

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Dalam upaya memahami konsep yang menjadi dasar dalam penelitian ini, kajian pustaka memiliki peran yang sangat penting, karena dalam kajian pustaka menunjukkan “*the state of the art*” dari teori yang sedang dikaji dan kedudukan masalah penelitian dalam bidang ilmu yang diteliti. Fungsi lain dari kajian pustaka adalah sebagai landasan teoritik dalam analisis temuan. Adapun dalam bab ini akan dikemukakan beberapa kajian teori dan konseptual, yaitu :

A. Konsep Dasar Pelatihan dalam Konteks MSDM

1. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

Salah satu sumber daya yang penting dalam manajemen adalah sumber daya manusia atau *human resources*. Pentingnya sumber daya manusia ini, perlu disadari oleh semua tingkatan manajemen. Bagaimanapun majunya teknologi saat ini, namun faktor manusia tetap memegang peranan penting bagi keberhasilan suatu organisasi.

a) Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengertian tentang manajemen sumber daya manusia, diungkapkan Sedarmayanti (2009:4) bahwa pada hakekatnya adalah penerapan manajemen. Sedangkan menurut Dessler (Sutrisno, 2009:4) manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai “suatu kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang yang menjalankan aspek ‘orang’ atau

perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan, dan penilaian.”

Sejalan dengan pendapat Edwin B. Filippo sebagai berikut:

Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan, pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

Sementara itu, Schuler, *et.al.*, (Sutrisno, 2009:4) mengartikan bahwa:

Manajemen sumber daya manusia (MSDM), merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat.

Dari penjelasan di atas disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia mempunyai definisi sebagai suatu proses perekrutan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya secara efektif dan efisien dengan maksud unntuk mencapai tujuan organisasi dan masyarakat secara terpadu.

b) Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk meningkatkan daya guna dan hasil guna sumber daya manusia dalam organisasi, dengan tujuan untuk memberi kepada organisasi suatu satuan kerja yang efektif. Tujuan manajemen sumber daya manusia secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung tahap perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi.

Menurut Cushwway (Sutrisno, 2009:6), tujuan MSDM meliputi:

- 1) Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi masalah perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal;
- 2) Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya;
- 3) Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM;
- 4) Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya;
- 5) Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya
- 6) Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi;
- 7) Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

Sementara itu menurut *Schuler et.al.*, (Sutrisno, 2009), setidaknya

Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki tiga tujuan utama yaitu:

- 1) Memperbaiki tingkat produktivitas;
- 2) Memperbaiki kualitas kehidupan kerja; dan
- 3) Meyakinkan organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal.

Dalam buku Sumber Daya Manusia dan produktivitas kerja, Sedarmayanti (2009:6) mengungkapkan bahwa tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi pegawai terhadap organisasi yang bersangkutan. Oleh sebab itu, sumber daya manusia tersebut harus dikelola agar dapat berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan organisasi.

c) Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Guna mencapai tujuan manajemen sumber daya manusia yang telah dikemukakan, maka suatu bagian atau departemen sumber daya manusia harus mengembangkan, mempergunakan dan memelihara pegawai (sumber daya manusia) agar semua fungsi organisasi dapat berjalan seimbang, kegiatan manajemen sumber daya manusia yang paling sentral, dan merupakan satu rangkaian dalam mencapai tujuan organisasi. Kegiatan manajemen sumber daya manusia tersebut akan berjalan lancar, apabila memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen. Fungsi manajemen sumber daya manusia dimaksud adalah sebagai berikut:

1) Perencanaan (*planning*)

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan atau menggambarkan di muka tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan ini untuk menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian ini meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian pegawai.

2) Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Organisasi yang baik akan

membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3) Pengarahan (*directing*)

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin yang dengan kepemimpinannya akan memberi arahan kepada pegawai agar dapat mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

4) Pengendalian (*controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan pegawai agar mentaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan atau kesalahan diadakan tindakan perbaikan dan atau penyempurnaan. Pengendalian pegawai meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaannya.

5) Pengadaan (*procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan

6) Pengembangan (*development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan, hendaknya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun yang akan datang.

7) Kompensasi (*compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*) berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

8) Pengintegrasian (*integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Di satu pihak organisasi memperoleh keberhasilan/keuntungan, sedangkan di lain pihak pegawai dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan cukup sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang berbeda.

9) Pemeliharaan (*maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas pegawai, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan dengan berdasarkan kebutuhan sebagian besar pegawai, serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

10) **Kedisiplinan**

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa adanya disiplin, maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal. Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan organisasi dan norma sosial.

11) **Pemberhentian (*separation*)**

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya. Penerapan fungsi manajemen dengan sebaik-baiknya dalam mengelola pegawai, akan mempermudah mewujudkan tujuan dan keberhasilan organisasi.

2. **Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia**

a) **Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Proses pengembangan sumber daya manusia merupakan *starting point* di mana organisasi ingin meningkatkan dan mengembangkan *skills*, *knowledge* dan *ability* (SKA) individu sesuai dengan kebutuhan masa kini maupun masa mendatang.

Singodimedjo (Sutrisno, 2009:66) mengemukakan pengembangan SDM adalah:

Proses persiapan individu-individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi, biasanya berkaitan

dengan peningkatan kemampuan intelektual untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Pengembangan mengarah pada kesempatan-kesempatan belajar yang didesain guna membantu para pekerja.

Sedangkan Husnan (Sutrisno, 2009:67), mengemukakan pengembangan SDM adalah “proses pendidikan jangka panjang yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir, sehingga tenaga kerja manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum.”

Sedarmayanti (2009:27) mengungkapkan bahwa yang dimaksud dengan pengembangan sumber daya manusia (*Human Resources Development*) sebagai berikut:

Secara makro, adalah: suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai tujuan pembangunan bangsa. Proses peningkatan di sini mencakup perencanaan pengembangan dan pengelolaan dan pengolahan sumber daya manusia.

Secara mikro, dalam arti lingkungan unit kerja (Departemen atau organisasi yang lain), maka sumber daya manusia adalah: tenaga kerja atau pegawai di dalam suatu organisasi, yang mempunyai peran penting dalam mencapai keberhasilan. Fasilitas yang canggih dan lengkap, belum merupakan jaminan akan berhasilnya suatu organisasi tanpa diimbangi oleh kualitas manusia yang akan memanfaatkan fasilitas tersebut.

Dari penjelasan mengenai pengertian pengembangan SDM di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia secara mikro adalah suatu proses perencanaan pendidikan dan pelatihan dan pengelolaan pegawai untuk mencapai suatu hasil yang optimal.

b) Teknik-teknik Pengembangan Sumber Daya Manusia

Dalam suatu organisasi sebagai salah satu upaya untuk pengembangan sumber daya manusia, merupakan suatu siklus yang harus dilakukan secara berkesinambungan. Berikut ini akan dikemukakan penjelasan mengenai teknik-teknik pengembangan sumber daya manusia, yaitu:

1) Pendidikan

Definisi pendidikan sesuai dengan Undang-undang SISDIKNAS Nomor 20 Tahun 2003 pasal 1 ayat 1 dijelaskan bahwa:

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

Dalam *Dictionary of Education* (Fattah, 2004:4) dinyatakan bahwa:

Pendidikan adalah: (a) proses seseorang mengembangkan kemampuan, sikap dan tingkah laku lainnya di dalam masyarakat tempat mereka hidup, (b) proses sosial yang terjadi pada orang yang dihadapkan pada pengaruh lingkungan yang terpilih dan terkontrol, sehingga mereka dapat memperoleh perkembangan kemampuan sosial dan kemampuan individu yang optimum.

Dengan memerhatikan pengertian pendidikan seperti yang dikemukakan di atas, maka dapat dikatakan bahwa peran pendidikan adalah sebagai landasan untuk membentuk, mempersiapkan, membina, dan mengembangkan kemampuan sumber daya manusia yang sangat menentukan dalam keberhasilan pembangunan di masa yang akan datang.

2) Pelatihan

Veitzhal Rivai (2006:225) mengungkapkan bahwa “pelatihan merupakan wahana untuk membangun SDM menuju era globalisasi yang penuh dengan tantangan.”

