

## **BAB II**

### **KERANGKA TEORI DAN METODE PENELITIAN**

#### **2.1 Tinjauan Pustaka**

Sebuah penelitian telah dilakukan oleh Erwinsyah pada tahun 2004 yang berjudul “Program Prapensiun Sebagai Bentuk Tanggung Jawab Sosial Perusahaan untuk Kesejahteraan Pegawai” studi kasus pada Program Pensiun PT PLN (Persero). Pada penelitian ini mengemukakan bahwa dalam perusahaan tersebut nilai-nilai tanggung jawab sosial sudah terintegrasi dalam berbagai program dan kebijakan sesuai visi, misi dan falsafah perusahaan. Sehubungan dengan itu, PT PLN (Persero) sudah cukup baik dalam mengantisipasi masalah yang mungkin dihadapi pegawai di masa pensiun dengan memberikan program diklat pembekalan / pelepasan menjelang masa purnakarya. Program tersebut terdiri dari 4 (empat) tahap yaitu sosialisasi, pendaftaran, penetapan rencana operasional program dan pelaksanaan program.

Perbedaan antara penelitian yang dilakukan Erwinsyah dengan penelitian yang dilakukan peneliti pada penelitian ini adalah peneliti melakukan penelitian berfokus pada pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan berdasarkan persepsi pegawai sedangkan penelitian yang dilakukan Erwinsyah mengacu pada Tanggung Jawab Sosial Perusahaan untuk Kesejahteraan Pegawai. Pendekatan yang dilakukan berbeda, Peneliti menggunakan Metode penelitian Kuantitatif dengan teknik pengumpulan data di lapangan yang berupa kuesioner dan wawancara serta tinjauan pustaka dari beberapa penelitian sebelumnya ditambah data primer yang diolah sendiri oleh peneliti atau data sekunder berupa artikel dan internet yang berkaitan dengan masalah dalam penelitian sedangkan pada penelitian yang dilakukan Erwinsyah menggunakan metode kualitatif dengan teknik wawancara dimana dan dengan menggunakan pelatihan dan pengembangan pendekatan kualitatif.

Penelitian kedua yang menjadi tinjauan pustaka dalam penelitian ini dilakukan oleh Angreni pada tahun 2006 berjudul “Persepsi Karyawan tentang Pelaksanaan Pelatihan di Bagian *Call Center* Pada Bank ABC Tahun 2005”.

Penelitian tersebut mengemukakan bahwa pelaksanaan berdasarkan persepsi karyawan terhadap pelatihan di bagian *Call Center* pada Bank ABC sudah berjalan dengan baik meliputi Reaksi, pembelajaran, perilaku dan hasil. Dalam penelitian tersebut terdapat 2 (dua) permasalahan yang perlu diperhatikan oleh perusahaan. Permasalahan yang pertama yaitu kurangnya pelatihan yang dapat meningkatkan perubahan perilaku karyawan yang mengarah ke bidang psikologi yaitu bagaimana meningkatkan hubungan karyawan baik secara vertikal / hubungan kerja karyawan dengan atasan atau bawahan serta secara horizontal / hubungan kerja karyawan dengan karyawan lain. Permasalahan yang kedua yaitu perusahaan kurang mempertimbangkan kebijakan mengenai pengalaman kerja dan promosi berbeda dengan penelitian yang dilakukan peneliti.

Penelitian yang ketiga yang menjadi tinjauan pustaka dalam penelitian ini dilakukan oleh Siti Suhartini pada tahun 2005 berjudul “Evaluasi Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Pegawai PT Pertamina (Persero) Unit Pemasaran III di Jakarta Tahun 2005”. Penelitian ini mengemukakan Pelaksanaan dimaksudkan untuk meningkatkan kompetensi pegawai sehingga sesuai dengan kompetensi jabatan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif karena peneliti berusaha menjelaskan suatu proses hasil tindakan serta Deskriptif karena peneliti berusaha menjelaskan mengenai pelaksanaan Diklat dari berbagai sumber data yang diperoleh yang relevan untuk menjawab pertanyaan penelitian. Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data dengan cara studi lapangan dan data primer dengan menggunakan wawancara tidak terstruktur yaitu dengan *depth interview*. Kesimpulan dari penelitian ini adalah pelaksanaan diklat oleh PT Pertamina (Persero) dilakukan melalui suatu proses meliputi *need assesment*, perencanaan dan teknik yang digunakan untuk mendukung tercapainya tujuan pendidikan dan pelatihan. Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan di PT Pertamina (Persero) menghadapi berbagai kendala seperti adanya penawaran jenis pendidikan dan pelatihan yang tidak sesuai dengan Perencanaan PT Pertamina (Persero) Unit Pemasaran III (UPms III) yang diatasi dengan menolak tawaran tersebut apabila waktu dan anggaran tidak memungkinkan. Seringnya terjadi penundaan jadwal pelatihan pihak ketiga yang dapat merugikan UPms III dan diatasi dengan menghimbau pihak ketiga apabila ada perubahan jadwal. Selain itu

ketidaksesuaian jadwal sehingga pegawai tidak ikut serta adanya penurunan anggaran, kurang pemahaman mengenai *training needs* sehingga terjadi hambatan proses *training*, adanya kejenuhan karyawan, ketidaksesuaian materi dengan kebutuhan, program belum terarah sehingga menimbulkan benturan pihak manajemen dengan pegawai dan departemen sehingga konsep mengenai maksud dan tujuan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan belum dapat dicapai berbeda dengan penelitian yang dilakukan peneliti.

## 2.2 Konstruksi Model Teoritis

### 2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Setiap organisasi dipengaruhi keberhasilannya oleh kualitas manusia yang dimilikinya. Manusia merupakan sumber daya utama yang dimiliki sebuah perusahaan. Perusahaan memerlukan suatu penanganan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) untuk mengatur dan mengelola Sumber Daya Manusia (SDM) .

