

---

## MANAJEMEN PELATIHAN DI LEMBAGA “CRISTAL INDONESIA MANAJEMEN”

---

**Penulis : Dwi Endah Nur Jannah**  
**Prodi Pendidikan Administrasi Perkantoran**  
**Email: [dwiendah238@gmail.com](mailto:dwiendah238@gmail.com)**

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui manajemen pelatihan di lembaga Cristal Indonesia Manajemen. Manajemen pelatihan meliputi perencanaan pelatihan, pelaksanaan pelatihan, dan evaluasi pelatihan. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif. Penentuan subjek penelitian ini menggunakan teknik purposive sampling. Subjek penelitian berjumlah 3 (tiga) orang yaitu penanggung jawab, koordinator program, dan koordinator acara pelatihan. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi, dan dokumentasi. Data yang diperoleh dianalisis secara deskriptif kualitatif. Pemeriksaan keabsahan data dilakukan dengan triangulasi sumber dan metode. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen pelatihan di lembaga Cristal Indonesia Manajemen meliputi: 1) Perencanaan pelatihan di antaranya merencanakan tempat dan pengelola pelatihan yang disesuaikan dengan program dan jumlah peserta, penyusunan jadwal disesuaikan dengan program pelatihan, media dan metode saling bersinergi dengan menyesuaikan materi, perencanaan materi disesuaikan dengan tema, serta penentuan pemateri melihat kualitas dan track record mengajar; 2) Pelaksanaan pelatihan diawali briefing pengelola, presensi, dan pembukaan pelatihan. Pembukaan pelatihan diawali dengan doa pembuka bersama, menyanyikan lagu Indonesia Raya, dan sambutan oleh pimpinan dari pihak panitia sekaligus membuka pelatihan. Peserta diberikan ice breaking selama 10 menit, kemudian masuk materi di mana materi saling bersinergi dengan tema, metode, pemateri, penggunaan tempat, dan dikelola oleh pengelola pelatihan. Pelaksanaan pelatihan diakhiri dengan proses evaluasi yang dilakukan oleh peserta dengan mengisi kuesioner. Terakhir, ditutup dengan penyerahan award serta adanya surprize moment. Namun demikian, dalam penggunaan tempat belum sesuai dengan ketentuan ideal setiap peserta yaitu 4 m<sup>2</sup>, jadwal pelatihan yang tidak sesuai dengan rencana di awal, dan jumlah pengelola tidak sebanding dengan jumlah peserta yang lebih banyak; dan 3) Evaluasi pelatihan untuk mengetahui kriteria, alat dan bentuk hasil evaluasi pelatihan. Kriteria evaluasi di antaranya penyampaian materi, sikap pemateri, kerapihan penyajian pelatihan, metode pemateri, motivasi peserta, pelayanan pengelola, tingkat menggali potensi peserta, gaya, sikap, perilaku dan bahasa pemateri. Sedangkan alat evaluasi pelatihan berupa kuesioner, dan bentuk hasil evaluasi yaitu laporan pelatihan yang di dalamnya berisi ucapan terimakasih, kuesioner, hasil olah data statistik, serta DVD dokumentasi.

**Kata Kunci : Manajemen, Pelatihan**

---

## MANAGEMENT TRAINING IN INSTITUTIONS “CRISTAL INDONESIA MANAJEMEN”

---

### ABSTRACT

*This study aims to know the training management in Cristal Indonesia Manajemen Institute. Management of training includes training plan, implementation of training, and evaluation of training. This research used a descriptive qualitative approach. Research subject was determined with purposive sampling technique. The total of research subject are three persons i.e. person in charge, program coordinator, event coordinator. Data collection techniques were interviews, observation, and documentation. Data were analyzed by descriptive qualitative approach. Validity test was measured using triangulation of data source and methods. The results showed that the training management in Cristal Indonesia Manajemen Institute includes: 1) Planning of training such as determining its location and managers that are adjusted to the program and the number of participants, arranging time schedule tailored to training programs, combining between media and methods according to the material, planning material based on the theme, and determining the presenters by their quality and track records of teaching; 2) Implementation of the training begins with managers briefing, presence checking, and opening. The opening of training begins with an*

*opening prayer, followed by singing national anthem "Indonesia Raya", and the speech by the chairman of the committee which officially opens the training. Participants are then given ice breaking session for 10 min, then they enter the material that synergized with the theme, method, speakers, use of space, and is managed by the training management. The training is ended with the evaluation from the participants by filling out a questionnaire. Lastly, it is closed with an awarding session and a surprize moment. However, the use of space is not yet in accordance with the ideal condition for each participant which is 4m<sup>2</sup>, training schedules are not in accordance with the plan at the beginning, and the number of managers is not proportional to the bigger number of participants; and 3) Evaluating the training to know the criteria, tools, and forms of training evaluation results. The evaluation criteria include delivery of material, the attitude of the speakers, neatness of presentation of training, presenters methods, participants' motivation, manager's service quality, level of participants potential exploration, speakers' style, attitude, behavior and language. Training evaluation tool is in the form of a questionnaire, and the results of the evaluation are in the form of a training report that contains acknowledgments, the questionnaire, the results of statistical data processing, as well as the DVD documentation.*

**Keywords: Management, Training**

## PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi. Pada saat ini sumber daya manusia dianggap paling berharga dan memiliki peranan yang sangat penting dalam keberadaan serta keberlangsungan hidup suatu organisasi. Sumber daya manusia sangat dibutuhkan di setiap bidang pekerjaan guna menghasilkan produktivitas kerja sehingga dapat berjalan secara berkesinambungan. Hasil produktivitas kerja yang maksimal perlu didukung dengan adanya sumber daya manusia yang unggul dan berkualitas sehingga dibutuhkan peningkatan kualitas sumber daya manusia.

