



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**FAKTOR-FAKTOR UTAMA YANG MEMPENGARUHI  
KEBERHASILAN PELATIHAN PADA PERUSAHAAN  
KONSTRUKSI**

**SKRIPSI**

**Ahmad Akmaludin Sahid  
0405010019**

**FAKULTAS TEKNIK  
DEPARTEMEN TEKNIK SIPIL  
DEPOK  
JANUARI 2010**



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**FAKTOR-FAKTOR UTAMA YANG MEMPENGARUHI  
KEBERHASILAN PELATIHAN PADA PERUSAHAAN  
KONSTRUKSI**

**SKRIPSI**

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana teknik

**Ahmad Akmaludin Sahid  
0405010019**

**FAKULTAS TEKNIK  
DEPARTEMEN TEKNIK SIPIL  
DEPOK  
JANUARI 2010**



## PERNYATAAN ORISINALITAS

**Skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri,  
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk  
telah saya nyatakan dengan benar .**

**Nama : Ahmad Akmaludin Sahid**

**NPM : 0405010019**

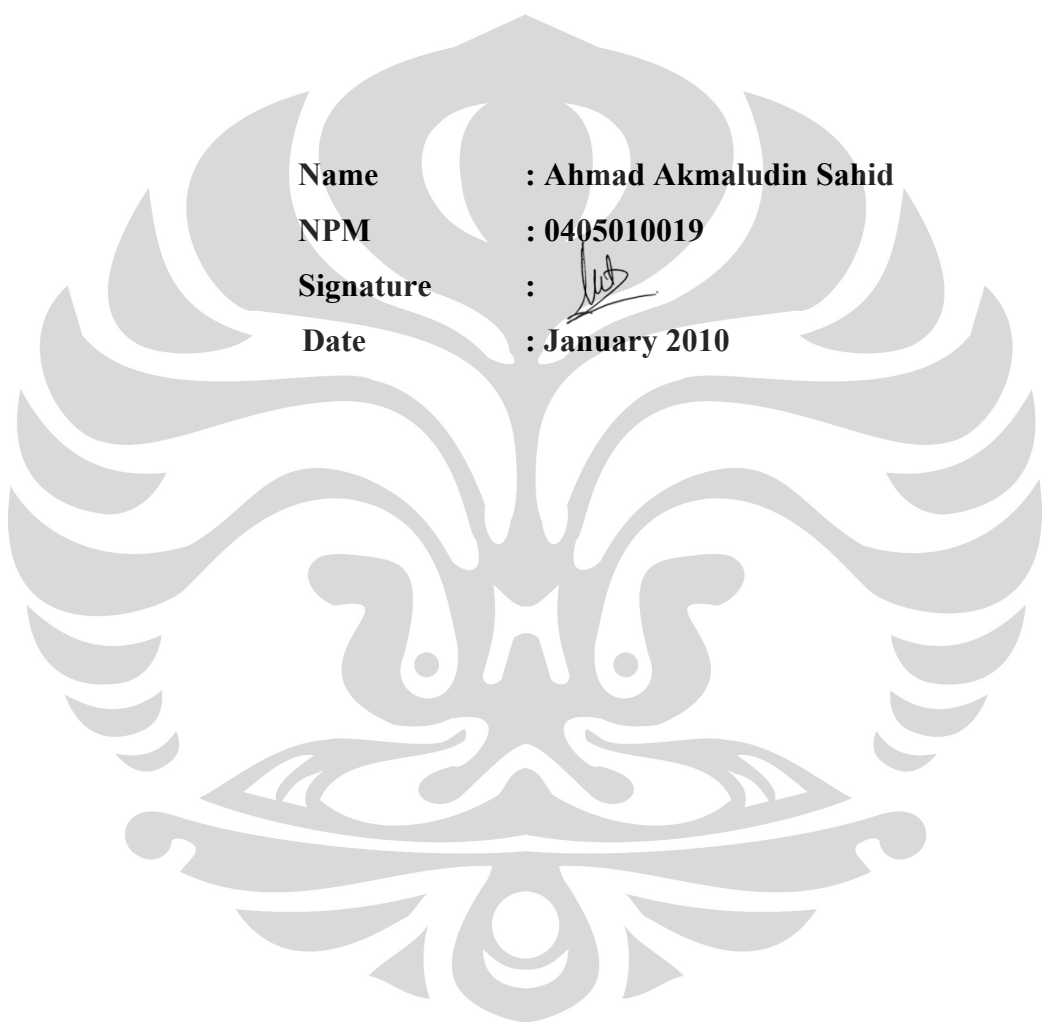
**Tanda Tangan :**


**Tanggal : Januari 2010**



## SHEET OF ORIGINALITY STATEMENT

**This thesis is my own creation,  
and all sources either quoted or referred  
have already stated correctly**



**Name** : Ahmad Akmaludin Sahid  
**NPM** : 0405010019  
**Signature** :   
**Date** : January 2010

## HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh :  
Nama : Ahmad Akmaludin Sahid  
NPM : 0405010019  
Program Studi : Teknik Sipil  
Judul Skripsi : Faktor-Faktor Utama Yang Mempengaruhi  
Keberhasilan Pelatihan Pada Perusahaan  
Konstruksi

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Teknik pada Program Studi Teknik Sipil, Fakultas Teknik, Universitas Indonesia

### DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Ayomi Dita Rarasati, ST, MT (  )

Pembimbing : Ir. Yudi Arminto, MT (  )

Penguji : M. Ali Berawi, M.Eng. Sc, Ph.D (  )

Penguji : Alin Veronika, ST, MT (  )

Ditetapkan di : Depok

Tanggal : Januari 2010

## VALIDATION SHEET


This Thesis is Submitted by :  
Name : Ahmad Akmaludin Sahid  
NPM : 0405010019  
Study Program : Civil Engineering  
Thesis Title : The Main Factors That Affecting Training  
Success In Construction Company

**This thesis has been succes examined in front of the examiners team and accepted as partial fulfillment for the degree of Sarjana Teknik on study program of Civil Engineering, Faculty of Engineering, University of Indonesia.**

### EXAMINERS TEAM

Adviser : Ayomi Dita Rarasati, ST, MT (  )

Adviser : Ir. Yudi Arminto, MT (  )

Examiner : M. Ali Berawi, M.Eng. Sc, Ph.D (  )

Examiner : Alin Veronika, ST, MT (  )

State on : Depok

Date : January 2010

## KATA PENGANTAR/UCAPAN TERIMA KASIH

Puji dan syukur saya panjatkan kepada Allah SWT. Sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini yang merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Teknik Departemen Teknik Sipil Universitas Indonesia.

Telah banyak bantuan serta dorongan yang penulis dapatkan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Mbak Ayomi Dita Rarasati ST. MT. dan Bapak Ir. Yudi Arminto MT. Sebagai dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga serta bimbingannya sehingga skripsi ini dapat diselesaikan.
2. Kepada orang tua dan keluarga yang telah memberikan dorongan baik secara materi maupun moral kepada saya sehingga skripsi ini dapat diselesaikan.
3. Kepada seluruh karyawan dan staf pengajar Universitas Indonesia yang telah membantu saya dalam pengerjaan skripsi ini.
4. Kepada Anggie, Eki, Fandi, Sarah, Santo, Teo yang telah memberikan tenaga, ilmu serta motivasi dalam pengerjaan skripsi ini.
5. Kepada Bagus, Ihsan, Ilham, Hastomi, Kamil, Mehdi, Sendi dan teman-teman yang lain yang sama-sama mengambil mata kuliah skripsi yang memberikan dorongan sehingga skripsi ini dapat diselesaikan.
6. Kepada Ibu Suci, Ibu Eka, dan Bapak Antono yang telah membantu penulis untuk memperoleh data-data yang penulis butuhkan.
7. Kepada seluruh mahasiswa Teknik Universitas Indonesia yang telah membantu dalam mengerjakan skripsi ini.
8. Kepada seluruh pihak yang telah membantu dalam pengerjaan skripsi ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu,

Penulis menyadari bahwa dalam menyusun skripsi ini, penulis merasa jauh dari sempurna, banyak kekurangan-kekurangan baik dalam isi, bahasa maupun dalam cara pembahasannya yang disebabkan karena kurangnya pengetahuan dan kemampuan penulis. Walaupun demikian penulis berharap skripsi ini dapat memberi manfaat bagi ilmu pengetahuan.

Depok, Januari 2010



Ahmad Akmaludin Sahid



**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ahmad Akmaludin Sahid  
NPM : 0405010019  
Program Studi : Teknik Sipil  
Fakultas : Teknik  
Jenis karya : Skripsi

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

“Faktor-Faktor Utama Yang Mempengaruhi Keberhasilan Pelatihan Pada Perusahaan Konstruksi”

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok

Pada tanggal : Januari 2010

Yang menyatakan



(Ahmad Akmaludin Sahid)

## ABSTRAK

Nama : Ahmad Akmaludin Sahid  
Program Studi : Teknik Sipil  
Judul : Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keberhasilan Pelatihan Pada Perusahaan Konstruksi.

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting dalam suatu perusahaan, sumber daya manusia yang memiliki kemampuan untuk mendukung perusahaan diperlukan agar perusahaan dapat bersaing di lingkungan pasar yang kompetitif. Salah satu cara yang digunakan agar karyawan dalam perusahaan itu memiliki kemampuan yang dibutuhkan adalah dengan pelatihan. Namun dalam pelaksanaan pelatihan sering kali terjadi kegagalan, seperti pelatihan tidak memperbaiki kinerja dan produktifitas perusahaan. Oleh karena itu perlu adanya proses pelatihan yang benar sehingga pelatihan dapat memberikan perubahan yang positif bagi perusahaan.

Penelitian bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan pelatihan. Survei dilakukan untuk mendapatkan hasil penelitian. Hasil survei diolah melalui analisa statistik sehingga didapat faktor dominan yang mempengaruhi keberhasilan pelatihan, yaitu memenuhi kebutuhan yang dibutuhkan perusahaan dan terdapat *job requirement* yang dibutuhkan untuk jenjang karier yang lebih tinggi.

Kata Kunci :  
Kegagalan, Keberhasilan pelatihan



## ABSTRACT

Name : Ahmad Akmaludin Sahid  
Study Program : Civil Engineering  
Title : The Main Factors That Affect Training Success In Construction Company

Human resources are one of important factors in a company; human resources that have the capability to support the company are a necessity, so that they will be able to compete in a competitive market. One useful way to develop the essential skills of the employees in accompany is through training. However, failure can frequently occur during the implementation of a training: it does not improve the performance and productivity of the company. Therefore, a proper training is needed in order for the training to give a positive change for the company.

This research aims to determine the factors that influence training success. A survey was conducted to obtain research result. The result of the survey were analyzed through a statistic analysis. As a result, the research finds the dominant factors affecting training success. Those result are: the training meets the need of the companies, and a job requirement is needed for higher career ladder.

Key Words :  
failure, Training success

## DAFTAR ISI

PERNYATAAN ORISINALITAS .....	iii
SHEET OF ORIGINALITY STATEMENT .....	iv
HALAMAN PENGESAHAN.....	v
VALIDATION SHEET .....	vi
KATA PENGANTAR/UCAPAN TERIMA KASIH .....	vii
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	ix
ABSTRAK.....	x
ABSTRACT.....	xi
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xv
DAFTAR TABEL.....	xvi
<b>1. PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	2
1.2.1. Deskripsi Masalah.....	2
1.2.2. Signifikansi Masalah.....	2
1.2.3. Perumusan Masalah .....	3
1.3. Tujuan Penelitian.....	3
1.4. Batasan Penelitian .....	3
1.5. Manfaat Penelitian.....	3
1.6. Keaslian Penelitian .....	4
<b>2. DASAR TEORI .....</b>	<b>6</b>
2.1. Pendahuluan .....	6
2.2. Karakteristik Pekerjaan Industri Konstruksi .....	6
2.3. Pengertian Pelatihan.....	8
2.4. Identifikasi Kebutuhan Pelatihan .....	9
2.4.1. Penilaian Pegawai .....	10
2.4.2. Pengembangan Karier .....	11
2.4.3. Perencanaan SDM .....	12
2.4.4. Persaratan Dalam Tender .....	13
2.4.5. Riset dan Survei .....	13
2.5. Penetapan Sasaran.....	13
2.6. Rencana Pelatihan .....	14
2.6.1. Alasan.....	14
2.6.2. Peserta .....	14
2.6.3. Pekerjaan .....	15
2.6.4. Materi .....	15
2.6.5. Dukungan .....	16
2.6.6. Biaya.....	18
2.6.7. Waktu .....	18
2.6.8. Metode Pelatihan.....	18
2.7. Pelaksanaan Pelatihan .....	18
2.8. Evaluasi Pasca Pelatihan.....	19
2.9. Faktor Yang Mempengaruhi Keberhasilan Pelatihan .....	22

<b>3. METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>23</b>
3.1. Pendahuluan .....	23
3.2. Kerangka Berpikir dan Hipotesis Penelitian .....	23
3.2.1. Kerangka Berpikir .....	23
3.2.2. Hipotesis Penelitian.....	26
3.3. Metode Penelitian .....	26
3.4. Variabel Penelitian .....	28
3.5. Metode Pengumpulan Data.....	31
3.6. Metode Analisa Data.....	32
3.6.1. Analisa Data Tahap 1 (validitas konstruksi) .....	32
3.6.2. Analisa Data Tahap 2 .....	33
<b>4. KARAKTERISTIK PERUSAHAAN.....</b>	<b>35</b>
4.1. Pendahuluan .....	35
4.2. Deskripsi Perusahaan .....	35
4.2.1. Deskripsi PT. A .....	36
4.2.2. Deskripsi PT. B .....	37
3.2.3. Deskripsi PT. C.....	38
3.2.4. Deskripsi PT. D.....	39
<b>5. PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA .....</b>	<b>41</b>
5.1. Pendahuluan .....	41
5.2. Pengumpulan Data .....	41
5.2.1. Pengumpulan Kuesioner Pakar .....	41
5.2.2. Pengumpulan kuesioner Responden.....	45
5.3. Uji Karakteristik Responden dan Instrumen Penelitian .....	48
5.3.1. Uji Karakteristik Berdasarkan Pengalaman Kerja Responden.....	48
5.3.2. Uji karakteristik Karena Perbedaan Jabatan.....	50
5.3.3. Uji Karakteristik Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	51
5.3.4. Uji Validitas Dan Reliabilitas .....	54
5.4. Analisa Data.....	57
5.4.1. Uji Normalitas .....	57
5.4.2. Korelasi <i>Spearman Rank</i> .....	58
5.4.3. Uji Regresi.....	59
5.4.4. Validasi Akhir .....	63
<b>6. TEMUAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>66</b>
6.1. Pendahuluan .....	66
6.2. Uji Karakteristik Responden dan Instrumen .....	66
6.2.1. Uji Karakteristik Berdasarkan Pengalaman Kerja .....	66
6.2.2. Uji Karakteristik Karena Perbedaan Jabatan.....	66
6.2.3. Uji Karakteristik Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	67
6.2.4. Uji Validitas Dan Reliabilitas .....	68
6.3. Analisa Data .....	69
6.3.1. Uji Normalitas .....	69
6.3.2. Korelasi <i>Spearman Rank</i> .....	70
6.3.3. Uji Regresi.....	70

6.4. Pembahasan Hasil Penelitian .....	71
<b>7. KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>73</b>
7.1. Kesimpulan .....	73
7.2. Saran.....	73
<b>DAFTAR REFERENSI .....</b>	<b>74</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>76</b>



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1. Konsep pelatihan.....	8
Gambar 3. 1. Kerangka berpikir secara umum .....	25
Gambar 3. 2. Alur penelitian.....	28
Gambar 4. 1. Omset PT. A.....	37
Gambar 4. 2. Omset PT. B .....	38
Gambar 4. 3. Omset PT. C .....	39
Gambar 4. 4. Omset PT. D.....	40
Gambar 5. 1. Pengalaman kerja responden.....	48
Gambar 5. 2. Latar belakang jabatan responden .....	50
Gambar 5. 3. Latar belakang pendidikan responden.....	52
Gambar 5. 4. <i>Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual</i> .....	58

## DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1. Variabel penelitian .....	29
Tabel 3. 2. Contoh format kuesioner tahap 1 .....	31
Tabel 3. 3. Contoh format kuesioner tahap 2 .....	32
Tabel 4. 1. Omset PT. A.....	36
Tabel 4. 2. Omset PT. B .....	37
Tabel 4. 3. Omset PT. C .....	38
Tabel 4. 4. Omset PT. D.....	40
Tabel 5. 1 Data Pakar .....	42
Tabel 5. 2. Hasil validasi pakar .....	42
Tabel 5. 3 Variabel hasil verifikasi, klarifikasi dan validasi .....	44
Tabel 5. 4. Karakteristik Responden .....	45
Tabel 5. 5. Hasil jawaban Responden .....	47
Tabel 5. 6. Hasil uji pengaruh pengalaman kerja.....	49
Tabel 5. 7. Hasil uji pengaruh latar belakang jabatan .....	51
Tabel 5. 8. Hasil uji pengaruh latar belakang pendidikan.....	53
Tabel 5. 9. <i>Case porcessing summary</i> .....	54
Tabel 5. 10. Item-total statistik .....	55
Tabel 5. 11. Item-total statistik .....	56
Tabel 5. 12. Reliability statistic.....	57
Tabel 5. 13. Hasil uji korelasi peringkat Spearman .....	59
Tabel 5. 14. <i>Model Summary</i> .....	59
Tabel 5. 15. ANOVA .....	60
Tabel 5. 16. <i>Coefficient</i> .....	62
Tabel 5. 17. Format pernyataan validasi akhir .....	64

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Sumber daya manusia (SDM) adalah faktor penting dalam suatu perusahaan. Apapun bentuk serta tujuannya, perusahaan dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Dalam pelaksanaan sebuah proyek terdapat manajemen SDM proyek yang di dalamnya terdapat proses-proses seperti perencanaan SDM, mendapatkan tim proyek, mengembangkan tim proyek, dan mengatur tim proyek (PMBOK, 2004). Salah satu proses dalam manajemen SDM proyek adalah mengembangkan tim proyek. Cara dan alat yang digunakan dalam mengembangkan tim proyek salah satunya adalah dengan melakukan pelatihan.

Tenaga kerja atau karyawan merupakan salah satu faktor penting dalam menentukan keberhasilan suatu perusahaan (Tarumingkeng, 2000). Agar karyawan mempunyai kemampuan secara penuh dalam melaksanakan pekerjaan mereka maka perusahaan wajib menerapkan sistem pelatihan dan pengembangan karyawan.

Perubahan yang cepat dalam lingkungan usaha dan kondisi pasar yang kompetitif membutuhkan badan usaha untuk dapat bersaing dalam persaingan pasar melalui pelatihan dan pembelajaran karyawannya. Pelaku usaha harus menekankan pentingnya pelatihan dan pembelajaran karyawan agar perusahaan dapat bersaing di tingkat yang lebih tinggi (Lavender, 1996).

Bidang jasa konstruksi adalah salah satu sektor yang sangat berperan dalam menentukan langkah kegiatan perekonomian dan menjadi penggerak pada sektor-sektor lainnya, sehingga perlu mendapatkan perhatian. Perhatian ini dimaksudkan agar proyek memiliki, kualitas proyek yang diinginkan, proyek berjalan tepat waktu dan dengan biaya yang optimal (Sulistyan, 2006). Salah satu faktor keberhasilan proyek adalah sumber daya manusianya, oleh karena itu perlu adanya pengembangan sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dari anggota proyek sehingga dapat meningkatkan

kinerja proyek (PMBOK, 2004). Pelatihan merupakan salah satu cara yang digunakan untuk mengembangkan karyawan untuk memenuhi keahlian yang dibutuhkan oleh perusahaan.

Program pelatihan dan pengembangan karyawan dimaksudkan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan karyawan. Selain itu untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran-sasaran kerja yang telah ditetapkan (BKN, 2003).

Namun kegagalan atau tidak berhasil dalam melakukan pelatihan dapat saja terjadi, perusahaan mengeluarkan banyak biaya setiap tahunnya untuk pelatihan dan pengembangan. Banyak dari investasi pelatihan ini terlihat terbuang dengan sia-sia atau implementasi yang kurang (Bunch, 2007).

## **1.2. Perumusan Masalah**

### **1.2.1. Deskripsi Masalah**

Investasi yang telah banyak dikeluarkan oleh perusahaan untuk melakukan program pelatihan tidak memberikan kemajuan atau perubahan bagi perusahaan (Wulandari, 2005), banyak dari investasi ini kelihatan terbuang sia-sia karena pemahaman yang salah atau kurangnya penerapan (Tannenbam & Yukl, 1992).

Banyak dari program pelatihan tidak berjalan efektif dari apa yang seharusnya dapat terjadi, Hal ini dikarenakan perusahaan tidak tahu dengan pasti apa yang benar-benar dibutuhkan, masih terlihat gejala bahwa pelatihan diberikan tidak berdasarkan kebutuhan seseorang atau kelompok, sehingga pelatihan tersebut tidak memberi dampak terhadap perubahan kerja karyawan (Tway, Davis & Mink, 1990), dengan kata lain pelatihan yang dilakukan tidak sesuai dengan kebutuhan perusahaan pada saat itu (Wulandari, 2005).

Dalam industri jasa konstruksi setiap tenaga ahli perlu dilengkapi sertifikat keahlian untuk meningkatkan industri konstruksi di Indonesia (LPJK, 2001)

### **1.2.2. Signifikansi Masalah**

Dalam melakukan pelatihan seringkali perusahaan mengalami kegagalan dalam melakukan pelatihan yang dapat berupa (Papu, 2002):



1. Pelatihan tidak dapat memperbaiki kinerja dan produktifias perusahaan.
2. Dana yang digunakan tidak dapat dipertanggungjawabkan
3. Tidak membantu dalam memperbaiki desain program dan metode pelatihan di masa yang akan datang

Agar suatu pelatihan dapat berhasil maka perlu dilakukan identifikasi faktor-faktor untuk mencapai keberhasilan pelatihan.

### 1.2.3. Perumusan Masalah

Dari deskripsi permasalahan yang sudah diuraikan diatas, maka dapat disimpulkan perumusan masalah yang akan diteliti adalah sebagai berikut:

- Faktor-faktor apa yang paling berpengaruh terhadap keberhasilan pelatihan pada perusahaan konstruksi?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah mengetahui faktor-faktor yang paling berpengaruh terhadap keberhasilan pelatihan pada perusahaan konstruksi.

### 1.4. Batasan Penelitian

- Penelitian dilakukan terhadap 4 kontraktor skala besar (Grade 7) di Indonesia.
- Penelitian yang dilakukan adalah untuk pelatihan pegawai tetap.

### 1.5. Manfaat Penelitian

- Bagi penulis
  - Dapat menambah pengetahuan penulis dalam hal manajemen pengembangan SDM, khususnya dalam merencanakan dan membuat pelatihan.
- Bagi perusahaan
  - Perusahaan dapat melakukan perbaikan terhadap proses pelatihan yang ada sehingga meningkatkan kemampuan dari karyawannya

- Perusahaan dapat mengetahui faktor-faktor utama keberhasilan pelatihan
- Bagi para akademisi
  - Sebagai bahan referensi bagi penelitian-penelitian selanjutnya
  - Sebagai referensi tambahan untuk bahan kuliah mengenai manajemen pengembangan SDM proyek.

### 1.6. Keaslian Penelitian

1. Analisa Kebutuhan Pelatihan Dalam Rangka Peningkatan Performa dan Pengamanan Informasi Studi Kasus di Tim SKTI\_DTI Bank X Penulis: Erica Febrianti, Skripsi Teknik Industri 2006.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan daftar kebutuhan pelatihan dalam rangka peningkatan performa dan pengamanan informasi, dengan cara mencari prioritas kebutuhan pelatihan tingkat organisasi dalam rangka peningkatan performa dan pengembangan informasi.

2. Penentuan Prioritas Kriteria Pada Evaluasi Program Pelatihan Dengan Metode Proses Hirarki Analitik di Badan Diklat Energi dan Sumber Daya Mineral Penulis: Taufik, Tesis Teknik Industri 2002.

Tujuan dari penelitian ini adalah mengidentifikasi tentang kriteria-kriteria apa saja yang perlu dipertimbangkan dalam mengevaluasi program pelatihan, dengan cara membuat perhitungan nilai bobot untuk kriteria-kriteria yang ada berdasarkan proses hirarki analitik.

3. Perhitungan Bobot Kriteria Evaluasi Pelatihan Dengan Formulasi Proses Hirarki Analitik Di PT UT Penulis: Gregorius Agung M., Skripsi Teknik Industri 1999.

Tujuan dari penelitian ini adalah membuat gambaran tentang kriteria-kriteria apa saja yang perlu dipertimbangkan dalam mengevaluasi program pelatihan, dengan cara membuat model perhitungan nilai bobot untuk kriteria-kriteria apa saja yang perlu dipertimbangkan dalam mengevaluasi program pelatihan dan model perhitungan nilai bobot untuk kriteria-kriteria yang ada berdasarkan proses hirarki analitik.

Berdasarkan penelitian-penelitian yang ada sebelumnya bahwa penelitian yang penulis kerjakan berbeda dengan penelitian-penelitian yang telah ada, karena penelitian yang akan penulis buat adalah untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan pelatihan sedangkan yang ada sebelumnya adalah mencari daftar kebutuhan pelatihan. Selain itu jenis perusahaan yang akan digunakan untuk penelitian ini adalah perusahaan-perusahaan kontraktor.



## **BAB 2**

### **DASAR TEORI**

#### **2.1. Pendahuluan**

Dalam manajemen proyek, pelatihan merupakan seluruh aktifitas yang dibuat untuk meningkatkan kompetensi dari anggota tim proyek. Pelatihan dapat berbentuk formal atau informal. Salah satu contoh metode pelatihan adalah *classroom, online*, berbasis komputer, *on job training* (pelatihan pekerjaan) yang dilakukan dari anggota tim proyek yang lain, dan mentoring (PMBOK, 2004).

Jika anggota tim proyek tidak memiliki atau kekurangan keahlian teknis atau manajemen yang dibutuhkan, beberapa keahlian dapat dikembangkan dalam pelatihan sebagai bagian dari pekerjaan proyek.

Pelatihan adalah wahana untuk membangun SDM menuju era globalisasi yang penuh dengan tantangan, karena itu kegiatan pelatihan tidak dapat diabaikan begitu saja terutama dalam memasuki era persaingan yang semakin ketat, berat pada masa ini. Berkaitan dengan hal tersebut kita menyadari bahwa pelatihan merupakan kebutuhan bagi karyawan.

#### **2.2. Karakteristik Pekerjaan Industri Konstruksi**

Dalam industri konstruksi perusahaan yang bekerja di dalamnya dituntut untuk dapat mencapai sasaran yang ditargetkan secara jelas dengan kurun waktu tertentu menggunakan tenaga kerja yang terbatas dan alat-alat terbatas. Dengan permasalahan yang kompleks sehingga diperlukan suatu organisasi yang didalamnya terdapat ahli dari berbagai disiplin ilmu yang berbeda-beda (Koolma & Schoot, 1988). Berdasarkan buku pedoman kontraktor yang dikeluarkan oleh PT. PP, karakteristik pekerjaan industri konstruksi adalah:

1. Keras; karena secara fisik ada di lapangan terbuka seperti jalan, irigasi, pelabuhan, jembatan, terowongan, dan berhubungan dengan para pekerja bangunan, operator alat berat, dan sebagainya.
2. Mobilitas tinggi; karena umumnya mengerjakan proyek yang waktunya relatif pendek. Setelah proyek satu selesai kontraktor harus

berpindah ke proyek lainnya, yang kadang-kadang secara geografis jaraknya jauh.