Hadari Nawawi (2001:40) memberikan definisi Sumber Daya Manusia (SDM) adalah sebagai berikut :

1. Sumber Daya Manusia adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, pegawai atau karyawan).
2. Sumber Daya Manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
3. Sumber Daya Manusia adalah potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (non material/non finansial) di dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Menurut Westerman dan Donoghve (1994:15), Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) digunakan untuk menggambarkan sederetan panjang prosedur dan teknik yang digunakan oleh manajemen perusahaan untuk memproses dan menganalisis kebutuhan organisasi akan sumber daya manusia di bawah kondisi perubahan dan mencakup kebijakan pengembangan personil sesuai dengan efektivitas jangka panjang dari organisasi itu. Karakteristik manusia dibandingkan dengan sumber daya lain dalam perusahaan sebagai berikut :

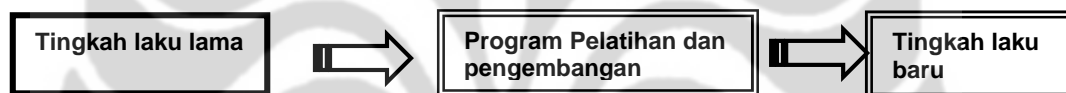
Manusia, tidak seperti sumber daya lainnya, memiliki sifat yang unik dengan memberikan reaksi terhadap lingkungan dengan cara yang paling sensitif dan tidak selalu dengan cara yang dikehendaki seperti sumber-sumber daya produktif lainnya, maka pengukuran produktivitas dan penilaian terhadap kualitas *output* sumber daya manusia dapat dilakukan dengan mudah melalui teknik perencanaan dan pengendalian yang tepat dan sesuai.

Tanpa perencanaan sumber daya manusia yang efektif, sebuah perusahaan akan mendapati dirinya sebagai sebuah kantor tanpa satu orang yang menjalankannya. Pada tingkat yang umum, perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) dapat dinilai berdasarkan apakah perusahaan memiliki orang-orang yang diperlukannya pada tempat yang tepat, pada waktu yang tepat, dengan kompensasi yang tepat, serta dengan kemampuan dan perilaku yang tepat. Pada tingkat yang lebih spesifik, kegiatan-kegiatan perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) dapat dinilai dengan mengetahui seberapa efektif kegiatan-kegiatan tersebut, bersama-sama dengan penerimaan tenaga kerja dan beradaptasi dengan karakteristik lingkungan yang terus berubah (Schuler, 1999:305). Selain itu, perencanaan sumber daya manusia dapat dinilai dengan seberapa baik dapat diramalkan-apakah itu pemenuhan jumlah tenaga kerja atau kecenderungan lingkungan yang spesifik-dibandingkan dengan kenyataan yang terjadi.

Menurut Handoko (1995:25), definisi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dalam penggunaan Sumber Daya Manusia (SDM) untuk mencapai tujuan-tujuan individu maupun organisasi yang potensial dalam kaitannya dengan perusahaan misalnya dapat dilakukan jaminan sosial, perbaikan kesehatan dan keselamatan kerja. Sistem pengupahan juga berfungsi sebagai alat perangsang untuk meningkatkan prestasi kerja, konsekuensi dengan sistem yang rendah pula, melalui proses rekrutmen, seleksi, dan rotasi pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) akan dapat mempertahankan kelangsungan hidup dan efisiensi kerja. Dari hal diatas, terlihat jelas hubungan / keterkaitan antara dunia pendidikan dan pelatihan dengan pekerjaan. Keterpaduan ketiganya hanya dapat dijamin melalui sistem perencanaan tenaga kerja yang sekaligus memuat pendidikan dan pelatihan kerja.

### 2.2.2 Pelatihan dan pengembangan

Menurut Harris (1997:306), pelatihan dan pengembangan dapat didefinisikan sebagai usaha yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai. Pelatihan dan pengembangan merupakan dua konsep yang sama, namun jika dilihat dari tujuannya, umumnya kedua konsep tersebut dapat dibedakan. Pelatihan lebih ditekankan pada peningkatan kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang spesifik pada saat ini, dan pengembangan lebih dikenakan pada peningkatan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan pada masa yang akan datang, yang dilakukan melalui pendekatan yang terintegrasi dengan kegiatan lain untuk mengubah perilaku kerja (Hariandja, 2002:175).



Bagan 2.1

#### PROSES PERUBAHAN TINGKAH LAKU

Sumber : Mulia Nasution, *Manajemen Personalia*, Jakarta 1994, hal. 175.

Seperti yang digambarkan pada Bagan 2.1., dengan diadakannya program pelatihan dan pengembangan, diharapkan adanya peningkatan keterampilan dan tingkah laku pegawai.

Menurut Manullang (1980:15), dari segi individu, pengembangan pegawai memiliki faedah antara lain :

1. Menambah pengetahuan, terutama penemuan-penemuan terakhir dalam ilmu pegawai yang bersangkutan prinsip-prinsip dan filsafat manajemen yang terbaik dan terakhir.
2. manambah dan memperbaiki cara-cara pelaksanaan yang lama.
3. Mengubah sikap.
4. Memperbaiki / menambah imbalan / jasa yang diperoleh dari organisasi tempat kerja.

Pelatihan menurut Widjaya (1997:20), adalah aktivitas-aktivitas yang mengajarkan kepada karyawan bagaimana melakukan pekerjaan. Menurut Simamora (1999:324), pelatihan merupakan proses sistematis perubahan perilaku karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional. Pelatihan mempersiapkan seseorang untuk mengambil jalur tindakan tertentu yang dilukiskan oleh teknologi dan organisasi tempatnya bekerja, selain itu juga membantu seseorang memperbaiki prestasinya dan berkaitan dengan pengetahuan dan keterampilan (Lynton, 1992:14). Definisi lain pelatihan menurut Mathis dan Jackson (2002:345), adalah serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian, pengetahuan, pengalaman atau perubahan sikap seseorang. Pelatihan merupakan suatu rangkaian yang sistematis dan terorganisasi dari kegiatan-kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan pemahaman atau motivasi yang berhubungan dengan kerja seorang individu (Goetsch dan Davis, 2002:34).

Istilah pengembangan menurut Attwood dan Dimmock (1999:167), berarti perbaikan, menjadi lebih pandai dan efektif. Pelatihan dan pengembangan mempunyai berbagai manfaat karir, jangka panjang yang membantu karyawan untuk memikul tanggung jawab yang lebih besar lagi di masa yang akan datang. Pengembangan menurut Armstrong (1990) dapat dirumuskan sebagai pembentuk tingkah laku melalui pengalaman pengembangan membangun kekuatan dan mengatasi kelemahan dan memberi kepastian bahwa organisasi telah mempunyai persediaan tenaga kerja ahli yang diperlukan.

