

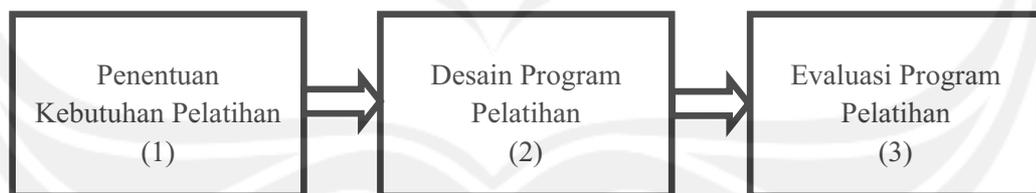
BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Program Pelatihan

Pelatihan karyawan merupakan aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang penting. Ketika permintaan pekerjaan berubah, kemampuan karyawan pun harus berubah. Menurut Dessler pelatihan adalah proses mengajar karyawan baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Pelatihan bertujuan untuk membekali, meningkatkan, dan mengembangkan kompetensi kerja guna meningkatkan kemampuan, produktivitas dan kesejahteraan (Simamora, 2006: 276).

Menurut Gomes (1995: 205), dalam pelaksanaan program pelatihan terdapat tiga tahap yang harus dilakukan, tahap tersebut yaitu:



Gambar 2.1. Tahap-tahap Pelatihan

1. Penentuan Kebutuhan Pelatihan

Penentuan kebutuhan pelatihan adalah tahapan yang cukup sulit untuk menilai kebutuhan-kebutuhan pelatihan bagi para pekerja yang ada daripada mengorientasi para pegawai baru. Tujuan dari penentuan kebutuhan pelatihan ini adalah untuk mengumpulkan sebanyak mungkin informasi yang relevan guna mengetahui dan/atau menentukan apakah perlu/tidaknya pelatihan dalam

organisasi tersebut. Jika perlu pelatihan maka pengetahuan khusus yang bagaimana, kemampuan-kemampuan seperti apa, kecakapan-kecakapan jenis apa, dan karakteristik-karakteristik lainnya yang bagaimana, yang harus diberikan kepada para peserta selama pelatihan tersebut. Pada tahap ini terdapat tiga macam kebutuhan pelatihan (Gomes, 1995: 205), antara lain:

- a. *General treatment need*, yaitu penilaian kebutuhan pelatihan bagi semua pegawai dalam suatu klasifikasi pekerjaan tanpa memperlihatkan data mengenai kinerja dari seorang pegawai tertentu.
- b. *Observable performance discrepancies*, yaitu jenis penilaian kebutuhan pelatihan yang didasarkan pada hasil pengamatan terhadap berbagai permasalahan, wawancara, daftar pertanyaan, dan evaluasi/penilaian kinerja, dan dengan cara meminta para pekerja untuk mengawasi (*to keep track*) sendiri hasil kerjanya sendiri.
- c. *Future human resources needs*, yaitu jenis keperluan pelatihan ini tidak berkaitan dengan ketidaksesuaian kinerja, tetapi berkaitan dengan keperluan sumber daya manusia untuk waktu yang akan datang.

2. Desain Program Pelatihan

Ketepatan metode pelatihan tergantung pada tujuan yang hendak dicapai identifikasi mengenai apa yang diinginkan agar para pekerja mengetahui dan melakukan. Terdapat dua jenis sasaran pelatihan, yakni (a) *Knowledge-centered objectives*, dan (b) *performance-centered objectives*. Pada jenis pertama, biasanya berkaitan dengan penambahan pengetahuan, atau perubahan

sikap. Sedangkan jenis yang kedua mencakup syarat-syarat khusus yang berkisar pada metode/teknik, syarat-syarat penilaian, perhitungan, perbaikan, dan sebagainya (Gomes, 1995: 206).

a. Jenis Pelatihan

Pelatihan terdiri dari dua jenis pelatihan, yaitu jenis pelatihan umum dan pelatihan khusus. Jenis pelatihan umum meliputi: keterampilan komunikasi, program dan aplikasi sistem komputer, layanan pelanggan, pengembangan eksekutif, pengembangan dan keterampilan manajerial, pengembangan diri, penjualan, keterampilan supervisi, dan pengetahuan dan keterampilan teknologi. Sedangkan jenis pelatihan khusus meliputi: keterampilan pekerjaan/ hidup dasar, kreativitas, pendidikan konsumen, tata kelola, kepemimpinan, wawasan produk, kemampuan presentasi/berbicara di depan publik, keamanan, etika, pelecehan seksual, kemampuan membangun tim, kesehatan, dan sebagainya (Robbins dan Coulter, 2010: 276).