Kualitas sumber daya manusia dapat dibentuk dengan usaha langsung dan tidak langsung sehingga berakibat pada meningkatnya kualitas sumber daya manusia. Kualitas sumber daya manusia dapat ditingkatkan melalui pengembangan kemampuan sikap dan keterampilan. Pendidikan menjadi salah satu institusi yang memiliki peran sentral dan strategis dalam proses pemberdayaan insani serta tranformasi sosial. Pendidikan memberi arah, warna, dan corak bagi kualitas sumber daya manusia. Sebagai faktor penunjang dalam perbaikan kualitas sumber daya manusia, pendidikan harus ditingkatkan agar terampil, mempunyai etos kerja tinggi, berwawasan jauh ke depan, dan mampu bersaing di pasaran internasional.

Peningkatan ini dapat dilakukan secara bersama dengan dukungan peran pemerintah, masyarakat, dan keluarga yang diimplementasikan melalui pendidikan formal

maupun non formal. Pendidikan nonformal menjadi salah satu sub sistem pendidikan, mempunyai kontribusi besar terhadap peningkatan mutu dan kualitas sumber daya manusia. Undang-undang no 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 26 Ayat 1 menyatakan bahwa:

pendidikan nonformal diselenggarakan bagi warga masyarakat yang memerlukan layanan pendidikan yang berfungsi sebagai pengganti, penambah, dan/atau pelengkap pendidikan formal dalam rangka mendukung pendidikan sepanjang hayat.

Salah satu bagian dari pendidik yang banyak memberikan bekal bagi terbentuknya kualitas sumber daya manusia yaitu pelatihan. Pelatihan secara umum merupakan keseluruhan aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan potensi atau kinerja peserta dalam melaksanakan pekerjaan mereka, dan pelatihan menjadi bagian dari pengembangan sumber daya manusia. Peraturan Pemerintah RI no.19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan Pasal 6 Ayat 3 menyatakan bahwa:

Satuan pendidikan nonformal dalam bentuk kursus dan pelatihan menggunakan kurikulum berbasis kompetensi yang memuat pendidikan kecakapan hidup dan keterampilan.

Peran pelatihan sangat diperlukan dalam menunjang kegiatan pendidikan untuk menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas dan profesional. Oemar Hamalik (2007: 10) menyampaikan bahwa "Pelatihan merupakan suatu fungsi manajemen yang perlu dilaksanakan terus-menerus dalam rangka

pembinaan ketenagaan dalam suatu organisasi”. Oleh karena itu, pelatihan memiliki peran penting sebagai tindakan (upaya) dan proses dalam meningkatkan keterampilan yang dilaksanakan secara berkesinambungan, bertahap, terkelola, serta terarah untuk mencapai tujuan tertentu terkait dengan pencapaian tujuan organisasi.

Pelatihan diselenggarakan karena mempunyai tujuan dan manfaat. Agar tujuan dan manfaat tersebut dapat tercapai dengan baik sesuai dengan sasaran yang telah ditentukan maka pelatihan harus dikelola dengan baik. Manajemen pelatihan yang optimal akan menghasilkan efektivitas pencapaian sasaran pelatihan. Pelaksanaan pelatihan seyogyanya dapat dikelola secara maksimal karena berpengaruh pada kualitas output pelatihan sesuai dengan peraturan-peraturan yang telah dibuat sebagai pedoman manajemen pelatihan. Pernyataan tersebut sejalan dengan UU no 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 26 ayat 7 bahwa:

Ketentuan mengenai penyelenggaraan pendidikan nonformal sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), ayat (2), ayat (3), ayat (4), ayat (5), dan ayat (6) diatur lebih lanjut dengan Peraturan Pemerintah.

Pernyataan tersebut mengandung arti bahwa manajemen pelatihan perlu dikelola dengan baik karena menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan dan tercapainya tujuan pelatihan. Anwar Prabu Mangkunegara (2005: 49) mengemukakan tujuan utama pelatihan secara luas yang dikelompokkan menjadi sembilan bidang yaitu:

- 1) Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi
- 2) Meningkatkan produktivitas kerja;
- 3) Meningkatkan kualitas kerja;
- 4) Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia;
- 5) Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja;
- 6) Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal;
- 7) Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja;
- 8) Meningkatkan keusangan (obsolescence);
- 9) Meningkatkan perkembangan skill pegawai.

Dengan demikian, pengelolaan pelatihan diperlukan dalam menciptakan pelatihan yang tersistem dan terkelola dengan baik sehingga tujuan dapat tercapai.

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen. Irawan (1997: 5) mendefinisikan bahwa “Pengelolaan sama dengan manajemen yaitu penggerakkan, pengorganisasian dan pengarahan usaha manusia untuk memanfaatkan secara efektif material dan fasilitas untuk mencapai suatu tujuan”. Oleh karena itu, istilah manajemen dalam penelitian ini dapat disebut juga dengan pengelolaan melalui proses fungsi-fungsi manajemen.

Manajemen pelatihan merupakan rangkaian proses pelatihan yang dikelola melalui berbagai prosedur atau kegiatan diantaranya perencanaan pelatihan, pelaksanaan pelatihan, dan evaluasi pelatihan dengan pemanfaatan sumber daya manusia, informasi, sistem dan sumber dana dengan tetap memperhatikan fungsi manajemen, peran dan keahlian untuk menghasilkan pelatihan sesuai dengan tujuan dan bermanfaat bagi peserta. Haris Mudjiman (2006: 57) menyampaikan ada 5 (lima) unsur pokok dalam manajemen pelatihan, kelima unsur tersebut adalah “analisis kebutuhan pelatihan, perencanaan pelatihan, penyusunan bahan pelatihan, pelaksanaan pelatihan, dan penilaian pelatihan”. Oleh karena itu, manajemen pelatihan atau pengelolaan pelatihan adalah sama sehingga pada penelitian ini akan memakai istilah manajemen pelatihan. Manajemen pelatihan meliputi perencanaan pelatihan, pelaksanaan pelatihan, dan evaluasi pelatihan.

