

**MANAJEMEN PELATIHAN DI LEMBAGA “CRISTAL INDONESIA  
MANAJEMEN”**

**SKRIPSI**

**Diajukan kepada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta  
untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan guna Memperoleh  
Gelar Sarjana Pendidikan**



**Oleh:**

**DWI ENDAH NUR JANNAH  
NIM. 11402241047**

**PROGRAM STUDI PENDIDIKAN ADMINISTRASI PERKANTORAN  
JURUSAN PENDIDIKAN ADMINISTRASI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA  
2015**

## **LEMBAR PERSETUJUAN**

### **MANAJEMEN PELATIHAN DI LEMBAGA “CRISTAL INDONESIA MANAJEMEN”**

#### **SKRIPSI**



Disetujui  
Dosen Pembimbing,



Rosidah, M.Si.  
NIP. 19620422 198903 2 001

## LEMBAR PENGESAHAN

### SKRIPSI

#### MANAJEMEN PELATIHAN DI LEMBAGA “CRISTAL INDONESIA MANAJEMEN”

Dwi Endah Nur Jannah  
NIM. 11402241047

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji Tugas Akhir Skripsi  
Program Studi Pendidikan Administrasi Perkantoran  
Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta  
Pada tanggal 14 Januari 2016 dan dinyatakan telah memenuhi syarat  
guna memperoleh gelar Sarjana Pendidikan

Nama	Jabatan	Tanda Tangan	Tanggal
Muslikhah Dwihartanti, M.Pd	Ketua Penguji		20/16
Rosidah, M.Si.	Sekretaris Penguji		20/16
Sutirman, M.Pd.	Penguji Utama		18/16

Yogyakarta, 21 Januari 2016

Fakultas Ekonomi

Universitas Negeri Yogyakarta

Dekan

Dr. Sugiharsono, M.Si

NIP. 19550328 198303 1 002

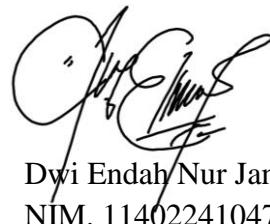
## **SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI**

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Dwi Endah Nur Jannah  
NIM : 11402241047  
Program Studi : Pendidikan Administrasi Perkantoran  
Fakultas : Ekonomi  
Judul Tugas Akhir : MANAJEMEN PELATIHAN DI LEMBAGA  
“CRISTAL INDONESIA MANAJEMEN”

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi ini benar-benar hasil karya saya sendiri. Sepanjang pengetahuan saya tidak terdapat karya atau pendapat yang ditulis atau diterbitkan orang lain atau telah dipergunakan dan diterima sebagai persyaratan dalam penyelesaian studi pada universitas lain kecuali sebagai acuan atau kutipan dengan mengikuti penulisan karya ilmiah yang telah lazim.

Yogyakarta, 30 Desember 2015  
Yang Menyatakan,



Dwi Endah Nur Jannah  
NIM. 11402241047

## **MOTTO**

“Karena sesungguhnya sesudah kesulitan ada kemudahan.. Sesungguhnya  
sesudah kesulitan ada kemudahan...”

(QS. Al Insyirah : 5-6)

“Sikap adalah hal kecil yang membuat perbedaan besar”

(Winston Churchill)

“Buatlah Perubahan Sebelum Perubahan Itu Mengubah Hidup Anda.  
Kalau Anda ingin sukses..yang terpenting bukan seberapa sakit saat gagal,  
tapi seberapa tinggi bisa melompat kembali dari kegagalan itu.”

(Risma Kusumanendra)

“Sukses adalah sebuah Proses, terus berusaha, berjuang, mencoba, dan berdoa.  
Niscaya Allah akan menuntun ke jalan yang penuh cahaya.”

(Penulis)

## **PERSEMBAHAN**

Syukur Alhamdulillah kepada Allah SWT yang telah memberikan nikmat, dan rahmat Nya yang luar biasa dalam menyelesaikan karya ini.

Kupersembahkan karya ini kepada:

❖ Orang Tuaku

Ibu Purwani Prasaja dan Bapak Lanjar yang selalu menginspirasi, memberikan dan mencerahkan rasa kasih sayangnya, memotivasi, membimbing, tauladan, mendidik serta doa yang selalu mengiringiku sampai memperoleh gelar S1 saat ini.

❖ Almamaterku, Universitas Negeri Yogyakarta yang telah memberikan banyak pengalaman hidup.

# **MANAJEMEN PELATIHAN DI LEMBAGA “CRISTAL INDONESIA MANAJEMEN”**

**Oleh:**  
**DWI ENDAH NUR JANNAH**  
**NIM. 11402241047**

## **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 *breafing* 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 *surprise 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, kerapuhan 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**

**TRAINING MANAGEMENT IN “CRISTAL INDONESIA MANAJEMEN”  
INSTITUTION**

*By:*  
**DWI ENDAH NUR JANNAH**  
**NIM 11402241047**

**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*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT, yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang, atas segala rahmat dan hidayah-Nya, Alhamdulilah skripsi dengan judul **MANAJEMEN PELATIHAN DI LEMABGA “CRISTAL INDONESIA MANAJEMEN”** dapat terselesaikan. Skripsi ini disusun untuk memenuhi sebagian prasyarat guna meraih gelar Sarjana Pendidikan di Universitas Negeri Yogyakarta.

Penulis menyadari sepenuhnya, tanpa bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak, Skripsi ini tidak akan dapat diselesaikan dengan baik. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang tulus kepada:

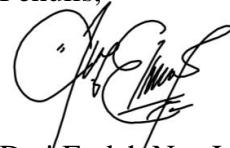
1. Bapak Prof. Dr. Rochmat Wahab, M.Pd, M.A. Rektor UNY yang telah memberikan kesempatan untuk menyelesaikan skripsi ini.
2. Bapak Dr. Sugiharsono, M.Si. Dekan FE UNY yang telah memberikan izin penelitian untuk keperluan skripsi.
3. Bapak Drs. Joko Kumoro, M.Si. Kaprodi Pendidikan Administrasi Perkantoran yang telah memberikan kesempatan untuk menyelesaikan skripsi ini.
4. Ibu Rosidah, M.Si. Dosen pembimbing skripsi yang dengan sabar mengarahkan, membimbing, memberikan motivasi, dan ilmunya sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
5. Bapak Sutirman, M.Pd. Dosen Narasumber yang telah memberikan arahan dan masukan terhadap skripsi ini.
6. Seluruh Dosen Prodi Pendidikan Administrasi Perkantoran yang telah memberikan ilmunya selama kuliah.
7. Bapak Risma Kusumanendra. *Chief Executive Officer* Cristal Indonesia Manajemen (penanggung jawab) yang telah menerima serta memberikan izin untuk melaksanakan penelitian.
8. Ibu Shinta Ardini. Koordinator Acara yang telah membantu memberikan bimbingan, meluangkan waktu, serta arahan dalam pelaksanaan penelitian.

9. Ibu Nia Kurniati. Koordinator Program yang telah membantu dan meluangkan waktu dalam pelaksanaan penelitian sehingga skripsi ini terselesaikan.
10. Bapak Gio Agus. *Creative Program* yang telah memberikan kesempatan dan kerjasama yang baik sehingga pelaksanaan penelitian berjalan lancar.
11. Ibu Rinia. Administrator yang telah membantu dalam pelaksanaan penelitian.
12. Mas Rama, Adik Tipah, dan Ipan, terima kasih atas doa dan dukungan yang telah diberikan dalam penyelesaian skripsi ini.
13. Akaang Narto, terima kasih atas doa, dukungan, dan inspirasi yang senantiasa tidak pernah berhenti diberikan.
14. Rekan-rekan seperjuangan Program Studi Pendidikan Administrasi Perkantoran angkatan 2011, terima kasih atas kebersamaan, bantuan, doa dan motivasi kalian sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
15. Teman-teman Program Studi Pendidikan Administrasi Perkantoran angkatan 2009, 2010, dan 2012 terima kasih atas segala dukungan, doa dan kenangan indah yang telah terukir bersama.
16. Teman-teman organisasi baik HIMA ADP 2010 dan HIMA ADP 2011 yang telah mengajari bagaimana indahnya berorganisasi.
17. Semua pihak yang telah membantu dan mendukung selama studi serta terselesaiannya skripsi ini yang tidak bisa penulis sebutkan satu-persatu.

Penulisan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Saran dan kritik yang membangun akan diterima dengan senang hati demi perbaikan penulisan dimasa yang akan datang. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Yogyakarta, 30 Desember 2015

Penulis,



Dwi Endah Nur Jannah

NIM. 11402241047

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>ABSTRAK .....</b>	vii
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	viii
<b>DAFTAR ISI.....</b>	x
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	xiii
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	xiv
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	xv
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah .....	8
C. Pembatasan Masalah .....	9
D. Rumusan Masalah .....	9
E. Tujuan Penelitian.....	9
F. Manfaat Penelitian.....	9
<b>BAB II KAJIAN TEORI .....</b>	11
A. Deskripsi Teori.....	11
1. Konsep Manajemen .....	11
2. Konsep Pelatihan .....	14
3. Manajemen Pelatihan .....	34

4. Tahap-tahap Manajemen Pelatihan .....	35
B. Hasil Penelitian yang Relevan.....	48
C. Kerangka Pikir.....	52
D. Pertanyaan Penelitian .....	54
 <b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	 55
A. Desain Penelitian.....	55
B. Tempat dan Waktu Penelitian .....	55
C. Subjek Penelitian.....	56
D. Definisi Operasional.....	56
E. Teknik Pengumpulan Data.....	57
F. Pengembangan Variabel Penelitian.....	59
G. Teknik Analisis Data.....	60
H. Pemeriksaan Keabsahan Data .....	62
 <b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	 63
A. Hasil Penelitian .....	63
1. Deskripsi Tempat Penelitian.....	63
2. Deskripsi Data Penelitian .....	66
B. Pembahasan .....	104
1. Perencanaan Pelatihan .....	105
2. Pelaksanaan Pelatihan .....	108
3. Evaluasi Pelatihan .....	113

<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	116
A. Kesimpulan.....	116
B. Saran.....	118
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	119
<b>LAMPIRAN.....</b>	122

## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar	Halaman
1. Kerangka Pikir Penelitian .....	53

## **DAFTAR TABEL**

Tabel	Halaman
1. Pengembangan Variabel Penelitian.....	60

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran	Halaman
1. Pedoman Observasi.....	123
2. Hasil Observasi .....	124
3. Pedoman Wawancara.....	126
4. Transkrip Wawancara .....	128
5. Pedoman Dokumentasi .....	150
5. Data Penelitian .....	151

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusawi, 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. Peningkatan ini dapat dilakukan secara bersama dengan dukungan peran pemerintah, masyarakat, dan keluarga yang diimplementasikan melalui pendidikan formal maupun non formal. Pendidikan menjadi salah satu institusi yang memiliki peran sentral dan strategis dalam proses pemberdayaan insani serta transformasi 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.

Pendidikan nonformal menjadi salah satu sub sistem pendidikan, mempunyai kontribusi besar terhadap peningkatan mutu dan kualitas sumber daya manusia. Komponen-komponen kualitas sumber daya manusia yang tidak dapat dicetak di lingkungan pendidikan sekolah formal maka akan diberikan oleh pendidikan nonformal. Pernyataan tersebut sejalan dengan yang tertulis dalam Undang-undang no 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 26 Ayat 1 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 pendidikan nonformal 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. Pelatihan menjadi salah satu media pendidikan nonformal yang dapat digunakan sebagai upaya untuk mendukung terpenuhinya pengetahuan dalam menghadapi setiap perubahan yang terjadi. Pernyataan tersebut sejalan dengan Peraturan Pemerintah RI no.19 tahun

2005 tentang Standar Nasional Pendidikan Pasal 6 Ayat 3 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.

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. Keberhasilan manajemen pelatihan dilihat dari manfaat yang diperoleh peserta setelah mengikuti pelatihan ditunjukkan dengan adanya peningkatan dari segi kedisiplinan, efektifitas, sikap, dan efisiensi yang lebih baik. Selain itu, dapat meningkatkan kreativitas dan inovasi peserta dalam menghasilkan ide-ide kreatif untuk meningkatkan kemajuan organisasi.

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.

Berdasarkan hasil pengamatan pra-observasi menunjukkan bahwa manajemen pelatihan telah terlaksana di lembaga CIM namun belum optimal. Kondisi ini terlihat di setiap proses evaluasi pelatihan yang dilakukan oleh pengelola khususnya dalam pelaksanaan penilaian pelatihan. Evaluasi pelatihan merupakan kegiatan untuk menilai proses pelatihan yang telah berlangsung. Penilaian pelatihan bertujuan untuk mengetahui hasil akhir pelatihan. Sesuai pernyataan yang tertulis pada Peraturan Pemerintah RI no.19 tahun 2005 tentang Standar Pendidikan Nasional pasal 1 ayat 17 bahwa “Penilaian adalah proses pengumpulan dan pengolahan informasi untuk mengukur pencapaian hasil belajar peserta didik”. Namun realita menunjukkan bahwa pelaksanaan pelatihan yang telah berlangsung masih belum sesuai dengan perencanaan evaluasi pelatihan. Kondisi ini terlihat pada kuesioner pelatihan yang telah dibagi dan diisi peserta, jumlahnya tidak sesuai pada saat dikumpulkan kembali sehingga berdampak pada hasil akhir persentase yang tidak sesuai dengan jumlah peserta.

Permasalahan lain yang muncul yaitu berkaitan dengan tempat pelaksanaan pelatihan. Standar tempat untuk setiap peserta pelatihan menurut pengelola di lembaga CIM adalah  $4m^2$ . Namun melihat frekuensi pelatihan yang telah berlangsung sepanjang tahun 2015, dan menurut pengelola pelatihan menyatakan bahwa tempat pelatihan yang digunakan masih belum sesuai dengan ideal luas ruang gerak untuk setiap peserta. Kondisi ini mengakibatkan suasana ruangan menjadi terlalu penuh karena pelatihan yang berlangsung selalu menggunakan praktik dan simulasi materi pelatihan. Berdasarkan data lembaga CIM menunjukkan bahwa banyak ditemukan penggunaan tempat pelatihan yang luas untuk setiap peserta kurang dari ideal. Sepanjang tahun 2015 terdapat 25 program pelatihan yang sudah dilaksanakan dan 12 program diantaranya tidak menggunakan tempat yang luasnya sesuai dengan ketentuan. Adapun ideal ruang gerak perpeserta berdasarkan hasil observasi dengan pengelola pelatihan menyatakan bahwa rata-rata  $4m^2$ . Pemilihan tempat yang luasnya kurang memadai mengakibatkan mobilitas peserta dan pemateri kurang leluasa dalam simulasi ataupun praktik materi pelatihan.

Pengelola pelatihan juga memiliki peran penting diantaranya mempersiapkan kebutuhan pelatihan, aktif berkomunikasi dengan pihak panitia, dan sebagai pelaksana pelatihan. Hasil pra observasi menunjukkan bahwa setiap pengelola juga berperan sebagai fasilitator pelatihan yang bertugas sebagai pendamping peserta dalam melakukan praktik dan simulasi materi pelatihan. Berdasarkan data pelatihan di lembaga CIM menunjukkan

bahwa frekuensi pelatihan sepanjang tahun 2015 masih ditemukan pelaksanaan pelatihan dengan fasilitator kurang dari jumlah minimal kebutuhan yaitu 1:10. Artinya setiap fasilitator bertugas mendampingi/menangani maksimal 10 peserta pelatihan. Berdasarkan data program pelatihan menunjukkan bahwa sepanjang tahun 2015 ada 25 program pelatihan yang telah terlaksana dan 12 program diantaranya tidak menggunakan minimal jumlah fasilitator yaitu setiap orang menangani lebih dari 10 peserta. Hasil wawancara kepada pengelola pelatihan menyatakan bahwa setiap fasilitator dapat menangani maksimal 10 peserta pelatihan. Namun kondisi pelatihan yang telah berlangsung menunjukkan bahwa jumlah fasilitir pelatihan tidak sebanding dengan jumlah peserta sehingga mengakibatkan penanganan serta pelayanan tidak seluruhnya tertangani.

Manajemen tugas untuk setiap pengelola pelatihan juga belum terlaksana sesuai dengan peran masing-masing pengelola sehingga menjadikan beberapa tugas dibebankan kepada seorang pengelola. Kondisi ini terlihat pada proses pelaksanaan pelatihan yang setiap pengelola memiliki tugas lebih dari satu seperti seorang koordinator acara merangkap sebagai *master of ceremony* dan operator serta dokumentator, koordinator program merangkap sebagai protokol VIP dan *ice breaker*, petugas administrasi merangkap sebagai tim pelayanan dan fasilitator. Berdasarkan hasil pr-observasi pada pelatihan yang berlangsung menunjukkan bahwa pengelola yang mendapatkan tugas lebih dari satu sering melakukan kesalahan dalam bekerja 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. Selain itu, peran tugas untuk setiap pengelola tidak terlihat dengan jelas karena tidak ada struktur susunan pengelola yang tergambar secara nyata sehingga menjadikan tumpang tindih tugas antar pengelola. Adanya tumpang tindih tugas berakibat pada terhambatnya proses pelaksanaan pelatihan karena terjadi *miss* antara tugas-tugas yang dibebankan kepada setiap pengelola.

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. Efek akhir yang ditimbulkan adalah adanya pengurangan dan pergeseran waktu sesi materi maupun waktu istirahat peserta pelatihan. Situasi ini sering terlihat pada data pelatihan tahun 2015 yaitu terjadi perubahan proses pelaksanaan pelatihan dari jadwal yang telah dibuat sebelumnya.

Berdasarkan uraian tersebut menunjukkan bahwa manajemen pelatihan yang tepat sangat mempengaruhi kualitas proses pelaksanaan dan hasil akhir pelatihan. Namun melihat paparan di atas menunjukkan bahwa manajemen pelatihan di lembaga CIM belum terlaksana dengan optimal. Oleh karena itu, penelitian ini membahas tentang Manajemen Pelatihan di Lembaga “Cristal Indonesia Manajemen”.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, maka dapat diidentifikasi beberapa permasalahan sebagai berikut:

1. Jumlah kuesioner yang sudah diisi oleh peserta tidak seluruhnya dikembalikan kepada pengelola.
2. Tempat pelatihan yang digunakan kurang lebih 50% tidak representatif untuk menampung seluruh peserta, terutama mengenai luas ruangan yang tidak sesuai dengan jumlah peserta.
3. Rasio jumlah fasilitator pelatihan tidak sebanding dengan jumlah peserta pelatihan.
4. Manajemen pelatihan terkait dengan tugas untuk setiap pengelola belum terlaksana sesuai dengan peran masing-masing pengelola pelatihan, khususnya setiap pengelola yang memiliki tugas lebih dari satu.
5. Proses pelaksanaan pelatihan tidak sesuai dengan rencana jadwal yang telah dibuat di awal.

6. Manajemen pelatihan di lembaga Cristal Indonesia Manajemen belum dilakukan secara optimal.

### **C. Pembatasan Masalah**

Mengingat begitu luas permasalahan pada pengelolaan pelatihan dan keterbatasan biaya, waktu, serta tenaga maka dilakukan pembatasan masalah. Berdasarkan permasalahan yang telah diidentifikasi tersebut, maka dalam penelitian ini hanya membatasi pada manajemen pelatihan di lembaga Cristal Indonesia Manajemen belum dilakukan secara optimal.

### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah, identifikasi masalah, dan pembatasan masalah, maka masalah yang akan dipecahkan dalam penelitian ini adalah: Bagaimana pelaksanaan manajemen pelatihan di lembaga Cristal Indonesia Manajemen?

### **E. Tujuan Masalah**

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan jawaban dan gambaran atas permasalahan di atas yaitu: untuk mengetahui pelaksanaan manajemen pelatihan di lembaga Cristal Indonesia Manajemen.

## F. Manfaat Penelitian

Penelitian tentang manajemen pelatihan di lembaga Cristal Indonesia

Manajemen diharapkan dapat memberikan manfaat:

### 1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu referensi untuk kajian lebih mendalam tentang pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya mengenai manajemen pelatihan di lembaga Cristal Indonesia Manajemen.

### 2. Manfaat Praktis

#### a. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan tentang manajemen pelatihan di lembaga Cristal Indonesia Manajemen.

#### b. Bagi Mahasiswa

Hasil penelitian ini diharapkan dapat mengetahui tentang manajemen pelatihan dan dapat dijadikan pedoman dalam melaksanakan pelatihan sehingga meminimalisir kesalahan pelaksanaan pelatihan.

#### c. Bagi lembaga Cristal Indonesia Manajemen

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai barometer serta sebagai media refleksi untuk melihat sejauh mana kebermanfaatan pelatihan yang telah diadakan sehingga dapat dilakukan pemberian dalam pengelolaan pelatihan agar menjadi lebih baik.

#### d. Bagi Universitas Negeri Yogyakarta

Hasil penelitian dapat digunakan sebagai tambahan bacaan penelitian bidang pendidikan khususnya tentang manajemen pelatihan.

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI**

#### **A. Deskripsi Teori**

##### **1. Konsep Manajemen**

Pengertian manajemen banyak dikemukakan oleh para ahli dengan berbagai definisi yang mempunyai ragam penekanan yang berbeda. Walaupun demikian, apabila ditelaah dari definisi manajemen yang dikemukakan oleh para ahli tersebut ternyata tidak saling bertentangan satu dengan yang lainnya, bahkan dirasakan bahwa definisi-definisi tersebut saling berkaitan. Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen.

Menurut Yayat (2001: 1) “istilah manajemen berasal dari kata kerja *to manage* berarti *control*. Dalam bahasa Indonesia dapat diartikan: mengendalikan, menangani atau mengelola”. Pengelolaan pada dasarnya adalah pengendalian dan pemanfaatan sumber daya yang menurut suatu perencanaan diperlukan untuk/atau penyelesaian suatu tujuan kerja tertentu.

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”. Suharsimi Arikunto (1993:

31) menambahkan bahwa “kata pengelolaan dapat disamakan dengan manajemen, yang berarti pula pengaturan atau pengurusan”. Oleh karena itu, istilah manajemen dalam penelitian ini dapat disebut juga dengan pengelolaan melalui proses fungsi-fungsi manajemen.

Pandji Anoraga dalam bukunya Manajemen Bisnis (2009: 109) menyatakan bahwa:

manajemen adalah proses yang khas terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian yang masing-masing bidang tersebut digunakan baik ilmu pengetahuan maupun keahlian dan yang diikuti secara berurutan dalam rangka usaha mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Menurut Hasibuan (2012: 1) dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia mengemukakan bahwa “manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif untuk mencapai tujuan tertentu”. Konsep manajemen yang disampaikan oleh Oemar Hamalik (2007: 10) dalam buku Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan bahwa “manajemen adalah keseluruhan proses kegiatan yang dilakukan oleh dua orang atau lebih secara formal untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya”. Beberapa definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen atau pengelolaan adalah sama yaitu melakukan proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Fungsi-fungsi manajemen tersebut dalam suatu organisasi dilakukan oleh dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan oleh organisasi tersebut.

Terry dalam The Liang Gie (2000: 21) menyatakan bahwa “kegiatan atau fungsi manajemen meliputi: perencanaan (*planing*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*)”. Fungsi-fungsi manajemen tersebut bersifat universal, di mana saja dan dalam organisasi apa saja. Namun, semuanya tergantung pada tipe organisasi, kebudayaan dan anggotanya. Menurut Djati Julitriarsa dan John Suprihanto (1988: 29-65) dalam bukunya Manajemen Umum, fungsi manajemen terdiri dari *planing*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling*. Sedangkan menurut Imamul Arifin dan Giana Hadi (2007: 70) menyatakan fungsi manajemen terbagi menjadi: perencanaan (*planing*); pengorganisasian (*organizing*); pengarahan (*directing*); dan pengawasan (*controlling*).

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa fungsi-fungsi manajemen meliputi: perencanaan (*planing*); pengorganisasian (*organizing*); penggerakkan pelaksanaan (*actuating*); dan pengawasan (*controlling*). Dengan demikian, perencanaan merupakan proses awal dari suatu kegiatan manajemen yang keberadaannya sangat diperlukan dalam memberikan arah suatu kegiatan, kemudian pengorganisasian berkaitan dengan penyatuan seluruh sumber daya yang ada untuk bersinergi dalam mempersiapkan pelaksanaan kegiatan guna pencapaian tujuan lembaga atau organisasi penyelenggara pelatihan. Tahap berikutnya pelaksanaan dan pengarahan kegiatan yang selalu berpedoman pada perencanaan yang telah ditetapkan. Tahap akhir

adalah pengawasan yang meliputi kegiatan monitoring dan evaluasi tersebut, dapat dilakukan perbaikan selama kegiatan berlangsung atau untuk memperbaiki program kegiatan berikutnya sehingga tujuan yang telah direncanakan tercapai dengan baik.

## 2. Konsep Pelatihan

### a. Pengertian Pelatihan

Istilah pelatihan berasal dari kata “latih” yang pengertiannya erat kaitannya dengan “ajar” atau belajar, kemudian menjadi kata latih-an atau pelatihan, yaitu suatu kegiatan yang berhubungan dengan proses belajar mengajar. Pelatihan atau *training*, menurut Henry Simamora (1995) dalam Tim Pengembang Ilmu Pendidikan FIP-UPI (2007: 469) disimpulkan sebagai berikut:

(1) pelatihan adalah serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan berbagai keahlian, pengetahuan, pengalaman; yang berarti perubahan sikap, (2) pelatihan merupakan penciptaan lingkungan tertentu di mana para pegawai dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku yang secara spesifik berkaitan dengan pekerjaan, (3) pelatihan berkenaan dengan perolehan keahlian-keahlian tertentu yang diarahkan untuk membantu pegawai dalam melaksanakan pekerjaan mereka pada saat ini dengan lebih baik.

Pelatihan adalah suatu proses untuk mengembangkan kualitas sumber daya manusia dengan penerapan fungsi-fungsi manajemen.

Oemar Hamalik (2007: 10) menyampaikan bahwa “Pelatihan merupakan suatu fungsi manajemen yang perlu dilaksanakan terus-menerus dalam rangka pembinaan ketenagaan dalam suatu

organisasi”. Lebih jauh lagi Ikka Kartika dalam bukunya Mengelola Pelatihan Partisipatif (2011: 8) menjelaskan bahwa:

pelatihan mencangkup tiga aspek pokok yaitu perolehan pengetahuan, keterampilan dan pengembangan bakat dalam upaya meningkatkan kinerja seseorang dengan sengaja, terorganisir, sistematik, dalam waktu relatif singkat, dan dalam penyampaiannya menekankan pada praktik daripada teori.

Secara spesifik, berdasarkan beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan serangkaian tindakan (upaya) dan proses peningkatkan keterampilan yang dilaksanakan secara berkesinambungan, bertahap, terkelola, serta terarah untuk mencapai tujuan tertentu terkait dengan pencapaian tujuan organisasi.

### **b. Indikator-indikator Pelatihan**

Kegiatan pelatihan dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan penyelenggara dalam rangka meningkatkan kualitas kompetensi peserta pelatihan. Pelaksanaan pelatihan perlu memperhatikan komponen-komponen yang sebaiknya terdapat dalam proses pelaksanaan kegiatan. Komponen-komponen yang perlu diperhatikan dapat disebut dengan indikator yang saling terikat satu dengan yang lain. Indikator-indikator pelatihan menurut Sondang P. Siagian (2003: 190) yaitu “partisipasi, materi pelatihan, tingkat kesulitan kerja, dan transfer pengalihan”.

Penggunaan indikator pelatihan berfungsi untuk membantu persiapan pelatihan. Selain itu indikator pelatihan dapat berfungsi

sebagai dasar pemantauan hasil akhir dari pelaksanaan program pelatihan. Veithzal Rivai & Ella Jauvani (2009: 225) menyampaikan bahwa “indikator-indikator pelatihan harus meliputi instruktur, peserta, materi (bahan), metode, tujuan pelatihan, dan lingkungan yang menunjang”.

Indikator pelatihan seyogyanya dilakukan secara bersamaan dan berkesinambungan. Pelatihan yang berjalan selaras dengan indikator akan tercipta pelatihan yang bermutu, berkualitas dan bermanfaat. Anwar Prabu Mangkunegara (2005: 51-53) menambahkan bahwa “indikator pelatihan yaitu mencangkup instruktur, peserta, materi, metode, biaya, fasilitas-fasilitas pelatihan, tujuan, dan sasaran”.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan kegiatan pelatihan harus dengan seksama memperhatikan indikator-indikator pelatihan yaitu peserta, materi, media, metode, instruktur atau pemateri, tujuan, tempat, dan fasilitas pelatihan.

### **1) Peserta Pelatihan**

Keberhasilan suatu pelatihan sangat ditentukan oleh faktor peserta. Agar sasaran pelatihan tercapai, peserta pelatihan perlu diperhatikan persyaratan-persyaratananya. Hal itu untuk memudahkan bagi fasilitator dalam memilih materi dan metode yang sesuai untuk peserta.

Sehubungan dengan peserta, beberapa hal yang perlu diperhatikan menurut Soekidjo Notoatmodjo (1992: 32) adalah:

jumlah peserta, tingkat kecerdasan dan latar belakang peserta, umur dan pengalaman dalam praktik, tingkat minat untuk mengikuti latihan dan tingkat kesediaan mengembangkannya, tingkat pengetahuan peserta mengenai maksud latihan, serta lingkungan sosial dan kebudayaan peserta.

Dengan demikian, untuk memperlancar proses pelatihan, pemilihan peserta sangatlah penting. Tujuan pemilihan untuk mengukur apakah materi dan metode yang dipakai nantinya sesuai dengan peserta pelatihan.

## 2) Materi Pelatihan

Materi pelatihan merupakan menu yang disajikan penyelenggara pelatihan atas masalah atau harapan yang ditemukan dilapangan. Materi pelatihan erat kaitannya dengan tujuan yang hendak dicapai, agar masalah atau harapan tersebut bisa diatasi melalui kegiatan pelatihan yang diselenggarakan. Oleh karena itu, penataan materi pelatihan perlu ditata secara bagus.

Menurut Soekidjo Notoatmodjo (1992: 70) menyampaikan bahwa terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam menentukan materi pelatihan, yaitu:

- a) Materi pelatihan lahir sebagai jawaban atas permasalahan yang dibutuhkan peserta pelatihan,
- b) Materi pelatihan harus berkaitan dengan pencapaian tujuan,

- c) Materi pelatihan harus berkaitan dengan sasaran pelatihan,
- d) Materi pelatihan juga berkaitan dengan indikator pelatihan lain seperti: media, peserta, metode, biaya, dll.

Dengan demikian, materi yang akan disampaikan dalam pelatihan harus direncanakan terlebih dulu, apakah materi yang akan dijadikan pelatihan dapat bermanfaat dan sesuai dengan tujuan yang akan dicapai. Tanpa persiapan dan pemilihan materi secara matang, pelatihan akan sulit berjalan dengan lancar.

### 3) Media Pelatihan

Media pelatihan merupakan salah satu komponen yang penting dalam sistem manajemen pelatihan. Fungsi media dalam pelatihan yaitu sebagai unsur penunjang proses pelatihan, menggugah gairah dan memotivasi belajar. Pemilihan dan penggunaan media harus memperhatikan beberapa hal seperti tujuan pelatihan, materi pelatihan, ketersediaan media yang digunakan, kemampuan pelatih yang akan menggunakannya.

Oemar Hamalik (2007: 68) menyampaikan bahwa ada berbagai jenis media yang dapat dipilih dan digunakan dalam pelatihan, antara lain:

- a) Benda aslinya (sebenarnya).
- b) Model ialah benda-benda bentuk tiruan dari benda aslinya.
- c) Media bagian (*chart*) ialah media yang digunakan dalam penyajian diagramatik suatu lambang visual, seperti: bagan organisasi, bagan tabulator (*tabulator chart*), bagan skematik dan diagramatik, bagan arus (*flow chart*), bagan petunjuk, dan bagan waktu.

- d) Media grafik (grafik diagram) yaitu media yang menyajikan data bilangan kuantitatif secara diagramik, seperti: grafik batang, grafik garis, grafik lingkaran.
- e) Media gambar seperti: poster, karikatur, gambar.
- f) Media bentuk papan yang berupa papan sarana komunikasi instruktural, seperti: papan tulis, papan pengumuman, dan papan visual.
- g) Media yang diproyeksikan yaitu gambar yang dapat dilihat pada layar oleh peserta, seperti: media proyeksi diam (slide), bergerak (video), dan proyeksi mikro (benda langsung).
- h) Media dengar dengan ciri dapat didengar dengan baik.
- i) Media pandang dengar dengan ciri dapat dilihat dan didengar.
- j) Media cetak yaitu bahan hasil cetakan.

Penggunaan media pelatihan secara tepat dan efektif sangat membantu proses kegiatan pelatihan. Media pelatihan yang efektif dan efisien harus disesuaikan dengan kebutuhan pelatihan. Pemilihan media secara tepat dan dikatakan komunikatif adalah jika media yang digunakan mudah, murah, menarik, merangsang, dan dapat bermanfaat.

#### **4) Metode Pelatihan**

Metode dan teknik pelatihan memiliki ragam variasi. Penggunaan metode dan teknik tergantung pada tujuan, materi, kelompok, sasaran, waktu, fasilitas, sarana dan prasarana. Apabila dilihat dari segi bahasa, metode berasal dari dua kata yaitu “meta” (melalui) dan “hodos” (jalan atau cara). Dengan demikian, metode adalah cara atau jalan yang harus dilalui untuk mencapai suatu tujuan.

Metode ialah cara penyampaian isi atau materi latihan, misalnya ceramah. Sedangkan teknik adalah seni yang dilakukan di dalam metode ceramah tersebut, misalnya ceramah dengan *joke*. Tidak ada satupun metode terbaik atau sebaliknya. Namun metode pelatihan adalah baik jika penggunaannya secara tepat dan terpadu serta setiap penggunaan metode didukung oleh teknik pelatihan.

