

MANAJEMEN PELATIHAN

Drs. Yayat Sudaryat, M.Hum.

1. Prawacana

Tulisan ini bertujuan untuk menjabarkan beberapa pengetahuan dasar dan ketrampilan praktis, yang dapat diterapkan oleh berbagai kalangan dalam mengelola program pelatihan secara sistematis, mulai dari tahap awal yang meliputi peninjauan kebutuhan pelatihan, merancang pelatihan, merencanakan, sampai dengan tahap melaksanakan dan mengevaluasi serta tindak lanjut yang diperlukan. Dengan "pendekatan pelatihan sistematis" ini, program pelatihan yang diselenggarakan akan berdampak lebih jauh.

Pengelolaan program pelatihan tidak jauh berbeda dengan pengelolaan sebuah proyek atau program tertentu. Akan tetapi, seringkali pengelolaan program pelatihan dianggap sebagai suatu yang sederhana hingga banyak dikesampingkan. Hal ini ditengarai dengan "tingkat keseriusan dan komitmen" berbagai pihak. Banyak pihak lebih memperhatikan dan lebih menguntungkan "mengelola proyek fisik" daripada "proyek pengembangan sumberdaya manusia melalui program pelatihan". Di samping itu, tercermin pula dalam "penyediaan atau alokasi dana" yang relatif kecil untuk komponen pelatihan, baik pelatihan bagi staf maupun pelatihan bagi kelompok sasaran.

Sekaitan dengan judul tulisan ini, terdapat dua kata yang dikombinasikan, yakni "manajemen" dan "pelatihan". Kata manajemen berasal dari bahasa Inggris *management*, yang dalam bahasa Indonesia disebut "pengelolaan", sedangkan kata pelatihan merupakan asli bahasa Indonesia, yang dalam bahasa Inggris disebut "*training*". Dengan kata lain, judul tulisan ini dapat juga disebutkan sebagai "manajemen training" atau "pengelolaan pelatihan", yakni 'proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran yang berupa kegiatan memahirkan.

2. Pinsip-prinsip Pelatihan

Pengetahuan, pemahaman, sikap, dan keterampilan atas sesuatu oleh seseorang senantiasa diperoleh melalui proses belajar. Proses belajar dapat dilakukan dengan sengaja dapat juga tanpa rencana. Proses belajar itu dapat secara terprogram (seperti dalam pendidikan formal di persekolahan dan pendidikan nonformal seperti di masyarakat) maupun tanpa program (seperti dalam pendidikan informal di keluarga).

Belajar diperlihatkan melalui perubahan tingkah laku sebagai hasil pengalaman, yang diperoleh pembelajar melalui interaksi dengan lingkungannya dalam rangka memenuhi kebutuhan hidupnya. Perubahan tingkah laku dalam belajar memiliki enam karakteristik, yakni (1) terjadi secara sadar, (2) bersifat kontinu dan fungsional, (3) bersifat positif dan aktif, (4) bersifat permanen, bukan sementara, (5) bertujuan atau terarah, dan (6) mencakup seluruh aspek tingkah laku. (Surya & Amin, 1984:13-15). Dengan demikian, belajar merupakan proses psik-fisiologis yang mengubah tingkah laku individu, yang berupa kemampuan aktual dan potensial, yang berlaku dalam waktu yang relatif lama, dan diperoleh dengan usaha sadar (Sudjana & Rivai, 2003:36; Brown, 1994:7).

Proses pembelajaran yang dilakukan oleh pengajar dan pembelajar seringkali digunakan istilah pendidikan, pembinaan, dan pelatihan. Pendidikan