Menurut Sumampouw (1997:20), ada 4 (empat) pelaku dalam program pelatihan dan pengembangan yaitu :

1. Pelatih / *trainer*, yang merupakan penentu berhasil atau tidaknya suatu pelatihan dan menganalisa kebutuhan pelatihan.
2. Peserta pelatihan / *trainee*, yaitu tujuan dari diadakannya program pelatihan dan pengembangan.
3. Atasan, berperan untuk menentukan target dan memberikan kesempatan kepada peserta (bawahannya).
4. Perusahaan / organisasi, mempunyai visi misi, tujuan dan budaya.

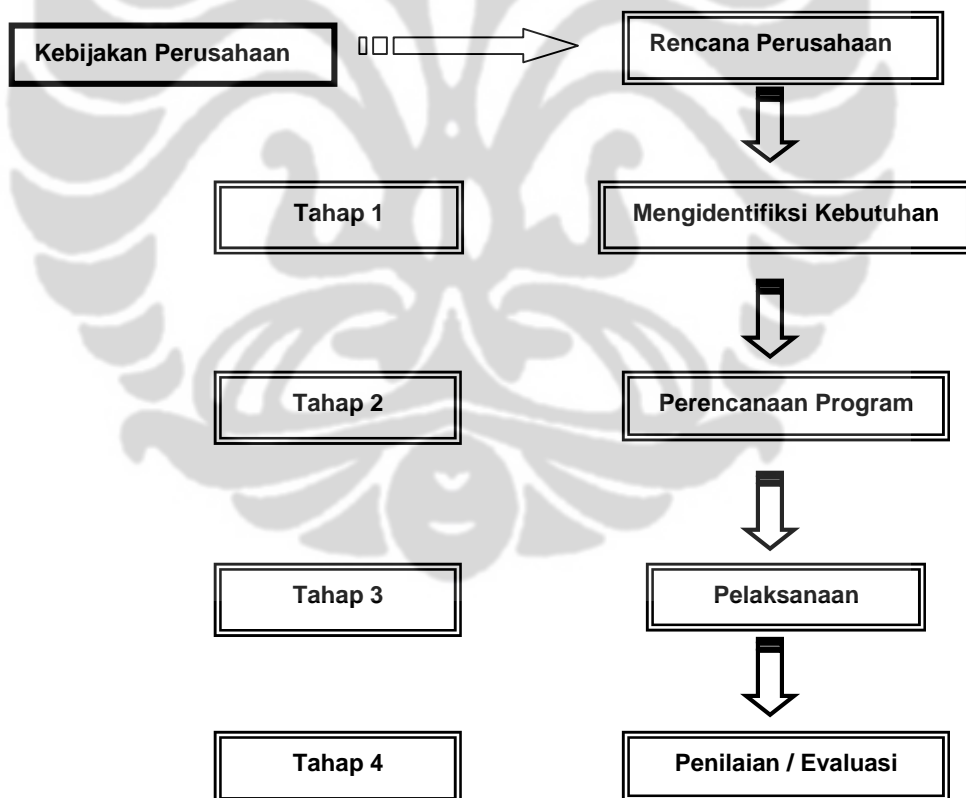
Setelah melihat beberapa definisi, aspek dan manfaat pengembangan karyawan dapat ditarik kesimpulan bahwa proses pelatihan dan pengembangan

pegawai adalah suatu usaha yang ditujukan untuk memajukan pegawai baik dari segi karir, pengetahuan dan kemampuan.

### 2.2.3 Langkah-langkah Pelaksanaan Pelatihan / Pengembangan

Menurut Hariandja (2002:174), mengingat pentingnya pelatihan dan pengembangan, maka perusahaan harus dapat mengembangkan program pelatihan dan pengembangan yang efektif. Terdapat beberapa proses / kegiatan yang harus dilakukan dalam upaya program pelatihan dan pengembangan yang efektif yaitu :

1. Menganalisis kebutuhan pelatihan organisasi, yang sering disebut *need assessment*.
2. Menentukan sasaran dan materi program pelatihan.
3. Menentukan metode pelatihan dan prinsip-prinsip belajar yang digunakan.
4. Mengevaluasi program pelatihan.



Bagan 2.2.

#### PROSES PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

Sumber : Margaret Attwood and Suart Dimmack, *Manajemen Personalia*, (Bandung : Penerbit ITB, 1999), hal. 134.

Menurut Attwood dan Dimmack (1999:134), seperti yang digambarkan pada Bagan 2.2., Proses pelaksanaan pelatihan pengembangan meliputi 4 (empat) tahapan penting yang harus diperhatikan, yaitu :

Tahapan Pertama yaitu mengidentifikasi kebutuhan baik dari segi perusahaan maupun dari segi organisasi. Tahapan terbagi atas 3 aspek yaitu analisis organisasi, tujuan organisasi, sumber daya manusia yang ada dan situasi / kondisi lingkungan organisasi. Aspek Kedua yaitu analisis pekerjaan dan tugas. Aspek yang ketiga yaitu kebutuhan karyawan itu sendiri.

Tahap Kedua yaitu perencanaan program pelatihan dan pengembangan meliputi 8 (delapan) aspek yaitu aspek yang pertama landasan diadakannya pelatihan dan pengembangan di dalam perusahaan yaitu tujuan program pelatihan dan pengembangan. Aspek yang kedua, tanggung jawab terhadap pelatihan dan pengembangan. Organisasi perlu menunjuk atau menetapkan seseorang yang bertanggung jawab. Aspek ketiga yaitu subyek / materi pelatihan dan pengembangan itu sendiri harus dirancang sesuai kebutuhan. Aspek Keempat yaitu lama dan jadwal program pelatihan dan pengembangan. Kelima adalah lokasi diadakannya program pelatihan dan pengembangan. Keenam, Jumlah peserta harus sesuai dengan kebutuhan. Ketujuh, Instruktur yang kompeten yang diharapkan bisa menyalurkan pengetahuan kepada para peserta. Kedelapan yaitu metode pelatihan dan pengembangan yang dilakukan harus ditentukan agar program pelatihan dan pengembangan berjalan efektif dan efisien.

Tahapan Ketiga yaitu pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan. Pelaksanaannya harus sesuai dengan perencanaan program pelatihan dan pengembangan. Pelaksanaan program tersebut sesuai dengan perencanaan sebagaimana dirumuskan pada Tahapan kedua diatas.