3. Bekerja di bawah tekanan; karena umumnya jadwal yang ketat, terkait dengan pekerjaan dari berbagai unsur seperti subkontraktor, mandor, *supplier*, konsultan pengawas, dan masyarakat sekitar.
4. Penuh negosiasi; karena meskipun mempunyai sasaran yang sama seperti yang dicantumkan dalam kontrak, setiap pihak yang terlibat dalam pelaksanaan proyek senantiasa harus menyamakan persepsi dalam menemukan cara untuk mencapai sasaran tersebut. Negosiasi demi negosiasi dilaksanakan pada setiap tahapan proyek, misalnya pada acara rapat, perhitungan pekerjaan tambahan, perhitungan eskalasi, penyamaan dalam menghitung volume pekerjaan, persetujuan pemakaian bahan, pemilihan metode pelaksanaan dan lain-lain.
5. Tempo kerja yang tinggi; karena beberapa elemen bangunan memang harus dikerjakan dengan cepat, misalnya campuran beton harus segera dituang agar tidak mengeras, tanah yang ditimbun harus cepat ditutup agar ketika hujan tidak menjadi basah, dan lain sebagainya.
6. Kualitas pelayanan yang tinggi; karena dalam setiap aktivitasnya diperlukan respon yang cepat dalam menanggapi setiap keinginan pelanggan, namun demikian tetap harus memakai cara-cara berkomunikasi yang tidak merusak hubungan baik dengan setiap pihak dan tidak mengorbankan kepentingan perusahaan.
7. Kompetitif; karena harus bersaing dengan kontraktor nasional yang sangat banyak jumlahnya maupun kontraktor asing yang memiliki kemampuan teknis maupun yang memiliki permodalan yang lebih baik. Misalnya, untuk mendapatkan pekerjaan umumnya kontraktor harus melalui proses tender yang sangat ketat.
8. Tuntutan mutu yang tinggi; karena pekerjaan yang dilakukan kontraktor berkaitan dengan keamanan sebuah struktur bangunan maupun segi tercapainya fungsi serta kerapian hasil kerjanya.

### 2.3. Pengertian Pelatihan

Pelatihan sebagai bagian dari pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktik dari pada teori. Sementara itu keterampilan adalah meliputi pengertian *physical skill*, *intelectual skill*, *social skill*, *managerial skill* dan lain-lain.

Pelatihan sangat penting bagi karyawan baru maupun karyawan lama. Pelatihan, secara singkat didefinisikan sebagai suatu kegiatan untuk meningkatkan kinerja saat ini dan kinerja di masa yang akan mendatang (Rivai & Sagala, 2009). Hal-hal berikut ini penting untuk mengetahui konsep pelatihan lebih lanjut, yaitu:

- Pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan perusahaan. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya.
- Program pelatihan formal adalah usaha pemberi kerja untuk memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memperoleh pekerjaan atau bidang tugas yang sesuai dengan kemampuan, sikap, dan pengetahuannya.



**Gambar 2. 1. Konsep pelatihan (Rivai & Sagala, 2009)**

Menurut (Sheal, 1999) ada sepuluh faktor yang dapat meningkatkan pembelajaran dari karyawan sehingga pelatihan dapat berhasil, faktor-faktor tersebut adalah:

1. Pelatihan diberikan untuk merespon pekerjaan tertentu.

2. Pelatih mengerti, antusias, dan tertarik pada pelatihan yang diselenggarakan.
3. Karyawan mendapat pelatihan pada kondisi yang santai dan bebas.
4. Sesi pelatihan memiliki tujuan yang spesifik yang telah dijelaskan di awal sesi.
5. Kemampuan dan pengalaman karyawan yang telah ada dimanfaatkan.
6. Pelatihan fokus terhadap permasalahan yang ada dan mempraktekkan pengetahuan yang didapat.
7. Karyawan berpartisipasi pada setiap kegiatan pada pelatihan.
8. Pelatih memberikan waktu untuk mendiskusikan informasi yang baru dan kemampuan baru untuk dipraktekkan.
9. Kinerja karyawan setelah pelatihan dievaluasi dan seharusnya ada perubahan ke arah yang lebih baik.
10. Pelatih menindaklanjuti untuk memberikan bantuan dan memastikan karyawan dapat menerapkan apa yang telah mereka pelajari.

#### **2.4. Identifikasi Kebutuhan Pelatihan**

Sumber-sumber data yang bisa digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan (Papu, 2002). Sumber-sumber data tersebut diantaranya adalah:

- Riset atau survei (*critical incidents research, working climate survey, customer service survey, dsb*)
- Penilaian kinerja (*performance appraisal*)
- Perencanaan karir pegawai
- Perubahan prosedur kerja dan perkembangan teknologi
- Perencanaan SDM

Menurut (Wulandari, 2005) elemen penting untuk melakukan penilaian kebutuhan pelatihan adalah:

- Survei
- Observasi Umum
- Wawancara Individu

- *Focus Group*
- *Performance Appraisal*

#### 2.4.1. Penilaian Pegawai

Suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pada dua alasan pokok (Rivai & Sagala, 2009), yaitu:

1. Manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM di masa yang akan mendatang; dan
2. Manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawannya memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan, dan keterampilan untuk pengembangan karier dan memperkuat kualitas hubungan antar manajer yang bersangkutan dengan karyawan.

Ada beberapa metode yang digunakan dalam penilaian pegawai, teknik-teknik penilaian ini meliputi:

##### a. Skala peringkat

Merupakan metode yang paling tua dan paling banyak digunakan dalam penilaian prestasi, di mana para penilai diharuskan melakukan suatu penilaian yang berhubungan dengan hasil kerja karyawan dalam skala-skala tertentu, mulai dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi.

##### b. Daftar pertanyaan

Penilaian berdasarkan metode ini terdiri dari sejumlah pertanyaan yang menjelaskan beraneka ragam perilaku bagi suatu pekerjaan tertentu. Penilai tinggal memilih kata atau pernyataan yang menggambarkan karakteristik dan hasil kerja karyawan.

##### c. Metode peristiwa kritis

Metode ini merupakan pemilihan yang berdasarkan pada catatan kritis penilai atas perilaku karyawan, seperti sangat baik atau sangat jelek di dalam melaksanakan pekerjaan.



d. Metode catatan prestasi

Metode ini berkaitan erat dengan metode peristiwa kritis, yaitu catatan penyempurnaan, yang banyak digunakan terutama oleh para profesional. Misalnya penampilan, kemampuan berbicara, peran kepemimpinan, dan aktifitas lain yang berhubungan dengan pekerjaan.

e. Metode peninjauan lapangan

Disini penyelia turun ke lapangan bersama-sama dengan ahli dari SDM. spesialis SDM mendapat informasi dari atasan langsung perihal prestasi karyawan, lalu mengevaluasi berdasarkan informasi tersebut.

f. Tes dan observasi prestasi kerja

Penilaian prestasi dapat didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan, berupa tes tertulis dan peragaan, syaratnya tes harus valid dan reliabel. Untuk jenis-jenis pekerjaan tertentu penilaian dapat berupa tes dan observasi.

g. Pendekatan evaluasi komparatif

Metode ini mengutamakan perbandingan prestasi kerja seseorang dengan karyawan lain yang menyelenggarakan kegiatan sejenis.

#### 2.4.2. Pengembangan Karier

Pengembangan karier adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karier yang diinginkan (Rivai & Sagala, 2009). Tujuan dari seluruh program pengembangan karier adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karier yang tersedia di perusahaan saat ini dan di masa yang akan datang.

Untuk dapat mewujudkan perencanaan karier karyawan, perusahaan harus mendukung melalui:

a. Pendidikan Karier

Banyak SDM yang kurang menyadari tentang manfaat perencanaan karier. Oleh karena itu departemen SDM hendaknya meningkatkan kesadaran karyawan, sehingga mendorong karyawan dalam merencanakan kariernya.

b. Informasi tentang perencanaan karier

Departemen SDM harus menyediakan informasi yang diperlukan karyawan di dalam membuat perencanaan kariernya seperti informasi tentang uraian kerja serta spesifikasinya.

c. Konseling karier

Untuk membantu SDM menetapkan tujuan karier dan menemukan jalan yang tepat untuk mencapainya diperlukan adanya penyuluhan karier.

d. Bimbingan karier

Untuk membantu karyawan menetapkan tujuan-tujuan karier dan menemukan jenjang karier yang sesuai, sejumlah departemen memberikan bimbingan penyuluhan karier.

### 2.4.3. Perencanaan SDM

Berbekal dengan informasi dari analisis pekerjaan dan desainnya, maka perencanaan SDM perusahaan dalam hal permintaan dan persediaan karyawan atau tenaga kerja untuk masa yang akan datang dapat diramalkan secara sistematis (Rivai & Sagala, 2009). Hal ini memungkinkan para manajer dan departemen SDM untuk mengembangkan perencanaan penyusunan staf, didukung oleh strategi perusahaan yang memberikan kesempatan untuk bertindak secara produktif.

Unsur-unsur dari perencanaan strategis SDM antara lain (Rivai & Sagala, 2009):

- a. Mendefinisikan filosofi perusahaan sebagai langkah awal, dalam hal ini yang menjadi pertanyaan adalah yang berhubungan dengan bentuk bisnis perusahaan.
- b. Mengkaji kondisi lingkungan, dalam hal ini akan timbul pertanyaan tentang: perubahan teknologi, sosial, ekonomi, budaya, dan politik apa yang kemungkinan akan menjadi peluang dan ancaman bagi perusahaan.
- c. Mengevaluasi kekuatan dan kelemahan perusahaan. Faktor-faktor apa saja yang dapat meningkatkan bisnis perusahaan, faktor-faktor apa saja yang kemungkinan dapat menjadi penghalang.

- d. Menentukan tujuan dan sasaran perusahaan. Apa tujuan perusahaan, bagaimana proyeksi laba, dan lain sebagainya.
- e. Menyusun strategi akhir. Program-program apa yang akan dilakukan perusahaan untuk dapat mencapai tujuan perusahaan.

#### 2.4.4. Persyaratan Dalam Tender

Berdasarkan Lembaga Pengembangan Jasa Konstruksi (LPJK) bahwa tenaga ahli dan terampil di bidang jasa konstruksi perlu dilengkapi dengan sertifikat yang diregistrasi sebagai bukti atas tingkat kompetensi atau keterampilan tenaga kerja di bidang jasa konstruksi.

#### 2.4.5. Riset dan Survei

Ada beberapa metode yang digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan diantaranya: melakukan observasi terhadap kinerja pegawai, membaca manual pekerjaan dan dokumentasi lainnya (Noe, 2002). Beberapa teknik yang digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan antara lain, observasi, kuesioner, membaca manual dan dokumentasi perusahaan dan melakukan wawancara.

#### 2.5. Penetapan Sasaran

Tujuan pelatihan harus dapat memenuhi kebutuhan yang diinginkan oleh perusahaan serta dapat membentuk tingkah laku yang diharapkan serta kondisi-kondisi dimana hal tersebut dapat tercapai. Tujuan yang dinyatakan ini kemudian menjadi standar terhadap kinerja individu dan program yang dapat diukur (Rivai & Sagala, 2009). Langkah-langkah yang secara spesifik dapat diukur dan pencapaian target tepat waktu sebagaimana diuraikan di atas memberikan pedoman kepada instruktur dan peserta pelatihan untuk mengevaluasi kesuksesan mereka. Jika tujuan tidak terpenuhi, perusahaan dikatakan gagal dalam melaksanakan program pelatihan. Kegagalan dapat menjadi umpan balik bagi divisi pengembangan SDM dan peserta pelatihan untuk evaluasi bagi program selanjutnya di masa mendatang.

## 2.6. Rencana Pelatihan

Perusahaan adalah suatu sistem. Artinya di dalam perusahaan terdapat beberapa divisi atau bagian yang saling berhubungan satu dengan yang lain. Dengan adanya berbagai divisi tersebut maka kebutuhan akan pelatihan dapat berbeda-beda antara divisi yang satu dengan yang lain (Papu, 2002). Oleh karena itu, pada tahapan ini perancang program pelatihan dituntut untuk benar-benar jeli dalam melihat kebutuhan yang ada. Ia harus meluangkan banyak waktu untuk mendengarkan pendapat dari berbagai pihak, mengetahui dengan pasti siapa yang berwenang memutuskan adanya pelatihan, dan apa kaitan pelatihan yang akan dirancang dengan rencana strategis perusahaan.

### 2.6.1. Alasan

Oleh karena itu, pada tahapan ini perancang program pelatihan (baca: *Training Manager/Officer* yang mewakili HRD atau Divisi Training) dituntut untuk benar-benar jeli dalam melihat kebutuhan yang ada. Ia harus meluangkan banyak waktu untuk mendengarkan pendapat dari berbagai pihak, mengetahui dengan pasti siapa yang berwenang memutuskan adanya pelatihan, dan apa kaitan pelatihan yang akan dirancang dengan rencana strategi perusahaan (Papu, 2002).

### 2.6.2. Peserta

Satu hal yang sangat penting dalam suatu pelatihan adalah menentukan siapa yang menjadi peserta pelatihan tersebut (Papu, 2002). Peserta yang dimaksudkan dalam konteks ini adalah mencakup partisipan dan juga *trainer/facilitator* dari pelatihan tersebut. Mengapa hal ini dikategorikan sebagai hal yang krusial tidak lain adalah karena peserta akan sangat menentukan format pelatihan. Selain itu para partisipan adalah individu-individu yang akan membawa apa yang diperoleh dalam pelatihan ke dalam pekerjaan mereka sehari-hari sehingga akan memiliki dampak pada perusahaan. Dengan mengetahui peserta pelatihan perancang program pelatihan dapat menentukan format yang tepat: apakah akan menggunakan format ruang kelas (*classroom setting*), belajar sendiri (*self-study or self-journey*), belajar dari pengalaman (*experiential learning or learning by doing*), atau menggunakan beberapa format sekaligus.

Selain itu, dengan mengetahui siapa peserta pelatihan maka perancang program pelatihan akan dapat menggali lebih jauh berbagai informasi seperti:

- Persyaratan minimal (pendidikan, pengalaman dan ketrampilan) yang harus dipenuhi oleh partisipan untuk dapat mengikuti pelatihan.
- Dasar-dasar pengetahuan dan keterampilan yang telah dimiliki partisipan, termasuk pelatihan apa saja yang pernah diikuti sebelumnya
- Persyaratan yang harus dipenuhi oleh *trainer/facilitator* untuk dapat menyelenggarakan pelatihan.
- Menggunakan *trainer* dari dalam perusahaan atau menggunakan *trainer* dari luar
- Data demography para partisipan

### 2.6.3. Pekerjaan

Data atau informasi yang berhubungan dengan aspek pekerjaan yang harus dikumpulkan dan dianalisis mencakup hal-hal seperti: jenis pekerjaan (jabatan) apa yang sedang ditinjau dan apa fungsi utama pekerjaan (jabatan) tersebut, apa saja kompetensi yang dibutuhkan untuk dapat melaksanakan pekerjaan secara optimal, apa standar kinerja yang harus dipenuhi oleh pegawai, apakah pegawai sudah memenuhi standar kinerja yang diharapkan. Pada intinya analisis kebutuhan pelatihan yang mencakup aspek pekerjaan bertujuan mengumpulkan informasi seputar fungsi dan tanggung jawab jabatan, tingkat kinerja yang diharapkan, dan kemampuan serta ketrampilan apa saja yang harus dimiliki oleh individu atau kelompok (divisi) untuk dapat memenuhi standar kinerja yang diharapkan (Papu, 2002). Bagi perusahaan-perusahaan yang telah memiliki uraian jabatan mungkin akan lebih mudah untuk merancang program untuk memperoleh data. Namun bagi perusahaan yang belum memiliki uraian jabatan maka untuk merancang program akan membutuhkan banyak waktu untuk melakukan analisis jabatan.

### 2.6.4. Materi

Pada dasarnya, apabila identifikasi kebutuhan pelatihan dilakukan dengan baik dan benar serta perumusan tujuan pelatihan dan tingkat kedalamannya

disusun dan dirumuskan dengan baik, maka sebenarnya sudah dapat teridentifikasi apa isi materi pelatihan yang diharapkan (Wiyoto & Rahmat, 2008).

Bagi perusahaan-perusahaan yang sudah terbiasa melakukan pelatihan, materi pelatihan mungkin sudah tersedia untuk berbagai jabatan. Meski demikian hal ini tidaklah berarti bahwa materi tersebut selalu cocok untuk setiap peserta dan setiap situasi. Materi pelatihan yang baik harus selalu diperbaharui sesuai dengan kondisi yang ada supaya isi (*content*) dari pelatihan benar-benar sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan si partisipan. Hal yang mendasar untuk diketahui dalam menentukan materi yang akan dirancang dalam sebuah program pelatihan adalah apakah materi yang akan diberikan merupakan suatu hal yang bersifat essential atau tidak (Papu, 2002). Jika ya, maka materi tersebut harus dimasukkan dalam pelatihan. Jika hal ini sudah ditentukan, maka selanjutnya baru dipilih topik-topik penting yang perlu diajarkan dalam pelatihan, bagaimana mengajarkannya dan hal-hal apa saja yang perlu dijelaskan lebih lanjut supaya lebih memudahkan partisipan dalam memahami materi tersebut.

#### 2.6.5. Dukungan

Hal-hal yang mempengaruhi kinerja pegawai maupun perusahaan secara keseluruhan tidak hanya ditentukan oleh pelatihan, maka untuk merancang pelatihan harus benar-benar dapat memastikan bahwa pelatihan tersebut mendapatkan dukungan dari berbagai pihak di dalam perusahaan (Papu, 2002). Dukungan tersebut adalah berupa komitmen dari para manajer atau supervisor untuk menciptakan suasana yang kondusif bagi para partisipan untuk dapat menerapkan apa yang telah mereka pelajari dalam pelatihan. Suasana kondusif tersebut misalnya: menempatkan pegawai pada jabatan yang sesuai dengan kompetensinya, memberikan umpan balik tentang kinerja pegawai secara periodik, mendengarkan keluhan dan masalah yang dihadapi pegawai dalam menerapkan apa yang telah dipelajari, memberikan penghargaan atau pengakuan bagi pegawai yang berhasil memenuhi standard kinerja yang diharapkan, menegur atau memberikan sanksi kepada pegawai yang tidak menunjukkan kinerja yang optimal, dan sebagainya.

Komitmen tersebut amat penting diperoleh mengingat bahwa pelatihan bukanlah sarana yang tepat untuk mengendalikan hal-hal yang tidak memiliki hubungan dengan pengetahuan dan keterampilan. Dengan perkataan lain pelatihan hanyalah merupakan sarana yang berguna untuk menghilangkan atau mengurangi adanya kesenjangan antara pengetahuan dan keterampilan yang ada dengan yang diharapkan. Pelatihan tidak bisa dengan mudah dianggap sebagai sarana untuk mengurangi tingkat ketidakhadiran pegawai, mengatasi PHK atau perampangan perusahaan, meningkatkan gaji dan menciptakan motivasi kerja pegawai di lapangan. Pelatihan juga tidak akan serta merta melahirkan standar kinerja yang diharapkan jika di tempat kerja sehari-hari tidak ada kriteria penilaian tentang standar kinerja tersebut. Selain itu pelatihan tidak bisa menggantikan peran manajer ataupun supervisor dalam memberikan umpan balik kepada bawahannya. Oleh karena itu, dalam analisis kebutuhan pelatihan si perancang program harus dapat memastikan bahwa pelatihan tidak akan disalahgunakan oleh pihak manajemen atau pun para manajer / supervisor untuk melepaskan tanggungjawab atas ketidak berhasilan mereka dalam mengatasi permasalahan yang ada. Sebaliknya pelatihan harus dipandang sebagai sarana pendukung bagi keberhasilan pihak manajemen atau para manajer/supervisor dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka. Tanpa adanya komitmen yang sungguh-sungguh dari pihak manajemen atau para manajer/supervisor maka dapat dipastikan bahwa pelatihan hanya akan berjalan sukses di ruang kelas atau tempat pelaksanaan pelatihan saja.

Untuk perusahaan, efektivitas *training* juga akan ditentukan oleh apakah akan mendapatkan dukungan kekuasaan atau tidak. Kenapa kekuasaan di sini menjadi penting? Tentu saja, untuk menerapkan *skill* baru atau metode baru yang punya keterkaitan dengan pihak lain dan itu mempengaruhi *out-put* manajemen, dibutuhkan restu penguasa perusahaan (Ubaydillah, 2007). Dalam banyak kasus sering terungkap bahwa ilmu-ilmu baru yang didapat seseorang dari *training* nya itu mubazir karena tidak didukung oleh sistem perusahaan. Bicara sistim tentu tidak bisa lepas dari kekuasaan. Jadi kalau ada perusahaan mengirim anak buahnya ke luar negeri tapi kemudian orang itu dibiarkan begitu saja atau diberi



posisi / tugas yang sama seperti dulu, seringkali ini hanya berupa pemborosan, bukan investasi.

#### 2.6.6. Biaya

Dalam hal ini untuk merancang program pelatihan harus mengumpulkan berbagai informasi yang menyangkut hal-hal seperti: biaya apa saja yang harus dikeluarkan untuk partisipan maupun *trainer*, apa keuntungan yang akan diperoleh dari pelatihan tersebut dan berapa lama hal itu bisa dicapai, apakah biaya pelatihan masih sesuai dengan budget yang ada, dan sebagainya (Papu, 2002).

#### 2.6.7. Waktu

Biasanya, dalam menentukan perkiraan kebutuhan waktu didasarkan pada "skala prioritas". Artinya bahwa "topik utama" yang menjadi prioritas akan mendapatkan alokasi waktu yang cukup panjang, sedangkan "topik yang lain" memperoleh alokasi waktu yang relatif pendek (Wiyoto & Rahmat, 2008).

#### 2.6.8. Metode Pelatihan

Sesuai dengan prinsip pendidikan yang menghendaki adanya keterlibatan aktif peserta pelatihan, maka di dalam menentukan metoda pelatihan, hal yang paling mendasar untuk diperhatikan adalah "adanya keterlibatan maksimal" peserta pelatihan (Wiyoto & Rahmat, 2008).

Metode yang dipilih hendaknya sesuai dengan jenis pelatihan yang akan dilaksanakan dan yang dapat dikembangkan oleh suatu perusahaan (Rivai & Sagala, 2009).

### 2.7. Pelaksanaan Pelatihan

Secara garis besar, dalam penyelenggaraan pelatihan ada dua hal penting yang perlu dilakukan yaitu tahap persiapan dan tahap pelaksanaan pelatihan (Wiyoto & Rahmat, 2008):



a. Tahap Persiapan

Persiapan operasional ini antara lain meliputi:

1. Pemberitahuan/undangan kepada peserta
2. Pemberitahuan/undangan kepada fasilitator/nara sumber
3. Menetapkan tempat penyelenggaraan dan fasilitas yang tersedia
4. Mempersiapkan kelengkapan bahan pelatihan.
5. Mempersiapkan konsumsi

b. Tahap Pelaksanaan Pelatihan.

Secara umum, alur pokok yang ditempuh dalam pelaksanaan pelatihan adalah sebagai berikut:

1. Pembukaan pelatihan
2. Pencairan suasana
3. Pembahasan materi pelatihan
4. Rangkuman, evaluasi dan tindak lanjut pelatihan

## **2.8. Evaluasi Pasca Pelatihan**

Untuk memverifikasi keberhasilan suatu program, para manajer SDM meminta agar kegiatan pelatihan dievaluasi secara sistematis, termasuk pengelola atau pelaksana pendidikan dan pelatihan dari suatu perusahaan (Rivai & Sagala, 2009). Kriteria yang efektif digunakan untuk mengevaluasi kegiatan pelatihan adalah yang berfokus pada hasil akhir. Para pengelola dan instruktur perlu memperhatikan hal berikut:

1. Reaksi dari peserta pelatihan terhadap proses pelatihan dan isi kegiatan pelatihan
2. Pengetahuan atau proses belajar yang diperoleh melalui pengalaman pelatihan.
3. Perubahan perilaku yang disebabkan karena kegiatan pelatihan.
4. Hasil atau perbaikan yang dapat diukur baik secara individu maupun perusahaan, seperti semakin rendahnya berhenti kerja, makin sedikit kecelakaan, makin kecilnya ketidakhadiran, makin menurunnya

kesalahan kerja, makin efisienya penggunaan waktu dan biaya, serta makin produktifnya karyawan, dan lain-lain.

Menurut (Wiyoto & Rahmat, 2008) evaluasi pelatihan dilakukan dengan tujuan:

- Menemukan bagian-bagian mana saja dari suatu pelatihan yang berhasil mencapai tujuan, serta bagian-bagian yang tidak mencapai tujuan atau kurang berhasil sehingga dapat dibuat langkah-langkah perbaikan yang diperlukan.
- Memberi kesempatan kepada peserta untuk menyumbangkan pemikiran dan saran-saran serta penilaian terhadap efektifitas program pelatihan yang dilaksanakan.
- Mengetahui sejauh mana dampak kegiatan pelatihan terutama yang berkaitan dengan terjadinya perilaku di kemudian hari.
- Identifikasi kebutuhan pelatihan untuk merancang dan merencanakan kegiatan pelatihan selanjutnya.

Atas dasar ini, maka kegiatan evaluasi pelatihan dapat berupa :

a. Evaluasi Proses Pelatihan

Evaluasi proses adalah evaluasi yang dilakukan terhadap langkah-langkah kegiatan selama proses pelatihan berlangsung. Evaluasi proses dilakukan dengan mengungkapkan pendapat seluruh peserta tentang fasilitator, peserta, materi/isi, dan proses pelatihan.

b. Evaluasi Hasil Pelatihan

Evaluasi hasil pelatihan berguna untuk mengetahui dan mengukur akibat-akibat yang ditimbulkan oleh suatu tindakan pelatihan, baik dengan pengukuran kemajuan kinerja. Studi-studi tindak lanjut mungkin dilakukan pada bulan-bulan berikutnya untuk melihat apakah hasil dari pelatihan itu masih membekas.

Evaluasi dalam pelatihan terfokus pada dua proses. Yang pertama memastikan apakah pelatihan berhasil dan yang kedua adalah evaluasi terhadap desain pelatihan terhadap perubahan yang terjadi sewaktu proses pelatihan

(Goldstein & Ford, 2002). Dalam melakukan evaluasi pelatihan harus mendapatkan:

1. *Training validity*: apakah peserta pelatihan mendapatkan pembelajaran dalam pelatihan?
2. *Transfer validity*: Apa yang telah dipelajari selama pelatihan yang dapat meningkatkan kinerja dalam perusahaan?
3. *Intra organizational validity*: apakah peserta yang baru mengikuti pelatihan memiliki kinerja yang setara dengan peserta yang telah lama mengikuti pelatihan?
4. *Inter organizational validity*: menekankan apakah pelatihan yang berhasil dilakukan untuk satu perusahaan dapat berhasil digunakan pada perusahaan lain?

