

BAB 2

KERANGKA TEORI DAN METODE PENELITIAN

2.1 Tinjauan Pustaka

Rujukan yang pertama merupakan jurnal manajemen yang ditulis oleh tiga penulis yang berasal dari Taiwan yaitu Jin-Ton Chih (National Chiayi University, Taiwan), Ching-Hsiang Liu (National Formosa University, Taiwan) dan Hung-Wen Lee (National Chiayi University, Taiwan). Penelitian tersebut dilakukan pada Oktober-Desember 2003 dengan judul *Relationship between Trainee Attitudes dan Dimensions of Training Satisfaction : An Empirical Study with Training Institute Employees*. Responden pada penelitian tersebut merupakan *Human Resources Officer* dan karyawan yang bekerja pada departemen SDM yang telah mengikuti pelatihan. Keseluruhan responden berjumlah 401 responden. Responden yang dipilih adalah karyawan perusahaan bisnis karena objek penelitian pada umumnya adalah siswa sekolah.

Tujuan yang dilakukan oleh Jin, dkk dalam penelitiannya adalah untuk mengetahui hubungan antara *learning attitude dimensions* dan *learning satisfaction dimensions*. *Learning attitudes* terdiri dari empat dimensi yaitu *attitude toward value, attitude toward teacher, attitude toward learning condition, and desire for learning*. Sedangkan dimensi *learning satisfaction* terdiri dari enam dimensi yaitu, *learning environment, teaching of teacher, content of program, human relationship, school administration and learning result*. Namun dimensi yang digunakan dalam *learning satisfaction* hanya empat. Dimensi *school administration* dan *learning result* tidak digunakan karena dianggap tidak relevan dengan penelitian. Pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner dan pengolahan data dilakukan dengan korelasi.

Berdasarkan hasil analisis diperoleh bahwa keinginan untuk belajar berhubungan positif dengan tiga dimensi kepuasan belajar. Ketika karyawan merasa bahwa isi pelatihan sesuai dengan kebutuhannya, umumnya mereka puas dengan pelatihan yang diterima. Ketika karyawan mempunyai keinginan yang tinggi untuk belajar, mereka lebih puas dengan pembelajarannya.

Rujukan yang kedua adalah skripsi yang disusun oleh Finistiningsih berasal dari Program Studi Ilmu Administrasi dengan judul Persepsi Karyawan Tetap Non Manajerial Tentang Evaluasi Pelatihan Teknis Internal pada PT Aplikanusa Lintasarta Divisi Pusat Pelayanan Pelanggan Tahun 2005. Penelitian tersebut dilakukan pada Tahun 2007. Jumlah sampel pada penelitian tersebut yaitu 40 responden. Karyawan yang menjadi responden merupakan seluruh karyawan non manajerial divisi pusat pelayanan pelanggan yang telah mengikuti pelatihan teknis internal 2005 dan berstatus karyawan tetap.

Tujuan yang dilakukan Finistiningsih dalam penelitiannya adalah untuk mengetahui persepsi karyawan tetap non manajerial tentang evaluasi pelatihan teknis internal pada PT Aplikanusa Lintasarta Divisi pusat pelayanan pelanggan Tahun 2005. Penelitian tersebut tergolong ke dalam jenis penelitian deskriptif. Teknik penarikan sampel dilakukan dengan menggunakan *total sampling*, yaitu seluruh populasi menjadi responden dalam penelitian.