Secara ontologis, pengertian pelatihan telah dirumuskan oleh para ahli, di antaranya oleh *Friedman* dan *Yarbrough* (Sudjana, 2007:4) mengemukakan bahwa:

Training is a process used by organizations to meet their goals. It is called into operation when a discrepancy is perceived between the current situation and a preferred state of affairs. The trainer's role is to facilitate trainee's movement from the status quo toward the ideal.

Pengertian tersebut menunjukkan bahwa pelatihan adalah upaya pembelajaran, yang diselenggarakan oleh organisasi (instansi pemerintah, lembaga swadaya masyarakat, perusahaan, dan lain sebagainya) untuk memenuhi kebutuhan atau untuk mencapai tujuan organisasi. Suatu pelatihan dianggap berhasil apabila dapat membawa kenyataan atau performansi sumber daya manusia yang terlibat dalam organisasi pada saat ini kepada kenyataan atau performansi sumber daya manusia yang seharusnya atau yang diinginkan oleh organisasi dan/lembaga.

Sejalan dengan pengertian di atas, *Sikula* (Sutrisno, 2009:72) mengatakan bahwa:

Pelatihan merupakan proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir, yang mana tenaga kerja nonmanajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan-tujuan tertentu.

Dengan demikian pelatihan merupakan proses membantu para

tenaga kerja untuk memperoleh efektivitas dalam pekerjaan mereka yang sekarang atau yang akan datang melalui pengembangan kebiasaan tentang pikiran, tindakan, kecakapan, pengetahuan, dan sikap yang layak. Jadi, dapat dikatakan pula bahwa latihan berhubungan dengan efektivitas pekerjaan individu tenaga kerja dan hubungan antar tenaga kerja yang dikembangkan guna memudahkan pencapaian tujuan perusahaan.

Untuk dapat memahami konsep dari sebuah pelatihan. Suryana (2006: 2-3) mengemukakan cara mudah untuk mengartikan pelatihan yaitu dengan mengetahui apa yang bukan termasuk pelatihan, jadi pelatihan bukanlah:

- (a) *Sebuah remedial bagi semua masalah kinerja.* Pelatihan terbaik di dunia sekalipun mungkin tidak akan mampu merubah karyawan yang tidak mampu atau tidak menjalankan tugas.
- (b) *Sebuah alat bagi seseorang karyawan untuk menyempurnakan kinerja tugas.* Di dalam sesi pelatihan yang efektif, karyawan harus belajar mengoreksi cara menjalankan tugas, mendapatkan jawaban atas pertanyaan mereka, dan peluang untuk bereksperimen dengan pengetahuan dan keterampilan mereka. Mereka bisa mengasah dan menyempurnakan teknik kerja mereka ketika trainer mendukung mereka.
- (c) *Sebuah pengganti atas buruknya supervisi.* Pelatihan bukanlah perlengkapan dalam wilayah supervisi atau pengawasan. Jika Anda tidak terlibat aktif dalam pelatihan atau menguatkan pelatihan yang diterima karyawan, maka keduanya, Anda dan karyawan Anda akan menuai kegagalan.
- (d) *Sesuatu yang mudah.* Pelatihan yang baik memerlukan perencanaan dan pemikiran yang matang. Ini tidak bisa dilakukan seperti memecahkan kinerja dalam waktu yang cepat.

Sebagai suatu kegiatan yang berperan dalam meningkatkan potensi sumber daya manusia, pelatihan pasti memiliki tujuan yang ingin dicapai. Karena tujuan ini menjadi pedoman yang akan memberikan arahan agar

pelaksanaan diklat berjalan secara terprogram sesuai dengan ketentuan tujuan diklat itu sendiri.

Hal tersebut diungkapkan oleh Moh. Fakry Gaffar (Sugiarto, 2005:14) bahwa tujuan pelatihan yaitu:

- (a) Mengembangkan wawasan, sikap dan perilaku baru dari setiap peserta pelatihan.
- (b) Menguasai berbagai pengetahuan dan keterampilan baru yang diperlukan untuk memenuhi tuntutan persyaratan kualitatif pekerjaan.
- (c) Mengembangkan sikap agar setiap peserta pelatihan cepat menyesuaikan diri, tanggap, kreatif dan mandiri dalam setiap perubahan persyaratan kerja terus menerus berubah.

Ada dua alasan yang sangat mendasar dengan diadakannya suatu program pelatihan dalam organisasi, yaitu pengembangan individu dan pengembangan organisasi. Disebut pengembangan individu yaitu bahwa dengan pelatihan itu, maka seorang pegawai yang ikut program tersebut akan mampu melakukan dan mengerjakan tugasnya secara efektif dan efisien. Disebut pengembangan organisasi yaitu diharapkan melalui program pelatihan akan memberikan keuntungan bagi organisasi dan sekaligus pada pengembangan profesional dari bawahan.

Bambang Wahyudi (Sugiarto, 2005:14) mengemukakan tujuan khusus dari suatu pelatihan, yaitu:

- (a) Meningkatkan produktivitas,
- (b) Meningkatkan kualitas,
- (c) Meningkatkan mutu perencanaan tenaga kerja,
- (d) Meningkatkan semangat tenaga kerja,
- (e) Sebagai balas jasa tidak langsung,
- (f) Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja,
- (g) Mencegah kekadaluawaraan,
- (h) Kesempatan mengembangkan diri.

Fungsi dari suatu pelatihan yaitu diharapkan dapat memberikan kepuasan bagi pegawai yang menginginkan adanya pengembangan diri bagi mereka. Pegawai diberi kesempatan untuk berkembang sesuai dengan minat dan kemampuannya sehingga pegawai memiliki kemampuan dan keterampilan sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan dalam menjalankan tugasnya.

Dalam melaksanakan kegiatan pelatihan pastilah diharapkan dapat mewujudkan manfaat baik untuk pegawai maupun untuk instansi. Banyak ahli yang mengemukakan pendapatnya mengenai manfaat pelatihan.

Seperti pendapat yang dikemukakan oleh Veitzal Rivai (2004: 231-233) bahwa manfaat pelatihan dapat dibagi menjadi tiga yaitu manfaat untuk karyawan, manfaat untuk perusahaan dan manfaat dalam hubungan SDM, intra dan antargrup dan pelaksanaan kebijakan. Secara lebih jelas dapat diuraikan sebagai berikut:

(a) Manfaat untuk karyawan

- (1) Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan secara efektif
- (2) Membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri
- (3) Membantu karyawan mengatasi stress, tekanan, frustasi dan konflik
- (4) Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan
- (5) Memenuhi kebutuhan personal peserta dan pelatih
- (6) dll

(b) Manfaat untuk perusahaan

- (1) Mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit
- (2) Memperbaiki pengetahuan kerja dan pelatihan pada semua level perusahaan
- (3) Memperbaiki moral SDM

- (4) Membantu karyawan untuk mengetahui tujuan perusahaan
- (5) Membantu menciptakan *image* perusahaan yang lebih baik
- (6) dll
- (c) Manfaat dalam hubungan SDM, intra dan antargrup dan pelaksanaan kebijakan
 - (1) Meningkatkan komunikasi antar grup dan individual
 - (2) Membantu dalam orientasi bagi karyawan baru dan karyawan transfer atau promosi
 - (3) Memberikan informasi tentang kesamaan kesempatan dan aksi afirmatif
 - (4) Memberikan informasi tentang hukum pemerintah dan kebijakan internasional
 - (5) Meningkatkan keterampilan interpersonal
 - (6) dll

Salah satu upaya yang dapat dilakukan dalam rangka pengembangan Sumber Daya Manusia yaitu dengan melaksanakan pelatihan. Sebagaimana dikemukakan oleh Suryana (2006:6) dalam buku *Pengelolaan Pelatihan*. Beberapa faktor yang melatar belakangi diadakannya pelatihan untuk karyawan yaitu antara lain:

- (a) Karyawan adalah faktor konstan di dunia kerja saat ini
- (b) Teknologi bergerak begitu cepat bagai tak terbendung
- (c) Globalisasi, meningkatnya akses, dan pertumbuhan kompetisi internasional
- (d) Supervisor dan manajer membutuhkan pengetahuan lebih dalam mengelola tenaga kerja yang lebih terdidik dan beragam
- (e) Nilai dan keyakinan dunia kerja saat ini terus berubah
- (f) Supervisor bertanggung jawab membantu dalam mengenalkan kepada karyawan baru kultur dan praktik perusahaan; ini akan memastikan efektivitas dan efisiensi yang maksimal di perusahaan

Dalam konteks SDM pengembangan dipandang sebagai peningkatan kualitas SDM melalui program-program pelatihan dan pendidikan. Apa yang dapat dijelaskan dari pengembangan sumber daya manusia adalah tentang *development practice* dan membutuhkan

kolaborasi dengan program-program MSDM untuk mencapai hasil yang diinginkan. Pelatihan membantu pegawai dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya, guna meningkatkan keterampilan, kecakapan, dan sikap yang diperlukan oleh organisasi atau institusi dalam usaha mencapai tujuan.