Pelatihan sudah memang seharusnya tidak terlepas dari peningkatan kinerja. Maka dari itu untuk melihat sejauh mana program pelatihan itu mencapai tujuannya perlu diperhatikan dalam evaluasi program pelatihan (Harjoso, 2009).

Pertama, melakukan tinjauan pada pra pelatihan dengan melihat analisis kebutuhan pelatihan. Data internal seperti mendesaknya kebutuhan peningkatan keahlian tertentu dari masing-masing departemen. Data eksternal seperti keadaan persaingan, kemajuan iptek, tuntutan konsumen menuntut pelaku usaha (perusahaan) untuk senantiasa meningkatkan keterampilan karyawannya.

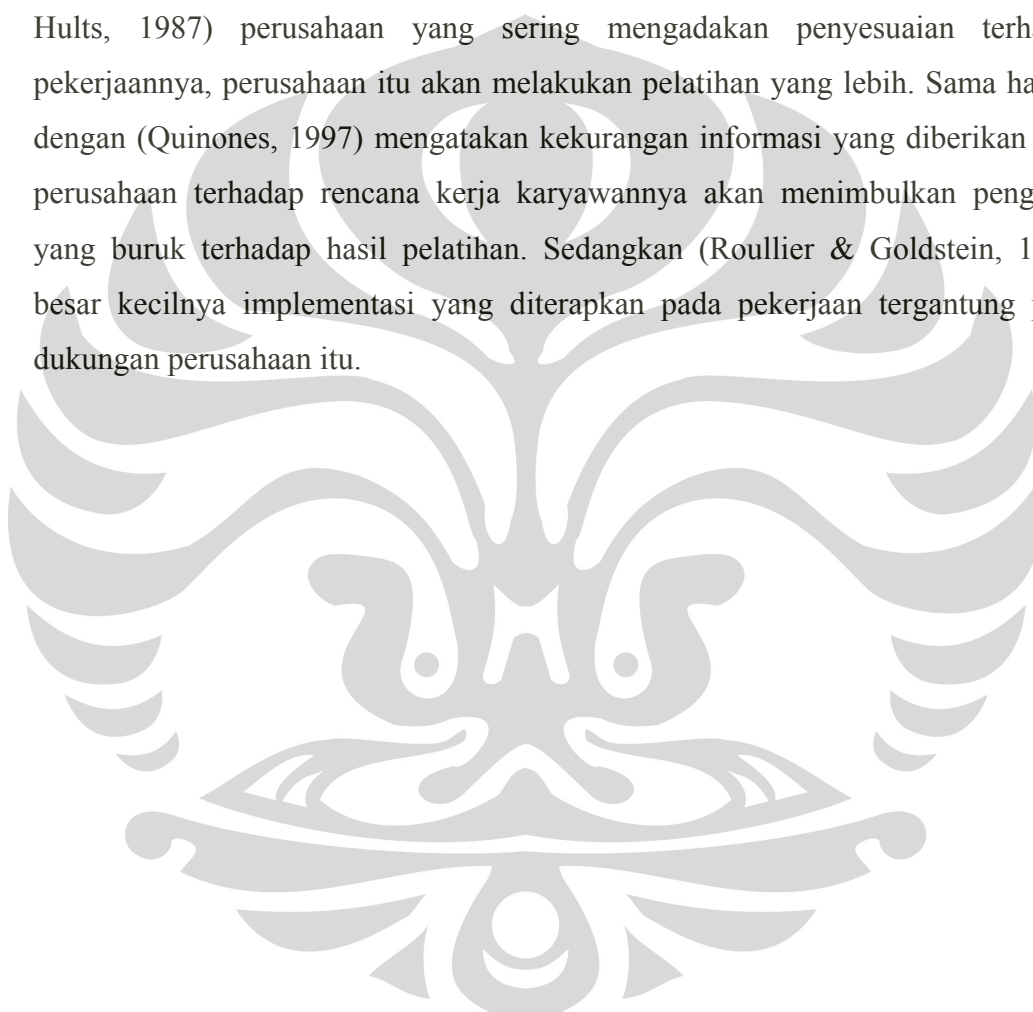
Kedua, pada proses pelatihan diharapkan tidak ada materi yang kurang atau berlebihan. Bentuk timbal balik yang disediakan penyelenggara pelatihan bukan satu-satunya tolak ukur akan tepat sasaran program pelatihan, tetapi pada mental dan kepekaan peserta dalam mengikuti program pelatihan. Baik itu *lesson learned* yang ditargetkan dari penyelenggara pelatihan maupun *learning requirement* dari pengirim pelatihan harus bertemu pada satu titik.

Ketiga, pada pasca pelatihan sesuai pelatihan, tentunya organisasi berharap individu dapat meningkatkan kinerjanya sehingga akan mendongkrak pula kinerja organisasi. Jika kita mengharapkan hal ini tentunya tidak tepat, jika faktor lingkungan organisasi tidak terpenuhi. Lingkungan organisasi internal juga

menjadi penentu apakah nantinya individu dapat mengaktualisasikan hasil *learning* yang mereka terima di tempat pelatihan.

### **2.9. Faktor Yang Mempengaruhi Keberhasilan Pelatihan**

Seiring berjalannya waktu maka akan semakin banyak literatur yang menyebutkan dan membantu dalam menentukan faktor yang mempengaruhi keberhasilan pelatihan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Kozlowski & Hulst, 1987) perusahaan yang sering mengadakan penyesuaian terhadap pekerjaannya, perusahaan itu akan melakukan pelatihan yang lebih. Sama halnya dengan (Quinones, 1997) mengatakan kekurangan informasi yang diberikan oleh perusahaan terhadap rencana kerja karyawannya akan menimbulkan pengaruh yang buruk terhadap hasil pelatihan. Sedangkan (Roullier & Goldstein, 1993) besar kecilnya implementasi yang diterapkan pada pekerjaan tergantung pada dukungan perusahaan itu.



## **BAB 3**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1. Pendahuluan**

Metode penelitian merupakan tahapan-tahapan atau proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil penelitian agar proses penelitian dapat berjalan secara efektif, efisien dan tepat sasaran. Di dalam metode penelitian dijelaskan mengenai langkah demi langkah dalam membuat penelitian yang sedang dikerjakan oleh penulis termasuk didalamnya analisa yang akan digunakan oleh penulis untuk mengumpulkan data dan mengolah data tersebut, sehingga hasil yang didapat sesuai dengan yang diharapkan. Di sini juga dijelaskan metode apa yang digunakan dalam penelitian ini.

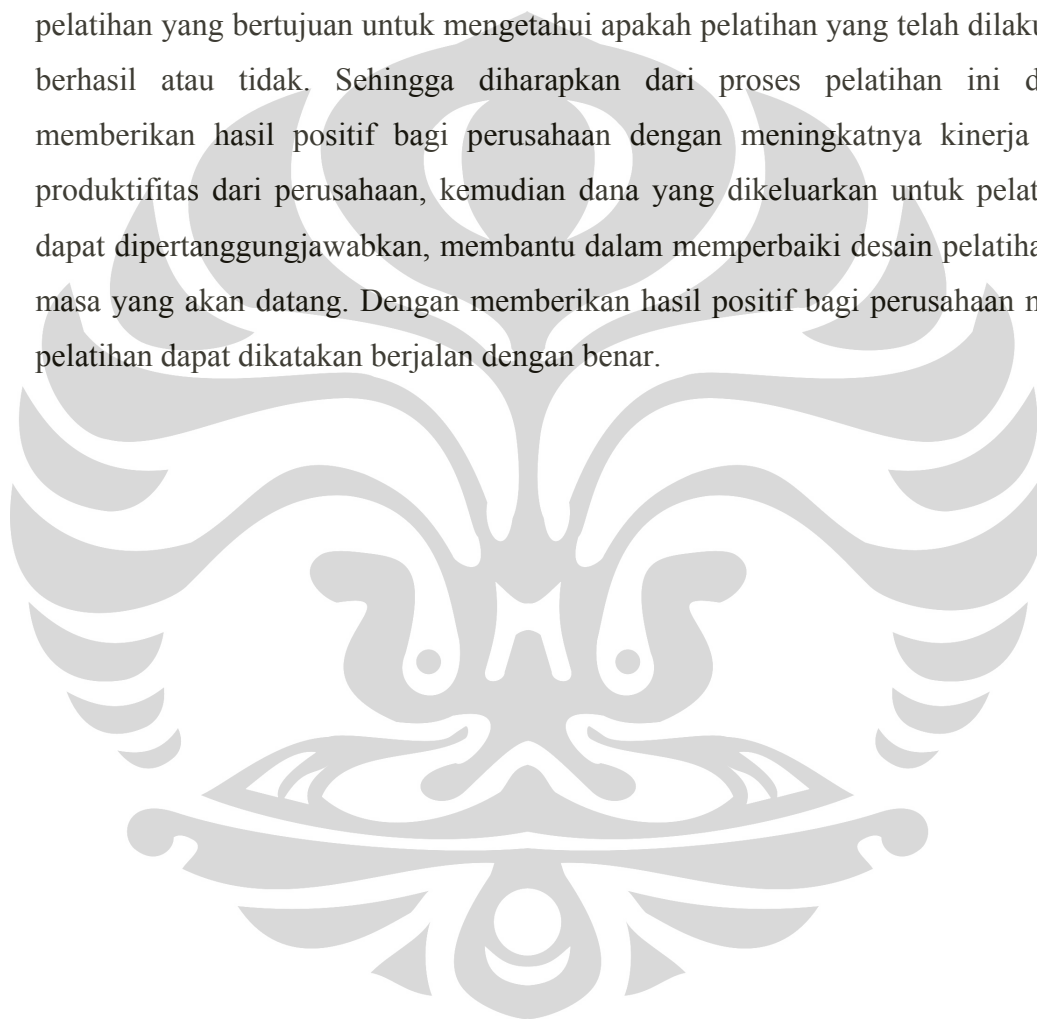
#### **3.2. Kerangka Berpikir dan Hipotesis Penelitian**

##### **3.2.1. Kerangka Berpikir**

Kerangka berpikir adalah dasar-dasar pemikiran dari penelitian yang didapat dari fakta-fakta, observasi dan kepustakaan. Oleh karena itu, kerangka berpikir memuat teori atau konsep-konsep yang dijadikan dasar dalam penelitian. Uraian dalam kerangka berpikir menjelaskan hubungan dan keterkaitan antara variabel penelitian.

Untuk meningkatkan kinerja dari perusahaan maka salah satu cara yang digunakan oleh perusahaan adalah melakukan pelatihan untuk karyawannya. Permasalahan yang ada pada perusahaan dalam mengadakan pelatihan adalah investasi yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk melakukan pelatihan tidak memberikan kemajuan bagi perusahaan hal disebabkan salah satunya karena perusahaan tidak mengetahui kebutuhan perusahaan pada saat itu. Dalam membuat suatu pelatihan yang baik harus memperhatikan proses dalam membuat suatu pelatihan. Hal pertama yang harus dianalisa adalah identifikasi kebutuhan pelatihan itu sendiri, sumber data yang dapat digunakan untuk menentukan kebutuhan pelatihan didapat dari beberapa faktor yaitu: riset atau survei, penilaian kinerja, perencanaan karier, perubahan prosedur kerja dan perkembangan teknologi dan perencanaan SDM. Setelah dipastikan bahwa perusahaan

membutuhkan pelatihan maka hal selanjutnya yang perlu dilakukan adalah menentukan sasaran dari pelatihan. Kemudian perusahaan baru dapat merencanakan pelatihan, aspek-aspek yang perlu diperhatikan dalam merencanakan pelatihan antara lain: peserta, pekerjaan, materi, dukungan dan biaya untuk melakukan pelatihan. Setelah merencanakan pelatihan perusahaan kemudian dapat melakukan proses pelatihan. Untuk melakukan proses pelatihan yang benar maka setelah diadakannya pelatihan perlu dilakukan evaluasi pasca pelatihan yang bertujuan untuk mengetahui apakah pelatihan yang telah dilakukan berhasil atau tidak. Sehingga diharapkan dari proses pelatihan ini dapat memberikan hasil positif bagi perusahaan dengan meningkatnya kinerja dan produktifitas dari perusahaan, kemudian dana yang dikeluarkan untuk pelatihan dapat dipertanggungjawabkan, membantu dalam memperbaiki desain pelatihan di masa yang akan datang. Dengan memberikan hasil positif bagi perusahaan maka pelatihan dapat dikatakan berjalan dengan benar.





Gambar 3. 1. Kerangka berpikir secara umum



### 3.2.2. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kajian literatur hipotesa yang tepat adalah dalam merencanakan pelatihan sangat dibutuhkan konsep pelatihan yang benar. dan faktor yang paling berpengaruh terhadap keberhasilan pelatihan adalah

- Jika sasaran pelatihan bertujuan untuk memenuhi kebutuhan perusahaan maka pelatihan di perusahaan berhasil.

Diharapkan dengan menulis hipotesa ini dapat menjawab pertanyaan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan pelatihan.

### 3.3. Metode Penelitian

Di rumuskan *Research Question* yaitu:

- faktor-faktor apa yang paling berpengaruh terhadap keberhasilan pelatihan pada perusahaan konstruksi?

Penelitian dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan suatu pelatihan. Penelitian diawali dengan melihat semua faktor yang ada dalam membuat suatu pelatihan melalui studi literatur, kemudian mencari faktor-faktor yang paling berpengaruh untuk membuat suatu pelatihan itu dapat berjalan berhasil.

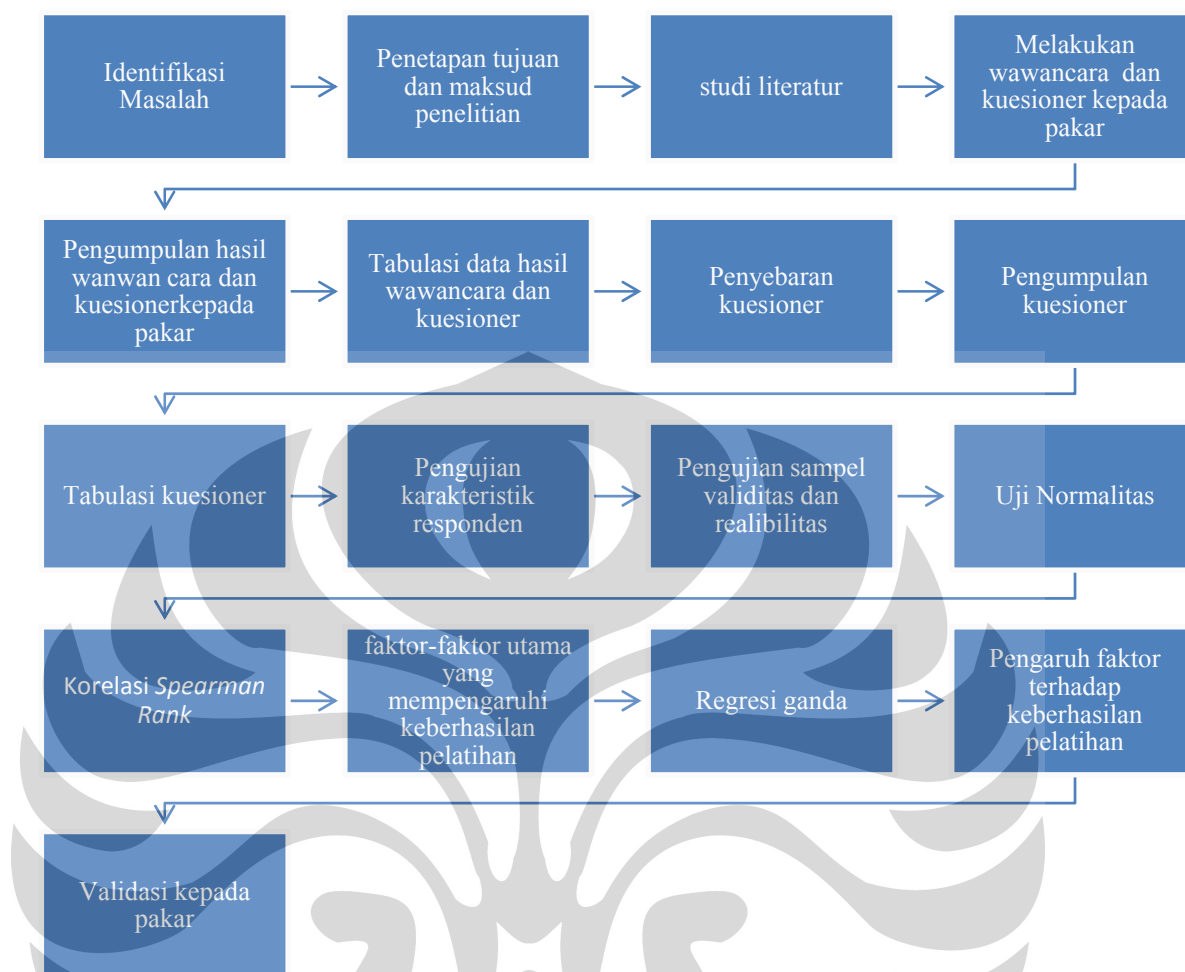
Pendekatan penelitian yang digunakan untuk menjawab pertanyaan “faktor-faktor apa yang paling berpengaruh terhadap keberhasilan pelatihan pada perusahaan konstruksi” adalah dengan metode survei. Dalam survei, informasi dikumpulkan dari responden dengan menggunakan kuesioner. Penelitian survei biasanya dilakukan untuk mengambil suatu generalisasi dari pengamatan yang tidak mendalam, tetapi generalisasi yang dilakukan bisa lebih akurat bila digunakan sampel yang representatif (Riduwan, 2006). Untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan suatu pelatihan didapat dari hasil studi literatur sebagai variabel awal penelitian, dan untuk mengetahui proses pelatihan pada industri konstruksi dilakukan dengan instrumen kuesioner yang diisi menurut pendapat pakar dan responden pada perusahaan konstruksi. Metode survei untuk penelitian ini dibagi menjadi dua tahap seperti berikut ini:

1. Melakukan survei awal kepada pakar/ahli dengan melakukan wawancara dan pengisian kuesioner untuk variabel-variabel yang benar-benar mempengaruhi



keberhasilan pelatihan pada perusahaan konstruksi. Pada tahap awal/pertama variabel hasil literatur secara umum dibawa ke pakar/ahli untuk di verifikasi, klarifikasi dan validasi. Pakar yang dipilih adalah mereka yang telah berpengalaman selama lebih dari lima belas tahun pada pengembangan SDM baik sebagai akademisi maupun praktisi. Kemudian pakar diminta untuk mengisi kolom ya, tidak, komentar, tanggapan, perbaikan, dan masukan yang menyatakan persepsi pakar mengenai variabel yang dianggap benar-benar berpengaruh terhadap keberhasilan pelatihan pada perusahaan konstruksi. Jika variabel penelitian menurut pakar belum lengkap, pakar diminta untuk menambahkan daftar variabel yang menurut mereka berpengaruh terhadap keberhasilan pelatihan.

2. Berdasarkan variabel-variabel hasil verifikasi, klarifikasi dan validasi ke pakar dilanjutkan kuesioner tahap dua kepada responden (perusahaan kontraktor dengan kualifikasi gred 7) untuk mengetahui kondisi di perusahaan apakah variabel-variabel mempengaruhi keberhasilan pelatihan pada perusahaan kontraktor itu. Model kuesioner tahap kedua adalah kuesioner tertutup, responden diminta untuk memilih satu jawaban yang sesuai dengan kondisi yang dialaminya dengan cara memberi tanda silang (x) atau tanda *checklist* (√) (Riduwan, 2006). Survei kuesioner tahap kedua dilakukan terhadap responden yaitu kepala divisi pada perusahaan kontraktor atau pegawai tetap yang bekerja dan mengerti mengenai tata cara melakukan pelatihan pada perusahaan yang bersangkutan. Kemudian data yang didapat dari responden itu diolah dengan analisis statistik regresi menggunakan SPSS ver.15 sehingga didapat faktor-faktor yang paling berpengaruh terhadap keberhasilan pelatihan di perusahaan konstruksi.
3. Terakhir, hasil dari penelitian divalidasi lagi ke pakar dan dibandingkan dengan literatur yang didapat sebelumnya. Validasi akhir kepada pakar dilakukan kembali pada pakar-pakar awal penelitian yaitu para pakar yang memvalidasi variabel penelitian, yaitu dengan cara wawancara dan *brainstorming* dengan pertanyaan utama apakah hasil penelitian sudah menunjukkan keadaan yang sebenarnya untuk, faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan pelatihan pada perusahaan konstruksi.



Gambar 3. 2. Alur penelitian

### 3.4. Variabel Penelitian

Variabel terikat (*dependent variable*) dalam penelitian ini adalah keberhasilan pelatihan pada perusahaan konstruksi sedangkan variabel bebas (*independent variable*) yang ingin diteliti sesuai faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan.

Tabel 3. 4. Variabel penelitian

Variabel	Sub Variabel	No	Indikator-indikator	Sumber
Identifikasi Kebutuhan Pelatihan	1. Penilaian pegawai	X1	Manajer melakukan evaluasi terhadap kelemahan karyawannya	(Papu, 2002), (Rivai & Sagala, 2009)
	2. Pengembangan karier	X2	Terdapat kesenjangan antara kebutuhan dan kemampuan karyawan di dalam mengembangkan karier	(Papu, 2002), (Rivai & Sagala, 2009)
	3. Audit internal	X3	Hasil ketidaksesuaian yang didapat dari Audit Internal dipakai untuk masukan perencanaan pelatihan	Rivai & Sagala, 2009
	4. Perencanaan SDM	X4	Rencana bisnis yang ditargetkan perusahaan	Rivai & Sagala, 2009
		X5	Kebutuhan orang dengan kualifikasi tertentu untuk mencapai target perusahaan di masa depan	Rivai & Sagala, 2009
	5. Riset atau survey	X6	Kebutuhan tenaga berdasarkan rencana jangka panjang perusahaan yang didapat dari hasil penelitian	Wulandari, 2005
	6. Perubahan prosedur kerja dan perkembangan teknologi	X7	Dilakukan sosialisasi akibat Perubahan prosedur atau work instruction	Papu, 2002
		X8	Dilakukan sosialisasi akibat Perkembangan teknologi	Papu, 2002
	7. Tuntutan pelanggan	X9	Dibutuhkan sertifikasi keahlian untuk dapat mengerjakan proyek tertentu	LPJK, 2001
Penetapan Sasaran		X10	Tujuan pelatihan untuk memenuhi kebutuhan yang diinginkan perusahaan (business goal)	Rivai & Sagala, 2009

Variabel	Sub Variabel	No	Indikator-indikator	Sumber
Rencana Pelatihan	1. Peserta	X11	Menggali informasi terhadap peserta yang akan mengikuti pelatihan	Papu, 2002
	2. Job desk	X12	Melakukan pengumpulan data dan informasi tentang fungsi dan tanggung jawab jabatan	Papu, 2002
	3. Materi	X13	Menentukan materi pelatihan berdasarkan hasil identifikasi dan tujuan pelatihan	(Papu, 2002), (Wiyoto & Rahmat, 2008)
	4. Dukungan	X14	Memposisikan karyawan sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimiliki setelah pelatihan	(Papu, 2002), (Wiyoto & Rahmat, 2008)
	5. Biaya	X15	Menghitung untung rugi (ROI) dari pelaksanaan suatu pelatihan	Papu, 2002
	6. Waktu	X16	Memastikan alokasi waktu yang dibutuhkan untuk pelaksanaan pelatihan.	Wiyoto & Rahmat, 2008
	7. Metode Pelatihan	X17	Memilih metode pelaksanaan pelatihan yang efektif	Wiyoto & Rahmat, 2008
Pelaksanaan Pelatihan		X18	Memastikan seluruh materi pelatihan tersampaikan kepada peserta pelatihan	Wiyoto & Rahmat, 2008
Evaluasi Pasca Pelatihan		X19	Pelatihan dapat memperbaiki kinerja dan produktivitas perusahaan jika dibanding dengan sebelum dilakukan pelatihan	Wiyoto & Rahmat, 2008
		X20	Membantu dalam memperbaiki desain program pelatihan di masa yang akan datang	Papu, 2002
		X21	Membantu dalam menentukan metode-metode pelatihan yang paling tepat	Papu, 2002
Keberhasilan pelatihan		y1	Memperbaiki kinerja dan produktivitas perusahaan, dana yang digunakan dapat dipertanggungjawabkan, membantu memperbaiki desain pelatihan yang akan datang	Papu, 2002

Sumber: hasil olahan

### 3.5. Metode Pengumpulan Data

1. Wawancara dalam wawancara ini, pertanyaan diajukan menurut daftar pertanyaan yang telah disusun.
2. Kuesioner, kuesioner disajikan dalam bentuk sedemikian rupa sehingga responden diminta untuk memilih satu jawaban yang sesuai dengan karakteristik dirinya dengan cara memberikan tanda silang (x) atau checklist (√), Dan kuesioner yang disajikan dalam bentuk sederhana sehingga responden dapat memberikan isian sesuai dengan kehendak dan keadaanya.

Tabel 3. 5. Contoh format kuesioner tahap 1

Apakah Bapak/Ibu setuju bahwa variabel-variabel di bawah ini mempengaruhi keberhasilan pelatihan pada perusahaan konstruksi?

Identifikasi Kebutuhan Pelatihan			Ya	Tidak	Komentar/ tanggapan/ perbaikan/ masukan
1. Penilaian pegawai	X1	Manajer melakukan evaluasi terhadap kelemahan karyawannya			
2. Pengembangan karier	X2	Terdapat kesenjangan antara kebutuhan dan kemampuan karyawan di dalam mengembangkan karier			
3. Audit internal	X3	Hasil ketidaksesuaian yang didapat dari Audit Internal dipakai untuk masukan perencanaan pelatihan			

Sumber: hasil olahan

Tabel 3. 6. Contoh format kuesioner tahap 2

No	Item Pertanyaan Identifikasi Kebutuhan Pelatihan	Alternatif Jawaban	
		Ya	Tidak
1	Apakah setiap manajer di tempat anda melakukan evaluasi (penilaian) secara objektif terhadap kinerja karyawan?		
2	Apakah di tempat anda melakukan perencanaan karier untuk setiap karyawannya?		
3	Apakah di tempat anda melakukan audit untuk perbaikan rencana kerja karyawannya?		
4	Apakah di tempat anda melakukan audit untuk pencapaian tujuan perusahaan?		
5	Apakah di tempat anda melakukan audit untuk meningkatkan manfaat dari sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan?		
6	Apakah di tempat anda terdapat informasi terhadap analisis pekerjaan?		
7	Apakah di tempat anda melakukan survey untuk kepuasan pelanggan?		
8	Apakah di tempat anda terdapat perubahan prosedur kerja dalam memenuhi kebutuhan perusahaan?		
9	Apakah di tempat anda terdapat perkembangan teknologi untuk memenuhi kebutuhan perusahaan?		
10	Apakah di tempat anda para manajer melakukan kegiatan <i>Focus Group Discussion</i> dalam menentukan kebutuhan perusahaan?		

Sumber: hasil olahan

### 3.6. Metode Analisa Data

#### 3.6.1. Analisa Data Tahap 1 (validitas konstruksi)

Variabel hasil literatur secara umum dibawa ke pakar untuk di validasi, dengan pertanyaan apakah Bapak/Ibu setuju, variabel di bawah ini merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi Keberhasilan pelatihan pada perusahaan konstruksi. Kemudian, pakar diminta untuk mengisikan kolom ya / tidak / komentar / tanggapan / perbaikan / masukan yang menyatakan persepsi pakar mengenai pelatihan yang menjadi variabel dalam penelitian ini. Jika variabel

penelitian menurut pakar belum lengkap, pakar diminta untuk menambahkan daftar faktor-faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan pelatihan pada perusahaan konstruksi.