b. Metode Pelatihan

Pada dasarnya pelatihan memiliki beberapa kategori metode yang dibedakan menjadi dua metode pelatihan yaitu metode pelatihan tradisional dan metode pelatihan berbasis teknologi (Robbins dan Coulter, 2010: 277). Metode pelatihan tradisional terdiri dari:

1. Rotasi kerja : karyawan bekerja di berbagai bidang pekerjaan, sehingga mengenali beragam tugas.

2. *Mentoring* dan *coaching*: karyawan bekerja dengan karyawan yang berpengalaman yang memberikan informasi, dukungan, dan dorongan; disebut juga *apprenticeship* diberbagai industri tertentu.
3. Latihan pengalaman: karyawan berpartisipasi dalam permainan peran, simulasi, atau jenis pelatihan yang melibatkan tatap muka langsung.
4. Manual/buku kerja: karyawan merujuk pada buku pelatihan dan manual untuk mendapatkan informasi.
5. *On The Job Training* dan *Off The Job Training*.

Metode pelatihan *On The Job Training* (OJT) dan *Off The Job Training* (OFJT) adalah metode pelatihan yang dilihat dari segi tempat pelatihan.

a) *On The Job Training*

Metode *On The Job Training* yaitu pelatihan langsung pada jabatan, bertujuan mengenalkan secara langsung pada *trainee* tentang seluk-beluk tugas tersebut (Alwi, 2001: 232). Metode OJT, cocok bagi pelatihan karyawan baru, karyawan magang (*apprenticeship*), penggunaan teknologi baru dan karyawan yang baru dipromosikan pada jabatan baru.

b) *Off The Job Training*

Sedangkan metode *Off The Job Training*, ditujukan bagi peningkatan kemampuan, keahlian yang tidak terkait dengan *job*

secara langsung, tetapi sangat mempengaruhi keberhasilan dalam menjalankan tugas (Alwi, 2001: 232). Dalam hal ini misalnya, kemampuan dalam pengambilan keputusan. Kemampuan ini harus dimiliki oleh manajer setiap level jabatan. Pada jabatan yang lebih tinggi, biasanya masalah yang dihadapi lebih kompleks sehingga manajer yang bersangkutan perlu meng-*upgrade* kemampuannya dalam pengambilan keputusan melalui pelatihan dengan metode OFJT.

Sedangkan metode pelatihan berbasis teknologi terdiri dari:

1. *CD-ROM/DVD/rekaman video/audio/podcast*

Karyawan mendengarkan atau menonton media tertentu yang berisikan informasi atau mempertunjukkan teknik-teknik tertentu.

2. *Videoconference/teleconference/TV satelit*

Karyawan mendengarkan atau berpartisipasi ketika informasi tersebut disampaikan atau suatu teknik diperlihatkan.

3. *E-learning*

Pembelajaran berbasis Internet dimana karyawan berpartisipasi dalam simulasi multimedia atau modul interaktif lainnya.

3. Evaluasi Program Pelatihan

Tujuan dari tahap ini adalah untuk menguji apakah pelatihan tersebut efektif dalam mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan. Suatu program pelatihan dikatakan berhasil apabila *trainee* mampu mengikuti pelatihan dengan baik dan dapat menerapkan keahlian barunya dalam tugas-tugasnya

sehingga terjadi peningkatan kinerja, baik kinerja individu maupun kinerja organisasi (Alwi, 2001: 234). Maka program pelatihan yang efektif adalah program pelatihan yang membawa hasil positif sehingga mampu meningkatkan kinerja, baik itu kinerja individu maupun kinerja organisasi. Program pelatihan yang efektif akan membawa banyak keuntungan bagi peserta pelatihan, keuntungan-keuntungan tersebut antara lain: *trainee* akan mendapatkan pengetahuan dan keterampilan-keterampilan yang diperlukan untuk mengoperasikan peralatan dan sistem-sistem kerja baru, peserta pelatihan mendapatkan pengetahuan yang langsung berasal dari sumbernya sehingga mendapat kesempatan untuk berdiskusi mengenai masalah-masalah kerja nyata.