3. Peranan Pelatihan dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia

Berdasarkan fungsi pelatihan yang telah dijelaskan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa pelatihan akan lebih efektif, jika didukung dengan adanya motivasi seseorang dalam meningkatkan kinerjanya, selain dari upaya pimpinan dalam usaha menumbuhkan mental para pegawainya melalui pelatihan. Oleh sebab itu, berikut ini akan peneliti uraikan beberapa definisi dan teori motivasi yang menjadi faktor seseorang berupaya meningkatkan kemampuan dan pengetahuannya sesuai bidang pekerjaannya:

a. Teori Motivasi

Siagian (2004:138) menjelaskan tentang motivasi, yaitu:

Yang dimaksud motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan –dalam bentuk keahlian atau keterampilan –tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Sedangkan, Robbins (Sutrisno, 2009:117) mengemukakan bahwa “Motivasi sebagai suatu kerelaan berusaha seoptimal mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha

memuaskan beberapa kebutuhan individu.”

Lebih lanjut Hasibuan (Sutrisno, 2009:116) menyatakan bahwa “Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan.”

Dari batasan-batasan pengertian di atas, Sondang P Siagian (2004:138) mengemukakan bahwa berbicara mengenai motivasi mengandung tiga hal yang amat penting, yaitu:

- 1) Pemberian motivasi berkaitan langsung dengan usaha pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasional. Dapat dikatakan bahwa pemberian motivasi hanya akan efektif apabila dalam diri para bawahan yang digerakkan itu terdapat keyakinan bahwa dengan tercapainya tujuan dan berbagai sasaran organisasi tujuan pribadi pun akan ikut pula tercapai.
- 2) Motivasi merupakan kesediaan untuk mengerahkan usaha tingkat tinggi untuk mencapai tujuan organisasi. Akan tetapi kesediaan mengerahkan usaha itu sangat tergantung pada kemampuan seseorang untuk memuaskan berbagai kebutuhannya. Usaha merupakan ukuran intensitas kemauan seseorang. Apabila seseorang termotivasikan, yang bersangkutan akan berusaha keras untuk melakukannya sesuatu.
- 3) Dalam usaha pemahaman teori motivasi dan aplikasinya, yang dimaksud dengan kebutuhan ialah keadaan internal seseorang yang

menyebabkan hasil usaha tertentu menjadi menarik. Artinya suatu kebutuhan yang belum terpenuhi menciptakan “ketegangan” yang pada gilirannya menimbulkan dorongan tertentu dalam diri seseorang. Untuk menghilangkan ketegangan itu mereka melakukan usaha tertentu.

Dari beberapa penjelasan mengenai motivasi dapat ditarik kesimpulan sebagaimana Veitshal Rivai (2004:457) mengungkapkan sebagai berikut:

- 1) Sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu
- 2) Suatu keahlian dalam mengarahkan karyawan dan perusahaan agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan karyawan dan tujuan perusahaan sekaligus tercapai.
- 3) Sebagai inspirasi dan pengarahannya tingkah laku. Pelajaran motivasi sebenarnya merupakan pelajaran tingkah laku.
- 4) Sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri.
- 5) Sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Dengan demikian motivasi adalah daya dorong seseorang dalam mencapai tujuan organisasional melalui usaha-usaha peningkatan kemampuan, pengetahuan dan perbaikan perilaku di lingkungan kerja.

Untuk memahami bahwa motivasi mempengaruhi peningkatan kinerja seseorang, maka akan dijelaskan beberapa motivasi yang memiliki kaitan erat dengan peningkatan prestasi kerja. Salah satu faktor yang mendukung peningkatan prestasi kerja pegawai yaitu melalui pengembangan kemampuan dan pengetahuan melalui pelatihan. Teori – teori motivasi tersebut adalah sebagai berikut:

1) Teori Motivasi – Hygiene

Teori Motivasi – Hgiene dikembangkan oleh Frederick Herzberg (Mansoer, 1989:132) setelah menganalisis faktor apa saja yang menimbulkan kepuasan dan ketidakpuasan kerja pada pegawai. Faktor-faktor tersebut ternyata berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel kontinu.

Herzberg (Siagian, 2004:165) berpendapat bahwa apabila manajer ingin memberi motivasi pada para bawahannya, yang perlu ditekankan adalah faktor-faktor yang menimbulkan rasa puas, yaitu dengan mengutamakan faktor-faktor motivasional yang sifatnya intrinsik.

Selanjutnya, Rivai (2006:476) mengemukakan teori dua faktor (Motivation-Hygiene) ini dengan merumuskan menjadi dua kelompok yaitu kepuasan (*satisfies*) dan ketidakpuasan (*dissatisfies*). *Satisfies* ialah *Satisfies* ialah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari: pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi. Sedangkan, *Dissatisfies* (*hygiene factors*) adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari: gaji/upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan status.

Implikasi dari teori ini ialah bahwa seorang pekerja mempunyai persepsi berkarya tidak sekedar mencari nafkah, akan tetapi sebagai

wahana untuk memuaskan berbagai kepentingan dan kebutuhannya, bagaimanapun kebutuhan itu dikategorisasikan.

2) Teori “Tiga Kebutuhan”

Teori kebutuhan yang dikemukakan David Mc Clelland (Sutrisno, 2009:139) disebut juga dengan teori motivasi prestasi. Menurut teori ini ada tiga komponen dasar yang dapat digunakan untuk memotivasi orang bekerja, yaitu:

a) *Need for Achievement*

Merupakan kebutuhan untuk mencapai sukses, yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang. Kebutuhan ini, berhubungan erat dengan pekerjaan, dan mengarahkan tingkah laku pada usaha untuk mencapai prestasi tertentu.

b) *Need for affiliation*

Merupakan kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain. Kebutuhan ini mengarahkan tingkah laku untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan orang lain.

c) *Need for power*

Kebutuhan untuk menguasai dan mempengaruhi terhadap orang lain. Kebutuhan ini, menyebabkan orang yang bersangkutan tidak atau kurang memedulikan perasaan orang lain. Lebih lanjut dijelaskan pada kehidupan sehari-hari.

Lebih lanjut, Sutrisno (2009:140) mengemukakan secara lebih rinci mengenai karakteristik dari individu yang memiliki motivasi berprestasi sebagai berikut:

- a) Tingkah laku individu yang didorong oleh kebutuhan berprestasi akan tampak sebagai berikut:
 - (1) Berusaha melakukan sesuatu dengan cara-cara baru dan kreatif;
 - (2) Mencari feedback (umpan balik) tentang perbuatannya;
 - (3) Memilih risiko yang moderat (sedang) di dalam perbuatannya; dengan memilih risiko yang sedang masih ada pemuang untuk berprestasi yang lebih tinggi;
 - (4) Mengambil tanggung jawab pribadi atas perbuatannya.

- b) Tingkah laku individu yang didorong oleh kebutuhan persahabatan akan tampak sebagai berikut:
 - (1) Lebih memerhatikan segi hubungan pribadi yang ada dalam pekerjaannya daripada tugas-tugas yang ada pada pekerjaannya;
 - (2) Melakukan pekerjaan lebih efektif apabila bekerja sama dengan orang lain dalam suasana lebih kooperatif;
 - (3) Mencari persetujuan atau kesepakatan dari orang lain;
 - (4) Lebih suka dengan orang lain daripada sendirian.
- c) Tingkah laku individu yang didorong oleh kebutuhan berkuasa akan tampak sebagai berikut:
 - (1) Berusaha menolong orang lain walaupun pertolongan itu tidak diminta;
 - (2) Sangat aktif menentukan arah kegiatan organisasi tempat berada;
 - (3) Mengumpulkan barang-barang atau menjadi anggota suatu perkumpulan yang dapat mencerminkan prestise;
 - (4) Sangat peka terhadap struktur pengaruh antarpribadi dari kelompok atau organisasi.