### 3.6.2. Analisa Data Tahap 2

#### 1. Uji karakteristik responden

Untuk menguji ada tidaknya perbedaan jawaban karena perbedaan latar belakang, maka dilakukan uji komparatif dua sampel independen dengan uji Mann-Whitney, sedangkan untuk membandingkan beberapa sampel independen digunakan uji Kruskal-Wallis (Sugiyono, 2006).

#### 2. Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengujian validitas dan reliabilitas adalah untuk mengukur tingkat keandalan suatu alat ukur (Riduwan, 2002). Validitas adalah ketetapan atau kecermatan suatu instrumen penelitian dalam mengukur apa yang ingin diukur, dalam penentuan layak atau tidaknya suatu item yang akan digunakan. Suatu instrumen pengukuran dikatakan reliabel bila memberikan hasil *score* yang konsisten pada setiap pengukuran (Uyanto, 2009). Untuk menguji validitas alat ukur, terlebih dahulu dicari harga korelasi antara bagian-bagian dari alat ukur, secara keseluruhan dengan cara mengkorelasi setiap butir alat ukur dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor butir, dengan rumus *Pearson Product Moment* (Riduwan, 2006). Dengan analisa reliabilitas akan didapat:

- Mengetahui bagaimana butir-butir pertanyaan dalam kuesioner saling berhubungan.
- Mengidentifikasi butir-butir pertanyaan pada kuesioner yang bermasalah dan harus direvisi atau dihilangkan.

#### 3. Uji Normalitas

Sebelum menuju ke analisis dari kuesioner tahap dua untuk mendapatkan peringkat kedominanan variabel, data-data yang didapat dari kuesioner harus diuji dulu dengan uji normalitas. Dari uji normalitas ini

akan diketahui apakah data-data yang ada terdistribusi normal atau tidak normal, dengan bantuan SPSS ver15.

#### 4. Korelasi *Spearman Rank*

Metode korelasi *Spearman Rank* bisa juga disebut korelasi berjenjang. Kegunaannya untuk tingkat atau eratnya hubungan antara dua variabel yaitu variabel bebas dan variabel terikat yang berskala ordinal. Metode korelasi *Spearman Rank* tidak terikat oleh asumsi bahwa populasi yang diselidiki harus berdistribusi normal (Riduwan, 2006).

#### 5. Regresi Ganda

Analisa regresi ganda digunakan bila penelitian bermaksud meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependen, bila dua atau lebih variabel independen sebagai faktor prediktor dimanipulasi (Sugiyono, 2006).

Persamaan regresi untuk n prediktator

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n \dots \dots \dots (1)$$



## **BAB 4**

### **KARAKTERISTIK PERUSAHAAN**

#### **4.1. Pendahuluan**

Pada bab ini akan diuraikan tentang karakteristik perusahaan yang digunakan sebagai responden dalam mengisi kuesioner untuk mengetahui faktor-faktor yang paling berpengaruh terhadap keberhasilan pelatihan pada perusahaan konstruksi.

#### **4.2. Deskripsi Perusahaan**

Perusahaan-perusahaan yang dijadikan responden untuk mengisi kuesioner faktor-faktor yang paling berpengaruh terhadap keberhasilan pelatihan pada perusahaan konstruksi adalah empat perusahaan kontraktor milik negara (BUMN) skala besar di Indonesia atau gred 7 berdasarkan LPJK dan memiliki karyawan tetap rata-rata 200 sampai 400 karyawan. Dengan penetapan gred 7 dan kompetensi usaha jasa pelaksana konstruksi seperti:

- Batas nilai satu pekerjaan adalah dari 1 milyar sampai tidak terbatas
- Dengan kekayaan bersih 10 miliar sampai tidak terbatas
- Kemampuan keuangan sesaat adalah 64 miliar
- Pengalaman melaksanakan pekerjaan gred 6 sesuai sub bidang dengan jumlah minimum 3 pekerjaan dengan total nilai minimum Rp 32 miliar selama 7 tahun.
- Memiliki sekurang-kurangnya dalam organisasi badan usaha memiliki divisi terpisah untuk perencanaan, operasional, keuangan, dan administrasi personalia.
- Badan usaha wajib memiliki sertifikasi ISO.

Diharapkan dengan memilih perusahaan konstruksi dengan kualifikasi yang telah ditentukan dapat menggambarkan kondisi pelatihan yang baik pada perusahaan konstruksi khususnya perusahaan kontraktor BUMN.

#### 4.2.1. Deskripsi PT. A

PT. A didirikan pada 11 Maret 1960 sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Berawal dari perusahaan yang bergerak di bidang pekerjaan instalasi, PT. A berkembang menjadi perusahaan yang sehat dengan empat pilar bisnis utama yaitu jasa konstruksi, industri, perdagangan dan realti.

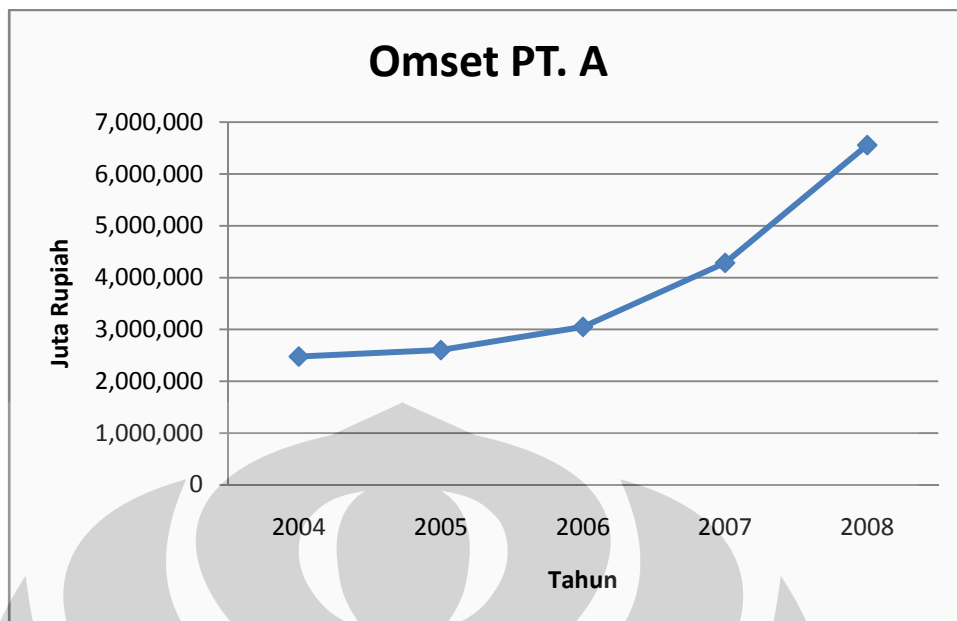
Di bidang konstruksi, proyek dengan berbagai skala maupun teknologi baru berhasil diselesaikan, yang meliputi bidang pekerjaan sipil, arsitektur, mekanikal, elektrikal, maupun tata lingkungan. Di bidang industri, PT. A berhasil mengembangkan produk-produk yang sangat kompetitif di pasar. Produk yang berhasil menjadi unggulan PT. A diantaranya berbagai produk beton, konservasi energi, komponen otomoti, aluminium casting, serta konstruksi baja. Di bidang perdagangan, sejak tahun 1987 PT. A telah mengeksport berbagai komoditi hasil industri PT. A ke pasar Malaysia, Amerika, Belanda, Perancis dan negara Eropa lainnya. Di bidang realti, PT. A mengembangkan kawasan hunian yang tersebar diberbagai lokasi di wilayah Indonesia.

Tabel 4.1. menunjukkan omset dari PT. A selama 5 tahun dari tahun 2004 sampai tahun 2008.

Tabel 4. 1. Omset PT. A

<b>Tahun</b>	<b>Omset tahun bersangkutan (Dalam Juta Rupiah)</b>
2008	6.559.077
2007	4.284.581
2006	3.049.427
2005	2.601.509
2004	2.476.225

Sumber: LPJK, 2009



Sumber: Olahan LPJK, 2009

Gambar 4. 1. Omset PT. A

#### 4.2.2. Deskripsi PT. B

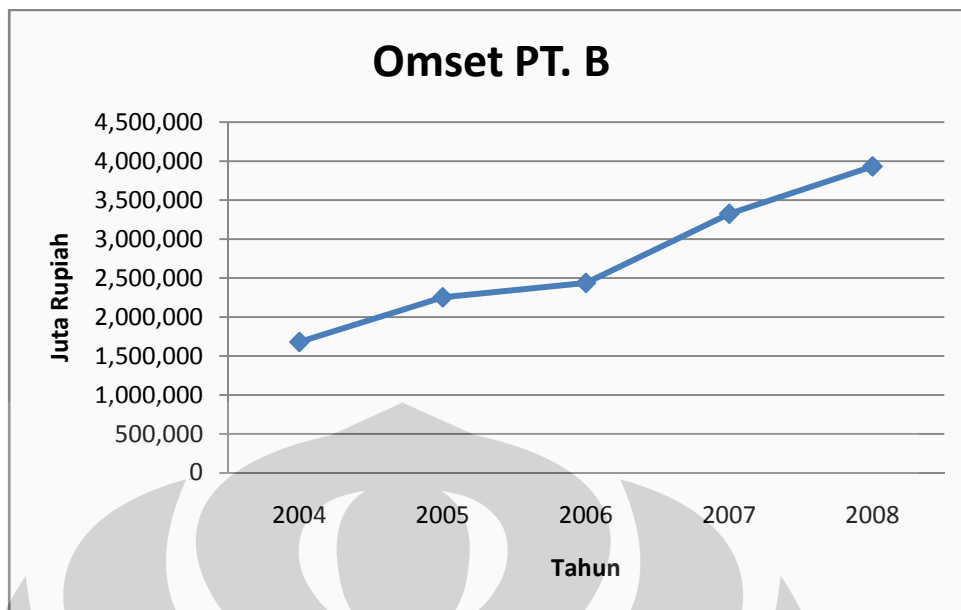
Tahun 1953 PT. B didirikan, pada tahun 1962 PT. B berhasil membangun Hotel Indonesia yang pada saat itu merupakan bangunan tertinggi di Indonesia. Untuk lebih dari lima dekade, PT. B telah menjadi perusahaan utama dalam industri konstruksi di Indonesia.

Tabel 4.2. menunjukkan omset dari PT. B selama 5 tahun dari tahun 2004 sampai 2008

Tabel 4. 2. Omset PT. B

Tahun	Omset tahun bersangkutan (Dalam Juta Rupiah)
2008	3.933.668
2007	3.326.401
2006	2.438.108
2005	2.254.209
2004	1.680.813

Sumber: LPJK, 2009



Sumber: Olahan LPJK, 2009

**Gambar 4. 2. Omset PT. B**

### 3.2.3. Deskripsi PT. C

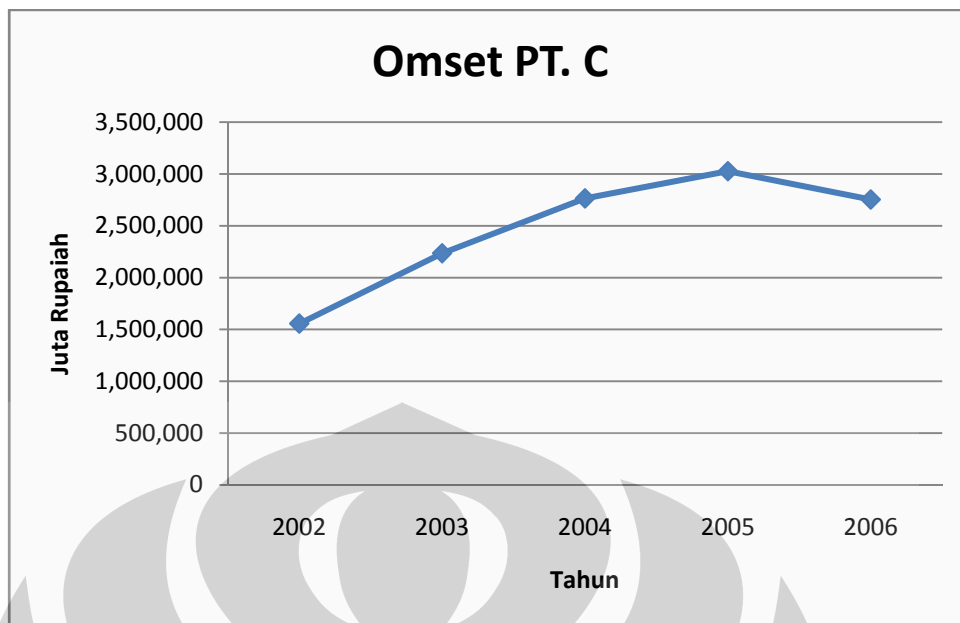
PT. C didirikan pada 11 maret 1960 oleh Menteri pekerjaan Umum melalui surat keputusannya untuk memacu pembangunan Indonesia. Pada tahun 2003 seiring dengan dilepasnya saham PT. C sebesar 49% kepada umum dan menjadi BUMN konstruksi pertama yang terdaftar dalam bursa. Kini PT. C mulai merambah beberapa negara di Timur Tengah dengan proyek-proyeknya.

Tabel 4.3. menunjukkan omset dari PT. C selama 5 tahun dari tahun 2002 sampai 2006

Tabel 4. 3. Omset PT. C

Tahun	Omset tahun bersangkutan (Dalam Juta Rupiah)
2006	2.753.395
2005	3.027.081
2004	2.764.448
2003	2.234.985
2002	1.556.115

Sumber: LPJK, 2009



Sumber: Olahan LPJK, 2009

Gambar 4. 3. Omset PT. C

#### 3.2.4. Deskripsi PT. D

PT. D yang didirikan pada 1961 telah memiliki 4 kantor wilayah yang meliputi Sumatra, Jawa Tengah dan Kalimantan, Jawa Timur, Bali dan Nusa Tenggara, Sulawesi dan daerah Papua, dan Divisi konstruksi dan properti. Untuk menopang agar aktivitas perusahaan yang bermacam-macam dapat direalisasikan.

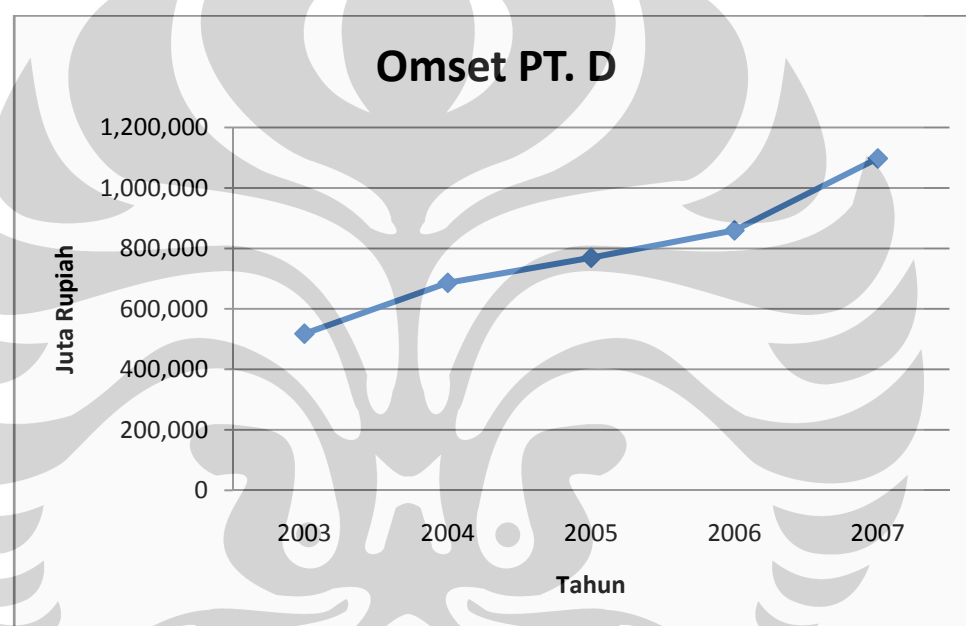
Dalam pengembangan sumber daya manusia, bagi karyawan tersedia kesempatan yang luas untuk memperoleh pendidikan tambahan dan training regular yang diadakan perusahaan agar mereka dapat beradaptasi di era globalisasi dan terbimbing menghadapi teknologi canggih di bidang masing-masing. Dari total 589 karyawan PT. D, tidak kurang dari 237 karyawan adalah lulusan akademis. Selama periode 1999 sampai 2002 jumlah produksi mengalami kenaikan dengan rata-rata 10% per tahun.

Tabel 4.4. menunjukkan omset dari PT. D selama 5 tahun dari tahun 2003 sampai 2007

Tabel 4. 4. Omset PT. D

Tahun	Omset tahun bersangkutan (Dalam Juta Rupiah)
2007	1.098.029
2006	859.771
2005	769.275
2004	686.275
2003	517.719

Sumber: LPJK, 2009



Sumber: Olahan LPJK, 2009

Gambar 4. 4. Omset PT. D

## BAB 5

### PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

#### 5.1. Pendahuluan

Pada bab ini memuat penjelasan tentang pengumpulan dan pengolahan data. Tahap pengumpulan data dimulai dengan pengumpulan data kuesioner dari pakar kemudian data diolah berdasarkan dari hasil verifikasi, klarifikasi dan validasi pakar. Kemudian dilakukan pengumpulan data kuesioner dari responden yang bekerja pada perusahaan konstruksi, kemudian data dari responden terlebih dahulu dilakukan uji karakteristik responden untuk melihat apakah terdapat perbedaan jawaban karena perbedaan latar belakang, dan dilakukan uji validitas dan reliabilitas untuk mengetahui apakah variabel yang disebarkan kepada responden valid.

Kemudian untuk menganalisa data dilakukan beberapa uji statistik sehingga dapat memenuhi tujuan dari penelitian. Uji statistik yang digunakan untuk menganalisa data diantaranya, uji normalitas, uji korelasi spearman *rank*, uji regresi ganda. Hasil uji regresi ganda akan didapat nilai dari setiap faktor terhadap keberhasilan pelatihan sehingga didapat faktor-faktor yang paling berpengaruh terhadap keberhasilan pelatihan pada perusahaan konstruksi. Kemudian tahap akhir dilakukan validasi kepada pakar mengenai faktor-faktor utama yang didapat dari analisa data.

#### 5.2. Pengumpulan Data

##### 5.2.1. Pengumpulan Kuesioner Pakar

Pada tahap ini pakar melakukan validasi terhadap variabel penelitian sehingga didapat variabel penelitian yang sebenarnya. Dari wawancara dan pengumpulan kuesioner dari pakar ini didapat penambahan dan pengurangan variabel berdasarkan pengalaman pakar, serta masukan dan perbaikan dari penggunaan kata yang lebih tepat pada variabel, dan lain sebagainya.

Jumlah pakar yang didapat yaitu sebanyak 3 pakar yang bergerak di bidang pengembangan sumber daya manusia.

Tabel 5. 1 Data Pakar

No	Pakar	Pengalaman Kerja	Profesi	Pendidikan Terakhir
1	Pakar 1	19 Tahun	Praktisi	S1
2	Pakar 2	> 20 Tahun	Akademisi	S3
3	Pakar 3	>15 Tahun	Akademisi	S2

Sumber: Olahan data primer

Yang menjadi kriteria pakar untuk dapat memvalidasi variabel ini adalah pakar yang memiliki pengalaman di bidang manajemen SDM lebih dari 15 tahun. Analisa dari hasil wawancara dari pakar adalah dengan analisa deskriptif untuk mengurangi, menambahkan, memisahkan dan menyatukan variabel dilakukan dengan persetujuan dua pakar atau lebih, sedangkan untuk mengubah kalimat agar lebih jelas cukup dengan persetujuan satu pakar atau lebih.

Tabel 5. 2. Hasil validasi pakar

Variabel	Pakar 1	Pakar 2	Pakar 3	Kesimpulan
X1	Setuju	Setuju	Setuju	Dipertahankan menjadi X1
X2	Setuju	Setuju	Setuju	Dipertahankan menjadi X2
X3	Setuju	Tidak	Tidak	Dihilangkan
X4	Setuju	Setuju	Setuju	Dipertahankan menjadi X3
X5	Setuju	Setuju	Setuju	Dipertahankan menjadi X4
X6	Setuju	Setuju	Setuju	Dipertahankan menjadi X5
X7	Setuju	Tidak	Setuju	Dipertahankan menjadi X6
X8	Setuju	Tidak	Setuju	Dipertahankan menjadi X7
X9	Setuju	Tidak	Setuju	Dipertahankan menjadi X8
X10	Setuju	Setuju	Setuju	Dipertahankan menjadi X9
X11	Setuju	Setuju	Setuju	Dipertahankan menjadi X10
X12	Tidak	Tidak	Setuju	Dihilangkan
X13	Setuju	Tidak	Setuju	Dipertahankan menjadi X11
X14	Tidak	Tidak	Tidak	Dihilangkan
X15	Setuju	Setuju	Setuju	Dipertahankan menjadi X12



Tabel (Lanjutan)

Variabel	Pakar 1	Paka 2	Pakar 3	Kesimpulan
X16	Setuju	Setuju	Setuju	Dipertahankan menjadi X13
X17	Setuju	Setuju	Setuju	Dipertahankan menjadi X14
X18	Setuju	Setuju	Setuju	Dipertahankan menjadi X16
X19	Setuju	Setuju	Setuju	Dipertahankan menjadi X17
X20	Setuju	Setuju	Setuju	Dipertahankan digabung dengan X21 menjadi X18
X21	Tidak	Tidak	Tidak	Dgabung dengan X20
Y	Setuju	Setuju	Setuju	

Sumber: Olahan data primer

Berikut adalah hasil dari verifikasi, klarifikasi dan validasi pakar melalui kuesioner tahap 1 terhadap variabel bebas penelitian:

- Variabel X3, X12, X14, X21 dikurangi
- Variabel X20 dan X21, yaitu membantu dalam memperbaiki desain program pelatihan di masa yang akan datang dan Membantu dalam menentukan metode-metode pelatihan yang paling tepat, digabungkan menjadi satu yaitu sebagai acuan untuk menyusun program pelatihan selanjutnya.
- Ada penambahan satu variabel X15 yaitu memilih lembaga pelatihan yang sudah terbukti sesuai dengan kebutuhan perusahaan

Sehingga didapat variabel yang digunakan untuk responden tahap ke dua adalah sebagai berikut:

Tabel 5. 3 Variabel hasil verifikasi, klarifikasi dan validasi

No	Variabel	Sumber
	<b>Identifikasi kebutuhan pelatihan</b>	
X1	Manajer melakukan evaluasi terhadap kompetensi karyawan	(Rivai & Sagala, 2009)
X2	Terdapat <i>job requirement</i> yang dibutuhkan untuk jenjang karier yang lebih tinggi	(Rivai & Sagala, 2009)
X3	Rencana bisnis yang ditargetkan perusahaan	(Rivai & Sagala, 2009)
X4	Dibutuhkan karyawan dengan kualifikasi tertentu untuk mencapai target perusahaan di masa depan	(Rivai & Sagala, 2009)
X5	Kebutuhan tenaga berdasarkan rencana jangka panjang perusahaan yang didapat dari hasil penelitian	(Wulandari, 2005)
X6	Dilakukan sosialisasi akibat Perubahan prosedur atau <i>work instruction</i>	(Papu, 2002)
X7	Dilakukan pelatihan khusus akibat perkembangan teknologi	(Papu, 2002)
X8	Dibutuhkan karyawan dengan keahlian khusus dan bersertifikat dari lembaga profesi	(LPJK, 2001)
	<b>Sasaran pelatihan</b>	
X9	Tujuan pelatihan untuk memenuhi kebutuhan yang diinginkan perusahaan ( <i>business goal</i> )	(Rivai & Sagala, 2009)
	<b>Perencanaan pelatihan</b>	
X10	Menseleksi peserta pelatihan sesuai dengan kualifikasi tertentu	(Papu, 2002)
X11	Menentukan materi pelatihan berdasarkan hasil identifikasi pelatihan, tujuan pelatihan dan <i>feedback</i> dari pelatihan sebelumnya	(Papu, 2002), (Pakar 1, 2)
X12	Kecukupan <i>budget</i> perusahaan	(Pakar 1)
X13	Memastikan alokasi waktu yang dibutuhkan untuk pelaksanaan pelatihan.	(Woyoto & Rahmat, 2008)
X14	Memilih metode pelaksanaan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan	(Wiyoto & Rahmat, 2008)
X15	Memilih lembaga pelatihan yang sudah terbukti sesuai dengan kebutuhan perusahaan	(Pakar 1, 2)

No	Variabel	Sumber
	<b>Pelaksanaan pelatihan</b>	
X16	Memastikan seluruh materi pelatihan dapat dipahami oleh peserta pelatihan	(Wiyoto & Rahmat, 2008)
	<b>Evaluasi pasca pelatihan</b>	
X17	Pelatihan dapat memperbaiki produktivitas perusahaan jika dibanding dengan sebelum dilakukan pelatihan	(Wiyoto & Rahmat, 2008)
X18	Sebagai <i>lessons learned</i> untuk menyusun program pelatihan selanjutnya	(Harjoso, 2009)

Sumber: Olahan data primer

### 5.2.2. Pengumpulan kuesioner Responden

Setelah dilakukan penyesuaian dari hasil validasi pakar, maka dilakukan pengumpulan data tahap kedua. Di mana tahap ini dilakukan dengan pengumpulan data dengan memberikan sejumlah kuesioner kepada empat perusahaan kontraktor. Responden untuk penelitian ini adalah para kepala divisi, manajer atau pihak yang mengerti atau berkompeten dalam pelatihan pada perusahaan, dengan latar belakang jabatan, pendidikan dan pengalaman yang berbeda sehingga diharapkan dapat menggambarkan kondisi pelatihan pada perusahaan kontraktor. Dari 24 kuesioner yang dilakukan penyebaran kepada responden diperoleh 18 kuesioner kembali. Kuesioner yang tidak terkumpul dikarenakan responden yang sibuk, dan sedang ke luar negeri.

Tabel 5. 4. Karakteristik Responden

Responden	Jabatan	Pendidikan Terakhir	Pengalaman Kerja
R1	Manajer	S1	15
R2	Manajer bidang SDM	S1	6
R3	Manajer	S1	30
R4	Manajer	S1	20
R5	Manajer	S2	30
R6	Manajer	S2	15
<b>Responden</b>	<b>Jabatan</b>	<b>Pendidikan</b>	<b>Pengalaman</b>

		<b>Terakhir</b>	<b>Kerja</b>
<b>R7</b>	Manajer	S1	17
<b>R8</b>	Manajer bidang SDM	D3	20
<b>R9</b>	Staff SDM	S2	19
<b>R10</b>	Manajer SDM	S1	17
<b>R11</b>	Staff SDM	S1	1
<b>R12</b>	Manajer bidang SDM	S1	20
<b>R13</b>	Manajer bidang SDM	S1	20
<b>R14</b>	Manajer bidang SDM	S2	23
<b>R15</b>	Manajer	S2	20
<b>R16</b>	Manajer	S2	28
<b>R17</b>	Staff SDM	S1	8
<b>R18</b>	Staff SDM	S1	5

Sumber: Olahan data primer

Untuk mengetahui perbedaan persepsi responden yang berbeda karakteristik terhadap pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat, maka dilakukan proses *non parametric test*. Analisis *non parametric* adalah metode yang digunakan jika data yang ada tidak terdistribusi normal, atau jumlah responden sangat sedikit (di bawah 30) serta level data adalah nominal atau ordinal. Perbedaan karakteristik diasumsikan terhadap pendidikan terakhir, pengalaman kerja responden dan pengaruh jabatan. Pada penelitian ini dilakukan analisis non parametrik untuk menguji beberapa sampel yang tidak berhubungan dengan menggunakan metode uji Kruskal-Wallis dan uji Mann-Whitney untuk menguji perbedaan jawaban kuesioner dengan dua kriteria yang berbeda.