Menurut Andrew F. Sikula dalam Suwatno dan Donni (2011: 114) ada berberapa metode pelatihan yang dapat digunakan antara lain:

- a) *On the job training* merupakan pelatihan sambil kerja,
- b) *Vestibule* merupakan bentuk pelatihan dimana para pelatihnya bukanlah berasal dari atasan langsung melainkan pelatih khusus (*trainer specialist*), contohnya simulasi.
- c) *Apprenticeship* membutuhkan keterampilan (skill) yang relatif tinggi.
- d) *Spesialist Course* adalah pelatihan dengan bentuk yang lebih mirip dengan pendidikan, biasanya diadakan untuk memenuhi minat dalam bidang pengetahuan tertentu di luar bidang pekerjaannya.

Sedangkan macam-macam metode pelatihan partisipatif yang dapat digunakan dalam pelatihan menurut Anju Dwivedi (2006: 90) antara lain:

- a) Metode Pemasaran (*ice breaking*) bukanlah metode pembelajaran yang sesungguhnya, melainkan aktivitas yang menyenangkan dan kadang-kadang menggunakan gerakan fisik untuk menciptakan suatu lingkungan pelatihan yang sesuai kebutuhan. Metode *ice breaking* membantu dalam

- meningkatkan ketertarikan peserta terhadap keberlanjutan mengikuti pelatihan.
- b) Metode Kuliah adalah cara yang paling efektif untuk memperkenalkan informasi atau konsep-konsep yang baru pada sekelompok orang yang belajar. Namun metode kuliah kurang partisipatif jika dijadikan sebagai pelatihan.
  - c) Metode Curah Pendapat (*brainstorming*) adalah suatu bentuk diskusi dalam rangka menghimpun gagasan, pendapat informasi, pengetahuan, dan pengalaman dari semua peserta.
  - d) Metode Diskusi Kelompok adalah metode yang membahas topik untuk memperoleh kesimpulan dalam kelompok kecil terdiri dari 5-7 orang. Melalui metode ini akan terjadi pertukaran pengalaman, penumbuhan kreatifitas, penalaran, dan pemecahan suatu masalah.
  - e) Metode Penguasaan yaitu metode dengan memberikan tugas-tugas untuk dikerjakan oleh peserta mengenai pengetahuan, keterampilan, atau sikap tertentu. Misalnya: menyusun suatu kasus, mengisi format, atau melakukan peralatan tertentu. Metode penugasan memiliki tujuan ganda, misalnya: peningkatan diri dan keluar produk dalam topik tertentu.

Program pelatihan menurut Hani Handoko (1995: 110), dirancang untuk meningkatkan prestasi kerja, mengurangi absensi dan perputaran, serta memperbaiki kepuasan kerja. Hani Handoko menambahkan metode pelatihan terdapat dua kategori, yaitu:

- a) Metode Praktis atau *On The Job Training* yaitu program pelatihan di tempat kerja merupakan metode latihan yang telah dikenal dan paling banyak digunakan. Karyawan dilatih tentang pekerjaan yang baru dengan supervisi langsung, seorang “pelatih” yang berpengalaman.
- b) Metode Simulasi yaitu metode yang dilakukan dengan mengajak karyawan peserta latihan representasi tiruan (*artificial*). Suatu aspek organisasi dan diminta untuk menanggapinya seperti

dalam keadaan sebenarnya. Diantara metode-metode simulasi yang paling umum digunakan yaitu metode studi kasus, permainan rotasi jabatan, permainan bisnis, ruang pelatihan, latihan laboratorium, program-program pengembangan eksekutif, dan metode pelatihan di alam terbuka (*outdoor*).

Metode pelatihan yang digunakan hendaknya dapat disesuaikan dengan kebutuhan guna tercapainya tujuan pelatihan. Pemilihan metode pelatihan secara tepat akan berdampak pada hasil akhir pelaksanaan pelatihan. Berdasarkan beberapa pendapat ahli di atas secara umum pemilihan metode sebaiknya melihat hal-hal berikut: (1) kesesuaian dengan keadaan dan jumlah sasaran; (2) mencukupi dalam jumlah dan mutu materi; (3) tepat menuju tujuan pada waktunya; (4) amanat hendaknya mudah diterima, dipahami dan diterapkan; dan (5) biaya ringan.

## 5) Instruktur atau pemateri

Peranan seorang pelatih dalam kegiatan pelatihan adalah sebagai fasilitator yang berfungsi memperlancar terjadinya pelatihan. Kriteria penting yang sebaiknya dimiliki oleh pelatih menurut Soekidjo Notoatmodjo (1992: 71) adalah:

- a) Percaya dan menghargai partisipasi, serta berusaha mengembangkan sikap tersebut di dalam kelompok dan kehidupan sendiri.
- b) Mempunyai kesabaran dan mencintai manusia yang menjadi sasaran.
- c) Percaya bahwa setiap orang mempunyai kemampuan untuk memecahkan persoalan yang dihadapinya dan menjadi “tuan” di dalam kehidupannya sendiri.

- d) Memiliki kepercayaan di dalam mewujudkan kegiatan.
- e) Mengetahui cara-cara pendekatan serta teknik-teknik yang dapat meningkatkan kepekaan peserta terhadap kebutuhan sasaran.
- f) Mereka juga dapat menjamin keikutsertaan peserta secara aktif.
- g) Memiliki kepekaan dalam membedakan cara-cara atau sikap kepemimpinan yang positif dan negatif.

Pelatihan seyogyanya tidak hanya menekankan pada isi tetapi juga proses. Oleh karena itu, pelatih diharapkan mampu menghayati proses belajar peserta pelatihan. Definisi yang berbeda mengenai kualifikasi pelatih menurut Agus Suryana (2006: 7) terdiri dari:

- a) Memiliki kompetensi dalam bidang keahliannya. Ia harus memiliki pengalaman dan pengetahuan terperinci dengan apa yang diajarkannya karena akan sangat dibutuhkan dalam menentukan standar orang yang akan dilatihnya.
- b) Menguasai teknik presentasi: berbicara dengan jelas, mampu mengelola pelatihan, menunjukkan demonstrasi keahlian (*skill*) dan mengelola evaluasi pra dan pasca pelatihan kelas sehingga membantu peserta untuk menyerap materi pelatihan dengan mudah.

Lebih jauh disampaikan Oemar Hamalik (2007: 144) menyatakan bahwa syarat menjadi pelatih harus menguasai dan mempelajari:

- a) Pengetahuan yang memadai dan mendalam dalam bidang keilmuan atau studi tertentu, sesuai dengan bidang-bidang keilmuan yang diterapkan dan dikembangkan dalam lembaga pelatihan tersebut.
- b) Kemampuan dalam bidang kependidikan dan keguruan yaitu yang berkenaan dengan proses pembelajaran, berupa teori, praktik dan pengalaman lapangan.

- c) Kemampuan kemasyarakatan adalah kemampuan yang diperlukan dalam kehidupan antara manusia dan bermasyarakat, baik di lingkungan lembaga pelatihan dan masyarakat maupun dengan masyarakat luas.
- d) Kemampuan kepribadian yang berkenaan dengan pribadi khususnya yang menunjang pekerjaan sebagai pendidikan dan pelatihan.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa pelatih harus memiliki kualitas diri yang meliputi: mampu memahami peserta; mampu menempatkan iklim positif dalam pelatihan; mampu menampung pengetahuan dan bakat peserta; mampu meningkatkan teknik mengajar dan memfasilitasi proses belajar mengajar; mampu menghargai peserta; serta mencintai serta kompeten atas bidang pengajaran sebagai pelatih. Kualitas pelatih akan memberikan pengaruh yang besar terhadap kualitas dari hasil pelatihan.

## 6) Tujuan Pelatihan

Kegiatan pelatihan dilakukan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan secara bersama. Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2005: 49) mengemukakan tujuan utama pelatihan secara luas yang dikelompokkan menjadi sembilan bidang yaitu:

- a) Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi.
- b) Meningkatkan produktivitas kerja.
- c) Meningkatkan kualitas kerja
- d) Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia
- e) Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja

- f) Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal
- g) Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja
- h) Meningkatkan keusangan (obsolescence).
- i) Meningkatkan perkembangan skill pegawai.

Pernyataan tersebut berarti pelatihan secara luas yaitu untuk meningkatkan beragam kemampuan/*skill* manusia agar dapat meningkat atau berubah menjadi lebih baik.

Ikka Kartika (2011: 14) menyampaikan bahwa tujuan umum pelatihan antara lain:

- a) Untuk mengembangkan keahlian, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih efektif.
- b) Untuk mengembangkan pengetahuan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional.
- c) Untuk mengembangkan sikap, sehingga menimbulkan kemauan kerjasama dengan teman-teman, pegawai dan pimpinan.

Penentuan tujuan pelatihan dilakukan diawal sebelum menyelenggarakan pelatihan. Tujuan dari penentuan diawal agar terlaksana kegiatan pelatihan yang efektif dan efisien dalam mengembangkan kemampuan seseorang sehingga dapat menghasilkan kualitas sumber daya manusia yang unggul. Tanpa adanya penentuan tujuan diawal, pelatihan yang dilakukan menjadi sia-sia. Lebih jauh lagi disampaikan Wursanto (1989: 61) tujuan pelatihan antara lain:

- a) Menambah pengetahuan pegawai,
- b) Menambah keterampilan pegawai,
- c) Mengubah dan membentuk sikap pegawai,

- d) Mengembangkan keahlian pegawai sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan efektif,
- e) Mengembangkan semangat, kemauan dan kesenangan kerja pegawai,
- f) Mempermudah pengawasan terhadap pegawai,
- g) Mempertinggi stabilitas pegawai.

Berdasarkan beberapa pendapat mengenai tujuan pelatihan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa pelatihan diadakan dengan maksud meningkatkan kemampuan personal baik pengetahuan, keterampilan, dan mengembangkan sikap yang sejalan dengan kebutuhan setiap organisasi penyelenggara pelatihan. Selain itu, tujuan pelatihan juga untuk mengembangkan bakat seseorang sehingga dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan yang dipersyaratkan.

## 7) Tempat Pelatihan

Tempat atau ruangan pelatihan perlu memperhatikan beberapa kriteria yang telah ditentukan oleh beberapa ahli untuk mendukung tujuan dan kebutuhan pelatihan. Secara sederhana Raymond A. Noe (2002: 129) mengemukakan tiga hal yang harus diperhatikan dalam menentukan tempat pelatihan yaitu:

- a) *Comfortable and accessible* (nyaman secara fisik maupun psikologis dan secara geografis mudah dijangkau)
- b) *Quite, private, and free from interruptions* (tenang, terjaga dari berbagai gangguan, baik suara, udara, maupun lainnya)
- c) *Sufficient space for trainees to move easily around in, offers enough room for trainees to see each other, the trainer, and any visual displays or examples that will be used in training (e.g. video,*

*product samples, charts, slides),* artinya memiliki ruang yang memudahkan peserta pelatihan untuk bergerak, melihat peserta lain, dan tanyangan yang ditampilkan dalam pelatihan.

Selain itu, Raymond A. Noe (2002: 133) menambahkan beberapa hal yang harus diperhatikan jika kita mengukur dan menilai ruangan pelatihan:

- a) Suara Berisik: periksa suara berisik yang berasal dari sistem pemanas atau pendingin, ruangan sebelah dan koridor, dan dari luar gedung.
- b) Warna: warna-warna seperti oranye, hijau, biru, dan kuning merupakan warna-warna hangat. Variasi dengan warna putih lebih terkesan sejuk dan bersih. Warna hitam dan coklat memberi kesan tertutup dan lelah.
- c) Struktur Ruangan: gunakan ruangan yang berbentuk bujur sangkar. Ruangan yang berbentuk panjang dan sempit akan membuat peserta pelatihan menjadi sulit untuk melihat, mendengar, dan mengikuti pelatihan.
- d) Pencahayaan: sumber utama cahaya sebaiknya adalah lampu pijar. Penggunaan lampu pijar hendaklah merata keseluruhan ruangan dan digunakan lebih redup ketika proyektor dinyalakan.
- e) Dinding dan Penutup Lantai: untuk penutup lantai sebaiknya digunakan karpet. Warna yang tidak menimbulkan masalah adalah warna gelap. Benda-benda yang terdapat di dinding hanyalah benda-benda yang ada hubungannya dengan pelatihan tersebut.
- f) Kursi: kursi sebaiknya yang memiliki roda, bisa berputar, dan memiliki sandaran utnuk membantu mereka yang bermasalah dengan pinggang.
- g) Cahaya yang menyilaukan: periksa dan atasi cahaya menyilaukan yang berasal dari permukaan besi, monitor TV, dan cermin.
- h) Langit-langit: jarak dari lantai ke langit-langit ruangan lebih baik kira-kira 10 kaki.
- i) Sambungan Listrik: sebaiknya tersedia dalam jarak setiap 6 kaki di dalam ruangan. Sambungan telepon sebaiknya berada disebelahnya, dan sambungan listrik untuk pelatih juga harus tersedia.

- j) Bunyi suara: periksa daya serap suara dari dinding, langit-langit, lantai, dan perabot. Coba cek suara dengan menggunakan tiga atau empat orang yang berbeda, pantau kejelasan dan level suara tersebut.

Berbeda dengan yang disampaikan oleh Larid dalam Sugiyono (2002: 105-111) terdapat empat kriteria yang harus dipenuhi dalam sebuah ruangan pelatihan yaitu:

- a) Fleksibilitas

Fleksibilitas yaitu berupa tingkat kemudahan dan kecepatan dalam mengatur ruangan sesuai dengan kebutuhan pelatihan. Ruangan akan berubah pengaturannya jika digunakan untuk tujuan penyampaian materi pelatihan dengan tugas kelompok. Salah satu unsur fleksibilitas ruangan adalah luasnya ruangan. Berikut ukuran ruangan untuk beberapa kepentingan:

- (1) Luas ruang konfrensi = 2,070-2,250 m<sup>2</sup> perorang,
- (2) Luas ruang kelas = 1,350-1,530 m<sup>2</sup> perorang,
- (3) Luas ruang teater = 0,081-0,90 m<sup>2</sup> perorang

- b) Ventilasi

Ventilasi dalam ruangan berfungsi mengatur kecukupan udara, suhu udara, dan uap air. *America Society of Heating and Ventilating Engineering* dalam Sugiyono (2002: 109), mengatakan udara yang terbaik untuk bekerja adalah dengan suhu 25,6° Celcius, dan dengan adanya Air

*Conditioning* (AC) hal tersebut sudah bisa diatur dan diatasi.

Blanchard and Thacker (2002: 323) juga menyampaikan hal senada bahwa “*the room should be equipped with its own temperature control, with quite heating/cooling fans*”. Artinya ruang pelatihan sebaiknya dilengkapi dengan pendingin ruangan yang tidak mengeluarkan bunyi yang keras, karena menimbulkan gangguan terhadap konsentrasi selama proses pelatihan berlangsung”.

c) Isolasi

Isolasi ini berarti bahwa ruangan harus bebas dari pengaruh suara (dekat *airport*, lalu lintas kendaraan) yang ramai, dan dapat menimbulkan gangguan terhadap proses pembelajaran. Lingkungan pelatihan sebaiknya jauh dari tempat kerja, agar tidak memungkinkan dan memudahkan peserta pelatihan sering datang ke kantor atau dihubungi oleh kantor. Ruangan pelatihan akan lebih baik jika tidak dilengkapi jendela karena dapat mengganggu konsentrasi peserta selama pelatihan.

Apabila ruangan memiliki jendela, sebaiknya harus disertai dengan tirai yang dapat menutup jendela tersebut. Sebagai contoh, ruangan yang tidak dilengkapi penutup

jendela akan memudahkan peserta pelatihan melihat keluar dan mendapat gangguan dari luar. Akibatnya peserta juga akan mudah tergoda untuk ingin pergi keluar. Hal ini sejalan dengan yang disampaikan oleh Blanchard dan Thacker (2002) bahwa “*windows can distract the trainees. If the room does contain the windows, be sure they are fitted with shades or curtains you can close. Light coming through the windows can create glare as well as be distracting..*” (jendela dapat mengganggu peserta pelatihan. Jika ruangan pelatihan dilengkapi dengan jendela, pastikan jendela terpasang penutup atau dapat ditutup. Cahaya yang akan masuk melalui jendela dapat menyilaukan dan mengganggu).

d) Pencahayaan

Pencahayaan dalam ruangan sebaiknya diatur terang dan gelapnya. Ruangan akan membutuhkan pencahayaan yang lebih jika digunakan untuk kegiatan menulis, menggambar, demonstrasi, atau kegiatan yang memerlukan pengamatan tinggi. Namun untuk memutar film, atau OHP (*over head projector*) diperlukan ruangan yang agak gelap.

Menurut Badan Pendidikan dan Latihan Perhubungan (2001: 72) menyampaikan bahwa “ruang kelas dan laboratorium

untuk penyelenggaraan pelatihan : 1,39 m<sup>2</sup> perpeserta diklat”.

Pernyataan yang sama disampaikan oleh Ernst Neufert (2002: 13) yang menyatakan bahwa “luas ruang per orang di ruang rapat adalah 2,00 m<sup>2</sup>”. Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa standar ideal luas ruang gerak pelatihan adalah 2 m<sup>2</sup> untuk setiap peserta pelatihan.

Tempat atau ruangan memiliki beberapa fungsi diantaranya sebagai fasilitas atau sarana prasarana, sumber belajar, pusat kegiatan, dan barometer nilai *prestise* pihak penyelenggara pelatihan. Beberapa kriteria ruangan pelatihan yang harus diperhatikan antara lain: (1) *Comfortable and accesible*; (2) *Quite, private, and free*; (3) *Sufficient space for trainees to move easily around in*. Selain itu juga memiliki beberapa sifat yang menjadi syarat yaitu: fleksibilitas dengan luas 2m<sup>2</sup> untuk perpeserta pelatihan, isolasi atau bebas dari gangguan, pencahayaan yang cukup menggunakan lampu pijar, dan adanya ventilasi yang memadai dengan didukung adanya AC di ruangan yang suhunya dapat disesuaikan.

## 8) Fasilitas Pelatihan

Fasilitas pelatihan yang diperlukan harus diperisapkan secara teliti untuk mendukung berlangsungnya pelatihan seperti gedung/ruangan, alat tulis kantor, alat peraga, konsumsi, dukungan keuangan dan sebagainya. Penentuan dalam

penyediaan fasilitas harus ditetapkan sebelum pelatihan berlangsung, hal ini dapat meminimalisir kekurangan-kekurangan yang mungkin muncul. Pengadaan fasilitas yang dipersiapkan dengan baik secara cermat dan teliti akan berpengaruh pada hasil pelatihan.

## 9) Manfaat Pelatihan

Hakikat tujuan akhir dari pelatihan yaitu manfaat hasil pelatihan yang dapat memberikan pengaruh pada peningkatan kinerja peserta pelatihan. Menurut Ikka Kartika (2011: 15) dalam bukunya Mengelola Pelatihan Partisipatif menjelaskan manfaat pelatihan dikelompokkan menjadi tiga kategori yaitu:

- a) Manfaat bagi peserta pelatihan itu sendiri, yang ditandai antara lain dengan peningkatan pemahaman terhadap bidang kerjanya, peningkatan kemampuan kerja dan pendingkatan yang lebih luas untuk mengikuti pelatihan atau pendidikan lanjutan. Kesemuanya ini bermuara pada pendingkatan penampilan yang pada gilirannya dapat mendorong ke arah peningkatan karir dan pendapatan.
- b) Manfaat bagi pekerjaan yang menjadi tanggung jawab peserta pelatihan, yang ditandai antara lain dengan peningkatan kesadaran terhadap berbagai peluang untuk mengembangkan bidang kerjanya, peningkatan kemampuan untuk melakukan perbaikan dalam bidang pekerjaannya, peningkatan semangat kerja, peningkatan kuantitas, kualitas, maupun produktivitas kerja, kesemuanya ini akhirnya bermuara pada peningkatan efisiensi dan efektifitas pekerjaannaya.
- c) Manfaat bagi lingkungan pekerjaan ditempat peserta bekerja yang ditandai antara lain dengan peningkatan kemampuan untuk berbagi pegetahuan, keterampilan dan sikap dengan rekan-rekan kerja atau mitra kerjanya sehingga dapat membawa perubahan terhadap budaya kerja dan peningkatan

semangat kerja, peningkatan kemampuan untuk membimbing staf ke arah peningkatan semangat kerja, kuantitas, kualitas, produktifitas kerja, nilai positif terhadap diri sendiri dan dapat meningkatkan kemampuan untuk memberi alternatif pemecahan masalah sesuai dengan bidang kerjanya sebagai bahan masukan bagi pimpinannya.

Gouzali Saydam (2006: 71) menambahkan bahwa “manfaat suatu pelatihan dapat lebih mendorong serta memperluas motivasi serta wawasan para peserta dalam melakukan tugas sekarang dan masa yang akan datang”. Lebih jauh disampaikan oleh Robinson dalam Saleh Marzuki (1992: 28) bahwa manfaat pelatihan sebagai berikut:

- a) pelatihan sebagai alat untuk memperbaiki penampilan/kemampuan individu atau kelompok dengan harapan memperbaiki *performance* organisasi...;
- b) keterampilan tertentu diajarkan agar karyawan dapat melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan standar yang diinginkan...;
- c) pelatihan juga dapat memperbaiki sikap-sikap terhadap pekerjaan, terhadap pimpinan atau karyawan...;
- d) manfaat lain daripada pelatihan memperbaiki standar keselamatan.

Pelatihan dikatakan mencapai tujuannya apabila memberikan manfaat bagi diri peserta pelatihan maupun bagi lingkungan kerjanya. Sedangkan menurut Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana pelatihan juga memberikan manfaat sebagai berikut:

mengurangi kesalahan produksi, mengingkatkan produktivitas; meningkatkan kualitas; meningkatkan fleksibilitas karyawan; respon yang lebih baik terhadap perubahan; meningkatkan komunikasi; kerjasama tim yang lebih baik, dan hubungan karyawan yang lebih harmonis... (1998: 215).

Pelatihan memberi manfaat besar karena suatu pelatihan tidak hanya memberi pengalaman baru akan tetapi dapat memantapkan hasil belajar serta keterampilan peserta. Selain itu, manfaat pelatihan yaitu dapat mengembangkan kemampuan berpikir guna memecahkan masalah-masalah yang dihadapi dalam rangka memperlancar transfer ilmu.

### **3. Manajemen Pelatihan**

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.

Tujuan dari penyelenggaraan pelatihan dapat dicapai dengan baik jika dalam pelaksanaan manajemennya berjalan secara optimal. Manajemen digunakan sebagai proses yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi melalui beberapa rangkaian kegiatan. Secara umum manajemen pelatihan adalah proses pengelolaan pelatihan oleh sumber daya manusia untuk mencapai sasaran dan tujuan organsasi.

Manajemen pelatihan disampaikan oleh Soekidjo Notoadmodjo (1992: 31) terdapat beberapa proses yaitu “analisis kebutuhan pelatihan, menetapkan tujuan, pengembangan kurikulum, persiapan pelaksanaan pelatihan, pelaksanaan pelatihan, dan evaluasi”. Menurut Haris Mudjiman (2006: 57) 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”. Lebih spesifik disampaikan oleh Wayne Mondy (2008: 214) proses manajemen pelatihan meliputi “menentukan kebutuhan spesifik pelatihan, menetapkan tujuan pelatihan, memilih metode dan sistem penyampaian, pelaksanaan program, dan evaluasi pelatihan”.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen pelatihan atau pengelolaan pelatihan adalah sama sehingga pada penelitian ini akan memakai istilah manajemen pelatihan. 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. Manajemen pelatihan meliputi perencanaan pelatihan, pelaksanaan pelatihan, dan evaluasi pelatihan.

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

##### **a. Perencanaan pelatihan**

Aktivitas awal dalam manajemen pelatihan adalah tahap perencanaan pelatihan. Perencanaan berasal dari kata rencana yang memiliki arti rancangan atau kerangka dari suatu yang akan

dilakukan pada masa yang akan datang. Ditinjau dari arti katanya, Ibrahim Bafadal (2004: 26) “perencanaan adalah suatu proses memikirkan dan menetapkan kegiatan-kegiatan atau program-program yang akan dilakukan di masa yang akan datang untuk mencapai tujuan tertentu”. Perencanaan menurut Mulyono (2008: 26) meliputi:

- 1) pemilihan atau penetapan tujuan-tujuan dan sasaran organisasi,
- 2) penentuan strategi, kebijakan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran, dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

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. Menurut Sutarno NS (2004: 109) “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 bagimana 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 yang meliputi pemateri dan materi-materi serta alokasi waktu materi yang lebih terinci, kemudian dapat ditentukan metode, media, serta tempat pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan. 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
- 10) menghitung anggaran yang dibutuhkan.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa perencanaan mempunyai peranan penting dalam kegiatan pelatihan karena pada tahapan ini seluruh aspek dirancang untuk dijalani pada masa yang akan datang. Perencanaan pelatihan meliputi proses pembentukan pengelola pelatihan, menetapkan tujuan, cara evaluasi, desain pelatihan yaitu pemateri, materi, metode, media, tempat pelatihan, dan anggaran pelatihan yang akan dilakukan di masa yang akan datang untuk mencapai tujuan. Sejalan dengan pendapat

Wursanto (1989: 76) hal-hal yang harus diperhatikan dalam perencanaan pelatihan antara lain:

- 1) peserta latihan,
- 2) isi program pelatihan,
- 3) penyelenggara/penanggung jawab pelatihan,
- 4) waktu pelatihan,
- 5) lama pelatihan,
- 6) tempat pelatihan,
- 7) metode pelatihan,
- 8) penilaian pelatihan,
- 9) tujuan pelatihan,
- 10) manfaat pelatihan,
- 11) peralatan yang diperlukan, dan
- 12) persyaratan peserta.

Pelatihan dapat terselenggara dengan baik akan memerlukan perencanaan yang matang. Perencanaan yang matang dapat meningkatkan efisiensi, tepat sasaran, dan adanya evaluasi.

Pelatihan merupakan upaya yang dilakukan oleh organisasi dalam rangka peningkatan kualitas sumber daya manusia. Perencanaan pelatihan perlu direncanakan secara jelas terkait peserta dan persyaratannya. Terdapat tahapan proses perencanaan pelatihan, menurut Roesmaningsih (2009: 46) meliputi:

- 1) menetapkan tujuan pelatihan,
- 2) menyusun strategi pelatihan dilakukan untuk mengatur mekanisme pelatihan agar efektif dan efisien,
- 3) menentukan metode pelatihan,
- 4) membuat silabus dengan merancang program materi dalam bentuk kurikulum sesuai kebutuhan,
- 5) menentukan materi pelatihan, dan
- 6) membuat *session plan* yang berisi tentang struktur dan prosedur dari pelatihan.

Berangkat dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa perencanaan dilakukan pada awal sebelum pelatihan

terselenggara. Perencanaan pelatihan merupakan langkah awal dalam manajemen pelatihan dengan menetukan pengelola pelatihan. Pelaksanaan pelatihan dengan susunan pengelola yang berhasil akan membuat terselenggaranya pelatihan dapat mencapai tujuannya. Struktur pengelola menunjukkan mekanisme formal untuk saluran perintah, pengelolaan dengan pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang berbeda-beda, serta penyampaian laporan. Dalam hal ini susunan pengelola sama dengan struktur organisasi. Gibson (1996: 137) menyampaikan ada beberapa bagian tugas dan kewajiban dari struktur pengelola, yaitu:

- (1) *The Operating Core* merupakan para pegawai yang melaksanakan pekerjaan dasar yang berhubungan dengan produksi barang dan jasa.
- (2) *The Middle Line* merupakan para manajer yang menjembatani manajer tingkat atas dengan bagian operasional.
- (3) *The Technostructure* merupakan orang-orang yang diserahi tugas untuk menganalisa dan bertanggung jawab terhadap bentuk standarisasi dalam organisasi.
- (4) *The Support Staff* merupakan orang-orang yang memberi jasa pendukung tidak langsung terhadap organisasi.

Manajemen pelatihan sebagai kegiatan yang melibatkan lebih dari satu sumber daya manusia perlu adanya langkah-langkah pengorganisasian. Tujuan pengorganisasian agar tidak terjadi tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas sehingga berjalan dengan baik dengan menggunakan struktur pengelola yang jelas maka perlu menetapkan pengelola staf pembantu pelatihan. Pengorganisasian

pelatihan menurut Rosidah (2009: 12) membahas hal-hal yang perlu diperhatikan secara detail dengan menetapkan:

- (1) *Organizing Committee* (OC) atau penentuan kepanitian yang bertanggung jawab pada apa dari mata kegiatan pelatihan. Aktivitas OC juga meliputi: (a) Pemilihan tempat pelatihan yang nyaman mulai dari kapasitas ruangan, tempat parkir, toilet, ruang tunggu, dan fasilitas lain., (b) Pembuatan *time schedule* pelatihan atau susunan acara pelaksanaan pelatihan.
- (2) *Starring Committee* (SC) atau Panitia Inti atau Panitia Tetap. Kualitas penyelenggaraan sangat tergantung pada orang-orang yang bertugas sebagai SC terdiri dari: pembawa acara, moderator, para narasumber dalam menyampaikan materi, yang meliputi: jenis bahan ajar serta metode yang dipakai.

Pembentukan struktur pengelola pelatihan merupakan penyatuan langkah dari seluruh kegiatan yang akan dilaksanakan oleh elemen-elemen dalam suatu lembaga. Penyatuan ini penting agar tidak terjadi tumpang tindih dalam melaksanakan tugas yang selaras dengan pendapat Soebagio (1993: 47) menyampaikan:

- (1) Tugas pembina adalah memberikan pembinaan dan pengarahan tentang segala sesuatu yang diperlukan bagi penyelenggaraan suatu pelatihan.
- (2) Tugas pengarah ialah memberikan pengarahan dan petunjuk pelaksanaan pelatihan.
- (3) Tugas direktur pelaksana (eksekutif) mengkoordinasikan semua bidang administrasi dan akademis.
- (4) Tugas sekretaris membantu direktur pelaksana dalam kelancaran pelatihan
- (5) Tugas bidang administrasi adalah menyiapkan, menyediakan dan mengkoordinasikan masalah-masalah yang berkaitan dengan kesekretariatan, di bawah kepemimpinan sekretaris.
- (6) Tugas seksi akomodasi dan konsumsi adalah menyediakan dan mengkoordinasikan masalah-masalah yang berhubungan dengan akomodasi, konsumsi.
- (7) Tugas bidang akademis adalah menyiapkan, mengatur dan mengkoordinasikan masalah-masalah yang

- berhubungan dengan program, kurikulum, penyaji, dan peserta.
- (8) Tugas seksi evaluasi adalah menyiapkan dan menyediakan instrumen evaluasi serta mengkoordinasikan masalah-masalah yang berhubungan dengan evaluasi.

Pembentukan pengelola pelatihan dapat berjalan dengan baik apabila ditunjang dengan sumber daya manusia, sumber dana, prosedur, dan adanya koordinasi serta pengarahan pada langkah-langkah tertentu. Dalam penentuan pengelola pelatihan terdapat bagian tugas menjadi fasilitator. Fasilitator merupakan peran yang bertugas dalam mendampingi peserta selama pelatihan berlangsung. Penentuan fasilitator akan melihat jumlah peserta yang mengikuti pelatihan. Menurut Departemen Kesehatan RI (2007: 15) “perbandingan jumlah pengelola dengan peserta 1:4 sampai 5”. Pernyataan yang sama disampaikan oleh Departemen Kesehatan (2014: 3) menyatakan bahwa “idealnya, ada satu orang pengelola untuk setiap kelompok peserta yang terdiri dari 3-5 orang”.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa pengelola pelatihan dapat diwujudkan oleh adanya sekelompok orang dan bekerjasama untuk mencapai suatu kepentingan yang telah ditetapkan bersama. Adanya peran yang jelas kepada setiap orang dalam suatu tugas/tanggung jawab. Selain itu, standar ideal rasio jumlah pengelola dengan jumlah peserta adalah 1:5.

Dengan demikian, dapat ditarik sebuah kesimpulan berkaitan dengan perencanaan pelatihan meliputi; 1) pembentukan susunan pengelola pelatihan; 2) menentukan tujuan pelatihan; 3) menentukan tempat pelaksanaan; 4) materi; 5) pemateri; 6) metode; 7) jadwal kegiatan; dan 8) menentukan media pelatihan. Perencanaan dilakukan secara bersama-sama untuk mendapatkan suatu keputusan bersama. Sebelum menyusun rencana-rencana perlu diperhatikan langkah-langkah, diantaranya menetapkan tujuan, mengobservasi, kemudian menyusun perencanaan.

### **b. Pelaksanaan Pelatihan**

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. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan pelatihan menurut Soekidjo Notoadmodjo (1992: 34) adalah “adanya penanggung jawab, monitoring pelaksanaan pelatihan menuju evaluasi harian, dan media yang diperlukan (OHP, *flip chart*, dan sebagainya)”.

Pelaksanaan pelatihan mengikuti perencanaan pelatihan yang telah ditetapkan. Akan tetapi di dalam pelaksanaannya tidak

menutup kemungkinan akan muncul masalah yang berakibat adanya keharusan mengubah beberapa hal dalam rencana tetapi perubahan dan penyesuaian apapun yang dilakukan harus berorientasi pada upaya mempertahankan kualitas pelatihan, menjaga kelancaran proses pelatihan, dan tidak merugikan kepentingan partisipan. Menurut Haris Mudjiman (2006: 66) dalam pelaksanaan pelatihan harus memperhatikan langkah-langkah yang meliputi “tahap perkenalan, 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.

Pelaksanaan program pelatihan, terdapat tahap-tahap yang harus dilakukan menurut Suwatno dan Donni (2011: 132) yaitu “melakukan persiapan, menyajikan dan memberi kesempatan untuk mencoba, serta membiarkan peserta untuk melaksanakan pekerjaannya”. Artinya dalam penyelenggaraan pelatihan diperlukan fase-fase yang harus dilakukan agar tujuan pelatihan dapat tercapai.