Menurut Rae (2005: 296) evaluasi program pelatihan adalah pendekatan penilaian yang memperhatikan kelengkapan proses pelatihan atau pembelajaran dan terutama lebih ditekankan pada pengukuran pengaruh dan dampak dari pelatihan/ pembelajaran terhadap praktik individu pada pekerjaan dan tugas mereka-“para staf lini bawah”. Evaluasi terhadap program pelatihan sangat penting untuk memperoleh umpan balik bagi program pelatihan serupa atau pelatihan lanjutan. Program pelatihan harus mempersiapkan karyawan untuk dapat mengelola keahlian baru dan perilaku mereka dalam tugas (Alwi, 2001: 235).

Evaluasi pelatihan memberikan kontribusi kepada teori potensial untuk meningkatkan kematangan bidang HRD dan memberikan informasi bahwa evaluasi pelatihan dapat meningkatkan kinerja (Lien, Hung and McLean, 2007:

35). Evaluasi pelatihan sangat penting dilakukan sebagai suatu kebiasaan dalam organisasi dan diperluas tidak hanya menggunakan kuesioner sederhana dan dimulai jauh sebelum program berakhir, dan diperpanjang setelah program berakhir. Evaluasi pelatihan sangat penting dalam proses pelatihan dan pengembangan, terutama apabila kegiatan-kegiatan tersebut tidak dilaksanakan secara efektif, kemudian akan timbul keraguan apakah program pelatihan yang dilaksanakan akan bermanfaat.

Rae (2005: 272) mengungkapkan beberapa alasan mengapa harus melakukan evaluasi pelatihan, alasan-alasan tersebut antara lain adalah:

- a. Dapat membenarkan investasi dalam pelatihan;
- b. Memastikan bahwa pelatihan bertujuan untuk membuat perubahan dalam pelaksanaan pekerjaan para individu dan organisasi;
- c. Mengevaluasi investasi pelatihan yang berkenaan dengan biaya dan nilai manfaat (bagi staf lini bawah);
- d. Menyediakan berbagai instrumen untuk mendapatkan bukti yang konkret sehingga memungkinkan manajemen senior untuk mengetahui keefektifan dari program pelatihan;
- e. Memungkinkan penilaian pelatihan dan perancangan program pelatihan;
- f. Memastikan bahwa sasaran program pelatihan akan dapat dicapai;
- g. Menunjukkan apakah pembelajar dapat mencapai sasaran pribadinya;

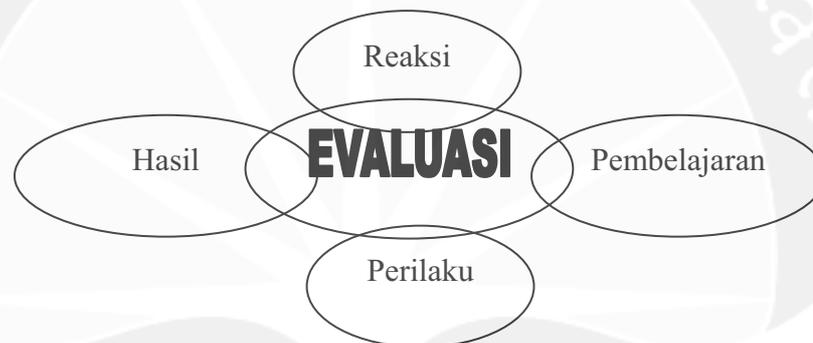
- h. Membantu pembelajar untuk menerapkan apa yang telah dipelajarinya, apa yang harus mereka lakukan terhadap pembelajaran yang sudah diterimanya, dan membuat mekanisme untuk dapat melakukan hal-hal yang praktis dari pembelajaran;
- i. Membantu mencari masukan untuk perbaikan program pelatihan;
- j. Membantu pembelajar untuk menilai pencapaian sasaran pribadi mereka dan memberikan informasi yang jelas kepada para manajer untuk melakukan hal yang sama;
- k. Merupakan kesempatan paling efektif untuk melibatkan lebih banyak orang, bukan hanya pelatih dan pembelajar;
- l. Mendukung implementasi praktis dari pembelajaran oleh pembelajar ketika mereka kembali ke pekerjaannya.

Dari penjabaran alasan-alasan melakukan evaluasi program pelatihan di atas dapat menggambarkan dengan jelas betapa pentingnya evaluasi pada program pelatihan. Dalam melakukan evaluasi program pelatihan dapat dilakukan dengan berbagai model evaluasi pelatihan, salah satunya adalah dengan menggunakan model evaluasi pelatihan Kirkpatrick. Menurut Rae (2005: 281) model evaluasi pelatihan Kirkpatrick merupakan model yang praktis dan dapat diterapkan dan tidak tampak terlalu kompleks.