Tabel 5. 5. Hasil jawaban Responden

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	Y
R1	4	4	4	4	4	3	4	5	5	3	5	5	4	4	4	2	3	3	5
R2	4	5	4	5	3	3	4	5	5	2	5	4	4	4	4	2	4	4	5
R3	4	5	4	5	3	4	4	5	5	3	5	4	4	4	4	2	4	3	5
R4	4	5	4	5	3	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	2	4	4	5
R5	3	3	3	5	4	3	4	4	2	5	4	4	3	3	3	1	3	3	4
R6	3	3	4	5	3	4	4	3	3	2	2	3	1	3	3	1	3	2	4
R7	3	5	4	5	3	4	4	4	3	2	4	5	3	4	3	1	3	3	5
R8	3	4	5	2	3	3	4	4	3	2	4	4	3	4	4	2	3	3	4
R9	4	4	3	5	3	4	5	5	4	3	5	3	1	4	4	2	3	2	4
R10	4	5	4	4	3	3	4	5	5	2	5	4	4	4	4	2	4	3	5
R11	4	4	4	4	3	3	4	5	5	4	5	5	3	4	4	2	3	4	5
R12	4	5	4	5	3	3	5	5	5	2	5	4	4	4	4	2	4	4	5
R13	4	4	4	5	4	3	5	5	5	4	5	4	4	4	3	2	3	3	5
R14	4	5	4	5	4	3	5	4	5	4	5	3	2	4	3	2	4	4	5
R15	3	4	3	3	3	3	4	4	3	5	5	5	3	4	3	1	4	4	4
R16	4	5	4	2	3	3	4	4	5	4	5	3	4	4	3	2	3	3	5
R17	4	4	4	4	3	3	4	5	5	4	5	5	3	4	4	2	4	4	5
R18	4	5	4	5	3	3	5	5	5	2	5	4	4	4	4	2	4	4	5

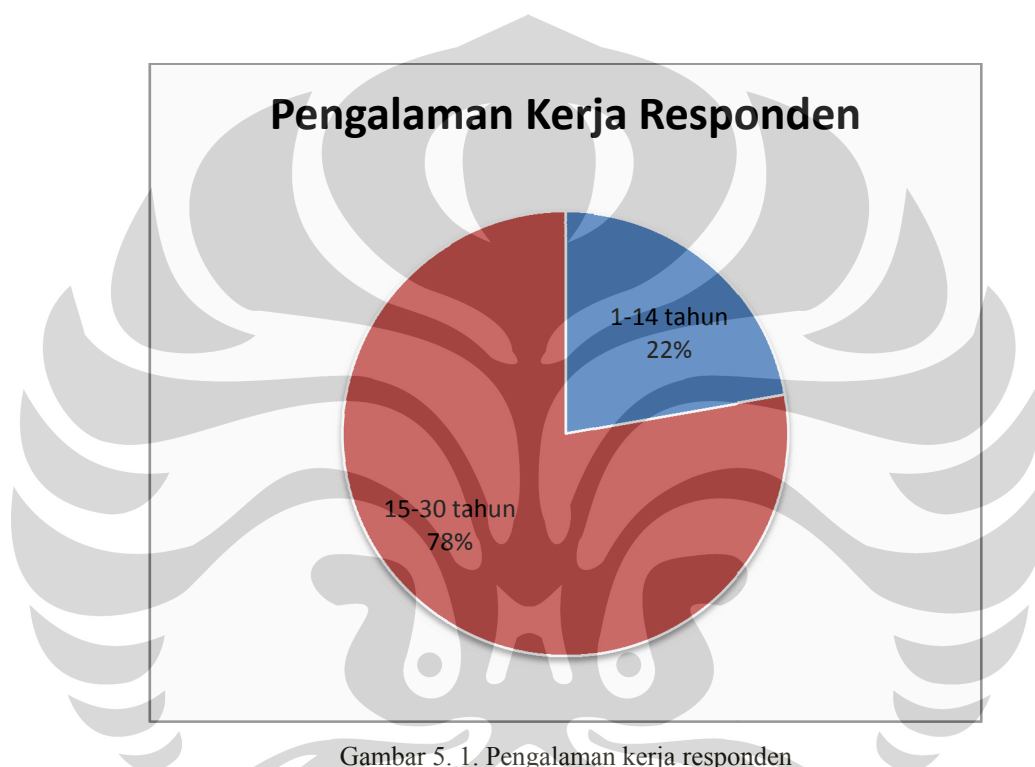
Sumber: Olahan data primer

### 5.3. Uji Karakteristik Responden dan Instrumen Penelitian

#### 5.3.1. Uji Karakteristik Berdasarkan Pengalaman Kerja Responden

Uji Mann-Whitney dilakukan untuk menguji perbedaan jawaban responden dengan latar belakang perbedaan pengalaman di dunia kerja. Adapun perbedaan pengalaman dunia kerja ini dikelompokkan kedalam 2 bagian, yaitu:

1. Kelompok responden dengan pengalaman di bawah 15 tahun
2. Kelompok responden dengan pengalaman 15 tahun atau lebih



Gambar 5. 1. Pengalaman kerja responden

Dalam hal ini pengalaman kerja dianggap berpengaruh dengan pengalaman dalam bidang pelatihan karyawan. Dengan uji Mann-Whitney kemudian dilihat ada tidaknya perbedaan persepsi responden dengan perbedaan pengalaman kerja seperti yang terlihat pada diagram *pie* di atas. Selanjutnya data dianalisa dengan program SPSS ver.15 menggunakan 2 kriteria, dengan hipotesis sebagai berikut:

- $H_0$  = Tidak ada perbedaan persepsi responden yang berpengalaman 0-14 tahun dengan yang berpengalaman >15 tahun
- $H_a$  = Ada perbedaan persepsi responden yang berpengalaman 0-14 tahun dengan yang berpengalaman >15 tahun

Pedoman yang digunakan untuk menerima atau menolak hipotesis nol (Ho) yang diusulkan:

- Ho diterima jika nilai *p-value* pada kolom *Asymp. Sig (2-tailed)* > *level of significant* ( $\alpha$ ) sebesar 0,05 dan nilai *chi square* < dari nilai  $\chi^2_{0,05}$  (df)
- Ho ditolak jika nilai *p-value* pada kolom *Asymp.Sig (2-tailed)* < *level of significant* ( $\alpha$ ) sebesar 0,05 dan nilai *chi square* > dari nilai  $\chi^2_{0,05}$  (df)

Tabel 5. 6. Hasil uji pengaruh pengalaman kerja

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9
Mann-Whitney U	18	26	24	27	20	18	27	14	16
Wilcoxon W	123	131	129	37	30	28	37	119	121
Z	-1,3668	-0,23494	-0,58554	-0,12169	-1,17803	-1,3668	-0,13668	-1,73205	-1,52917
Asymp. Sig. [2-tailed]	0,171689	0,814259	0,558185	0,903145	0,238785	0,171689	0,891284	0,083265	0,126223
Exact Sig. [2*]1-tailed Sig.[]	0,327451	0,878431	0,720915	0,958824	0,44183	0,327451	0,958824	0,157516	0,23268
	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18
Mann-Whitney U	25	20	16	25	24	14	20	19	8
Wilcoxon W	35	125	121	130	129	119	125	124	113
Z	-0,33566	-1,17108	-1,38618	-0,34782	-0,77919	-1,7581	-1,17803	-1,10195	-2,33758
Asymp. Sig. [2-tailed]	0,737129	0,241567	0,165691	0,727973	0,435866	0,078731	0,238785	0,270485	0,019409
Exact Sig. [2*]1-tailed Sig.[]	0,798039	0,44183	0,23268	0,798039	0,720915	0,157516	0,44183	0,381699	0,034641

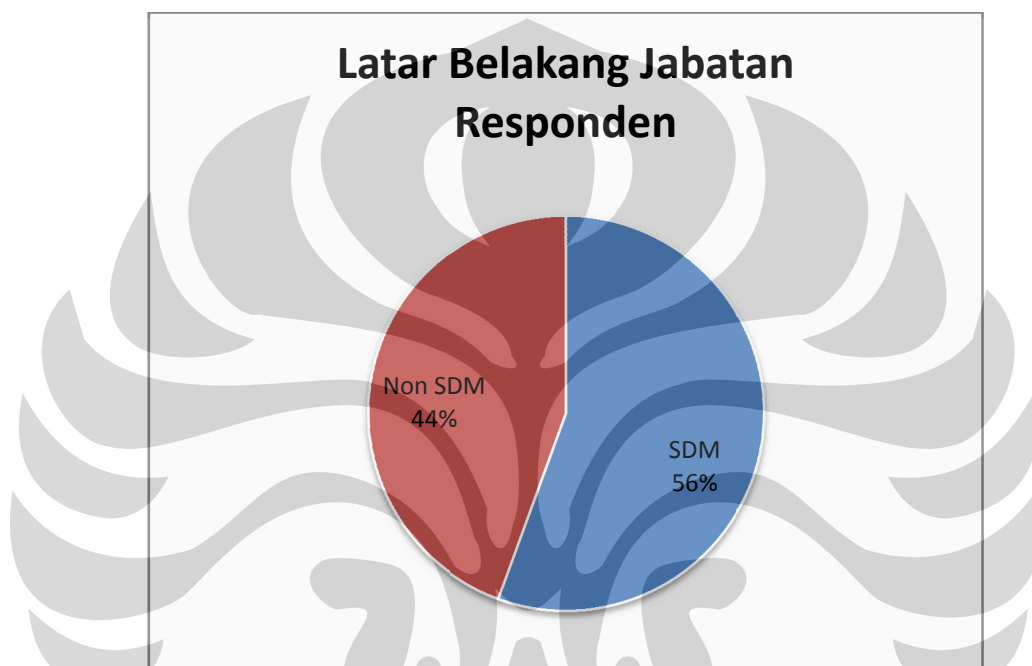
Sumber: *output* SPSS ver.15

Dari *output* tersebut menunjukkan semua nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* pada tabel *statistic* tiap variabel lebih besar dari *level of significant* ( $\alpha$ ) 0,05. Berarti hipotesis nol (Ho) diterima dan Ha ditolak untuk semua variabel, kecuali X18 sehingga bisa disimpulkan bahwa tidak ada perbedaan persepsi responden dalam melihat pengaruh variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat berdasarkan pengalaman kerja responden kecuali untuk variabel X18 yaitu sebagai *lessons learned* untuk menyusun program pelatihan selanjutnya terdapat perbedaan pendapat responden akibat pengalaman kerja.

### 5.3.2. Uji karakteristik Karena Perbedaan Jabatan

Uji Mann-Whitney dilakukan untuk menguji perbedaan jawaban responden dengan latar belakang perbedaan jabatan. Adapun perbedaan jabatan ini dikelompokkan kedalam 2 bagian, yaitu:

1. Kelompok responden yang bekerja di bidang SDM
2. Kelompok responden yang bekerja bukan di bidang SDM



Gambar 5. 2. Latar belakang jabatan responden

Dalam hal ini perbedaan jabatan dianggap berpangur dengan persepsi dalam bidang pelatihan karyawan. Dengan uji Mann-Whitney kemudian dilihat ada tidaknya perbedaan persepsi responden dengan perbedaan jabatan seperti yang terlihat pada diagram *pie* di atas. Selanjutnya data dianalisa dengan program SPSS ver.15 menggunakan 2 kriteria, dengan hipotesis sebagai berikut:

- $H_0$  = Tidak ada perbedaan persepsi responden yang bekerja di bidang SDM dengan responden yang bekerja bukan di bidang SDM
- $H_a$  = Ada perbedaan persepsi responden yang bekerja di bidang SDM dengan responden yang bekerja bukan di bidang SDM

Pedoman yang digunakan untuk menerima atau menolak hipotesis nol ( $H_0$ ) yang diusulkan:



- Ho diterima jika nilai *p-value* pada kolom *Asymp. Sig (2-tailed)* > *level of significant* ( $\alpha$ ) sebesar 0,05 dan nilai *chi square* < dari nilai  $\chi^2_{0,05 (df)}$
- Ho ditolak jika nilai *p-value* pada kolom *Asymp. Sig (2-tailed)* < *level of significant* ( $\alpha$ ) sebesar 0,05 dan nilai *chi square* > dari nilai  $\chi^2_{0,05 (df)}$

Tabel 5. 7. Hasil uji pengaruh latar belakang jabatan

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9
Mann-Whitney U	24	35	31	39	38	24	20	22	25,5
Wilcoxon W	60	71	67	75	93	79	56	58	61,5
Z	-1,82967	-0,4914	-1,10227	-0,10181	-0,2464	-1,82967	-2,28709	-1,86318	-1,54593
Asymp. Sig. [2-tailed]	0,067299	0,623141	0,270344	0,918905	0,805371	0,067299	0,022191	0,062437	0,12212
Exact Sig. [2*] [1-tailed Sig.]	0,172814	0,696467	0,459756	0,965401	0,89675	0,172814	0,083139	0,121989	0,203071
	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18
Mann-Whitney U	28	28,5	36	39	30	23	20	31	27
Wilcoxon W	83	64,5	91	94	66	59	56	67	63
Z	-1,12332	-1,40846	-0,38659	-0,097	-1,6298	-1,78613	-2,46403	-0,92195	-1,27124
Asymp. Sig. [2-tailed]	0,2613	0,158996	0,699061	0,922724	0,103144	0,074078	0,013739	0,356552	0,203642
Exact Sig. [2*] [1-tailed Sig.]	0,315417	0,315417	0,761826	0,965401	0,408245	0,14571	0,083139	0,459756	0,274281

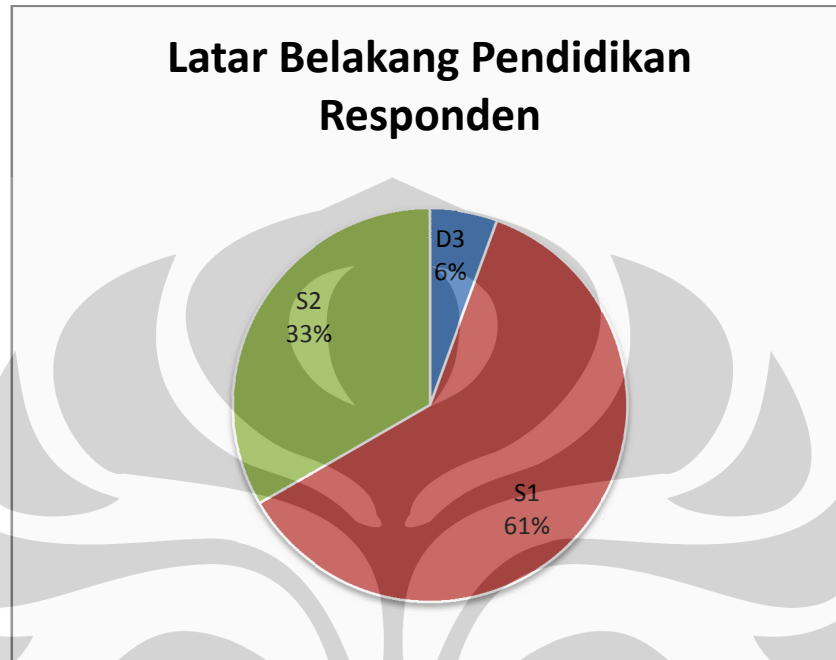
Sumber: *output* SPSS ver.15

Dari *output* tersebut menunjukkan hampir semua nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* pada tabel *statistic* tiap variabel lebih besar dari *level of significant* ( $\alpha$ ) 0,05, kecuali pada variabel X7 dan X16. Berarti hipotesis nol ( $H_0$ ) diterima dan  $H_a$  ditolak untuk semua variabel kecuali X7 dan X16, sehingga bisa disimpulkan bahwa terhadap perbedaan persepsi responden dengan latar belakang jabatan di bidang SDM dengan responden dengan latar belakang jabatan non SDM untuk variabel X7 dan X16, yaitu variabel dilakukan pelatihan khusus akibat perkembangan teknologi dan memastikan seluruh materi pelatihan dapat dipahami oleh peserta pelatihan.

### 5.3.3. Uji Karakteristik Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Uji Kruskal Wallis dilakukan untuk menguji perbedaan jawaban responden dengan latar belakang perbedaan pendidikan. Adapun perbedaan pendidikan ini dikelompokkan kedalam 3 bagian, yaitu:

1. Kelompok responden dengan pendidikan D3
2. Kelompok responden dengan pendidikan S1
3. Kelompok responden dengan pendidikan S2



Gambar 5. 3. Latar belakang pendidikan responden

Dalam hal ini perbedaan pendidikan terakhir dianggap berpengaruh dengan persepsi dalam bidang pelatihan karyawan. Dengan uji Kruskal Wallis kemudian dilihat ada tidaknya perbedaan persepsi responden dengan perbedaan pendidikan terakhir seperti yang terlihat pada diagram *pie* di atas. Selanjutnya data dianalisa dengan program SPSS ver.15 menggunakan 3 kriteria, dengan hipotesis sebagai berikut:

- $H_0$  = Tidak ada perbedaan persepsi responden yang berbeda tingkat pendidikan
- $H_a$  = Ada perbedaan persepsi responden yang berbeda tingkat pendidikan

Pedoman yang digunakan untuk menerima atau menolak hipotesis nol ( $H_0$ ) yang diusulkan:

- Ho diterima jika nilai *p-value* pada kolom *Asymp. Sig (2-tailed)* > *level of significant* ( $\alpha$ ) sebesar 0,05 dan nilai *chi square* < dari nilai  $\chi^2_{0,05 (df)}$
- Ho ditolak jika nilai *p-value* pada kolom *Asymp.Sig (2-tailed)* < *level of significant* ( $\alpha$ ) sebesar 0,05 dan nilai *chi square* > dari nilai  $\chi^2_{0,05 (df)}$

Tabel 5. 8. Hasil uji pengaruh latar belakang pendidikan

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9
Chi-Square	5,658741	3,123431	9,775	3,253028	0,772727	0,451748	0,451748	10,0469	7,192219
df	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	0,05905	0,209776	0,00754	0,196614	0,679523	0,797819	0,797819	0,006582	0,02743
	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18
Chi-Square	3,834427	4,465657	5,269767	7,162697	4,25	7,18536	3,836089	2,346801	2,271818
df	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	0,147016	0,107225	0,071727	0,027838	0,119433	0,027524	0,146898	0,309113	0,32113

Sumber: *output* SPSS ver.15

Dari *output* tersebut menunjukkan semua variabel mempunyai *Asymp. Sig. (2-tailed)* pada tabel *statistic* tiap variabel lebih besar dari *level of significant* ( $\alpha$ ) 0,05, kecuali variabel X3, X8, X9, X13 dan X15. Jadi Hipotesis nol ( $H_0$ ) diterima dan  $H_a$  ditolak untuk semua variabel, kecuali variabel X3, X8, X9, X13 dan X15. Berarti tidak ada perbedaan persepsi responden yang berbeda latar belakang pendidikan, kecuali variabel X3, X8, X9, X13 dan X15. Sehingga bisa disimpulkan bahwa terhadap perbedaan persepsi responden dengan latar belakang pendidikan D3, S1 dan S2 untuk variabel X3, X8, X9, X13 dan X15, yaitu rencana bisnis yang ditargetkan perusahaan, dibutuhkan karyawan dengan keahlian khusus dan bersertifikat dari lembaga profesi, tujuan pelatihan untuk memenuhi kebutuhan yang diinginkan perusahaan (*business goal*), memastikan alokasi waktu yang dibutuhkan untuk pelaksanaan pelatihan dan memilih lembaga pelatihan yang sudah terbukti sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

### 5.3.4. Uji Validitas Dan Reliabilitas

Validitas adalah ketetapan atau kecermatan suatu instrumen penelitian dalam mengukur apa yang ingin diukur, dalam penentuan layak atau tidaknya suatu item yang akan digunakan, pada penelitian ini dilakukan uji signifikansi koefisien korelasi pada tahap signifikansi 0,05, dimana artinya variabel penelitian dianggap valid jika berkorelasi signifikan terhadap skor total. Sedangkan uji reabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi alat ukur, apakah alat pengukur yang digunakan dapat diandalkan dan tetap konsisten jika pengukuran tersebut diulang. Pengujian validitas data digunakan dengan menggunakan *corrected item-total correlation* yang menggunakan nilai  $r$  dari tabel. Sedangkan untuk pengujian reliabilitas digunakan metode *cronbach's alpha*, dimana variabel penelitian dikatakan *reliable* bila nilai alpha lebih besar dari  $r$  kritis product moment. Berikut adalah hasil output pengolahan data dengan menggunakan program SPSS ver.15.

**Tabel 5. 9. Case porcessing summary**

		N	%
Cases	Valid	18	100
	Excluded(a)	0	0
	Total	18	100

Sumber: *Output* SPSS ver.15

Dari hasil di atas dapat dilihat bahwa semua responden sudah valid dan tidak ada yang harus dikeluarkan dari penelitian.

#### 1. Validitas

*Corrected Item-Total Correlation*, merupakan korelasi antara skor item dengan skor total item yang dapat digunakan untuk menguji validitas instrumen. Korelasi skor item/variabel 1 terhadap skor total adalah 0,5327, korelasi skor butir 2 dengan skor total adalah 0,5866. Selanjutnya untuk mengetahui valid tidaknya variabel tersebut harus dibandingkan dengan  $r$  tabel.

- $r$  tabel pada  $\alpha$  0,05 dengan derajat bebas  $df = \text{responden} - 2$ , pada penelitian ini jumlah variabel 18 jadi  $df = 16$ .

- $r(0,05;16)$  pada uji satu arah = 0,497

#### Pengambilan Keputusan

- Jika R hitung positif dan R hitung  $>$  r tabel, maka variabel tersebut valid
- Jika R hitung negatif atau R hitung  $<$  r tabel, maka variabel tersebut tidak valid. R hitung dapat dilihat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation*.

Tabel 5. 10. Item-total statistik

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1	63,5	28,97059	0,794	0,753878
X2	62,83333	28,26471	0,589	0,756489
X3	63,33333	32,58824	0,058	0,788458
X4	62,88889	31,39869	0,058	0,806385
X5	64	33,05882	-0,024	0,791098
X6	63,94444	34,64379	-0,319	0,804417
X7	62,94444	31,82026	0,210	0,781516
X8	62,66667	27,41176	0,827	0,742787
X9	62,88889	24,22222	0,774	0,730505
X10	64,05556	33,34967	-0,113	0,826053
X11	62,55556	26,14379	0,815	0,735781
X12	63,16667	31,32353	0,157	0,787702
X13	64	26,47059	0,547	0,756605
X14	63,33333	30,58824	0,680	0,766453
X15	63,61111	30,36928	0,453	0,769464
X16	65,44444	29,79085	0,675	0,761326
X17	63,72222	29,85948	0,534	0,764926
X18	63,88889	28,33987	0,591	0,756688

Sumber: *Output SPSS ver.15*

Maka dapat disimpulkan bahwa item pertanyaan untuk X3, X4, X5, X6, X7, X10, X12, dan X15 tidak valid karena R hitungnya  $<$  r tabel. Selanjutnya akan diuji kembali variabel-variabel dengan tidak memasukkan variabel yang tidak valid dengan perhitungan yang sama.

Tabel 5. 11. Item-total statistik

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1	33,66667	22	0,798	0,893
X2	33	20,70588	0,704	0,893
X8	32,83333	20,97059	0,765	0,890
X9	33,05556	17,58497	0,813	0,889
X11	32,72222	19,50654	0,822	0,885
X13	34,16667	19,32353	0,605	0,907
X14	33,5	23,20588	0,755	0,900
X16	35,61111	22,48693	0,738	0,896
X17	33,88889	22,69281	0,552	0,902
X18	34,05556	21,58497	0,566	0,902

Sumber: *Output SPSS ver.15*

Setelah dilakukan perhitungan yang sama akhirnya didapat variabel yang telah valid yaitu variabel X1, X2, X8, X9, X11, X13, X14, X16, X17 dan X18.

## 2. Reliabilitas

Setelah semua variabel telah valid, maka uji selanjutnya adalah menguji kereliabilisan dari skala pengukuran kuesioner serta melihat ada tidaknya butir pertanyaan (variabel) yang harus dihapus atau direvisi karena tidak reliabel.

### Cara Pengambilan Keputusan

- Jika nilai alpha cronbach  $> 0,7$ , maka reliabilitas skala pengukuran kuesioner adalah baik.
- Jika nilai alpha cronbach  $< 0,7$ , maka reliabilitas skala pengukuran kuesioner adalah tidak baik.

Tabel 5. 12. Reliability statistic

Cronbach's Alpha	N of Items
,905	10

Sumber: *output* SPSS ver.15

Alpha cronbach yang dihasilkan bernilai 0,905 (dilihat pada Tabel 5.12), skala pengukuran yang reliabel sebaiknya memiliki nilai alpha cronbach minimal 0,70 (Uyanto, 2009). Alpha cronbach adalah sebuah ukuran reliabilitas, khususnya batas bawah reliabilitas yang dapat diterima dalam survei. Secara sistematis, reliabilitas didefinisikan sebagai proporsi heterogenitas responden yang akan menghasilkan perbedaan respon responden. Respon jawaban dari responden akan bervariasi karena masing-masing mempunyai opini yang berbeda, bukan karena kuesioner yang membingungkan dan multi intrepetasi. Karena alpha cronbach  $> 0,70$ , maka kuesioner tersebut reliabel.