Berangkat dari pemikiran di atas dapat disimpulkan bahwa kegiatan pelaksanaan pelatihan merupakan kegiatan implementasi perencanaan pelatihan yang sebelumnya telah ditentukan antara lain penggunaan metode dan media, materi yang disampaikan, penggunaan tempat pelatihan, penyelenggaraan pelatihan sesuai

waktu, pelaksanaan menyesuaikan jadwal kegiatan, penggerakkan pengelola pelatihan sesuai dengan tugas masing-masing, dan sebagainya. Penggunaan metode dan media diperlukan dalam penyampaian materi yang disesuaikan dengan kondisi peserta. Perlu kedisiplinan yang tinggi untuk melaksanakan program pelatihan dari pengelola maupun peserta. Ketaatan pada jadwal dan metode pelatihan yang telah ditentukan merupakan salah satu indikator suksesnya penyelenggaraan pelatihan.

### c. Evaluasi pelatihan

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. Menurut 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 derajad 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

mencangkup penilaian keseluruhan. Sedangkan dalam hasil evaluasi dapat menggambarkan kesimpulan kegiatan yang telah dinilai.

Menurut Husein Umar (2002: 102) menyatakan hal serupa bahwa “data yang dibutuhkan ditampung pada instrumen evaluasi, misalnya berupa kuesioner, di mana isinya diambil dari komponen-komponen dengan skala pengukuran interval”. Hal ini berarti alat evaluasi dapat berbentuk kuesioner ataupun alat tes yang lain dengan menggunakan indikator dan skala pengukuran interval. Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa alat evaluasi menggunakan indikator –indikator penilaian dan terdapat skala interval sehingga dapat menggambarkan hasil evaluasi berupa skala derajad, misalnya “Memuaskan”, “Baik”, “Cukup”, dan “Kurang”.

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. Menurut Veithzal Rivai & Ella Jauvani (2009: 233) terdapat 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. Sjafri Mangku Prawira (2003: 159) mengungkapkan hal yang sama mengenai kriteria evaluasi pelatihan meliputi:

- 1) Reaksi peserta terhadap muatan isi dan proses pelatihan, dari sangat tidak puas sampai sangat puas,
- 2) Pengetahuan dari pelatihan yang diperoleh melalui pengalaman pelatihan; dari sangat kurang sampai sangat meningkat,
- 3) Perubahan dalam perilaku (sikap dan keterampilan) yang dihasilkan dari pelatihan; dari sangat kurang sampai sangat meningkat, dan
- 4) Hasil atau perbaikan terukur pada individual dan organisasi, seperti menurunnya perputaran karyawan, kecelakaan kerja, dan ketidakhadiran bekerja.

Evaluasi pelatihan dilakukan dengan melihat informasi yang bisa diperoleh dalam proses pelatihan berlangsung, menurut Faustino Cardoso Gomes (2000: 209-211) dalam Suwatno dan Donni (2011: 132) mengungkapkan 5 (lima) tingkatan informasi yaitu:

1) *Reaction*

Ukuran reaksi digunakan untuk mengetahui opini dari peserta mengenai program pelatihan yang bertujuan untuk mengetahui: a) sejauh mana para peserta merasa puas dengan program; b) untuk maksud diadakannya beberapa revisi atas program pelatihan; dan c) untuk menjamin agar para peserta yang lain bersikap reseptif untuk mengikuti program pelatihan.

2) *Learning*

Informasi yang dapat diperoleh adalah untuk mengetahui seberapa jauh para peserta menguasai konsep-konsep, pengetahuan, dan keterampilan-keterampilan yang diberikan selama pelatihan. Evaluasi ini dilakukan dengan media tes tertulis (*essay*, atau *multiple choice*), tes performasi, dan latihan-latihan simulasi.

3) *Behaviors*

Perilaku dari peserta sebelum dan sesudah pelatihan dapat dibandingkan guna mengetahui tingkat pengaruh pelatihan terhadap perubahan performasi mereka. Langkah ini penting karena tujuan dari pelatihan adalah untuk mengubah perilaku atau performasi peserta.

4) *Organizational result*

Tujuan pada tingkatan ini adalah untuk menguji dampak pelatihan terhadap kelompok kerja atau organisasi keseluruhan. Data bisa dikumpulkan sebelum dan sesudah pelatihan atas dasar kriteria produktivitas, pergantian, absen, kecelakaan-kecelakaan, keluhan-keluhan, perbaikan kualitas, dan kepuasan klien.

5) *Cost effectiveness*

Ini dimaksudkan untuk mengetahui besarnya biaya yang dihabiskan bagi program pelatihan, dan apakah biaya pelatihan tersebut terhitung kecil atau besar dibandingkan biaya yang timbul dari permasalahan yang dialami organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa evaluasi pelatihan harus menggunakan kriteria-kriteria yang dapat membantu memperoleh hasil. Kriteria-kriteria dalam proses evaluasi meliputi reaksi peserta mengenai program pelatihan, perubahan pengetahuan dan pengalaman peserta, sikap dan kebiasaan peserta, penilaian secara pribadi maupun organisasi, dan efektivitas biaya sesuai dengan perencanaan pelatihan. Berangkat dari beberapa pendapat di atas, kriteria evaluasi mencangkup beberapa poin diantaranya tentang perubahan sikap dan keterampilan, reaksi peserta terhadap pelaksanaan dan kegiatan pelatihan,

pengetahuan yang diperoleh, dan hasil akhir yang didapatkan dari pelatihan.

## B. Hasil Penelitian yang Relevan

Penelitian yang relevan digunakan dalam melengkapi dan membantu penelitian. Penelitian tersebut adalah sebagai berikut:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Achmad Misbahul Abidin (2014) berjudul “Manajemen Pelatihan Keterampilan Bagi Narapidana Di Rumah Tahanan Klas 1 Surabaya”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen pelatihan keterampilan bagi narapidana di rumah tahanan klas 1 Surabaya meliputi: (a) perencanaan pelatihan, (b) materi yang disampaikan, (c) metode yang digunakan, dan (d) evaluasi pelatihan yang dilakukan oleh Bimbingan kegiatan dalam mengolah bengkel kerja beserta program unggulan BIMKEG. Perencanaan meliputi tujuan pelatihan, penentuan instruktur pelatihan, dan pendaftaran pelatihan. Materi yang disampaikan merupakan bentuk program bengkel kerja yang jumlahnya ada 8 (delapan) yaitu salon potong rambut, cuci motor, menjahit, elektro, perikanan, *loundry*, *home industry* roti, dan perkayuan. Metode yang digunakan oleh instruktur pelatih dalam pelatihan dengan cara menyampaikan teori dibarengi dengan praktek sesuai dengan bidangnya. Evaluasi yang dilakukan untuk menilai hasil pelatihan meliputi biaya, materi yang disampaikan, metode yang digunakan dan peserta pelatihan.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Kinanjar Nurwantara (2010) berjudul “Manajemen Diklat yang Efektif (Studi Kasus di Balai Diklat Keluarga Berencana Nasional Malang)”. Kesimpulan dari penelitian sebagai berikut. Pertama penyusunan program di Balai Diklat KB Nasional Malang disusun oleh bidang operasional pelayanan KB dan Balatbang BKKBN Propinsi. Program Perencanaan diklat KB diteruskan pada beberapa komponen pada Balai Diklat KB Nasional Malang. Komponen yang sangat erat kaitannya dengan proses belajar mengajar adalah komponen/seksi penilaian dan evaluasi; seksi penyelenggara dan komponen TU. Penyusunan program sangat diperlukan agar kegiatan yang akan dilakukan dalam pencapaian tujuan dapat terarah dan tidak keluar jalur. Selain hal diatas, dalam penyusunan program juga ada beberapa hal seperti, perumusan tujuan, penentuan kebijakan, penjadwalan, *programming* dan anggaran. Di lingkungan program Keluarga Berencana (KB) yang menjadi dasar adalah peningkatan pengetahuan dan keterampilan didasarkan pada penjajakan kebutuhan (*need asesment*) yang setiap tahun anggaran berjalan itu selalu diadakan untuk mengetahui dan memantau serta mencari masukan-masukan bagi perencanaan tahun berikutnya. Pihak yang terlibat dalam perencanaan diklat ada di Jawa Timur terdapat 1 (satu) Balai Pelatihan dan Pengembangan dan 2 (dua) Balai Diklat KB Nasional di Malang dan di Jember. Kedua pelaksanaan diklat disesuaikan dengan rencana yang ditetapkan anggarannya maupun TOR (*Turn Of Reference*) kemudian

diwujudkan dalam bentuk-bentuk pelatihan. Tahapan pelaksanaan ini dapat dibagi dalam 3 (tiga) langkah yaitu: persiapan (administratif dan edukatif); pelaksanaan (proses belajar mengajar); dan pelaporan.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Deti Nudiati (2012) berjudul “Pengelolaan Pelatihan Kewirausahaan Sebagai Sistem Pembelajaran dalam Persiapan Masa Pensiun”. Berdasarkan pendekatan fungsi manajemen pelatihan, pelatihan kewirausahaan masa pensiun terdiri dari perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pelatihan. Hasil temuan penelitian, MUVI-Learning Center belum menerapkan sebagian besar pengelolaan pelatihan dengan baik sebagaimana kaidah ilmiahnya. Dalam tahap perencanaan, MUVI-Learning Centre tidak melakukan satupun tahapan yang harus dilakukan. Pada pelaksanaan pelatihan dari 6 (enam) tahap yang harus dilakukan, hanya 2 (dua) yang benar-benar dilakukan yaitu pembinaan keakraban dan proses pembelajaran. Adapun identifikasi kebutuhan, aspirasi dan potensi peserta pelatihan, penyusunan program, tes awal dan akhir pelatihan tidak dilakukan. Pada proses evaluasi, MUVI-Learning Centre hanya melakukan evaluasi pelaksanaan dan itupun dilakukan dengan tidak lengkap. Meskipun banyak tahap manajemen yang tidak dilakukan, dari 7 (tujuh) kriteria keberhasilan proses, 5 (lima) kriteria dapat terpenuhi dan 2 (dua) lainnya tidak. Adapun berdasarkan kriteria hasil, dari 4 (empat) kriteria terdapat 2 (dua) kriteria keberhasilan yang terpenuhi. Dapat disimpulkan bahwa MUVI-Learning Center menerapkan proses perencanaan sama seperti

proses pemasaran pada vendor jasa umumnya, demi kepentingan kelangsungan lembaga pelatihan MUFI-Learning Center itu sendiri, dimana salah satu tujuan manajemennya adalah agar lembaga ini dapat terus hidup dan berkembang berdasarkan indikasi penyerapan klien atas program pelatihan yang dikembangkannya. Dalam pelaksanaan, MUFI-Learning Center melakukan tahap pembinaan keakraban dan proses pembelajaran. Hal ini karena kedua proses ini dianggap sebagai inti pelaksanaan. Adapun tahap evaluasi, MUFI-Learning Center melakukan evaluasi pelaksanaan karena dianggap sebagai satu-satunya evaluasi yang memiliki relevansi terhadap peningkatan mutu pelatihan serta kepuasan pelanggan dan dapat mendorong pada perbaikan penyelenggaraan pelatihan berikutnya. Berdasarkan kriteria keberhasilan proses, pelatihan MPP ini dapat dinyatakan berhasil, dan berdasarkan kriteria hasil, penelitian ini dapat dikatakan berhasil secara terbatas dengan indikator peserta lebih berani membuka usaha dibanding sebelum pelatihan. Oleh karena itu, demi menjaga terlaksananya prinsip andragogi maka peneliti merekomendasikan model sistem pelatihan sebagai suatu proses yang terintegrasi (komponen: proses pengkajian kebutuhan pelatihan, proses perumusan tujuan pelatihan, proses merancang program pelatihan, proses pelaksanaan program pelatihan, dan proses evaluasi pelatihan) dan panduan pelatihan kewirausahaan masa persiapan pensiun sebagai solusi.

### C. Kerangka Pikir

Sumber daya manusia berkualitas sangat dibutuhkan dalam proses kinerja sebuah organisasi guna menciptakan produktivitas yang optimal. Pada saat ini sumber daya manusia dianggap paling berharga dan memiliki peranan yang sangat penting dalam keberadaan serta keberlangsungan hidup suatu organisasi. Dalam menghasilkan produktivitas kerja yang maksimal perlu didukung dengan adanya sumber daya manusia yang unggul dan berkualitas sehingga dibutuhkan peningkatan kualitas sumber daya manusia.

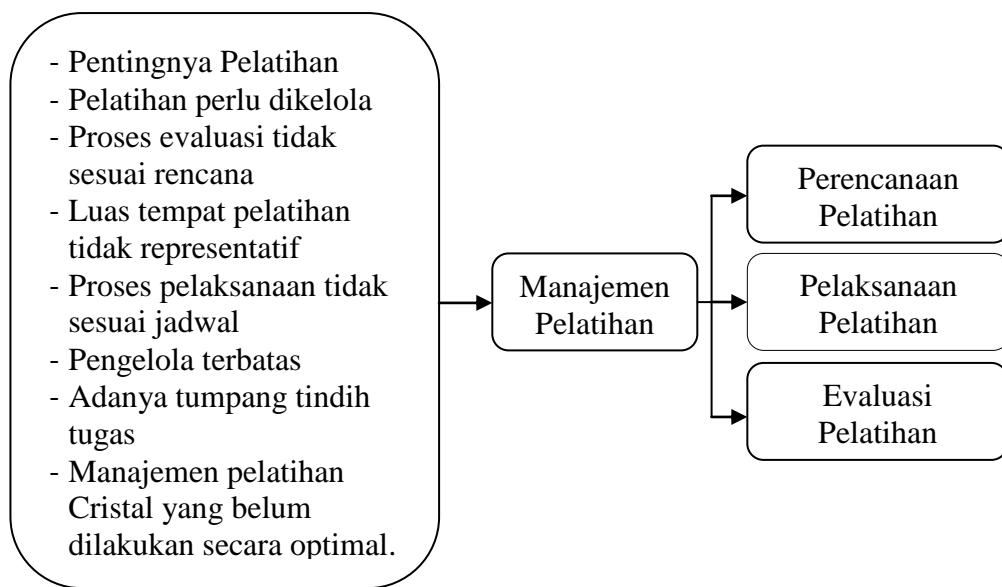
Kualitas sumber daya manusia salah satunya dapat dibentuk dengan proses pendidikan baik formal maupun nonformal. Sebagai salah satu subsystem pendidikan, pendidikan nonformal mempunyai kontribusi besar terhadap peningkatan mutu dan kualitas sumber daya manusia. Salah satu bagian dari pendidikan nonformal yang banyak memberikan bekal bagi terbentuknya kualitas sumber daya manusia yaitu pelatihan. Peran pelatihan sangat diperlukan dalam menunjang kegiatan pendidikan untuk menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas dan profesional. Maka untuk mewujudkan sumber daya manusia berkualitas dan profesional, pelatihan harus dikelola dengan baik.

Cristal Indonesia Manajemen merupakan lembaga pendidikan dan pelatihan yang ikut peduli dalam mengembangkan kualitas sumber daya manusia melalui pelatihan. Manajemen pelatihan dilakukan oleh pengelola dalam mengatur proses pelatihan. Namun demikian masih ditemui beragam permasalahan diantaranya perencanaan evaluasi yang kurang, tempat

pelatihan yang digunakan tidak representatif, proses pelaksanaan pelatihan tidak sesuai dengan rencana jadwal diawal, jumlah fasilitator tidak sebanding dengan jumlah peserta, dan kebutuhan jumlah pengelola yang terbatas menjadikan tumpang tindih tugas antar pengelola.

Manajemen pelatihan diperlukan dalam mengatur jalannya pelatihan. Proses manajemen pelatihan terdiri dari perencanaan pelatihan, pelaksanaan pelatihan, dan evaluasi pelatihan. Perencanaan pelatihan dilakukan untuk merencanakan kebutuhan pelatihan. Pelaksanaan pelatihan dilakukan dengan mengaplikasikan perencanaan pelatihan yang telah ditentukan diawal. Evaluasi pelatihan dilakukan dengan menilai pelatihan untuk mengetahui tercapai atau tidaknya tujuan pelatihan.

Kerangka pikir dapat digambarkan secara ringkas pada gambar 1 di bawah ini:



## **Gambar 1. Kerangka Pikir Penelitian**

## D. Pertanyaan Penelitian

Penelitian mengenai manajemen pelatihan ini dimaksudkan untuk mencari data yang ada di lembaga Cristal Indonesia Manajemen, Yogyakarta.

Pertanyaan penelitian sebagai berikut:

- a. Bagaimana perencanaan tempat pelatihan di Cristal Indonesia Manajemen?
- b. Bagaimana perencanaan jadwal pelatihan di Cristal Indonesia Manajemen?
- c. Bagaimana perencanaan media pelatihan di Cristal Indonesia Manajemen?
- d. Bagaimana perencanaan metode pelatihan di Cristal Indonesia Manajemen?
- e. Bagaimana perencanaan materi pelatihan di Cristal Indonesia Manajemen?
- f. Bagaimana perencanaan pemateri pelatihan di Cristal Indonesia Manajemen?
- g. Bagaimana perencanaan pengelola pelatihan di Cristal Indonesia Manajemen?
- h. Bagaimana proses pelaksanaan pelatihan di Cristal Indonesia Manajemen?
- i. Bagaimana kesesuaian perencanaan pelatihan dengan pelaksanaan pelatihan di Cristal Indonesia Manajemen?
- j. Bagaimana proses evaluasi pelatihan di Cristal Indonesia Manajemen?

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Desain Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang dirancang untuk memperoleh informasi tentang suatu gejala saat penelitian dilakukan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif karena penelitian ini merupakan proses manajemen pelatihan yang dilakukan melalui kajian terhadap perilaku dari para pelaku yang terlibat.

Penelitian ini dimaksudkan untuk menggali dan menggambarkan secara sistematis manajemen pelatihan di lembaga Cristal Indonesia Manajemen. Data yang dihasilkan dalam penelitian ini adalah data yang berupa kata-kata atau kalimat yang kemudian ditarik suatu kesimpulan. Dengan demikian, penelitian ini tidak bertujuan untuk menguji hipotesis atau hubungan antar variabel.

#### **B. Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di lembaga Cristal Indonesia Manajemen yang beralamatkan di Jalan Kaliurang km 11,5 R.Candi No 9 Yogyakarta. Adapun waktu dilaksanakan pada tanggal 2 September sampai 2 November 2015.

### C. Subjek Penelitian

Subjek penelitian pada penelitian ini dipilih dengan menggunakan *purposive sampling* yaitu dengan pertimbangan tertentu. Penelitian ini mempertimbangkan subjek yang mengetahui mengenai manajemen pelatihan. Subjek penelitian ini adalah penanggung jawab, koordinator program, dan koordinator acara lembaga Cristal Indonesia Manajemen.

### D. Definisi Operasional

Definisi operasional variabel merupakan unsur penelitian yang dapat memberikan petunjuk bagaimana mengukur suatu variabel. 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. Oleh karena itu, definisi operasional manajemen pelatihan dalam penelitian ini meliputi:

1. Perencanaan pelatihan merupakan kegiatan untuk merencanakan dan menetapkan kebutuhan pelatihan diantaranya perencanaan tempat pelatihan, perencanaan jadwal pelatihan, perencanaan materi pelatihan, perencanaan pemateri pelatihan, perencanaan metode pelatihan, perencanaan media pelatihan, dan perencanaan pengelola pelatihan.

2. Pelaksanaan pelatihan merupakan tahap kegiatan untuk melaksanakan pelatihan yang disesuaikan dengan melihat kebutuhan yaitu kesesuaian tempat pelatihan, kesesuaian jadwal pelatihan, kesesuaian materi pelatihan, kesesuaian pemateri pelatihan, kesesuaian metode pelatihan, kesesuaian media pelatihan, dan kesesuaian pengelola pelatihan.
3. Evaluasi pelatihan merupakan tahapan penilaian terhadap pelatihan yang telah berlangsung dengan adanya *feed back* dari peserta yang terlihat dari kriteria-kriteria penilaian pelatihan dan bentuk hasil evaluasi pelatihan.

## E. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh bahan-bahan, keterangan, dan informasi yang dapat dipercaya tentang manajemen pelatihan di Lembaga Cristal Indonesia Manajemen. Pada penelitian ini, pengumpulan data dilakukan dengan 3 (tiga) cara yaitu:

### 1. Observasi

Metode observasi adalah pengamatan dan pencatatan dengan sistematis fenomena-fenomena yang diselidiki. Observasi juga merupakan suatu metode penyelidikan yang dijalankan secara sistematis dan sengaja diadakan dengan menggunakan alat indra (berupa mata) terhadap kejadian-kejadian yang langsung ditangkap pada waktu kejadian terjadi. Penelitian ini menggunakan observasi secara langsung, yaitu pengamatan dan pencatatan secara langsung terhadap gejala-gejala yang diselidiki dalam situasi yang sebenarnya.

Teknik observasi digunakan untuk memperoleh informasi yang berkaitan dengan manajemen pelatihan di lembaga Cristal Indonesia Manajemen, yaitu pengamatan terhadap koordinasi pengelola, tempat pelaksanaan, *layout* ruangan, proses pelaksanaan pelatihan, dan evaluasi pelatihan, serta hal-hal lain yang ada dalam manajemen pelatihan. Hal ini dimaksudkan untuk mempercepat proses observasi dan menghindari adanya kerancuan antara satu data dengan data yang lainnya.

## 2. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan suatu metode pengumpulan data melalui cara menelusuri dokumen tertulis atau gambar serta mencari data statistik dari lembaga atau instansi terkait untuk mendukung dan menambah bukti dari sumber-sumber lain yang tidak terduga sebelumnya guna membangun kerangka teori baru.

Teknik dokumentasi dalam penelitian untuk mendapatkan data lembaga Cristal Indonesia Manajemen yang berkaitan dengan peristiwa atau aktifitas pengelolaan kegiatan pelatihan yang diperoleh dari hasil-hasil laporan dan keterangan-keterangan secara tertulis, tergambar, maupun tercetak. Dokumen seperti benda-benda tertulis antara lain: laporan program pelatihan, dokumentasi kegiatan pelatihan, file-file administrasi pelatihan, dan dokumen lembaga yang dianggap bisa menambah data dan sebagainya.

### 3. Wawancara

Wawancara yaitu teknik pengumpulan data yang digunakan untuk mendapatkan keterangan-keterangan lisan melalui percakapan dan berhadapan muka dengan orang yang dapat memberikan keterangan kepada peneliti. Wawancara digunakan untuk menemukan permasalahan dari subjek langsung secara lebih mendalam.

Teknik wawancara yang dilakukan adalah teknik wawancara tidak terstruktur. Wawancara dilakukan pada waktu dan konteks yang dianggap tepat, guna mendapatkan data yang rinci dan mendalam, serta dapat dilakukan berkali-kali sesuai dengan kebutuhan yang berkaitan dengan kejelasan masalah yang sedang diteliti. Wawancara ini ditujukan kepada subjek penelitian yang mengetahui secara detail mengenai manajemen pelatihan diantaranya penanggung jawab, koordinator program, dan koordiantor acara pelatihan di lembaga Cristal Indonesia Manajemen.

## F. Pengembangan Variabel Penelitian

Variabel merupakan segala sesuatu objek yang ditetapkan untuk dipelajari guna memperoleh informasi tentang objek tersebut kemudian ditarik kesimpulan. Penelitian ini membutuhkan pengembangan variabel penelitian pada tabel 1 sebagai berikut:

**Tabel 1. Pengembangan Variabel Penelitian**

Variabel	Sub Variabel	Indikator
Manajemen Pelatihan	Perencanaan Pelatihan	1. Tempat 2. Jadwal Pelatihan 3. Materi 4. Pemateri 5. Metode 6. Media 7. Pengelola
	Pelaksanaan Pelatihan	1. Kesesuaian tempat 2. Kesesuaian jadwal pelatihan 3. Kesesuaian metode 4. Kesesuaian media 5. Kesesuaian pemateri 6. Kesesuaian materi 7. Kesesuaian pengelola
	Evaluasi Pelatihan	1. Kriteria evaluasi 2. Alat evaluasi 3. Bentuk hasil evaluasi

## G. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung dan setelah pengumpulan data berlangsung agar informasi yang dihimpun menjadi jelas. Di dalam pelaksanaan penelitian, peneliti melakukan observasi dan wawancara kembali karena dirasa masih memiliki kekurangan data dalam penelitian. Upaya ini dilakukan guna memperoleh data yang dianggap kredibel (pantas). Langkah analisis data penelitian adalah sebagai berikut:

### a. Reduksi Data

Data yang diperoleh dari pengumpulan data sangatlah banyak. Maka diperlukan analisis dengan cara mereduksi data yang dikumpulkan terkait Manajemen Pelatihan di Lembaga Cristal Indonesia Manajemen. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok,

menfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya, dan membuang yang tidak perlu. Dengan demikian, data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya dan mencari apabila diperlukan.

b. Penyajian Data

Data yang disusun dari hasil reduksi data, kemudian disajikan dalam bentuk narasi deskripsi. Penyajian data digunakan untuk menjawab permasalahan di dalam penelitian. Menyajikan data berarti mengorganisasi data dan menyusun dalam pola hubungan sehingga akan semakin mudah untuk dipahami. Penyajian data dilakukan dalam bentuk uraian singkat mengenai Manajemen Pelatihan di Lembaga Cristal Indoensia Manajemen.

c. Penarikan Kesimpulan

Dari hasil penyajian data tersebut akan ditarik sebuah kesimpulan mengenai pelaksanaan Manajemen Pelatihan di Lembaga Cristal Indonesia Manajemen. Namun, kesimpulan awal yang dikemukakan sifatnya sementara dan akan berubah ketika tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat dalam mendukung tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal didukung dengan bukti-bukti yang valid dan konsistem saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

## H. Pemeriksaan Keabsahan Data

Guna mendapatkan data yang valid, dimana yang dimaksud dengan kevalidan data adalah data yang dilaporkan oleh peneliti tidak berbeda dengan data yang sesungguhnya terjadi di lapangan maka peneliti melakukan langkah-langkah kriteria keabsahan penelitian guna menghindari ketidakvalidan data. Teknik yang digunakan untuk memeriksa keabsahan data dalam penelitian ini adalah teknik Triangulasi.

Teknik triangulasi digunakan untuk memperoleh keabsahan data sehingga dapat dipertanggung jawabkan secara ilmiah. Teknik pengumpulan data triangulasi ini sebenarnya peneliti sekaligus menguji kredibilitas data dengan berbagai teknik pengumpulan data dan berbagai sumber data. Peneliti di dalam penelitian ini menggunakan triangulasi sumber dan metode. Triangulasi sumber, peneliti membandingkan data dari hasil wawancara antara subjek penelitian yang satu dengan yang lainnya dengan tujuan dapat diyakini kebenarannya. Triangulasi metode dilakukan untuk mengecek kebenaran penelitian dari beberapa teknik pengumpulan data melalui pengecekan dari hasil wawancara, observasi secara langsung pada objek penelitian serta membandingkan dengan dokumen. Hal ini agar data yang diperoleh diharapkan dapat dipercaya dan diakui kebenarannya.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Hasil Penelitian**

##### **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. Seiring dengan meningkatnya kebutuhan pembekalan persiapan dunia kerja dan pengembangan sumber daya karyawan, CIM menjawab tantangan tersebut dengan membuka berbagai macam program diantaranya: *Inspiring Softskill Training*, *Inspiring Motivation Training*, *Inspiring Softskill & Leadership Training* (Inovasi Ospek), dan *Inspiring Creative Softbound* untuk bidang universitas, sedangkan program untuk perusahaan antara lain *Inspiring Leadership Training*, *Leadership Tour*, *Family Gathering*, dan Wisata Edukasi.

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.

Kehadiran CIM merupakan wahana baru sebagai tempat pembelajaran bagi masyarakat khususnya mahasiswa atau karyawan di

Yogyakarta yang ingin menambah pengalaman dan wawasan dalam bidang *softskill* yang tidak diperoleh secara khusus di pendidikan formal, disamping menggali potensi diri dalam bidang *entrepreneurship* melalui aktivitas-aktivitas kreatif yang bernilai ekonomis.

Cristal merupakan formulasi dari *Creative, Imaginative, Sensitive, TALend*. Bermakna filosofis bahwa sumber daya manusia yang berada dalam naungan CIM merupakan orang-orang yang selalu kreatif menciptakan hal-hal baru, selalu berimajinasi untuk sukses dan bahagia, sensitif terhadap perkembangan dunia, serta selalu menampilkan bakat terbaiknya untuk mencapai kesuksesan studi, karier dan bisnis.

**a. Visi**

Terciptanya pribadi-pribadi unggul dan berkualitas yang penuh motivasi meraih impian masa depan dunia dengan jiwa entrepreneur.

**b. Misi**

Mencetak sumber daya kreatif, berkualitas, memiliki nilai motivasi yang tinggi untuk bekerja di perusahaan nasional/internasional dan memiliki jiwa entrepreneur.

**c. Prasarana dan Sarana Lembaga Cristal Indonesia Manajemen**

Lembaga CIM memiliki prasarana dan sarana untuk menunjang produktivitas kerja diantaranya:

1) Ruang tamu

Pelayanan tamu ditemui di ruang tamu bagian paling depan. Terdapat tiga kursi dan meja tamu serta majalah dan

koran. Konsep kantor tanpa menggunakan sekat dinding sehingga tamu dapat leluasa melihat ragam aktivitas di ruang kerja dan ruang *meeting*.

2) Ruang Kerja

Ruang kerja menjadi satu dengan ruang tamu yang dilengkapi dengan tiga set meja kerja dan kursi. Arsip dan dokumen diletakkan di rak-rak yang tersusun rapi. Ruangan kerja telah dilengkapi dengan 1 unit *air conditioner* (AC), 2 buah printer, 2 buah komputer, dan peralatan alat tulis kantor.

3) Ruang *Meeting*

Selain di hotel dan *restaurant*, koordinasi tim CIM juga diadakan di ruang *meeting* dilengkapi 7 kursi bermeja, 1 LCD, 2 set *speaker active*, 1 *mixer*, 1 papan agenda, dan alat tulis kantor. Ruang meeting menjadi satu tanpa sekat dengan ruang tamu dan ruang kerja untuk memudahkan segala akses.

4) Toilet

Terdapat sebuah toilet di lantai satu sehingga jika sedang digunakan harus mengantri. Kelengkapan fasilitas di kamar mandi diataranya sikat, sabun, dan cermin.

5) Tempat sholat

Tempat sholat dilakukan di lantai satu, tidak ada tempat khusus untuk sholat. Terdapat 1 mukena dan sajadah sehingga harus mengantri atau membawa sendiri.

6) Dapur Kantor

Terdapat area khusus untuk dapur kantor dengan dilengkapi dispenser, gelas, piring, sendok dan garpu. Fasilitas masih terbatas sehingga belum bisa digunakan untuk memasak.

7) Gudang

Gudang digunakan untuk menyimpan barang-barang yang hanya dipakai dalam waktu-waktu tertentu diantaranya 25 kursi, 4 meja, kasur, bantal, dan guling.

8) Buku-buku bacaan

Terdapat buku-buku bacaan yang dapat dibaca diantaranya bidang motivasi, *marketing*, *leadership*, koran dan buku-buku bacaan lain. Tempat membaca tidak tersedia secara khusus sehingga dapat dilakukan dimana saja.

## **2. Deskripsi Data Penelitian**

Pengambilan data di lembaga CIM dilakukan pada tanggal 2 September 2015 sampai 2 November 2015. Responden (subjek penelitian) pada penelitian ini yaitu penanggung jawab pelatihan (Pak Risma), koordinator program pelatihan (Bu Nia), dan koordinator acara pelatihan (Bunda). Data dihasilkan dengan melihat secara umum pelatihan yang telah terselenggara di lembaga CIM. Data wawancara, dokumentasi, dan observasi mengenai manajemen pelatihan dapat diuraikan sebagai berikut:

### a. Perencanaan pelatihan

Perencanaan pelatihan, berdasarkan hasil observasi membutuhkan proposal program pelatihan yang diberikan kepada pihak panitia. Setelah terjadi kesepakatan program pelatihan, proses perencanaan pelatihan dilakukan oleh tim inti yaitu penanggung jawab, koordinator program, dan koordinator acara. Perencanaan pelatihan diantaranya terdiri dari menentukan tempat, menentukan jadwal, menentukan materi, menentukan pemateri, menentukan metode, menentukan media, dan menentukan pengelola pelatihan.

Pernyataan tersebut diperkuat dalam hasil wawancara dengan Bu Nia sebagai koordinator program yang menyampaikan bahwa perencanaan pelatihan ditentukan oleh tim inti yaitu koordinator acara, dan koordinator program, serta penanggung jawab untuk menentukan dan membuat desain pelatihan. Desain pelatihan meliputi tempat, materi, tema, biaya, pemateri siapa, dan pengelolanya berapa. Perencanaan mengacu pada program pelatihan yang di dalamnya terdapat informasi berupa *budget* dan permintaan dari pihak panitia.

Pernyataan senada disampaikan Bunda sebagai koordinator acara dalam hasil wawancara yang menyatakan bahwa proses perencanaan adalah menentukan tempat, waktu, biaya, materi, pemateri, pengelola, bagaimana metodenya, dan media yang akan digunakan. Tugas perencanaan tersebut dibebankan kepada

koordinator acara, koordinator program dan disetujui oleh penanggung jawab yang disebut tim inti. Program yang telah disepakati dengan pihak panitia menjadi acuan dalam merencanakan pelatihan.