Evaluasi program pelatihan dengan model Kirkpatrick merupakan teori evaluasi pelatihan yang cukup banyak digunakan untuk melakukan evaluasi pelatihan di berbagai perusahaan. Hal ini dikarenakan teori evaluasi pelatihan ini memiliki kekuatan pada pengukuran hasil pelatihan dalam penggunaannya

di tempat kerja. Selain itu karena evaluasi pelatihan ini dapat disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan terdapat analisis yang paling dirasakan penting bagi perusahaan.

Teori ini dikembangkan oleh Kirkpatrick pada tahun 1959, dan terus mengalami perkembangan. Perkembangan teori ini terletak pada model analisis yang digunakan dalam melakukan penilaian terhadap suatu pelatihan. Ada empat pendekatan menurut Kirkpatrick dalam melakukan evaluasi terhadap program pelatihan yang dapat dilihat dari gambar berikut:



Gambar 2.2. Evaluasi

Dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia karangan Gomes (1995: 210) menjelaskan pengertian dari reaksi (*reaction*), pembelajaran (*learning*), perilaku (*behavior*), dan hasil (*outcome*) adalah sebagai berikut:

- a. **Reaksi (*reactions*):** Ukuran mengenai reaksi ini didesain untuk mengetahui opini dari para peserta mengenai program pelatihan. Dengan menggunakan kuesioner, pada akhir pelatihan, para peserta ditanya tentang seberapa jauh mereka merasa puas terhadap pelatihan secara keseluruhan, terhadap pelatih/instruktur, materi yang disampaikan, isinya, bahan-bahan yang disediakan, dan lingkungan

pelatihan (ruangan, waktu istirahat, makanan, suhu udara). Para peserta juga diminta pendapatnya mengenai materi mana yang paling menarik dan mana yang tidak.

Usaha untuk mendapatkan opini para peserta tentang pelatihan ini, terutama didasarkan pada beberapa alasan utama, seperti: (a) Untuk mengetahui sejauh mana para peserta merasa puas dengan program pelatihan yang diadakan; (b) untuk melakukan beberapa revisi pada program pelatihan selanjutnya; (c) untuk menjamin agar para peserta yang lain bersikap reseptif untuk mengikuti program pelatihan.

Para peserta juga bisa dimintai pendapatnya setelah beberapa bulan sesudah program pelatihan guna mengetahui dampak pelatihan terhadap pekerjaan-pekerjaan mereka.

- b. Pembelajaran (*learning*)** : informasi yang ingin diperoleh melalui jenis evaluasi ini adalah untuk mengetahui seberapa jauh para peserta menguasai konsep-konsep, pengetahuan, dan keterampilan-keterampilan yang diberikan selama pelatihan. Ini biasanya dilakukan dengan mengadakan test tertulis (*essay* atau *multiple choice*), test performasi, dan latihan-latihan simulasi. Pertanyaan-pertanyaan disusun sedemikian rupa sehingga mencakup semua materi dari semua program pelatihan.
- c. Perilaku (*behavior*)** : perilaku dari para peserta, sebelum dan sesudah pelatihan, dapat dibandingkan guna mengetahui tingkat pengaruh pelatihan terhadap perubahan performansi mereka. Langkah ini penting karena sasaran dari pelatihan adalah untuk mengubah perilaku atau

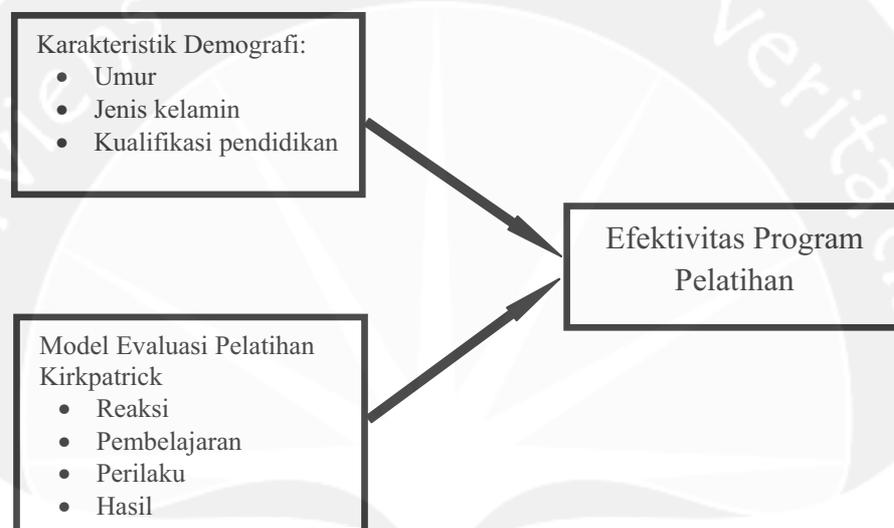
performansi para peserta. Perilaku dari para peserta dapat diukur berdasarkan sistem evaluasi performansi guna mendapatkan tingkat performansi para peserta yang dikumpulkan oleh para supervisor masing-masing untuk dibandingkan dengan performansi sesudah pelatihan.

