

# **PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA STRATEGIS DALAM ORGANISASI PENDIDIKAN LUAR SEKOLAH**

**Iis Prasetyo**

## **Abstrak**

*Program Pendidikan Luar Sekolah didalamnya terdapat banyak kegiatan manajerial dan organisasional yang sangat dipengaruhi oleh kondisi lingkungan internal dan eksternal. Kondisi seperti ini mendorong organisasi pendidikan luar sekolah agar lebih peka terhadap kondisi lingkungan yang setiap saat selalu mengalami perubahan. Manajemen strategis menawarkan suatu bentuk pengelolaan yang menekankan pengambilan keputusan didasarkan pada kondisi lingkungan yang mempengaruhinya dengan mempergunakan analisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan. (SWOT).*

*Tulisan ini berisi mengenai penerapan manajemen strategis dalam pengembangan sumber daya manusia di dalam organisasi pendidikan luar sekolah secara umum. Sumber daya manusia perlu mendapatkan perhatian yang cukup khususnya dalam organisasi pendidikan luar sekolah, mengingat kecenderungan yang terjadi saat ini jenis pendidikan luar sekolah semakin lama semakin berkembang, tidak hanya kuantitasnya saja, melainkan kualitas dan isi program yang diselenggarakan oleh lembaga-lembaga tersebut yang harus selalu mengikuti perkembangan jaman.*

*Lingkungan internal yang mempengaruhi organisasi dalam pengembangan sumber daya manusia meliputi: visi, misi, sasaran dan tujuan organisasi, strategi pencapaian tujuan, sifat dan jenis kegiatan, jenis teknologi yang digunakan. Sedangkan untuk lingkungan eksternal terdiri dari: kebijakan pemerintah, sosio-budaya masyarakat, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Selain analisis lingkungan juga dibahas mengenai model perencanaan pengembangan SDM dan juga model pelaksanaan pengembangan SDM yang berbasis pada pendidikan, pelatihan dan pengembangan.*

*Kata kunci: Manajemen Strategis, Analisis Swot, Pendidikan, Pelatihan dan Pengembangan*

## **PENDAHULUAN**

Setiap organisasi pasti akan dihadapkan pada dua permasalahan yang berasal dari lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Semakin besar suatu organisasi, maka semakin besar dan kompleks pula permasalahan yang akan dihadapinya, hal ini akan menuntut organisasi untuk dapat mengerahkan semua potensi yang dimiliki untuk dapat menghadapi permasalahan yang berasal dari kedua jenis lingkungan tersebut. Salah satu wujud dari kompleksitas tersebut adalah semakin sulit dan rumitnya organisasi dalam upaya pengambilan keputusan untuk kepentingan

organisasi. Untuk itulah diperlukan manajemen strategis yang memungkinkan seorang pimpinan organisasi untuk berfikir lebih logis terhadap kondisi yang terjadi pada organisasinya secara internal dan eksternal. Para pimpinan organisasi pasti akan menyadari bahwa mengelola beraneka ragam kegiatan dengan berbagai seginya secara internal hanyalah sebagian dari tanggung jawabnya betapapun pentingnya kegiatan tersebut.

Organisasi dapat survive dengan menggunakan kesempatan dan mengatasi tantangan dari lingkungan. Untuk itu, latihan dan pengembangan dengan tujuan mempertahankan eksistensi organisasi sangat diperlukan. Begitu juga ketika organisasi mengalami perubahan, misalnya, perubahan tujuan organisasi, perubahan faktor pencapaian tujuan organisasi, perubahan karyawan, perubahan pasar dan perubahan lingkungan organisasi lain.

Sumber daya manusia sebagai investasi vital dalam suatu organisasi perlu menapatkan perhatian lebih, oleh karena itu, pengembangan sumberdaya manusia juga penting demi menjaga dan meningkatkan produktivitas, sehingga dalam melakukan pengembangan SDM, yang perlu dipertanyakan adalah dalam bidang apa pengembangan diperlukan, bagaimana intensitasnya dan teknik apa yang digunakan.

Manajemen strategis sendiri diartikan sebagai “serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi tersebut.” (Sondang:2001:15). Berkaitan dengan pemahaman tersebut, secara internal manajemen akan dihadapkan pada berbagai tuntutan dan pemuasan dari berbagai pihak. Khusus untuk program pendidikan luar sekolah pihak internal yang perlu diperhatikan adalah penyelenggara program, pengelola program, peserta program, dan pelatih atau tutor. Disamping itu ada pihak yang walaupun berada di luar program akan tetapi juga berpengaruh terhadap keberhasilan program, di antaranya: pengguna keluaran program, pemerintah dan kebijakannya, dan masyarakat.