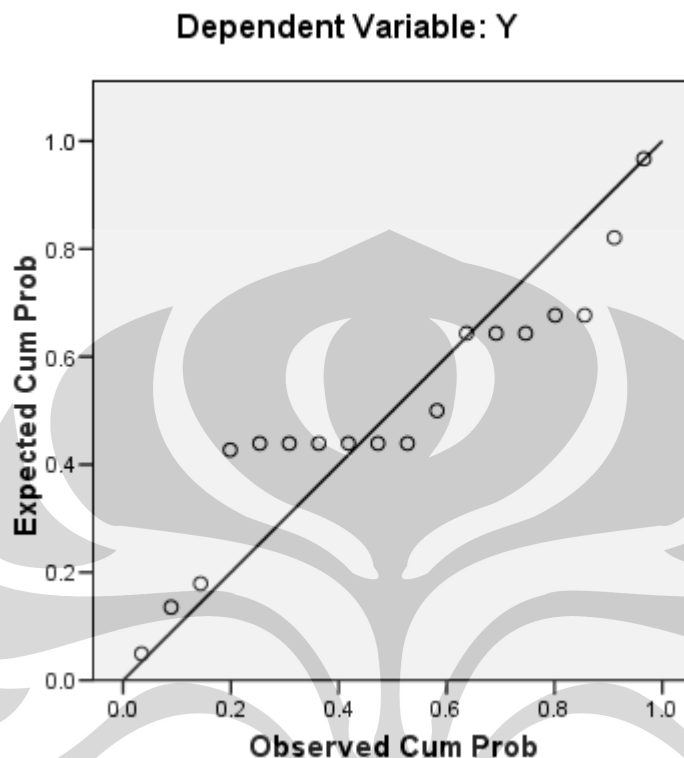
Dari tabel 5.9 bisa dilihat pada kolom *cronbach's alpha if item deleted*, bahwa semua nilai yang ada pada kolom tersebut lebih kecil dari 0,905 (alpha cronbach keseluruhan), kecuali X13 sehingga variabel dapat digunakan untuk pengolahan data selanjutnya adalah, X1, X2, X8, X9, X11, X14, X16, X17 dan X18

## 5.4. Analisa Data

### 5.4.1. Uji Normalitas

Uji normalitas ini adalah untuk mengetahui apakah data yang diperoleh terdistribusi normal atau tidak, karena statistik parametris bekerja berdasarkan asumsi bahwa data setiap variabel yang akan dianalisis berdistribusi normal. Untuk itu, sebelum menggunakan statistik parametris, maka kenormalan data harus diuji terlebih dahulu. Bila data tidak normal maka digunakan statistik nonparametris. Pada prinsipnya, normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data atau titik pada sumbu diagonal pada grafik atau dengan melihat

histogram dari residualnya. Berikut ini tampilan grafik normal plot dari data yang diolah dengan bantuan SPSS ver15.



Gambar 5. 4. Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dari gambar 5.4. menunjukkan bahwa data terdistribusi secara normal, dimana dapat dilihat bahwa titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal atau masih mendekati garis diagonal yang membentuk pola linear. (Uyanto, 2009)

#### 5.4.2. Korelasi *Spearman Rank*

Koefisien korelasi peringkat Spearman digunakan untuk mengukur hubungan antara dua variabel dimana kedua variabel berbentuk peringkat atau kedua variabel berskala ordinal (Uyanto, 2009). Dalam penelitian ini yang diukur adalah hubungan antara variabel *dependent* (Y) yaitu keberhasilan pelatihan dengan variabel *independent* X1, X2, X8, X9, X11, X14, X16, X17 dan X18 yaitu faktor-faktor keberhasilan pelatihan.



Tabel 5. 13. Hasil uji korelasi peringkat Spearman

	X1	X2	X8	X9	X11	X14	X16	X17	X18
Correlation Coefficient	,723(**)	,701(**)	,557(**)	,861(**)	,577(**)	,570(**)	,564(**)	,372	,447(*)
Sig. (1-tailed)	,000	,001	,008	,000	,006	,007	,007	,064	,031
N	18	18	18	18	18	18	18	18	18

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Sumber: *output SPSS ver.15*

Dari tabel 5.12. dapat dilihat bahwa variabel-variabel yang mempengaruhi atau berkorelasi dengan keberhasilan pelatihan adalah X1, X2, X8, X9, X11 dan X14, X16 dan X18.

#### 5.4.3. Uji Regresi

Persamaan umum regresi linear berganda:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n \dots \dots \dots (1)$$

Uji regresi ganda digunakan untuk melihat pengaruh sejumlah variabel *independent* X1, X2, X8, X9, X11 dan X14, X16 dan X18 terhadap variabel *dependent* Y.

Tabel 5. 14. *Model Summary*

Model Summary <sup>d</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,827 <sup>a</sup>	,684	,664	,26716	
2	,867 <sup>b</sup>	,751	,718	,24473	
3	,899 <sup>c</sup>	,808	,767	,22238	2,346

a. Predictors: (Constant), X9

b. Predictors: (Constant), X9, X2

c. Predictors: (Constant), X9, X2, X16

d. Dependent Variable: Y

Sumber: *output SPSS ver.15*

Dari analisis regresi dengan menggunakan bantuan SPSS ver15 didapat tiga model regresi dengan masing-masing  $R^2$  adalah:

1. Model 1  $R^2$  68,4%
2. Model 2  $R^2$  75,1%
3. Model 3  $R^2$  80,8%

$R^2$  menunjukkan persentase dari variabel Y yaitu keberhasilan pelatihan dapat dijelaskan oleh perubahan dalam variabel-variabel *independent*.

Pada regresi ini ada beberapa uji yang harus dilakukan di samping uji koefisien dan uji kelinearan. Uji tersebut adalah uji autokorelasi dan uji kolenieritas. Uji autokorelasi dilakukan dengan pengujian Durbin Watsan (DW) sebagai berikut.

- $1,65 < DW < 2,35$  tidak terjadi autokorelasi
- $1,21 < DW < 1,65$  atau  $2,35 < DW < 2,79$  tidak dapat disimpulkan
- $DW < 1,21$  atau  $DW > 2,79$  terjadi autokorelasi

Dari tabel 5.12 didapat nilai DW adalah 2,346 karena DW diantara 1,65 dan 2,35 maka tidak terjadi autokorelasi diantara variabel-variabelnya.

Tabel 5. 15. ANOVA

ANOVA <sup>d</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,469	1	2,469	34,595	,000 <sup>a</sup>
	Residual	1,142	16	,071		
	Total	3,611	17			
2	Regression	2,713	2	1,356	22,646	,000 <sup>b</sup>
	Residual	,898	15	,060		
	Total	3,611	17			
3	Regression	2,919	3	,973	19,673	,000 <sup>c</sup>
	Residual	,692	14	,049		
	Total	3,611	17			

a. Predictors: (Constant), X9

b. Predictors: (Constant), X9, X2

c. Predictors: (Constant), X9, X2, X16

d. Dependent Variable: Y

Sumber: *output* SPSS ver.15

Tabel ANOVA memaparkan uji kelinearan.

- Hipotesis: Model 1

Ho = Model linear antara variabel keberhasilan pelatihan dengan variabel tujuan pelatihan untuk memenuhi kebutuhan yang diinginkan perusahaan (*business goal*) tidak signifikan  $\text{sig} > (\alpha)$  sebesar 0,05.

Ha = Model linear antara variabel keberhasilan pelatihan dengan variabel tujuan pelatihan untuk memenuhi kebutuhan yang diinginkan perusahaan (*business goal*) signifikan  $\text{sig} < (\alpha)$  sebesar 0,05.

Dari tabel 5.13 untuk model 1 nilai  $\text{sig.} (0,000) < (\alpha)$  sebesar 0,05 sehingga Ho ditolak. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Model linear antara variabel keberhasilan pelatihan dengan variabel Tujuan pelatihan untuk memenuhi kebutuhan yang diinginkan perusahaan (*business goal*).

- Hipotesis: Model 2

Ho = Model linear antara variabel keberhasilan pelatihan dengan variabel tujuan pelatihan untuk memenuhi kebutuhan yang diinginkan perusahaan (*business goal*) dan terdapat job requirement yang dibutuhkan untuk jenjang karier yang lebih tinggi tidak signifikan  $\text{sig} > (\alpha)$  sebesar 0,05.

Ha = Model linear antara variabel keberhasilan pelatihan dengan variabel tujuan pelatihan untuk memenuhi kebutuhan yang diinginkan perusahaan (*business goal*) dan terdapat job requirement yang dibutuhkan untuk jenjang karier yang lebih tinggi signifikan  $\text{sig} < (\alpha)$  sebesar 0,05.

Dari tabel 5.13 untuk model 2 nilai  $\text{sig.} (0,000) < (\alpha)$  sebesar 0,05 sehingga Ho ditolak. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Model linear antara variabel keberhasilan pelatihan dengan variabel tujuan pelatihan untuk memenuhi

kebutuhan yang diinginkan perusahaan (*business goal*) dan terdapat job requirement yang dibutuhkan untuk jenjang karier yang lebih tinggi.

- Hipotesis: Model 3

Ho = Model linear antara variabel keberhasilan pelatihan dengan variabel tujuan pelatihan untuk memenuhi kebutuhan yang diinginkan perusahaan (*business goal*), terdapat job requirement yang dibutuhkan untuk jenjang karier yang lebih tinggi dan memastikan seluruh materi pelatihan dapat dipahami oleh peserta pelatihan tidak signifikan  $\text{sig} > (\alpha)$  sebesar 0,05.

Ha = Model linear antara variabel keberhasilan pelatihan dengan variabel tujuan pelatihan untuk memenuhi kebutuhan yang diinginkan perusahaan (*business goal*), terdapat job requirement yang dibutuhkan untuk jenjang karier yang lebih tinggi dan memastikan seluruh materi pelatihan dapat dipahami oleh peserta pelatihan signifikan  $\text{sig} < (\alpha)$  sebesar 0,05.

Dari tabel 5.13 untuk model 3 nilai sig. (0,000)  $< (\alpha)$  sebesar 0,05 sehingga Ho ditolak. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Model linear antara variabel keberhasilan pelatihan dengan variabel tujuan pelatihan untuk memenuhi kebutuhan yang diinginkan perusahaan (*business goal*), terdapat job requirement yang dibutuhkan untuk jenjang karier yang lebih tinggi dan memastikan seluruh materi pelatihan dapat dipahami oleh peserta pelatihan.

Tabel 5. 16. *Coefficient*

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,117	,280		11,132	,000		
	X9	,370	,063	,827	5,882	,000	1,000	1,000
2	(Constant)	2,557	,378		6,759	,000		
	X9	,276	,074	,617	3,730	,002	,606	1,651
	X2	,220	,109	,334	2,017	,062	,606	1,651
3	(Constant)	2,714	,352		7,704	,000		
	X9	,453	,110	1,011	4,134	,001	,229	4,364
	X2	,207	,100	,313	2,076	,057	,603	1,659
	X16	-,484	,237	-,449	-2,041	,061	,282	3,541

a. Dependent Variable: Y

Sumber: *output SPSS ver.15*

Tabel 5.14 memaparkan nilai konstanta a dan koefisien X dari persamaan linear:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n \dots \dots \dots (1)$$

Ho = Koefisien tidak signifikan nilai sig. > ( $\alpha$ )

Ha = Koefisien signifikan nilai sig. < ( $\alpha$ )

Berdasarkan tabel 5.14 didapat tiga model persamaan regresi yaitu:

$$1. Y = 3,117 + 0,37X_9 \dots \dots \dots (2)$$

Dengan nilai ( $\alpha$ ) sebesar 0,05

$$2. Y = 2,557 + 0,276X_9 + 0,22X_2 \dots \dots \dots (3)$$

Dengan nilai ( $\alpha$ ) sebesar 0,1

$$3. Y = 2,714 + 0,453X_9 + 0,207X_2 - 0,484X_{16} \dots \dots \dots (4)$$

Dengan nilai ( $\alpha$ ) sebesar 0,1

#### 5.4.4. Validasi Akhir

Setelah ditemukan variabel yang mempengaruhi keberhasilan pelatihan yaitu X1, X2, X8, X9, X11, X14, X16 dan X18, kemudian hasil akhir penelitian survei tersebut divalidasi kepada 2 pakar awal melalui telewicara. Proses validasi yang dilakukan adalah dengan menjelaskan hasil dari penelitian yaitu faktor-faktor utama yang mempengaruhi keberhasilan pelatihan yaitu:

- Melakukan evaluasi terhadap kompetensi karyawan
- Terdapat *Job requirement* yang dibutuhkan untuk jenjang karier yang lebih tinggi

- Dibutuhkan karyawan dengan keahlian khusus dan bersertifikat keahlian.
- Memenuhi kebutuhan yang dibutuhkan perusahaan (*business goal*)
- Menentukan materi pelatihan berdasarkan identifikasi pelatihan, tujuan pelatihan dan *feedback* pelatihan sebelumnya.
- Memilih metode pelaksanaan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan yang disarankan oleh peserta dan pelatih.
- Memastikan seluruh materi dapat dipahami oleh seluruh peserta pelatihan.
- Sebagai *lesson learned* untuk menyusun program pelatihan sebelumnya.

Tabel 5. 17. Format pernyataan validasi akhir

No	Faktor-faktor keberhasilan pelatihan	Tanggapan	
		Pakar 2	Pakar 3
1	Melakukan evaluasi terhadap kompetensi karyawan	setuju	Setuju
2	Terdapat <i>job requirement</i> yang dibutuhkan untuk jenjang karier yang lebih tinggi	setuju	setuju
3	Dibutuhkan karyawan dengan keahlian khusus dan bersertifikat keahlian	setuju	setuju
4	Memenuhi kebutuhan yang dibutuhkan perusahaan ( <i>business goal</i> )	setuju	setuju
5	Menentukan materi pelatihan berdasarkan identifikasi pelatihan, tujuan pelatihan dan <i>feedback</i> pelatihan sebelumnya	setuju	setuju
6	Memilih metode pelaksanaan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan yang disarankan oleh peserta dan pelatih	setuju	setuju
7	Memastikan seluruh materi dapat dipahami oleh seluruh peserta pelatihan	setuju	setuju
8	Sebagai <i>lesson learned</i> untuk menyusun program pelatihan sebelumnya	setuju	setuju

Sumber: Olahan data primer

Ternyata kedua pakar setuju dengan hasil penelitian dan mengatakan bahwa hasil penelitian cukup menggambarkan keadaan yang sebenarnya.



## BAB 6

### TEMUAN DAN PEMBAHASAN

#### 6.1. Pendahuluan

Pada bab ini akan dibahas lebih tajam mengenai hasil pengolahan dan temuan dari analisa pada bab 5.

#### 6.2. Uji Karakteristik Responden dan Instrumen

##### 6.2.1. Uji Karakteristik Berdasarkan Pengalaman Kerja

Dari uji Mann-Whitney terdapat perbedaan persepsi responden antara responden dengan pengalaman kerja dibawah 15 tahun dengan responden yang memiliki pengalaman 15 tahun keatas terhadap variabel X18, yaitu Sebagai *lessons learned* untuk menyusun program pelatihan selanjutnya. Untuk responden dengan pengalaman kerjaha dibawah 15 tahun lebih cenderung menjawab bahwa yang bertanggung jawab untuk mendokumentasikan *lesson learned* adalah para manajer, sedangkan untuk responden yang memiliki pengalaman 15 tahun keatas lebih cenderung menjawab bahwa yang bertanggung jawab dalam mendokumentasikan *lesson learned* adalah perusahaan. Jadi dapat disimpulkan bahwa responden dengan pengalaman 15 tahun keatas lebih memahami pengertian *lesson learned*.

##### 6.2.2. Uji Karakteristik Karena Perbedaan Jabatan

Dengan menggunakan uji Mann-Whitney terhadap perbedaan jabatan responden dengan responden yang bekerja pada bidang SDM dan responden yang bekerja bukan pada bidang SDM didapat perbedaan persepsi responden pada variabel X7 dan X16, yaitu variabel dilakukan pelatihan khusus akibat perkembangan teknologi dan memastikan seluruh materi pelatihan dapat dipahami oleh peserta pelatihan. Untuk dilakukan pelatihan khusus akibat perkembangan teknologi, responden yang bekerja pada bidang SDM cenderung menjawab telah dilakukan sebelumnya sebelum terjadi perubahan teknologi sedangkan untuk resonden yang bekerja bukan pada bidang SDM cenderung menjawab dilakukan



pelatihan khusus akibat perubahan teknologi. Untuk variabel dilakukan pelatihan khusus akibat perkembangan teknologi dapat disimpulkan bahwa responden yang bekerja di bidang SDM lebih cenderung terhadap rencana pelatihan akibat penggunaan teknologi baru sedangkan untuk responden yang bukan bekerja bukan pada bidang SDM lebih sesuai dengan pernyataan variabel.

Untuk perbedaan persepsi responden pada variabel X16, yaitu memastikan seluruh materi pelatihan dapat dipahami oleh peserta pelatihan. Responden dengan latar belakang jabatan di bidang SDM cenderung menjawab dengan menyebarkan kuesioner dalam memastikan materi pelatihan dapat dipahami oleh peserta sedangkan untuk responden yang bukan bekerja pada bidang SDM cenderung menjawab bahwa dalam memastikan materi dapat dipahami hanya dengan pengamatan yang dilakukan oleh manajer. Jadi dapat disimpulkan bahwa bahwa responden yang bekerja di bidang SDM lebih mengerti bagaimana seharusnya memastikan materi pelatihan dapat dipahami oleh peserta pelatihan.

### 6.2.3. Uji Karakteristik Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Dari uji Kruskal Wallis ditemukan bahwa ada perbedaan persepsi responden antara responden dengan pendidikan terakhir D3 dan responden dengan pendidikan terakhir S1 dan S2 pada pertanyaan variabel X3, X8, X9, X13 dan X15, yaitu rencana bisnis yang ditargetkan perusahaan, dibutuhkan karyawan dengan keahlian khusus dan bersertifikat dari lembaga profesi, tujuan pelatihan untuk memenuhi kebutuhan yang diinginkan perusahaan (*business goal*), memastikan alokasi waktu yang dibutuhkan untuk pelaksanaan pelatihan dan memilih lembaga pelatihan yang sudah terbukti sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Untuk X3 yaitu rencana bisnis yang ditargetkan perusahaan, jawaban responden dengan pendidikan D3 cenderung berbeda dengan jawaban responden dengan pendidikan S1 dan S2. Responden dengan pendidikan D3 menjawab bahwa perencanaan bisnis perusahaan telah direncanakan untuk lebih dari 5 tahun sedangkan responden dengan pendidikan S1 dan S2 menjawab perencanaan bisnis perusahaan telah ditetapkan untuk 3-5 tahun dan 1-2 tahun.

Untuk X8, yaitu dibutuhkan karyawan dengan keahlian khusus dan bersertifikat dari lembaga profesi. Terdapat perbedaan persepsi responden antara responden dengan pendidikan D3 dan S1 dengan responden dengan pendidikan S2. Yaitu jawaban responden dengan latar belakang pendidikan D3 dan S1 lebih cenderung membutuhkan sertifikasi keahlian dibandingkan dengan responden dengan latar belakang S2.

Untuk X9, yaitu tujuan pelatihan untuk memenuhi kebutuhan yang diinginkan perusahaan (*business goal*), jawaban dari responden yang berpendidikan S1 lebih cenderung menjawab bahwa tujuan pelatihan berdasarkan dengan sasaran bisnis perusahaan sedangkan untuk responden dengan pendidikan S2 dan D3 menganggap bahwa tujuan pelatihan adalah untuk meningkatkan kemampuan karyawan. Jadi dapat disimpulkan bahwa responden dengan latar belakang pendidikan S1 lebih memahami dalam menentukan tujuan pelatihan.

Untuk X13, yaitu memastikan alokasi waktu yang dibutuhkan untuk pelaksanaan pelatihan terdapat perbedaan persepsi responden yaitu responden dengan latar belakang pendidikan D3 dan S1 dengan responden yang memiliki latar belakang pendidikan S2. Responden dengan latar belakang pendidikan D3 dan S1 lebih cenderung menjawab dalam menentukan waktu pelatihan berdasarkan kondisi perusahaan sedangkan untuk responden dengan latar belakang pendidikan S2 lebih cenderung menyerahkan alokasi waktu pelatihan kepada lembaga yang menyelenggarakan pelatihan.

Untuk X15, yaitu memilih lembaga pelatihan yang sudah terbukti sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Terdapat perbedaan persepsi responden dengan latar belakang pendidikan D3 dan S1 dengan responden yang berpendidikan S2. Responden yang berpendidikan S2 lebih cenderung memilih lembaga yang berpengalaman sedangkan responden dengan pendidikan D3 dan S1 lebih cenderung memilih lembaga yang sesuai kebutuhan perusahaan.

#### 6.2.4. Uji Validitas Dan Reliabilitas

Dari uji ini ditemukan 10 variabel valid yaitu:

- X1, manajer melakukan evaluasi terhadap kompetensi karyawan

- X2, terdapat job requirement yang dibutuhkan untuk jenjang karier yang lebih tinggi
- X8, dibutuhkan karyawan dengan keahlian khusus dan bersertifikat dari lembaga profesi
- X9, tujuan pelatihan untuk memenuhi kebutuhan yang diinginkan perusahaan (*business goal*)
- X11, menentukan materi pelatihan berdasarkan hasil identifikasi pelatihan, tujuan pelatihan dan *feedback* dari pelatihan sebelumnya
- X13, memastikan alokasi waktu yang dibutuhkan untuk pelaksanaan pelatihan.
- X14, memilih metode pelaksanaan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan
- X16, memastikan seluruh materi pelatihan dapat dipahami oleh peserta pelatihan
- X17, pelatihan dapat memperbaiki produktivitas perusahaan jika dibanding dengan sebelum dilakukan pelatihan
- X18, sebagai *lessons learned* untuk menyusun program pelatihan selanjutnya.

Variabel-variabel yang lainnya dinyatakan tidak valid karena  $r$  hitung lebih kecil dari  $r$  tabel (0,497).

Alpha cronbach yang dihasilkan bernilai 0,905, skala pengukuran yang reliabel sebaiknya memiliki nilai alpha cronbach minimal 0,70. Karena alpha cronbach  $> 0,70$ , maka kuesioner tersebut reliabel, dan semua nilai yang ada pada kolom tersebut lebih kecil dari 0,905 (alpha cronbach keseluruhan), kecuali X13 sehingga variabel dapat digunakan untuk pengolahan data selanjutnya adalah, X1, X2, X8, X9, X11, X14, X16, X17 dan X18

### 6.3. Analisa Data

#### 6.3.1. Uji Normalitas

Dari uji normalitas ini didapatkan bahwa data-data yang didapat untuk setiap variabel adalah terdistribusi secara normal, yang berarti sebaran data

memiliki jarak tidak begitu berbeda. Sehingga dengan hasil distribusi yang normal dan dapat digunakan regresi linear berganda.

### 6.3.2. Korelasi *Spearman Rank*

Uji korelasi peringkat spearman digunakan untuk data yang berbentuk ordinal (peringkat). Uji ini sesungguhnya tidak terlalu memperlihatkan kedominanan, namun lebih memperlihatkan keeratan hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya, dalam hal ini variabel bebas dengan variabel terikat. Didapat hasil dari uji korelasi yang menyatakan bahwa variabel-variabel yang berkorelasi kuat dengan keberhasilan pelatihan adalah:

- X1, melakukan evaluasi terhadap kompetensi karyawan
- X2, terdapat *Job requirment* yang dibutuhkan untuk jenjang karier yang lebih tinggi
- X8, karyawan dengan keahlian khusus dan bersertifikat keahlian.
- X9, memenuhi kebutuhan yang dibutuhkan perusahaan (*business goal*)
- X11, menentukan materi pelatihan berdasarkan identifikasi pelatihan, tujuan pelatihan dan *feedback* pelatihan sebelumnya.
- X14, memilih metode pelaksanaan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan yang disarankan oleh peserta dan pelatih.
- X16, memastikan seluruh materi dapat dipahami oleh seluruh peserta pelatihan
- X18, sebagai *lesson learned* untuk menyusun program pelatihan sebelumnya.

### 6.3.3. Uji Regresi

Uji regresi ganda digunakan untuk melihat pengaruh sejumlah variabel *independent* X1, X2, X8, X9, X11 dan X14, X16 dan X18 terhadap variabel *dependent* Y. Setelah dilakukan beberapa uji sebagai prasyarat dari uji regresi linear berganda, dinyatakan bahwa uji ini layak dipakai untuk data-data dengan persamaan:

$$Y = 2,557 + 0,276X9 + 0,22X2 \dots\dots\dots(3)$$

Selanjutnya didapatkan bahwa variabel-variabel bebas yang signifikan pengaruhnya terhadap Y adalah:

- X9, memenuhi kebutuhan yang dibutuhkan perusahaan (*business goal*)
- X2, terdapat *Job requirment* yang dibutuhkan untuk jenjang karier yang lebih tinggi

Dari persamaan terlihat bahwa variabel berpengaruh positif terhadap keberhasilan pelatihan, jadi dapat disimpulkan bahwa tinggi rendahnya keberhasilan pelatihan dapat dipengaruhi oleh perubahan X9 dan X2 yaitu, memenuhi kebutuhan yang dibutuhkan perusahaan (*business goal*) dan terdapat *job requirment* yang dibutuhkan untuk jenjang karier yang lebih tinggi.

#### 6.4. Pembahasan Hasil Penelitian

Pada uraian selanjutnya akan dibahas mengenai hasil dari penelitian yaitu mengenai faktor-faktor utama yang mempengaruhi keberhasilan pelatihan pada perusahaan konstruksi.

Berdasarkan hasil yang didapat dari analisa regresi faktor-faktor yang paling berpengaruh terhadap keberhasilan pelatihan adalah :

- X9, Menetapkan Sasaran pelatihan untuk memenuhi kebutuhan yang dibutuhkan perusahaan (*business goal*)

Menetapkan sasaran pelatihan merupakan variabel paling signifikan pada penelitian ini yang berarti variabel ini merupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap keberhasilan pelatihan. Hal ini sesuai dengan hipotesis penetapan tujuan pelatihan yaitu sesuai dengan sasaran bisnis perusahaan. Sesuai dengan literatur yang didapat yaitu kegagalan pelatihan adalah karena pelatihan yang dilakukan tidak sesuai dengan kebutuhan perusahaan pada saat itu (wulandari, 2005). Ini menunjukkan bahwa pelatihan yang dijalankan tidak sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Oleh karena itu menetapkan tujuan pelatihan sesuai dengan sasaran bisnis perusahaan merupakan faktor yang berpengaruh terhadap keberhasilan pelatihan.

- X2, terdapat *Job requirment* yang dibutuhkan untuk jenjang karier yang lebih tinggi.

Selain menetapkan sasaran pelatihan faktor yang paling berpengaruh terhadap keberhasilan pelatihan adalah dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, berdasarkan hasil penelitian ini faktor yang paling utama dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan adalah akibat dari *job requirement* yang dibutuhkan untuk jenjang karier yang lebih tinggi.

Setelah dilakukan penelitian dan konsultasi dengan pakar ternyata faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan pelatihan untuk semua perusahaan secara garis besar adalah sama.

### **6.5. Pengujian Hipotesa**

Pengujian hipotesa dilakukan dengan melihat hasil analisa data yang didapat dari hasil survei lapangan dan pendapat pakar terhadap faktor yang paling berpengaruh terhadap keberhasilan pelatihan. Hipotesa untuk faktor yang paling berpengaruh terhadap keberhasilan pelatihan dari penelitian ini adalah “Jika penetapan sasaran pelatihan semakin berhubungan dengan sasaran bisnis perusahaan maka pelatihan yang dilakukan berhasil”. Berdasarkan hasil analisa data yang didapat dari hasil survei terhadap perusahaan konstruksi, didapat faktor yang paling berpengaruh terhadap keberhasilan pelatihan adalah:

- Apabila sasaran suatu pelatihan semakin mendekati dengan sasaran bisnis perusahaan maka akan semakin tinggi tingkat keberhasilan pelatihan.
- Semakin banyak ketersediaan jenjang karier untuk karyawan maka akan semakin tinggi tingkat keberhasilan pelatihan

Sedangkan dari hasil pendapat pakar bahwa mereka menetujui bahwa faktor-faktor tersebut memang yang mempengaruhi terhadap keberhasilan pelatihan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesa pada penelitian ini sesuai dengan hasil pengolahan data dan pendapat dari para pakar.

