

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan faktor sentral dalam suatu perusahaan. Keberhasilan suatu perusahaan tidak hanya dilihat dari besarnya pendapatan yang dihasilkan melainkan melalui terciptanya proses-proses yang efektif dan efisien, untuk meningkatkan produktivitas perusahaan. George J. Washinis (Syarif, 1991:1) memberi pendapat bahwa:

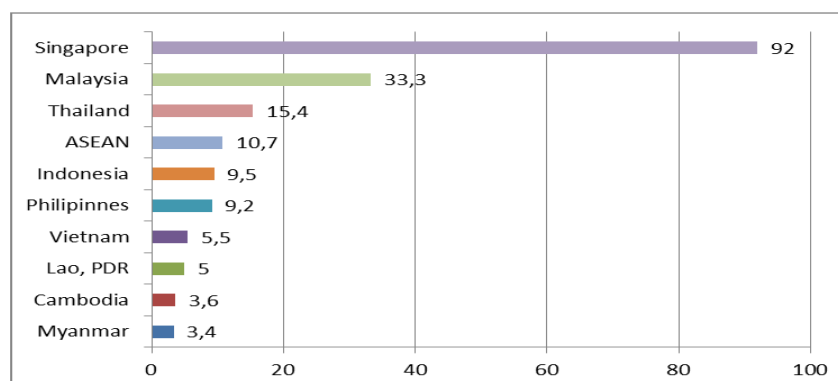
Produktivitas mencakup dua konsep dasar yaitu, daya guna dan hasil guna. Daya guna menggambarkan tingkat sumber-sumber manusia, dana, dan alam yang diperlukan untuk mengusahakan hasil tertentu, sedangkan hasil guna menggambarkan akibat dan kualitas dari hasil yang diusahakan.

Pendapat di atas menjelaskan bahwa produktivitas perusahaan salah satunya ditentukan oleh sumber daya manusianya. Artinya, peningkatan produktivitas perusahaan dapat diwujudkan melalui peningkatan produktivitas tenaga kerja sebagai sumber daya manusia dalam perusahaan. Sayangnya, sampai saat ini produktivitas tenaga kerja di Indonesia masih dinilai rendah dibanding dengan negara lain. Berikut ini adalah diagram produktivitas tenaga kerja se-ASEAN pada tahun 2013:

**Grafik 1.1**

### Produktivitas Tenaga Kerja

**Berdasarkan Produk Domestik Bruto (PDB) 2013**



(Sumber: [www.kadinjakarta.or.id](http://www.kadinjakarta.or.id))

Berdasarkan grafik tersebut, produktivitas tenaga kerja Indonesia (9,5 ribu USD) masih jauh berada di bawah 3 negara kompetitor utama, yaitu Singapura (92 ribu USD), Malaysia (33,3 ribu USD) dan Thailand (15,4 ribu USD). Produktivitas tenaga kerja Indonesia bahkan masih di bawah rata-rata negara ASEAN (10.7 ribu USD). Jatmiko (2013) juga menyebutkan bahwa:

*Asian Productivity Organization* (APO) mencatat, dari setiap 1000 tenaga kerja Indonesia pada tahun 2012, hanya ada sekitar 4,3% tenaga kerja yang terampil. Jumlah itu kalah jauh dibandingkan dengan Filipina yang mencapai 8,3%, Malaysia 32,6%, dan Singapura 34,7%.

Untuk mengatasi masalah rendahnya produktivitas tenaga kerja tersebut, diperlukan upaya peningkatan produktivitas tenaga kerja oleh setiap perusahaan. Hal ini karena tenaga kerja sebagai sumber daya manusia adalah salah satu faktor utama yang mempengaruhi produktivitas perusahaan. Faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja sumber daya manusia dalam perusahaan menurut Sinungan (2000:23) meliputi: kuantitas, tingkat keahlian, latar belakang pendidikan dan kebudayaan, kemampuan, sikap, minat, struktur pekerjaan, keahlian dan umur. Upaya untuk meningkatkan produktivitas tenaga kerja yang kerap kali dilakukan dalam perusahaan adalah dengan melakukan kegiatan manajemen sumber daya manusia.

Manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusianya. Tidak heran kegiatan manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan berkelanjutan yang penting dilakukan oleh setiap perusahaan. Moses N. Kiggundu (dalam Sulistyani dan Rosidah, 2003:11) mengungkapkan “*Human resources management is the development of individual, organizational, community, national, and international goals and objectives.*” Maksudnya, manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan dan pemanfaatan pegawai dalam rangka tercapainya tujuan dan sasaran individu, organisasi, masyarakat, bangsa, dan internasional yang efektif.

Defenisi manajemen sumber daya manusia menurut Kiggundu di atas memberikan penekanan pada kata *development* dan *utilization* yaitu pengembangan dan pemanfaatan. Menurut Notoatmodjo (1992:5) “pengembangan

sumber daya mikro adalah suatu proses perencanaan pendidikan dan pelatihan dan pengelolaan tenaga atau karyawan untuk mencapai suatu hasil yang optimum.” Maka, pengembangan sebagai salah satu bentuk kegiatan manajemen sumber daya manusia dapat diaktualisasikan melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan. Senada dengan pendapat tersebut, Marlina (2007:1) mengatakan bahwa:

Langkah selanjutnya untuk terus meningkatkan sumber daya manusia yang terampil dan berkemampuan tinggi adalah dengan memberikan pendidikan dan pelatihan terhadap setiap pelaku organisasi secara berkesinambungan dengan metode yang sistematis.

Pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Sumarsono (2009:92) menyebutkan “Pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu faktor penting dalam pengembangan SDM.” Hal ini karena melalui pendidikan dan pelatihan, pegawai akan memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan. Seperti yang diungkapkan oleh Subagyo (1995:40) “Pendidikan dan pelatihan pegawai adalah aktivitas yang meliputi usaha memberikan pengetahuan dan keterampilan kepada para pegawai dengan maksud agar pelaksanaan tugas lebih efektif.”

Pendapat lain dikemukakan oleh Jan Bella (dalam Hasibuan, 2006:70) bahwa pendidikan dan pelatihan sama dengan pengembangan yaitu merupakan proses peningkatan keterampilan kerja baik teknis maupun manajerial. Berdasarkan pendapat para ahli di atas, pendidikan dan pelatihan dapat disimpulkan sebagai sebuah sub sistem dalam suatu organisasi/perusahaan, karena pendidikan dan pelatihan merupakan bentuk nyata kegiatan manajemen sumber daya manusia pada aspek pengembangan. Pendidikan dan pelatihan sangat penting untuk menambah pengetahuan pegawai dan meningkatkan keterampilan bekerja, dengan demikian meningkatkan produktivitas kerja.

Terdapat beberapa alasan mengapa sebuah perusahaan perlu mengadakan pendidikan dan pelatihan bagi pegawainya. Sastradipoera (2007:86) mengungkapkan “nyaris dapat dipastikan bahwa dalam keyataannya tidak ada seorang pun yang “siap pakai” ketika mereka harus bekerja dalam suatu tugas

yang baru dikenalnya.” Oleh karena itu, alasan diperlukannya pendidikan dan pelatihan agar mereka dapat menyesuaikan pengetahuan yang mereka dapatkan sebelumnya kepada tugas-tugas barunya dari perusahaan.

Pendidikan dan pelatihan atau yang biasa disingkat diklat tidak hanya diberikan bagi pegawai baru saja, akan tetapi pegawai yang sudah lama bekerja di dalam perusahaan juga membutuhkan pendidikan dan pelatihan. Alasan lain mengenai pentingnya diklat bagi pegawai menurut Wasis “karena *skill* seseorang itu mengalami proses yang disebut *aging* (penuaan), maka pelatihan dibutuhkan sebagai upaya *refreshing-nya*.” Sehingga beberapa alasan diadakannya diklat dalam perusahaan adalah adanya pegawai baru, adanya pegawai yang mendapat tugas baru, adanya penggantian alat-alat baru, perubahan prosedur kerja, dan adanya metode baru.