Tidak ada satupun organisasi yang hidup dalam lingkungan yang statis tanpa melakukan interaksi dengan lingkungan tertentu yang selalu diliputi oleh kondisi ketidakpastian dimana yang terjadi adalah perubahan yang selalu terjadi dengan cepat dan bahkan sulit untuk diramalkan. Para pakar manajemen dan teori organisasi telah meramalkan bahwa jenis, bentuk dan intensitas perubahan lingkungan eksternal

di masa depan akan lebih sulit diprediksikan dan akan menghadapi para manajemen puncak suatu organisasi pada suatu kejutan yang akan menyibukkan mereka melakukan perubahan untuk menghadapi setiap tantangan yang muncul.

Sangat cepatnya perubahan yang terjadi dalam lingkungan eksternal yang harus dihadapi oleh “*top management*” menyebabkan mereka harus berfikir ekstra keras, bahkan ketika mereka berupaya untuk tetap pada posisi yang sama, manajemen harus berjalan bahkan berlari apalagi jika mereka mengharapkan perubahan agar menjadi organisasi yang baik, mungkin mereka harus mengerahkan tenaga untuk berlari lebih cepat.

Yang dimaksud dengan “organisasi yang lebih baik.” adalah

Organisasi yang tingkat efektivitasnya tinggi karena dengan tingkat efektivitas yang tinggi itu organisasi mampu tidak hanya menjamin kelangsungan eksistennya, akan tetapi berada pada kondisi siap menghadapi berbagai tantangan, menghilangkan berbagai kendala dan memanfaatkan berbagai peluang yang timbul. (Sondang, 2001:4)

Sama seperti halnya dengan suatu organisasi, Program Pendidikan Luar Sekolah sebagai suatu kegiatan yang didalamnya meliputi banyak kegiatan manajerial dan organisasional yang dilakukan oleh pengelola agar kegiatannya dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan juga dipengaruhi oleh kondisi lingkungan internal dan lingkungan eksternal yang dapat mempengaruhi penyelenggaraannya, sehingga dirasa tepat jika untuk mengembangkan sebuah Program Pendidikan Luar Sekolah agar menjadi sebuah organisasi yang lebih baik sesuai dengan pengertian di atas juga menggunakan pendekatan manajemen strategik khususnya untuk pengembangan sumber daya manusianya.

## **PEMBAHASAN**

### **Manajemen Strategis Pendidikan Luar Sekolah**

Manajemen strategis dalam pengembangan pendidikan luar sekolah tidak lain adalah agar kegiatan pengembangan yang dilakukan dapat sesuai dengan perkembangan yang terjadi secara riil di masyarakat. Manajemen startegis memungkinkan para pengembang yang menerapkannya mengetahui kondisi internal dan kondisi eksternal program yang akan dikembangkannya. Kondisi internal akan menggambarkan bagaimana kondisi sesungguhnya program atau organisasi saat ini

dengan memperhatikan kekuatan dan kelemahan setiap elemen atau komponen yang ada di dalamnya. Demikian pula dengan kondisi eksternal program akan menggambarkan peluang dan ancaman yang mungkin timbul yang berasal dari luar organisasi atau program. Analisis seperti ini sangat penting perannya bagi seorang pengembang dalam rangka pembuatan beberapa alternative keputusan dan kemudian mengambil beberapa dari keputusan itu yang dianggap terbaik berdasarkan hasil kajian mendalam.

Pengertian dari perencanaan strategis sendiri adalah upaya yang didisiplinkan untuk membuat keputusan dan tindakan penting yang membentuk dan memandu bagaimana menjadi organisasi (atau entitas lainnya), apa yang dikerjakan organisasi (atau entitas lainnya), dan mengapa organisasi (atau entitas lainnya) mengerjakan hal seperti itu (M. Bryson: 1999). Perencanaan strategis adalah salah satu cara untuk membantu organisasi dan komunikasi mengatasi lingkungan mereka yang telah berubah., perencanaan strategis mensyaratkan pengumpulan informasi secara luas, eksplorasi alternatif dan menekankan implikasi masa depan keputusan sekarang. Perencanaan strategis dapat memfasilitasi komunikasi dan partisipasi, mengakomodasi kepentingan dan nilai yang berbeda dan membantu pembuatan keputusan secara tertib maupun keberhasilan implementasi keputusan. (John M. Bryson: 1999).

Perencanaan strategis mensyaratkan pengumpulan informasi secara luas, eksplorasi alternatif dan menekankan implikasi masa depan keputusan sekarang. Perencanaan strategis dapat memfasilitasi komunikasi dan partisipasi, mengakomodasi kepentingan dan nilai yang berbeda dan membantu pembuatan keputusan secara tertib maupun keberhasilan implementasi keputusan. Perencanaan strategis dalam sektor publik terutama diterapkan untuk tujuan militer dan praktik penyelenggaraan negara (statecraft) dalam skala yang sangat besar (Quin, 1980; Bracker, 1980 dalam Bryson: 1999).