## BAB 7

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 7.1. Kesimpulan

- Faktor-faktor yang paling berpengaruh terhadap keberhasilan pelatihan yaitu:
  - Sasaran pelatihan untuk memenuhi kebutuhan yang dibutuhkan perusahaan (*business goal*)
  - Identifikasi pelatihan berdasarkan Terdapat *Job requirment* yang dibutuhkan untuk jenjang karier yang lebih tinggi

#### 7.2. Saran

Setelah melakukan penelitian ini maka didapat saran-saran untuk penelitian lebih lanjut sebagai berikut:

- Untuk penelitian selanjutnya sebaiknya ditetapkan dulu tujuan pelatihannya atau sasaran bisnis perusahaannya, karena hal ini yang membedakan kebutuhan setiap pelatihan.
- Untuk lebih dalam melihat karakteristik pelatihan pada perusahaan konstruksi sebaiknya dilakukan studi kasus pada perusahaan konstruksi, sehingga dapat mengetahui sasaran bisnis perusahaan tersebut.



## DAFTAR REFERENSI

- Agung, Gregorius M. (1999). Perhitungan Bobot Kriteria Evaluasi Pelatihan Dengan Formulasi Proses Hirarki Analitik Di PT UT, Skripsi Teknik Industri Universitas Indonesia.
- Bunch, Kay J. (2007). Training Failure as a Consequence of Organizational Culture. *Human Resource Development Review*, Vol. 6, No. 2, 142–163.
- BKN. (2003). Buku Efektivitas Diklat Struktural  
<http://www.bkn.go.id/penelitian/buku%20penelitian%202003/Buku%20Efektivitas%20Diklat%20%20Struktural/2BABI.htm>
- Cahyono, Tri. (2006). Uji Normalitas. Politeknik Kesehatan Semarang.  
<http://www.scribd.com/doc/19375287/Uji-Normalitas-Data-Statistik>
- Febrianti, Erica (2006). Analisa Kebutuhan Pelatihan Dalam Rangka Peningkatan Performa dan Pengamanan Informasi Studi Kasus di Tim SKTI\_DTI Bank X, Skripsi Teknik Industri Universitas Indonesia.
- Goldstein, Irwin L & Ford, J. Kevin. (2002). Training In Organizations Needs Assessment, Development, and Evaluation (Fourth edition). California: Wadsworth.
- Harjoso, T. (2009). Prinsip Dasar Evaluasi Pasca Pelatihan.  
<http://tareqaziz.blogspot.com/2009/04/prinsip-dasar-evaluasi-pasca-pelatihan.html>
- Koolma, A, & Schoot, van de. C. J. M. (1988). Manajemen Proyek Pedoman Untuk Mengelola dan Memimpin Serta Bekerja Sama Dalam Proyek (cetakan ke-4). Jakarta: UI-Press.
- Kozlowski, S. W. J., & Hults, B. M. (1987). An Exploration Of Climates for technical updating and performance. *Personnel Psychology*, 40, 539-563.
- Lavender, Stephen. (1996). Management for the Construction Industry. England: Longman.
- LPJK. (2009). Daftar Registrasi Badan Usaha.  
<http://www.lpjk.org>
- LPJK. (2001). Pedoman Akreditasi Asosiasi Profesi Jasa Konstruksi, Keputusan Dewan Lembaga Pengembangan Jasa Konstruksi Nasional.
- LPJK. (2006). Registrasi Usaha Jasa Pelaksanaan Konstruksi, Keputusan Dewan Lembaga Pengembangan Jasa Konstruksi Nasional.



- Noe, Raymond A. (2002). *Employee Training & Development* (second edition). New York: McGraw-Hill
- Papu, Johannes. (2002). Analisa Kebutuhan Pelatihan. *E-Psikologi*.  
[http://www.e-psikologi.com/epsi/artikel\\_detail.asp?id=129](http://www.e-psikologi.com/epsi/artikel_detail.asp?id=129)
- Papu, Johannes. (2002). Mengukur ROI Sebuah Pelatihan. *E-Psikologi*.  
[http://www.e-psikologi.com/epsi/artikel\\_detail.asp?id=140](http://www.e-psikologi.com/epsi/artikel_detail.asp?id=140)
- PMBOK Guide. (2004). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (third edition). Project Management Institute, Inc.
- PT. PP (Persero). (2003). Buku Referensi Untuk Kontraktor Bangunan Gedung dan Sipil. Jakarta: Gramedia.
- Quinones, M. A. (1997). Contextual Influence On Training Effectiveness. In M. A. Quinones & A. Ehrenstein (Eds.), *Training for a rapidly changing workplace*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Riduwan. (2006). Metode dan Teknik Menyusun Tesis (Cetakan 4). Bandung: Alfabeta.
- Rivai, Veithzal & Sagala, Ella Jauvani. (2009). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik. Jakarta: Rajawali Pers.
- Rouillier, J. Z., & Goldstein, I. L. (1993). The Relation Between Organizational Transfer Climate And Positive Transfer Of Training. *Human Resource Development Quarterly*, 4, 377-390.
- Sheal, Peter (1999). *The Art of HRD The Staff Development Handbook*. Kogan Page India: Crest Publishing House.
- Sugiyono. (2006). Statistik untuk Penelitian (cetakan kesembilan). Bandung: Alfabeta.
- Sulistiywan, Abriyani (2006). Pengaruh Kinerja Tim Proyek Terhadap Keberhasilan Proyek (*The Influence Of Team-Work Performance On Project Achievements*). *Dinamika Teknik Sipil*, volume 8, nomor 1, 82-88.  
<http://www.ums.ac.id/>
- Susila, Wayan R. & Munadi, E. (2007). Penggunaan *Analytical Hierarchy Process* Untuk Penyusunan Prioritas Proposal Penelitian. *Informatika Pertanian*, volume 16, no. 2.
- Tannebaum, S. I., & Yukl, G. (1992). Training and development in work organizations. *Annual Review of Psychology*, 43, 399-441.

- Tarumingkeng, Rudy C. (2000). Peran Strategis Sumber Daya Manusia. Februari 14, 2000. Kuliah Perdana Manajemen Sumber Daya Manusia, Program Pasca Sarjana – Magister Manajemen, Universitas Kristen Krida Wacana. [http://www.rudyc.com/STRAT\\_PSDM.htm](http://www.rudyc.com/STRAT_PSDM.htm)
- Taufik.(2002). Penentuan Prioritas Kriteria Pada Eavaluasi Program Pelatihan Dengan Metode Proses Hirarki Analitik di Badan Diklat Energi dan Sumber Daya Mineral, Tesis Teknik Industri Universitas Indonesia.
- Tway, Duane C., Davis, L. N., & Mink, O. G. (1990) Reality-Referenced Training: An Empirical Study of Self-Norming Needs Assessment. *Human Resource Development Quarterly*, vol. 1, no 4.
- Ubaydillah, A. N. (2007). Ciri Training yang Tidak Efektif. *E-Psikologi*. [http://www.e-psiologi.com/epsi/artikel\\_detail.asp?id=465](http://www.e-psiologi.com/epsi/artikel_detail.asp?id=465)
- Uyanto, S. S. (2009). Pedoman Analisis Data Dengan SPSS. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Wiyoto & Rahmat, Tatang. (2008). Mengelola Program Pelatihan. <http://www.tedcbandung.com/tedcbandung/pdf/mjld0211.pdf>
- Wulandari, Retno. (2005). Penilaian Kebutuhan Pelatihan: Tantangan Dan Solusi. *Edisi Khusus JSB On Human Resources*, hal 75-86.



## RISALAH SIDANG SKRIPSI

**Nama : Ahmad Akmaludin Sahid**

**Npm : 0405010019**

**Judul : Faktor-Faktor Utama Yang Mempengaruhi Keberhasilan Pelatihan  
Pada Perusahaan Konstruksi**

### 1. Ayomi Dita Rarasati, ST, MT.

No	Revisi	Keterangan
1	Kenapa menggunakan uji regresi	Sudah dijelaskan, hal. 26
2	Temuan dan pembahasan dipertajam	Sudah ditambahkan, hal. 65
3	Perbaiki abstrak	Sudah diperbaiki, hal. x, xi
4	Cek tabel 5.2	Sudah diperbaiki, hal. 42
5	Perbaiki penulisan	Sudah dilakukan
6	Bagaimana proses telewicara	Sudah ditambahkan, hal. 63
7	Perbaiki penulisan kesimpulan	Sudah diperbaiki, hal. 72

### 2. Alin Veronika, ST, MT.

No	Revisi	Keterangan
1	Perbaiki penulisan	Sudah dilakukan
2	Perbaiki abstrak	Sudah diperbaiki, hal. x, xi
3	Masukkan perusahaan konstruksi di literatur	Sudah ditambahkan, hal.6
4	Apa perbedaan perusahaan konstruksi dengan perusahaan lain	Sudah ditambahkan, hal. 6
5	Perbaiki referensi	Sudah diperbaiki
6	Rumusan masalah dengan tujuan penelitian diperbaiki	Sudah diperbaiki, hal. 3
7	Siapakah responden	Sudah dijelaskan, hal. 27
8	Pelatihan untuk karyawan tetap/tidak tetap	Sudah ditambahkan, hal. 3
9	Bagaimana jenis pelatihan	Sudah ditambahkan, hal. 3
10	Literatur riview anggaran	Sudah ditambahkan, hal. 18
11	Hipotesa diperbaiki	Sudah diperbaiki, hal. 26
12	Apa variabel untuk pertanyaan penelitian 1 dan 2	Sudah dijelaskan, hal. 29

3. M. Ali Berawi, M.eng. SC, Ph.D

No	Revisi	Keterangan
1	Perbaiki signifikansi masalah	Sudah diperbaiki, hal. 2-3
2	Jelaskan maksud kuesioner terbuka dan tertutup	Sudah diperbaiki, hal. 31
3	Masukkan kriteria responden	Sudah dijelaskan, hal. 27
4	Justifikasi bahwa 18 kuesioner reliabel	Sudah dijelaskan, hal. 46
5	Pembahasan hasil kuesioner dimasukkan	Sudah ditambahkan, hal. 42 dan 47
6	Tambahkan pemetaan SDM masing-masing PT	Sudah ditambahkan, hal. 35
7	Kesimpulan disesuaikan	Sudah diperbaiki, hal. 72

4. Ir. Yudi Arminto, MT.

No	Revisi	Keterangan
1	Kenapa memilih pelatihan di industri konstruksi sebagai penelitian	Sudah dijelaskan, hal 1

Depok, 13 Januari 2010

Dosen pembimbing

Dosen pembimbing

Ayomi Dita R. ST, MT.

Ir. Yudi Arminto, MT

Dosen penguji

Dosen penguji

M. Ali Berawi, M.Eng. Sc, Ph.D

Alin Veronika, ST, MT



**FAKTOR-FAKTOR UTAMA YANG MEMPENGARUHI  
KEBERHASILAN PELATIHAN  
PADA PERUSAHAAN KONSTRUKSI**



KUESIONER PENELITIAN SKRIPSI KEPADA PAKAR  
(VERIFIKASI, KLARIFIKASI, DAN VALIDASI)

Oleh :

AHMAD AKMALUDIN SAHID

0405010019

FAKULTAS TEKNIK UNIVERSITAS INDONESIA  
DEPARTEMEN TEKNIK SIPIL  
DEPOK  
2009

## **ABSTRAK**

Untuk mendapatkan kualitas proyek yang diinginkan, salah satu faktornya adalah kinerja proyek. Oleh karena itu perlu adanya pengembangan yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi anggota proyek (karyawan) sehingga dapat meningkatkan kinerja proyek. Pelatihan merupakan salah satu cara yang digunakan untuk memenuhi keahlian yang dibutuhkan. Oleh karena itu diperlukan adanya perencanaan proses pelatihan yang benar seperti, melakukan identifikasi kebutuhan pelatihan, menetapkan sasaran pelatihan, merencanakan pelatihan, melaksanakan pelatihan dan evaluasi pasca pelatihan. Metode survei digunakan untuk mengetahui kondisi proses pelatihan pada perusahaan konstruksi. Sehingga didapat pelatihan yang berhasil pada perusahaan konstruksi

## **TUJUAN PENELITIAN**

- Melakukan identifikasi terhadap faktor-faktor yang menentukan keberhasilan pelatihan.
- Mengetahui kondisi pelaksanaan pelatihan pada perusahaan konstruksi.
- Mengetahui pengaruh faktor terhadap keberhasilan pelatihan.

## **KERAHASIAAN INFORMASI**

Seluruh informasi yang telah diberikan oleh Bapak/Ibu untuk keperluan penelitian ini dijamin kerahasiaannya



## **INFORMASI DARI HASIL PENELITIAN**

Hasil dari seluruh informasi yang didapat dianalisis dan sebagai hasil dari penelitian, temuan dari studi ini akan disampaikan kepada perusahaan Bapak/Ibu.

Apabila Bapak/Ibu memiliki pertanyaan mengenai penelitian ini, dapat menghubungi:

1. Peneliti/Mahasiswa : **Ahmad Akmaludin Sahid** pada HP 02195574058 atau e-mail [a\\_akmaludin\\_s@yahoo.co.id](mailto:a_akmaludin_s@yahoo.co.id)
2. Dosen Pembimbing 1 : **Ayomi Dita, ST, MT** pada HP 08128120721 atau e-mail [ayomidita@gmail.com](mailto:ayomidita@gmail.com)
3. Dosen Pembimbing 2 : **Ir. Yudi Arminto, MT** pada HP 0811821140 atau e-mail [yudiarm@yahoo.com](mailto:yudiarm@yahoo.com)

Terima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner penelitian ini. Semua informasi yang Bapak/Ibu berikan dalam penelitian ini dijamin kerahasiaannya dan hanya akan dipakai untuk keperluan penelitian saja.

Hormat saya,

**Ahmad Akmaludin Sahid**

## **DATA RESPONDEN DAN PETUNJUK SINGKAT**

1. Nama Responden :
2. Nama Perusahaan :
3. Jabatan :
4. Pengalaman Kerja : (tahun)
5. Pendidikan Terakhir : S1 / S2 / S3 (coret yang tidak perlu)
6. Tanda tangan :

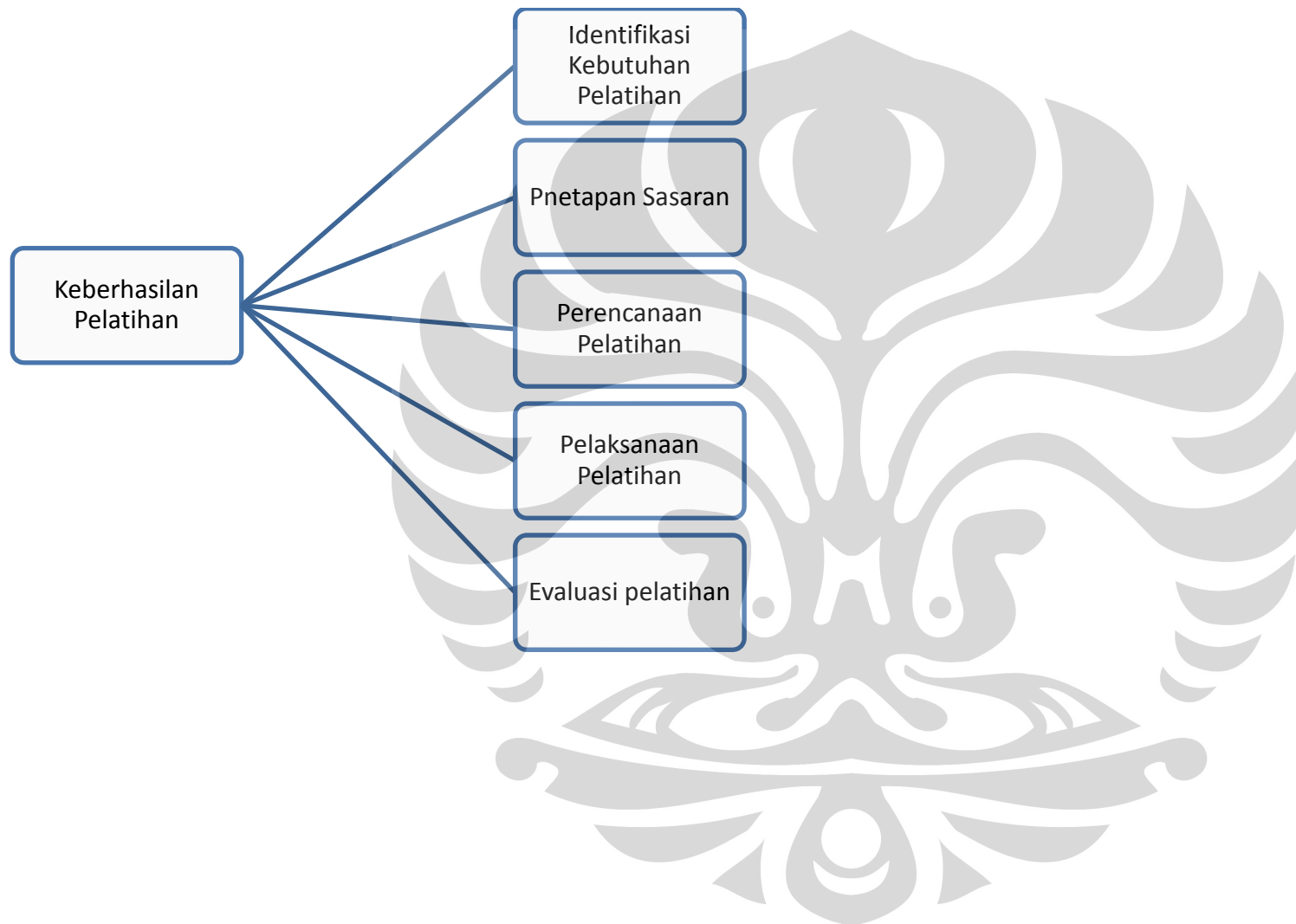
### A. Petunjuk Pengisian Kuesioner

1. Jawaban merupakan persepsi Bapak/Ibu terhadap faktor –faktor utama yang mempengaruhi keberhasilan pelatihan pada perusahaan konstruksi.
2. Pengisian kuesioner dilakukan oleh Bapak/Ibu dengan mengisi kolom Ya atau Tidak dengan tanda  , kemudian bapak/ibu diharap memberikan komentar, tanggapan, masukan, perbaikan, dan koreksi mengenai variabel yang ada. Komentar, tanggapan, masukan, perbaikan, dan koreksi mengenai variabel tersebut dapat berupa pernyataan setuju, tidak setuju, memberikan masukan, perbaikan atau koreksi susunan kata dalam variabel tersebut.
3. Jika variabel dalam kuisisioner ini menurut Bapak/Ibu kurang lengkap, mohon ditambahkan variabel sesuai dengan keadaan yang pernah dialami oleh Bapak/Ibu pada tabel II. Rekomendasi Variabel yang terdapat pada bagian akhir kuisisioner ini.

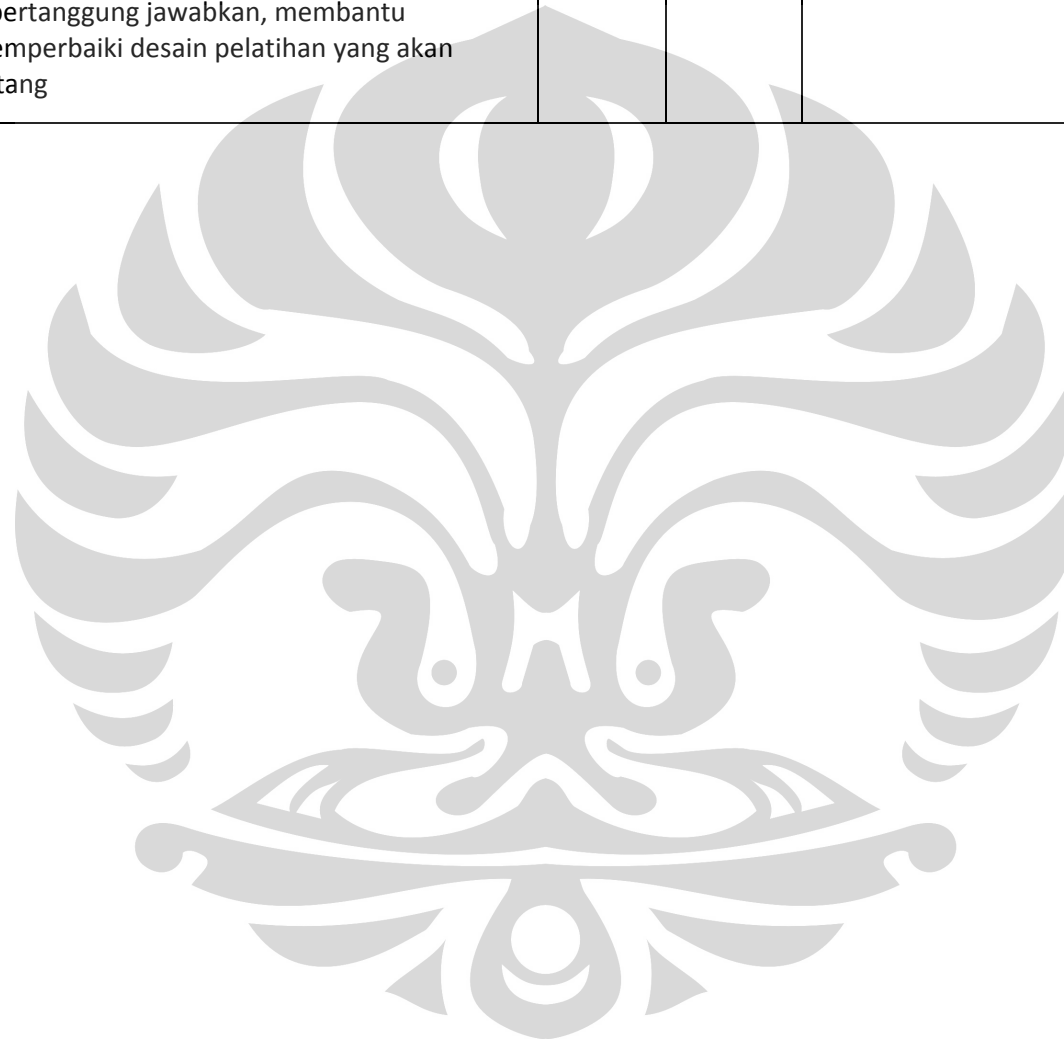
## B. Contoh Pengisian Kuesioner

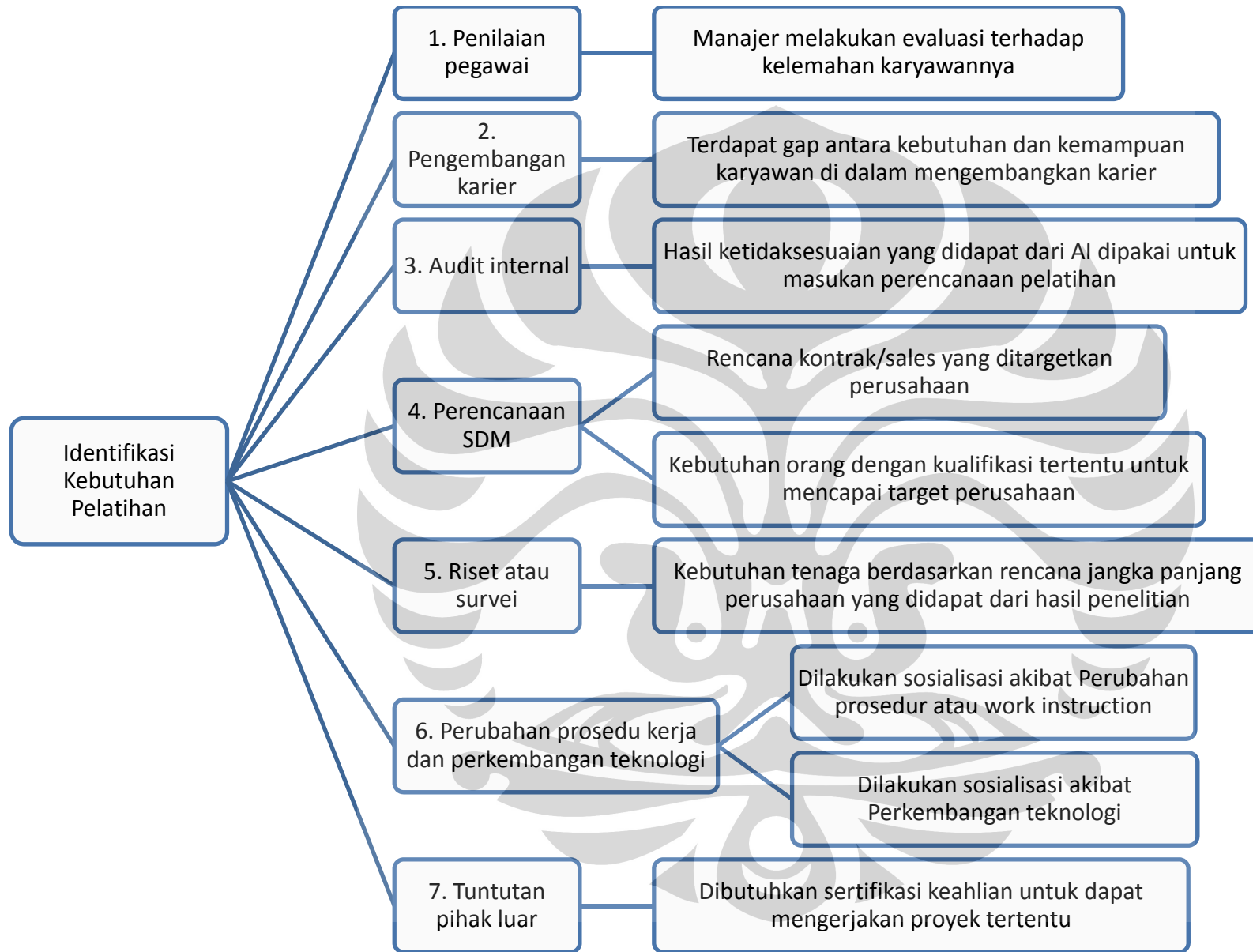
Identifikasi Kebutuhan Pelatihan			Ya	Tidak	Komentar/tanggapan/perbaikan/masukkan
1. Penilaian pegawai	X1	Manajer melakukan evaluasi terhadap kelemahan karyawannya	√		namun kalimat kurang jelas. Seharusnya.....
2. Pengembangan karier	X2	Terdapat gap antara kebutuhan dan kemampuan karyawan di dalam mengembangkan karier		√	
3. Audit internal	X3	Hasil ketidaksesuaian yang didapat dari AI dipakai untuk masukan perencanaan pelatihan	√		Memang berpengaruh terhadap kebutuhan pelatihan

## FAKTOR-FAKTOR UTAMA YANG MEMPENGARUHI KEBERHASILAN PELATIHAN PADA PERUSAHAAN KONSTRUKSI



Keberhasilan Pelatihan		Ya	Tidak	Komentar/tanggapan/perbaikan/masukkan
y1	Memperbaiki kinerja dan produktivitas perusahaan, dana yang digunakan dapat dipertanggung jawabkan, membantu memperbaiki desain pelatihan yang akan datang			





Apakah Bapak/Ibu setuju faktor-faktor ini merupakan faktor yang mempengaruhi keberhasilan pelatihan pada perusahaan konstruksi?