Pernyataan serupa disampaikan oleh Pak Risma sebagai penanggung jawab yang menyatakan bahwa perencanaan pelatihan dilakukan oleh koordinator program dan acara untuk mempersiapkan dan mengatur konsep pelatihan diantaranya jadwal pelaksanaan, tempat, biaya, pengelola berapa, peserta siapa, materi, pemateri, metode, dan medianya yang hasil akhir akan dipantau oleh penanggung jawab. Program pelatihan yang menjadi kesepakatan berisi rincian biaya menjadi acuan dalam penentuan perencanaan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa perencanaan pelatihan dilakukan sebelum pelaksanaan pelatihan oleh penanggung jawab, koordinator acara, dan koordinator program pelatihan. Program yang telah disepakati menjadi acuan dalam merencanakan pelatihan. Proses perencanaan pelatihan diantaranya membuat dan menentukan konsep pelatihan meliputi perencanaan tempat, jadwal, media, metode, pemateri, materi, dan pengelola pelatihan.

### 1) Perencanaan Tempat Pelatihan

Tempat pelatihan merupakan salah satu komponen penting dalam menghasilkan pelatihan yang sesuai harapan

sehingga pemilihan tempat dilakukan dengan selektif. Pemilihan tempat pelatihan berdasarkan jumlah peserta, jenis program yang akan diselenggarakan, dan ketersediaan biaya. Pengelola pelatihan akan menghubungi jasa penyewaan ruang pelatihan diantaranya hotel, *convention*, dan *resort*. Berdasarkan hasil penelitian bahwa tampat pelatihan yang digunakan adalah ruang pertemuan *indoor* atau *outdoor* dengan luas ruang gerak untuk setiap peserta adalah 4m<sup>2</sup>. Apabila program pelatihan terdapat *games softbound* dan olahraga pagi, maka tempat pelatihan menggunakan lapangan *outdoor* yang luasnya sama dengan ruangan pertemuan *indoor*. Selain itu lapangan *outdoor* harus didukung dengan kondisi tanah tidak gersang atau lantai menggunakan keramik, lapangan cenderung masuk ke dalam area lokasi, dan jauh dari keramaian.

Pernyataan tersebut disampaikan oleh Pak Risma sebagai penanggung jawab “tempat pelatihan yang kami gunakan memiliki luas untuk perpeserta 4m<sup>2</sup>, dan ada dua tempat yang kami gunakan yaitu *outdoor* dan *indoor* disesuaikan dengan program pelatihannya, serta harus jauh dari keramaian, luas, menggunakan AC, dan terdapat penutup jendela”. Pernyataan tersebut diperkuat oleh Bunda sebagai koordinator acara “tempat menggunakan ruang yang minimal luas 100m<sup>2</sup> untuk maksimal 20 peserta, jauh dari keramaian, fasilitas memadai seperti *sound*

*system* dilengkapi *mic wireless* dan kalau *ourdoor* kami gunakan lapangan yang luasnya sama dengan *indoor*, semua kami sesuaikan dengan program pelatihan”.

Pemilihan tempat pelatihan akan bekerjasama dengan pihak eksternal seperti hotel, *convention*, dan *resort* yang memiliki ruang *meeting* representatif. Tim inti yang akan mencari informasi berkaitan dengan kondisi ruangan, menghubungi, dan mengajak kerjasama pihak eksternal tersebut untuk dapat menyewa ruang *meeting*. Namun demikian, penentuan tempat pelatihan terkadang dipilih oleh pihak panitia dikarenakan beberapa faktor diantaranya sudah memiliki ruangan sendiri, dan keterbatasan *budget*. Perencanaan tempat pelatihan dilakukan jauh hari sebelum pelaksanaan untuk menghindari terbatasnya pilihan tempat. Akan tetapi, padatnya agenda yang sedang berlangsung mengakibatkan perencanaan tempat tidak dilakukan sedini mungkin sehingga tempat pelatihan yang didapatkan tidak sesuai ukuran.

Pernyataan tersebut sejalan dengan hasil wawancara dengan Pak Risma yang menyampaikan bahwa tempat pelatihan didapatkan dari hasil kerjasama dengan persewaan ruang *meeting*. Keinginan dari pihak panitia untuk menggunakan areanya sendiri menjadikan perencanaan tempat tidak dilakukan sejak awal meskipun sudah ada koordinasi. Terkadang juga jika

waktu sudah mendekati acara, sering tidak mendapat tempat yang luasnya tidak representatif.

Pernyataan ini diperkuat oleh Bunda sebagai koordinator acara dalam hasil wawancara yang menyatakan bahwa perencanaan tempat pelatihan bekerjasama dengan hotel, dan *convention* untuk mendapatkan tempat sesuai ketentuan. Akan tetapi, jika persiapan sudah mendekati pelaksanaan mengakibatkan sering tidak mendapat ruangan sesuai harapan. Terlebih apabila ruangan yang menyiapkan adalah pihak panitia, sering tidak sesuai dengan harapan karena tidak mengetahui luas ruangan sesuai harapan.

Berdasarkan uraian penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa perencanaan tempat yang akan digunakan dalam pelatihan menyesuaikan jumlah peserta, biaya pelatihan, dan program pelatihan yang berlangsung sehingga dapat menggunakan tempat *outdoor* atau *indoor* yang luas untuk perpeserta sebanyak  $4m^2$ , dilengkapi *sound system* dan *mic wireless*, jauh dari keramaian, terdapat penutup jendela, AC, pencahayaan cukup menggunakan lampu pijar, kedap suara, dan tidak gersang untuk area *outdoor*. Tempat pelatihan didapatkan dengan bekerjasama bersama pihak eksternal seperti hotel, *convention*, *resort* maupun persewaan ruang *meeting* lain. Namun demikian, perencanaan yang sudah mendekati waktu

pelaksanaan, dan kehendak pihak panitia yang memilih untuk memakai ruangan milik sendiri menjadikan pilihan tempat tidak sesuai harapan.

## 2) Perencanaan Jadwal Pelatihan

Perencanaan jadwal pelatihan disesuaikan dengan program pelatihan, dan besar kecilnya biaya yang tersedia. Penentuan tanggal dilaksanakannya pelatihan merupakan hasil kesepakatan dengan pihak panitia. Selain penentuan tanggal, jadwal pelatihan ditentukan dengan beragam pelaksanaan diantaranya sehari atau setengah hari akan berbeda dengan yang dilaksanakan dalam dua hari baik menginap atau tidak. Begitu juga dengan pelaksanaan pelatihan yang membutuhkan waktu lebih dari dua hari menginap akan berbeda dengan yang tidak menginap. Beberapa informasi yang terdapat di jadwal pelatihan menjadi acuan pengelola dalam menentukan tugas dan *run down*. Jadwal pelatihan yang telah terkonsep oleh pengelola akan diserahkan kembali kepada pihak panitia untuk mendapat persetujuan. Dalam jadwal pelatihan terdapat beberapa informasi diantaranya rincian kegiatan, alokasi waktu setiap sesi pelatihan, materi, dan *dresscode* peserta.

Hasil wawancara dengan Bu Nia sebagai koordinator program menyatakan bahwa penentuan jadwal pelatihan disesuaikan dengan biaya dan program yang telah disepakati,

apakah menginap, sehari, dua hari, atau bahkan lima hari dan sudah disampaikan sebelumnya kepada pihak panitia. Selain itu, jadwal pelatihan yang telah disepakati bersama akan digunakan sebagai pedoman pengelola dalam menentukan *rundown* dan tugas untuk masing-masing pengelola.

Pernyataan senada juga disampaikan oleh Pak Risma sebagai penanggung jawab dalam wawancara yang menyatakan bahwa jadwal pelaksanaan harus melihat program dan waktu pelaksanaan serta disesuaikan dengan permintaan pihak panitia. Jadwal yang telah disetujui akan dijadikan acuan dalam pembuatan *rundown* dan *job desc* untuk setiap pengelola.

Pernyataan tersebut diperkuat oleh Bunda sebagai koordinator acara dalam wawancara yang menyatakan bahwa jadwal acara menyesuaikan permintaan pihak panitia, memilih satu, dua, tiga hari, menginap, atau bahkan satu minggu pelaksanaan. Setelah jadwal terkonsep perlu disepakati kembali dengan pihak panitia, kemudian dijadikan pedoman dalam penentuan tugas pengelola.

Jadwal pelatihan yang telah direncanakan oleh tim inti dan sudah disepakati dengan pihak panitia akan digunakan sebagai acuan dalam pembuatan *job desc* dan *rundown* acara untuk pengelola sehingga akan terlihat gambaran proses acara yang akan dilakukan pada saat pelaksanaan pelatihan. *Job desc*

dan *run down* memperlihatkan secara detail mengenai gambaran pelatihan dari awal hingga akhir. Selain itu, *job desc* dan *run down* juga dilengkapi dengan peralatan yang dibutuhkan sekaligus personal yang bertugas pada pelaksanaan pelatihan. Oleh karena itu, perencanaan jadwal pelatihan yang telah disepakati dengan pihak panitia menjadi hal penting dalam merencanakan gambaran proses pelaksanaan pelatihan dan penentuan tugas-tugas yang akan dikelola oleh pengelola sekaligus menjadi acuan jalannya pelaksanaan pelatihan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa perencanaan jadwal pelatihan dibuat oleh tim inti yaitu penanggung jawab, koordinator program, dan koordinator acara, dengan mengikuti program yang telah disepakati bersama pihak panitia. Program pelatihan dapat dialokasikan setengah hari, satu hari, hingga menginap di lebih dari dua hari pelaksanaan yang disesuaikan dengan permintaan. Jadwal pelatihan juga menjadi acuan tim inti dalam membuat *job desc* dan *run down* yang dapat memperlihatkan secara detail tugas-tugas pengelola, gambaran proses jalannya acara, dan konsep acara pelatihan. Selain itu, jadwal pelatihan berfungsi sebagai informasi alokasi waktu, rincian kegiatan, *dresscode*, materi pelatihan kepada peserta.

### 3) Perencanaan Media Pelatihan

Unsur perencanaan pelatihan yang berikutnya adalah menentukan media yang akan digunakan dalam pelatihan. Penentuan penggunaan media berdasarkan materi yang akan disampaikan, melihat ketersediaan media, dan kemampuan pemateri dalam menggunakan. Koordinasi dilakukan oleh tim inti dengan pemateri dalam menentukan media yang akan digunakan. Sedangkan ragam media yang direncanakan diantaranya LCD *screen*, laptop, musik, video, dan peralatan untuk *games* seperti gunting, kertas emas, lem, serta kertas origami.

Pernyataan tersebut diperkuat oleh Bunda sebagai koordinator acara yang menyatakan bahwa:

Media yang digunakan mengikuti materi dan siapa *trainer*-nya, kami koordinasikan dengan pemateri akan menggunakan media apa, dan kami lihat ketersediaan medianya. Harus tersedia LCD dan *screen* yang bisa dilihat seluruh peserta meskipun duduk di belakang dan *soft file* yang akan diproyeksikan yang ada di laptop kami, apabila pelatihan menggunakan *games softbound* harus ada medianya, contoh untuk *games* layang-layang impian itu alatnya ada guntung, kertas, potongan bambu, benang, spidol, dan lem.

Pernyataan senada disampaikan oleh Pak Risma sebagai penanggung jawab, beliau mengatakan bahwa:

media yang kami gunakan mengikuti *trainer* dan materi yang disampaikan, dan sebelum pelatihan harus koordinasi dulu dengan *trainer* berkaitan dengan media yang akan digunakan. Sedangkan contoh medianya ada file-file materi dalam bentuk video, musik, dan jika ada

*games softbound* akan menggunakan lem, kertas manila, gunting, kertas karton, dan *crayon* untuk *game puzzle* kehidupan.

Pernyataan ini diperkuat oleh Bu Nia sebagai koordinator program yang menyampaikan:

harus tahu siapa dulu pematerinya dan konsep materi yang akan disampaikan sehingga perlu kami tim inti koordinasikan dengan pemateri. Contoh media pakem yang kami gunakan adalah *sound system* itu sudah pasti harus ada, seperangkat LCD dan media file yang diproyeksikan itu ada dilaptop kami, serta untuk game itu Citra dan Menara, akan kami siapkan peralatannya seperti gunting, lem, *sterofoam*, kertas origami, kertas emas.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa dalam perencanaan media yang digunakan dalam pelatihan adalah dengan melihat siapa pemateri dan bagaimana konsep materi yang akan disampaikan. Banyaknya porsi penggunaan media menyesuaikan dengan pemateri dan metode pelatihan yang digunakan sehingga tim inti dan pemateri berkoordinasi terlebih dahulu untuk menentukan media yang akan digunakan. Beberapa media yang dipersiapkan diantaranya LCD *screen*, laptop, file materi dalam bentuk musik maupun video, *paint tab*, *white board*, dan apabila media dengan materi *games softbound* maka mengikuti masing-masing *game* yaitu memerlukan gunting, lem, *sterofoam*, kertas origami, kertas emas, *crayon*, potongan bambu, serta spidol.

#### 4) Perencanaan Metode Pelatihan

Penentuan metode yang tepat dan terpadu menjadi salah satu faktor pendukung keberhasilan transfer materi kepada peserta. Perencanaan metode pelatihan akan disesuaikan dengan pemateri dan materi. Penentuan metode dilakukan oleh pemateri yang sebelumnya telah dikoordinasikan dengan tim inti. Metode yang biasanya dipakai yaitu metode ceramah, praktik, simulasi, tanya jawab, dan *edutainment*.

Pernyataan di atas diperkuat oleh Pak Risma sebagai penanggung jawab yang menyatakan bahwa:

konsep metode kami sesuaikan dengan pematerinya siapa dan apa materi yang akan disampaikan. Selain itu, media sangat dibutuhkan oleh pemateri dalam menggunakan metodenya. Namun sebelumnya kami tim inti koordinasikan terlebih dahulu dengan pemateri. Banyaknya jenis metode dan porsi masing-masing akan lebih banyak diatur oleh pemateri. Metode yang akan digunakan adalah ceramah, tanya jawab, simulasi, praktik, diskusi, *edutainment* dan lain sebagainya.

Pernyataan yang sama disampaikan oleh Bunda sebagai koordinator acara yang menyampaikan bahwa:

metode pelatihan yang kami gunakan keseluruhan mengikuti pemateri dan maternya apa...menggunakan metode yang di *mix* antara ceramah, diskusi, praktik, simulasi, *edutainment* dan lain-lain tergantung tema dan materi apa yang disampaikan. Selain itu, media yang tersedia juga berpengaruh besar dalam penggunaan metode oleh si *trainer* karena dalam menyampaikan tentu akan menggunakan alat bantu yaitu media.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa penggunaan metode pelatihan disesuaikan

dengan pemateri, dan materi apa yang akan disampaikan, serta ketersediaan media. Media berpengaruh sebagai alat bantu dalam penggunaan metode oleh si pemateri. Sedangkan porsi penggunaan metode akan mengikuti pemateri. Tim inti terlebih dahulu akan melakukan koordinasi dengan pemateri dalam menyatukan persepsi guna mengetahui metode yang digunakan. Metode yang biasa digunakan diantaranya metode ceramah, praktik, simulasi, tanya jawab, dan *edutainment*.

#### 5) Perencanaan Pemateri Pelatihan

Pemilihan pemateri disesuaikan dengan materi dan tema yang akan disampaikan kepada peserta. Pemateri diambil dari luar maupun dalam lembaga CIM dengan melihat *track record* yang telah dicapai. Pemateri yang dipilih memiliki kemampuan mengajar dengan metode-metode efektif dalam menyampaikan materi, memiliki kualitas diri dalam menggali bakat dan potensi peserta.

Pendapat ini disampaikan oleh Pak Risma sebagai penanggung jawab bahwa “pemateri harus memiliki kemampuan mengajar, dan kami sesuaikan dengan materi maupun tema pelatihan, serta disesuaikan dengan latar belakang *trainer*”. Pernyataan senada disampaikan oleh Bu Nia sebagai koordinator program “pemateri yang dipilih harus memiliki kualitas mengajar dengan metode yang menarik, namun kami

sesuaikan dengan tema maupun materi terlebih dahulu, dan kami harus disesuaikan dengan tema serta *budget* yang ada”. Pernyataan tersebut diperkuat oleh Bunda sebagai koordinator acara “menentukan pemateri disesuaikan dengan tema dan materi. Terlebih jika pemateri dari luar lembaga, harus kami pertimbangkan masak-masak baik dari metode mengajarnya, kualitasnya, waktu pelaksanaan, juga dengan biayanya”.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa penentuan pemateri berdasarkan tema maupun materi yang akan disampaikan. Pemateri dapat berasal dari dalam maupun luar lembaga CIM dengan melihat latar belakang dan *track record* yang dimiliki. Kualitas mengajar dengan metode-metode yang efektif, mampu menggali bakat peserta, mampu memotivasi peserta dan mampu memecahkan masalah yang dihadapi peserta.

#### 6) Perencanaan Materi Pelatihan

Materi pelatihan menurut Bu Nia sebagai koordinator program adalah ditentukan dengan mengacu pada tujuan dan tema pelatihan yang dikehendaki oleh pihak panitia. Tema *public speaking* akan berbeda dengan *service excellent* sehingga perlu dipersiapkan dan dirancang dengan matang sebelum pelatihan dilaksanakan. Materi ditentukan oleh pemateri masing-

masing dengan melihat tema dan harapan pihak panitia yang telah dikoordinasikan sebelumnya bersama tim inti.

Pernyataan senada disampaikan oleh Bunda sebagai koordinator acara, beliau mengatakan bahwa materi menyesuaikan dengan harapan dan tema pelatihan yang disepakati bersama pihak panitia. Materi disesuaikan dengan permintaan pihak panitia dengan melihat permasalahan yang dihadapi. Materi harus direncanakan dengan matang dan dipersiapkan sebelumnya agar sesuai dengan tujuan dan harapan pelatihan.

Pak Risma sebagai penanggung jawab memberikan pendapat senada mengenai penentuan materi harus direncanakan sebelum pelaksanaan pelatihan. Materi disesuaikan dengan harapan/tujuan dan tema pelatihan yang sebelumnya telah dikoordinasikan terlebih dahulu oleh pengelola dengan pihak panitia. Pada saat penentuan materi akan ada penyesuaian dengan yang dibutuhkan oleh pihak panitia agar sesuai harapan.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa materi ditentukan berdasarkan tujuan/harapan pihak panitia, dan tema pelatihan. Kuantitas materi ditentukan oleh waktu yang disesuaikan dengan jadwal pelatihan. Penentuan materi dilakukan diawal sebelum pelaksanaan pelatihan dari hasil kesepakatan rapat pengelola

disesuaikan dengan permintaan dan kebutuhan dari pihak panitia. Misalnya, tema *public speaking* akan berbeda materinya dengan *service excellent* sehingga tim inti akan koordinasi terlebih dahulu dengan pihak panitia untuk menentukan materi.

#### 7) Perencanaan Pengelola Pelatihan

Pengelola dibentuk berdasarkan program pelatihan dan melihat jumlah peserta. Pengelola pelatihan minimal terdiri dari 3 pengelola inti diantaranya penanggung jawab, koordinator program, dan koordinator acara. Dalam perencanaan pengelola terdapat peran fasilitator yang disesuaikan dengan jumlah peserta. Ideal perbandingan jumlah fasilitator dengan jumlah peserta adalah 1:10. Namun jumlah pengelola yang masih terbatas menjadikan pelaksanaan pelatihan tidak dikelola sesuai dengan jumlah ideal fasilitator sehingga seluruh pengelola berperan menjadi fasilitator pelatihan. Pengelola inti dibantu 3 pengelola tambahan diantaranya koordinator *creative program*, koordinator administrator, dan koordinator fasilitator. Sedangkan tanggung jawab untuk seksi perlengkapan, operator, pelayanan, dan fasilitator tambahan akan ditangani oleh seluruh pengelola sehingga setiap pengelola mendapat tugas lebih dari satu.

Pernyataan di atas diperkuat oleh Bunda sebagai koordinator acara yang menyatakan bahwa:

berkaitan dengan cara penentuan pengelola pelatihan yaa..kami melihat dari kompetensi tim pengelola pelatihan mba.. Jumlah peserta juga menjadi pertimbangan kami dalam menentukan berapa pengelolanya. Kami melihat kompetensi mereka, tetapi pengelola kami masih terbatas sehingga dalam pelatihan setiap fasilitator harus mengampu 10 peserta, kalau untuk pengelola ada tim inti yaitu saya, penanggung jawab, dan koor program, kemudian ada pengelola tambahan yaitu fasilitator, *creative team*, dan administrator.

Pernyataan senada disampaikan oleh Bu Nia sebagai koordinator program bahwa:

kami menentukan pengelola itu melihat jumlah peserta ada berapa karena jumlah pengelola kami masih terbatas sehingga fasilitatornya tidak banyak, dan untuk pengelola sendiri ada tim inti dibantu 3 orang pengelola tambahan diantaranya administrator, *creative program*, dan fasilitator. Biasanya setiap fasilitator kami meng-*handle* paling tidak ada 10 peserta dalam setiap kelompok.

Pernyataan tersebut diperkuat oleh Pak Risma yang mengatakan bahwa:

kami bentuk pengelola dengan melihat berapa jumlah peserta, dengan minimal di-*handle* oleh tim inti. Namun jika peserta melebihi kapasitas akan kami tambah dengan tim tambahan. Setiap pengelola paling tidak dapat megang 10 peserta saja agar dapat seluruhnya ter-*cover*. Pengelola kami yang masih terbatas, menjadikan setiap pengelola juga berperan menjadi fasilitator dan mendapat beban tugas lebih dari satu.

Tugas dan tanggung jawab setiap pengelola menurut Bunda sebagai koordinator acara diantaranya ada penanggung jawab bertugas untuk bertanggung jawab apa yang terjadi selama pelaksanaan pelatihan berlangsung baik dari awal pelatihan hingga evaluasi pelatihan, penanggung jawab juga

memiliki wewenang untuk mengarahkan, memberikan perintah dan memutuskan suatu keputusan, serta mengawasi tim yang lain. Koordinator program sebagai perancang konsep program yang akan dilaksanakan mulai dari akomodasi, biaya, membuat *job desc*, jadwal kegiatan, menghubungi pihak panitia, menentukan pengelola, perlengkapan yang dibutuhkan dan seluruh konsep akan dibawa ke rapat inti karena koordinator program tidak berwenang untuk memutuskan. Selanjutnya ada Koordinator acara adalah sebagai konseptor acara mulai dari awal hingga selesai pelatihan dan dilengkapi dengan kebutuhan perlengkapan maupun peralatan di setiap sesi. Kemudian untuk operator memiliki tugas untuk membidangi perangkat keras seperti laptop, layar LCD, dan *file-file* yang akan ditayangkan maupun diperdengarkan. Dokumentator sebagai penyimpan *moment* pelatihan yang bagus dalam bentuk video maupun foto. Administrator yang akan mempersiapkan *hard* dan *soft file* dalam mendukung kelancaran acara. Fasilitator sebagai tim yang berperan untuk membantu proses kelancaran pelatihan seperti membantu pemateri dalam praktek-praktek, sedangkan *creative team* berperan sebagai konseptor tampilan-tampilan video maupun foto dalam menunjang kreatifitas tampilan acara. Selain itu ada tim pelayanan sebagai pelaku dalam melayani peserta. Namun yang sering terjadi di pelatihan yaitu kurangnya

jumlah pengelola sehingga terjadi rangkap tugas untuk setiap pengelola terutama tim inti. Selain itu, jumlah fasilitator lebih sedikit dari pada jumlah peserta yang ditangani karena terbatasnya jumlah pengelola.

Pengelola pelatihan akan memiliki peran dan *job description* masing-masing sesuai dengan pendapat Pak Risma sebagai penanggung jawab, pengelola ada tim inti yaitu koordinator acara, program dan penanggung jawab. Selain itu, tim tambahan fasilitator sebagai tim fasilitator pemateri, *creative team* sebagai konseptor tampilan baik video dan foto agar lebih menarik, serta ada administrator sebagai penyedia *hard* dan *soft file* pelatihan. Sedangkan untuk pengelola yang bertanggung jawab sebagai dokumentator, operator, tim pelayanan, dan perlengkapan akan diberikan kepada pengelola secara merata karena jumlah pengelola tidak sebanding dengan tugas yang ada.

Pembagian tugas pengelola menurut Bu Nia sebagai koordinator program adalah berdasarkan kompetensi yang dimiliki. Koordinator program sebagai konseptor program mulai dari kebutuhan dan desain pelatihan hingga batas waktu evaluasi yang seluruh hasil konsep dibawa ke dalam rapat bersama koordinator acara dan penanggung jawab. Sedangkan penanggung jawab adalah sebagai penentu jalannya pelatihan, memiliki hak untuk memutuskan, mengawasi, dan memberikan

perintah. Selain itu ada koordinator acara yaitu berperan sebagai konseptor acara baik dari awal hingga akhir pelatihan dan menentukan kebutuhan di setiap masing-masing sesi. Mengenai pengelola tambahan akan disesuaikan dengan kompetensi tugas masing-masing. Namun demikian, jumlah pengelola yang terbatas menjadikan tugas-tugas untuk pengelola tambahan harus di-*handle* oleh pengelola inti. Selain itu, jumlah fasilitator tidak sebanding dengan jumlah peserta pelatihan menjadikan seluruh peserta tidak sepenuhnya dapat tertangani.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa setiap fasilitator pelatihan dapat menangani maksimal 10 peserta. Jumlah pengelola pelatihan ada 6 orang yang terdiri dari 3 pengelola inti dibantu dengan 3 pengelola tambahan dan seluruhnya berperan menjadi fasilitator. Pembentukan pengelola menyesuaikan dengan jumlah peserta dengan ideal perbandingan jumlah fasilitator dan peserta adalah 1:10.

## b. Pelaksanaan Pelatihan

Pelaksanaan pelatihan di lembaga Cristal Indonesia Manajemen, berdasarkan hasil observasi menunjukkan bahwa proses pelaksanaan mengacu pada *run down* pelatihan. Informasi yang terdapat dalam *run down* pelatihan diantaranya rincian proses kegiatan pelatihan dari awal hingga akhir, alokasi waktu setiap sesi

pelatihan, tugas-tugas yang dipegang oleh pengelola, dan tahap-tahap proses pelaksanaan pelatihan yang diawali dengan *breafing* pengelola, presensi peserta, pembukaan oleh pihak panitia, dilanjutkan dengan *ice breaking*, masuk sesi materi, serta penutup.

Pernyataan tersebut diperkuat oleh Bu Nia sebagai koordinator program mengatakan “pelaksanaan pelatihan mengacu pada *run down* yang terdapat beberapa kegiatan diantaranya presensi peserta, pembukaan dengan menyanyikan lagu Indonesia Raya kemudian dibuka oleh pimpinan dari pihak panitia, peserta diberikan *ice breaking*, baru masuk sesi materi, dan penutup. Sedangkan dalam penilaian proses pelatihan dilakukan oleh peserta di akhir sesi pelatihan”. Pernyataan yang sama disampaikan oleh Bunda sebagai koordinator acara “penilaian terhadap pelatihan dilakukan diakhir sesi oleh peserta dengan mengisi kuesioner, sedangkan proses pelatihan itu ada presensi peserta, pembukaan, *ice breaking* dulu, baru masuk materi, kemudian penutup”. Pendapat senada disampaikan oleh Pak Risma sebagai penanggung jawab “penilaian dilakukan peserta dengan mengisi kuesioner kemudian kami olah untuk mendapatkan hasil akhir pelatihan. Pelatihan kami awali dengan presensi dulu, pembukaan, masuk *ice breaking* sebentar, materi, penutup”.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut di atas bahwa dalam pelaksanaan pelatihan mengacu pada *run down* acara yang telah

dibuat dan direncanakan diawal. *Run down* berisi beberapa informasi diantaranya alokasi waktu setiap sesi, rincian kegiatan, materi-materi pelatihan, peralatan yang dibutuhkan, tugas-tugas setiap pengelola, dan tahap-tahap pelaksanaan pelatihan yaitu diawali dengan *breefing* pengelola, presensi peserta, menyanyikan lagu Indonesia Raya, pembukaan oleh pihak panitia, *ice breaking*, materi, dan diakhiri dengan penutup.

#### 1) Presensi Peserta Pelatihan

Presensi peserta, menurut hasil observasi menunjukkan bahwa presensi 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.

Kondisi tersebut diperkuat oleh Pak Risma sebagai penanggung jawab “data presensi ada nama, tempat tinggal, no HP, email, dan tanda tangan peserta, sehingga kami dapat dengan mudah untuk bisa mengevaluasi program jika ada presensi”. Pernyataan senada disampaikan oleh Bunda sebagai koordinator acara “presensi peserta adalah diawal, peserta mengisi nama, email, nomor hp, dan tempat tinggal, dari data ini kami gunakan nanti sebagai bahan untuk evaluasi akhir program

dan menghitung total peserta yang ikut”. Pernyataan yang sama disampaikan oleh Bu Nia sebagai koordinator program “presensi tentu diawal sebelum peserta masuk, ada nama, email, nomor hp, dan tanda tangan, karena data ini kami gunakan nanti untuk bahan evaluasi program selain untuk menghitung total peserta yang ikut”.

Sesuai dengan hasil observasi menunjukkan bahwa dalam presensi ditemukan adanya kolom-kolom presensi yang kosong terlewati tidak diisi oleh peserta. Kondisi ini terjadi karena kurang teliti, dan situasi saat presensi penuh dengan peserta yang mengantri untuk presensi. Oleh karena itu, kekosongan data presensi diatasi dengan memanggil nama peserta yang kolom presensinya masih kosong untuk dapat diisi dan dilengkapi. Peserta dipanggil saat diakhir sesi pelatihan untuk menuju tempat presensi dan melengkapi data.

## 2) Pembukaan Pelatihan

Proses pelaksanaan pelatihan selanjutnya sesuai dengan *run down* adalah pembukaan. Berdasarkan hasil observasi menunjukkan bahwa pembukaan diisi 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 diawal dan berdampak pada pemanjangan waktu pelaksanaan pelatihan. Kondisi ini terjadi karena hal teknis yang ada dilapangan seperti peserta yang datang tidak tepat waktu dan pimpinan dari pihak peserta dikarenakan ada kepentingan luar sehingga datang terlambat dalam pembukaan acara.

Pernyataan tersebut didukung oleh Bu Nia sebagai koordinator program bahwa “peserta datang terlambat atau bahkan pimpinan yang akan membuka acara harus terlambat karena ada kepentingan diluar menjadikan jadwal kegiatan tidak sesuai dengan yang sudah direncanakan”. Pernyataan senada disampaikan oleh Bunda sebagai koordinator acara “tidak sesuai dengan yang sudah direncanakan karena adanya permintaan mendadak dari pihak panitia untuk pembukaan secara informal saja, terkadang juga para peserta yang kurang *ontime*”. Pernyataan ini diperkuat oleh Pak Risma sebagai penanggung jawab “tidak tepat waktu sesuai jadwal kegiatan karena tidak *ontime* peserta pelatihan untuk masuk ke ruangan”.

Berdasarkan paparan tersebut dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan pelatihan dalam tahap pembukaan masih ditemui ketidaksesuaian dengan perencanaan jadwal diawal. Kondisi ini

terjadi karena hal teknis oleh peserta atau dari pihak panitia yang tidak tepat waktu karena adanya kepentingan lain. Ketidaksesuaian jadwal mengakibatkan terjadinya pemandatan sesi-sesi pelaksanaan pelatihan sehingga berpengaruh pada keterlambatan acara.

### 3) *Ice Breaking*

Sebelum masuk ke sesi materi, peserta diberikan *ice breaking*. Berdasarkan hasil observasi bahwa pemberian *ice breaking* membuat peserta menjadi lebih semangat dan antusias serta lebih rileks dalam menerima materi yang diberikan. *Ice breaking* yang diberikan beraneka ragam diantaranya bernyanyi, berjoget, dan senam otak yang kesemuanya dilakukan secara bersama. *Ice breaking* diberikan dalam waktu kurang lebih 10 menit disetiap sebelum memasuki materi. Pemberian *ice breaking* ditunjang dengan adanya media diantaranya musik yang memiliki banyak ritme seperti LCD *and screen*, musik dangdut, *rock*, pop, dan *rap*. Bentuk *ice breaking* yang diberikan disesuaikan dengan rata-rata umur peserta.

### 4) Materi Pelatihan

Sesi materi disesuaikan dengan tema dan tujuan pelatihan. Hasil observasi menunjukkan bahwa pemilihan materi telah sesuai dengan kebutuhan peserta. Materi ditentukan dengan menyesuaikan tema yang dikehendaki, misalnya tema

pelatihan persiapan dunia kerja maka materi yang diberikan adalah etika sikap penampilan dan simulasi praktik wawancara kerja.

Hasil wawancara dengan Bu Nia menyampaikan hal serupa yaitu “materi yang kami berikan menyesuaikan dengan permintaan pihak panitia. Misalnya, tema *public speaking* maka materi yang disampaikan tentang bagaimana teknik, tips motivasi untuk menjadi pribadi yang memiliki kemampuan *public speaking* yang baik”. Pendapat tersebut diperkuat oleh Pak Risma dalam hasil wawancara yaitu “materi disesuaikan dengan tema dan tujuan pelatihan, serta disesuaikan dengan media, waktu, dan tempat pelatihan. Contohnya tema persiapan dunia kerja maka materinya tentang teknik *job interview*, sikap dan etika, serta pembuatan surat lamaran kerja. Materi yang disampaikan oleh pemateri akan bersinergi dengan media, metode dan kemampuan pemateri”. Pernyataan senada disampaikan oleh Bunda sebagai koordinator acara bahwa “materi yang disajikan kepada peserta mengacu pada tema dan program pelatihan sehingga terjadi sinkronasi antara pemateri, media, dan metode dalam menyampaikan poin-poin materi”.

Selain materi, media merupakan komponen yang saling berkaitan dengan materi dan metode yang digunakan. Hasil observasi menunjukkan bahwa penggunaan media telah sesuai

dengan kebutuhan pemateri dan disesuaikan dengan kemampuan pengguna. 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.