Perencanaan strategis merupakan bagian dari manajemen strategis (strategic management). Fungsi-fungsi manajemen strategis dirumuskan oleh Peter Drucker dalam bukunya *“Managing in Turbulent Time”* (Sudjana : 2001) sebagai berikut :

*“ the primary task of strategic management are to understand the environment, define organizational goals, identify options, make and*

*implement decisions, and evaluate actual performance. Thus strategic planning aims to exploit the new and different opportunities of tomorrow, in contrast to long range planning, which tries to optimize for tomorrow the trends of today”* (Drucker, 1980 ; Sudjana : 2001)

Menurut pengertian diatas, penerapan fungsi manajemen strategis adalah untuk memahami lingkungan, menemukan tujuan-tujuan organisasi, mengidentifikasi alternatif pilihan, membuat dan melaksanakan keputusan-keputusan, dan mengevaluasi penampilan kegiatan. Dengan demikian perencanaan srategis berupaya untuk mendayagunakan berbagai peluang baru yang mungkin terjadi pada masa yang akan datang.

### **Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Pengembangan sumber daya manusia secara makro adalah penting dalam rangka mencapai tujuan-tujuan pembangunan secara efektif. Pengembangan sumber daya manusia yang terarah dan terencana disertai pengelolaan yang baik akan dapat menghemat sumber daya alam, atau setidaknya pengolahan dan pemakaian sumber daya alam dapat secara berdaya guna dan berhasil guna. Demikian pula pengembangan sumber daya manusia secara makro di suatu organisasi sangat penting dalam mencapai hasil kerja yang optimal. Baik secara makro maupun secara mikro pengembangan sumber daya manusia adalah merupakan bentuk investasi.

Proses pengembangan sumber daya manusia adalah suatu “*condition sine quanon*”, yang harus ada dan terjadi di satu organisasi. Namun dalam pelaksanaannya pengembangan sumber daya manusia ini perlu mempertimbangkan faktor-faktor, baik dari dalam diri organisasi itu sendiri maupun dari luar organisasi yang bersangkutan (Notoatmodjo, 1992)

Berikut adalah pembahasan mengenai faktor internal yang harus dipertimbangkan menurut (Soekidjo, 1992):

#### **Faktor Internal:**

Factor internal disini mencakup keseluruhan kehidupan organisasi yang dapat dikendalikan baik oleh pimpinan maupun oleh anggota organisasi yang bersangkutan. Secara terinci factor-faktor tersebut antara lain:

1. Visi, Misi, Sasaran dan Tujuan Organisasi;

2. Strategi Pencapaian Tujuan;
3. Sifat dan Jenis Kegiatan;
4. Jenis Teknologi yang Digunakan:

**Faktor Eksternal:**

Organisasi itu berada di dalam lingkungan dan tidak terlepas dari pengaruh lingkungan di mana organisasi itu berada. Agar organisasi itu dapat melaksanakan misi dan tujuannya, maka ia harus mempertimbangkan faktor-faktor lingkungan atau factor-faktor eksternal organisasi itu. Factor-faktor tersebut antara lain:

1. Kebijakan Pemerintah;
2. Sosio-budaya Masyarakat;
3. Perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi

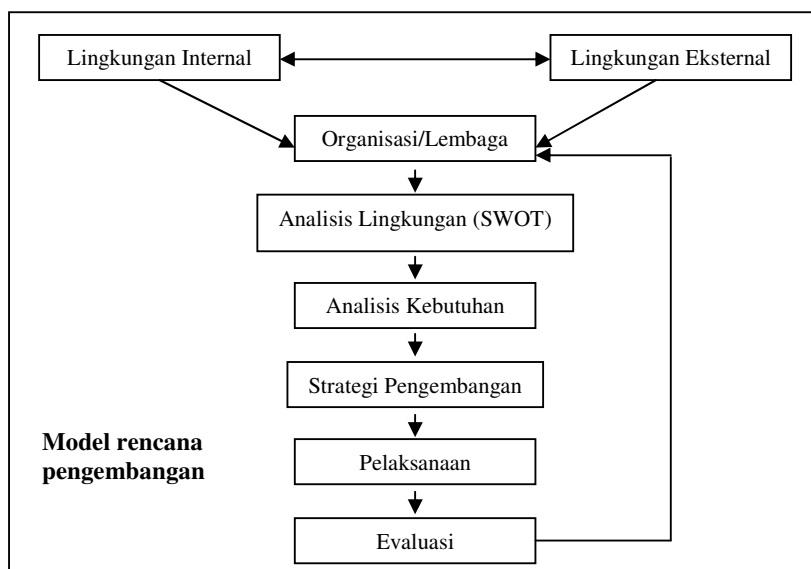
**Perencanaan Pengembangan SDM dalam Organisasi PLS**