Perencanaan dilakukan di awal untuk memiliki dan menetapkan tujuan. Perencanaan pelatihan dilakukan saat pelatihan telah disepakati akan diselenggarakan. Tujuan pelatihan yang telah ditetapkan selanjutnya pengelola pelatihan dapat menentukan kebutuhan pelatihan, strategi, metode, sistem, kurikulum, materi, dan desain untuk mencapai tujuan tersebut. Sutarno NS (2004: 109) menyatakan bahwa:

Perencanaan diartikan sebagai perhitungan dan penentuan tentang apa yang akan dijalankan dalam rangka mencapai tujuan tertentu, dimana menyangkut tempat, oleh siapa pelaku itu atau pelaksana dan bagaimana tata cara mencapai tujuan.

Pelatihan akan berjalan secara optimal apabila telah ditetapkan tujuan dan dikelola dengan baik. Tujuan pelatihan pada hakikatnya adalah perumusan kemampuan yang diharapkan dari pelatihan yaitu adanya perubahan perilaku.

Dari penentuan tujuan dan sasaran pelatihan akan dapat diketahui kemampuan-kemampuan apa yang harus diberikan dalam pelatihan. Maka selanjutnya dapat diidentifikasi desain dari pelatihan. Haris Mudjiman (2006: 64) menyampaikan 9 (sembilan) poin kegiatan perencanaan pelatihan meliputi:

- 1) Menetapkan pengelola dan staf pembantu program pelatihan;
- 2) Menetapkan tujuan pelatihan;
- 3) Menetapkan bahan ajar pelatihan;
- 4) Menetapkan metode-metode yang akan digunakan;
- 5) Menetapkan alat bantu pelatihan;
- 6) Menetapkan cara evaluasi pelatihan;
- 7) Menetapkan tempat dan waktu pelatihan;
- 8) Menetapkan instruktur pelatihan;
- 9) Menyusun rencana kegiatan dan jadwal pelatihan, dan menghitung anggaran yang dibutuhkan.

Dengan demikian, perencanaan dilakukan pada awal sebelum pelatihan terselenggara merupakan langkah awal dalam manajemen pelatihan dengan menentukan pengelola pelatihan. Pelaksanaan pelatihan dengan susunan pengelola yang berhasil akan membuat terselenggaranya pelatihan dapat mencapai tujuannya.

Unsur yang kedua dalam manajemen pelatihan adalah pelaksanaan pelatihan. Setelah merencanakan kebutuhan pelatihan, maka tahap selanjutnya mengaplikasikan perencanaan pelatihan yang telah ditentukan sebelumnya. Implementasi perencanaan pelatihan dapat dilihat dari tugas dan wewenang pengelola telah sesuai, tujuan pelatihan dapat tercapai, waktu, jadwal alokasi penyelenggaraan, tempat, media, dan metode yang digunakan. Haris Mudjiman (2006: 66) menyatakan bahwa dalam pelaksanaan pelatihan harus memperhatikan langkah-langkah yang meliputi "tahap pengenalan, acara review pengalaman, dan dirangsang untuk memanfaatkan pengalaman". Dengan kata lain, Haris Mudjiman menyampaikan bahwa dalam pelaksanaan pelatihan perlu adanya tahapan-tahapan proses penyampaian kepada peserta agar partisipan memahami tujuan dan manfaat yang akan diperoleh.

Tahapan dari manajemen pelatihan yang terakhir adalah evaluasi. Kekurangan atau kegagalan sering terjadi dalam pelaksanaan program pelatihan, sehingga terjadi kesalahan-kesalahan yang tidak diinginkan dalam usaha pencapaian tujuan. Penilaian memiliki peran penting dalam memperoleh hasil akhir suatu proses kegiatan, salah satunya dalam proses

pelatihan. Kegiatan penilaian memerlukan media dalam menghimpun informasi-informasi yang menjadi dasar dilakukannya penilaian. Jackie dkk (2005: 82) mengatakan bahwa:

Efektivitas bentuk evaluasi akan terganggu jika format terlalu panjang dan kompleks. Anda bisa merancang bentuk evaluasi sesuai dengan karakter dan skala usaha anda. Hasil evaluasi dapat berupa skala derajat pencapaian. Misalnya: Tidak memuaskan (TM), Di bawah rata-rata (DR), Rata-rata (R), Memuaskan (M), Luar Biasa (LB).

Pernyataan Jackie dkk mengandung arti bahwa alat evaluasi seyogyanya menggunakan indikator yang sederhana tetapi dapat mencakup penilaian keseluruhan. Sedangkan dalam hasil evaluasi dapat menggambarkan kesimpulan kegiatan yang telah dinilai.