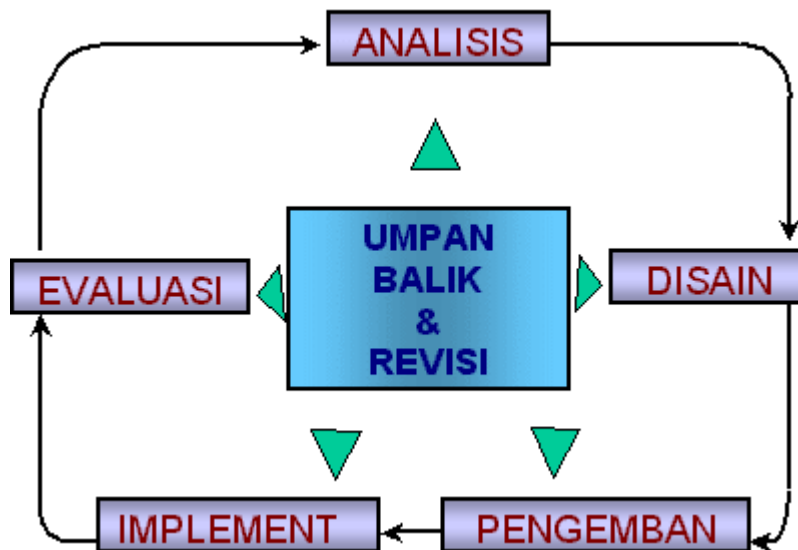
mengacu kepada komunikasi yang terorganisasi dan diarahkan untuk menumbuhkan kegiatan belajar; pembinaan mengacu kepada usaha, tindakan, dan kegiatan yang dilakukan secara berdaya guna dan berhasil guna untuk memperoleh hasil yang lebih baik; sedangkan pelatihan mengacu kepada usaha, proses, atau kegiatan yang dilakukan untuk mencapai keterampilan.

Keberhasilan pembelajaran dipengaruhi oleh trikondisi pendidikan, yakni konsistensi, konvergensi, dan kontinuitas. Konsistensi berarti bahwa kegiatan pendidikan harus serasi dan ajeg dalam mengembangkan potensi peserta didik. Konvergensi berarti pendidikan bertolak dari suatu landasan yang jelas. Kontinuitas berarti bahwa pendidikan harus ditempuh dan berkelanjutan (Sudjana, 1983:29).

3. Prosedur Pengelolaan Pelatihan

Sebagai suatu proses, istilah manajemen atau pengelolaan pelatihan bergamitan dengan trisula aktivitas, yakni (a) perencanaan, (b) pelaksanaan, dan (c) evaluasi (Davies, 1976). Dari ketiga komponen tersebut dapat dikembangkan menjadi beberapa langkah kegiatan bergantung pada pendekatan yang digunakan.

Di antara kita telah berpengalaman dalam mengelola "sesuatu kegiatan", baik sebagai Pimpinan Proyek (PIMPROM) maupun sebagai salah satu staf organisasi. Pada dasarnya Mengelola Pelatihan (*Managing Training*) tidak ada bedanya dengan Mengelola Proyek yang sudah kita kenal selama ini. Pada umumnya Daur Manajemen Pelatihan dapat dibayangkan sebagai berikut.



Daur manajemen pelatihan tersebut merupakan "Pendekatan Pelatihan Sistematis" (*Systematic Training Approach*). Pendekatan ini berkaitan dengan prosedur mengelola pelatihan, yang diawali dari adanya permasalahan yang dihadapi yang dapat mengganggu pencapaian tujuan yang diharapkan, sampai dengan evaluasi dan tindak lanjut yang sesuai dengan upaya pemecahan

masalah melalui pelatihan. Prosedur pengelolaan pelatihan secara hierarkis dapat diuraikan sebagai berikut.

- Langkah 1: Identifikasi dan Analisis Kebutuhan Pelatihan
- Langkah 2: Menguji dan Analisis Jabatan dan Tugas
- Langkah 3: Klasifikasi dan Menentukan dan Peserta Pelatihan
- Langkah 4: Rumuskan Tujuan Pelatihan
- Langkah 5: Pendesainan Kurikulum dan Silabus Pelatihan
- Langkah 6: Perencanaan Program Pelatihan
- Langkah 7: Penyusunan dan Pengembangan Kerangka Acuan (TOR)
- Langkah 8: Pelaksanaan Program Pelatihan
- Langkah 9: Evaluasi Program Pelatihan
- Langkah 10: Tindak Lanjut Pelatihan

Sebagai langkah awal, 'mengelola program pelatihan' adalah peninjauan dan analisis kebutuhan pelatihan, baik kebutuhan pelatihan yang bersifat kelembagaan, kesatuan unit dalam lembaga atau kebutuhan pelatihan yang bersifat individual. Kebutuhan pelatihan ini dapat dikategorikan dalam dua jenis, yaitu kebutuhan yang ada saat ini maupun kebutuhan pelatihan di masa yang akan datang, sebagai akibat adanya berbagai perubahan. Di sisi lain, langkah ini disertai pula dengan identifikasi sumber daya yang dimiliki sehingga memungkinkan permasalahan tersebut dapat dipecahkan.