**Analisis Faktor Internal Organisasi PLS**

1. Visi, Misi, Sasaran dan Tujuan Organisasi;

Organisasi bagaimanapun bentuknya dituntut memiliki visi, misi dan tujuan yang ingin dicapainya, tanpa adanya visi, misi, sasaran dan tujuan yang jelas organisasi akan sulit untuk diarahkan. Untuk mencapai visi, misi, sasaran dan tujuan organisasi ini diperlukan perangkat sumber daya manusia yang baik, baik dalam artian kualitas. Apabila perangkat ini tidak memenuhi syarat maka diperlukan perbaikan, berupa pengembangan sumber daya manusia. Dalam lembaga pendidikan luar sekolah, elemen sumber daya manusia meliputi bagian manajemen organisasi dan tenaga pengajar. Manajemen organisasi sering disebut juga sebagai pengelola, sebagai contoh pengelola PKBM yang bertugas menyelenggarakan kegiatan manajerial organisasi PKBM, dan tenaga pengajar (fasilitator atau tutor).

Gambar 1. Model Perencanaan Pengembangan SDM dalam Organisasi PLS



## 2. Strategi Pencapaian Tujuan;

Visi, misi, sasaran dan tujuan organisasi bisa saja sama antara satu organisasi dengan organisasi lainnya, akan tetapi strategi yang digunakan untuk mencapainya bisa bermacam-macam. Dengan semakin berkembangnya lembaga pendidikan luar sekolah di masyarakat, baik itu yang diselenggarakan oleh pemerintah maupun swasta, maka lembaga dengan strategi yang paling jitu yang dapat dengan mudah mencapai visi, misi, sasaran dan tujuan tersebut. kemampuan untuk merencanakan suatu strategi harus didukung oleh kemampuan perangkat organisasi khususnya sumber daya manusia dalam melakukan analisis baik itu eksternal maupun internal organisasi.

## 3. Sifat dan Jenis Kegiatan;

Jenis dan sifat kegiatan organisasi sangatlah penting pengaruhnya terhadap pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi yang bersangkutan. Suatu organisasi yang sebagian besar melaksanakan kegiatan teknis, maka pola pengembangan sumber daya manusia akan berbeda dengan organisasi yang bersifat ilmiah. Demikian pula strategi dan program pengembangan sumber daya manusia akan berbeda antara organisasi yang kegiatannya rutin dengan organisasi yang kegiatannya memerlukan inovasi dan kreativitas.

Lembaga pendidikan luar sekolah bisa merupakan organisasi yang memerlukan inovasi dan kreativitas, akan tetapi ada bisa pula hanya rutin saja. Untuk beberapa kegiatan misalnya yang terjadi dalam Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat, kegiatannya bisa merupakan kegiatan rutin seperti melaksanakan program pemerintah berupa penyelenggaraan program Kejar Paket A, B dan C sedangkan lembaga yang lainnya seperti halnya Lembaga Pendidikan Keterampilan, Kursus, Lembaga Bimbingan Belajar dan yang lainnya adalah merupakan contoh dari sekian banyak organisasi penyelenggara pendidikan luar sekolah yang kegiatannya memerlukan inovasi dan kreativitas yang tinggi. Karena apabila sedikit saja mereka lengah untuk melakukan inovasi maka lembaga mereka akan semakin ditinggalkan oleh konsumen atau pengguna jasa.

LPK misalnya, lembaga ini menuntut daya inovasi dan kreativitas yang tinggi dari para stafnya, baik itu dalam bidang ilmu pengetahuan yang mereka tawarkan pada pelanggan, ataupun metode pembelajaran yang selalu mengalami perkembangan disesuaikan dengan perkembangan jaman. Kondisi seperti ini menuntut organisasi tersebut untuk lebih banyak mengembangkan sumber daya manusianya melalui berbagai cara, misalnya melalui pelatihan, magang, ataupun short course di luar negeri.

#### 4. Jenis Teknologi yang Digunakan:

Perkembangan jaman telah menuntut setiap organisasi untuk menggunakan teknologi baik yang sudah sangat canggih ataupun sederhana. Kondisi seperti ini menuntut organisasi untuk dapat mempersiapkan sumber daya manusia agar dapat menangani dan mengoperasikan teknologi tersebut. Pihak manajemen harus sudah memperhitungkan beberapa program pengembangan sumber daya manusia sebelum mereka menggunakan atau menerapkan suatu teknologi di dalam organisasinya. Di era persaingan yang semakin ketat seperti sekarang ini, dimana informasi merupakan bagian yang paling penting menuntut organisasi untuk selalu dapat meng up date setiap informasi terkini yang sedang berkembang.