Evaluasi pelatihan dilakukan secara sistematis kepada peserta pelatihan. Kegiatan ini dilakukan karena program pelatihan perlu memperhatikan evaluasi (*feed back*) dari peserta yang mengikuti program pelatihan. Veithzal Rivai & Ella Jauvani (2009: 233) menyampaikan ada 4 (empat) kriteria efektif untuk mengevaluasi kegiatan pelatihan dengan berfokus pada hasil akhir, antara lain:

- 1) Reaksi dari para peserta pelatihan terhadap proses dan isi kegiatan pelatihan;
- 2) Pengetahuan atau proses belajar yang diperoleh melalui pengalaman pelatihan;
- 3) Perubahan perilaku yang disebabkan karena kegiatan pelatihan; dan
- 4) Hasil atau perbaikan yang dapat diukur baik secara individu maupun organisasi, seperti makin rendahnya *turnover* (berhenti kerja), makin sedikit kecelakaan, makin kecilnya ketidakhadiran, makin menurunnya kesalahan kerja, makin efisiennya penggunaan waktu dan biaya, serta makin produktifnya karyawan, dan lain-lain.

Penyelenggaraan program pelatihan dapat dikatakan berhasil apabila dalam diri peserta pelatihan terjadi suatu proses transformasi. Transformasi tersebut dapat dinyatakan langsung dari peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas dan perubahan perilaku yang tercermin pada sikap, disiplin, dan etos kerja.

Cristal Indonesia Manajemen (CIM) merupakan lembaga pendidikan dan pelatihan pengembangan SDM pribadi unggul.

“Terciptanya pribadi-pribadi unggul dan berkualitas yang penuh motivasi meraih impian masa depan dunia dengan jiwa entrepreneur” merupakan visi lembaga CIM. Hal ini dilakukan dengan misi “Mencetak sumber daya manusia kreatif, berkualitas, memiliki nilai motivasi yang tinggi untuk bekerja di perusahaan nasional/internasional dan memiliki jiwa entrepreneur”. Lembaga CIM ikut peduli dalam pengembangan sumber daya profesional yang diwujudkan melalui kerjasama dengan berbagai institusi, baik dari universitas, perbankan, perhotelan, swasta, dan kantor sipil.

Evaluasi pelatihan dilakukan pada akhir sesi pelaksanaan pelatihan dengan melakukan penilaian terhadap proses pelaksanaan pelatihan. Peraturan Pemerintah RI no.19 tahun 2005 tentang Standar Pendidikan Nasional pasal 1 ayat 17 menyatakan bahwa “Penilaian adalah proses pengumpulan dan pengolahan informasi untuk mengukur pencapaian hasil belajar peserta didik”. Namun proses penilaian belum terlaksana dengan optimal yang ditunjukkan dari ketidaksesuaian jumlah kuesioner dengan jumlah peserta pelatihan yang telah melakukan penilaian.

Selain itu, standar tempat untuk setiap peserta pelatihan menurut pengelola di lembaga CIM adalah 4m<sup>2</sup>. Namun melihat frekuensi pelatihan yang telah berlangsung sepanjang tahun 2015, dan menurut pengelola pelatihan menyatakan bahwa tempat pelatihan yang digunakan masih belum sesuai dengan luas ruang gerak untuk setiap peserta. Sepanjang tahun 2015 terdapat 25 program pelatihan yang sudah dilaksanakan dan 12 program diantaranya tidak menggunakan tempat yang luasnya sesuai dengan ketentuan.

Pengelola pelatihan juga memiliki peran penting diantaranya mempersiapkan kebutuhan pelatihan, aktif berkomunikasi dengan pihak panitia, dan sebagai pelaksana pelatihan. Jumlah pengelola yang terbatas menjadikan setiap pengelola bertugas sebagai pendamping peserta dalam melakukan praktik dan simulasi materi pelatihan. Departemen Kesehatan (2014: 3) menyampaikan bahwa “idealnya, ada satu orang pengelola untuk setiap kelompok peserta yang terdiri dari 3-5 orang”. Oleh karena itu, ketidaksesuaian jumlah pengelola mengakibatkan penanganan serta pelayanan terhadap peserta tidak seluruhnya tertangani. Selain itu, pengelola yang terbatas menjadikan setiap pengelola mendapatkan tugas lebih dari satu sehingga berdampak pada kesalahan dalam mengerjakan tugas misalnya file dokumentasi yang terhapus saat dipindahkan ke laptop yang berakibat pada

tidak adanya dokumentasi kegiatan, konsumsi peserta yang belum siap tersaji akan tetapi sudah ada peserta yang datang sehingga membuat peserta menunggu, hingga terjadinya *miss communication* antar pengelola dalam melaksanakan tugas.

Perkalan no.4 tahun 2013 tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklat Teknis Penyelenggaraan Diklat bahwa “Proses pelaksanaan pelatihan disesuaikan dengan perencanaan pelatihan”. Pernyataan tersebut mengandung arti bahwa proses pelaksanaan pelatihan mengacu pada rencana jadwal yang telah dibuat di awal. Namun pada kenyataannya pelaksanaan pelatihan yang berlangsung sering ditemukan adanya perubahan jadwal pelaksanaan pelatihan yang mengakibatkan *miss communication* antar pengelola dan menyita waktu untuk koordinasi ulang mengenai jadwal pelaksanaan pelatihan terbaru. Oleh karena itu, perlu dilakukan penelitian berkenaan dengan manajemen pelatihan di lembaga Cristal Indonesia Manajemen.

## METODE PENELITIAN

### Desain Penelitian

Penelitian ini termasuk penelitian deskriptif kualitatif karena penelitian ini bertujuan untuk mengungkap mengenai manajemen pelatihan di lembaga Cristal Indonesia Manajemen.

### Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di lembaga Cristal Indonesia Manajemen yang beralamatkan di Jalan Kaliurang km 11,5 Ruko Candi no 9 Yogyakarta. Mengenai waktu penelitian dilaksanakan pada 2 September 2015 sampai 2 November 2015.