Pernyataan tersebut diperkuat oleh Bunda sebagai koordinator acara “berkaitan dengan media sudah sesuai dengan kebutuhan klien dan kami. Media yang kami gunakan adalah file-file materi, lagu, video, *power point*, *flip chart*, *paint tab*, kartu nama, map, dan kursi”. Pernyataan senada disampaikan oleh beliau Pak Risma sebagai penanggung jawab, beliau mengatakan bahwa:

media sudah sesuai dengan kebutuhan yaitu sesuai materi yaitu menggunakan file-file materi, lagu, video, *power point*, serta untuk *game softbound* maka media mengikuti jenis *game*-nya seperti *game* citra ada *sterofoam*, lem kertas, gunting, origami, dan kertas emas, serta *stick es krim*.

Pernyataan ini diperkuat oleh Bu Nia sebagai koordinator program menyampaikan bahwa:

penggunaan metode akan bersinergi dengan materi yang sampaikan oleh pemateri. Media yang digunakan sudah sesuai dengan kebutuhan pelatihan yaitu menggunakan video, musik, lagu-lagu, *file-file* materi, *paint tab*, dan *flip chart*. sedangkan untuk *game* diantaranya *sterofoam*, lem gunting, origami, dan kertas emas untuk *game* menara impian.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa media dan materi yang bersinergi dengan baik dapat mendukung kelancaran pelaksanaan pelatihan. Selain itu, metode pelatihan merupakan teknik yang digunakan pemateri dalam menyampaikan materi pelatihan kepada peserta. Metode yang digunakan bersinergi dengan materi, dan pemateri, serta didukung ketersediaan media sesuai dengan kemampuan pemateri. 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.

Pernyataan tersebut diperkuat oleh Bu Nia sebagai koordinator program dalam hasil wawancara bahwa “metode dalam pelatihan kami alhamdulillah sudah sesuai dengan yang dibutuhkan oleh peserta jadi tidak pernah, artinya dengan penggunaan metode dengan adanya praktik, simulasi, *edutainment* dan tanya jawab membuat peserta jadi tidak ngantuk”. Pernyataan senada disampaikan oleh Pak Risma

sebagai penanggung jawab yang menyampaikan bahwa “metode disesuaikan dengan materi dan pemateri yang menyampaikan. Metode kami secara umum adalah dengan ceramah, praktik, diskusi, simulasi, tanya jawab, dan dilengkapi dengan *edutainment* dalam bentuk *ice breaking*”. Pernyataan tersebut juga disampaikan oleh Bunda sebagai koordinator acara dalam hasil wawancara yang mengatakan bahwa “menggunakan metode yang di *mix* antara ceramah, diskusi, praktik, simulasi, dll tergantung tema dan materi apa yang disampaikan”.

Pemilihan pemateri juga perlu 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.

Hasil wawancara dengan Ibu Nia sebagai koordinator program menyampaikan bahwa “pemateri kami pilih dengan melihat *track record*, dan kemampuan dalam mengajar”. Pernyataan serupa disampaikan oleh Pak Risma sebagai penanggung jawab bahwa “pemateri lebih banyak diambil dari

dalam CIM, tetapi jika pemateri diambil dari luar lembaga harus menyesuaikan dengan tanggal pelaksanaan dan biaya untuk pemateri". Bunda sebagai koordinator acara mengatakan hal serupa bahwa "pemilihan pemateri selama ini lebih banyak memakai dari dalam lembaga CIM dengan melihat *track record* atau riwayat pemateri dalam mengajar bidang pelatihan".

Berdasarkan paparan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa pemateri erat kaitannya dengan materi, metode, dan media yang digunakan. Pemilihan pemateri oleh lembaga CIM disesuaikan dengan jadwal dan *budget* yang tersedia. Pemateri pelatihan dapat berasal dari dalam maupun luar lembaga CIM dipilih berdasarkan kualitas dan *track record*-nya dalam bidang pelatihan. Namun demikian, penggunaan tempat pelatihan berdasarkan hasil observasi menunjukkan bahwa tempat pelatihan menggunakan jasa persewaan ruang pertemuan seperti hotel, *convention*, dan *resort*. Pada pelaksanaan pelatihan menunjukkan bahwa proses pelaksanaan sudah dipersiapkan secara detail. Akan tetapi meskipun sudah dipersiapkan secara detail, sering muncul ketidaksesuaian dalam penggunaan tempat. Tempat pelatihan yang pernah dipakai rata-rata menggunakan area untuk perpeserta tidak sesuai ketentuan sehingga tempat pelatihan menjadi penuh dan sesak. Kondisi ini terjadi karena persiapan yang dilakukan oleh pengelola sudah

mendekati waktu pelatihan sehingga dalam mempersiapkan tidak optimal. Selain itu, beberapa pihak panitia menghendaki tempat pelatihan untuk dipersiapkan secara mandiri akan tetapi belum mengetahui detail kebutuhan tempat pelatihan yang selalu digunakan oleh lembaga CIM.

Pernyataan tersebut diperkuat oleh Bu Nia sebagai koordinator program “mengenai tempat sering terjadi ketidaksesuaian luas karena persiapan yang dilakukan sudah mepet dan kami juga sering ada kerjasama dalam mempersiapkan tempat bersama pihak panitia yang memang belum mengetahui ketentuan ukuran luas untuk pelatihan kami...”. Pernyataan yang sama disampaikan oleh Bunda sebagai koordinator acara “...cukup sering karena pihak panitia kami baru dan belum tahu detail praktik di pelatihan kami, selain itu juga karena permintaan pihak panitia akan adanya pelatihan yang mendadak”. Pernyataan diperkuat oleh Pak Risma sebagai penanggung jawab bahwa “tempat pelatihan yang kami gunakan adalah standar *meeting room*, namun tidak jarang pihak panitia yang memilih tempat sehingga sering tidak sesuai terutama luas tidak mencukupi jumlah peserta dan fasilitas pendukung yang minim seperti jarak toilet jauh dari ruang pelatihan...”.

Berdasarkan pemaparan pendapat tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa penggunaan tempat pelatihan belum sesuai dengan ketentuan ukuran yaitu  $4m^2$  untuk setiap peserta pelatihan. Kondisi ini menyebabkan ruangan menjadi penuh sesak karena ukuran ruangan tidak sebanding dengan jumlah peserta pelatihan. Sedangkan dalam pelaksanaan pelatihan dilakukan mengikuti jadwal yang telah direncanakan diawal. Namun dalam pelaksanaannya masih ditemukan ketidaksesuaian dengan perencanaan diawal. Situasi ini berdampak pada pemadatan sesi materi maupun istirahat peserta, dan perlu adanya koordinasi ulang oleh pengelola. Contohnya saat proses pelatihan di lapangan tiba-tiba hujan sehingga peserta diarahkan masuk kembali ke ruangan, dan alokasi waktu yang tidak mencukupi dalam pemberian materi.

Pernyataan ini disampaikan oleh Bu Nia sebagai koordinator program bahwa:

...proses di lapangan kita tidak ada yang mengetahui, beragam hal bisa menyebabkan ketidaksesuaian antara rencana jadwal dengan pelaksanaan seperti kondisi cuaca tidak mendukung, dan kelalaian pengelola dalam mempersiapkan peralatan.

Pernyataan senada disampaikan oleh Bunda sebagai koordinator acara bahwa:

jadwal pelatihan yang telah direncanakan di awal tidak sesuai dengan teknis dan pelaksanaan pelatihan artinya apa yang telah kami susun di perencanaan awal dan memang sudah menjadi kesepakatan dengan klien pun

ada saja ketidakselarasan ini karena banyak sebab diantaranya secara mendadak pemateri menghendaki pergantian waktu mengajar dengan pemateri lain, pengelola yang tidak teliti sehingga ada media yang belum dipersiapkan, dan pengaruh cuaca yang tidak mendukung....

Pernyataan ini diperkuat oleh pak Risma sebagai penanggung jawab bahwa:

...bisa dibilang sering untuk perencanaan jadwal tidak sesuai dengan situasi dilapangan karena kami sesuaikan dengan kondisi, seperti acara di *outdoor* tiba-tiba hujan, dan pemateri yang menghendaki pertukaran sesi mengajar sehingga membutuhkan koordinasi ulang agar acara tetap lancar. Namun, situasi ini menjadikan sesi materi ataupun istirahat peserta menjadi berkurang.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan pelatihan sering ditemukan ketidaksesuaian dengan perencanaan jadwal diawal. Kondisi ini karena faktor lingkungan yang tidak mendukung seperti situasi pelaksanaan pelatihan yang tiba-tiba hujan sehingga pelaksanaan pelatihan di *outdoor* harus dihentikan dan diganti di *indoor*, alokasi waktu yang tidak mencukupi untuk menyampaian materi, hingga pemateri yang menghendaki adanya perubahan sesi materi pelatihan dengan pemateri lain. Ketidaksesuaian jadwal mengakibatkan perlunya koordinasi ulang antar pengelola dan terjadinya pemandatan sesi-sesi materi pelatihan sehingga berpengaruh pada keterlambatan acara.

Peran pengelola merupakan komponen penting dalam pelatihan guna mendukung kelancaran pelaksanaan pelatihan.

Oleh karena itu, hasil observasi menunjukkan bahwa pengelola pelatihan memiliki peran dalam mengelola, mengkomunikasikan kebutuhan pelatihan dengan pihak panitia, menangani dan mendampingi peserta dalam mempraktikkan maupun simulasi pelatihan. Namun, dalam pelaksanaan pelatihan ditemukan pengelola yang ada di CIM masih terbatas yaitu ada 6 orang sehingga dalam pelaksanaan pelatihan terutama dengan peserta lebih dari 60 orang akan banyak ditemui beragam kendala. Pengelola pelatihan yang masih terbatas menjadikan *job description* yang lebih dari satu diamanahkan ke satu orang.

Pernyataan ini disampaikan oleh Pak Risma sebagai penaggung jawab bahwa

tim pengelola pelatihan kami masih terbatas, sehingga dalam melaksanakan tugas/pekerjaan masih ada personal yang memiliki tugas lebih dari satu sehingga disini akan rentan sekali dengan kesalahan. Terkadang jika tim pengelola kami terbatas, kami akan mengajak relasi dari luar lembaga untuk menjadi tim tambahan. Namun tidak mudah jika akan mencari tim dari luar karena kesibukan masing-masing.

Pernyataan senada dengan pendapat Bu Nia yang menyampaikan “tim pengelola pelatihan kami masih terbatas, jadi sering setiap pengelola mendapat tugas lebih dari 1. Selain itu, fasilitator mendapat tugas untuk menangani maksimal 10 orang”.

Seluruh pengelola saling bersinergi untuk menghasilkan pelatihan yang menarik dan berkesan. Pengelola mengerjakan

tugas sesuai *job description* yang telah ditentukan diawal. Namun meskipun sudah terdapat *job desc*, keselahan dan kekurangan masih terjadi karena satu orang pengeola ada yang mendapat lebih dari dua tugas.

Pernyataan yang sama disampaikan oleh Bu Nia sebagai koordinator program bahwa:

tugas masing-masing tim memang sudah jelas tertulis pada *job desc* di rencana pelatihan, memang tidak memungkiri ada juga tim kami yang melaksanakan tugas namun masih ada kekurangan atau kesalahan yang dapat disebabkan tugas yang diampu lebih dari dua hingga tiga macam.

Pendapat serupa disampaikan oleh Bunda sebagai koordinator acara bahwa “tugas tim pengelola yang lebih dari satu memang menjadikan tanggung jawab tiap personal menjadi lebih berat sehingga pada situasi ini akan lebih rentan dalam melakukan kesalahan dan kekurangan”. Oleh karena itu, dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa keterbatasan jumlah pengelola menjadikan peserta tidak seluruhnya dapat tertangani. Selain itu, setiap pengelola yang memiliki tugas lebih dari satu rentan melakukan kesalahan.

##### 5) Penutup Pelaksanaan Pelatihan

Pelaksanaan pelatihan berdasarkan hasil observasi diakhiri dengan penutup yang diisi dengan penyampaian ucapan terimakasih dari pengelola kepada pihak panitia, pemberian *award* kepada perwakilan peserta, dan *sureprice moment*

diberikan kepada peserta yang terbaik atau sedang ulang tahun. Selain itu, proses penilaian atau evaluasi dilakukan hanya sekali di akhir sesi pada penutup pelaksanaan pelatihan. Penilaian pelatihan dilakukan oleh peserta dengan mengisi lembar kuesioner yang dibagikan oleh pengelola. Setelah lembar kuesioner terisi ditarik kembali oleh pengelola untuk nantinya diolah sehingga menghasilkan penilaian berupa persentase.

Pernyataan tersebut diperkuat oleh pendapat Pak Risma sebagai penanggung jawab yang menyatakan bahwa “kemudian diakhiri dengan pemberian *award* dari kami, adanya pengisian kuesioner oleh peserta sebagai bentuk evaluasi proses pelatihan, dan ditutup bersamaan dengan peserta keluar ruangan yang sudah disambut tim pengelola berjabat tangan mempersilakan selamat jalan”. Pernyataan senada disampaikan oleh Bunda sebagai koordinator acara yang menyatakan bahwa “diakhiri dengan penutup yang terdapat proses evaluasi oleh peserta dengan mengisi kuesioner, penyerahan *award* kepada peserta, dan adanya *sureprize moment* apabila ada yang sedang berulang tahun jika perlu, serta ucapan terimakasih oleh *master of ceremony* kepada pihak panitia atas kerjasama yang telah terjalin”.

Berdasarkan paparan pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan pelatihan diakhiri dengan

proses penilaian oleh peserta dengan mengisi kuesioner, penyerahan *award* kepada peserta, dan adanya *surprise moment* untuk peserta yang sedang berulang tahun, serta ucapan terimakasih kepada pihak panitia atas kerjasama yang telah terjalin.

### c. Evaluasi pelatihan

Evaluasi pelatihan merupakan kegiatan penilaian yang dilakukan oleh peserta untuk menilai proses pelaksanaan pelatihan dengan mengisi kuesioner. Proses evaluasi masuk dalam kegiatan pelaksanaan pelatihan yang dilakukan pada akhir sesi. Berdasarkan hasil observasi proses pelaksanaan pelatihan menunjukkan bahwa proses evaluasi dilakukan untuk menilai proses pelatihan dengan mengisi kuesioner yang didalamnya berisi kriteria-kriteria evaluasi pelatihan oleh peserta. Berdasarkan hasil dokumentasi menunjukkan bahwa bentuk kriteria terdapat beberapa indikator diantaranya: 1) materi pelatihan sesuai dengan kebutuhan; 2) sikap profesionalisme trainer terhadap peserta; 3) kerapuhan 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.

Pernyataan tersebut diperkuat oleh Bu Nia sebagai koordinator program bahwa:

dilakukan dengan menilai proses pelatihan oleh peserta dengan mengisi formulir kuesioner. Proses penilaian oleh peserta dilakukan di akhir sesi pelaksanaan pelatihan. Formulir kuesioner merupakan alat evaluasi untuk memperoleh hasil akhir penilaian yang berisi kriteria-kriteria penilaian. Bentuk hasil akhir evaluasi pelatihan yaitu dokumentasi, surat ucapan terimakasih, dan laporan program pelatihan yang kemudian akan diserahkan kepada pihak panitia.

Pernyataan senada disampaikan oleh Pak Risma sebagai penanggung jawab, beliau mengatakan bahwa:

penilaian dilakukan di akhir pelaksanaan pelatihan dengan menggunakan formulir kuesioner yang diisi oleh peserta. Formulir kuesioner merupakan alat penilaian yang berisi kriteria-kriteria evaluasi pelatihan diantaranya perubahan peserta, penyajian materi oleh pemateri, dan tingkat keberhasilan pelatihan dalam menggali potensi peserta. Sedangkan bentuk hasil akhir evaluasi adalah ucapan terimakasih, dokumentasi pelatihan, dan laporan program pelatihan.

Pendapat mengenai evaluasi pelatihan yang sama disampaikan oleh Bunda sebagai koordinator acara mengatakan bahwa:

evaluasi pelatihan dilakukan oleh peserta dengan menilai proses pelatihan menggunakan formulir kuesioner. Formulir kuesioner berisi kriteria-kriteria evaluasi pelatihan seperti penilaian terhadap pemateri, proses pelaksanaan pelatihan, tingkat kebutuhan materi, dan dampak pelatihan kepada peserta. Bentuk hasil akhir evaluasi pelatihan berupa ucapan terimakasih, dokumentasi, laporan kegiatan pelatihan yang didalamnya terdapat hasil olah data statistik.

Namun demikian, hasil observasi mengatakan bahwa kuesioner pelatihan yang telah diisi oleh peserta jumlahnya tidak

sesuai dengan jumlah seluruh peserta pada saat dikumpulkan kembali. 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.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian pelatihan dilakukan dengan menggunakan formulir kuesioner yang berisi kriteria-kriteria evaluasi diantaranya dampak pelatihan bagi peserta, tingkat kebutuhan materi, kemampuan pemateri dalam menyampaikan, dan perubahan peserta. Bentuk hasil evaluasi akhir adalah laporan program pelatihan yang berisikan ucapan terimakasih, kuesioner pelatihan, dan DVD dokumentasi pelatihan. Namun, ketidaktelitian pengelola menjadikan jumlah kuesioner yang telah terisi tidak sebanding dengan jumlah peserta yang melakukan penilaian. Kondisi ini menyebabkan ketidaksesuaian hasil olah data statistik yang berupa persentase tidak sebanding dengan jumlah peserta yang melakukan penilaian dengan mengisi kuesioner.

## **B. Pembahasan**

Pada pembahasan ini akan membahas secara sistematis mengenai tahapan-tahapan manajemen pelatihan di lembaga CIM mulai dari

perencanaan, pelaksanaan, sampai evaluasi pelatihan. Berikut ini akan dijelaskan satu persatu tahapan manajemen tersebut:

### **1. Perencanaan Pelatihan**

Tahapan awal dalam manajemen pelatihan adalah perencanaan.

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

#### 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. Namun demikian, sering ditemukan dalam persiapan tempat pelatihan mendapatkan area lokasi ruang *meeting* dengan ukuran tidak sesuai harapan.

#### 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, origrami, 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 adminisrtator, *creative program*, dan fasilitator. Jumlah peserta menjadi acuan dalam membentuk susunan pengelola. Perancanaan 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.

## 2. Pelaksanaan Pelatihan

Pelaksanaan pelatihan sangat erat kaitannya dengan perencanaan pelatihan yang dilakukan diawal sebelum pelaksanaan pelatihan. Pelaksanaan pelatihan di lembaga Cristal Indonesia Manajemen 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. Dalam tahap-tahap pelaksanaan pelatihan tersebut saling membutuhkan satu dengan yang lain seperti tempat, jadwal, materi, metode, media, pemateri, dan pengelola.

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 diawal dan berdampak pada pematatan waktu pelaksanaan pelatihan. Kondisi ini terjadi karena hal teknis yang ada dilapangan seperti peserta yang datang tidak tepat waktu dan pimpinan dari pihak peserta dikarenakan ada kepentingan luar sehingga datang terlambat dalam pembukaan acara.

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. Menurut Oemar Hamalik (2007: 144) menyatakan bahwa syarat menjadi pelatih harus menguasai dan mempelajari:

- a) Pengetahuan yang memadai dan mendalam dalam bidang keilmuan atau studi tertentu, sesuai dengan bidang-bidang keilmuan yang diterapkan dan dikembangkan dalam lembaga pelatihan tersebut.
- b) Kemampuan dalam bidang kependidikan dan keguruan yaitu yang berkenaan dengan proses pembelajaran, berupa teori, praktik dan pengalaman lapangan.
- c) Kemampuan kemasyarakatan adalah kemampuan yang diperlukan dalam kehidupan antara manusia dan bermasyarakat, baik di lingkungan lembaga pelatihan dan masyarakat maupun dengan masyarakat luas.
- d) Kemampuan kepribadian yang berkenaan dengan pribadi khususnya yang menunjang pekerjaan sebagai pendidikan dan 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 berjalan tidak sesuai dengan rencana diawal diantaranya:

a. Kesesuaian Tempat Pelatihan

Pelatihan yang diadakan merupakan hasil dari kerjasama dari berbagai pihak sehingga perlu adanya koordinasi yang baik dalam persiapan pelatihan. Namun demikian, ada pihak panitia yang menghendaki pelatihan dengan menggunakan tempat yang kondisi luas area tidak sesuai dengan ketentuan pelatihan di CIM. Selain itu, pilihan tempat pelatihan yang hanya sedikit menjadikan tempat pelatihan menggunakan luas area kurang dari ketentuan pelatihan.

Ketentuan luas ideal area pelatihan yang digunakan adalah 4m<sup>2</sup> untuk setiap peserta, sedangkan pada kenyataannya dalam proses pelatihan di tahun 2015 masih banyak ditemukan penggunaan tempat yang luasnya kurang dari ketentuan. Menurut Ernst Neufert (2002: 13) yang menyatakan bahwa “luas ruang per orang di ruang rapat adalah 2,00 m<sup>2</sup>”. Situasi tersebut tidak sesuai dengan teori yang dijabarkan karena perbandingan luas yang digunakan lembaga CIM dengan teori yang disampaikan adalah 4:2. Artinya luas area pelatihan yang digunakan CIM dua kali lipat lebih besar.

b. Kesesuaian Jadwal Pelatihan

Jadwal telah dibuat oleh tim inti yang disesuaikan dengan kebutuhan dan permintaan pihak panitia. Pelaksanaan pelatihan mengacu pada jadwal yang telah direncanakan, akan tetapi pada prakteknya belum dapat terlaksana sesuai dengan perencanaan diawal dikarenakan perubahan proses acara pelatihan. Kondisi ini mengakibatkan terjadinya pemadatan sesi-sesi pelatihan. Selain itu perlu penyesuaian konsep acara apabila terjadi hal-hal yang tidak diinginkan seperti terjadi hujan saat pelatihan dilakukan di area *outdoor* sehingga harus merubah konsep acara pelatihan dari konsep *outdoor* menjadi di *indoor*. Oleh karena itu, pelaksanaan jadwal pelatihan tidak sepenuhnya sesuai dengan perencanaan di awal.

c. Kesesuaian Pengelola Pelatihan

Pelaksanaan pelatihan membutuhkan sumber daya pengelola untuk melaksanaan kegiatan sesuai dengan *job description* yang telah direncanakan sebelum pelatihan. Namun demikian, dalam pelaksanaan pelatihan ditemukan kendala yaitu keterbatasan jumlah pengelola sehingga setiap pengelola berperan sebagai fasilitator dan bisa mendapatkan tugas lebih dari satu. Dalam pelatihan dengan jumlah peserta lebih dari 10 orang yang hanya ditangani oleh seorang fasilitator sehingga tidak dapat meng-*handle* seluruh peserta dalam mempraktekan materi. Jumlah fasilitator belum sesuai dengan jumlah ideal yang disarankan. Departemen Kesehatan (2014: 3) menyatakan bahwa “idealnya, ada satu orang fasilitator untuk setiap kelompok peserta yang terdiri dari 3-5 orang”. 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. Selain itu, tugas yang dibebankan untuk setiap pengelola yaitu lebih dari satu macam sehingga mengakibatkan rentan terjadi kesalahan.

**3. 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.

#### a. 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. Menurut Veithzal Rivai & Ella Jauvani (2009: 233) terdapat 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.

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.

b. 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.

c. 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 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.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai Manajemen Pelatihan di Lembaga Cristal Indonesia Manajemen yang telah dilakukan dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Perencanaan pelatihan meliputi 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.
- b. 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 *surprise moment* untuk peserta yang sedang berulang tahun. Namun demikian, dalam penggunaan tempat tidak sesuai dengan ketentuan ideal setiap peserta yaitu  $4m^2$ , jadwal pelatihan yang tidak sesuai dengan rencana diawal, dan jumlah pengelola tidak sebanding dengan jumlah peserta yang lebih banyak.

- c. 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) kerapuhan 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.

## B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan masih terdapat kendala yang perlu ditindaklanjuti, maka masukan atau saran bagi tim pengelola pelatihan di lembaga Cristal Indonesia Manajemen adalah 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 menyurvei 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. Penambahan jumlah pengelola yang kompeten dibidangnya sangat penting agar meminimalisir kekurangan pengelola dalam pelatihan.
5. Perlu membuat susunan pengelola pelatihan dan pembagian tugas-tugas yang jelas antar pengelola agar tidak terjadi tumpang tindih tugas.

## DAFTAR PUSTAKA

- Achmad Misbahul Abidin. (2014). Manajemen Pelatihan Keterampilan Bagi Narapidana Di Rumah Tahanan Klas 1 Surabaya. *Skripsi*. Surabaya: Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Ampel Surabaya.
- Aep Kusnawan, dkk. (2009). Manajemen Pelatihan Dakwah. Jakarta: Rineka Cipta.
- Agus Suryana. (2006). Panduan Praktis Mengelola Pelatihan. Jakarta: Edsa Mahkota.
- Anju Dwivedi. (2006). Merancang Pelatihan Partisipatif Untuk Pemberdayaan. Yogyakarta: Pondok Edukasi.
- Anwar Prabu Mangkunegara. (2005). Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Blanchard dan Thacker. (2002). *Effective Training: Systems, Strategies, and Practices (Second Editions)*. New Jersey: Pearson Education.
- Budi Santoso. (2005). Skema dan Mekanisme Pelatihan. Jakarta: Terangi.
- Darmono. (2002). Manajemn dan Tata Kerja Perpustakaan Sekolah. Jakarta: PT. Gramedia.
- Deti Nudiaty. (2012). Pengelolaan Pelatihan Kewirausahaan Sebagai Sistem Pembelajaran dalam Persiapan Masa Pensiu. *Tesis*. Bandung: Pendidikan Luar Sekolah, Universitas Pendidikan Indonesia.
- Djati Julitriarsa dan John Suprihanto (1998). Manajemen Umum Sebuah Pengantar Cet,III. Yogyakarta: BPFE.
- Departemen Kesehatan. (2014). Panduan Fasilitator Modul Pelatihan Konseling: Pemberian Makan Bayi dan Anak. Jakarta: 1000 Hari Pertama Kehidupan.
- Departemen Kesehatan RI. (2007). *Breastfeeding-Education* (Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Konseling Menyusui dan Pelatihan Fasilitator Konseling Menyusui). Jakarta:Departemen Kesehatan.
- Ernst Neufert (2002). Data Arsitek (alih bahasa: Sunarto Tjahjadi dan Ferryanto). Jakarta: Erlangga.
- Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana. (1998). Total Quality Manajemen. Yogyakarta: Andi Offset.

- Gibson. (1996). Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses. Jilid 1 Edisi Kelima. Jakarta: Erlangga.
- Gouzali, Saydam. (2006). *BULT IN TRAINING: Jurus Jitu Mengembangkan Profesionalisme SDM*. Bandung: Remaja Rosdakarya Offset.
- Hani Handoko. (1995). Manajemen Personalidan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPFE.
- Haris Mudjiman. (2006). Manajemen Pelatihan Berbasis Belajar Mandiri. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Hasibuan. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Husein Umar. (2002). Evaluasi Kinerja Perusahaan. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Ibrahim Bafadal. (2004). Manajemen Perlengkapan Sekolah Teori dan Aplikasinya. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Ikka Kartika. (2011). *Mengelola Pelatihan Partisipatif*. Bandung: CV Alfabeta.
- Imamul Arifin dan Giana Hadi. (2007). Membuka Cakrawala Ekonomi. Bandung: PT. Setia Purna Inves.
- Irawan. (1997). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: STIA-LAN Press.
- Jackie dkk. (2005). Rencana Usaha Yang Rasional. Jakarta Selatan: Yayasan Bina Karsa Mandiri.
- Kinanjar Nurwanta. (2010). Manajemen Diklat yang Efektif: Studi Kasus di Balai Diklat Keluarga Berencana Nasional Malang. *Skripsi*. Malang. Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Malang.
- Melasfu S.P Hasibuan. (1996). Organisasi dan Motivasi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mulyono. (2008). Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Oemar Hamalik. (2007). *Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan: Pendekatan Terpadu* (Cet.4). Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Pandji Anoraga. (2009). *Manajemen Bisnis*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Panggabean. (2002). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Ghalia.

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

Raymond A. Noe. (2002). *Employee Training and Development*. Second Edition. New York: McGraw-Hill Companies.

Roesmaningsih. (2009). Pedoman Model dan Paket Pelatihan Peningkatan Mutu Guru dalam Prespektif Manajemen Strategik. Diakses dari <https://ernisusiyawati.wordpress.com> tanggal 27 Juni 2015, Jam 21:39.

Saleh Marzuki. (1992). Strategi dan Model Pelatihan, Suatu Pengetahuan Dasar bagi Instruktur dan Pengelola Lembaga Latihan, Kursus dan Penataran: IKIP Malang.

Sjafri Mangku Prawira. (2003). Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik: Edisi ke 2 Cet.1. Bogor: Ghalia Indonesia.

Soebagio. (1993). Manajemen Training: *Pedoman Praktis Bagi Penyelenggara Training*. Jakarta: Balai Pustaka.

Soekidjo Notoatmodjo. (1992). Pengembangan Sumber Daya Manusia. Jakarta: Rineka Cipta.

Sondang P. Siagian. (2003). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.

Sugiyono. (2002). Manajemen Diklat. Bandung: Alfabeta.

Suharsimi Arikunto. (1993). Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek. Jakarta: Rineka Cipta.

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

Suwatno dan Donni. (2011). Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis. Bandung: Alfabeta.

The Liang Gie. (2000). Administrasi Perkantoran Modern. Yogyakarta: Liberty.

Tim Pengembang Ilmu Pendidikan FIP-UPI. (2007). *Ilmu & Aplikasi Pendidikan*: Bagian 4 Pendidikan Lintas Bidang. Bandung: PT. Imtima.

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

Yayat. (2001). Dasar-dasar Manajemen. Bogor: Grasindo.

L  
A  
M  
P  
I  
R  
A  
N

## **PEDOMAN OBSERVASI**

No	Aspek yang diamati
1	Perencanaan Pelatihan
2	Pelaksanaan pelatihan <ul style="list-style-type: none"><li>- Proses pelaksanaan pelatihan</li><li>- Kesesuaian antara perencanaan program pelatihan dengan implementasi dipelaksanaan pelatihan</li></ul>
3	Evaluasi program pelatihan

## HASIL OBSERVASI

No	Aspek yang diamati	Hasil Observasi
1	Perencanaan pelatihan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perencanaan memerlukan proposal program pelatihan yang diberikan kepada pihak panitia, setelah mendapat persetujuan mengenai kegiatan pelatihan maka pengelola akan mengirimkan <i>order training</i> (pemesanan pelatihan) yang didalamnya berisi nama instansi, tema, materi, waktu pelaksanaan dan jadwal, biaya, fasilitas setiap peserta, harapan, dan ketentuan pembayaran pelatihan.</li> <li>- Perencanaan dilakukan dengan mengkonsep kegiatan pelatihan diantaranya konsep jadwal, menentukan materi, metode dan media, dan <i>survey</i> tempat yang akan digunakan.</li> <li>- Cek peralatan yang dibutuhkan di lokasi pelatihan</li> <li>- Rapat koordinasi seluruh pengelola sebelum pelaksanaan pelatihan</li> <li>- Koordinasi dengan pihak panitia, pihak hotel, dan transportasi melalui telepon maupun via email.</li> </ul>
2	Pelaksanaan pelatihan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pelaksanaan pelatihan mengacu pada <i>run down</i> yang berisi beberapa informasi diantaranya rincian kegiatan pelatihan dari awal hingga akhir, materi-materi, alokasi waktu setiap sesi, tugas-tugas untuk setiap pengelola, dan kebutuhan peralatan pelatihan yang dibutuhkan.</li> <li>- Pelaksanaan pelatihan dilakukan dengan <i>breafing</i> pengelola secara bersama-sama.</li> <li>- Persiapan segala kebutuhan pelatihan sebelum pelatihan dimulai dengan menyesuaikan tugas masing-masing pengelola.</li> <li>- Suasana ruangan dipenuhi dengan musik-musik yang bisa untuk dinyanyikan (musik karaoke)</li> <li>- Menyambut kedatangn peserta pelatihan dilanjutkan presensi di bagian presensi</li> <li>- Peserta memasuki ruangan dipersilakan duduk oleh tim pelayanan dan diajak untuk bernyanyi sambil menunggu peserta yang lain.</li> <li>- Peserta seluruhnya telah hadir, pegelola sudah mengkoordinasikan dengan pihak panitia yang akan memberikan sambutan dan membuka.</li> <li>- Pembukaan diawali dengan doa, menyanyikan lagu Indonesia Raya, sambutan dari pimpinan pihak panitia, masuk sesi <i>ice breaking</i> dengan bernyanyi,</li> </ul>

		<p>kemudian masuk materi.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Saat pelaksanaan pelatihan pengelola berkerja sesuai dengan <i>job description</i> yang telah ditentukan diawal.</li> <li>- Pelaksanaan pelatihan mengacu pada jadwal dan alokasi waktu pelatihan.</li> <li>- Fasilitas berupa konsumsi akan disesuaikan dengan permintaan pihak peserta</li> <li>- Sesi penutup dilakukan evaluasi pelatihan dengan membagikan formulir kuesioner dan data peserta kepada peserta yang kemudian diisi dan diserahkan kembali kepada pengelola pelatihan.</li> <li>- Pelatihan ditutup dengan doa dan penyerahan sertifikat secara simbolis.</li> <li>- Penyampaian ucapan terimakasih kepada pihak panitia dari pengelola yang diwakili oleh <i>master of ceremony</i>.</li> <li>- Tim pelayanan sudah menunggu di depan pintu keluar untuk menyalami peserta yang akan meninggalkan ruang pelatihan.</li> <li>- Selesai pelaksanaan pelatihan, seluruh pengelola membereskan peralatan dan perlengkapan untuk dipacking kembali.</li> <li>- <i>Breafing</i> pengelola setelah selesai pelaksanaan pelatihan</li> </ul>
3	Evaluasi program pelatihan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluasi pelatihan dilaksanakan di akhir sesi pelatihan dengan mengisi formulir kuesioner dan data peserta.</li> <li>- Hasil formulir kuesioner dan data peserta diolah oleh koordinator porgram dan koordinator acara dengan menggunakan input data ke <i>microsoft excel</i>.</li> <li>- Hasil olah data dapat menghasilkan persentase hasil akhir penilaian terhadap program pelatihan dan peserta yang dinamaka hasil data statistik.</li> <li>- Hasil laporan akhir keseluruhan pelatihan adalah laporan program pelatihan yang berisi ucapan terimakasih, data statistik, data peserta dan kuesioner yang telah terisi, serta <i>curriculum vitae</i> pemateri. Selain itu dilengkapi dengan dokumentasi pelatihan yang berisikan foto dan video pelaksanaan pelatihan.</li> <li>- Hasil laporan dalam bentuk <i>hard file</i> akan dijilid dengan rapi dan diserahkan kepada pihak panitia sebagai bahan laporan kegiatan pelatihan.</li> </ul>

## **PEDOMAN WAWANCARA**

### **Perencanaan pelatihan**

1. Bagaimana proses perencanaan pelatihan di lembaga Cristal Indonesia Manajemen?
2. Kapan perencanaan pelatihan di lembaga anda dilaksanakan?
3. Siapa saja yang terlibat dalam perencanaan pelatihan?
4. Apa saja yang dijadikan acuan dalam perencanaan pelatihan?
5. Bagaimanakah proses dalam merencanakan tempat pelatihan?
6. Bagaimanakah proses dalam merencanakan jadwal pelatihan?
7. Bagaimanakah proses dalam merencanakan materi pelatihan?
8. Bagaimana proses dalam merencanakan pemateri pelatihan?
9. Bagaimanakah proses dalam merencanakan metode pelatihan?
10. Bagaimanakah proses dalam merencanakan media pelatihan?
11. Bagaimanakah proses merencanakan pengelola pelatihan?
12. Bagaimana pembagian tugas pengelola pelatihan?
13. Berapakah jumlah pengelola pelatihan?
14. Apa saja tugas dan tanggung jawab masing-masing pengelola manajemen pelatihan?