Peran informasi dalam organisasi penyelenggara pendidikan luar sekolah sangat penting sekali, sehingga diperlukan tenaga-tenaga dalam bidang teknologi informasi yang cakap. Sumber daya manusia yang cakap tidak begitu saja dimiliki



oleh organisasi, melainkan perlu dikembangkan program-program pengembangan bagi mereka yang disesuaikan dengan kebutuhannya.

### **Analisis Faktor Eksternal Organisasi PLS**

Organisasi selalu berada dalam lingkungan yang tidak akan terlepas dari pengaruh lingkungan eksternal dimana organisasi tersebut berada. Agar visi, misi, sasaran dan tujuan organisasi tersebut dapat terlaksana, maka organisasi harus memperhitungkan faktor-faktor lingkungan eksternal tersebut. Analisis eksternal adalah suatu review dari kecenderungan legislative, sosial, ekonomi, persaingan dan teknologi dan asumsi-asumsi dari organisasi mengenai kecenderungan-kecenderungan ini dan dampaknya terhadap organisasi (Umi, 1989). Factor-faktor eksternal tersebut antara lain:

#### **1. Kebijakan Pemerintah:**

Kebijakan-kebijakan pemerintah, baik yang dikeluarkan melalui undang-undang, peraturan pemerintah, surat keputusan menteri atau pejabat pemerintah, dan sebagainya adalah merupakan arahan yang harus diperhitungkan oleh organisasi. Kebijakan-kebijakan tersebut sudah barang tentu akan mempengaruhi program-program pengembangan sumber daya manusia organisasi yang bersangkutan.

Organisasi pendidikan luar sekolah seperti halnya lembaga penyelenggara taman bermain anak (*playgroup*), TPA, lembaga PADU dan lain sebagainya akan merespon peraturan pemerintah, sebagai contoh: peraturan pemerintah yang menyatakan bahwa setiap pengajar atau tutor dalam lembaga Pendidikan Anak Usia Dini harus memiliki sertifikat kompetensi sebagai tutor atau pendidik anak usia dini. Peraturan ini akan direspon oleh pengelola organisasi PLS dengan mengirimkan staf pengajarnya untuk mengikuti program sertifikasi melalui sekolah atau lembaga yang menyelenggarakan sertifikasi kompetensi tersebut.

#### **2. Sosio-budaya Masyarakat:**

Sosio-budaya masyarakat juga merupakan factor eksternal yang sangat mempengaruhi organisasi, karena bagaimanapun organisasi didirikan adalah untuk kepentingan masyarakat yang memiliki latar belakang sosio-budaya yang berbeda-beda. Tantangan terberat yang dihadapi organisasi penyelenggara pendidikan luar sekolah adalah bagaimana menghadapi orang-orang yang memiliki latar belakang

sosio-budaya yang berbeda tersebut. Tenaga pengajar atau tutor akan selalu dihadapkan pada permasalahan sosio-budaya yang berbeda ini, karena mereka adalah staf yang paling dekat dengan warga belajar. Demikian pula bagian humas atau *public relation*, memerlukan kecakapan tersendiri untuk dapat beradaptasi dengan lingkungan yang bervariasi tersebut. Sehingga program pengembangan sumber daya manusia bagi kedua bidang pekerjaan ini juga menjadi penting untuk diperhitungkan. Karena bisa jadi tanpa keterampilan yang memadai, staf tersebut akan menemui banyak kesulitan dalam menjalankan tugasnya masing-masing terutama yang berhubungan dengan masyarakat dan masyarakat yang jadi warga belajar.

### 3. Perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi:

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi di luar organisasi dewasa ini dirasakan sangat pesat sekali. Sebagai suatu organisasi, lembaga penyelenggara pendidikan luar sekolah harus mampu mengikuti arus perkembangan teknologi tersebut, akan tetapi tidak semua teknologi yang berkembang tersebut harus di adaptasi, karena tidak semua teknologi tepat dengan kebutuhan organisasi. Setelah organisasi mampu menyesuaikan dengan teknologi, sekarang giliran sumber daya manusianya yang harus disesuaikan dengan teknologi tersebut. Karyawan harus memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan kondisi baru yang diakibatkan oleh perubahan tersebut.

