

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perusahaan-perusahaan yang ada pada saat ini harus bersaing untuk dapat bertahan di dalam bisnisnya, baik itu perusahaan besar atau pun perusahaan kecil. Perusahaan yang sudah besar sekalipun, tidak dapat bersaing lagi hanya dengan mengandalkan skala bisnis yang dimilikinya, tetapi harus *responsif* terhadap perubahan. Proses bisnis tidak lagi dijalankan berdasarkan aturan dan hirarki, melainkan dikendalikan oleh visi dan nilai (Alwi, 2001: 217). Oleh karena itu diperlukan kemampuan Sumber Daya Manusia (SDM) yang dapat diandalkan, yang memiliki wawasan, kreativitas, pengetahuan dan visi yang sama dengan visi perusahaan. Maka peningkatan kemampuan dan keahlian karyawan merupakan kebutuhan yang tidak dapat dielakkan.

Program pelatihan merupakan bagian yang penting dalam suatu perusahaan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya baik itu merupakan perusahaan manufaktur ataupun perusahaan jasa. Dengan adanya program pelatihan akan membawa banyak manfaat bagi perusahaan tersebut. Menurut Simamora (2006: 278), manfaat nyata yang diperoleh dari program pelatihan antara lain: meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas, mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar kinerja yang dapat diterima, membentuk sikap, loyalitas, dan kerjasama yang lebih menguntungkan, memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia,

mengurangi frekuensi dan biaya kecelakaan kerja, dan membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

Berbagai model pelatihan dapat digunakan oleh perusahaan dalam program-program pengembangan sumber daya manusianya, namun yang kerap menjadi persoalan adalah seberapa efektif program pelatihan tersebut bagi perusahaan. Program pelatihan yang efektif adalah program pelatihan yang dapat dikatakan berhasil. Program pelatihan dapat dikatakan berhasil apabila peserta pelatihan mampu mengikuti pelatihan dengan baik dan dapat menerapkan keahlian barunya dalam tugas-tugasnya sehingga terjadi peningkatan kinerja, baik kinerja individu maupun kinerja organisasi.

Menurut Haris (2005: 118), dengan mengetahui *gap* dari keterampilan, perusahaan dapat membuat keputusan secara efektif apakah mereka membutuhkan rekrutmen, mempekerjakan sementara, atau memberikan pelatihan kepada pegawai. Begitu pula dengan program pelatihan, dengan melihat ada tidaknya *efficacy gap* dapat menentukan efektivitas dari suatu program pelatihan.

Untuk mengetahui efektivitas dari suatu program pelatihan tersebut dapat dilakukan evaluasi pada program pelatihan. Mengevaluasi efektivitas pada program pelatihan merupakan langkah penting untuk memperoleh umpan balik bagi program pelatihan serupa atau pelatihan lanjutan, karena dengan melakukan evaluasi program pelatihan suatu perusahaan dapat melihat seberapa baik tujuan pelatihan telah terpenuhi dan apakah metode pelatihan tersebut adalah metode terbaik untuk mencapai tujuan tersebut.

Penelitian ini akan melihat harapan dari peserta pelatihan sebelum menjalankan proses pelatihan tersebut dan pengalaman yang didapatkan oleh peserta pelatihan setelah mengikuti program pelatihan tersebut. Hal ini dilakukan untuk melihat apakah program pelatihan memiliki hasil sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan. Penelitian ini juga akan membahas masalah efektivitas dari program pelatihan dengan melihat perspektif peserta program pelatihan. Ada kemungkinan karakteristik demografi seperti usia, jenis kelamin dan kualifikasi pendidikan mempengaruhi efektivitas dari suatu program pelatihan.

Menurut Kirkpatrick ada empat pendekatan dalam melakukan evaluasi terhadap program pelatihan antara lain reaksi (*reaction*), pembelajaran (*learning*), perilaku (*behavior*), dan hasil (*outcome*). Evaluasi tahap pertama adalah menilai reaksi peserta pelatihan terhadap program pelatihan. Pada tahap kedua, pembelajaran yaitu apakah peserta pelatihan menguasai dengan baik pengetahuan dan keahlian selama pelatihan berlangsung. Ketiga, evaluasi tentang perilaku. Dan yang terakhir evaluasi dilakukan terhadap sejauh mana dampak dari pelatihan terhadap organisasi misalnya terhadap *profit* atau tingkat kecelakaan, ini semua tergantung pada jenis dan tujuan penelitian.

Penelitian ini membahas tentang efektivitas pelatihan karyawan berdasarkan model evaluasi Kirkpatrick sebagaimana yang pernah dilakukan oleh Chimote Niraj Kishore seperti dimuat dalam artikel berjudul “*Training Program: Evaluation of Trainees’ Expectations and Experience*”, dalam *Journal of Organizational Behavior, Vol IX, No. 3*. Terdapat persamaan antara kedua penelitian ini yaitu : (1) penelitian ini dilakukan untuk menelusuri pengaruh

variabel-variabel dalam model evaluasi Kirkpatrick terhadap *efficacy gap*; (2) alat analisis yang digunakan yaitu: *Chi-Square*, *Paired Sample t-Test* dan *Multiple Regression Analysis*; dan (3) skala pengukuran menggunakan skala *Likert*. Namun demikian terdapat perbedaan dalam kedua penelitian tersebut yaitu subyek penelitian terdahulu adalah karyawan sebuah bank swasta, sementara subyek penelitian ini adalah karyawan Universitas Atma Jaya Yogyakarta, meskipun keduanya termasuk perusahaan jasa.