- d. Hasil (*outcome*)** : tujuan dari pengumpulan informasi pada level ini adalah untuk menguji dampak pelatihan terhadap kelompok kerja atau organisasi secara keseluruhan. Data bisa dikumpulkan sebelum dan sesudah pelatihan atas dasar kriteria produktivitas, pergantian, absen, kecelakaan-kecelakaan, keluhan-keluhan, perbaikan kualitas, kepuasan klien, dan lain-lain.

Sopacus dan Budijanto (2007: 379) menyatakan bahwa evaluasi 4 tahap dari Kirkpatrick dapat digunakan sebagai alat untuk mengukur tujuan yang ingin dicapai baik saat pelatihan maupun pada pasca pelatihan. Penilaian bukan hanya sekedar *pre test* dan *post test*, tetapi suatu rangkaian penelitian yang komprehensif yang diikuti secara berkesinambungan mulai dari tahap 1 yaitu *Reaction level* sampai dengan tahap 4 yaitu *Result level*. Hasil evaluasi pada seluruh tahap merupakan informasi bagi organisasi penyelenggara pelatihan, apakah tujuan pelatihan sudah tercapai dengan catatan bahwa pelaksanaan evaluasi dilakukan runtut, berkesinambungan, tidak terputus atau tersegmen.

2.2. Kerangka Penelitian

Berdasarkan keterkaitan hubungan antara efektivitas program pelatihan dengan melihat karakteristik demografi dan model evaluasi pelatihan Kirkpatrick seperti pada penelitian Kishore (2010: 28) penulis menggambarkan kerangka penelitian yang digunakan sebagai acuan pada penelitian ini sebagai berikut:



Gambar 2.3. Kerangka Penelitian

Dalam menilai efektivitas program pelatihan dapat dipengaruhi oleh karakteristik demografi yang terdiri dari umur, jenis kelamin, dan pendidikan juga dapat dipengaruhi oleh reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil yang tercakup dalam model evaluasi pelatihan Kirkpatrick.

Karakteristik demografi dimungkinkan akan mempengaruhi persepsi peserta pelatihan terhadap efektivitas program pelatihan. Hal ini dilakukan untuk mengetahui apakah karakteristik demografi (umur, jenis kelamin dan pendidikan) mempengaruhi persepsi peserta pelatihan terhadap efektivitas program pelatihan

(Kishore, 2010: 41). Pengaruh karakteristik demografi terhadap persepsi peserta pelatihan terhadap efektivitas program pelatihan dapat digunakan untuk menentukan metode pelatihan yang sebaiknya dilaksanakan. Peserta pelatihan yang memiliki tingkat pendidikan yang setara akan mempengaruhi metode pelatihan yang digunakan karena peserta pelatihan yang memiliki tingkat pendidikan yang setara akan lebih mudah memahami pelatihan-pelatihan yang diberikan oleh suatu perusahaan.

Begitu pula dengan variabel-variabel yang terdapat dalam model evaluasi pelatihan Kirkpatrick. Misalnya saja dalam proses pembelajaran program pelatihan, apabila instruktur dianggap tidak dapat berkomunikasi secara efektif dengan peserta pelatihan dapat dikatakan bahwa program pelatihan yang diselenggarakan tidak efektif karena para peserta program pelatihan tidak dapat memahami dengan baik materi-materi yang diberikan dalam program pelatihan tersebut.

Lin (2011: 296) memeriksa apa hubungan sebab akibat antara karyawan dan 4 kategori model evaluasi Kirkpatrick (reaksi, pembelajaran, perilaku dan hasil). Studi ini menyatakan bahwa reaksi pelatihan mempengaruhi hasil dari komitmen organisasi melalui pelatihan pembelajaran dan pelatihan perilaku. Kesimpulan dari studi ini adalah karyawan *golf club* menunjukkan prestasi belajar dan pelatihan perilaku lebih kuat ketika mereka memiliki reaksi yang lebih baik pada pelatihan pendidikan.