Penemuan Mc Clelland mengenai motivasi berprestasi ini amat bermanfaat dalam mempelajari motivasi, karena motivasi untuk berprestasi dapat diajarkan untuk mencapai prestasi kelompok atau organisasi melalui beberapa latihan. Latihan berprestasi (*achievement training*) yang dikembangkan oleh Mc Clelland ini ternyata mempunyai dampak yang positif terhadap pengembangan sumber daya manusia.

3) Teori Penguatan

Teori penguatan (*reinforcement theory*) didasarkan atas hubungan sebab dan akibat perilaku dengan pemberian kompensasi. Menurut Sutrisno (2009:158), teori proses ini hanya akan bermanfaat apabila manajer telah betul-betul mengenal bawahan dan kepribadian

individual mereka, dan ini kadang-kadang tidak mudah.

Selanjutnya, Veitzhal Rivai (2006:466) memperlihatkan bahwa suatu peristiwa (rangsangan) merupakan suatu sebab dengan akibat tertentu yang akan mempengaruhi perilaku individu (tanggapan). Jika akibat tersebut positif, dalam menghadapi situasi yang serupa, individu cenderung melakukan sesuatu yang sama, tetapi jika akibat tersebut negatif maka individu cenderung mengubah perilaku untuk menghindarinya.

Sondang P. Siagian (2004:175) menyederhanakan inti teori ini adalah terletak pada pandangan yang mengatakan bahwa jika tindakan seorang manajer oleh bawahan dipandang mendorong perilaku positif tertentu, bawahan yang bersangkutan akan cenderung mengulangi tindakan serupa. Singkatnya, motivasi seorang bawahan sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal seperti sikap pimpinan, pengaruh rekan sekerja dan sejenisnya, bukan faktor-faktor kognitif yang terdapat dalam diri orang yang bersangkutan sendiri. Dengan perkataan lain, dalam bentuknya teori ini mengabaikan perasaan, sikap, harapan dan variabel-variabel kognitif lainnya.

Beberapa teori motivasi yang telah dijelaskan di atas ternyata merupakan faktor besar seseorang melakukan sesuatu dalam upaya meningkatkan pengetahuan dan kemampuannya baik untuk dirinya maupun organisasi. Ketika motivasi ini dimiliki oleh seorang pegawai, maka akan lebih optimal jika pimpinan mau melatih, mendidik dan

membina bawahannya, sebagaimana Taylor menjawab dalam *Scientific Management* yang akan dijelaskan berikut.

b. Teori Manajemen Ilmiah (*Scientific Manajemen*)

Taylor, yang terkenal dengan manajemen ilmiahnya menjawab berbagai pertanyaan seperti apakah ada satu cara kerja terbaik “*the one best way of doing job*” dia mengajukan sekelompok prinsip-prinsip yang menjadi intinya Manajemen Ilmiah.

Taylor berusaha menumbuhkan perubahan mental besar-besaran di kalangan pekerja dan manajemen, dengan cara menetapkan petunjuk yang jelas untuk meningkatkan efisiensi produksi. Taylor merumuskan empat asas manajemen yaitu:

- a) Mengembangkan ilmu untuk setiap unsur pekerjaan, pengganti peraturan lama yang dibuat seadanya saja.
- b) Menyeleksi para pekerja secara ilmiah dan kemudian melatih, mendidik dan membina mereka. (Sebelumnya, para pekerja memilih sendiri pekerjaan yang mereka sukai dan melatih diri semampunya saja).
- c) Bekerja sama secara dekat (dari hati ke hati) dengan para pekerja sehingga ada jaminan bahwa semua pekerjaan dilakukan sesuai dengan asas keilmuan yang telah dibuat.
- d) Membagi pekerjaan dan tanggung jawab sedapat mungkin berimbang antara manajemen dan pekerja. Manajemen

mengambil alih semua pekerjaan yang kira-kira akan lebih dikerjakan daripada hal itu diserahkan kepada pekerja.

Intinya, Taylor berusaha mencapai tingkat efisiensi yang sangat tinggi. Sebagaimana Taylor (Siagian, 2008:38) melihat bahwa 'gerakan manajemen ilmiah sebagai usaha meningkatkan efisiensi dan produktivitas para buruh.'

c. Konsep Kinerja

1) Pengertian Kinerja

Pengertian kinerja yang dikemukakan oleh berbagai ahli selalu bervariasi dan tidak sama. Sebenarnya kata kinerja merupakan saduran bahasa asing yaitu "*Performance*". Istilah kinerja atau *performance* berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja/unjuk kerja/penampilan kerja (L.A.N, 1992:3) dalam Sedarmayanti (2007:50).

Sedangkan August W. Smith dalam Sedarmayanti (2009:50) menyatakan bahwa *performance* atau kinerja adalah "*.... output drive from processes, human or otherwise*". Ungkapan tersebut menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses.

Pendapat lain Rivai Veithzal (2005:309) mengemukakan bahwa "Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan". Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang

sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam suatu perusahaan/lembaga.

2) Faktor-faktor Kinerja

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis (Mangkunegara, 2001:67) yang merumuskan bahwa:

Human Performance = *Ability* + *Motivation*

Motivation = *Attitude* + *Situation*

Ability = *Knowledge* + *Skill*

Sedangkan menurut Payaman (2005:10) mengemukakan bahwa “Kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor antara lain dikelompokkan ke dalam kompetensi individu, dukungan organisasi dan dukungan manajemen”.

a) Kompetensi Individu

Kompetensi individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompetensi setiap orang dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat dikelompokkan dalam dua golongan,

yaitu:

(b) Kemampuan dan keterampilan kerja

Kemampuan dan keterampilan kerja setiap orang dipengaruhi oleh kebugaran fisik dan kesehatan jiwa individu yang bersangkutan, pendidikan, akumulasi pelatihan dan pengalaman kerjanya.

Pendidikan dan pelatihan merupakan bagian dari investasi sumberdaya manusia (*human investment*). Semakin lama waktu yang digunakan untuk pendidikan dan pelatihan, semakin tinggi kemampuan atau kompetensinya melakukan pekerjaan dengan demikian semakin tinggi kinerjanya.

Peranan pelatihan dan pengembangan SDM akan berfungsi secara optimal jika didukung dengan motivasi para peserta dan upaya pimpinan atau manajer dalam meningkatkan kemampuan dan pengetahuan pegawainya melalui pelatihan. Dengan adanya hal tersebut, maka diharapkan pegawai mampu meningkatkan kinerjanya, melalui pelaksanaan pelatihan yang diselenggarakan oleh suatu organisasi akan berjalan lebih efektif dan efisien.

B. Pelatihan sebagai Bentuk Aktivitas Belajar

Pelatihan merupakan aktivitas belajar dalam jangka waktu tertentu sesuai dengan tingkat masalah yang dihadapi dan pengalaman yang terjadi pada masing-masing pembelajar. Terkait dengan hal tersebut, maka berikut ini akan dijelaskan

teori-teori belajar secara konseptualnya.

1. Pengertian Belajar

Menurut Gage dalam Dahar (1996: 11) mengemukakan bahwa belajar dapat didefinisikan sebagai suatu proses di mana suatu organisme berubah perilakunya sebagai akibat pengalaman.

Selanjutnya, Engkoswara (1984:2) mengungkapkan bahwa belajar dikenal sebagai suatu proses perubahan tingkah laku peserta didik. Belajar berhasil dalam arti suatu proses perubahan perilaku yang berprestasi optimal dalam suasana yang baik.

Thorndike (Agus Suryana, 2006:31) berkesimpulan bahwa belajar adalah hubungan antara stimulus dan respons. Jadi mengacu kepada teori Thorndike, manusia belajar karena adanya kepuasan untuk memperoleh ganjaran dan tingkah laku terbentuk karena hasil *trial&error* dan *law of effect*.