Dapat disimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan adalah suatu proses kegiatan yang diikuti pegawai baru atau pegawai lama dalam rangka meningkatkan pengetahuan, kecakapan, keterampilan dan perilaku kerja demi tuntutan produktivitas kerja pada jabatan yang diembannya. Sehingga jelaslah bahwa kebutuhan akan pendidikan dan pelatihan bersifat *urgen* dan penting pada organisasi dalam mengatasi masalah kesenjangan yang terjadi antara pengetahuan, keterampilan, dan sikap tenaga kerja.

Kesadaran akan pentingnya pendidikan dan pelatihan mulai ramai dibicarakan. Bukan hanya pemerintah saja yang gencar, akan tetapi banyak perusahaan yang menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan. Bahkan tidak jarang saat ini kita menemukan perusahaan-perusahaan besar menyediakan balai pendidikan dan pelatihan sendiri sebagai fasilitas dalam meningkatkan kompetensi dan keterampilan sumber daya manusia baik untuk internal maupun eksternal. Peningkatan sumber daya manusia dalam suatu organisasi melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan menjadi salah satu fokus utama yang terus menerus diselenggarakan.

Sistem Informasi Diklat Aparatur Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (SIDA LAN RI) dalam webnya mencatat jumlah total lembaga diklat keseluruhan saat ini adalah sebanyak 694 lembaga diklat yang tersebar di seluruh

provinsi di Indonesia. Data tersebut belum termasuk jumlah lembaga diklat yang dimiliki oleh instansi swasta lainnya. Sehingga dapat kita tafsirkan bahwa sampai saat ini ada hampir seribu lembaga diklat di Indonesia, baik itu yang berada dibawah naungan instansi pemerintah maupun instansi swasta.

Banyaknya jumlah lembaga diklat di negeri ini tentunya dapat menjadi suatu kebanggaan tersendiri bagi kita. Namun, pertanyaannya apakah semua lembaga diklat tersebut telah memiliki pengelolaan sistem diklat yang berkualitas? Pengelolaan sistem diklat yang berkualitas tentunya akan berpengaruh terhadap kualitas lulusan-lulusannya. Oleh karena itu perlunya dilakukan evaluasi berkesinambungan terhadap pengelolaan sistem diklat pada setiap lembaga diklat, baik itu lembaga diklat yang berada di bawah naungan pemerintah maupun swasta.

Evaluasi terhadap kinerja lembaga diklat sangat penting dilakukan secara terus-menerus. Evaluasi penting untuk mengukur efektifitas diklat dalam melaksanakan fungsinya sebagai wadah pengembangan sumber daya manusia. Seperti yang ditekankan oleh Alisjahbana (Solihin, 2010:5) “Diklat-diklat itu perlu dievaluasi terus menerus guna memungkinkan program-program yang selama ini sudah dilakukan direstrukturasi sampai ke aspek teknisnya. Seperti kurikulum, tipologi program, dan tahapannya.”

Karena itu, peserta diklat sangat mengharapkan akan adanya penyelenggaraan diklat yang berkualitas, baik dari segi pengelolaannya maupun dari segi pelayanan diklat itu sendiri. Dibutuhkan berbagai upaya untuk meningkatkan efektifitas diklat dalam mencapai fungsi serta visi dan misinya. Meskipun diklat merupakan kegiatan yang sifatnya jangka pendek, akan tetapi diklat saat ini menjadi tumpuan dalam meraih tuntutan perubahan kompetensi pegawai. Perhatian penuh terhadap pengelolaan sistem diklat harus dilakukan untuk menghasilkan kualitas sumber daya manusia yang kompeten, profesional, dan terampil.

Di dalam pengelolaan atau manajemen, bukan hanya terkandung berbagai tujuan yang ingin dicapai akan tetapi bagaimana tujuan tersebut dapat dicapai dengan efektif dengan menggunakan berbagai sumber daya yang dimiliki. Selain

itu pula, pengelolaan sistem diklat bertujuan untuk mengoptimalkan seluruh komponen diklat, meningkatkan efektifitas dan efisiensi pencapaian tujuan program dan menjadikan diklat yang profesional. Pengelolaan sistem diklat yang optimal akan berdampak terhadap penyelenggaraan diklat yang efektif. Selanjutnya, penyelenggaraan diklat yang efektif dan berkualitas akan menghasilkan lulusan diklat yang sesuai dengan tuntutan kompetensinya.