### **Pelaksanaan Pelatihan**

1. Bagaimana proses pelaksanaan pelatihan di lembaga pelatihan Cristal Indonesia Manajemen?
2. Siapa sajakah yang terlibat dalam pelaksanaan pelatihan?
3. Bagaimana kesesuaian perencanaan termpat dalam pelaksanaan pelatihan?
4. Bagaimana kesesuaian perencanaan jadwal pelatihan dalam pelaksanaan pelatihan?
5. Bagaimana kesesuaian perencanaan materi dengan pelaksanaan pelatihan?
6. Bagaimana kesesuaian perencanaan pemateri dalam pelaksanaan pelatihan?
7. Bagaimana kesesuaian perencanaan metode yang digunakan saat pelaksanaan pelatihan?
8. Bagaimana kesesuaian penerapan media yang digunakan saat pelaksanaan pelatihan?
9. Bagaimana kesesuaian pengelola dalam pelaksanaan pelatihan?
10. Apakah pengelola mendapat tugas sesuai porsinya?  
Jika tidak, mengapa hal tersebut dapat terjadi?
11. Apakah selama ini pelaksanaan pelatihan pernah tidak sesuai dengan perencanaan pelatihan?  
Jika pernah, mengapa hal tersebut dapat terjadi?

**Evaluasi pelatihan**

1. Bagaimana proses pelaksanaan evaluasi pelatihan di lembaga Cristal Indonesia Manajemen?
2. Apa saja kriteria evaluasi yang digunakan?
3. Bagaimana bentuk atau teknik yang digunakan untuk mengevaluasi akhir program pelatihan?
4. Apakah selama ini pernah terjadi kendala selama proses evaluasi pelatihan berlangsung?  
Jika pernah, mengapa hal tersebut dapat terjadi?
5. Bagaimanakah bentuk hasil evaluasi akhir pelatihan?

## TRANSKRIP WAWANCARA

**Nama** : Bapak Risma Kusumanendra (Pak Risma)  
**Sebagai** : Penanggung Jawab  
**Hari, tanggal** : Senin, 12 Oktober 2015

### PERENCANAAN PELATIHAN

#### 1. Bagaimana proses perencanaan pelatihan di lembaga Cristal Indonesia Manajemen?

**Jawab:** Perencanaan pelatihan lebih banyak dilakukan oleh koordinator program dan acara. Namun saya juga berperan untuk mengarahkan. Mengenai perencanaan kami awali setelah ada kesepakatan dari klien tentang program pelatihan. Baru kemudian kami tentukan konsep dan *design* pelatihannya itu ada tempat, jadwal, waktu, metode, media, dan lain-lain.

#### 2. Kapan perencanaan pelatihan di lembaga anda dilaksanakan?

**Jawab:** Perencanaan pelatihan kami lakukan di awal bulan, dan untuk pelaksanaan pelatihan kami persiapkan maksimal dua minggu sebelum pelatihan terselenggara sudah harus ada konsep matang pelatihan oleh koordinator program.

#### 3. Siapa saja yang terlibat dalam perencanaan pelatihan?

**Jawab:** Koordinator program memiliki tanggung jawab penuh akan perencanaan program dibantu oleh koordinato acara, baru kemudian saya ikut andil dalam mengarahkan mereka. Biasanya kami sebut tim inti karena keseluruhan kami lakukan.

#### 4. Apa saja yang dijadikan acuan dalam perencanaan pelatihan?

**Jawab:** Acuan kami dalam melaksanakan perencanaan adalah program pelatihan yang akan kami laksanakan karena didalam program-program tersebut sudah tertera jadwal dan konsep pelatihan secara mentah, baru kemudian kami koordinasikan dengan klien yang akan menghendaki lebih detail mengenai konsep pelatihan tersebut.

#### 5. Bagaimanakah proses dalam merencanakan tempat pelatihan?

**Jawab:** Konsep tempat pelatihan kami sesuaikan dengan program pelatihan yang akan dilaksanakan, jumlah peserta, biaya, dan waktu pelaksanaan pelatihan. Tempat dapat dipilih di *indoor* atau *outdoor* dengan area luas minimal 100m<sup>2</sup> untuk maksimal peserta 25 orang. Selain itu, kedap suara, ada penutup jendela, pencahayaan pakai lampu pijar, terisolasi dari keramaian, dan lengkap dengan minimal 6 *air conditioner* yang suhu udaranya kami atur sendiri. Namun demikian, tempat yang kami gunakan sering dari pihak klien kami yang menghendaki sehingga tidak sesuai dengan ketentuan dari kami walaupun sudah kami sampaikan. Terkadang juga jika waktu sudah mendekati acara, sering tidak mendapat tempat yang luasnya tidak representatif.

#### 6. Bagaimanakah proses dalam merencanakan jadwal pelatihan?

**Jawab:** Jadwal pelatihan dan alokasi waktu kami sesuaikan dengan program pelatihan yang diinginkan klien karena akan berpengaruh besar perbedaannya baik untuk menginap, atau hanya satu atau dua hari non menginap. Jadwal

pelatihan ini disusun oleh tim inti baru kemudian diajukan kepada klien untuk mendapat kesepakatan bersama. Dalam jadwal ada rincian kegiatan, materi-materi, alokasi waktu, dan *dresscode* yang akan dipakai peserta.

**7. Bagaimanakah proses dalam merencanakan materi pelatihan?**

**Jawab:** Prosedur menentukan materi kami melihat tema dari program itu sendiri. Disesuaikan dengan program yang akan dipilih oleh klien. Misal dalam program persiapan dunia kerja, materi yang harus dipersiapkan adalah motivasi, *performance*, etika sikap perilaku dalam pergaulan, praktik dan simulasi wawancara kerja.

**8. Bagaimana proses dalam merencanakan pemateri pelatihan?**

**Jawab:** Pemateri harus memiliki kemampuan mengajar, dan kami sesuaikan dengan materi maupun tema pelatihan, serta disesuaikan dengan latar belakang *trainer*. Pemilihan pemateri lebih banyak kami ambil dari lembaga sendiri, sedangkan dari luar hanya jika dibutuhkan. Apabila materi sudah terkonsep kemudian dilakukan koordinasi dalam penentuan pemateri pelatihan.

**9. Bagaimanakah proses dalam merencanakan metode pelatihan?**

**Jawab:** Konsep metode kami sesuaikan dengan pematerinya siapa dan apa materi yang akan disampaikan. Selain itu, media sangat dibutuhkan juga oleh pemateri dalam menggunakan metodenya. Namun sebelumnya kami tim inti koordinasikan terlebih dahulu dengan pemateri. Banyaknya jenis metode dan porsi masing-masing akan lebih banyak diatur oleh pemateri. Metode yang akan digunakan adalah ceramah, tanya jawab, simulasi, praktik, diskusi, dan lain sebagainya..

**10. Bagaimanakah proses dalam merencanakan media pelatihan?**

**Jawab:** Menentukan media kami sesuaikan dengan metode yang akan digunakan dalam menyampaikan materi karena media dan metode harus saling bersinergi untuk menghasilkan konsep yang menarik, mudah dipahami, dan berkesan. Media yang kami gunakan mengikuti *trainer* dan materi yang disampaikan, dan sebelum pelatihan harus koordinasi dulu dengan *trainer* berkaitan dengan media yang akan digunakan. Contohnya ada file-file materi dalam bentuk video, musik, dan jika ada *games softbound* akan menggunakan lem, kertas manila, gunting, kertas karton, dan *crayon* untuk *game puzzle kehidupan*.

**11. Bagaimanakah proses merencanakan pengelola pelatihan?**

**Jawab:** Kami bentuk pengelola dengan melihat berapa jumlah peserta, dengan minimal ada tim inti. Namun jika peserta melebihi kapasitas akan kami tambah dengan tim tambahan. Setiap pengelola paling tidak dapat megang 10 peserta saja agar dapat selurunya ter-cover. Pengelola kami yang masih terbatas, menjadikan setiap pengelola juga berperan menjadi fasilitator dan mendapat beban tugas lebih dari satu.

**12. Bagaimana pembagian tugas antar pengelola pelatihan?**

**Jawab:** Pembagian tugas tim pengelola yang sudah pasti ada di penanggung jawab, koordinator program, dan acara. Kemudian tugas-tugas disesuaikan pada kemampuan masing-masing personal.

**13. Berapakah jumlah pengelola pelatihan?**

**Jawab:** Tim yang ada di Cristal sekaligus sebagai pengelola ada 5 orang, selebihnya kami akan mengambil person dari luar atau istilahnya *outsourcing* yang sebetulnya memang sudah menjadi tim kami akan tetapi tidak selalu *stay di office*.

**14. Apa saja tugas dan tanggung jawab masing-masing pengelola manajemen pelatihan?**

**Jawab:** Tugas, tanggung jawab dan wewenang setiap tim pengelola ada masing-masing dan berbeda antara satu dengan yang lain. Penanggung jawab adalah yang memiliki wewenang yang paling penting untuk memutuskan, dan bertanggung jawab penuh dengan semua yang terjadi di pelatihan, selain itu memberikan perintah ke tim yang lain. Kemudian ada koordinator acara sebagai konseptor acara mulai dari pembukaan hingga penutup acara pelatihan, dan tentu akan membutuhkan beragam kebutuhan peralatan pelatihan. sedangkan untuk koordinator program adalah yang menjadi programer pelatihan, berkaitan dengan menghubungi relasi, menyusun jadwal kegiatan, membuat *job desc*, dan mengarahkan tim sesuai dengan arahan penanggung jawab. Selanjutnya ada sie perlengkapan, dokumentator, fasilitator, *creative program*, dan operator yang memiliki tugas sesuai dengan tanggung jawab masing-masing sie namun tidak memiliki wewenang untuk mengarahkan tim lain

## PELAKSANAAN PELATIHAN

**1. Bagaimana proses pelaksanaan pelatihan di lembaga pelatihan Cristal Indonesia Manajemen?**

**Jawab:** Pelaksanaan pelatihan kami mulai dengan *breafing* bersama tim dan berdoa bersama kemudian tim pengelola menempatkan di posisi masing-masing. Peserta masuk ruangan dan disambut tim dan MC dengan mengajak bernyanyi berkaraoke. Acara dimulai dengan pembukaan, diberikan *ice breaking*, dan masuk sesi materi menyesuaikan dengan tema, sampai penutup, kemudian diakhiri dengan pemberian *award* dari kami dan ditutup bersamaan dengan peserta keluar ruangan yang sudah disambut tim pengelola berjabat tangan mempersilakan selamat jalan. Pelaksanaan akan mengikuti perencanaan pelatihan yang sudah ditentukan sebelumnya, hanya akan ada penyesuaian dengan melihat situasi dan kondisi. Saat presensi peserta, data presensi ada nama, tempat tinggal, no HP, email, dan tanda tangan peserta, sehingga kami dapat dengan mudah untuk bisa mengevaluasi program jika ada presensi. Selanjutnya masuk pembukaan yang memang pelaksanaannya belum sesuai jadwal diawal karena tidak *ontime* peserta pelatihan untuk masuk ke ruangan

**2. Siapa sajakah yang terlibat dalam pelaksanaan pelatihan?**

**Jawab:** Pelaksanaan pelatihan melibatkan penanggung jawab, koordinator program, acara, *creative program*, dokumentator, operator, fasilitator, dan perlengkapan.

**3. Bagaimana kesesuaian perencanaan tempat dalam pelaksanaan pelatihan?**

**Jawab:** Tempat pelatihan yang kami gunakan adalah standar *meeting room* hotel sehingga telah sesuai dengan kebutuhan kami, namun demikian tidak jarang untuk pelatihan yang konteksnya diundang hingga kami yang menyelenggarakan akan tetapi tempat dari klien yang memilih akan sering terjadi ketidaksesuaian dengan kebutuhan kami terutama luas yang tidak mencukupi jumlah peserta dan fasilitas pendukung yang minim seperti jarak toilet jauh dari ruang pelatihan. Luas ruang pelatihan per peserta minimal adalah 4m<sup>2</sup>.

**4. Bagaimana kesesuaian perencanaan jadwal pelatihan dalam pelaksanaan pelatihan?**

**Jawab:** Jadwal pelatihan yang telah direncanakan di awal tidak sesuai dengan teknis dan pelaksanaan pelatihan artinya apa yang telah kami susun di perencanaan awal dan memang sudah menjadi kesepakatan dengan klien pun ada saja ketidakselarasan ini. Bisa dibilang sering untuk perencanaan jadwal tidak sesuai dengan situasi dilapangan karena kami sesuaikan dengan kondisi, seperti acara di *outdoor* tiba-tiba hujan, dan pemateri yang menghendaki pertukaran sesi mengajar sehingga membutuhkan koordinasi ulang agar acara tetap lancar. Namun, situasi ini menjadikan sesi materi ataupun istirahat peserta menjadi berkurang.

**5. Bagaimana kesesuaian perencanaan materi dengan pelaksanaan pelatihan?**

**Jawab:** Terkait dengan materi yang disampaikan kepada peserta jika itu dari kami tentu sudah sesuai dengan apa yang dibutuhkan karena kami akan mengkonsep dan kami koordinasikan dulu lebih awal dengan disesuaikan harapan peserta. Materi yang kami berikan disesuaikan dengan tema, dan permintaan dari klien.

**6. Bagaimana kesesuaian perencanaan pemateri dalam pelaksanaan pelatihan?**

**Jawab:** Pemilihan pemateri kami sesuaikan dengan materi yang dibutuhkan oleh peserta dan program pelatihan yang akan dilaksanakan apa saja.

**7. Bagaimana kesesuaian perencanaan metode yang digunakan saat pelaksanaan pelatihan?**

**Jawab:** Metode dan media yang saling bersinergi akan digunakan dalam pelaksanaan pelatihan dengan melihat pemateri dan materi yang akan disampaikan. Metode kami secara umum adalah dengan ceramah, praktik, diskusi, simulasi, tanya jawab, dan dilengkapi dengan *edutainment* dalam bentuk *ice breaking*.

**8. Bagaimana kesesuaian penerapan media yang digunakan saat pelaksanaan pelatihan?**

**Jawab:** Media sudah sesuai dengan kebutuhan yaitu sesuai dengan materi. Media yang kami gunakan adalah file-file materi, lagu, video, *power point*. Sedangkan jika ada *game softbound* maka media mengikuti jenis *game*-nya seperti *game* citra menggunakan *sterofoam*, lem kertas, gunting, origami, dan kertas emas, serta *stick es krim*.

**9. Bagaimana kesesuaian pengelola dalam pelaksanaan pelatihan?**

**Jawab:** Tim pengelola pelatihan kami masih terbatas, sehingga dalam melaksanakan tugas/pekerjaan masih ada personal yang memiliki tugas lebih dari satu sehingga disini akan rentan sekali dengan kesalahan. Terkadang jika tim pengelola kami terbatas, kami akan mengajak relasi dari luar lembaga untuk menjadi tim tambahan. Namun tidak mudah jika akan mencari tim dari luar karena kesibukan masing-masing.

**10. Apakah pengelola mendapat tugas sesuai porsinya?**

**Jika pernah, mengapa hal tersebut dapat terjadi?**

**Jawab:** Tidak. Tugas tim pengelola yang lebih dari satu memang menjadikan tanggung jawab tiap personal menjadi lebih berat sehingga pada situasi ini akan lebih rentan dalam melakukan kesalahan dan kekurangan.

**11. Apakah selama ini pelaksanaan pelatihan pernah tidak sesuai dengan perencanaan pelatihan?**

**Jika pernah, mengapa hal tersebut dapat terjadi?**

**Jawab:** Pernah. Banyak faktor yang menjadi pengaruh terjadinya ketidaksesuaian perencanaan dengan pelaksanaan pelatihan karena kurang teliti, kesulitan-kesulitan akan melakukan tugas, kerjasama terjalin dengan klien baru, dan adanya *miss comm* dengan klien.

## EVALUASI PELATIHAN

**1. Bagaimana proses pelaksanaan evaluasi pelatihan di lembaga Cristal Indonesia Manajemen?**

**Jawab:** Evaluasi dengan mengolah data statistik dari kuesioner yang diisi peserta di akhir sesi pelatihan. Hasil olah data statistik adalah bentuk prosesntase “cukup”, “baik”, “kurang”, dan “memuaskan”. Data statistik dimasukan dalam laporan lengkap dengan presensi, kuesioner dan data peserta yang sudah terisi, serta sekilas dokumentasi. Hasil ini kami sampaikan ke klien untuk bahan evaluasi mengenai pelaksanaan program.

**2. Apa saja kriteria evaluasi yang digunakan?**

**Jawab:** Kriteria evaluasi tentu ada, kami sudah persiapan saat merencanakan program. Kriteria ini kami bentuk dengan melihat program yang akan berlangsung karena akan mempengaruhi penilaian. Kriteria evaluasi pelatihan yaitu kesesuaian materi dengan kebutuhan peserta, sikap profesionalisme trainer, metode penyajian, kerapiah pengajar, tingkat motivasi yang diberikan, pelayanan tim, dan potensi peserta tergali.

**3. Bagaimana bentuk atau teknik evaluasi akhir program pelatihan?**

**Jawab:** Evaluasi program kami dalam bentuk laporan program pelatihan yang didalamnya berisi data statistik hasil akhir pelatihan, kuesioner dan data peserta yang telah diisi peserta, presensi, dan sekilas dokumentasi pelatihan. Selain itu ada dokumentasi keseluruhan program pelatihan bentuk DVD master, dan surat ucapan terimakasih yang didalamnya berisi kesimpulan akhir program.

4. **Apakah selama ini pernah terjadi kendala selama proses evaluasi pelatihan berlangsung? Jika pernah, mengapa hal tersebut dapat terjadi?**  
**Jawab:** Sesuai dengan standar operasional prosedur kami, evaluasi program kami lakukan setelah selesai dari pelaksanaan pelatihan kemudian selesai maksimal satu minggu setelah pelaksanaan pelatihan, baru kami serahkan kepada klien.
5. **Bagaimanakah bentuk hasil evaluasi akhir pelatihan?**  
**Jawab:** Laporan program pelatihan yang berisi ucapan terimakasih, hasil olah data statistik, dan kuesioner pelatihan. selain itu ada DVD dokumentasi video dan foto.

## TRANSKRIP WAWANCARA

**Nama** : Ibu Kurniati (Bu Nia)  
**Sebagai** : Koordinator Program  
**Hari, tanggal** : Selasa, 6 Oktober 2015

### PERENCANAAN PELATIHAN

#### 1. Bagaimana proses perencanaan pelatihan di lembaga Cristal Indonesia Manajemen?

**Jawab:** Kaitannya dengan perencanaan pelatihan, jadi sebelumnya saya sampaikan kalau di Cristal Indonesia itu ada pelatihan yang kita mengajukan artinya kita yang mengawali dulu dari kita yang promosi dan sebagainya. Ada juga yang pelatihan kita itu diundang oleh lembaga lain. Ada juga pelatihan yang sifatnya itu CSR (Corporate Social Responsibility) yaitu kami yang memberikan pelatihan itu sebagai bantuan. Terkait perencanaan pelatihan dengan kami sebagai penyelenggara pelatihan artinya tim Cristal yang menyusun dari awal hingga akhir. Ada beberapa hal yang pertama programnya apa dulu baru dengan promosi dari kita, itu...kita untuk merencanakannya artinya waktunya tidak rutin, jadi fleksibel untuk merencanakan. Jadi kita mengadakan promosi ke universitas maupun diberbagai perusahaan, nah..setelah mengadakan promosi itu kita mengadakan silaturahmi artinya kita mengenalkan lembaga Cristal Indonesia ke universitas atau perusahaan terkait. Setelah kita mengenalkan itu nanti akan ada negosiasi terkait dengan harga, koordinasi, dan sebagainya,, dan ketika sudah fiks menjadi kesepakatan kemudian perencanaan pelatihan itu dilaksanakan mulai dari tempatnya, akomodasi, waktu pelaksanaan, *trainer*, media, teknis pelatihan, metode, dan sebagainya.. Kaitannya dengan materi-materi juga, nah itu untuk sampai pada hari H pelatihan itu dilaksanakan.

#### 2. Kapan perencanaan pelatihan di lembaga anda dilaksanakan?

**Jawab:** Kapan perencanaan pelatihan dilaksanakan kaitannya adalah dengan waktu, biasanya kami setiap awal bulan itu merencanakan pelatihan minimal kita mentargetkan terdapat pelatihan setiap bulan. Namun karena kami adalah lembaga bidang jasa mba.. memang tidak pasti pelaksanaan pelatihan bisa satu bulan dua kali sehingga perencanaan pelatihan kami agendakan ditiap awal bulan untuk memproyeksi pelaksanaan pelatihan. Tetapi untuk merencanakan pelatihan yang telah disepakati dengan klien kami biasanya minimal satu bulan dan maksimal dua minggu sebelum pelaksanaan sudah terkonsep.

#### 3. Siapa saja yang terlibat dalam perencanaan pelatihan?

**Jawab:** Tim inti yaitu saya sendiri sebagai koordinator program, ada juga bunda sebagai koordinator acara, dan Pak Risma CEO kami yang berperan penting sebagai penanggung jawab. Ada juga pak Gio sebagai tim *creative* meskipun tidak terlalu terlibat banyak namun tetap kami ajak untuk mensupport *edutainment*, kebutuhan kelengkapan pelatihan.

**4. Apa saja yang dijadikan acuan dalam perencanaan pelatihan?**

**Jawab:** Yang menjadi acuan dalam perencanaan pelatihan itu..adalah program itu sendiri yang menjadi permintaan klien. Artinya saat klien menghendaki pelatihan mengenai *public speaking* kami akan mengajukan proposal program tentang *public speaking* karena akan terlihat apa saja *goal* yang dituju, latar belakang pelaksanaan pelatihan, jadwal acara baik yang menginap atau hanya *full day*. Setelah adanya kesepakatan dengan klien, kami wujudkan dalam bentuk *order training* atau MOU yang didalamnya terdapat informasi-informasi penting sebagai acuan kami menyelenggarakan pelatihan seperti tempat, waktu pelaksanaan, materi, tema, kebutuhan pelatihan, peralatan, fasilitas yang didapatkan klien, biaya, dan kelengkapan lain.

**5. Bagaimanakah proses dalam merencanakan konsep tempat pelatihan?**

**Jawab:** Konsep tempat pelatihan disini akan melihat jumlah peserta, tanggal, biaya, dan program pelatihan yang akan dilaksanakan tentang apa, misalnya jika program pelatihan hanya materi yang cukup di *indoor* saja maka tempat hanya akan memerlukan ruangan yang memiliki kapasitas dua kali lipat dari jumlah peserta dengan dilengkapi fasilitas sesuai dengan kebutuhan. Namun jika pelatihan sampai menginap tentu akan ada konsep pelatihan di *outdoor* dan *indoor* sehingga memerlukan lokasi lapangan yang luas dan nyaman, artinya tidak panas sehingga pelaksanaan pelatihan menggunakan konsep *outdoor* adalah di pagi hari. Jadi untuk tempat kami akan melihat program pelatihan dan waktu yang akan dilaksanakan itu program menginap, satu hari, atau dua hari. Luas yang digunakan untuk maksimal peserta 25 orang adalah 100m<sup>2</sup>. Selain itu, kedap suara, ada penutup jendela, pencahayaan pakai lampu pijar, dan lengkap dengan minimal 6 *air conditioner*. Tempat yang kami sediakan alhamdulillah sudah sesuai dengan luas minimal untuk setiap peserta, tetapi jika tempat yang menyiapkan dari pihak klien akan sering tidak sesuai dengan harapan meskipun sudah kami sampaikan.

**6. Bagaimanakah proses dalam merencanakan jadwal pelatihan?**

**Jawab:** Kami sesuaikan dengan program pelatihan yang diminta oleh klien..apakah program pelatihan itu menginap, atau hanya satu hari, atau dua hari, atau bahkan lima hari, tapi juga pasti pengaruh ke biaya itu.. Tentunya dengan perbedaan waktu program akan membedakan pula alokasi susunan jadwal pelatihan dan nanti juga akan berpengaruh perbedaannya ke materi sampai dengan biaya pelatihan yang digunakan. Misalnya untuk program menginap itu pelaksanaannya dihari pertama dimulai pukul 14.00 sampai dengan 22.00 dilanjutkan hari ke dua mulai pagi pukul 08.00 sampai dengan pukul 14.00 dimana ada alokasi waktu untuk istirahat, sholat, dan makan. Sedangkan nanti untuk pelaksanaan program pelatihan yang hanya satu hari biasanya ada yang dari pukul 08.00 sampai pukul 12.00 itu *half day* , atau sampai pukul 14.30 itu namanya *full day*.

**7. Bagaimanakah proses dalam merencanakan materi pelatihan?**

**Jawab:** Mengenai menentukan konsep materi jelas disesuaikan dengan tema. Misal tema *public speaking* , maka dari kami akan menawarkan ke klien mengenai materi yang akan disampaikan ke peserta karena klien yang

mengetahui porsi materi yang dibutuhkan peserta itu apa saja. Contoh *public speaking* untuk mahasiswa atau dosen, atau karyawan, atau pengajar, pasti akan berbeda-beda dan kami harus menyesuaikan juga.

**8. Bagaimana proses dalam merencanakan pemateri pelatihan?**

**Jawab:** Pemateri yang dipilih harus memiliki kualitas mengajar dengan metode yang menarik, namun kami sesuaikan dengan tema maupun materi terlebih dahulu, dan kami harus disesuaikan dengan tema serta *budget* yang ada.

**9. Bagaimanakah proses dalam merencanakan metode pelatihan yang dibutuhkan?**

**Jawab:** Kalau metode pelatihan itu kami menyesuaikan siapa *trainer*-nya dan materinya apa... Intinya pada pelatihan kami sebelum masuk sesi materi itu ada pembukaan dengan menyanyikan lagu Indonesia Raya kemudian kami ada *ice breaking*, artinya akan ada sesi dimana peserta akan kami ajak untuk *relax* dulu, semangat dulu, kami buat peserta tertarik dulu, kemudian baru kami masuk ke pemateri untuk memberikan informasi yaitu dengan ceramah tetapi tidak *full* ceramah karena kami ada prakteknya. Setiap kami pelatihan seperti itu, jadi tidak *full* duduk dan mendengarkan di tempat terus..tetapi sesekali kita bernyanyi bersama, sesekali kami ajak untuk bergoyang, dan melakukan kegiatan-kegiatan kecil yang membuat peserta tidak bosan. Namun untuk materi teori tetap kami sampaikan kepada peserta dilengkapi dengan praktek. Kurang lebih metode standar kami seperti itu..hanya nanti ketika nanti waktunya satu hari atau waktunya menginap, waktunya tidak singkat, nanti akan ada permainan. Permainan ini namanya *softbound* yang membutuhkan berbagai peralatan kecil yang tidak begitu sulit mendapatkannya tetapi ini dapat dimainkan bisa untuk semua individu. Nanti kita bentuk kelompoknya sesuai dengan jumlah peserta.

**10. Bagaimanakah proses dalam merencanakan media pelatihan?**

**Jawab:** Ketika saat kami menggunakan salah satu metode seperti yang saya sampaikan tadi, tentu akan bersinergi dengan media yang saling menyesuaikan dengan metode. Kalau untuk standar kami jelas media yang digunakan ada tempat yang representatif dan luas yang dilengkapi dengan AC jika diruangan karena kami banyak menggunakan praktek, misal peserta ada 50 orang kami membutuhkan ruangan yang kapasitasnya dua kali lipat yaitu 80-100 orang, kemudian *sound system* itu sudah pasti harus ada, seperangkat LCD dan media file yang diproyeksikan itu ada dilaptop kami, kursi sesuai jumlah peserta, kebutuhan administrasi itu ada presensi, kuesioner, dan data peserta. Kemudian jika menggunakan *games softbound* maka harus kami siapkan medianya. Contoh gamenya itu Citra dan Menara, akan kami siapkan peralatannya seperti gunting, lem, *sterofoam*, kertas origami, kertas emas. Namun jika *games* berbeda tentu akan menggunakan peralatan yang berbeda pula. Nah,, itu tadi media yang memang pakem kami butuhkan setiap pelatihan. Jadi harus tahu siapa dulu pematerinya dan konsep materi yang akan disampaikan sehingga perlu kami tim inti koordinasikan dengan pemateri Demikian..

**11. Bagaimakah proses dalam merencanakan pengelola pelatihan?**

**Jawab:** Susunan pengelola tiap pelatihan jelas ada. Pasti setiap pelatihan akan ada SDM yang mengurus seluruh kebutuhan pelatihan. Yang pertama adanya penanggung jawab langsung dari CEO yaitu bapak Risma, kemudian ada koordinator program dimana setiap pelatihan akan mengurus seluruh kebutuhan yang diperlukan baik dari awal hingga selesai pelatihan, kemudian ada koordinator acara yang bertugas untuk mengkonsep acara secara detail juga bertanggung jawab keseluruhan dari teknik acara yang berjalan, kemudian ada creative program untuk membantu bidang edutainment, lalu ada sie perlengkapan yang biasanya menyediakan seluruh kebutuhan perlengkapan untuk pelatihan. Selain itu ada fasilitator yang membantu kelancaran acara pelatihan untuk mendampingi peserta karena kami banyak kegiatan untuk praktek, dan dokumentasi untuk mengambil moment yang pas di spot yang tepat untuk diabadikan melalui foto dan video. Namun memang di tim kami tidak yang sebagai perlengkapan-perlengkapan saja, yang koor program pegang koor program saja, tetapi kami lebih bisa untuk belajar flexibilitas untuk menghandle banyak tanggung jawab. Artinya untuk koor program bisa juga menghandle keuangan, kemudian koor acara bisa menghandle di operator, sehingga seluruh tim semua akan memiliki tanggung jawab dan saling berkoordinasi satu dengan yang lain. Kami menentukan melihat jumlah peserta ada berapa karena jumlah pengelola kami masih terbatas sehingga fasilitatornya tidak banyak, dan untuk pengelola sendiri ada tim inti dibantu 3 orang pengelola tambahan diantaranya administrator, *creative program*, dan fasilitator. Biasanya setiap fasilitator kami meng-handle paling tidak ada 10 peserta dalam setiap kelompok.

**12. Bagaimana pembagian tugas pengelola pelatihan?**

**Jawab:** Pembagian tugas dianataranya ada penanggung jawab yaitu Pak Risma jelas mencangkup keseluruhan pelatihan dari awal sampai dengan akhir pelatihan. Untuk koordinaror program dimulai dari membuat program, menyusun job desc, jadwal kegiatan akan meliputi keseluruhan meliputi tim yang akan terjun, tempat di mana, waktu atau susunan kegiatan, akomodasi yang dibutuhkan, transportasi, perlengkapan yang dibutuhkan. Jadi untuk koordinator program lebih mendetail untuk keseluruhan program. Setelah jadi secara mentah akan dibawa ke rapat inti yaitu ke penanggung jawab dan koor acara untuk mendapat arahan dan masukan. Koor acara tentu juga harus menggodog acara secara detail mulai awal hingga akhir pelatihan tentang teknis acara sampai ke perlengkapan yang dibutuhkan saat acara. Kemudian untuk sie perlengkapan, fasilitator, dan dokumentasi serta *creative program* akan ikut andil untuk tugas apa yang harus dilakukan sesuai hasil rapat inti, baik perlengkapan maupun peralatan yang diperlukan. Spot dan moment yang harus diambil berdasarkan *storyboard* oleh sie dokumentasi juga..

**13. Berapakah jumlah pengelola pelatihan?**

**Jawab:** Jika melihat untuk jumlah itu melihat jenis yang berkaitan dengan waktu dan peserta pelatihan karena kami model pelatihan nanti akan dibuat kelompok-kelompok. Misalnya jika peserta pelatihan terdiri dari 30-50 orang, maka dari kami tim hanya menerjunkan 4-6 tim trainer. Namun ketika

pelatihan dengan jumlah peserta banyak maka kami juga akan menerjunkan tim trainer bisa sampai 10-15 tim untuk menghandle 150-200 orang.