Kondisi baru tersebut bisa dalam bentuk bisnis prosesnya ataupun mekanisme penggunaannya. Sehingga diperlukan suatu program pengembangan staf dalam upaya penyesuaian dengan teknologi baru tersebut. Dalam suatu lembaga pendidikan, teknologi yang sering mengalami perkembangan adalah media pembelajaran, pelayanan pada warga belajar atau siswa, dan lain sebagainya yang sebenarnya dapat memudahkan penggunanya, namun apabila karyawan atau staf masih gagap terhadap teknologi, maka kemudahan yang tersedia tersebut menjadi sia-sia. Bahkan kemudahanpun tidak hanya dirasakan oleh staf dan karyawan, melainkan juga dirasakan oleh siswa atau warga belajarnya, misalnya dalam mekanisme pembayaran biaya kursus yang bisa memanfaatkan fasilitas on line melalui internet ataupun dengan pembayaran melalui ATM. Namun fasilitas ini akan menjadi tidak berguna ketika penggunanya tidak mengerti bagaimana cara menggunakannya.

Analisis lingkungan ini sering dikenal dengan sebutan analisis SWOT (strength, weaknes, opportunity, threat), yang pada tahap berikutnya dilaksanakan tahap analisis kebutuhan atau isu-isu strategis yang didasarkan pada analisis SWOT tersebut. Setelah teridentifikasi kebutuhannya, organisasi kemudian merumuskan strategi pengembangannya. Pada tahap berikutnya strategi ini dilaksanakan sesuai dengan rencana yang kemudian pada akhir kegiatan dilakukan evaluasi. Apabila hasilnya baik, maka strategi pengembangan bisa dilanjutkan pada tahap berikutnya, namun apabila hasilnya belum baik maka strategi tersebut harus diulang kembali sampai didapati hasil yang optimal.

Apabila organisasi memutuskan strategi pengembangan sumber daya manusia dilakukan melalui pelatihan, maka organisasi bisa menerapkan model pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan seperti yang terdapat dalam gambar 2.

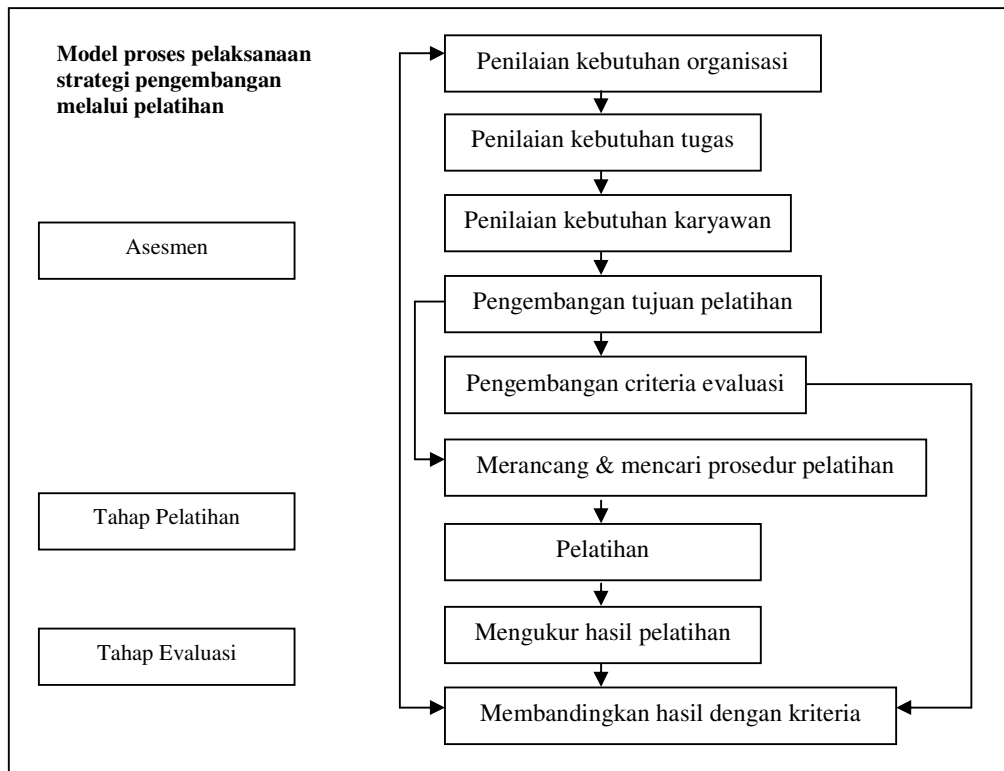
Terdapat tiga tahapan yang dikembangkan dalam model tersebut, yaitu tahap asesmen atau penilaian, kemudian tahap pelaksanaan pelatihan, dan tahap evaluasi. Sebelum pelatihan dapat diselenggarakan, kebutuhan akan hal itu perlu dianalisis lebih dahulu. Hal ini disebut tahapan penilaian dari proses pelatihan (asesmen). Penilaian dimaksudkan untuk melakukan diagnosis atas permasalahan yang terjadi saat ini dan tantangan-tantangan masa depan yang diharapkan dapat diatasi antara lain melalui pelatihan dan pengembangan.