Penelitian ini dilakukan pada karyawan peserta pelatihan '*Personal Capacity Building*' Universitas Atma Jaya Yogyakarta. Universitas Atma Jaya Yogyakarta (UAJY) adalah lembaga pendidikan tinggi swasta yang didirikan oleh kaum awam Katolik dan dikelola oleh Yayasan Slamet Rijadi – Yogyakarta, di bawah lindungan Santo Albertus Magnus. Universitas Atma Jaya Yogyakarta berdiri pada tanggal 27 September 1965, dengan tujuan untuk ikut serta mencerdaskan kehidupan bangsa melalui pendidikan yang berdimensi serta berorientasi global. (Sekilas UAJY, <http://www.uajy.ac.id/tentang-uajy/sekilas-uajy/>, akses 5 Juli 2012)

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah disampaikan dalam bagian latar belakang, maka rumusan masalah yang telah di susun dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah ada perbedaan *efficacy gap* menurut karakteristik demografi?
2. Apakah ada perbedaan antara harapan karyawan dan pengalaman karyawan pada program pelatihan sumber daya manusia?

3. Apakah variabel-variabel dalam model evaluasi Kirkpatrick berpengaruh terhadap *efficacy gap*?

1.3. Batasan Masalah

Penelitian ini berusaha melakukan evaluasi efektivitas pelatihan karyawan yang dilakukan dengan menggunakan model evaluasi pelatihan Kirkpatrick. Untuk menghindari kesalahpahaman yang mungkin terjadi, penelitian ini akan dibatasi ruang lingkup dan pengertian permasalahan sebagai berikut:

1. Pelatihan sumber daya manusia dalam penelitian ini adalah pelatihan '*Personal Capacity Building*' periode 1 dan 2 yang diselenggarakan oleh Universitas Atma Jaya Yogyakarta pada tanggal 2 dan 9 Agustus 2012.

2. Karakteristik Demografi

Demografi adalah uraian tentang penduduk, terutama tentang kelahiran, perkawinan dan migrasi (Lucas, 1984: 78). Dalam penelitian ini digunakan beberapa karakteristik demografi yang lebih spesifik seperti umur, jenis kelamin, dan pendidikan.

3. *Efficacy Gap*

Efficacy Gap dalam penelitian ini mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Kishore (2010: 34) adalah tingkat pencapaian yang diukur dari *gap* antara harapan dan pengalaman. Dapat diklasifikasikan menjadi 2 kategori, yaitu:

- a. *No Gap* berarti skor harapan dan skor pengalaman cocok yang terjadi ketika tidak ada *gap*.

b. *Gap* berarti ada perbedaan antara skor harapan dan skor pengalaman.

Dalam penelitian ini *Efficacy Gap* merupakan persepsi peserta pelatihan terhadap efektivitas program pelatihan.

4. Efektivitas Pelatihan

Suatu program pelatihan dikatakan efektif jika hasil dari pelatihan itu dapat memberikan manfaat bagi perusahaan dan peserta pelatihan (Detty, 2009: 24).

5. Evaluasi Pelatihan

Evaluasi pelatihan adalah penilaian dari proses mengajar karyawan baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Penilaian terhadap program pelatihan dilakukan dengan mengacu pada empat faktor pengukuran dalam model evaluasi Kirkpatrick, yaitu: reaksi (*reaction*), pembelajaran (*learning*), perilaku (*behavior*) dan hasil (*outcome*).

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang dikemukakan di atas, maka tujuan penelitian yang hendak dicapai adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis perbedaan *efficacy gap* menurut karakteristik demografi.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis perbedaan antara harapan karyawan dan pengalaman karyawan pada program pelatihan sumber daya manusia.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh variabel-variabel dalam model evaluasi Kirkpatrick terhadap *efficacy gap*.

1.5. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk:

1. Institusi

Temuan penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran kepada institusi Universitas Atma Jaya Yogyakarta tentang pentingnya melakukan evaluasi program pelatihan dengan model evaluasi Kirkpatrick dalam perusahaan. Selain itu penelitian ini memberikan wacana tentang pengaruh variabel-variabel dalam model evaluasi Kirkpatrick terhadap *efficacy gap*, terutama untuk pengelolaan SDM dalam institusi tersebut.

2. Peneliti/Pembaca

Penelitian ini sebagai bahan referensi dan pembandingan studi/penelitian yang terkait dengan riset ini.

3. Penulis

Penelitian ini sebagai bahan pembelajaran dan penambah pengetahuan dan wawasan tentang evaluasi program pelatihan yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Selain itu juga digunakan untuk menambah wawasan dan menerapkan ilmu yang telah didapat selama kuliah.

1.6. Sistematika Penulisan

BAB I: PENDAHULUAN

Pada bab ini akan diuraikan latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penelitian.

BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi landasan teori dan literatur-literatur yang digunakan untuk membahas masalah. Mencakup teori-teori yang relevan dan mendukung analisis dalam penelitian ini.

BAB III: METODE PENELITIAN

Bab ini berisikan tentang metode penelitian yang terdiri dari populasi dan sampel perusahaan yang diteliti, jenis dan sumber data yang akan dipakai dalam penelitian. Bab ini merupakan landasan dalam menganalisis data.

BAB IV: TEMUAN PENELITIAN

Bab keempat menjelaskan tentang analisa data deskriptif, analisa data terhadap pengujian hipotesis dan pembahasan sesuai teori-teori yang relevan.

BAB V: PENUTUP

Bab ini akan menjelaskan kesimpulan dari hasil analisis yang telah dilakukan, implikasi manajerial dari hasil penelitian, saran-saran yang mungkin dapat diajukan dan dilaksanakan untuk penelitian selanjutnya, dan keterbatasan dalam melakukan penelitian.