Dari analisis yang diungkapkan oleh peneliti, diketahui bahwa secara keseluruhan persepsi karyawan tentang evaluasi pelatihan teknis internal di divisi pusat pelayanan pelanggan PT Aplikanusa Lintasarta sudah baik. Hal ini dapat dilihat pada jawabab-jawaban responden yang setelah dilakukan perhitungan berada pada kategori baik. Dari kedua rujukan penelitian tersebut, peneliti merangkum perbedaan keduanya dengan penelitian ini. Perbedaan-perbedaan tersebut adalah :

Tabel 2.1 Perbedaan Rujukan dengan Skripsi Peneliti

No	Aspek Perbedaan	Uraian (peneliti)		
		Jin-Ton Chih, Ching-Hsiang Liu, dan Hung-Wen Lee.	Finistiningsih	Heni Pratiwi
1	Judul Penelitian	<i>Relationship between Trainee Attitudes and Dimensions of Training Satisfaction : An Empirical Study with Training Intitute Employees</i>	Persepsi Karyawan Tetap Non Manajerial Tentang Evaluasi Pelatihan Teknis Internal pada PT Aplikanusa Lintasarta Divisi Pusat Pelayanan Pelanggan Tahun 2005.	Evaluasi Pelaksanaan Program Pelatihan K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) Berdasarkan Persepsi Kepala Bagian PT Waskita Karya (Persero)
2	Pendekatan Penelitian	-	Kuantitatif	Kuantitatif
3	Jenis/tipe Penelitian	Deskriptif	Deskriptif	Deskriptif.
4	Tujuan Penelitian	Untuk menguji hubungan antara beberapa macam sikap belajar dan perbedaan tingkat kepuasan karyawan dengan pembelajarannya dalam pelatihan.	Untuk mengetahui persepsi karyawan tetap non manajerial tentang evaluasi pelatihan teknis internal pada PT Aplikanusa Lintasarta Divisi pusat pelayanan pelanggan Tahun 2005.	Untuk mengetahui bagaimana evaluasi pelaksanaan program pelatihan K3 berdasarkan persepsi kepala bagian PT Waskita Karya (persero)
5	Rujukan yang digunakan	Tesis yang ditulis oleh : 1. Chang Chi-an, Chang-Hung, Guan shu-Zu and Yao Zu-Feng (<i>learning attitude dimension</i>). 2. Wei, Huang, Wang, Chen, Lin, and Ma (<i>learning satisfaction dimension</i>).	Buku yang ditulis oleh : I.G. Wursanto	Buku yang ditulis oleh : Raymond A Noe, John R Hollenbek, Barry Gerhart dan Patrick M Wright.
6	Objek Penelitian	<i>Human Resources Officer</i> dan karyawan yang bekerja pada departemen SDM	Karyawan tetap non manajerial	Pimpinan tingkat bawah (Kepala Bagian)
7	Hasil	Keinginan untuk belajar berhubungan positif dengan tiga dimensi kepuasan belajar.	Secara keseluruhan persepsi karyawan tentang evaluasi pelatihan teknis internal di divisi pusat pelayanan pelanggan PT Aplikanusa Lintasarta sudah baik	-

2.2 Konstruksi Model Teoritis

Pelatihan merupakan bagian dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Selain melaksanakan fungsi administratif seperti rekrutmen, penggajian, dan mengkoordinir kehadiran karyawan, departemen SDM memiliki tanggung jawab untuk mengelola karyawan dalam hal pengembangan kompetensi karyawan. Program-program tersebut menjadi semakin penting mengingat SDM merupakan aset yang sangat penting dan merupakan penentu keberlangsungan perusahaan.

Setiap perusahaan memiliki strategi yang berbeda-beda dalam mengelola karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Strategi pelatihan dapat diwujudkan dalam program pelatihan yang terencana dan tersusun dengan baik. Gap antara kompetensi yang diperlukan dengan kompetensi yang dimiliki karyawan dapat diminimalisasi dengan adanya program pelatihan. Dengan program pelatihan karyawan diharapkan mendapat pelatihan secara memadai, bukan hanya untuk menjalankan peran mereka saat ini, melainkan juga untuk mengantisipasi dan merespons perubahan dalam pengembangan perusahaan di masa mendatang. Dalam mengelola SDM, perusahaan dapat memberikan pendidikan, pelatihan atau pengembangan kepada SDM nya. Berikut ini merupakan perbedaan antara pelatihan dan pengembangan untuk memperjelas pemahaman diantara keduanya.