Mengingat adanya berbagai keterbatasan, baik keterbatasan dana maupun keterbatasan lain, perlu pula ditempuh berbagai langkah untuk menetapkan skala prioritas, dengan menguji "bagian atau unit manakah atau siapa saja dan posisi apa saja" yang perlu diprioritaskan dengan jalan melakukan analisis jabatan atau analisis posisi melalui analisis tugas, uraian tugas, dan analisis spesifikasi tugas, kemudian dilanjutkan dengan analisis terhadap pengetahuan, ketrampilan yang dibutuhkan untuk memenuhi "standar" yang diharapkan dalam uraian tugas yang ada. Berdasarkan hasil analisis ini, langkah berikutnya menetapkan "siapa" atau "calon peserta" yang potensial untuk mengikuti program pelatihan.

Dari rangkaian kegiatan tersebut, secara garis besar sudah dapat teridentifikasi "isi" atau "materi" pelatihan yang diharapkan untuk dapat memenuhi persyaratan berdasarkan dalam "uraian tugas" dan "tujuan lembaga". Kemudian langkah terperinci dan spesifik dapat disusun dalam tahapan-tahapan perencanaan pelatihan.

Dalam mendesain kurikulum dan merencanakan program pelatihan, hendaknya dilakukan secara partisipatif dengan melibatkan berbagai pihak terkait, terutama pihak manajemen untuk memperoleh komitmen lebih jauh guna "menciptakan situasi yang mendukung dalam implementasi dan pasca pelatihan. Keterlibatan dan komitmen semua pihak, terutama pihak manajemen, akan menjadi kunci keberhasilan program pelatihan. Pepatah mengatakan bahwa "perencanaan yang baik berarti setengah pekerjaan telah terselesaikan". Pada umumnya, perencanaan pelatihan lebih banyak membutuhkan waktu daripada pelaksanaannya. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam merencanakan program pelatihan, antara lain: (1) latar belakang kegiatan, (2) tujuan pelatihan; (3) peserta pelatihan; (4) biaya/sumber dana; (5) waktu dan tempat pelatihan, (6) jadwal pelatihan (waktu, materi, dan pemateri); (7) susunan panitia pelaksana; (8) tata tertib; dan (9) narasumber.

Dalam pelaksanaannya, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh penyelenggara pelatihan yang menyangkut komunikasi, logistik, fasilitator, peserta dan prasarana pendukung lainnya.

Terakhir adalah evaluasi pelatihan dan tindak lanjut. Banyak pelatihan yang dilakukan hanya menyelenggarakannya saja, setelah itu tidak ada tindak lanjutnya. Evaluasi pelatihan dan tindak lanjut sangat penting untuk mengetahui berbagai kekurangan, kelemahan, dan kelebihan, baik penyelenggaraan pelatihan maupun proses yang terjadi (Stufflebeam & Shinkfield, 1985). Dalam melakukan penilaian terdapat kegiatan menentukan nilai suatu program (*judgement*). Objek evaluasi adalah program yang hasilnya memiliki banyak dimensi, antara lain, kemampuan, kreativitas, sikap, minat, dan keterampilan. Melalui evaluasi dan tindak lanjut, pelatihan dapat diketahui manfaat dan dampaknya.

4. Strategi Pelatihan

Salah satu faktor yang ikut menentukan efektivitas pelaksanaan program pelatihan adalah ketepatan penggunaan strategi atau teknik pelaksanaan pelatihan. Akan tetapi, pemilihan strategi bukan pekerjaan yang mudah karena tidak ada strategi yang tepat untuk berbagai situasi. Penggunaan strategi pelatihan bergantung waktu, tempat, bahan, dan peserta pelatihan. Zaltman (1977) menyebutkan empat strategi pelatihan, yakni strategi fasilitatif, reedukatif, persuasif (bujukan), dan strategi paksaan.

Dalam pelaksanaan pelatihan perlu diperhatikan hubungan antara pelatih dan peserta latihan. Hubungan di antara keduanya dapat berupa hubungan interaktif, proaktif, dan reaktif. Hubungan interaktif menunjukkan kerjasama yang harmonis antara pelatih dan peserta, hubungan proaktif menunjukkan pelatih lebih berinisiatif, dan hubungan reaktif menunjukkan peserta lebih responsif.