Akan tetapi jika melihat tim inti yang dari kami yang biasanya menjadi pengelola pelatihan adalah penanggung jawab, koor program, dan koor acara. Namun untuk tim yang ada di Cristal sendiri ada 5 orang, selebihnya kami akan mengambil person dari luar atau istilahnya *outsourcing* yang sebetulnya memang sudah menjadi tim kami akan tetapi tidak selalu *stay* di *office*.

#### **14. Apa saja tugas dan tanggung jawab masing-masing pengelola manajemen pelatihan?**

**Jawab:** Pengelola pelatihan tentunya memiliki tugas dan tanggung jawab serta wewenang masing-masing. Yang pertama penanggung jawab memiliki wewenang yang paling penting dalam memutuskan, dan bertanggung jawab penuh dengan segala yang terjadi saat pelatihan, memberikan perintah ke tim lain yang ada di bawahnya. Kemudian untuk koordinator program memiliki tanggung jawab untuk menyusun dan membuat program pelatihan dan memiliki wewenang untuk memberikan arahan kepada tim sesuai dengan mandat dari penanggung jawab, selain itu juga dapat memberikan suatu keputusan namun harus melalui persetujuan dari penanggung jawab. Selanjutnya untuk koordinator acara memiliki tanggung jawab dalam pelaksanaan acara pelatihan baik dari pembukaan hingga akhir pelatihan dan tugas dari koor acara adalah sebagai penyusun teknis acara yang berkaitan dengan list kebutuhan baik perlengkapan dan peralatannya apa saja, selain itu memiliki wewenang untuk menentukan atau memutuskan teknis acara yang akan dilakukan meskipun nanti akan tetap dibawa ke penanggung jawab. Sedangkan untuk perlengkapan, dokumentasi, dan fasilitator serta *creative program* lebih ke memiliki tanggung jawab dan tugas masing-masing namun tidak memiliki wewenang untuk memutuskan atau mengarahkan tim lainnya hanya saling berkoordinasi saja..

### **PELAKSANAAN PELATIHAN**

#### **1. Bagaimana proses pelaksanaan pelatihan di lembaga pelatihan Cristal Indonesia Manajemen?**

**Jawab:** Pelaksanaan pelatihan di lembaga kami adalah dilihat saat dimulainya presensi peserta hingga acara ditutup dengan sambutan tim kami untuk peserta meninggalkan ruangan pelatihan. Kami mengawali pelaksanaan pelatihan dengan *brefing* awal untuk berdoa dan koordinasi singkat, kemudian langsung menempatkan diri di posisi masing-masing sesuai dengan *job desc* yang telah di berikan saat perencanaan pelatihan. Pelatihan kami awali dengan pembukaan, kemudian masuk *ice breaking*, masuk sesi materi, dan penutup. Kemudian setelah itu seluruh tim kami memberikan salam ucapan selamat jalan menginggalkan ruangan pelatihan. Dalam pelaksanaan pelatihan mengenai sesi materi akan melihat program yang dijalankan, jika program tersebut adalah menginap atau dua hari akan disesuaikan dengan jadwal kegiatan pelatihan. Pelaksanaan program pelatihan akan disesuaikan

dengan rencana pelatihan yang biasanya sudah tertulis dalam jadwal kegiatan lengkap dengan tugas tim masing-masing.

**2. Siapa sajakah yang terlibat dalam pelaksanaan pelatihan?**

**Jawab:** Pelaksanaan pelatihan tentu akan melibatkan seluruh tim pengelola pelatihan yang sudah sesuai dengan perencanaan diawal yaitu minimal ada penanggung jawab, koordinator program, koordinator acara, *creative program*, fasilitator, dokumentator, operator dan perlengkapan. Namun sekali lagi, mengenai jumlah tim akan melihat dari jumlah peserta yang akan kami handle.

**3. Bagaimana kesesuaian perencanaan tempat dalam pelaksanaan pelatihan?**

**Jawab:** Jika melihat selama ini tentu kami pernah untuk tempat pelatihan tidak sesuai dengan apa yang kami harapkan karena terjadi ketidaksesuaian luas karena persiapan yang dilakukan sudah mepet dan kami juga sering ada kerjasama dalam mempersiapkan tempat bersama pihak peserta yang memang belum mengetahui ketentuan ukuran luas untuk pelatihan kami. Misalnya pelatihan yang dilakukan di ruang kelas/kampus dimana dengan peserta mencapai 90 orang namun kapasitas ruangan tidak memadai untuk peserta sehingga mengakibatkan penuh sesak dan suasana ruangan yang cukup gerah. Banyak peserta yang mengeluhkan hal ini dan akhirnya klien pun menyadari bahwa tempat akan sangat mempengaruhi acara pelatihan. Hal ini terjadi dikarenakan kami bekerjasama dengan klien yang masih baru sehingga belum mengetahui standar tempat untuk pelatihan kami, karena 70% pelatihan kami adalah dengan praktek yang pasti membutuhkan ruangan yang luas. Pernah juga hal ini terjadi karena waktu yang tidak memungkinkan, saat itu pelaksanaan di *outdoor* dan tiba-tiba hujan sehingga peserta langsung kami bawa masuk ke ruangan yang sudah terkondisi dengan pendingin ruangan.

**4. Bagaimana kesesuaian perencanaan jadwal pelatihan dalam pelaksanaan pelatihan?**

**Jawab:** Jadwal pelatihan yang sudah dibuat di awal akan dijadikan acuan dalam melaksanakan pelatihan. Pelatihan yang selama ini kami lakukan dengan mengacu pada jadwal perlu adanya penyesuaian yang merubah konsep di awal. Seharusnya masuk di sesi materi ceramah harus lanjut dengan materi praktek dan simulasi karena waktu kurang, kondisi *outdoor* yang tiba-tiba hujan harus berganti di *indoor*. Oleh karena itu, antara jadwal yang telah dibuat akan sangat berbeda dengan teknis yang akan dilakukan di lapangan. proses di lapangan kita tidak ada yang mengetahui, beragam hal bisa menyebabkan ketidaksesuaian antara rencana jadwal dengan pelaksanaan seperti kondisi cuaca tidak mendukung, dan kelalaian pengelola dalam mempersiapkan peralatan.

**5. Bagaimana kesesuaian materi yang diberikan dengan kebutuhan pelatihan?**

**Jawab:** Penyampaian materi dari kami tentu ada karena jika tanpa adanya sistematisasi materi akan kurang hasilnya. Namun biasanya mengenai tahapan penyampaian materi akan mengikuti dari pemateri itu sendiri, dari kami

tinggal menyesuaikan materi apa saja yang akan disampaikan. Dalam penyampaian materi kami gunakan dengan diawali perkenalan pemateri, kemudian masuk dengan diawali *mind set* materi, baru materi inti mengenai apa..misal tentang penampilan, nanti akan menjelaskan terlebih dahulu pentingnya penampilan untuk calon pelamar kerja, kemudian masuk ke jenis penampilan, pernak-pernik penampilan, dan tips penampilan saat *job interview*, dan diakhiri dengan tanya jawab kemudian penutup ucapan termakasih dari pemateri. Itu tadi tentang materi persiapan dunia kerja, nanti untuk materi lain akan mengikuti karena kurang lebih hampir sama dengan tahap-tahap materi tersebut.

**6. Bagaimana kesesuaian perencanaan pemateri dalam pelaksanaan pelatihan?**

**Jawab:** Pemateri dalam pelaksanaan pelatihan akan melihat program apa yang sedang dilaksanakan, dan materi apa yang akan disampaikan sehingga perlu penyesuaian materi dengan pemateri yang akan dipilih untuk menyampaikan materi. Biasanya kami melihat program dan materi apa yang akan disampaikan, baru kami melihat *background* pemateri yang akan menyampaikan. Namun kami lebih banyak mengambil pemateri dari lembaga sendiri, artinya pemateri dari luar lembaga hanya sedikit sekali kemungkinan kami menggunakan mengingat adanya perbedaan metode dan penggunaan media dalam penyampaian materi, dan tentunya beda sekali *style* kami dengan pemateri dari luar. Oleh karena itu, melihat dari pelaksanaan pelatihan kami lebih banyak berkaca pada peserta. Jadi masukan-masukan dari peserta kami himpun sehingga muncul kesimpulan mengenai beberapa hal, salah satunya dengan pemateri. Kebanyakan pemateri yang kami ambil dari lembaga kami yaitu Cristal, sampai sekarang sudah sesuai dengan kebutuhan peserta. Artinya sudah sesuai dengan kebutuhan. Hanya saja, saat kami mengambil pemateri dari luar lembaga yang memang berbeda *style* dengan kami akan banyak yang mengeluhkan terutama dari peserta bahwa pemateri cukup membosankan, dan kurang menarik. Jadi memang pernah terjadi ketidaksesuaian antara pemateri dengan kebutuhan peserta, meskipun itu pemateri dari luar lembaga kami.

**7. Bagaimana kesesuaian perencanaan metode yang digunakan saat pelaksanaan pelatihan?**

**Jawab:** Melihat selama ini penggunaan metode dalam pelatihan kami alhamdulillah sudah sesuai dengan yang dibutuhkan oleh peserta jadi tidak pernah, artinya dengan penggunaan metode dengan adanya praktik, simulasi, *edutainment* dan tanya jawab membuat peserta jadi tidak ngantuk, dan media yang kami gunakan misalnya lagu, video, dan musik karaoke sudah cukup membantu materi yang disampaikan dapat diterima oleh peserta. Hanya saja, terkadang kami mengundang pemateri dari luar lembaga yang memang *style* dan cara mengajarnya jauh berbeda dengan kami akan menimbulkan perbedaan penilaian peserta terhadap metode dan media yang digunakan oleh pemateri tersebut. Jadi kami harus lebih selektif lagi dalam memilih pemateri dari luar.

**8. Bagaimana kesesuaian penerapan media yang digunakan saat pelaksanaan pelatihan?**

**Jawab:** Penggunaan metode akan bersinergi dengan materi yang sampaikan oleh pemateri. Media yang digunakan sudah sesuai dengan kebutuhan pelatihan yaitu menggunakan video, musik, lagu-lagu, *file-file* materi, *paint tab*, dan *flip chart*. sedangkan untuk *game* diantaranya *sterofoam*, lem gunting, origami, dan kertas emas untuk *game* menara impian.

**9. Bagaimana kesesuaian pengelola dalam pelaksanaan pelatihan?**

**Jawab:** Tim pengelola pelatihan kami masih terbatas, jadi sering setiap pengelola mendapat tugas lebih dari 1. Selain itu, pengelola mendapat tugas menjadi fasilitator untuk menangani maksimal 10 orang.

**10. Apakah pengelola mendapat tugas sesuai porsinya?**

**Jika tidak, mengapa hal tersebut dapat terjadi?**

**Jawab:** Tidak. Tugas tim pengelola yang lebih dari satu memang menjadikan tanggung jawab tiap personal menjadi lebih berat sehingga pada situasi ini akan lebih rentan dalam melakukan kesalahan dan kekurangan.

**11. Apakah selama ini pelaksanaan pelatihan pernah tidak sesuai dengan perencanaan pelatihan?**

**Jika pernah, mengapa hal tersebut dapat terjadi?**

**Jawab:** Pernah. Setiap perencanaan pasti pernah tidak sesuai dengan praktek pelaksanaan, kondisi ini terjadi dikarenakan banyak faktor diantaranya lingkungan (pelatihan di outdoor dan tiba-tiba hujan harus masuk keruangan dengan konsep yang tidak sesuai rencana), pihak eksternal (peserta yang total ada 90 orang, namun pada saat pelaksanaan yang hadir hanya setengahnya sehingga untuk pembuatan kelompok harus berubah konsep), faktor internal dikarenakan kurang ketelitian, koordinasi, dsb.

## EVALUASI PELATIHAN

**1. Bagaimana proses pelaksanaan evaluasi pelatihan di lembaga Cristal Indonesia Manajemen?**

**Jawab:** Evaluasi pelatihan memang lebih banyak kami lakukan di akhir pelatihan, namun tetap dilaksanakan di akhir pelaksanaan pelatihan. Jadi seperti ini, saat pelaksanaan pelatihan berlangsung dan memasuki sesi akhir, tim kami akan masuk ke lingkup peserta untuk membagikan kertas evaluasi dalam berntuk kuesioner dan data peserta yang berisi tentang kriteria-kriteria yang telah kami tentukan diawal saat perencanaan pelatihan. Seluruh peserta akan mengisi kuesioner dan data peserta tersebut yang kemudian kami tarik kembali. Setelah semua terkumpul, tim kami akan menghitung seluruh jumlah kuesioner tersebut. Kemudian setelah acara selesai kami akan memasukan data tersebut dalam tabel statistik yang sudah ada di kami hingga akan menghasilkan prosentasi penilaian pelatihan meliputi “baik”, “cukup”, “kurang”, dan “memuaskan”, kemudian hasil ini kami bawa ke klien untuk dapat ditindaklanjuti berupa evaluasi internal klien. Jika program untuk mahasiswa, evaluasi tidak berhenti disitu saja. Melainkan ada tindak lanjut dari kami yaitu evaluasi dengan bentuk monitoring, dimana selang dua hingga tiga bulan setelah pelaksanaan pelatihan akan ada tim kami yang

masuk ke kelas mahasiswa tanpa diketahui mahasiswa maupun dosen yang mengajar untuk merefresh materi yang telah didapatkan saat pelaksanaan pelatihan. Program evaluasi monitoring kami berikan selama dua hingga tiga kali sebelum masuk ke pelatihan selanjutnya.

**2. Apa saja kriteria evaluasi yang digunakan?**

**Jawab:** Kebutuhan materi apakah sudah sesuai, sikap profesional pemateri, metode penyajian pemateri, gaya, sikap, dan perilaku, pemberian motivasi, pelayanan tim, mampu membuat percaya diri, hingga ke tingkat menggali potensi peserta. Kemudian dari hasil ini kami olah dalam bentuk data statistik dan hasilnya sudah dalam prosentase hasil akhir.

**3. Bagaimana bentuk atau teknik yang digunakan untuk mengevaluasi akhir program pelatihan?**

**Jawab:** Menggunakan kuesioner, data peserta, foto dan video pelatihan.

**4. Apakah selama ini pernah terjadi kendala selama proses evaluasi pelatihan berlangsung?**

**Jika pernah, mengapa hal tersebut dapat terjadi?**

**Jawab:** Pernah, jumlah kuesioner yang lebih sedikit dari jumlah peserta, kuesioner yang telah diisi dan dikumpulkan kembali ke tim kami tidak sesuai jumlahnya dengan jumlah peserta. Kondisi ini dikarenakan pada saat perencanaan pelatihan tidak dipersiapkan secara detail dan kurang teliti.

**5. Bagaimanakah bentuk hasil evaluasi akhir pelatihan?**

**Jawab:** Bentuk hasil akhir evaluasi pelatihan adalah laporan satu bendel yang berisi surat ucapan terimakasih, proses kegiatan yang telah berjalan, perubahan karakteristik peserta pelatihan, kesan pesan dari kuesioner, hasil olah data statistik, dan beberapa dokumentasi. Selain itu hasil akhir evaluasi pelatihan juga dalam bentuk DVD Dokumentasi yang berisikan foto-foto dan video pelatihan.

## TRANSKRIP WAWANCARA

**Nama** : Ibu Shinta Ardhini (Bunda)  
**Sebagai** : Koordinator Acara  
**Hari, tanggal** : Kamis, 8 Oktober 2015

### PERENCANAAN PELATIHAN

#### 1. Bagaimana proses perencanaan pelatihan di lembaga Cristal Indonesia Manajemen?

**Jawab:** Jika dilihat secara umum, pelatihan yang memang sepenuhnya dari kami adalah kami yang mengajukan. Artinya pelatihan tersebut kami yang meng-*arenges* dari perencanaan hingga akhir pelatihan. Terkait dengan perencanaan pelatihan, diawali dengan merencanakan konsep pelatihan yaitu menentukan tempat, peserta, tema, materi dan *trainer*, susunan kegiatan, jadwal, jobdesk, tim pelaksana pelatihan, dan masih banyak lagi mba.. intinya dalam perencanaan pelatihan kami secara detail merencanakan setiap kebutuhan pelatihan.

Kemudian jika dilihat jenis pelatihan yang kami hanya diundang atau pelatihan CSR (corporate social responsibility), terkait dengan perencanaan kami tidak terlalu mendetail artinya kami coba untuk mengikuti dengan pihak klien baik tempat, waktu pelaksanaan, latar belakang peserta, susunan kegiatan/jadwal kegiatan, dan tema. Namun untuk perencanaan pasti ada seperti metode yang akan digunakan, tapi intinya kurang lebih sama dengan pelaksanaan pelatihan yang kami *arenges* secara mandiri.

#### 2. Kapan perencanaan pelatihan di lembaga anda dilaksanakan?

**Jawab:** Mengingat kami adalah lembaga jasa dalam ranah pendidikan, jadi tidak tentu setiap bulan kami ada pelatihan. Namun tidak memungkiri pula jika dalam satu bulan bisa terdapat tiga hingga lima pelatihan yang harus kami *handle*, karena sekali lagi..yang namanya lembaga jasa tidak dapat diprediksi. Berkaitan dengan perencanaan pelatihan kami lakukan di awal bulan dengan mengkonsep program-program apa yang sekiranya belum ada. Tetapi berkaitan dengan perencanaan pelatihan yang telah disepakati dengan klien akan kami lakukan dan persiapkan biasanya minimal satu bulan mba sebelum *event* dan maksimal dalam waktu dua minggu sebelum acara harus sudah siap konsepnya.

#### 3. Siapa saja yang terlibat dalam perencanaan pelatihan?

**Jawab:** Perencanaan pelatihan melibatkan penanggung jawab pelatihan yaitu ada Bapak Risma sekaligus selaku CEO dari Cristal Indonesia Manajemen, koordinator program ada bu Nia, dan koordinator acara yaitu ada saya, yang dimana saling bersinergi untuk menghasilkan kegiatan pelatihan yang hasilnya maksimal.

#### 4. Apa saja yang dijadikan acuan dalam perencanaan pelatihan?

**Jawab:** Acuan dalam arti penunjang kami gunakan untuk membantu proses perencanaan pelatihan yaitu program pelatihan. Program pelatihan akan disesuaikan dengan permintaan klien sesuai apa yang dibutuhkan, misal menghendaki pelatihan *leadership* maka kami pun akan membuat program

tentang *leadership* sesuai dengan konsep kami, ada jadwal kegiatan, waktu, peralatan yang dibutuhkan, biaya, harapan atau tujuan diadakan pelatihan, dan minimal peserta. Nah ini kami sampaikan ke klien, sampai terjadi kesepakatan antara kami dengan klien yang kemudian dituangkan dalam order training. Dalam order training terdapat kesepakatan yang mengikat antara lembaga Cristal Indonesia Manajemen (CIM) dengan klien yang bekerjasama. Kesepakatan yang tertulis di dalam order training seperti yang saya sampaikan diawal tadi seperti biaya, tempat, waktu, harapan pelatihan, jumlah peserta, dan fasilitas yang didapatkan klien.

**5. Bagaimanakah proses dalam merencanakan tempat pelatihan?**

**Jawab:** Menentukan konsep tempat sangat penting dalam persiapan pelatihan, karena akan mempengaruhi hasilnya nanti. Kalau kami mba,,untuk konsep tempat akan kami sesuaikan dengan waktu, biaya, jumlah peserta dan program pelatihan yang akan dilakukan. Jika memang pelatihan hanya materi biasa, seperti contoh program persiapan dunia kerja yang *full* materi praktik, kami hanya menggunakan tempat *indoor* saja yaitu ruangan yang kapasitasnya dua kali jumlah peserta. Sedangkan jika materi *refreshing softbound* kemudian ada *leadearship tour* ya nanti akan menyesuaikan juga, pasti juga menggunakan tempat di *outdoor* dimana juga harus nyaman dan pemilihan waktu penggunaan tempat harus diperhatikan. Tempat yang kami gunakan baik untuk *outdoor* maupun *indoor* menggunakan area yang luasnya minimal 100 m<sup>2</sup> untuk maksimal 25 orang. Area tempat nyaman, tidak bising, ada penutup jendela, kedap suara, jauh dari gangguan, dan ada 6 AC yang suhunya dapat kami atur. Akan tetapi, jika persiapan sudah mepet kami sering tidak mendapat ruangan sesuai harapan. Terlebih jika ruangan yang menyiapkan adalah klien kami, sering tidak sesuai dengan harapan karena tidak tahu luas ruangan sesuai harapan kami.

**6. Bagaimanakah proses dalam merencanakan jadwal pelatihan?**

**Jawab:** Kami menyusun jadwal melihat biayanya dan programnya apa..baru kami rencanakan pelatihan yang akan dilakukan oleh peserta dan kami kelola lengkap dengan alokasi waktu dimana akan terdapat pembagian sesi materi dsb. Susunan jadwal dan alokasi waktu kami buat dengan disesuaikan program pelatihan yang diinginkan oleh klien. Kami akan menyusun dan mengkonsep susunan jadwal sekaligus alokasi waktu yang nanti kami sampaikan kepada klien hingga ada pemberahan dan akhirnya disepakati bersama hingga akhirnya dapat dilaksanakan.

**7. Bagaimanakah proses dalam merencanakan materi pelatihan?**

**Jawab:** Menentukan konsep materi melihat tema pelatihan yang sedang dikerjakan. Mengenai materi sendiri jika tema tentang *service excellent* tentu nanti mengenai materi akan disesuaikan dengan porsi materi *service excellent* baik untuk peserta karyawan, dosen, pegawai, bahkan hingga pimpinan, materi akan kami sesuaikan levelnya karena tidak setiap level materinya disamaratakan.

**8. Bagaimana proses dalam merencanakan pemateri pelatihan?**

**Jawab:** Menentukan konsep pemilihan pemateri yang kami pilih adalah yang sesuai dengan tema dan materi yang akan disampaikan. Terlebih jika kami

mengambil materi dari luar lembaga kami, harus kami pertimbangkan masak-masak baik dari segi metode mengajarnya, kualitasnya, waktu pelaksanaan, juga dengan biaya.

**9. Bagaimanakah proses dalam merencanakan metode pelatihan?**

**Jawab:** Metode pelatihan yang kami gunakan keseluruhan mengikuti pemateri dan maternya apa.. menggunakan metode yang di *mix* antara ceramah, diskusi, praktek, simulasi, dll tergantung tema dan materi apa yang disampaikan. Namun memang untuk pemateri kami pasti ada sesi untuk praktek simulasi, dan sesi karaoke ditengah materi. Baru kemudian setelah selesai sesi materi akan ada penutup, dimana sebelum penutup akan ada *sureprise* kecil dari kami untuk peserta yang biasanya dalam bentuk kue ultah atau hadiah namun hal ini melihat sikon juga mba.. baru kemudian ditutup. Selain itu, media yang tersedia juga berpengaruh besar dalam penggunaan metode oleh si *trainer* karena dalam menyampaikan tentu akan menggunakan alat bantu yaitu media.

**10. Bagaimanakah proses dalam merencanakan media pelatihan?**

**Jawab:** Untuk media tentunya selalu berkaitan dengan metode pelatihan yang digunakan karena selalu berhubungan. Media yang digunakan mengikuti materi dan siapa *trainer*-nya, kami koordinasikan dengan pemateri akan menggunakan media apa, dan kami lihat ketersediaan medianya. Kalau media pakem yang selalu kami butuhkan pasti berkaitan dengan tempat atau ruangan yang luas, artinya jika peserta ada 100 orang, ruangan yang digunakan harus yang muat untuk 200 orang sehingga bisa dikatakan dua kali lipatnya. Selain itu *sound system* yang suaranya besar mencukupi ruangan, artinya tidak pecah atau gema yang biasanya akan terbantu jika ada *mixer sound*, kemudian harus tersedia LCD dan *screen* yang bisa dilihat seluruh peserta meskipun duduk di belakang dan *soft file* yang akan diproyeksikan yang ada di laptop kami. Kemudian ada kursi sesuai jumlah peserta, meja kuris operator, kebutuhan seperangkat administrasi ada alat tulis kantor, presensi, kuesioner, dan data peserta. Apabila pelatihan menggunakan *games softbound* harus ada medianya, contoh untuk *games* layang-layang impian itu alatnya ada guntung, kertas, potongan bambu, benang, spidol, dan lem.

**11. Bagaimanakah proses dalam merencanakan pengelola pelatihan?**

**Jawab:** Berkaitan dengan cara penentuan pengelola pelatihan yaa..kami melihat dari kompetensi tim pengelola pelatihan mba... jumlah peserta juga menjadi pertimbangan kami dalam menentukan berapa pengelolanya. Kami melihat kompetensi mereka, apakah bisa menghandle di misalnya fasilitator, atau menjadi dokumentator..kami melihat dulu kompetensi dengan pertimbangan dari penanggung jawab yaitu pak Risma. Namun pengelola kami masih terbatas sehingga dalam pelatihan setiap fasilitator harus mengampu 10 peserta, kalau untuk pengelola ada tim inti yaitu saya, penanggung jawab, dan koor program, kemudian ada pengelola tambahan yaitu fasilitator, *creative team*, dan administrator.

**12. Bagaimana pembagian tugas pengelola pelatihan?**

**Jawab:** Pembagian tugas tim pengelola itu ada penanggung jawab tugasnya meliputi keseluruhan pelatihan dari awal hingga akhir, pokoknya yang

memiliki wewenang yang paling berpengaruh. Kemudian untuk koordinator program adalah membuat program pelatihan, membuat jadwal kegiatan yang didalamnya sudah jelas menggambarkan tim yang akan menghandle pelatihan, tempat pelatihan, waktu pelaksanaan kapan, dan perlengkapan serta kebutuhan pelatihan yang lainnya, dan juga membuat job desc tiap tim masing-masing agar jelas tugas saat pelatihan dilaksanakan. Pointnya adalah koordinator program adalah keseluruhan program itu disusun kemudian harus dibawa ke rapat inti dulu dengan koor acara dan penanggung jawab untuk saling koordinasi. Disisi lain koordinator acara adalah yang mengaranges keseluruhan teknis acara secara detail mulai dari awal pelatihan hingga penutup, apa saja yang dibutuhkan, tim siapa saja yang bertugas disitu, yang kemudian dibawa ke rapat inti bersama koor program dan penanggung jawab hingga akhirnya ditentukan fiks program dan perencanaan keseluruhan. Kemudian untuk fasilitator akan bertugas mendampingi peserta karena kami pelatihan selalu membuat kelompok,,nah fasilitator masuk disitu, untuk perlengkapan jelas untuk menyediakan dan mencari perlengkapan yang dibutuhkan saat pelatihan. sedangkan untuk dokumentator adalah untuk mengabadikan momen baik bentuk video maupun foto-foto kegiatan, kemudian untuk *creative program* akan membuat *layout* program suatu pelatihan menjadi lebih menarik penuh dengan audio visual.

**13. Berapakah jumlah pengelola pelatihan?**

**Jawab:** Tim yang ada di Cristal sekaligus sebagai pengelola ada 6 orang, selebihnya kami akan mengambil person dari luar atau istilahnya *outsourcing* yang sebetulnya memang sudah menjadi tim kami akan tetapi tidak selalu *stay di office*.

**14. Apa saja tugas dan tanggung jawab masing-masing pengelola manajemen pelatihan?**

**Jawab:** Tugas, tanggung jawab dan wewenang setiap tim pengelola ada masing-masing dan berbeda antara satu dengan yang lain. Penanggung jawab adalah yang memiliki wewenang yang paling penting untuk memutuskan, dan bertanggung jawab penuh dengan semua yang terjadi di pelatihan, selain itu memberikan perintah ke tim yang lain. Kemudian ada koordinator acara sebagai konseptor acara mulai dari pembukaan hingga penutup acara pelatihan, dan tentu akan membutuhkan beragam kebutuhan peralatan pelatihan. sedangkan untuk koordinator program adalah yang menjadi programer pelatihan, berkaitan dengan menghubungi relasi, menyusun jadwal kegiatan, membuat *job desc*, dan mengarahkan tim sesuai dengan arahan penanggung jawab. Selanjutnya ada sie perlengkapan, dokumentator, fasilitator, *creative program*, dan operator yang memiliki tugas sesuai dengan tanggung jawab masing-masing sie namun tidak memiliki wewenang untuk mengarahkan tim lain.

## **PELAKSANAAN PELATIHAN**

**1. Bagaimana proses pelaksanaan pelatihan di lembaga pelatihan Cristal Indonesia Manajemen?**

**Jawab:** Diawali dengan *breafing* tim bersama, dan menempatkan diri di posisi masing-masing sesuai dengan *job desc* dalam perencanaan pelatihan. Proses pelaksanaan pelatihan di lembaga kami jika dilihat secara umum adalah dimulai saat peserta datang ke ruang pelatihan dan sudah kami sambut dengan suasana ruangan yang *full* musik dan kami sambut dengan berjabat tangan setelah peserta mengisi presensi. Kemudian pelatihan diawali dengan pembukaan, *ice breaking*, materi, dan penutup. Dalam presensi peserta adalah diawal, peserta mengisi nama, email, nomor hp, dan tempat tinggal, dari data ini kami gunakan nanti sebagai bahan untuk evaluasi akhir program dan menghitung total peserta yang ikut. Selanjutnya masuk sesi materi sesuai keinginan peserta, kemudian diakhiri dengan penutup yang terdapat proses evaluasi oleh peserta, penyerahan *award* kepada peserta, dan adanya *sureprize moment* apabila ada yang sedang berulang tahun.

## 2. Siapa sajakah yang terlibat dalam pelaksanaan pelatihan?

**Jawab:** Seluruh tim pengelola akan terlibat dalam pelaksanaan pelatihan, dimana terdapat penanggung jawab, koordinator program, koordinator acara, *creatie program*, fasilitator, dokumentator, operator dan perlengkapan. Namun untuk jumlah tim pengelola keseluruhan tergantung program dan jumlah peserta pelatihan. Sebagai pembeda jumlah tim pengelola terletak di fasilitator, dan perlengkapan karena pasti lebih dari satu orang.

## 3. Bagaimana kesesuaian perencanaan tempat dalam pelaksanaan pelatihan?

**Jawab:** Tempat yang tidak sesuai pasti pernah mba,, contohnya saat pelatihan dengan salah satu universitas di jogja, dimana jumlah peserta mencapai 90 orang dengan kapasitas yang sama. Sedangkan kami mengharapkan bahwa tempat atau ruangan adalah memiliki kapasitas dua kali lipat dari jumlah peserta dan alhasil banyak yang mengeluh dengan ruangan yang penuh sesak karena pelatihan kami didominasi dengan praktek dan mobilitas yang tinggi mba.. Kenapa hal ini bisa terjadi meskipun kami sudah mempersiapkan diawal, karena biasanya klien yang bekerjasama dengan kami adalah klien baru yang belum mengetahui standar pelatihan kami sehingga akan merasa bingung juga dengan hal-hal yang kami butuhkan.

## 4. Bagaimana kesesuaian perencanaan jadwal pelatihan dalam pelaksanaan pelatihan?

**Jawab:** Jadwal pelatihan yang telah direncanakan di awal tidak sesuai dengan teknis dan pelaksanaan pelatihan artinya apa yang telah kami susun di perencanaan awal dan memang sudah menjadi kesepakatan dengan klien pun ada saja ketidakselarasan ini karena banyak sebab diantaranya secara mendadak pemateri menghendaki pergantian waktu mengajar dengan pemateri lain, pengelola yang tidak teliti sehingga ada media yang belum dipersiapkan, dan pengaruh cuaca yang tidak mendukung. Hal ini sering terjadi karena pelatihan yang seharusnya mulai tepat pukul 08.00 namun harus menunggu peserta hingga *full* yang mengajibatkan tidak sesuainya perencanaan diawal yaitu mulai pukul 09.00. Kemudian ada juga karena pelatihan biasanya dibuka oleh pimpinan, namun pimpinannya tidak hadir

tepat waktu harus mundur lagi waktunya hingga 30menit bahkan ada sampai satu jam mba.

**5. Bagaimana kesesuaian materi yang diberikan dengan kebutuhan pelatihan?**

**Jawab:** Terkait dengan materi yang disampaikan kepada peserta jika itu dari kami tentu sudah sesuai dengan apa yang dibutuhkan karena kami akan mengkonsep dan kami koordinasikan dulu lebih awal dengan disesuaikan harapan peserta. Materi yang kami berikan disesuaikan dengan tema, dan permintaan dari klien.

**6. Bagaimana kesesuaian perencanaan pemateri dalam pelaksanaan pelatihan?**

**Jawab:** Pemateri yang terkadang kami mengundang pembicara dari luar lembaga kami, akan tampak berbeda bagaimana cara penyampaiannya, metode dan media yang ia gunakan akan berbeda. Kami yang terbiasa dengan konsep *full entertainment*, musik, banyak gerak tetapi pemateri luar tidak menggunakan seingga peserta merasa terdapat perbedaan dan kurang menarik memang. Tapi ya..keseluruhan acara pelatihan lancar.

**7. Bagaimana kesesuaian perencanaan metode yang digunakan saat pelaksanaan pelatihan?**

**Jawab:** Kalau untuk metode dari kami selama ini sudah sesuai dengan yang dibutuhkan peserta, artinya pelatihan kami yang mengkonsep menyusun dan menyesuaikan metode yang pas kami sampaikan ke peserta sehingga alhamdulillah sesuai karena kami juga yang melakukan. Metode kami yang menyampaiannya banyak praktik, menyanyi, gerak, dan aktivitas akan nampak jauh berbeda dengan pembicara lain yang hanya ceramah menyampaikan materi meskipun pemilihan pemateri sudah selektif.

**8. Bagaimana kesesuaian penerapan media yang digunakan saat pelaksanaan pelatihan?**

**Jawab:** Berkaitan dengan media sudah sesuai dengan kebutuhan klien dan kami. Media yang kami gunakan adalah file-file materi, lagu, video, *power point*, *flip chart*, *paint tab*, kartu nama, map, dan kursi.