Namun kenyataannya, sesuai dengan beberapa hasil penelitian yang ditemukan, Thoa (Effendi dan Soeharto, 2012:4-5) dalam penelitiannya memaparkan bahwa:

Nampaknya banyak lembaga-lebaga diklat yang belum melaksanakan diklat secara sistematis, optimal dan terpadu, hal itu dapat dilihat bahwa masih ada kurikulum yang belum sesuai dengan kebutuhan untuk peningkatan kinerja pegawai di organisasi. Demikian pula dengan materi yang ada kurang berbobot dan tidak berkaitan langsung dengan peningkatan pengetahuan dan keterampilan pegawai.

Dalam hal ini, akar permasalahan yang muncul terdapat pada pengelolaan sistem diklat yang diselenggarakan. Permasalahan di atas jelas menggambarkan bahwa masih adanya pengelolaan sistem diklat yang belum maksimal. Misalnya saja, kegiatan analisis kebutuhan diklat yang belum tepat. Probosemi (2011:3) mengemukakan:

Pada kenyataannya bahwa kemampuan dan keterampilan yang dimiliki pegawai belum tentu sesuai dengan yang diharapkan organisasi, karena biasanya program pengembangan sumber daya manusia yang diimplementasikan dalam bentuk pelatihan tidak dilakukan secara benar, hanya menghabiskan anggaran yang disediakan, dan program yang dilakukan tidak berdasarkan analisis kebutuhan.

Sering sekali diklat yang dilakukan tidak sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Tanpa analisis kebutuhan yang jelas, tujuan dan prioritas yang hendak dicapai tidak dapat terpenuhi. Moore (dalam Wulandari, 2005: 2-3) menjelaskan 'penelitian menunjukkan bahwa hanya sekitar satu dari sepuluh perusahaan menggunakan pendekatan sistematis dalam menentukan kebutuhan pelatihan'. Padahal analisis kebutuhan merupakan langkah awal yang sangat berpengaruh terhadap keberhasilan langkah-langkah berikutnya karena analisis kebutuhan ini

menjadi dasar penyusunan rencana penyelenggaraan diklat. “Masih banyak suatu lembaga memutuskan untuk mengadakan pelatihan tanpa menganalisis dahulu kebutuhan organisasi pekerjaan, dan karyawan.” (Wulandari, 2005:2-3).

Permasalahan ketidakmaksimalannya pengelolaan diklat tidak hanya dapat dilihat dari kegiatan analisis kebutuhannya. Permasalahan tersebut juga dipengaruhi oleh desain program diklat yang kurang terencana dengan baik. Seperti yang dinyatakan oleh Rohaeni dan Jubaedah (2008:42-43) bahwa ‘ketidakefektifan dari program pelatihan dalam mencapai sasaran, salah satunya disebabkan karena apa yang diberikan dalam program-program tersebut tidak sesuai dengan apa yang diperlukan...’. Kurikulum diklat seharusnya direncanakan dan didesain sedemikian rupa agar memenuhi apa yang dibutuhkan oleh peserta diklat. Namun sering sekali kurikulum diklat dianggap sebagai aktivitas yang mudah dan remeh. Padahal melalui kurikulum kita akan memahami pilar kompetensi yang hendak dicapai oleh peserta diklat.

Permasalahan pengelolaan sistem diklat lainnya adalah penyelenggaraan diklat yang belum optimal. Fauzi (2011:169) menjelaskan “hal yang tidak kalah pentingnya adalah aspek penyelenggaraan pelatihan yang sangat berpengaruh terhadap keberhasilan pelatihan namun sering sekali diabaikan.” Sebagai pihak yang terlibat dalam penyelenggaraan diklat, penyelenggara diklat bersama dengan widyaiswara memiliki pengaruh yang besar. Penyelenggara diklat sepatutnya melaksanakan serangkaian kegiatan terkait dengan administrasi penyelenggaraan untuk mencapai tujuan diklat.