Tahapan Keempat, yaitu Penilaian / Evaluasi program pelatihan dan pengembangan yang dilakukan *pasca* setelah diadakan program.

Menurut Leslie Rae (2005,25), ada 4 (empat) tingkat yang dapat digunakan sebagai dasar evaluasi program pelatihan dan pengembangan, yaitu :

1. Reaksi  
Tingkatan ini mengukur sikap dan reaksi peserta terhadap pelatihan, mengindikasikan nilai pembelajaran mengingat ada penekanan yang spesifik dalam pembelajaran.
2. Pembelajaran  
Tingkatan ini berkaitan dengan pembelajaran yang dicapai selain keterlibatan peserta sebelum dan sesudah pelatihan, menguji ketahanan pembelajaran dalam waktu yang lama.
3. Perilaku  
Tingkat ini mempertimbangkan dampak pelatihan terhadap perilaku pembelajar.

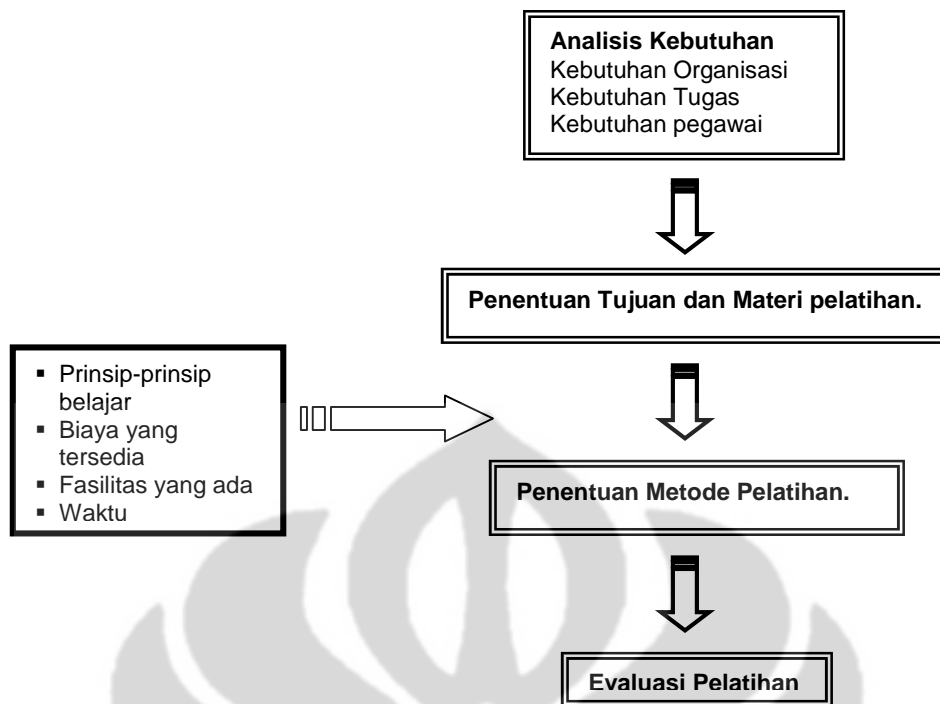


#### 4. Hasil

Merupakan evaluasi tingkat hasil yang pada dasarnya berkaitan dengan penilaian pasca pelatihan tentang hubungan apa yang dipelajari, implementasinya dan pengaruhnya pada pekerjaan yang sesungguhnya.

Kirkpatrick (1976:34), menyimpulkan bahwa ada 4 tingkatan dalam melakukan evaluasi pelatihan dan pengembangan yaitu :

1. Tingkatan yang paling luar (pertama) adalah tingkat reaksi yaitu tingkat reaksi orang terhadap pelatihan. Peserta pendidikan dan pelatihan memberikan reaksi terhadap pelaksanaan pendidikan dan pelatihan dalam bentuk pendapat dan sikap terhadap pelatih, cara menyajikan, media, kegunaan dan perhatian atas materi pendidikan dan pelatihan. Reaksi para peserta pendidikan dan pelatihan dapat berupa laporan-laporan, kesan-kesan dan pandangan-pandangan yang biasanya relatif subjektif. Jadi yang diukur pada tingkat ini adalah reaksi peserta. Pendapat-pendapat para peserta tersebut selanjutnya dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan kebijakan peningkatan pelaksanaan pelatihan dimasa yang akan datang.
2. Tingkat evaluasi yang kedua adalah tingkat pembelajaran, yang menyangkut tentang materi pelatihan yang dilatihkan kepada peserta. Tujuan dari evaluasi ini adalah untuk mengetahui sejauh mana pengetahuan, keterampilan, dan perubahan sikap yang terjadi pada peserta setelah mengikuti pelatihan.
3. Tingkat evaluasi yang ketiga adalah evaluasi yang diarahkan pada perubahan perilaku peserta pelatihan. Tujuan dari pelatihan ini adalah untuk mengetahui apakah hasil pelatihan yang telah dimiliki oleh peserta dapat diterapkan ditempat tugasnya masing-masing. Pada evaluasi ini juga diketahui relevansi program pelatihan yang diberikan dengan kebutuhan nyata ditempat tugas. Dengan demikian dapat diketahui sejauh mana efektivitas program pelatihan selama ini.
4. Tingkat evaluasi yang keempat yaitu hasil akhir dari latihan. Jadi dengan diberikannya pelatihan tersebut, apakah secara keseluruhan telah meningkatkan produktivitas perusahaan baik secara kuantitatif maupun kualitatif, dan apakah etos kerja telah menjadi lebih baik. Evaluasi ini disebut juga evaluasi untuk jangka panjang.



Bagan 2.3

### LANGKAH-LANGKAH PELAKSAAN PELATIHAN / PENGEMBANGAN

Sumber : Marihot Tua Efendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta 2002, hal. 175.

Menurut Nitisemito (1982:19), langkah-langkah yang harus diperhatikan dalam menentukan program pelatihan dan pengembangan, yaitu :

1. Perumusan tujuan pelatihan;
2. Menentukan peserta (*konduite, performance, approsial*, latar belakang pendidikan);
3. Metode Pendidikan;
4. Penetapan jenis pelatihan;
5. Tentukan infrastruktur yang baik;
6. Waktu dan jadwal;
7. Biaya;
8. Evaluasi.