**9. Bagaimana kesesuaian pengelola dalam pelaksanaan pelatihan?**

**Jawab:** Tim pengelola pelatihan kami masih terbatas, sehingga dalam melaksanakan tugas/pekerjaan masih ada personal yang memiliki tugas lebih dari satu sehingga disini akan rentan sekali dengan kesalahan.

**10. Apakah pengelola mendapat tugas sesuai porsinya?**

**Jika tidak, mengapa hal tersebut dapat terjadi?**

**Jawab:** Tidak. Tugas tim pengelola yang lebih dari satu memang menjadikan tanggung jawab tiap personal menjadi lebih berat sehingga pada situasi ini akan lebih rentan dalam melakukan kesalahan dan kekurangan.

**11. Apakah selama ini pelaksanaan pelatihan pernah tidak sesuai dengan perencanaan pelatihan?**

**Jika pernah, mengapa hal tersebut dapat terjadi?**

**Jawab:** Pasti pernah mba,,karena memang segala yang telah kami rencanakan pasti ada saja yang tidak sesuai saat pelaksanaannya. Contohnya saja pelatihan yang saat kami menghendaki ruangan pelatihan yang luas dengan

fasilitas *sound system* yang besar suaranya, *mic wireless* pun harus ada karena kami banyak praktik dan *mobilenya mba*, jadi harus ruangan yang kapasitas dua kali jumlah peserta dan *sound* harus besar. Namun kenyataannya dengan klien tidak disediakan sesuai dengan yang kami sampaikan. *Miss* ini sering terjadi karena kami bekerjasama dengan klien yang rata-rata masih baru dengan kami, jadi belum mengetahui standar pelatihan kami seperti apa...tetapi setelah tahu ya baru mengakui kekurangannya.

## **EVALUASI PELATIHAN**

### **1. Bagaimana proses pelaksanaan evaluasi pelatihan di lembaga Cristal Indonesia Manajemen?**

**Jawab:** Pelaksanaan evaluasi kami lakukan di akhir sesi pelatihan sehingga tidak mengganggu jalannya kegiatan pelatihan, tim kami akan membagikan kuesioner sebagai bentuk evaluasi keseluruhan program pelatihan dan data peserta untuk mengetahui secara detail data peserta pelatihan. Kemudian setelah acara selesai, kami masukan hasil kuesioner tersebut ke dalam olahan statistik baru kemudian hasil akhirnya akan diketahui dalam bentuk prosentase “baik”, “cukup”, “memuaskan” atau “kurang”. Kemudian hasil ini kami laporan kepada klien dalam bentuk laporan *hardfile* dan DVD dokumentasi program..

### **2. Apa saja kriteria evaluasi yang digunakan?**

**Jawab:** Kriteria evaluasi tentu ada, kami sudah persiapan saat merencanakan program. Kriteria ini kami bentuk dengan melihat program yang akan berlangsung karena akan mempengaruhi penilaian. Kriteria evaluasi pelatihan yaitu kesesuaian materi dengan kebutuhan peserta, sikap profesionalisme trainer, metode penyajian, kerapiah pengajar, tingkat motivasi yang diberikan, pelayanan tim, dan potensi peserta tergali..

### **3. Bagaimana bentuk atau teknik yang digunakan untuk mengevaluasi akhir program pelatihan?**

**Jawab:** Evaluasi yang digunakan dalam penilaian program adalah dengan menggunakan kuesioner, dan data peserta.

### **4. Apakah selama ini pernah terjadi kendala selama proses evaluasi pelatihan berlangsung?**

**Jika pernah, mengapa hal tersebut dapat terjadi?**

**Jawab:** Sesuai dengan standar operasional prosedur kami, evaluasi program kami lakukan setelah selesai dari pelaksanaan pelatihan kemudian selesai maksimal satu minggu setelah pelaksanaan pelatihan, baru kami serahkan kepada klien.

### **5. Bagaimanakah bentuk hasil evaluasi akhir pelatihan?**

**Jawab:** Bentuk evaluasi akhir program kepada klien adalah laporan program yang isinya adalah presensi, kuesioner, data peserta, hasil olah data statistik, sekilas dokumentasi, dan *curriculum vitae* pembicara. Selain itu terdapat ucapan terimakasih dari CEO dan kesimpulan hasil akhir dalam bentuk prosentase, dan kami juga melampirkan dokumentasi program baik video foto dalam bentuk DVD master dokumentasi.

## **PEDOMAN DOKUMENTASI**

### 1. Dokumentasi proses manajemen pelatihan di Lembaga Cristal Indonesia

Manajemen:

a. Perencanaan program pelatihan

1) Proses koordinasi pengelola pelatihan

2) Susunan jadwal kegiatan pelatihan

3) *Job description* program pelatihan

4) File foto dan video perencanaan

b. Pelaksanaan pelatihan

1) *Layout* ruangan

2) Tempat pelatihan

3) File foto dan video pelaksanaan pelatihan

c. Evaluasi program pelatihan

1) Proses penilaian oleh peserta pelatihan

2) Kesioner pelatihan

3) Laporan Program pelatihan

# **DATA PENELITIAN**



### SURAT KETERANGAN

Nomor: 111 / SK – CIM / IX / 2015

Yang bertanda tangan di bawah ini, *Chief Executive Officer* (CEO) Cristal Indonesia Manajemen menerangkan dengan sesungguhnya bahwa:

Nama : DWI ENDAH NUR JANNAH  
NIM : 11402241047  
Prodi/Jurusan : Pendidikan Administrasi Perkantoran  
Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.

telah melaksanakan penelitian tanggal 2 September 2015 sampai dengan 2 November 2015 dengan judul “MANAJEMEN PELATIHAN DI LEMBAGA “CRISTAL INDONESIA MANAJEMEN””.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 6 November 2015

\*CEO Cristal Indonesia Manajemen,

  
Risma Kusumanendra LDP, SIP

**DAFTAR HADIR PESERTA**  
**PELATIHAN PROGRAM MEWUJUDKAN PRIBADI BERKUALITAS KREATIF DAN INOVATIF**  
**PROGRAM STUDI PROFESI APOTEKER FAKULTAS FARMASI**  
**UNIVERSITAS AHMAD DAHLAN**

No	Nama	Alamat	No. Telepon	E-mail/Akun Fb	Tanda tangan
1				1	
2				2	
3				3	
4				4	
5				5	
6				6	
7				7	
8				8	
9				9	
10				10	

Jadwal Pelatihan  
**Inspiring Refresh and Fun Softbound Training**  
**@Griya Persada Kaliurang Hotel and Resort**  
**Kamis, 13 Agustus 2015**

<b>Waktu</b>	<b>Kegiatan</b>	<b>Keterangan</b>
07.00	Berkumpul di DIII Teknik Mesin UGM	Dresscode: Casual (kaos olahraga kantor, celana training, sepatu kets)
07.30-08.30	Perjalanan dari UGM menuju Griya Persada Kaliurang Hotel and Resort	Transportasi armada Bis (akan didampingi oleh 1 fasilitator di setiap bis)
08.30-09.00	Pembukaan Sambutan: - Laporan ketua penyelenggara - Kaprodi DIII Teknik Mesin UGM (sekaligus membuka)	Indoor
09.00-10.00	<b><i>Refresh and Fun Unique Softbound</i></b> Materi refreshing dengan melakukan aktifitas games unik untuk melatih Tim Kerja yang Solid, penuh komitmen dan professional melalui games: Citra, Menara Impian, dan <i>Master Chef</i>	Outdoor
10.00-10.15	Istirahat	Snack box
10.15-11.30	<b><i>Motivation Training &amp; Happiness Teamwork</i></b> Mewujudkan kualitas terbaik dan sukses melalui karir bekerja maupun sukses membangun keluarga masa depan.	Indoor
11.30-12.45	ISHOMA	Istirahat, Sholat, Lunch Box
12.45-14.00	<b><i>Self Reflection</i></b> Evaluasi diri, membangun keharmonisan teamwork dalam mencapai visi misi instansi. Penyerahan Award Penutup	Indoor
14.00-14.30	Sayonara.. Perjalanan kembali ke DIII Teknik Mesin UGM	Transportasi armada Bis

**RUNDOWN dan JOBDESC**  
**INSPIRING LEADERSHIP TRAINING – SOFTBOUND ASBISINDO**  
11-12 Desember 2014  
@Griya Persada Hotel dan Desa Wisata Kelor

Penanggung jawab : Risma Kusumanendra  
Koordinator Program : Nia Kurniati  
Koordinator Acara : Shinta Ardini  
*Assistant trainer* : Dwi Endah  
Operator : Pak Agus  
Administrasi : Santi (koor), alin, Rinia  
Perlengkapan : Parsimin  
Dokumentasi : Inu  
*Creative team* : Gio  
Tim Pelayanan : Burhan (koor), Prajudi  
Tim Fasilitator : Sinta (koor), Nia, Shinta , parsimin, Inu

Waktu	Kegiatan	Ket.	Deskripsi kegiatan	Pj
<b>Kamis, 11 Desember 2014</b>				
07.00	All team kumpul di rumah Bpk Risma (harap ONTIME)	Makan pagi team		

08.00	<b>Persiapan di Griya Persada</b>	Bebas rapi	Cek list perkap sebelum berangkat: mba Endah Cek Pasang banner selamat datang dari hotel (mas parsimin) Pasang backdrop diruang Ayodya: mas gio Cek sound, LCD ruangan : pak agus	Nia
			Cek presensi dan name tag peserta: alin, rinia  Cek welcome drink di..... dan set ruangan sesuai setting ( <b>U-Shape dengan meja</b> ): nia, parsimin	
09.45-11.00	<b>Registrasi peserta</b> <b>Wellcome drink</b>	DC: Blazer R. Ayodya	Penanya mobil : pak satpam (memberi kode ke mas inu) Tim menyambut di depan : ms inu Tim membantu barang peserta : burhan, prajudi, gio Tim pengarah ke ruangan : tim Danagung Syariah Tim menyambut di Ruangan : Endah, pak agus Penanggung jawab VIP : dari MHY, nia Jaga presensi: alin, rinia	Nia
11.00-12.00	<b>Pembukaan</b>	DC: Blazer	Teknisnya: peserta datang, disambut ditanyakan namanya, dicatat barangnya, dibawa ke FO, diberi kartu kepemilikan barang dari hotel. Barang disimpan di FO. Selama pembukaan barang diantar kekamar-kamar.	Endah

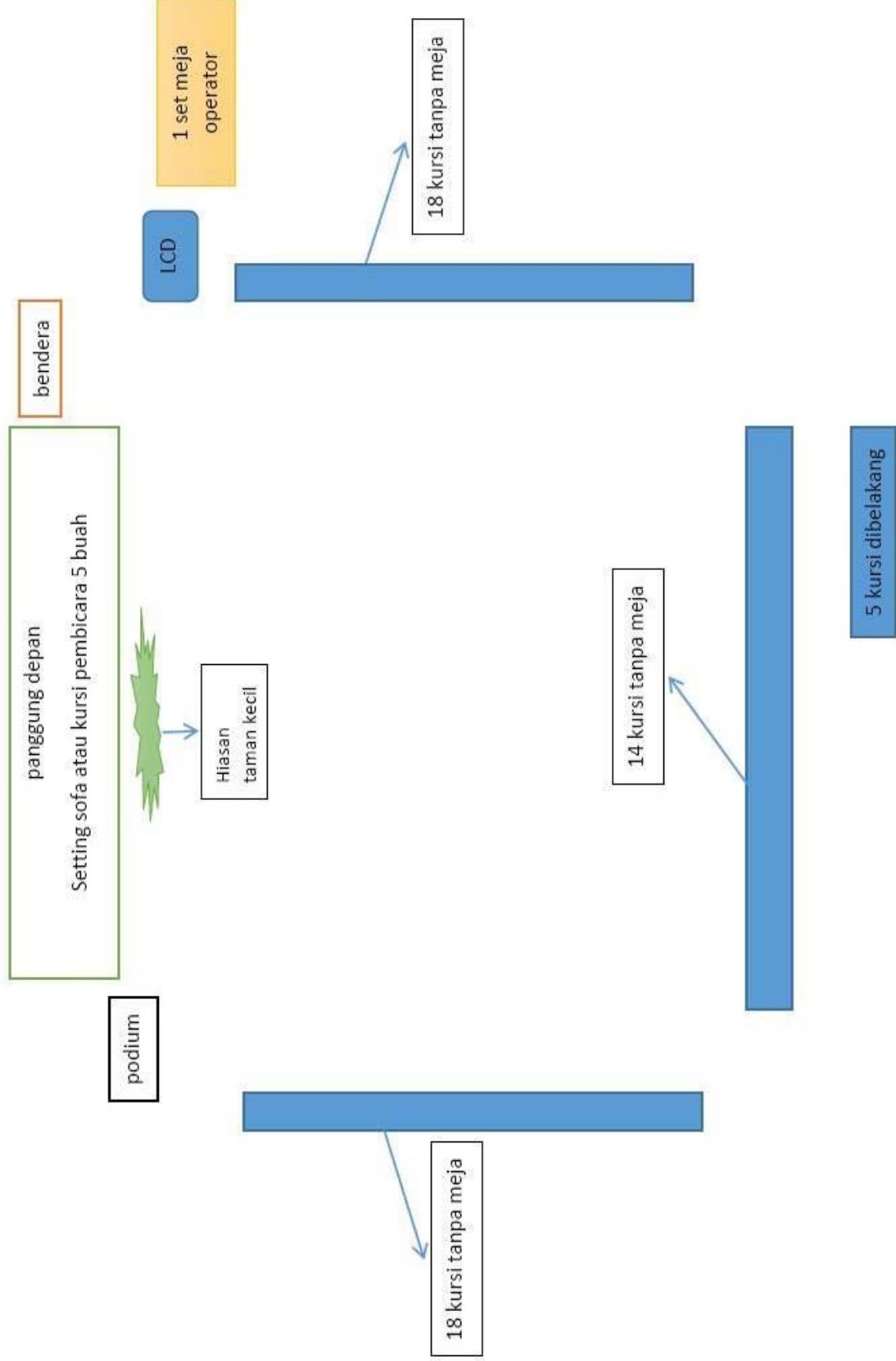
12.00-13.00	<b>Makan siang</b>	pelayanan di R. Makan Alin Mengantar ke kamar : pihak hotel VIP (OJK) : Panitia MHY, Endah Cek Ruangan (air putih, set tertata rapi) : parsimin Peserta diarahkan untuk sholat dan makan siang, untuk Kunci Kamar dibawa tim (nia, inu) Teknisnya barang peserta dibawakan ke dalam kamar dulu (Map + Jadwal Kegiatan + Surat perjanjian tidak merokok).	Nia
13.00-15.00	<b>Ice breaking Internal Meeting 1</b>	MC+Ice breaking : Nia Operator: Pak agus Protokol Pembicara 1: Endah	Endah
15.00-15.30	<b>Coffeebreak Sholat ashar CEK IN</b>	Setelah selesai MC menyampaikan monggo untuk mengambil kunci, dan set dibelakang sudah tersedia meja dengan daftar nama + kamar. Dan serahkan kuncinya. (kunci = Endah, inu)	Nia
15.30-17.00	<b>Ice breaking Internal Meeting 2</b>	Cek coffeebreak untuk peserta (coffee, teh dan snack) : nia  Mengarahkan ke Mushola: burhan, prajudi	Endah
17.30-19.00	<b>Istirahat, Sholat dan makan malam</b>	DC: Batik lengan panjang	Nia
19.00-19.30 (tentative)	<b>Ice breaking Internal Meeting 3</b>	Tim sebelumnya gantian mandi Cek konsumsi+pelayanan makan malam: Endah Cek ruangan untuk setting: parsimin Tim keliling kamar mempersilahkan peserta makan: gio, inu Pelayanan di ruang makan : alin, rinia	Endah

19.30-21.30	<b>Inspiring Leadership Training 1</b> (Pak Risma)		Setting tempat u shape 60 kursi tanpa meja MC+Ice Breaking: Endah Operator : Pak Agus	Endah
22.00-02.30	<b>Istirahat Malam</b>		Tim mempersilahkan peserta kembali ke kamar: burhan, prajudi, ms agus, inu, pak Beres-beres: smua tim <b>Tim Evaluasi+briefing selanjutnya</b>	Nia
<b>Jumat,12 Desember 2014</b>				
02.30-03.00	<b>Sholat Tahajud Inspiring Qolbu</b>	DC: Muslim Ruang : Pranajiwa	Cek Sound system, karpet: gio Menjemput pak ustad: parsimin Tim mempersilahkan peserta ke R. Ayodya: Nia, Endah Menyambut di R. Pranajiwo (handuk, sandal dll): pak agus, inu <b>Ada teh secang untuk penghangat</b>	Endah
05.00-05.30	<b>Briefing pagi Cek perlengkapan pagi</b>		Briefing persiapan pagi dan Cek lapangan (banner, sound, alat softbound dll) : all team <b>Ada Snack berat pagi dan teh untuk peserta:</b>	Nia
05.30-06.00	<b>Di Argasoka</b>	DC : training (olahraga) Di Argasoka	Cek sound system : parsiminn, gio, pak agus Tim mempersilakan peserta ke Lap. Argasoka : Endah, nia, alin, rinia Pemandu aebic : instruktur	
06.00-07.30	<b>Breakfast dan persiapan</b>		Sebelumnya cek makan: nia	Nia

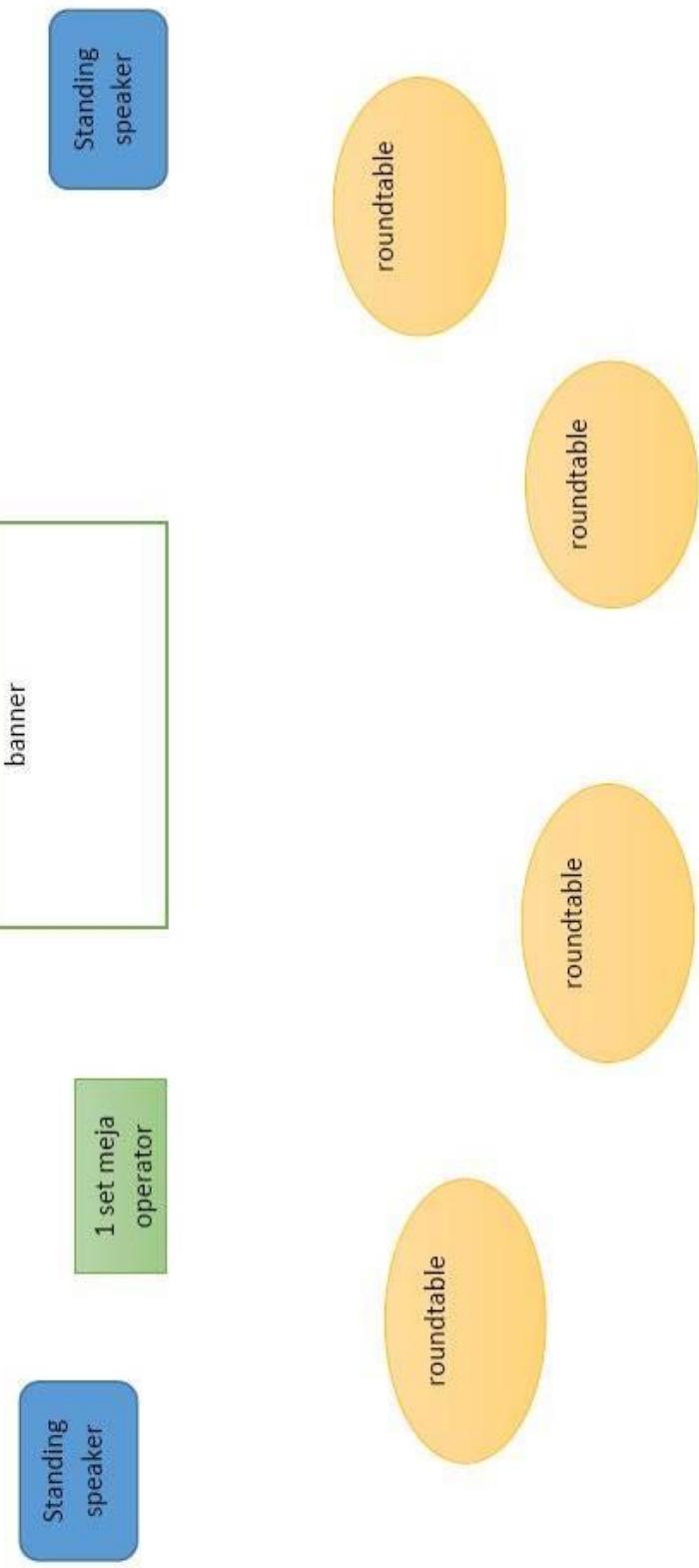
			Membantu mengarahkan: inu, Endah, parsimin	
07.30-09.00	<b>Inspiring Leader Softbound</b> Games citra, Menara impian, Master Chef ice, .....	DC: Kaos tim Di Argasoka	Mempersilahkan peserta untuk ke lapangan: Gio, burham, prajudi Ice Breaking: shinta ardini Tim fasilitator: nia, Endah, parsimin, gio, burhan, prajudi Operator: Pak agus Dokumentasi: Inu	Endah
09.15-10.00	<b>MHKI Penyerahan award dan penutupan</b>		Cek ruangan + peralatan ( plakat, award, kuisisioner, data peserta, kue ultah, liliin): gio, pak agus  MC: Endah Tim fasilitator: parsimin Tim Bagi kuisisioner: alin, rinia Dokumentasi (kesan pesan): Inu Tim prepare bus, mobil tim: Gio Tim prepare di Desa Wisata: Burhan, prajudi	Endah
10.30-11.30	<b>CEK OUT dan persiapan kunjungan</b>		Tim di FO: Nia Endah Membantu pelayanan barang: all tim yang putra  Mengarahkan ke bus: Inu, Alin, rinia	Nia
11.00-13.00	<b>Sholat jumat, istirahat, Makan Siang di desa Kelor</b>	DC = kaos tim	Perjalanan yang di Bis 1: Nia Bis 2: Endah  Tim Penyambut (penari) Tim persiapan sholat jumat: parsimin Cek makan siang: Endah Operator : Pak Agus	Nia

		Teknisnya: bis menuju ke desa wisata, berhenti di depan masjid (untuk sholat), naik lagi ke bis, berhenti di luar pagar joglo. Peserta turun dari bis , berjajar dan satu persatu dikalungi bunga oleh 2 penari . 1 penari mengiringi peserta menuju memasuki joglo.  Peserta masuk. Penari menyambut dengan tarian Gambyong persis di dalam joglo (dengan setting peserta duduk membentuk persegi lapis dua, ada jeda ditengah untuk VIP dan jalan masuk)	
13.00-15.00	<b>Kunjungan Wisata</b>	Desa Wisata Kelor  Penjelasan tentang kelor	Endah  Guide kunjungan: Pak Harwanto Mc. mba Endah Sambutan oleh dukuh/tetua Penjelasan tentang kelor  Plan A (Cerah) = kunjungan ke kebun salak, petik salak Plan B (hujan) = pusat kegiatan di joglo dengan kegiatan membatik Dokumentasi( <b>Foto Bersama</b> ): Inu <b>payung</b>
15.30	<b>Sholat ashhar dan Perjalanan menuju Griya</b>	Beres-beres : all tim Persiapan sholat di masjid: parsimin Prepare bus: gio Mengarahkan peserta masuk bus: inu, Endah, nia  Teknis menuju bus = peserta keluar dari joglo menuju bus diiringi oleh penari**	Nia  Nia
16.00	<b>Sampai ke Griya</b>	Membantu mengambil barang: all tim yang putra Jangan lupa tim berjajar ucapkan terimakasih	Nia

## Layout Ruang Pelatihan



*Layout di outdoor*





**FORMULIR KUESIONER**  
**PROGRAM SUCCESS TRAINING**  
**"Mewujudkan Pribadi Berkualitas, Kreatif, dan Inovatif"**

*Nama sesi/kegiatan* :  
*Hari/Tanggal* :  
*Tempat* :

**Petunjuk Pengisian** : Berilah tanda "√" pada kolom yang tersedia!

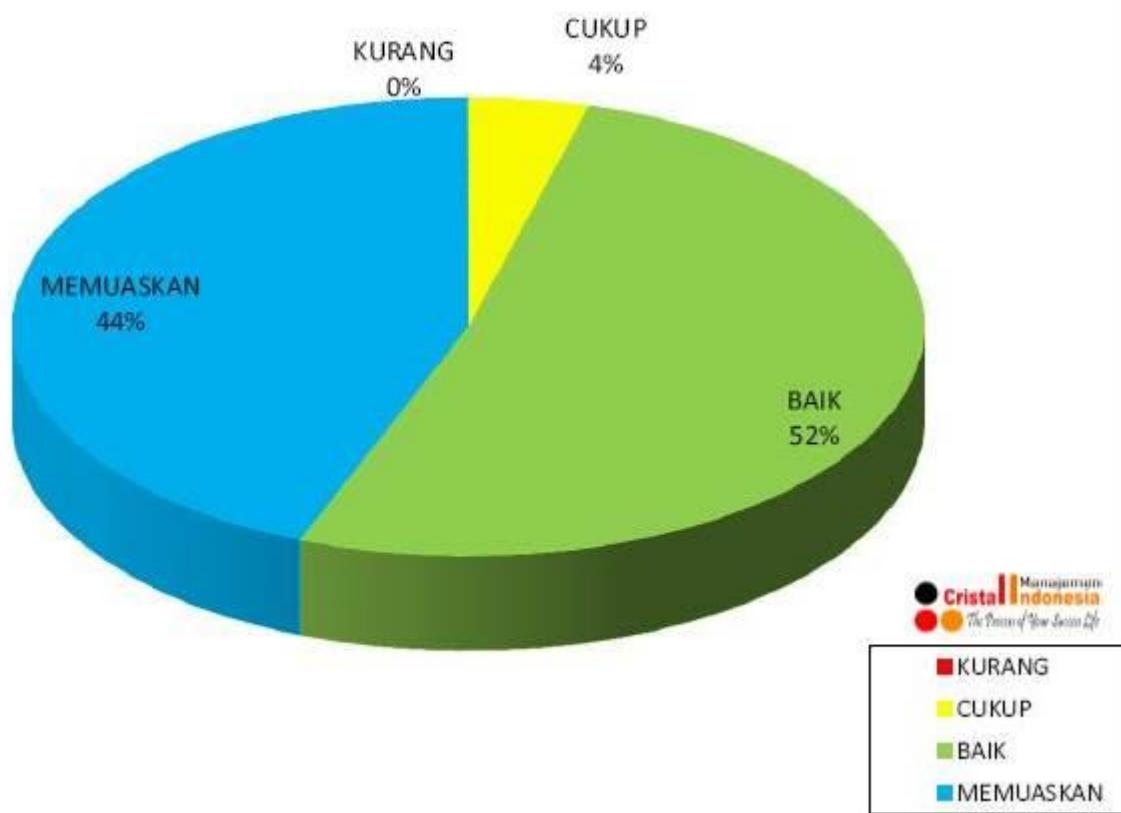
No	Aspek Penilaian	Nilai			
		60	70	80	90
1	Materi pelatihan sesuai dengan kebutuhan.				
2	Sikap profesionalisme trainer terhadap peserta				
3	Kerapihan penyajian Pelatihan				
4	Metode Penyajian trainer				
5	Gaya, Sikap, Perilaku dan bahasa yang mudah dipahami				
6	Pemberian Motivasi kepada Peserta				
7	Pelayanan Tim terhadap peserta				
8	Mampu membuat lebih percaya diri				
9	Mampu menggali potensi peserta				

**Keterangan :**

- *Nilai 60 : Kurang*
- *Nilai 70 : Cukup*
- *Nilai 80 : Baik*
- *Nilai 90 : Memuaskan*

**Kesan/saran :**

**DATA STATISTIK**  
**Penilaian Peserta**  
Program Inspiring Softskill Training  
“Mewujudkan Pribadi Berkualitas, Kreatif, Inovatif, dan Profesional, Siap  
Menghadapi Dunia Kerja, Berjiwa Entrepreneur”  
7 September 2015



Keterangan:

Data statistik ini terkumpul 127 Kuesioner dari 150 peserta

- NOTE : 1. Berdasarkan pelatihan yg kami lakukan, hasil statistik menunjukkan bahwa program pelatihan ini dinilai Memuaskan 44 %, Baik 52 %, Cukup 4%, dan Kurang 0%.
2. Hal ini menunjukkan bahwa para peserta merasa senang, termotivasi ingin mengubah diri menjadi lebih baik dan menambah rasa percaya diri sebagai mahasiswa yang profesional dan berkualitas dan lebih siap dalam menghadapi dunia kerja, hal ini ditunjukkan melalui hasil kuesioner.

**Program Pelatihan Cristal Indonesia Manajemen Tahun 2015**

	Program Pelatihan	Jumlah peserta	Luas ruangan (m <sup>2</sup> )	Fasilitator	Luas/peserta (m <sup>2</sup> )
Januari					
1	Senandung Cinta alumni guru	50	300	7	7
2	Warek 3 Jawa Tengah	75	350	6	6
3	Inspiring Marketer STIKes Muh. Gombong	40	200	4	5
Februari					
4	PDK Unikal	250	375	3	1.5
5	Motivasi UAD	75	350	5	4.6
6	PDK UAD	78	350	5	4.48
Maret					
7	Motivasi BPPM	18	50	2	2.7
8	Pemda Jogjakarta	15	50	2	3.33
9	Lokakarya	3	35	2	13.3
10	Motivasi UGM	90	300	5	3.33
11	Refresh UGM	80	250	5	3.125
12	Pelatihan Guru PAUD	40	150	3	3.75
April					
13	Leadership Bangka Belitung	50	300	3	6
14	PDK UGM	80	300	5	3.75
Mei					
15	Kuningan Wates	20	75	2	3.75
Juni					
16	BKKBN	30	100	3	3.33
Juli					
17	FKM UAD	65	200	4	3.07
Agustus					
18	PDK UAD28	79	350	5	4.43
19	Motivasi UAD 30	76	350	5	4.60
20	Ospek UNIKAL	100	250	5	2.5
September					
21	Disperindagkop Jawa Tengah	50	200	3	4
Oktober					
22	UAD farmasi	3	40	2	13.33
November					
23	Eksportir	40	200	3	5
24	Disperindag DIY	40	200	3	5
25	Little Star	27	100	5	3.70

Sumber: Data Program Pelatihan lembaga Cristal Indonesia Manajemen tahun 2015

## DOKUMENTASI



**Tempat Pelatihan Indoor**



**Tempat Pelatihan Outdoor**



**Presensi Peserta**



**Ice Breaking**



**Menyanyikan Lagu Indonesia Raya**



**Sambutan Pimpinan**



**Metode Praktik Etika**



**Metode Simulasi Job Interview**

## DOKUMENTASI

<i>Materi dan Jadwal In-House Training ( Menginap )</i>				
	<b>Waktu</b>	<b>Kegiatan</b>	<b>Materi</b>	<b>Dresscode</b>
Hari 1		Cek In	Daftar Ulang	
	15.30 – 16.30	<b>Pembukaan dan Ice Breaking</b>	Menciptakan Tim kerja yang menyenangkan ( Karaoke/Fun Song/Unique Song )	Bebas rapi
	18.30 – 19.30	Makan Malam ( <b>Table Manner</b> )	Peningkatan Kualitas Diri	
	19.30 – 21.30	<b>Inspiring Training</b>	Menciptakan Tim Kerja Penuh Komitmen dengan standart Profesional	Batik Kantor
Istirahat Malam				
Hari 2	SoftBond 08.30 – 10.00	<b>Fun and Inspiring Motivation</b>	Melatih Tim Kerja yang Solid, penuh komitmen dan professional melalui Inspiring Games	Casual
	10.00 – 10.30	Coffeebreak		
	10.30 – 11.45	<b>Fun and Fresh Motivation</b>	Mewujudkan kualitas terbaik dan sukses melalui karir bekerja maupun sukses membangun keluarga masa depan	Casual
	12.00 – 12.30	<b>Cek out-Lunch</b> Penutup	SELF REFLECTION _ AWARD	

### **Jadwal Pelatihan Menginap**

<i>Materi dan Jadwal Softbound dan In-House Training Half Day</i>				
	<b>Waktu</b>	<b>Kegiatan</b>	<b>Materi</b>	<b>Dresscode</b>
Creative Softbound 08.00 – 09.30		<b>Refresh and Relax teamwork</b>	Melatih Tim Kerja Kreatif dan selalu semangat dengan berbagai games kreatif dan membangun kekompakkan.	T-Shirt Kantor Outdoor
	09.30 – 10.00	Coffeebreak		
	10.00 – 11.15	<b>Professional - Good Performance</b>	Mewujudkan kualitas terbaik dengan profesional dan melatih diri mencapai prestasi di tempat kerja maupun dirumah melalui Games Unik dan Inovatif	T-Shirt Indoor
	11.15 – 11.45	Penutup	Evaluasi diri, membangun keharmonisan teamwork dalam mencapai visimisi perusahaan. Pemberian Award Kelompok	<b>T-Shirt Indoor</b>

### **Jadwal Pelatihan Setengah Hari/Half Day**

## DOKUMENTASI



**Praktik Performance**



**Praktik Percaya Diri**



**Praktik Etika Kerja**



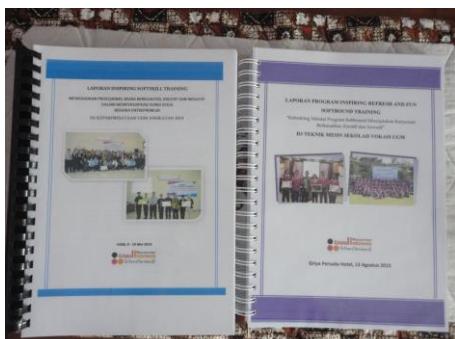
**Praktik Etika Kerja**



**Games Master Chef**



**Games Citra dan Menara Impian**



**Laporan Pelatihan**



**DVD Dokumentasi Pelatihan**