Selain analisis kebutuhan, perencanaan, dan penyelenggaraan diklat yang masih belum optimal, evaluasi diklat juga belum menyeluruh dilakukan. Widoyoko (2009:1) mengatakan bahwa:

Pada umumnya orang beranggapan bahwa evaluasi program pelatihan diadakan pada akhir pelaksanaan pelatihan. Anggapan yang demikian adalah kurang tepat, karena evaluasi merupakan salah satu mata rantai dalam sistem pelatihan yang jika dilihat dari waktu pelaksanaannya, kegiatan penilaian dapat berada diawal proses perencanaan, ditengah proses pelaksanaan dan pada akhir penyelenggaraan pelatihan dan pasca pelatihan.

Dalam mengevaluasi diklat, yang perlu diperhatikan adalah komponen-komponen yang saling berinteraksi dan bekerjasama dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Komponen-komponen tersebut dapat berfungsi dengan baik bila dikembangkan melalui pengelolaan/manajemen sistem diklat yang optimal. Soemarman (Effendi dan Soeharto, 2012:4-5) menjelaskan:

Evaluasi juga harus mampu memberikan informasi tentang kebutuhan perbaikan desain pelatihan/pembelajaran di bidang *curriculum development/content organization, delivery methods*, dan *class management activities*.

Kompleksnya permasalahan-permasalahan tersebut cukup memberi alasan mengapa pengelolaan diklat masih dinilai kurang optimal. Dibutuhkan kesadaran yang penuh oleh pengelola diklat dalam memaksimalkan fungsi diklatnya. Pengelolaan diklat yang belum optimal sangat mempengaruhi kualitas lulusan-lulusannya. Apabila kualitas lulusan diklat tidak mampu mencapai kompetensi yang diharapkan, maka diklat akan sia-sia. Dengan demikian diperlukan lembaga diklat yang profesional untuk memenuhi tuntutan kualifikasi jabatannya.

Meskipun saat ini masih terdapat pengelolaan diklat yang kurang optimal, akan tetapi diklat saat ini masih sangat perlu dilakukan. Hal ini karena dibalik kekurangan/kelemahan tersebut masih terdapat banyak kelebihan/keunggulan dari diklat. Menurut Fatimah (2008:59) bahwa:

Meskipun masih terdapat kelemahan pengelolaan lembaga diklat saat ini, akan tetapi diklat masih perlu dan harus diadakan. Kelebihan pengadaan diklat sampai saat ini dapat dilihat dari media dan metode diklat yang bervariasi, serta sarana prasarana yang semakin berkualitas diiringi dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Kelebihan ini seharusnya dapat menunjang penyelenggaraan diklat yang berkualitas dalam membentuk peserta diklat sesuai dengan tuntutan organisasi.

Salah satu perusahaan di kota Bandung yang memiliki lembaga diklat adalah PT. Pos Indonesia. PT. Pos Indonesia merupakan sebuah badan usaha milik negara (BUMN) Indonesia yang bergerak dibidang layanan pos. Seiring dengan berjalannya waktu, PT. Pos Indonesia menciptakan beberapa inovasi yang bergerak dalam bidang pelayanan, salah satunya adalah *Learning Center*. *Learning Center* PT. Pos Indonesia bergerak dalam bidang pendidikan dan

Yemima Pasaribu, 2015

**MANAJEMEN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN DI LEARNING CENTER PT POS INDONESIA**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu



pelatihan baik itu bagi karyawan Pos Indonesia sendiri maupun bagi karyawan external yang berasal dari perusahaan lain.

*Learning Center* PT. Pos Indonesia memiliki visi yaitu sebagai pendukung utama manajemen dalam pengembangan karyawan (*people development*, melalui karyawan, tim, dan organisasi pembelajaran yang mampu mengelola berbagai pengetahuan strategi untuk meningkatkan efektifitas perusahaan. Misinya adalah menyusun dan menyelenggarakan desain program pengelolaan dan pengembangan karyawan (*people management*). Selain itu, juga melaksanakan pengelolaan berbagai pengetahuan startegis yang harus dimiliki perusahaan (*knowledge management*), membentuk karyawan yang berkarakter dan mampu menjalankan budaya perusahaan (*character and culture building*), dan menyiapkan sarana dan prasarana penyelenggaraan pembelajaran diklat (*learning environment*).