#### 2.2.4 Pemilihan Metode Pelatihan

Setelah merumuskan tujuan dan isi program, dilakukan pemilihan metode pelatihan dan pengembangan. Menurut Werther dan Davis (1993:315), Metode

pelatihan dan pengembangan yang dipilih tergantung pada kebutuhan serta tujuan pelatihan. Tetapi disamping itu beberapa faktor yang perlu diperhatikan, yaitu :

1. *Cost-effectiveness*,
2. *Desired program content*,
3. *Appropriateness of the facilities*,
4. *Trainee preferences and capabilities*,
5. *Trainer preferences and capabilities*, dan
6. *Learning principle*.

Secara teoritis terdapat beberapa prinsip belajar yang dianggap sangat penting untuk meningkatkan efektifitas pelatihan (Werther dan Davis (1993:314), yaitu :

1. ***Participation***, yaitu partisipasi merupakan keterlibatan seorang peserta latihan dalam kegiatan pelatihan secara aktif dan langsung. Partisipasi merupakan aspek penting dalam pelatihan sebab partisipasi dapat meningkatkan pemahaman yang lebih baik dan sukar untuk dilupakan.
2. ***Repetition***, adalah melakukan atau mengatakan secara berulang-ulang dalam usaha menanamkan suatu ide dalam ingatan seseorang. Suatu konsep atau cara melaksanakan pekerjaan, bilamana dilakukan secara atau didengar berulang-ulang dalam ingatan seseorang.
3. ***Relevance***, berarti pelatihan mempunyai arti atau manfaat yang sangat penting pada seseorang, misalnya seseorang melaksanakan suatu pekerjaan melalui suatu langkah-langkah tertentu dan ini mempunyai arti penting karena memudahkan dia dalam pelaksanaan pekerjaan.
4. ***Transference***, berarti adanya kesesuaian antara pelatihan dengan pekerjaan yang dilakukan sehari-hari oleh pegawai. *Transference* akan memotivasi seseorang untuk belajar sebab pelatihan akan dirasa bermanfaat oleh peserta karena dapat mempermudah peserta dalam melakukan tugas-tugas sehari-hari.
5. ***Feedback***, merupakan pemberian informasi atas perkembangan kemajuan yang telah dicapai oleh peserta pelatihan, mana yang perlu diperbaiki dan mana yang dapat dipertahankan.

Pengetahuan yang diperoleh melalui pelatihan diketahui dengan mengukur seberapa besar tambahan pengetahuan yang diperoleh setelah pelatihan dilakukan. Selain itu juga dapat dilakukan dengan mengadakan *pre test* yakni tes sebelum pelatihan dan *post test* yakni tes sesudah penelitian.

### 2.2.5 Instruktur Pelatihan

Menurut Atmodiwiryo (2005:199), kompetensi seorang instruktur meliputi kompetensi pribadi dan profesi. Kompetensi profesi meliputi perilaku dan kualitas yaitu terbuka, mau menerima, tepat waktu, memiliki kemampuan mendengar, berpengetahuan luas, keterampilan berbicara, organisatoris, kreatif, non direktif (tidak memerintah), penampilan yang rapih, tidak bertindak sebagai bos, fleksibel, sabar, praktis, menghargai peserta, berani, jujur, mempunyai rasa humor, ramah dan adil, mendorong peserta, diluar kelas bersifat informal, suportif, mampu berimprovisasi dan menghargai pendapat. Sedangkan kompetensi profesi berkaitan erat dengan kemampuan dasar teknik edukatif dan administratif, yang meliputi :

- Penguasaan bahan / materi pelatihan yaitu menguasai bahan bidang studi sesuai dengan pilihannya, karena pada umumnya penguasaan bidang studi belum dianggap cukup untuk bisa tampil di depan peserta pelatihan maka perlu didukung oleh berbagai bahan penunjang bidang studi lain yang berkaitan dengan bidang studi pilihannya
- Mengelola program pelatihan yaitu merumuskan tujuan pelatihan, menyusun satuan pembelajaran, mengenal dan dapat mempergunakan beberapa metode pelatihan, mampu memilih dan menggunakan prosedur penyajian yang relevan dengan materi pelatihan dan mampu melaksanakan proses pelatihan yang dinamis.
- Mengelola kelas yaitu memiliki kemampuan tata ruang untuk melatih, mampu menciptakan iklim pelatihan berdasarkan prinsip pembelajaran dan mampu mengenal gaya belajar.
- Penggunaan media yaitu mampu mengenal, memilih dan menggunakan media yang tepat, mampu membuat alat bantu sederhana, mampu mendorong penggunaan diktat dalam proses pelatihan dan mampu menggunakan media yang sesuai.

### 2.2.6 Pensiun

Definisi Pensiun menurut Kunarjo, Pensiun adalah karyawan swasta / Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang tidak lagi bekerja karena sudah mencapai batas usia.

Moore (1959:4), mendefinisikan pensiun adalah

*“a retired person is one of who has relinquished his mid-life job or position for a life of a greater freedom and leisure and who relies on other sources than wages, salary, or profits for the major portion of his current living”.*

Menurut Siagian (2005:35), Perusahaan mempunyai kewajiban untuk memberikan persiapan kepada karyawan yang akan memasuki usia pensiun, seperti :

1. Memberikan pelatihan tambahan sehingga dapat memulai karir kedua apabila diinginkan.
2. Mempersiapkan mental para karyawan.
3. Memberikan konseling untuk membantu mengatasi masalah pribadi.

### 2.2.7 Program Pensiun

Penyelenggaraan suatu program pensiun terutama dari sisi pemberi kerja dapat dilihat dari dua aspek yaitu Aspek Ekonomis dan Aspek Sosial.

Aspek yang pertama yaitu Aspek Ekonomis adalah usaha pemberi kerja (perusahaan) untuk menarik / mempertahankan karyawan yang memiliki potensi, cerdas, terampil dan produktif yang dapat diharapkan untuk pengembangan perusahaan. Aspek yang kedua yaitu Aspek Sosial yang berkaitan dengan tanggung jawab sosial pemberi kerja (perusahaan) bukan saja kepada karyawannya pada saat karyawan yang bersangkutan tidak lagi mampu bekerja tetapi juga kepada keluarganya pada saat karyawan meninggal dunia.