Dari beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa belajar adalah suatu proses perbaikan diri dan perubahan perilaku, pengetahuan dan keterampilan yang di dapat dari pengalaman.

2. Proses Pembelajaran dalam Pelatihan

Pembelajaran adalah proses perubahan tingkah perilaku dengan arah positif untuk memecahkan masalah personal, ekonomi, sosial, dan politik yang ditemui oleh individu, kelompok, dan komunitas.(Suryana, 2006:29)

Dalam pelatihan, belajar merupakan aktivitas memperoleh pengetahuan, pengalaman, serta pengembangan dan peningkatan kemampuan (*skill*) untuk

mengatasi berbagai kompleksitas masalah yang ditemukan dalam tugas dan kerja yang dilakukan individu di organisasi atau tempat ia bekerja.

Oleh sebab itu, akan peneliti sajikan secara singkat teori-teori dalam belajar sebagai berikut :

a. Behaviorisme

Teori ini menekankan bahwa belajar terdiri atas pembangkitan respons dengan stimulus yang pada mulanya bersifat netral atau tidak memadai. Melalui persinggungan (*congruity*) stimulus dengan respons, stimulus yang tidak memadai untuk menimbulkan respons tadi akhirnya mampu menimbulkan respons. Belajar asosiasi dimana urutan-urutan kata-kata tertentu berhubungan sedemikian rupa terhadap obyek-obyek, konsep, atau situasi sehingga bila kita menyebut yang satu cenderung menyebut yang lain.

Menurut Thorndike (Suryana, 2006:31) mengungkapkan bahwa yang menjadi dasar belajar ialah:

Asosiasi antara kesan panca indra (*sense impression*) dengan impulse untuk bertindak (*impulse to action*). Bentuk belajar oleh Thorndik disifatkan dengan “*Trial and Error learning*” atau “*learning by selecting and connecting*”. Belajar berlangsung 3 hukum (1) *law of readiness*; (2) *law of exercise*; (3) *law of effect*. *Law of effect* ini menunjukkan kepada makin kuat atau makin lemahnya hubungan sebagai akibat daripada hasil respon yang dilakukan. Apabila suatu hubungan atau koneksi disebut dan ditandai atau diikuti oleh keadaan yang tidak memuaskan, maka kekuatan hubungan itu

akan berkurang. Dalam *law of effect*, segala tingkah laku yang mengakibatkan keadaan yang menyenangkan akan diingat, dan tingkah laku yang menyenangkan mudah untuk dipelajari begitu pula sebaliknya.

b. Kognitif

Pandangan tentang teori belajar ini meliputi kemampuan atau mengatur kembali dari susunan pengetahuan melalui proses kemanusiaan dan penyimpanan informasi. Piaget membagi 4 tingkat perkembangan kemampuan otak untuk berpikir mengembangkan pengetahuan (*cognitif*):

- 1) Sensor motor (umur 2 tahun)
- 2) Pre Oprasional (umur 2-7 tahun)
- 3) Konkret Oprasional (umur 7-11 tahun)
- 4) Format Oprasional (umur 11 tahun ke atas)

Skema sensor adalah perilaku terbuka yang bersifat jasmaniah yang tersusun secara sistematis dalam bayi/anak yang merespon lingkungan. Sedangkan skema kognitif adalah tatanan tingkah laku untuk memahami dan menyimpulkan lingkungan yang direpson.

c. Konstruktivistik

Teori belajar konstruktif merupakan teori-teori yang menyatakan bahwa peserta didik yang harus secara pribadi menemukan dan menerapkan informasi kompleks, mengecek informasi baru dibandingkan aturan lama dan memperbaiki aturan itu apabila tidak sesuai lagi. Hakikat dari Teori Konstruktivisme adalah ide bahwa siswa harus menjadikan informasi itu miliknya sendiri. Teori ini memandang peserta didik secara terus menerus memeriksa informasi-informasi baru yang

berlawanan dengan aturan-aturan tersebut.

Menurut Yamin (2008:16) prinsip konstruktivistik yaitu bahwa

Seorang pengajar atau guru, dan dosen berperan sebagai mediator fasilitator yang membantu proses belajar siswa dan mahasiswa agar berjalan dengan baik. Tekanan ada pada siswa/mahasiswa yang belajar dan bukan pada disiplin ataupun guru yang mengajar.

Salah satu prinsip paling penting adalah pengajar tidak semata-mata hanya memberikan pengetahuan kepada peserta didik, peserta didik harus membangun pengetahuan kepada siswa, siswa harus membangun pengetahuan di dalam benaknya sendiri. Pengajar hanya membantu proses membuat informasi menjadi sangat bermakna dan sangat relevan bagi pembelajar dengan memberikan kesimpulan kepada peserta didik untuk menerapkan sendiri ide-ide dan mengajak siswa agar siswa menyadari dan secara sadar menggali strategi-strategi mereka sendiri untuk belajar.

Titik kajian teori ini adalah bagaimana individu maju satu tingkat perkembangan mental atau pengetahuan ke tingkat yang lebih tinggi. Pokok dasar perkembangan teori ini ialah kepercayaan bahwa pengetahuan dibentuk oleh individu dalam interaksi yang terus menerus dan selalu berubah dengan lingkungan.

C. Konsep Dasar Pelatihan dengan Pendekatan Sistem

1. Pelatihan dengan Pendekatan Sistem

Hamalik (Sanjaya, 2010:6) menjelaskan bahwa 'Sistem pembelajaran adalah suatu kombinasi terorganisasi yang meliputi unsur-unsur manusiawi,

material, fasilitas, perlengkapan, dan prosedur yang berinteraksi untuk mencapai suatu tujuan'. Yang dimaksud sistem dalam pembelajaran ini terdiri atas siswa/pembelajar, guru/pengajar, serta orang-orang yang mendukung terhadap keberhasilan proses pembelajaran termasuk pustakawan, laboran, dan tenaga administrasi. Sedangkan material yang termasuk dalam sistem pembelajaran antara lain buku-buku, film, slide suara, foto, CD, dan lain sebagainya. Fasilitas yang dimaksud dalam pembelajaran adalah segala sesuatu yang dapat mendukung terhadap jalannya proses pembelajaran, misalnya ruang kelas, penerangan, perlengkapan komputer, audio-visual dan lain sebagainya. Prosedur adalah kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam proses pembelajaran misalnya, strategi dan metode pembelajaran, jadwal pembelajaran, pelaksanaan evaluasi, dan lain sebagainya.

Berdasarkan pendapat di atas, maka dapat disimpulkan komponen sistem dalam pelatihan terdiri dari:

a. Peserta didik

Berbagai istilah yang berkembang di Indonesia terkait dengan peserta didik ini diantaranya siswa, mahasiswa, peserta pelatihan, dan seterusnya. Menurut Brown (Sanjaya, 2010:9), 'Siswa harus dijadikan sebagai pusat dari segala kegiatan. Artinya, keputusan-keputusan yang diambil dalam perencanaan dan desain pembelajaran disesuaikan dengan kondisi peserta didik yang bersangkutan.

b. Tujuan

Tujuan merupakan komponen penting dalam pembelajaran. Setiap

rumusan tujuan pembelajaran selalu dikembangkan berdasarkan kompetensi atau kinerja yang dimiliki peserta didik. Jika ia selesai belajar. Disain instruksional memadukan kebutuhan peserta didik dengan kompetensi yang harus dikuasai nanti setelah selesai belajar dengan persyaratan tertentu dalam kondisi yang sudah ditetapkan

c. Fasilitas pembelajaran

Fasilitas pembelajaran di dalamnya meliputi lingkungan fisik seperti tempat belajar, bahan dan alat yang dapat digunakan, personal seperti guru/pengajar/instruktur, petugas perpustakaan dan ahli media, dan siapa saja yang berpengaruh baik langsung maupun tidak langsung untuk keberhasilan dalam pengalaman belajar.

d. Metode

Metode adalah cara-cara atau teknik yang dianggap jitu untuk menyampaikan materi ajar. Dalam disain pembelajaran langkah ini sangat penting karena metode inilah yang menentukan situasi belajar yang sesungguhnya.

e. Penilaian atau evaluasi hasil belajar

Hasil belajar berkaitan dengan pencapaian dalam memperoleh kemampuan sesuai dengan tujuan khusus yang direncanakan. Konsep ini menganggap menilai hasil belajar peserta didik sangat penting. Sering kali penilaian diukur dengan kemampuan menjawab dengan benar sejumlah soal objektif. Pendapat juga dilakukan dengan format nonsoal, yaitu dengan instrumen pengamatan, wawancara, kuesioner, dan sebagainya.