Dalam tahap penilaian ini, kebutuhan dari perusahaan, pekerjaan, dan kebutuhan individual perlu dianalisis dahulu. Jenis informasi dan metode pengumpulan yang berbeda dapat dipergunakan pada tiap tingkat. Data tentang jenis pelatihan apa yang dibutuhkan dan kelompok apa yang membutuhkan pelatihan dapat dikumpulkan melalui berbagai macam metode, bisa melalui wawancara ataupun dengan questioner. Data-data tersebut kemudian dikumpulkan dan dianalisis berdasarkan pada tiga tingkatan yang berbeda, yaitu penilaian kebutuhan organisasi (perusahaan), tugas dan kebutuhan karyawan.

Setelah tahap analisis kebutuhan dikerjakan, maka tahapan berikutnya adalah perumusan tujuan; prinsip-prinsip belajar/pelatihan, termasuk criteria evaluasi pelatihan; merancang dan menyeleksi prosedur pelatihan; penentuan dan pelaksanaan program pelatihan; dan mengevaluasi pelatihan dan pengembangan.

Berikut ditampilkan model proses pelatihan.

Gambar 2. Bagan Model Pelaksanaan Pengembangan SDM dalam Organisasi PLS



Sumber: Sjafrri M. Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik

### **Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi PLS Melalui Pendidikan, Pelatihan dan Pengembangan.**

Pendidikan dan pelatihan adalah merupakan upaya untuk pengembangan sumber daya manusia, terutama untuk pengembangan aspek kemampuan intelektual dan kepribadian manusia (Soekidjo, 1992). Pendidikan dan pelatihan sendiri memiliki pengertian yang berbeda dimana pelatihan adalah merupakan bagian dari pendidikan dan demikian pula dengan pengembangan. Berikut adalah pengertian dari pendidikan dan pelatihan.

Pendidikan di dalam suatu organisasi adalah satu proses pengembangan kemampuan ke arah yang diinginkan oleh organisasi yang bersangkutan. Sedangkan pelatihan (training) ialah merupakan bagian dari suatu proses pendidikan, yang tujuannya untuk meningkatkan kemampuan atau keterampilan khusus seseorang atau sekelompok orang. (Soekidjo, 1992). Pengertian lain dikemukakan oleh Scott (

Moekijat, 1991) latihan adalah suatu kegiatan lini dan staf yang tujuannya adalah mengembangkan pemimpin untuk memperoleh efektifitas pekerjaan seseorang yang lebih besar.

Sementara itu menurut Sherwood dan Best (Moekijat, 1991) Latihan adalah proses membantu pegawai-pegawai untuk memperoleh efektifitas dalam pekerjaan mereka yang sekarang atau yang akan datang melalui pengembangan dan kebiasaan berfikir, bertindak, kecakapan, pengetahuan dan sikap. Pengertian lain dikemukakan oleh Mutiara (2002) yang menyebutkan bahwa pelatihan adalah sebagai cara yang digunakan untuk memberikan atau meningkatkan keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaannya sekarang. William (2002) menyebutkan pengertian pelatihan “*refer to providing an employee with skills that can be used immediately on the job*” pelatihan menuju pada kegiatan menyediakan karyawan dengan keterampilan yang dapat digunakan dengan segera dalam pekerjaannya.

Pengertian yang secara jelas membedakan antara pendidikan, pelatihan dan pengembangan disampaikan oleh Sjafrri (2003). Pelatihan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik sesuai dengan standar. Sedangkan pendidikan memberikan pengetahuan tentang subjek tertentu, tetapi sifatnya lebih umum dan lebih terstruktur untuk jangka waktu yang jauh lebih panjang. Disisi lain pengembangan memiliki ruang lingkup lebih luas, dapat berupa upaya peningkatan pengetahuan yang mungkin digunakan segera atau sering untuk kepentingan masa depan.

Berikut akan ditampilkan perbandingan antara pendidikan dan pelatihan.

Gambar 3. Perbandingan Antara Pendidikan dan Pelatihan

	<b>Pendidikan</b>	<b>Pelatihan</b>
1. Pengembangan kemampuan.	Menyeluruh	Mengkhusus
2. Area kemampuan (penekanan)	Kognitif, afektif, psikomotor	Psikomotor
3. Jangka waktu pelaksanaan	Panjang	Pendek
4. Materi yang diberikan	Lebih umum	Lebih khusus
5. Penekanan penggunaan metoda belajar mengajar	Konvensional	Inconventional
6. penghargaan akhir proses	Gelar	Sertifikat

Sumber: Soekidjo Notoatmodjo, 1992

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah suatu usaha untuk memberikan bekal keterampilan kepada karyawan atau individu

agar mampu meningkatkan kinerjanya dengan meningkatkan pengetahuan, cara berfikir lebih cepat, bekerja lebih tangkas dan terampil yang terfokus pada pekerjaannya saat ini atau yang akan datang untuk menjadi lebih baik.