Keberhasilan pelatihan ditentukan oleh berbagai komponen, antara lain, pelatih, peserta latihan, bahan, strategi, media, dan kondisi pelatihan. Pelatih termasuk penentu utama keberhasilan pelatihan. Oleh karena itu, pelatih harus berwatak (a) jujur dan amanah, (b) komitmen dalam ucapan dan tindakan, (c) adil dan egaliter, (d) santun dan rendah hati, (e) menciptakan nuasa keakraban, (f) sabar, (g) tidak egois, (h) bijaksana dalam menuturkan keburukan, dan (i) mengucapkan salam sebelum dan sesudah pelatihan.

Di dalam pelaksanaan pelatihan dapat dimanfaatkan beberapa strategi, antara lain: (1) mengkondisikan kesiapan peserta didik, (2) memanfaatkan media audio visual, (3) praktik, (4) menyajikan bahan secara proporsional, (5) dialog dan rasionalisasi, (6) bercerita, (7) perumpamaan, sketsa, dan gambar, (8) antusiasme, (9) gerak tubuh (kinesik), (10) argumentasi, (11) memancing kreativitas, (12) pengulangan, (13) pemetaan, (14) mendorong kreativitas, (15) memberi jawaban lebih, (16) menjelaskan ulang jawaban peserta didik, dan (17) sportif dalam menjawab.

5. Pascawacana

Manajemen atau pengelolaan pelatihan merupakan proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran yang berupa kegiatan memahirkan. Sebagai suatu proses, manajemen pelatihan bergamitan dengan trisula aktivitas, yakni (a) perencanaan, (b) pelaksanaan, dan (c) evaluasi. Ketiga

komponen tersebut dapat dijabarkan ke dalam sepuluh langkah kegiatan, yang disebut “pendekatan pelatihan sistematis”.

Mengelola Pelatihan (*Managing Training*) tidak ada bedanya dengan Mengelola Proyek yang sudah kita kenal selama ini. Pada umumnya Daur Manajemen Pelatihan mengacu ke analisis, mendesain, mengembangkan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi.

Keberhasilan pelatihan ditentukan oleh berbagai komponen, antara lain, pelatih, peserta latihan, bahan, media, strategi, dan kondisi pelatihan. Pelatih termasuk penentu utama keberhasilan.

Daftar Pustaka

- Ametembun, N.A. 1978 . *Suversisi Pendidikan*. Bandung: IKIP.
- bin Abdul Aziz Asy-Syalhub, Fuad. 2005. *Mengajar EQ*. Bandung: MQS Publishing.
- Boydell, TH. 1983. *A Guide to the Identification of Training Needs*. British Association for Commercial and Industrial Education.
- Brown, H.D. (1994). *Principles of Language Learning and Teaching*. London: Prentice-Hall, Inc.
- Davies, L.K. 1981. *Instructional Technique*. New York: McGraw-Hill.
- Hamalik, Oemar. 2000. *Model-model Pengembangan Kurikulum*. Bandung: PPs UPI.
- Ibrahim. 1988. *Inovasi Pendidikan*. Jakarta: Depdikbud Dirjen Dikti PPLPTK.
- Koordinator Pendidikan dan Pelayanan Kepada Masyarakat. 1996. “Kumpulan Makalah Pelatihan Mengajar bagi Instruktur PUSDIKLAT”. Jakarta: Lembaga Pengabdian Kepada Masyarakat (LPKM), IKIP Jakarta.
- Stenhouse, L. 1984. *Artsitry and Teaching: The Teacher as Focus of Research and Development*. Dalam Hopkins, D. & Wideen, M. *Alternative Perspective on School Improvement*. Lewes: Falmer.
- Suchad, Agam. 1997. *Model-model Pengembangan Minat dan Kegemaran Membaca Siswa*. Depdikbud.
- Sudjana, D. 1983. *Pendidikan Nonformal*. Bandung: Theme 76.
- Syarif, Rusli. 1987. *Teknik Manajemen Latihan dan Pembinaan*. Bandung: Angkasa.
- Tilaar, H.A.R. 2004. *Manajemen Pendidikan Nasional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Umaedi. 2002. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah: Konsep Dasar*. Jakarta: Dirjen Dikdasmen.
- Wiedarti, Pangesti Ed. 2005. *Menuju Budaya Menulis*. Yogyakarta: Tiara Wacana.