Dengan demikian, sistem pembelajaran dalam pelatihan dapat dikatakan hal-hal yang termasuk, antara lain : peserta pelatihan, kesesuaian tujuan instruksional pelatihan dengan tujuan organisasi, kondisi peserta pelatihan, tempat penyelenggaraan pelatihan, materi yang akan diajarkan dalam pelatihan, metode penyampaian materi pelatihan, kapasitas instruktur atau fasilitator, kebijakan organisasi atau lembaga terkait, fasilitas dan infrastruktur yang mendukung jalannya pelatihan, hingga sistem evaluasi yang dilakukan terhadap peserta pelatihan.

2. Pelatihan Berorientasi Problem Solving

Ditinjau dari penjelasan komponen sistem pembelajaran dalam pelatihan di atas, Prawiradilaga (2008:21) menjelaskan bahwa pada pertengahan 1900-an, pakar teknologi pendidikan kembali berupaya menyamakan persepsi mereka terhadap desain sistem pembelajaran. Kesepakatan itu adalah ADDIE (*Analyze, Design, Develop, Implement, Evaluate*), desain pembelajaran yang berlandaskan pendekatan sistem.” Sebagaimana Dick, Carey dan Carey (Prawiradilaga, 2008:16) menegaskan bahwa “Penggunaan konsep pendekatan sistem sebagai landasan pemikiran suatu desain pembelajaran (*Instructional Design*).”

Model ini pertama kali ditetapkan di *Florida State University* dalam penerapannya oleh *Departement of Defense*, tapi sekarang hampir dapat ditemukan di setiap beberapa tipe organisasi (Watson, 1981). Konsep analisis sistem ini berkembang setelah Perang Dunia II dan model desain

pembelajaran yang digunakan dalam inilah yang secara ekstensif memungkinkan digunakan saat ini.

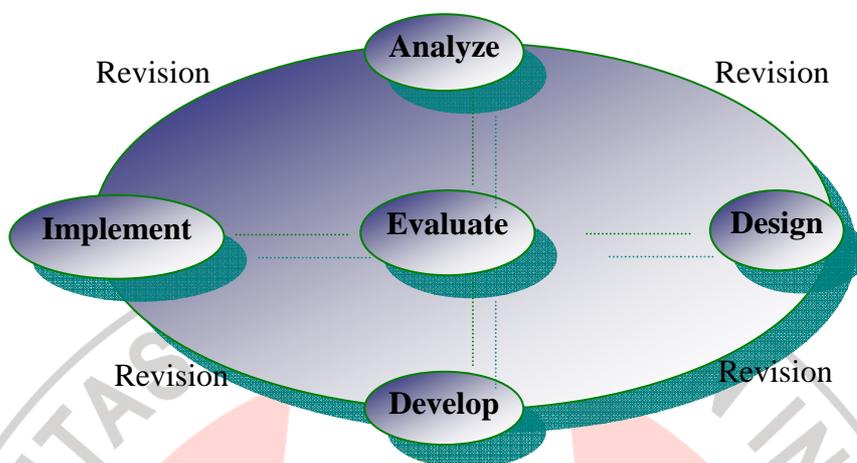
Rothwell dan Kazanas mengusulkan bagaimana suatu pembelajaran harus dilaksanakan berdasarkan peningkatan kinerja bekerja atau profesi seseorang di lingkungan organisasi tertentu. Hal ini, Sebagaimana rumusan Rothwell dan Kazanas (Prawiradilaga, 2008:15) yang menyatakan bahwa “*Instructional Design* berhubungan dengan peningkatan mutu kinerja seseorang dan pengaruhnya bagi organisasi.”

Berdasarkan *U.S. Department of Defense Training Document* (1975) menerangkan bahwa “*The ISD model was designed to solve human performance problems.*” Artinya, model ISD dirancang untuk memecahkan masalah kinerja manusia.

Rumusan Rothwell dan Kazanas ini bermanfaat jika disain pembelajaran diterapkan pada suatu pusat pelatihan di organisasi tertentu. Sebagaimana Reiser (Prawiradilaga, 2008:16) mengemukakan bahwa “*Instructional Design* berbentuk rangkaian prosedur sebagai suatu sistem untuk pengembangan program pendidikan dan pelatihan dengan konsisten, dan teruji.” Dalam pendapatnya, definisi Reiser bermakna sistem, pelatihan yaitu pendidikan di organisasi, serta proses yang teruji dan dapat dikaji ulang penerapannya. (Prawiradilaga, 2008:16).

Reiser merumuskan ADDIE dengan penggunaan kata kerja (*analyze, design, develop, implement, evaluate*). Reiser secara eksplisit menjabarkan revision atau perbaikan terjadi diantara masing-masing fase. Berikut ini

adalah ilustrasi konsep ISD atau ADDIE yang dirumuskan oleh Reiser:



Gambar 2.1

ADDIE Menurut Reiser

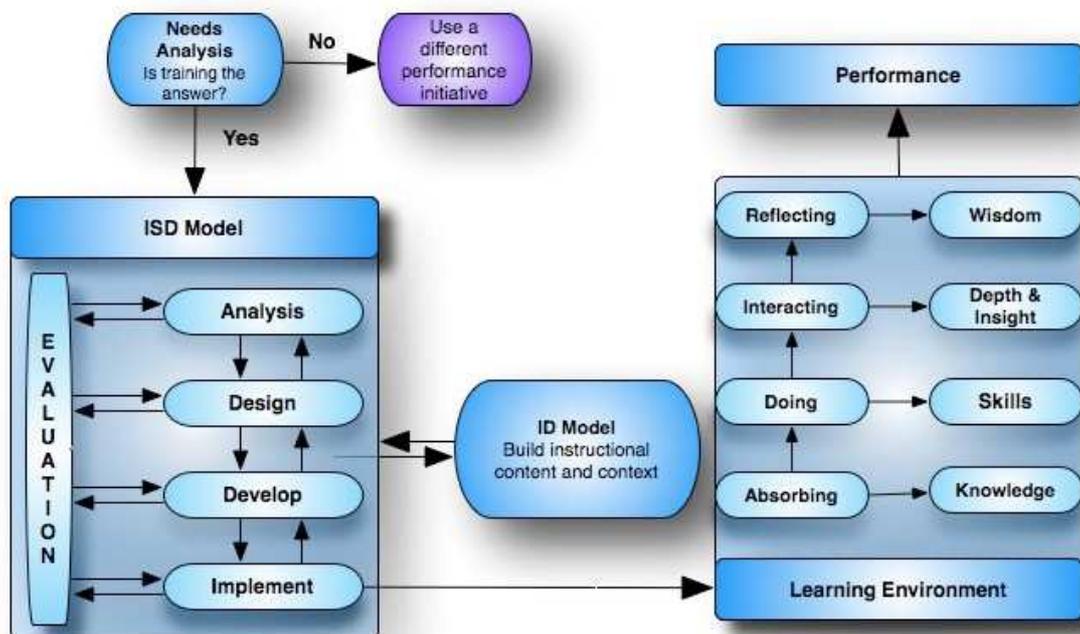
Sumber: Prawiradilaga, Prinsip Disain Pembelajaran, 2008, hal. 21

Model disain pembelajaran berbasis sistem atau Model ISD merupakan disain pembelajaran yang mengembangkan teori sistem atau pendekatan sistem dalam pelaksanaannya. Sisi lain dari kelengkapan model sistem ini adalah disain pembelajaran merupakan pekerjaan yang sulit dan luas sehingga tim yang dibentuk harus meliputi semua fasilitas dan SDM yang sesuai agar dapat dilaksanakan. Menurut Prawiradilaga (2008:43), 'Model Rothwell dan Khazanas cocok digunakan untuk mendisain proses belajar mengajar di suatu organisasi, dan dapat digunakan untuk program pelatihan'.