Latihan dan pengembangan mempunyai berbagai manfaat karier jangka panjang yang membantu karyawan untuk bertanggung jawab yang lebih besar dimasa datang. Sebagai bagian dari proses pelatihan dan pengembangan, departemen personalia harus meilai kebutuhan, tujuan-tujuan, isi dan prinsip belajar.

Ada tiga taraf kebutuhan latihan dan pengembangan dalam organisasi perusahaan, yaitu :

1. Kebutuhan dalam taraf organisasi
2. Kebutuhan pada taraf jabatan
3. Kebutuhan pada taraf perorangan

Metode-metode yang biasa digunakan dalam latihan dan pengembangan adalah :

1. Metode dasar dalam pengembanga karyawan ;
  - a. Latihan (training)
  - b. Pendidikan (education)
2. Metode latihan bagi karyawan non manajerial dan manajerial ;
  - a. Metode latihan bagi karyawan non manajerial :
  - b. Metode dalam pekerjaan (on the job method)
  - c. Metode di luar pekerjaan (off the job method)
3. Metode latihan bagi karyawan manajerial :
  - a. On the job method
  - b. Off the job method
4. Prinsip-prinsip pelatihan karyawan

Metode latihan dan pengembangan yang terbaik tergantung pada sejauh mana teknik tersebut memenuhi faktor berikut :

1. Efektifitas biaya
2. Isi program yang dikehendaki
3. Kelayakan fasilitas
4. Preferensi dan kemampuan peserta
5. Preferensi dan kemampuan struktur
6. Prinsip belajar

## **KESIMPULAN**

Dalam penyelenggaraan pendidikan luar sekolah perlu adanya dukungan suatu organisasi atau lembaga yang kemudian berfungsi untuk mengorganisir seluruh kegiatan yang berkaitan dengan penyelenggaraan pendidikan luar sekolah. Untuk meningkatkan kualitas penyelenggaraannya, maka diperlukan penembangan baik yang ditujukan untuk program pendidikannya ataupun juga pengembangan organisasi yang terfokus pada pengembangan staf atau sumber daya manusia. Komponen sumber daya manusia dalam suatu organisasi sangat penting sekali, mengingat factor penggerak dari seluruh kegiatannya adalah manusia.

Dengan semakin meningkatnya kebutuhan akan pendidikan luar sekolah dan juga jenis dari program yang diselenggarakannya, maka penyelenggara program harus lebih sering melakukan pengembangan staf guna penyesuaian dengan kondisi yang setiap saat selalu mengalami perubahan. Trend kebutuhan masyarakat yang semakin lama semakin berkembang perlu mendapatkan perhatian yang serius mengingat pasar dari penyelenggaraan pendidikan luar sekolah adalah masyarakat yang selalu berubah itu sendiri. Sehingga dengan pengembangan sumber daya manusia (staf) sebuah lembaga pendidikan luar sekolah dapat lebih survive dari kondisi yang terjadi sekarang ini dan juga persaingan yang semakin lama dirasakan semakin ketat.

Adapun pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi penyelenggara pendidikan luar sekolah bisa dilakukan dengan berbagai cara, di antaranya adalah melalui pendidikan, pelatihan dan pengembangan, kursus, on the job training, off the job training, studi banding atau studi komparatif dan juga sistem pendampingan kerja bagi staf baru.

## Daftar Pustaka

- John M. Bryson, 1999, *Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Sosial*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- MM. Umi Sukamti, 1989, *Management Personalia Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi Proyek Pengembangan Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan.
- Moekijat, 1991, *Latihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Bandung, Mandar Maju.
- Mutiara S. Panggabean., 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Ghalia Indonesia.
- Soekidjo Notoadmodjo, 1992, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Rineka Cipta.
- Sondang P.S., 2001, *Manajemen Stratejik*, Jakarta, PT Bumi Aksara.
- Sudjana, 2001, *Manajemen Program Pembelajaran Untuk Pendidikan Luar Sekolah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Bandung: Falah Production.
- Sjafri Mangkuprawira, Tb, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Jakarta, Ghalia Indonesia.
- William P. Anthony, dkk, 2002, *Human Resource Management A Strategic Approach*, 4th Edition, South-Western Thompson Learning.