### Subjek Penelitian

Subjek penelitian ini adalah penanggung jawab, koordinator program, dan koordinator acara pelatihan di lembaga Cristal Indonesia Manajemen dengan teknik *purposive sampling*. Total jumlah subjek penelitian adalah 3 orang.

### Teknik Pengumpulan data

Pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara, observasi dan dokumentasi.

### Instrumen Penelitian

Penelitian ini menggunakan instrumen penelitian dengan berbantuan pedoman wawancara, observasi, dan dokumentasi.

### **Pengembangan Variabel Penelitian**

Penelitian ini membutuhkan pengembangan variabel penelitian. Variabel dalam penelitian ini adalah manajemen pelatihan. Sedangkan sub variabel dari manajemen pelatihan terdiri dari: perencanaan pelatihan, pelaksanaan pelatihan, dan evaluasi pelatihan. Indikator dari perencanaan pelatihan meliputi: 1) perencanaan tempat; 2) perencanaan jadwal; 3) perencanaan materi; 4) perencanaan pemateri; 5) perencanaan metode; 6) perencanaan media; dan 7) perencanaan pengelola pelatihan. Selanjutnya, indikator dari pelaksanaan pelatihan meliputi: 1) kesesuaian tempat; 2) kesesuaian jadwal; 3) kesesuaian metode; 4) kesesuaian media; 5) kesesuaian pemateri; 6) kesesuaian materi; dan 7) kesesuaian pengelola. Terakhir, untuk indikator evaluasi pelatihan meliputi: 1) kriteria evaluasi; 2) alat evaluasi; dan 3) bentuk hasil evaluasi.

### **Teknik Analisi Data**

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif kualitatif, dengan tiga langkah sebagai berikut: 1) reduksi data; 2) penyajian data, dan 3) menarik kesimpulan.

### **Pemeriksaan Keabsahan Data**

Teknik yang digunakan untuk memeriksa keabsahan data dalam penelitian ini adalah menggunakan teknik triangulasi sumber, dan triangulasi metode.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Berdasarkan data yang diperoleh maka dapat diuraikan hasil penelitian sebagai berikut:

### **1. Deskripsi Tempat Penelitian**

Lembaga Cristal Indonesia Manajemen (CIM) merupakan lembaga pengembangan karier profesional yang fokus dengan pelatihan dalam mengembangkan kualitas sumber daya manusia baik bidang universitas maupun perusahaan. CIM berdiri di komplek Ruko Candi Indah No. 9, Jalan Kaliurang km. 11,5 Yogyakarta. Secara simbolis CIM ditetapkan pada tanggal 3 Agustus 2008 dan secara resmi dibuka pada tanggal 8 Agustus 2008. Pada saat ini, CIM telah mendapatkan izin dari Dirjen Pendidikan PNFI dengan No. NILEK: 04104.4.1.0061.21/99 sebagai

lembaga pendidikan non formal. Fasilitas prasarana dan sarana yang cukup memadai dalam menunjang kegiatan kerja diantaranya ruang tamu, ruang kerja, ruang *meeting*, dan toilet.

### **2. Tahap-tahap Manajemen Pelatihan**

Manajemen pelatihan adalah rangkaian proses pelatihan yang dikelola melalui berbagai prosedur atau kegiatan dengan pemanfaatan sumber daya manusia, informasi, sistem dan sumber dana dengan tetap memperhatikan fungsi manajemen, peran dan keahlian untuk menghasilkan pelatihan sesuai dengan tujuan dan bermanfaat bagi peserta. Manajemen pelatihan meliputi perencanaan pelatihan, pelaksanaan pelatihan, dan evaluasi pelatihan. Tahap-tahap manajemen pelatihan dilakukan secara sistematis dan bersinergi.

Perencanaan pelatihan dilakukan mengacu pada program pelatihan. Perencanaan pelatihan melibatkan tim inti yaitu penanggung jawab, koordinator program, dan koordinator acara. Kegiatan perencanaan adalah untuk merencanakan berbagai kebutuhan pelatihan diantaranya perencanaan tempat, perencanaan jadwal, perencanaan materi, perencanaan pemateri, perencanaan metode, perencanaan media, dan perencanaan pengelola.

#### **a. Perencanaan Tempat Pelatihan**

Perencanaan tempat telah dilakukan dengan mengikuti ketentuan ukuran area yaitu luas minimal 100m<sup>2</sup> untuk maksimal 25 orang, artinya ideal luas untuk perpeserta yaitu 4m<sup>2</sup>. Pencarian tempat pelatihan dilakukan dengan menghubungi hotel atau convention yang disesuaikan dengan jumlah peserta, budget, dan program pelatihan.

#### **b. Perencanaan Jadwal Pelatihan**

Perencanaan jadwal pelatihan telah disusun dengan melihat program pelatihan dan budget yang tersedia. Jadwal pelatihan terdiri dari selama satu hari, dua hari hingga program menginap. Sedangkan pelaksanaan pelatihan ditentukan dengan melihat agenda yang diinginkan pihak panitia kemudian disesuaikan dengan agenda di lembaga CIM. Jadwal pelatihan berisi informasi yaitu rincian kegiatan pelatihan diantaranya pembukaan, *ice breaking*, materi, *coffee break*, *lunch*, penutup, dan alokasi waktu serta *dresscode* peserta.

Jadwal pelatihan yang telah terkonsep digunakan oleh tim inti sebagai acuan dalam membuat *run down* dan *job desc* untuk setiap pengelola.