Menurut Slamet (2004:465), baik dari pemberi kerja (perusahaan) maupun dari karyawan memiliki kepentingan tujuan tersendiri dalam penyelenggaraan program pensiun. Tujuan mengadakan suatu program pensiun bagi perusahaan atau pemberi kerja adalah sebagai berikut :

1. Kewajiban moral / Tanggung jawab sosial perusahaan (*Corporate Social Responsibility*) yaitu perusahaan mempunyai kewajiban moral untuk memberikan rasa aman / kesejahteraan kepada karyawan pada saat mencapai usia pensiun.
2. Loyalitas yaitu dengan diadakannya program pensiun, karyawan diharapkan akan mempunyai loyalitas dan dedikasi terhadap perusahaan.
3. Kompetisi perusahaan yaitu dengan memasukkan program pensiun sebagai suatu bagian dari total kompensasi yang diberikan kepada karyawan diharapkan perusahaan akan memiliki daya saing dan nilai lebih dalam usaha mendapatkan karyawan yang berkualitas dan profesional di pasaran tenaga kerja.

Selain bagi pemberi kerja (perusahaan), tujuan mengadakan suatu program pensiun bagi karyawan atau peserta antara lain :

1. Rasa aman karyawan terhadap masa yang akan datang dalam arti tetap memiliki penghasilan pada saat mencapai usia pensiun.
2. Kompensasi yang lebih baik yaitu karyawan mempunyai tambahan kompensasi meskipun baru bisa dinikmati pada saat mencapai usia pensiun / berhenti kerja.

### 2.2.8 Program Pra Pensiun

Definisi Program Pra Pensiun (diunduh dari [www.pension.nazarene.org](http://www.pension.nazarene.org)) :

*Situation prior to retirement in which workers who have ceased employed receive benefits equivalent to aretirement pension until they reach the statutory pensiorable age.*

Moore (1959:4), mendefinisikan Program Pra Pensiun adalah

*“a Programme of planning to help employees for retirement – both financially and phsicologically”.*

### 2.2.9 Persepsi

Istilah persepsi biasanya digunakan untuk mengungkapkan tentang pengalaman terhadap suatu benda atau sesuatu kejadian yang dialami. Seperti yang dinyatakan oleh Sekuler dan Blake seperti yang dikutip oleh Baron dan Greenberg (1990:116)

*“Perception defined as the process through which we select, organized, and interpret information brought to us by our sense in order to understand the world around us”.*

Menurut Marbun (2003:277), persepsi mempunyai 3 (tiga) pengertian yaitu merupakan kesadaran akan benda, sifat atau kejadian yang dapat diserap oleh panca indera, daya memahami sesuatu dengan jelas dan cermat, dan bayangan dalam angan-angan. Persepsi merupakan sebuah proses kunci dalam perilaku manusia, karena perilaku manusia dalam keadaan apapun termasuk dalam lingkungan organisasi merupakan sebuah peranan besar dari interpretasi atau persepsi tertentu dari individu-individu akan dunia sekitarnya. Orang-orang

secara aktif akan memproses informasi-informasi dengan berpikir dan kemudian memberikan reaksi terhadap interpretasi yang didapat seperti misalnya berupa keputusan, pendapat, perilaku, dan perasaan.

Persepsi (Toha, 1986:138), pada hakekatnya adalah proses kognitif yang dialami oleh setiap orang di dalam memahami informasi tentang lingkungannya, baik lewat penglihatan, pendengaran, penghayatan, perasaan, dan penciuman. Kunci untuk memahami persepsi terletak pada pengenalan bahwa persepsi itu merupakan suatu penafsiran yang unik terhadap situasi dan bukannya suatu pencatatan yang benar terhadap suatu situasi.

Menurut Robbins (1996:22), ada faktor-faktor yang dapat membentuk dan terkadang mengubah persepsi seseorang terhadap suatu obyek :

1) **Pelaku Persepsi**

Bila seseorang individu memandang pada suatu target dan mencoba menafsirkan apa yang dilihatnya, penafsiran itu sarat dipengaruhi oleh karakteristik-karakteristik pribadi dari pelaku persepsi individual itu. Diantara karakteristik pribadi yang lebih relevan yang mempengaruhi adalah sikap, motif, kepentingan atau, minat, pengalaman masa lalu, dan pengharapan atau ekspektasi.

2) **Target**

Karakteristik-karakteristik dalam target yang akan diamati dapat mempengaruhi apa yang dipersepsikan. Gerakan, bunyi, ukuran, dan atribut-atribut lain dari target membentuk cara kita memandangnya. Karena target tidak dipandang dalam keadaan terpencil, hubungan suatu target dengan latar belakangnya mempengaruhi persepsi, seperti kecenderungan kita untuk mengelompokkan benda-benda yang berdekatan atau mirip.

3) **Situasi**

Adalah penting konteks dimana kita melihat obyek-obyek atau peristiwa-peristiwa dan unsur-unsur dalam lingkungan sekitar dapat mempengaruhi persepsi kita.

Keseluruhan faktor-faktor di atas, bersama-sama dapat mempengaruhi secara langsung persepsi seseorang terhadap sesuatu.

### 2.3 Operasionalisasi Konsep

Operasionalisasi konsep merupakan jembatan deduksi terpenting yang menghubungkan antara rangkaian penjelasan teoritis dengan instrumennya. Operasionalisasi Konsep dibuat dengan tujuan untuk membatasi permasalahan

yang ada. Definisi operasional menyatakan bagaimana operasi atau kegiatan yang harus dilakukan untuk memperoleh data/indikator yang menunjukkan konsep yang dimaksud (Soehartono, 2002:29). Operasionalisasi Konsep dalam penelitian ini dapat ditunjukkan dalam tabel berikut :

Tabel 2.1

**OPERASIONALISASI KONSEP**

Konsep	Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
<b>Program Pembekalan Persiapan Pensiun Pegawai</b>	Evaluasi Pelaksanaan Program Pembekalan Pegawai	Reaksi	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reaksi peserta terhadap materi pelatihan</li> <li>▪ Reaksi peserta terhadap instruktur pelatihan</li> <li>▪ Reaksi peserta terhadap Metode Pelatihan yang digunakan</li> <li>▪ Reaksi peserta terhadap waktu pelaksanaan pelatihan</li> <li>▪ Reaksi peserta terhadap lingkungan pelatihan</li> <li>▪ Reaksi peserta terhadap lokasi pelatihan</li> <li>▪ Reaksi peserta terhadap media pelatihan</li> </ul>	Ordinal
		Pem-belajaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sistem pengajaran dalam pelatihan</li> <li>▪ Peningkatan pengetahuan</li> <li>▪ Peningkatan keterampilan</li> </ul>	Ordinal
		Perilaku	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mempersiapkan mental peserta dalam menghadapi dan memasuki masa pensiun.</li> <li>▪ Mempersiapkan karir kedua/pensiun.</li> <li>▪ Tanggung jawab pegawai terhadap diri, keluarga dan masyarakat</li> </ul>	Ordinal

Sumber :

1. Leslie Rae, *The Art of Training and Development Using Evaluation – Cara Terbaik Mengevaluasi Pendidikan dan Pelatihan*, (Jakarta : Gramedia, 2005) hal 25.
2. Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta : STIE YKPN, 1999) hal. 342.