Model ini biasanya dimulai dengan analisis kebutuhan, alur pelaksanaannya berlangsung secara berurutan. Artinya jika langkah analisis kebutuhan belum selesai dilaksanakan maka langkah selanjutnya tidak dapat dilaksanakan.

Secara khusus, model berbasis sistem memiliki ciri-ciri sebagaimana dijelaskan oleh Prawiradilaga (2008:42), bahwa:

- Jumlah komponen relatif banyak dibandingkan model lain; dengan jumlah komponen yang relatif banyak, maka dengan sendirinya model ini termasuk lengkap.
- Sering kali diawali dengan komponen analisis kebutuhan, analisis lain terkait dengan pembelajaran seperti lingkungan sekolah atau pekerjaan;
- Memisahkan penilaian proses belajar dan penilaian terhadap program pembelajaran;
- Merupakan prosedur pengembangan karena adanya alur umpan balik (feedback) dan komponen revisi; serta
- Dapat saja mencantumkan aspek manajemen pelaksanaan disain pembelajaran itu sendiri seperti pengelolaan SDM dan waktu yang diperlukan untuk seluruh kegiatan disain pembelajaran.



Gambar 2.2
Konsep *Instructional System Design*
Sumber: ISD Handbook

Model sistem menganalisis faktor lingkungan diasumsi dapat mempengaruhi kinerja seseorang. Sebagaimana Gagne, Briggs dan Wager (Prawiradilaga, 2008:15) menegaskan bahwa “Disain pembelajaran haruslah sistematis, dan menerapkan konsep pendekatan sistem agar berhasil meningkatkan kinerja seseorang.” Skema konsep Model *Instructional System Design* (ISD Model) dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia dapat dilihat pada gambar berikut:

Pelatihan merupakan upaya peningkatan kinerja seseorang dalam suatu organisasi atau lembaga. Dari beberapa penjelasan konsep ISD di atas, maka dalam pengelolaan pelatihan, pembelajaran dan pengembangan, Model *Instructional Design* dengan pendekatan sistem akan membantu instruktur dalam mengelola pelatihan. Model ini akan menjadi pedoman dalam membangun perangkat dan infrastruktur program pelatihan yang efektif, dinamis dan mendukung kinerja pelatihan.

3. Tahapan Pembelajaran dengan Pendekatan Sistem dalam Pelatihan

Dari beberapa penjelasan mengenai pembelajaran dengan pendekatan sistem di atas. Pada umumnya model dengan pendekatan sistem terdiri atas analisis, disain, pengembangan, implementasi, dan evaluasi. Salah satu model yang paling sering digunakan adalah ADDIE model. Model ini menggunakan 5 tahap atau langkah pengembangan yakni :

- a. *Analysis* (analisa)
- b. *Design* (disain / perancangan)
- c. *Development* (pengembangan)
- d. *Implementation* (implementasi/pelaksanaan)
- e. *Evaluation* (evaluasi/ umpan balik)

Kebanyakan model instruksional yang lain, merupakan turunan atau variasi dari ADDIE model, seperti *Dick & Carey* dan *Kemp* Model. Meskipun demikian, model ADDIE merupakan model yang paling sering digunakan, dengan menggunakan 5 langkah proses diatas, sudah mencakup keseluruhan proses pengembangan pelatihan. Yakni mulai dari pertanyaan ” Apa yang harus perlu dan butuh dipelajari” sampai dengan pertanyaan ” apakah mereka sudah mendapat dari apa yang mereka butuhkan” .

Dengan adanya model instruksional berdasarkan ADDIE ini, jelas sangat membantu pengembangan materi dan program pelatihan yang tepat sasaran, efektif, maupun dinamis. Aplikasi teori SDM maupun perilaku seperti *social learning*, pembelajaran aktif (*active learning*), pembelajaran jarak jauh (*distance learning*), paham konstruktif (*constructivism*), aliran *strength based* (*positive-based management*), aliran perilaku manusia (*behaviourism*), maupun paham kognitif (*cognitivism*) akan sangat membantu pengembangan materi pelatihan bagi instruktur maupun *training specialist*.

Mengenai apa itu tahap *Analysis*, *Design*, *Development*, *Implementation* maupun *Evaluation* , apa saja yang proses yang dilakukan

dan apa saja yang harus dimiliki dari setiap tahap proses model ADDIE ini, akan dijelaskan sebagai berikut:

a. Tahap Analisis

Tahap analisis sering disebut sebagai *front-end analysis*. Ini adalah tahap awal dari ADDIE atau model ISD. Dalam proses ISD, ketika masalah utama dalam sebuah organisasi muncul, penyelesaian terbaik yang dilakukan dalam analisis kebutuhan sebagaimana telah diuraikan dalam 4 langkah Kirkpatrick's (Philips, 2002:78-85) dari hal-hal yang dievaluasi (*Kirkpatrick's Four Levels of Evaluations*), yaitu sebagai berikut: 1) Kebutuhan Bisnis (*Business needs are linked to results*); 2) Kebutuhan Kerja (*Job performance needs are linked to behavior*); 3) Kebutuhan Pelatihan (*Training needs are linked to learning*); 4) Kebutuhan Individu (*Individual needs are linked to reaction*)

Dengan kata lain, 3 hal penting yang mesti dianalisa adalah sasaran yang hendak dicapai, materi yang hendak diajarkan atau dilatih, dan kondisi peserta pelatihan. Dalam tahap analisa pelatihan (*training analysis*), problem instruksional dijelaskan, tujuan instruksional dan obyektif dari pelatihan dikemukakan. Termasuk juga didalamnya lingkungan pelatihan dan kondisi pengetahuan, keterampilan pembelajar sudah teridentifikasi. Sebagaimana dikatakan oleh Allison Rossett dalam ISD Model Handbook yang menyatakan bahwa '*Analysis is the study we do in order to figure out what to do*'.

Jika tahap analisa dari model instruksional pelatihan ini, maka yang akan terjadi seperti ini:

- 1) Fokus tidak tepat – Isi dari program training tidak mencerminkan

kebutuhan perusahaan

- 2) Terlalu mudah atau terlalu sulit – Program pelatihan bisa membosankan atau membuat frustrasi pembelajar.
- 3) Tidak komplit, berlebihan atau tidak akurat – Program pelatihan tidak memberikan materi yang tepat.

b. Tahap Desain

Tahap Perancangan (*Design Phase*) dalam ADDIE model adalah tahap proses riset, perencanaan, identifikasi dan spesifikasi disain sasaran pelatihan (*training*), perencanaan pelajaran (*lesson planning*), isi pelatihan, metodologi pelatihan, media, contoh latihan, dan kriteria penilaian (*assessment criteria*).

Biasanya model prototipe pelatihan dibangun pada tahap ini, dan bentuk, disain maupun isi pelatihan akan ditentukan.

Pada tahap ini, disain pelatihan yang dibuat haruslah memenuhi persyaratan sebagai berikut :

- 1) ***Sistematis***, artinya memiliki unsur logis dalam identifikasi, pengembangan dan evaluasi rangkaian strategi yang direncanakan untuk meraih sasaran proyek pelatihan.
- 2) ***Spesifik***, artinya setiap unsur dari rencana disain instruksional perlu dieksekusi dalam tahap yang lebih rinci.

Beberapa hal yang mesti menjadi perhatian agar *Design* program bisa berjalan dengan lancar dan memuluskan langkah berikutnya adalah :

- 1) *Develop Objectives* : Mengembangkan sasaran pelatihan untuk setiap tugas yang diberikan.
- 2) *Identify Learning Steps* : Penentuan kriteria awal atau tingkat pengetahuan pembelajar yang harus ditunjukkan sebelum pelatihan / training.
- 3) *Develop Test*
- 4) *List Entry Behaviors* : Berdasarkan alokasi waktu yang disediakan pada pelatihan, tentukan kisaran berapa lama penyampaian program pelatihan sesuai dengan kecepatan instruktur, format pelatihan, dan moda pemberian pelatihan sesuai dengan isi dan tampilan program.
- 5) *Sequence and Structure* : Mengidentifikasi struktur dan urutan langkah pelatihan yang dibutuhkan untuk melaksanakan penugasan atau tanggungjawab, mulai dari yang termudah sampai yang tersulit. Jika dimungkinkan, lakukan presentasi mini mengenai program pelatihan agar diperoleh gambaran apakah program sudah dapat memvalidasi sasaran pelatihan.
- 6) Lakukan tinjauan terhadap biaya implementasi dan evaluasi, upaya yang dikerjakan serta jadwal yang ditetapkan.