**c. Perencanaan Media Pelatihan**

Perencanaan media pelatihan di lembaga CIM telah disesuaikan dengan materi, kemampuan pemateri yang akan menggunakan, dan ketersediaan media itu sendiri. Sebelum pelaksanaan pelatihan, koordinasi dengan pihak pemateri telah dilakukan untuk menentukan media yang akan digunakan. Media yang dipersiapkan diantaranya *LCD screen*, *white board*, laptop, video, lagu, *flip chart*, *slide power point*, dan *paint tab*. Sedangkan *games softbound* akan mengikuti jenis *game*-nya maka perlu mempersiapkan lem, gunting, *sterofoam*, kertas emas, origami, benang, bilah bambu, dan *crayon*.

**d. Perencanaan Metode Pelatihan**

Perencanaan metode pelatihan di lembaga CIM telah disesuaikan dengan pemateri, materi, dan media yang tersedia karena setiap pemateri satu dengan yang lain memiliki perbedaan latar belakang. Selain itu, kemampuan pemateri dalam penyampaian akan mempengaruhi penggunaan metode pelatihan. Ragam metode yang akan digunakan dalam pelaksanaan pelatihan diantaranya metode ceramah, praktik, simulasi, tanya jawab, dan *edutainment*. Porsi banyaknya penggunaan metode akan menyesuaikan dengan pemateri yang menyampaikan.

**e. Perencanaan Pemateri Pelatihan**

Pemateri ditentukan dengan mempertimbangkan kualitas dan kompetensi yang dimiliki pemateri. Kualitas dan kompetensi pemateri dapat dilihat dari pengalaman dan riwayat hidup yang berkaitan dengan kemampuan melatih atau mengajar dalam pelatihan. Pemateri dipilih oleh lembaga CIM dilakukan dengan selektif dan berdasarkan *track record* yang dimiliki. Pemilihan pemateri didasarkan pada materi dan tema pelatihan yang akan dilaksanakan.

**f. Perencanaan Materi Pelatihan**

Perencanaan materi dilakukan berdasarkan tema yang disesuaikan dengan kebutuhan peserta. Pelatihan dengan tema persiapan dunia kerja misalnya, materi yang akan dibahas yaitu

mengenai materi *job interview*, penampilan kerja, dan tips diterima kerja. Ketepatan dalam pemilihan materi pelatihan merupakan jawaban atas permasalahan yang dibutuhkan peserta pelatihan.

**g. Perencanaan Pengelola Pelatihan**

Pengelola pelatihan direncanakan dengan membentuk susunan pengelola pelatihan yang terdiri dari 3 tim inti yaitu penanggung jawab, koordinator program, koordinator acara, dan 3 tim tambahan diantaranya administrator, *creative program*, dan fasilitator. Jumlah peserta menjadi acuan dalam membentuk susunan pengelola. Perencanaan pengelola telah dilakukan yaitu dengan memilih personal yang akan bertugas untuk setiap seksi dan tugas masing-masing. Namun pada kenyataannya, pengelola pelatihan yang masih terbatas menjadikan jumlah fasilitator tidak sesuai dengan jumlah peserta yang lebih banyak. Selain itu, seorang pengelola memiliki tugas lebih dari dua macam.

**h. Pelaksanaan Pelatihan**

Pelaksanaan pelatihan sangat erat kaitannya dengan perencanaan pelatihan yang dilakukan diawal sebelum pelaksanaan pelatihan. Pelaksanaan pelatihan di lembaga CIM mengacu pada *run down* pelatihan. Terdapat tahap-tahap dalam pelaksanaan pelatihan yang diawali dengan *breafing* pengelola, presensi peserta, pembukaan oleh pihak panitia, dilanjutkan dengan *ice breaking*, masuk sesi materi, serta penutup.

Presensi peserta, dimana menjadi tahap awal dalam pelaksanaan pelatihan dilakukan sebelum pelatihan dimulai untuk mendata peserta yang mengikuti pelatihan. Data peserta akan digunakan sebagai bahan evaluasi akhir program. Presensi tersebut berfungsi sebagai bahan informasi diantaranya jumlah peserta yang mengikuti pelatihan, nama peserta, alamat email, nomor telephone, dan alamat tinggal.

Tahap selanjutnya yaitu pembukaan yang diawali dengan doa pembuka secara bersama, menyanyikan lagu Indonesia Raya, dan sambutan pimpinan dari pihak panitia perwakilan dari peserta yang sekaligus membuka acara pelatihan. Apabila pimpinan tidak ada ditempat akan diwakilkan oleh wakil

dari pihak terkait. Perencanaan jadwal telah disesuaikan dengan kebutuhan dan permintaan pihak panitia. Namun dalam pelaksanaannya terkadang tidak sesuai dengan yang sudah direncanakan di awal dan berdampak pada pemadatan waktu pelaksanaan pelatihan. Sesi materi menjadi tahapan inti dalam pelatihan setelah pembukaan berlangsung, tetapi sebelum memasuki sesi materi peserta akan diberikan *ice breaking* yang membuat peserta menjadi lebih bersemangat dalam mengikuti materi. Pada saat memasuki materi, media, pemateri, metode, tempat, dan pengelola pelatihan saling bersinergi dalam menciptakan pelatihan yang optimal. Materi menyesuaikan dengan tema yang dikehendaki pihak panitia, misalnya tema *public speaking* akan berbeda materinya dengan pelatihan yang bertema persiapan dunia kerja.

Selain itu, media yang pernah digunakan dalam pelatihan di CIM antara lain *file* musik, video, dan materi *slide power point*, serta *paint tab*. Media pelatihan tidak seluruhnya berasal dari CIM, tetapi ada beberapa media yang sudah disediakan oleh pihak eksternal seperti *sound system*, LCD dan *screen*, *white board*, dan *flip chart*. Sedangkan untuk media *games softbound* menyesuaikan *game* masing-masing diantaranya lem, gunting, origami, *sterofoam*, kertas emas, *stick* es krim untuk *games* citra dan menara impian.