Identifikasi Kebutuhan Pelatihan			Ya	Tidak	Komentar/tanggapan/perbaikan/masukkan
1. Penilaian pegawai	X1	Manajer melakukan evaluasi terhadap kelemahan karyawannya			
2. Pengembangan karier	X2	Terdapat kesenjangan antara kebutuhan dan kemampuan karyawan di dalam mengembangkan karier			
3. Audit internal	X3	Hasil ketidaksiesuaian yang didapat dari Audit Internal dipakai untuk masukan perencanaan pelatihan			
4. Perencanaan SDM	X4	Rencana bisnis yang ditargetkan perusahaan			
	X5	Kebutuhan orang dengan kualifikasi tertentu untuk mencapai target perusahaan di masa depan			
5. Riset atau survei	X6	Kebutuhan tenaga berdasarkan rencana jangka panjang perusahaan yang didapat dari hasil penelitian			
6. Perubahan prosedur kerja dan perkembangan teknologi	X7	Dilakukan sosialisasi akibat Perubahan prosedur atau work instruction			
	X8	Dilakukan sosialisasi akibat Perkembangan teknologi			
7. Tuntutan pihak luar	X9	Dibutuhkan sertifikasi keahlian untuk dapat mengerjakan proyek tertentu			

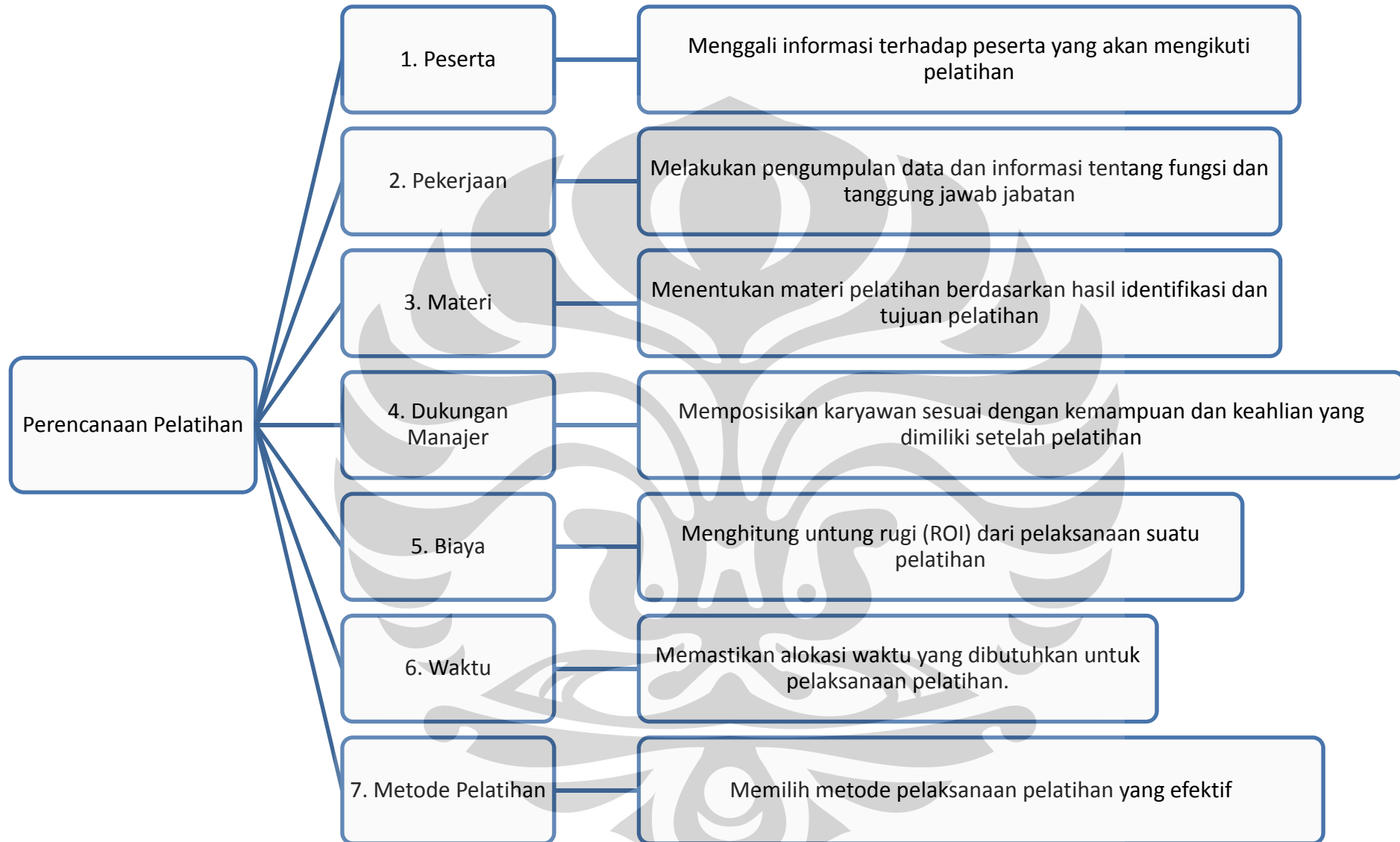
Penetapan Sasaran

Tujuan pelatihan untuk memenuhi kebutuhan yang diinginkan perusahaan (business goal)

Apakah Bapak/Ibu setuju faktor-faktor ini merupakan faktor yang mempengaruhi keberhasilan pelatihan pada perusahaan konstruksi?

Penetapan Sasaran		Ya	Tidak	Komentar/tanggapan/perbaikan/masukkan
x10	Tujuan pelatihan untuk memenuhi kebutuhan yang diinginkan perusahaan (business goal)			





Apakah Bapak/Ibu setuju faktor-faktor ini merupakan faktor yang mempengaruhi keberhasilan pelatihan pada perusahaan konstruksi?

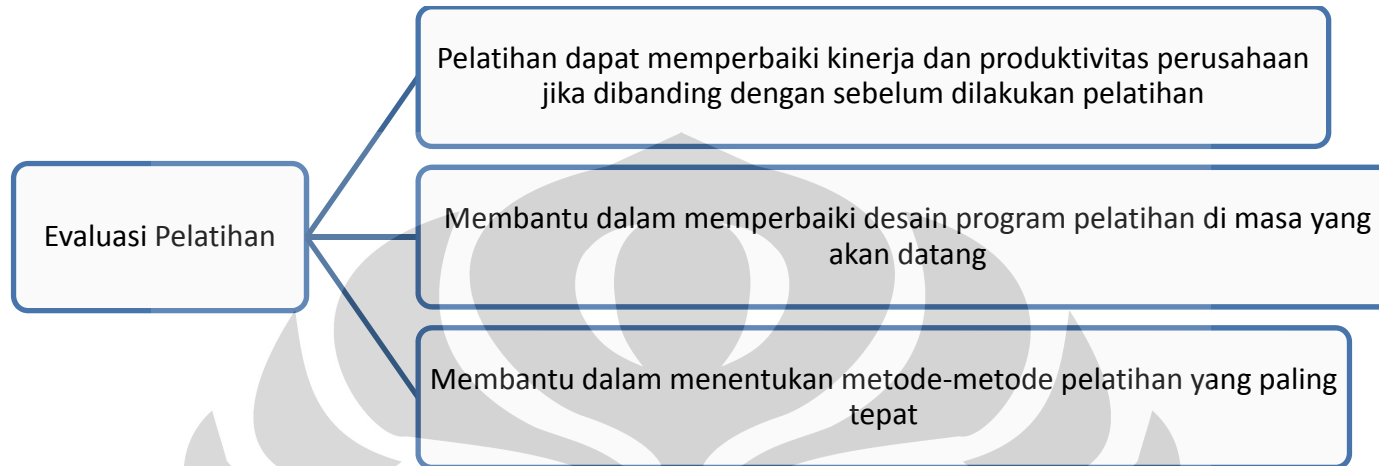
Rencana Pelatihan		Ya	Tidak	Komentar/tanggapan/perbaikan/masukkan
1. Peserta	X11	Menggali informasi terhadap peserta yang akan mengikuti pelatihan		
2. Job description	X12	Melakukan pengumpulan data dan informasi tentang fungsi dan tanggung jawab jabatan		
3. Materi	X13	Menentukan materi pelatihan berdasarkan hasil identifikasi dan tujuan pelatihan		
4. Dukungan	X14	Memposisikan karyawan sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimiliki setelah pelatihan		
5. Biaya	X15	Menghitung untung rugi (ROI) dari pelaksanaan suatu pelatihan		
6. Waktu	X16	Memastikan alokasi waktu yang dibutuhkan untuk pelaksanaan pelatihan.		
7. Metode Pelatihan	X17	Memilih metode pelaksanaan pelatihan yang efektif		

Pelaksanaan Pelatihan

Memastikan seluruh materi pelatihan tersampaikan kepada peserta pelatihan

Apakah Bapak/Ibu setuju faktor-faktor ini merupakan faktor yang mempengaruhi keberhasilan pelatihan pada perusahaan konstruksi?

Pelaksanaan Pelatihan		Ya	Tidak	Komentar/tanggapan/perbaikan/masukkan
X18	Memastikan seluruh materi pelatihan tersampaikan kepada peserta pelatihan			



Apakah Bapak/Ibu setuju faktor-faktor ini merupakan faktor yang mempengaruhi keberhasilan pelatihan pada perusahaan konstruksi?

Evaluasi Pasca Pelatihan		Ya	Tidak	Komentar/tanggapan/perbaikan/masukkan
X19	Pelatihan dapat memperbaiki kinerja dan produktivitas perusahaan jika dibanding dengan sebelum dilakukan pelatihan			
X20	Membantu dalam memperbaiki desain program pelatihan di masa yang akan datang			
X21	Membantu dalam menentukan metode-metode pelatihan yang paling tepat			

## II. Rekomendasi Variabel

Apakah faktor-faktor utama yang dapat mempengaruhi keberhasilan pelatihan pada perusahaan konstruksi seperti yang dijabarkan di atas sudah cukup lengkap?

Kalau kurang lengkap mohon ditambahkan sesuai dengan pengalaman yang pernah Bapak / Ibu alami :

Variabel	Sub Variabel	No	Indikator-indikator
Identifikasi kebutuhan pelatihan			

Terimakasih atas kesediaan Bapak/Ibu meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini.

Hormat saya,

**Ahmad Akmaludin Sahid**



**LAMPIRAN 3**

Contoh kuesioner responden

**FAKTOR-FAKTOR UTAMA YANG MEMPENGARUHI  
KEBERHASILAN PELATIHAN  
PADA PERUSAHAAN KONSTRUKSI**

KUESIONER PENELITIAN SKRIPSI KEPADA PERUSAHAAN KONSTRUKSI

Oleh :

AHMAD AKMALUDIN SAHID

0405010019

FAKULTAS TEKNIK UNIVERSITAS INDONESIA  
DEPARTEMEN TEKNIK SIPIL  
DEPOK  
2009

## **ABSTRAK**

Sumber daya manusia (SDM) adalah faktor penting dalam suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. SDM perusahaan atau karyawan merupakan salah satu faktor penting dalam menentukan keberhasilan suatu perusahaan. Agar karyawan mempunyai kemampuan secara penuh dalam melaksanakan pekerjaan maka perusahaan wajib menerapkan sistem pelatihan dan pengembangan karyawan.

Perubahan yang cepat dalam lingkungan usaha dan kondisi pasar yang kompetitif membutuhkan organisasi usaha untuk dapat bersaing dalam persaingan pasar melalui pelatihan dan pembelajaran. Bidang jasa konstruksi adalah salah satu sektor yang sangat berperan dalam menentukan langkah kegiatan perekonomian dan menjadi penggerak pada sektor-sektor lainnya, sehingga perlu mendapatkan perhatian. Hal ini dimaksudkan untuk mendapatkan kualitas proyek yang diinginkan, proyek berjalan tepat waktu dan dengan biaya yang optimal. Pelatihan merupakan salah satu cara yang digunakan untuk mengembangkan karyawan untuk memenuhi keahlian yang dibutuhkan oleh perusahaan

Namun kegagalan atau tidak berhasil dalam melakukan pelatihan dapat saja terjadi, perusahaan mengeluarkan banyak biaya setiap tahunnya untuk pelatihan dan pengembangan. Tetapi banyak dari investasi pelatihan ini terlihat terbuang dengan sia-sia atau implementasi yang kurang

## **TUJUAN PENELITIAN**

- Melakukan identifikasi terhadap faktor-faktor yang menentukan keberhasilan pelatihan.
- Mengetahui kondisi pelaksanaan pelatihan pada perusahaan konstruksi.
- Mengetahui pengaruh faktor-faktor yang menentukan keberhasilan pelatihan terhadap keberhasilan pelatihan.



## **INFORMASI DARI HASIL PENELITIAN**

Hasil dari seluruh informasi yang didapat dianalisis dan sebagai hasil dari penelitian, temuan dari penelitian ini akan disampaikan kepada perusahaan Bapak/Ibu.

Apabila Bapak/Ibu memiliki pertanyaan mengenai penelitian ini, dapat menghubungi:

1. Peneliti/Mahasiswa : **Ahmad Akmaludin Sahid** pada HP 02195574058 atau e-mail [a\\_akmaludin\\_s@yahoo.co.id](mailto:a_akmaludin_s@yahoo.co.id)
2. Dosen Pembimbing 1 : **Ayomi Dita, ST, MT** pada HP 08128120721 atau e-mail [ayomi@eng.ui.ac.id](mailto:ayomi@eng.ui.ac.id)
3. Dosen Pembimbing 2 : **Ir. Yudi Arminto, MT** pada HP 0811821140 atau e-mail [yudiarm@yahoo.com](mailto:yudiarm@yahoo.com)

Terima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner penelitian ini. Semua data pribadi yang Bapak/Ibu berikan dalam penelitian ini dijamin kerahasiaannya dan hanya akan dipakai untuk keperluan penelitian saja.

Hormat saya,

**Ahmad Akmaludin Sahid**

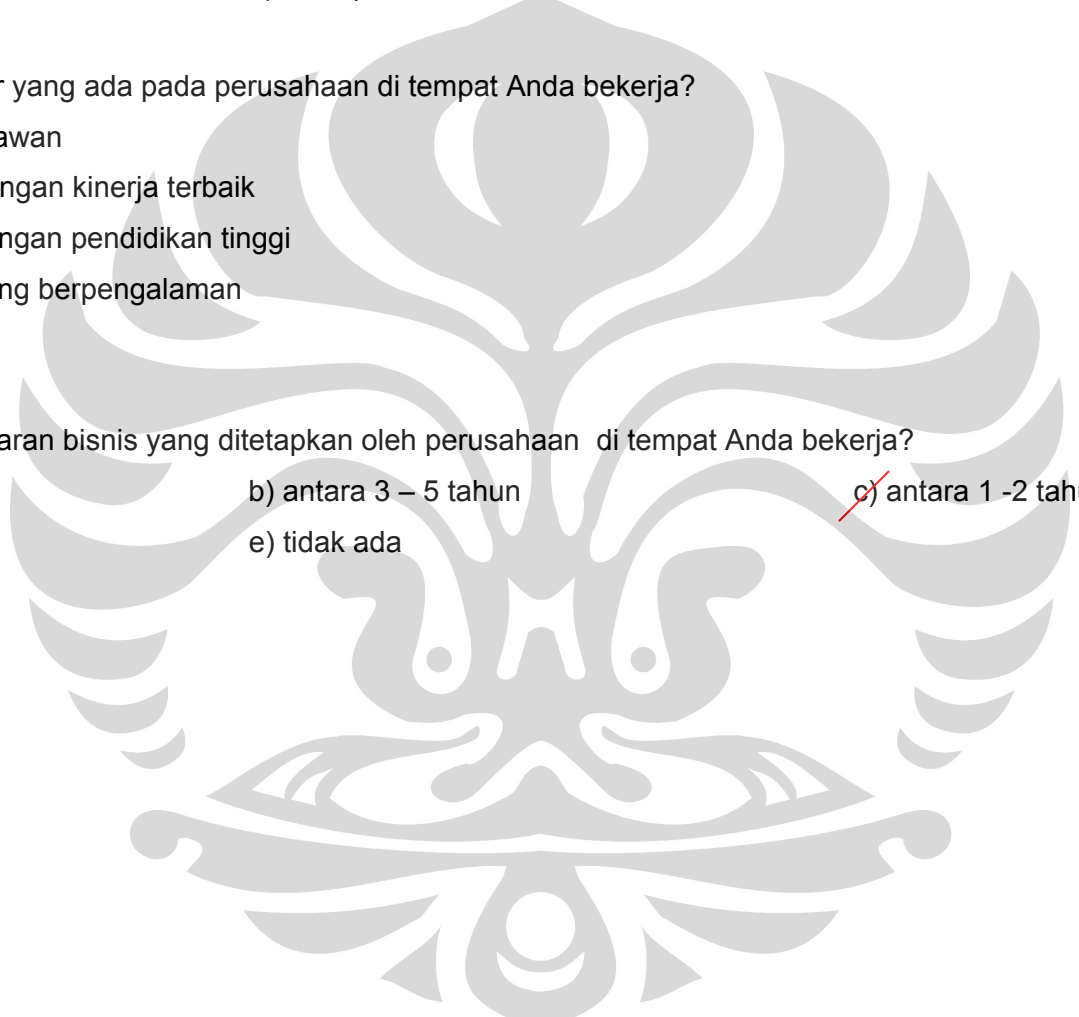
## **DATA RESPONDEN DAN PETUNJUK SINGKAT**

1. Nama Responden :
2. No. Telp :
3. Nama Perusahaan :
4. Jabatan :
5. Pengalaman Kerja : (tahun)
6. Pendidikan Terakhir : D3 / S1 / S2 / S3 (coret yang tidak perlu)
7. Tanda tangan :

### **A. Petunjuk Pengisian Kuesioner**

1. Jawaban merupakan fakta atau kondisi yang ada pada tempat Bapak/Ibu bekerja terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan pelatihan pada perusahaan konstruksi.
2. Pengisian kuesioner dilakukan oleh Bapak/Ibu dengan memilih jawaban (a, b, c, d, atau e) dengan melingkari (O) atau menyilang (X) jawaban yang menurut Bapak/Ibu paling mendekati dengan kondisi di perusahaan Bapak/Ibu bekerja.

### **B. Contoh Pengisian Kuesioner**

- 
1. Seberapa sering evaluasi yang dilakukan manajer terhadap kompetensi karyawan di tempat Anda bekerja?
- a) setiap 1 - 3 bulan sekali
  - b) setiap 4 – 6 bulan sekali
  - c) setiap 1 tahun sekali
  - d) tidak tentu
  - e) tidak pernah dilakukan
2. Bagaimana kesempatan karier yang ada pada perusahaan di tempat Anda bekerja?
- a) tersedia untuk seluruh karyawan
  - b) tersedia untuk karyawan dengan kinerja terbaik
  - c) tersedia untuk karyawan dengan pendidikan tinggi
  - d) tersedia untuk karyawan yang berpengalaman
  - e) tidak tersedia
3. Apakah ada perencanaan sasaran bisnis yang ditetapkan oleh perusahaan di tempat Anda bekerja?
- a) lebih dari 5 tahun
  - b) antara 3 – 5 tahun
  - c) antara 1 -2 tahun
  - d) belum tau
  - e) tidak ada

### Item Pertanyaan Identifikasi Kebutuhan Pelatihan

1. Seberapa sering evaluasi yang dilakukan manajer terhadap kompetensi karyawan di tempat Anda bekerja?
  - a) setiap 1 - 3 bulan sekali
  - b) setiap 4 – 6 bulan sekali
  - c) setiap 1 tahun sekali
  - d) tidak tentu
  - e) tidak pernah dilakukan
  
2. Bagaimana kesempatan peningkatan jenjang karier yang ada pada perusahaan di tempat Anda bekerja?
  - a) tersedia untuk seluruh karyawan
  - b) tersedia untuk karyawan dengan kinerja terbaik
  - c) tersedia untuk karyawan dengan pendidikan tinggi
  - d) tersedia untuk karyawan yang berpengalaman
  - e) tidak tersedia
  
3. Berapakah jangka waktu perencanaan sasaran bisnis di perusahaan tempat Anda bekerja?
  - a) lebih dari 5 tahun
  - b) antara 3 – 5 tahun
  - c) antara 1 -2 tahun
  - d) belum tahu
  - e) tidak ada
  
4. Bagaimana pemenuhan kebutuhan orang dengan kualifikasi tertentu di masa yang akan datang untuk mencapai target perusahaan di tempat Anda bekerja?
  - a) melalui pelatihan yang sudah terjadwal
  - b) melalui pelatihan dan mengontrak karyawan dengan kualifikasi yang diinginkan
  - c) melalui penerimaan karyawan baru
  - d) mengontrak karyawan dengan kualifikasi yang diinginkan
  - e) pemenuhan dengan karyawan yang ada tanpa pembekalan untuk memenuhi kualifikasi



- b) berdasarkan peningkatan produktifitas perusahaan
- c) berdasarkan peningkatan kompetensi karyawan
- d) berdasarkan kebutuhan pekerjaan
- e) tujuan pelatihan dibuat sama berdasarkan pelatihan sebelumnya

**Item Pertanyaan Rencana Pelatihan**

10. Bagaimana seleksi yang dilakukan oleh perusahaan di tempat Anda bekerja terhadap karyawan dengan kualifikasi tertentu untuk mengikuti pelatihan?
- a) setiap pelatihan selalu dilakukan seleksi
  - b) berdasarkan rekomendasi manajer
  - c) berdasarkan pengalaman karyawan
  - d) peserta pelatihan telah direncanakan jauh hari sebelumnya
  - e) tidak diseleksi
11. Apa yang paling dominan dalam menentukan materi pelatihan di perusahaan tempat Anda bekerja?
- a) sesuai dengan kebutuhan perusahaan
  - b) sesuai dengan kebutuhan pekerjaan
  - c) sesuai dengan kebutuhan karyawan
  - d) berdasarkan *feedback* dari pelatihan sebelumnya
  - e) sama dengan pelatihan sebelumnya
12. Berdasarkan apakah perusahaan tempat Anda bekerja mempertimbangkan untuk memilih pelatihan?
- a) memilih pelatihan dengan biaya yang sesuai dengan anggaran perusahaan
  - b) memilih pelatihan dengan biaya di bawah dari anggaran perusahaan dengan tetap dapat memenuhi kualitas pelatihan
  - c) memilih pelatihan dengan biaya sama dengan pelatihan sebelumnya
  - d) memilih pelatihan dengan biaya di atas anggaran perusahaan

e) memilih pelatihan dengan biaya jauh di atas anggaran perusahaan

13. Bagaimana perusahaan di tempat Anda bekerja menentukan alokasi waktu untuk pelatihan?

- a) Sesuai jadwal yang telah ditetapkan sebelumnya
- b) memilih waktu ketika perusahaan tidak dalam kondisi sibuk
- c) memilih waktu ketika karyawan tidak sibuk
- d) pelatihan dapat dilakukan kapan saja
- e) berdasarkan waktu yang diberikan oleh penyelenggara pelatihan

14. Siapa yang menentukan metode untuk pelatihan di perusahaan tempat anda bekerja?

- a) peserta pelatihan dan trainer
- b) manajer dan trainer
- c) peserta pelatihan
- d) manajer
- e) trainer

15. Bagaimana memilih lembaga pelatihan di perusahaan tempat Anda bekerja?

- a) lembaga pelatihan yang telah diseleksi
- b) lembaga pelatihan yang sesuai kebutuhan perusahaan
- c) lembaga pelatihan yang berpengalaman
- d) lembaga pelatihan yang pernah menyelenggarakan pelatihan di perusahaan Anda
- e) lembaga pelatihan yang sudah terkenal

### **Item Pertanyaan Pelaksanaan Pelatihan**

16. Bagaimana memastikan materi pelatihan tersampaikan kepada peserta pelatihan di perusahaan tempat Anda bekerja?

- a) melalui tes
- b) melalui studi kasus
- c) tanya jawab atau diskusi
- d) melalui penyebaran kuesioner
- e) melalui pengamatan manajer

### **Item Pertanyaan Evaluasi Pelatihan**

17. Bagaimanamelakukan evaluasi pasca pelatihan di perusahaan tempat Anda bekerja?

- a) evaluasi dilakukan manajer dan perusahaan
- b) melalui jadwal evaluasi yang telah ditentukan perusahaan
- c) evaluasi dilakukan oleh manajer masing-masing
- d) sebagian besar pelatihan dilakukan evaluasi oleh manajer
- e) sebagian kecil pelatihan yang dilakukan evaluasi

18. Apakah *lessons learned* yang didapat dari pelatihan sebelumnya telah didokumentasikan dengan baik unuk digunakan pada pelatihan berikutnya?

- a) didokumentasikan oleh individu
- b) didokumentasikan oleh manajer
- c) telah didokumentasikan oleh perusahaan
- d) sebagian besar didokumentasikan
- e) sebagian kecil yang didokumentasikan



19. Bagaimana menyatakan bahwa pelatihan yang telah dilakukan dapat dikatakan berhasil di perusahaan tempat Anda bekerja?

- a) sasaran pelatihan tercapai
- b) produktifitas perusahaan meningkat
- c) mendapatkan *feedback* untuk pelatihan selanjutnya
- d) dana yang digunakan sesuai dengan anggaran
- e) proses pelatihan terlaksana dengan lancar

=== SEKIAN TERIMA KASIH ===

Terimakasih atas kesediaan Bapak/Ibu meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini.

Hormat saya,

**Ahmad Akmaludin Sahid**

## **LAMPIRAN 4**

Tabel r

Tabel r

N	Taraf Signif		N	Taraf Signif		N	Taraf Signif	
	5%	1%		5%	1%		5%	1%
3	0,997	0,999	27	0,381	0,487	55	0,266	0,345
4	0,950	0,990	28	0,374	0,478	60	0,254	0,330
5	0,878	0,959	29	0,387	0,470	65	0,244	0,317
6	0,811	0,917	30	0,361	0,463	70	0,235	0,306
7	0,754	0,874	31	0,355	0,456	75	0,227	0,296
8	0,707	0,834	32	0,349	0,449	80	0,220	0,288
9	0,688	0,798	33	0,344	0,442	85	0,213	0,278
10	0,632	0,765	34	0,339	0,436	90	0,207	0,270
11	0,602	0,735	35	0,334	0,430	95	0,202	0,263
12	0,576	0,708	36	0,328	0,424	100	0,195	0,258
13	0,553	0,684	37	0,325	0,418	125	0,176	0,230
14	0,532	0,661	38	0,320	0,413	150	0,159	0,210
15	0,514	0,641	39	0,316	0,408	175	0,148	0,194
16	0,497	0,623	40	0,312	0,403	200	0,138	0,181
17	0,482	0,606	41	0,308	0,398	300	0,113	0,148
18	0,468	0,590	42	0,304	0,393	400	0,098	0,128
19	0,456	0,575	43	0,301	0,389	500	0,088	0,115
20	0,444	0,561	44	0,297	0,384	600	0,080	0,105
21	0,433	0,549	45	0,294	0,380	700	0,074	0,097
22	0,423	0,537	46	0,291	0,376	800	0,070	0,091
23	0,413	0,526	47	0,288	0,372	900	0,065	0,086
24	0,404	0,515	48	0,284	0,368	1000	0,062	0,081
25	0,396	0,505	49	0,281	0,364			
26	0,388	0,496	50	0,279	0,361			

Sumber: Sugiyono (1999). Metode Penelitian Bisnis, Bandung: Alfabeta