Berdasarkan uraian di atas, penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian tentang manajemen pendidikan dan pelatihan di *Learning Center* PT. Pos Indonesia. Manajemen diklat yang akan diteliti dalam penelitian ini mencakup fungsi analisis kebutuhan diklat, desain program diklat, penyelenggaraan diklat, dan evaluasi diklat. Analisis kebutuhan mencakup penentuan cara dan strategi analisis kebutuhan. Desain program diklat mencakup penyusunan kriteria keberhasilan diklat, penyusunan materi, media, metode-metode pelatihan, alat evaluasi yang sesuai untuk diterapkan dan berbagai hal yang perlu dipersiapkan dalam penyelenggaraan diklat. Sedangkan dalam penyelenggaraan diklat, mencakup pelaksanaan diklat dalam menerapkan prinsip-prinsip pembelajaran. Terakhir, evaluasi program diklat meliputi langkah-langkah pengukuran terhadap hasil dan proses pelatihan.

## **B. Rumusan Masalah**

Atas dasar latar belakang masalah tersebut, masalah penelitian ini dirumuskan sebagai berikut: “Bagaimana manajemen diklat di *Learning Center* PT. Pos Indonesia?” Selanjutnya, penelitian ini dijabarkan menjadi beberapa sub masalah, diantaranya:

1. Bagaimana analisis kebutuhan diklat di *Learning Center* PT. Pos Indonesia?
2. Bagaimana penyusunan desain program diklat di *Learning Center* PT. Pos Indonesia?
3. Bagaimana penyelenggaraan diklat di *Learning Center* PT. Pos Indonesia?
4. Bagaimana evaluasi diklat di *Learning Center* PT. Pos Indonesia?

### **C. Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan permasalahan di atas, tujuan umum dari penelitian ini adalah untuk mengetahui manajemen pendidikan dan pelatihan di *Learning Center* PT. Pos Indonesia. Secara khusus penelitian ini bertujuan sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan di *Learning Center* PT. Pos Indonesia.
2. Untuk mendeskripsikan penyusunan desain program pendidikan dan pelatihan di *Learning Center* PT. Pos Indonesia.
3. Untuk mendeskripsikan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan di *Learning Center* PT. Pos Indonesia.
4. Untuk mendeskripsikan evaluasi pendidikan dan pelatihan di *Learning Center* PT. Pos Indonesia.

### **D. Manfaat Hasil Penelitian**

#### **1. Manfaat Teoritis**

Hasil penelitian ini dapat memberikan wawasan dan pengetahuan kepada pembaca mengenai manajemen diklat, mulai dari kegiatan analisis kebutuhan diklat, penyusunan desain program diklat, penyelenggaraan diklat, sampai dengan evaluasi diklat.

#### **2. Manfaat Praktis**

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi:

##### **a. Bagi Lembaga**

Mengetahui sejauh mana manajemen diklat yang mencakup pengoptimalan seluruh komponen diklat, peningkatan efektifitas dan

efisiensi pencapaian tujuan program dalam menjadikan diklat yang profesional.

b. Bagi Peneliti

Selain akan memperoleh pengalaman berpikir dalam memecahkan masalah persoalan dan perencanaan masalah, penelitian ini juga bermanfaat untuk mengetahui gambaran mengenai manajemen diklat di *Learning Center* PT. Pos Indonesia.

c. Jurusan Kurikulum dan Teknologi Pendidikan

Penelitian diharapkan dapat dijadikan salah satu sumber informasi untuk pengembangan ilmu pengetahuan terutama kaitannya mengenai manajemen diklat.

d. Penelitian Lebih Lanjut

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi peneliti selanjutnya untuk melakukan penelitian sejenis maupun dengan metode lain dengan pengembangan-pengembangan dan/atau inovasi yang lebih lanjut.