Pemateri dan metode menjadi hal penting dalam mendukung kelancaran pelaksanaan pelatihan. Oleh karena itu, pemilihan pemateri juga melihat *track record*, dan riwayat mengajar khususnya dalam hal pelatihan sehingga hasil observasi dalam pelaksanaan pelatihan telah sesuai dengan kebutuhan peserta. Pemateri pelatihan dapat berasal dari dalam ataupun luar lembaga CIM. Pemateri pelatihan yang telah digunakan oleh lembaga CIM mayoritas adalah dari dalam lembaga. Apabila menggunakan pemateri dari luar lembaga, tim inti harus menyesuaikan tanggal pelaksanaan, alokasi waktu, dan budget yang tersedia. Sedangkan metode-metode pelatihan yang telah digunakan oleh lembaga CIM diantaranya metode ceramah, praktik, simulasi, *edutainment*, dan tanya jawab.

Misalnya dalam materi persiapan dunia kerja maka metode yang paling banyak digunakan adalah praktik dan simulasi.

Namun demikian, dalam pelaksanaan pelatihan yang telah berlangsung di lembaga CIM terdapat beberapa komponen pelatihan yang berjalan tidak sesuai dengan rencana di awal diantaranya: 1) tempat pelatihan yang telah digunakan belum sesuai dengan luas ideal untuk setiap peserta yaitu 4m<sup>2</sup>; 2) pelaksanaan pelatihan tidak sesuai dengan jadwal yang telah dibuat di awal karena adanya perubahan proses acara pelatihan sehingga mengakibatkan pemadatan sesi-sesi pelatihan; 3) perbandingan jumlah ideal kemampuan seorang fasilitator untuk menangani peserta yang telah dilaksanakan lembaga CIM dengan teori yaitu 10:5. Artinya fasilitator yang digunakan lembaga CIM belum sesuai dengan jumlah ideal maksimal peserta untuk setiap fasilitator.; 4) tugas yang dibebankan untuk setiap pengelola yaitu lebih dari satu macam sehingga mengakibatkan rentan terjadi kesalahan seperti adanya *miss communication* antar pengelola.

#### i. Proses Evaluasi Pelatihan

Proses evaluasi masuk dalam kegiatan pelaksanaan pelatihan yang dilakukan pada akhir sesi untuk menilai proses pelatihan dengan mengisi kuesioner yang didalamnya berisi kriteria-kriteria evaluasi pelatihan oleh peserta. Kriteria-kriteria evaluasi diantaranya dampak pelatihan bagi peserta, tingkat kebutuhan materi, kemampuan pemateri dalam menyampaikan, dan perubahan peserta. Namun demikian saat dikumpulkan kembali, kuesioner pelatihan yang telah diisi oleh peserta jumlahnya tidak sesuai dengan jumlah seluruh peserta. Situasi ini terjadi karena biasanya setiap akhir sesi sangat *crowded* sehingga tidak langsung dicek dan baru diketahui pada saat setelah pelaksanaan pelatihan ditutup. Kondisi ini berpengaruh pada olah data kuesioner yang hasilnya berupa persentase tidak sesuai dengan jumlah peserta pelatihan.

#### j. Kriteria Evaluasi Pelatihan

Komponen manajemen pelatihan yang terakhir adalah evaluasi pelatihan. Kriteria evaluasi yang ditentukan

memiliki poin-poin evaluasi yang membahas mengenai perubahan peserta, pengetahuan yang diperoleh, reaksi peserta proses pelatihan, serta hasil akhir yang didapatkan. Kondisi ini telah sesuai dengan kriteria evaluasi yang digunakan di lembaga CIM antara lain: materi pelatihan sesuai dengan kebutuhan; sikap profesionalisme trainer terhadap peserta; kerapihan penyajian pelatihan; metode Penyajian trainer; gaya, sikap, perilaku dan bahasa yang mudah dipahami; pemberian motivasi kepada peserta; pelayanan tim terhadap peserta; mampu membuat lebih percaya diri; dan mampu menggali potensi peserta.

#### k. Alat Evaluasi Pelatihan

Alat evaluasi pelatihan berupa kuesioner yang di dalamnya berisi poin-poin kriteria penilaian pelatihan. Evaluasi dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang diberikan kepada peserta di sesi akhir sebelum penutup pelatihan. Kuesioner yang telah dibagikan akan diisi peserta untuk dilakukan penilaian dan dikumpulkan kembali.

#### l. Bentuk Hasil Evaluasi Pelatihan

Bentuk hasil evaluasi pelatihan adalah laporan program pelatihan yang berisi presensi, laporan proses pelatihan, kuesioner, hasil persentase, dan DVD dokumentasi program pelatihan. Hasil akhir evaluasi diberikan kepada pihak panitia maksimal satu minggu setelah pelaksanaan pelatihan. Laporan pelatihan yang dibuat sudah dapat menunjukkan gambaran ataupun hasil akhir dari pelatihan yang telah berlangsung.

### Kesimpulan

Kesimpulan mengenai manajemen pelatihan di lembaga Cristal Indonesia Manajemen terdiri dari: perencanaan pelatihan, pelaksanaan pelatihan, dan evaluasi pelatihan.

1. Perencanaan pelatihan terdiri dari perencanaan tempat dan pengelola pelatihan yang disesuaikan dengan program dan jumlah peserta, penyusunan jadwal disesuaikan dengan program pelatihan, media dan metode saling bersinergi dengan menyesuaikan materi, perencanaan materi disesuaikan dengan tema, serta penentuan pemateri melihat kualitas dan *track record* mengajar.