Dalam tahap ini (tahap desain) memastikan sistematika pengembangan diri dari program pelatihan. Proses ini diarahkan oleh hasil dari tahap analisis dan tujuan dalam suatu model atau “*blueprint*” dari program pengembangan pelatihan yang diadakan. Model atau *blueprint* ini terdapat 5 kunci sebagai hasil (5 *key outputs*), yaitu:

1) *Entry Behaviors*

Mendeskripsikan bahwa “apa yang harus diketahui oleh peserta didik (*semacam syarat*) sebelum mengikuti program pelatihan”. Sebagai standar atau daftar dalam suatu program pelatihan, yang memuat (isinya) terdiri dari tahap pengetahuan, keterampilan, dan sikap (KSA=*Knowledge, Skills, and Attitudes*).

2) *Learning Objectives*

Menyatakan tentang tugas yang harus dilakukan peserta didik, yang harus dikuasai setelah pelatihan. Tugas yang diberikan disesuaikan dengan tujuan yang ingin dicapai. Di dalam tujuan pembelajaran, diurutkan dari hal yang mudah ke hal yang sulit.

3) *Learning Steps (Performance Steps)*

Menyatakan tentang “bagaimana melakukan/mengerjakan tugasnya” (semacam langkah-langkah yang harus dilakukan dalam mengerjakan tugasnya).

4) *Performance Test*

Menyatakan “bagaimana mengerjakan tugasnya dengan baik”.

5) *Structure and Sequence Program Outline*

Garis besar struktur dan penyusunan program secara runut. Dalam kunci yang kelima, kita mengurutkan dan menyusun tujuan pembelajaran dari yang mudah ke yang sulit (secara bertahap).

c. Tahap Pengembangan

Tahap Pengembangan (*Development Phase*) adalah tahap dimana *training specialist, trainer, instructor* atau *training officer* membuat isi program *training* dan merangkaikan material yang telah melalui tahap perancangan (*Design Phase*).

Tahap ini bisa melalui beberapa pengujian yang dilakukan terpisah oleh masing-masing pihak. Pembuat program *training* adalah yang menciptakan program dan mengintegrasikan isi program. Selanjutnya diuji oleh Penguji program yang melakukan *procedure testing* termasuk juga review terhadap isi program. Ada juga *feedback* dari pihak lain sebagai bahan pertimbangan pada proses ini.

Jika sudah mencapai tahap ini, penting sekali untuk menetapkan siapa yang bertanggungjawab terhadap elemen pelatihan seperti : jadwal pelatihan, tenggat waktu pelatihan, dan isi material pelatihan itu sendiri. Dengan demikian, semua modul dan perangkat pelatihan seperti audio, video, projector, materi/copy pelatihan sudah dikumpulkan dan sudah siap untuk diluncurkan.

Bila semua tahap diatas sudah dilakukan dengan seksama, maka masuk ke dalam tahap berikutnya yakni tahap implementasi (*Implementation Phase*).

d. Tahap Implementasi

Tahap Implementasi (*Implementation phase*) adalah tahap dimana dilakukan eksekusi pemberian pelatihan, yang mencerminkan pemberian

secara aktual pelatihan tersebut. Banyak yang mengatakan tahap ini adalah tahap paling penting, karena merupakan eksekusi dari semua rangkaian tahap model disain instruksional model ADDIE.

Secara umum, tahap eksekusi atau implementasi tergantung dari tahap sebelumnya, yakni apakah pemberian pelatihan itu akan dilakukan pada ruangan kelas tertutup, ruangan terbuka, di dalam suatu lab, dilaksanakan secara jarak jauh (*distance learning*), atau menggunakan komputer, atau bisa juga merupakan gabungan kombinasi dari tipe eksekusi tersebut. Pilihan tentu sudah ditentukan dari tahap analisa, disain maupun *development* yang telah dilewati. Segala hal yang menjadi aspek pertimbangan seperti: efektifitas tempat pelatihan, kemudahan akomodasi, pertimbangan biaya dan manfaat, kesiapan partisipan maupun instruktur tentunya sudah dianalisa dan divalidasi dalam tahap *development* dengan baik. Dengan demikian eksekusi atau implementasi bisa berjalan sesuai yang direncanakan.

Tujuan utama dari tahap implementasi ini tentunya agar :

- 1) Pelatihan berjalan secara efektif dan dilaksanakan dengan benar
- 2) Pelatihan berlangsung secara efisien, baik dalam penyampaian maupun instruksi yang diberikan.
- 3) Mampu mempromosikan dan mendorong partisipan pelatihan mengerti dengan baik materi yang diberikan
- 4) Mendukung pemahaman partisipan atas subyek utama yang menjadi materi pelatihan
- 5) Menjamin terjadinya alih pengetahuan (*transfer of knowledge*) dari

instruksi materi yang diberikan terhadap aplikasi di dalam tugas atau pekerjaan.

Segala tujuan tersebut tentunya perlu diketahui seberapa besar efektifitas maupun hasil/*result* yang telah dijalani. Bila tahap implementasi telah dilakukan dengan benar, maka bisa melangkah pada tahap selanjutnya yakni mengukur seberapa besar efektivitas pelatihan yang dijalankan sebagai bahan evaluasi untuk pelaksanaan pelatihan berikutnya. Tahap tersebut adalah tahap evaluasi (*Evaluation*).

e. Tahap Evaluasi

Tujuan evaluasi adalah untuk memastikan bahwa pelatihan-pengembangan di bawah tetap di jalur, menjaga pencapaian tujuan pelatihan. Keputusan tentang revisi untuk kursus yang akan datang literasi dapat dilakukan setelah mengevaluasi kekuatan dan kelemahan dalam program pelatihan selesai. Akhirnya, evaluasi pelatihan memastikan bahwa kinerja seseorang meningkat. Proses yang ISD mencakup dua jenis evaluasi: formatif dan sumatif.

1) Evaluasi Formatif

Evaluasi formatif memonitor pelatihan saat berlangsung melalui proses ISD. Pemantauan secara berkala meninjau melibatkan analisis dan desain dokumen untuk memastikan bahwa tujuan ini sedang dikembangkan dan disampaikan sebagai awalnya ditujukan.

2) Evaluasi Sumatif

Evaluasi Sumatif adalah proses meninjau suatu pelatihan setelah

diajarkan. Ini mencakup pengukuran hasil pelatihan dalam hal trainee pendapat tentang pelatihan, hasil tes, kinerja dalam pekerjaan, dan keuntungan, atau pengembalian investasi, pelatihan kepada peserta pelatihan organisasi.

3) Umpan balik

Putaran umpan balik yang dinamis sangat penting ISD bagian dari proses evaluasi. Jika pelatihan di bawah pengembangan tidak memuaskan melanjutkan melalui fase ISD tertentu, memeriksa itu terhadap spesifikasi dari fase awal dapat mengidentifikasi masalah. Jika masalah diidentifikasi, produk pelatihan harus dikoreksi dalam tahap kekurangan. Sebagai contoh, jika tahap pelaksanaan pelatihan tidak mengajarkan keterampilan pekerjaan yang sebenarnya dilakukan pada *trainee*, analisis pekerjaan awal mungkin perlu direvisi. Kembali dalam tahap analisis, paket pelatihan harus dikoreksi dan dikembangkan kembali dari saat itu.

Pelatihan yang dikembangkan dengan model ISD tergantung pada gerakan sistematis melalui kelima fase setidaknya sekali atau lebih dari sekali, jika revisi diperlukan. Tahap evaluasi pelatihan kepada kita jika berhasil, bagaimana sukses itu, dan di mana untuk memperbaiki masalah. Evaluasi adalah tahap ISD yang mengikat semua fase-fase lain bersama melalui umpan balik. Hasil dari satu tahap menjadi masukan untuk berikutnya. Saran atau masukan menjamin bahwa transisi pelatihan melalui fase tetap pada jalurnya.