Dalam penelitian ini, hanya digunakan tiga (3) dimensi dari empat (4) dimensi dalam variabel evaluasi pelaksanaan program pembekalan pegawai. Dimensi pertama adalah reaksi dengan indikator reaksi peserta terhadap materi pelatihan, reaksi peserta terhadap instruktur pelatihan, reaksi peserta terhadap metode pelatihan yang digunakan, reaksi peserta terhadap waktu pelaksanaan pelatihan, reaksi peserta terhadap lingkungan pelatihan, reaksi peserta terhadap lokasi pelatihan, reaksi peserta terhadap media pelatihan. Dimensi kedua adalah pembelajaran dengan indikator sistem pengajaran dalam pelatihan, peningkatan pengetahuan, peningkatan keterampilan. Dimensi ketiga adalah perilaku dengan indikator mempersiapkan mental peserta dalam menghadapi dan memasuki masa pensiun, mempersiapkan karir kedua / pensiun, tanggung jawab pegawai terhadap diri, keluarga dan masyarakat. Dimensi keempat adalah hasil tidak digunakan dalam skripsi karena sulitnya bagi perusahaan untuk memonitor hasilnya. Putusnya hubungan antara perusahaan dengan para pegawai yang sudah pensiun menjadi kendala utama dalam mengevaluasi hasil dari program pembekalan tersebut karena sebagian besar pegawai memilih untuk menghabiskan masa pensiun dengan berada di luar kota Jakarta atau kembali ke kampung halaman (Wawancara dengan seorang responden yaitu Pegawai Bidang Komunikasi, Hukum dan Administrasi dengan Jabatan Terampil Utama Administrasi pada tanggal 22 Mei 2008).

## **2.4 Pendekatan dan Jenis Penelitian**

### **2.4.1 Pendekatan Penelitian**

Paradigma yang digunakan dalam penelitian ini adalah paradigma positivis karena penelitian ini mengacu pada penelitian-penelitian sebelumnya dan hanya mengembangkan teori yang sudah ada. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, karena penggunaan pendekatan ini bertujuan untuk membantu peneliti dalam mengevaluasi sejauh mana data yang dihasilkan melalui metode tertentu *valid* dan benar-benar merefleksikan realitas yang ada, melalui tanggapan dan jawaban yang diberikan oleh sampel.

### 2.4.2 Jenis Penelitian

Berdasarkan tujuannya, penelitian ini termasuk dalam penelitian deskriptif, yaitu Penelitian yang memberikan gambaran atau uraian atas keadaan sejeelas mungkin tanpa ada perlakuan terhadap obyek yang diteliti (Kountour, 1959:4). Sementara berdasarkan dimensi waktu, penelitian ini dilakukan secara *cross-sectional*, yakni hanya melakukan penelitian sekali pada satu waktu tertentu, dengan pertimbangan keterbatasan waktu dan biaya. Penelitian *Cross Sectional* biasanya melibatkan jumlah sampel yang cukup besar dan biasanya dilakukan dengan kuesioner dan wawancara pribadi. Konsep satu waktu tertentu dalam satu penelitianlah yang digunakan untuk menentukan bahwa penelitian tersebut merupakan penelitian *cross sectional* ((Kountour, 1959:45). Dalam hal ini, peneliti ingin memberikan gambaran mengenai pelaksanaan Program pelatihan agrobisnis pertanian dalam rangka pembekalan pegawai yang akan menjalani masa persiapan pensiun berdasarkan Persepsi Pegawai pada PT PLN (Persero) Disjaya dan Tangerang yang didukung dengan data kuantitatif.

### 2.4.3 Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, Teknik Pengumpulan data yang dilakukan adalah mengumpulkan data atau informasi dari sampel atau populasi yang spesifik, biasanya dengan menggunakan kuesioner, wawancara atau survei, data ini akan digunakan untuk berbagai tujuan. Peneliti tidak memanipulasi variabel independen atau menerapkan kondisi untuk mengontrol subjek yang akan diteliti. Sampel dalam kuesioner cenderung besar, dan penekanannya tidak berdasarkan individu dalam sampel, namun berdasarkan profil general dari data statistik yang diambil secara individual (Adams dan Schvaneveldt, 1991:110).

#### a) Studi lapangan

Penelitian ini melakukan studi lapangan dengan menggunakan metode :

##### 1. Survei (kuesioner)

Penelitian survei adalah penelitian yang mengambil sampel dari 1(satu) populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang

pokok (Singarimbun dan Efendi, 1995:3). Informasi diperoleh melalui permintaan keterangan-keterangan kepada pihak yang memberikan keterangan atau jawaban / responden. Datanya berupa jawaban-jawaban atas pertanyaan-pertanyaan yang diajukan (Marzuki, 2002:58). Dalam hal ini, kuesioner diberikan kepada Pegawai PT PLN (Persero) Disjaya dan Tangerang yang akan memasuki masa pensiun dan telah mengikuti Program Pembekalan Pegawai yang akan menjalani Masa Persiapan Pensiun.

## 2. Wawancara

Wawancara merupakan cara pengumpulan data dengan jalan tanya-jawab sepihak yang dikerjakan dengan sistematis dan berlandaskan kepada tujuan penelitian (Marzuki, 2002:62). Untuk lebih melengkapi data dan informasi dalam penelitian ini, maka peneliti juga melakukan wawancara terhadap informan kunci yang terkait dengan masalah program pembekalan dalam menghadapi menghadapi pensiun. Informan kunci dalam penelitian ini antara lain adalah Ahli Analisis Jabatan, Ahli Muda Pratama Pendidikan dan Pelatihan dan beberapa pegawai yang telah mengikuti Program Pembekalan Pegawai yang akan menjalani Masa Persiapan Pensiun (MPP) yang menjadi responden penelitian.