2. Pelaksanaan pelatihan diawali dengan *breafing* pengelola untuk menyiapkan pelatihan, pengelola menyambut peserta untuk presensi dilanjutkan pembukaan pelatihan. Pembukaan pelatihan diawali dengan doa pembuka bersama dilanjutkan menyanyikan lagu Indonesia Raya, dan sambutan oleh pimpinan dari pihak panitia sekaligus membuka pelatihan. Kemudian masuk sesi materi, namun sebelumnya peserta diberikan *ice breaking* selama 10menit sehingga lebih bersemangat dalam mengikuti pelatihan. Sesi materi diberikan kepada peserta, dimana materi saling bersinergi dengan tema, metode, pemateri, penggunaan tempat, dan dikelola oleh pengelola pelatihan. Pelaksanaan pelatihan diakhiri dengan penutup, dimana terdapat proses evaluasi yang dilakukan oleh peserta dengan mengisi lembar kuesioner yang didalamnya terdapat kriteria-kriteria evaluasi pelatihan. Selain itu, ditutup dengan penyerahan *award* kepada perwakilan peserta serta adanya *surprize moment* untuk peserta yang sedang berulang tahun. Namun demikian, dalam penggunaan tempat tidak sesuai dengan ketentuan ideal setiap peserta yaitu 4m<sup>2</sup>, jadwal pelatihan yang tidak sesuai dengan rencana diawal, dan jumlah pengelola tidak sebanding dengan jumlah peserta yang lebih banyak.
3. Evaluasi pelatihan merupakan tahap akhir dalam manajemen pelatihan yang dilakukan oleh peserta dengan mengisi lembar kuesioner, dan selanjutnya olah data statistik sehingga menghasilkan nilai dalam bentuk persentase. Evaluasi pelatihan terdiri dari: a) Kriteria evaluasi pelatihan ada 9 (sembilan) poin diantaranya: 1) materi pelatihan sesuai dengan kebutuhan, 2) sikap profesionalisme trainer terhadap peserta, 3) kerapihan penyajian pelatihan, 4) metode penyajian trainer, 5) gaya, sikap, perilaku dan bahasa yang mudah dipahami, 6) pemberian motivasi kepada peserta, 7) pelayanan tim terhadap peserta, 8) mampu membuat lebih percaya diri, dan 9) mampu menggali potensi peserta; b) Alat evaluasi pelatihan berupa kuesioner; dan c) Bentuk hasil evaluasi pelatihan berupa laporan program pelatihan yang berisi presensi, laporan proses pelatihan, kuesioner, hasil persentase data statistik, dan DVD dokumentasi program pelatihan.

## Saran

Berdasarkan kesimpulan dalam penelitian ini, maka terdapat saran sebagai masukan dalam pencapaian keberhasilan manajemen pelatihan di lembaga Cristal Indonesia Manajemen. Adapun saran sebagai berikut:

1. Mengingat kebutuhan tempat sangat penting, diharapkan pengelola mempersiapkan lebih awal dan apabila bekerjasama dengan pihak luar perlu lebih intensif berkomunikasi secara detail dalam mempersiapkan pelatihan.
2. Perlu adanya selektivitas dan mempersiapkan lebih awal dalam pemilihan tempat pelatihan dengan ditunjang sarana dan prasarana yang mendukung diantaranya *sound system*, dan ruang pelatihan representatif dengan luas area yang ideal, dengan cara mensurvei secara langsung lokasi yang akan digunakan.
3. Perlu adanya alternatif konsep pelaksanaan pelatihan dan langsung disampaikan kepada setiap pengelola sebelum pelaksanaan pelatihan guna mengantisipasi kesalahan teknis maupun penyesuaian situasi dan kondisi di lapangan sehingga tidak perlu adanya koordinasi ulang.
4. Perlu membuat susunan pengelola pelatihan dan pembagian tugas-tugas yang jelas antar pengelola agar tidak terjadi tumpang tindih tugas.
5. Mengingat pelatihan di lembaga CIM lebih banyak ke praktik dan simulasi, diharapkan kedepan ada penambahan jumlah personil fasilitator yang berkompeten agar dapat memfasilitasi peserta dengan optimal.
6. Proses evaluasi pelatihan menjadi hal yang penting, maka diharapkan dalam proses pengumpulan kuesioner selalu dikroscek jumlah dan isinya meskipun suasana akhir pelatihan sangat *crowded* agar jumlah kuesioner yang telah terisi sebanding dengan peserta yang telah melakukan penilaian.

## DAFTAR PUSTAKA

Anwar Prabu Mangkunegara. (2005). *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Departemen Kesehatan. (2014). *Panduan Fasilitator Modul Pelatihan Konseling: Pemberian Makan Bayi dan Anak*. Jakarta: 1000 Hari Pertama Kehidupan.

Haris Mudjiman. (2006). *Manajemen Pelatihan Berbasis Belajar Mandiri*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Irawan. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: STIA-LAN Press.

Jackie dkk. (2005). *Rencana Usaha Yang Rasional*. Jakarta Selatan: Yayasan Bina Karsa Mandiri.

Oemar Hamalik. (2007). *Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan: Pendekatan Terpadu (Cet.4)*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI No.20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Jakarta: Depdikbud

Peraturan Pemerintah RI no.19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. Jakarta: Depdikbud

Perkalan No.4 tahun 2013 tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklat Teknis Penyelenggaraan Diklat

Sutarno NS. (2004). *Manajemen Perpustakaan: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Samitra Media Utama.

Veithzal Rivai & Ella Jauvani. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.