2.3. Hipotesis Penelitian

Suatu perusahaan yang melaksanakan program pelatihan terkadang mengalami kegagalan. Kegagalan dari program pelatihan tersebut dapat dipengaruhi oleh berbagai macam faktor, baik itu faktor internal ataupun eksternal. Kegagalan yang terjadi berulang-ulang dalam suatu program pelatihan akan mengakibatkan kerugian baik itu dari segi biaya dan waktu untuk melaksanakan program pelatihan, maka untuk mencegah atau memperbaiki keadaan tersebut diperlukan proses evaluasi. Evaluasi program pelatihan dapat dipengaruhi oleh karakteristik demografi dan 4 metode dalam model evaluasi pelatihan Kirkpatrick yaitu reaksi, pembelajaran, perilaku dan hasil.

Peserta pelatihan memiliki karakteristik demografi yang berbeda-beda baik dari segi umur, jenis kelamin, dan pendidikan. Perbedaan karakteristik demografi tersebut dimungkinkan akan mempengaruhi persepsi peserta pelatihan terhadap efektivitas program pelatihan (Kishore, 2010: 28). Hal ini bertujuan untuk mengetahui apakah faktor-faktor dalam karakteristik demografi (umur, jenis kelamin, dan pendidikan) mempengaruhi *efficacy gap*. Jika dilihat dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kishore (2010: 35) ditemukan hasil penelitian karakteristik demografi menurut umur menunjukkan tidak adanya perbedaan yang signifikan terhadap *efficacy gap*, menurut jenis kelamin menunjukkan tidak adanya perbedaan yang signifikan terhadap *efficacy gap* dan menurut pendidikan menunjukkan tidak adanya perbedaan yang signifikan terhadap *efficacy gap*. Berdasarkan hal tersebut, penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H_1 : Ada perbedaan *Efficacy Gap* yang signifikan menurut karakteristik demografi (umur, jenis kelamin dan pendidikan).

Dalam teori evaluasi pelatihan Kirkpatrick terdapat empat pendekatan untuk melakukan evaluasi program pelatihan. Keempat pendekatan tersebut yaitu evaluasi reaksi, evaluasi pembelajaran, evaluasi perilaku, dan evaluasi hasil. Dalam penelitian ini, peneliti akan melihat harapan dan pengalaman dari peserta pelatihan dengan cara mengevaluasi sebelum dan sesudah melaksanakan program pelatihan. Program pelatihan yang diikuti peserta pelatihan akan dikatakan efektif apabila pengalaman yang didapatkan setelah mengikuti program pelatihan lebih besar dari pada yang diharapkan oleh peserta pelatihan sebelum mengikuti program pelatihan (Kishore, 2010: 36). Jika dilihat dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kishore (2010: 41) disimpulkan pengalaman peserta pelatihan setelah mengikuti program pelatihan tidak melebihi harapan mereka sebelum pelatihan, sehingga dapat dikatakan program pelatihan tersebut tidak efektif. Berdasarkan hal tersebut, penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H_2 : Ada perbedaan yang signifikan antara harapan karyawan dan pengalaman karyawan pada program pelatihan sumber daya manusia.

Menurut Sopacus dan Budijanto (2007: 379) bahwa evaluasi 4 tahap dari Kirkpatrick dapat digunakan sebagai alat untuk mengukur tujuan yang ingin dicapai baik saat pelatihan maupun pada pasca pelatihan. Penilaian bukan hanya sekedar *pre test* dan *post test*, tetapi suatu rangkaian penelitian yang komprehensif yang diikuti secara berkesinambungan mulai dari tahap 1 yaitu *Reaction level*

sampai dengan tahap 4 yaitu *Result level*. Dari penelitian tersebut dapat menggambarkan bahwa dengan melakukan evaluasi pelatihan dengan menggunakan model evaluasi Kirkpatrick dapat digunakan untuk mengukur tujuan dari pelatihan sehingga pelatihan yang dilakukan dapat efektif sesuai dengan kebutuhan dari suatu organisasi. Berdasarkan hal tersebut, penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H_3 : Variabel reaksi, pembelajaran, perilaku dan hasil dalam model evaluasi Kirkpatrick berpengaruh terhadap *efficacy gap*.