### b) Studi kepustakaan

Studi kepustakaan dilakukan berkaitan dengan masalah yang diteliti dalam skripsi ini serta dari data Sekunder yang merupakan data yang diperoleh dalam bentuk yang sudah jadi, sudah dikumpulkan dan diolah oleh pihak lain, biasanya sudah dalam bentuk publikasi (Supranto, 1991:11) yang berasal dari sumber internal dan eksternal (Marzuki, 2002:57) yaitu data yang berasal dari sumber internal didapat dari dalam perusahaan, PT PLN (Persero) Disjaya dan Tangerang tempat penelitian dilakukan maupun data dari sumber eksternal.

#### 2.4.4 Populasi dan Sampel

##### a) Populasi

Menurut Suliyanto (2006:136), populasi adalah himpunan dari semua hal yang ingin diketahui. Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai karakteristik tertentu dan mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel. Menurut Siagian (2000:9), populasi merupakan keseluruhan unit atau individu dalam ruang lingkup yang ingin diteliti. Dalam penelitian ini, yang menjadi populasi adalah para Pegawai PT PLN (Persero) Disjaya dan Tangerang yang berjumlah 28 responden. Karakteristik karyawan adalah pegawai yang telah memenuhi syarat-syarat yang telah ditentukan, yaitu pegawai yang telah melaksanakan Program Pembekalan Pegawai yang akan menjalani Masa Persiapan Pensiun namun belum memasuki masa pensiun.

##### b) Sampel

Menurut Siagian (2000:8), sampel merupakan sebagian anggota populasi yang diambil menurut prosedur tertentu sehingga dapat mewakili populasinya. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan teknik probabilita dan *purposive sampling* untuk memperoleh data. Dalam penelitian ini, populasi dan sampel yang diambil adalah total sampling yaitu pegawai PT PLN (Persero) Disjaya dan Tangerang yang telah melaksanakan Program Pelatihan Agrobisnis Pertanian Dalam Rangka Pembekalan Pegawai yang akan menjalani Masa Persiapan Pensiun namun belum memasuki masa pensiun. Oleh karena itu, jumlah sampel yang akan diteliti adalah Pegawai PT PLN (Persero) Disjaya dan Tangerang yaitu sebanyak 28 Orang. Pegawai tersebut tersebar di 7 (tujuh) bidang pekerjaan, yaitu :

Tabel 2.2.

DAFTAR PEGAWAI PT PLN (PERSERO) DISTRIBUSI JAKARTA RAYA DAN TANGERANG YANG TELAH MELAKSANAKAN PROGRAM PELATIHAN AGROBISNIS PERTANIAN DALAM RANGKA PEMBEKALAN PEGAWAI YANG AKAN MENJALANI MASA PERSIAPAN PENSIUN NAMUN BELUM MEMASUKI MASA PENSIUN

No.	Bidang	Jumlah Pegawai
1.	Keuangan	4
2.	Sumber Daya Manusia dan Organisasi	4
3.	Perencanaan	2
4.	Distribusi	5
5.	Niaga	3
6.	Komunikasi Hukum dan Administrasi	5
7.	Audit Internal	5
<b>T O T A L</b>		28

Sumber : Ahli Analisis Jabatan PT PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang.

#### 2.4.5 Teknik Analisis Data

Menurut Siagian (2000:144), analisis dilakukan melalui sistem penilaian skor dengan mengolah data yang berasal dari kuesioner. Dari operasionalisasi konsep, dimensi-dimensi yang ada akan diukur melalui indikator-indikator yang telah dijabarkan dengan menggunakan Skala Likert. Cara pengukuran variabel dengan menggunakan skala Likert (*Methods of Summated Ratings*). **Skala Likert** merupakan skala pengukuran yang subyek penelitiannya dihadapkan pada pernyataan positif dan negatif (dalam jumlah yang berimbang) dan responden diminta untuk menyatakan apakah “sangat setuju”, “setuju”, “tidak punya pilihan”, “tidak setuju”, dan “sangat tidak setuju”.

Penelitian ini menggunakan pernyataan positif yang setiap jawabannya dihubungkan dengan bentuk pernyataan atau dukungan sikap yang diungkapkan dengan kata-kata dan akan diberikan penilaian dalam suatu skor sesuai dengan dukungan terhadap pernyataan sebagai berikut :

Sangat Setuju	( SS )	Diberi skor 4
Setuju	( S )	Diberi skor 3
Tidak Setuju	( TS )	Diberi skor 2
Sangat Tidak Setuju	( STS )	Diberi skor 1

Skala pengukuran penelitian ini adalah **Skala Ordinal** merupakan skala yang memiliki urutan, namun jarak antara titik-titik atau kategori terdekat tidak perlu menunjukkan rentang yang sama. Skala Ordinal hanya mengindikasikan kategori yang menjadi urutan pertama posisinya lebih tinggi daripada kategori urutan kedua, dan urutan kategori kedua punya kedudukan yang lebih tinggi daripada urutan ketiga, dan seterusnya Menurut Siagian (2000:144). Penganalisisan data (*data analyzing*) merupakan suatu proses lanjutan dari proses pengolahan data untuk melihat bagaimana menginterpretasikan data. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan analisis univariat, yaitu analisis terhadap 1 (satu) variabel. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan Distribusi Frekuensi yang merupakan bagian dari analisis univariat yaitu analisis terhadap satu variabel. Analisis ini dilakukan dengan membuat Tabel Distribusi Frekuensi dengan menggunakan susunan data dalam suatu tabel yang telah diklasifikasikan menurut kelas atau kategori tertentu dengan frekuensinya (Prasetyo dan Jannah, 2005:182).

Pengkategorisasian persepsi responden dibentuk berdasarkan nilai indeks tertinggi dan nilai indeks terendah dari jawaban responden (Prasetyo dan Jannah, 2005:179). Nilai indeks didapatkan dari hasil perkalian bobot nilai jawaban tertinggi dan terendah dengan banyaknya indikator yang digunakan. Pada kedua nilai indeks tersebut, peneliti membentuk 4 (empat) kategori persepsi pegawai berdasarkan rentang skala yang ada. Rentang skala didapatkan dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Rentang Skala} = \frac{n ( m - 1 )}{M}$$

Keterangan :

- n = Jumlah Sampel  
m = Jumlah alternatif jawaban tiap item