Tabel 2. 2 Perbedaan Pelatihan dan Pengembangan

No	Uraian	Pelatihan	Pengembangan
1	Orientasi manfaat	Saat ini	Masa depan
2	Fokus keahlian	Sempit	Luas
3	Jangka waktu pelaksanaan	Pendek	Panjang
4	Materi yang diberikan	Lebih khusus	Menyeluruh

Sumber : Sulistyani dan Rosidah (2003 : 176), telah diolah kembali

2.2.1 Pelatihan

A. Pengertian Pelatihan

Pada umumnya semakin berkembang perusahaan, semakin banyak pula tenaga kerja yang dibutuhkan untuk menggerakkan kegiatan operasionalnya. Bukan hanya jumlah penambahan tenaga kerja yang dibutuhkan, namun perusahaan juga pasti menginginkan peningkatan kualitas dan keahlian tenaga kerjanya. Dalam menghadapi persaingan pasar yang semakin ketat pengusaha harus mampu mempertahankan bahkan meningkatkan efisiensi dan efektivitas perusahaannya. Seorang tenaga kerja mampu menyelesaikan tugasnya jika telah memiliki kecakapan dan keterampilan yang dibutuhkan. Kecakapan dan keterampilan merupakan hasil dari sistem pelatihan. Dengan mengikuti program pelatihan, tenaga kerja dimungkinkan dapat mengalami peningkatan kemampuan.

Menurut Dessler (2006 : 280) bahwa “Pelatihan adalah proses mengajar keterampilan yang dibutuhkan karyawan baru untuk melakukan pekerjaannya”. Dalam hal ini pelatihan dibutuhkan untuk tenaga kerja yang baru mulai bekerja atau sebelumnya tidak memiliki kemampuan dalam pekerjaan tertentu.

Menurut Handoko (1996 : 104) bahwa “Pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin”. Pendapat tersebut mengemukakan bahwa pelatihan merupakan proses belajar untuk memperbaiki keterampilan, baik bagi karyawan baru maupun karyawan yang telah lama bekerja. Terdapat kesamaan seperti yang diungkapkan oleh Dessler, Handoko juga mengungkapkan bahwa pelatihan program pelatihan diadakan untuk tenaga kerja baru. Bahkan para tenaga kerja yang sudah berpengalaman pun perlu belajar dan menyesuaikan dengan perusahaan.

Nasution (1994 : 71-72) mengungkapkan bahwa “Pelatihan adalah suatu proses belajar mengajar dengan mempergunakan teknik dan metode tertentu, guna meningkatkan keterampilan dan kemampuan kerja seseorang (karyawan atau sekelompok orang)”. Lebih lengkap dari dua pendapat diatas, Nasution menambahkan bahwa pelatihan diadakan dengan suatu teknik dan metode tertentu yang memiliki tujuan sama, yaitu meningkatkan kemampuan dan keterampilan.

Definisi pelatihan menurut Cushway (1999 : 114), bahwa “Pelatihan adalah proses mengajarkan keahlian dan memberikan pengetahuan yang perlu, serta sikap supaya mereka dapat melaksanakan tanggungjawabnya sesuai dengan standar”. Pelatihan yang dimaksud menurut pendapat ini adalah pelatihan pada kebutuhan khusus dalam pekerjaan. Biasanya bertujuan untuk memperbaiki kinerja dari tugas akhir terkait dengan standar perusahaan yang telah ditetapkan.

Definisi pelatihan yang berwawasan luas dirumuskan oleh komisi tenaga kerja yang dikutip oleh Cushway dari buku *Manpower Services Commission (1981) Glossary of Training Terms, 3rd edn, HMSO, London*, bahwa “Pelatihan adalah suatu proses terencana untuk mengubah sikap, pengetahuan, atau tingkah laku keahlian melalui pengalaman, untuk mencapai kinerja yang efektif dalam kegiatan atau sejumlah kegiatan”. Tujuan dalam situasi kerja adalah mengembangkan kemampuan individu dan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja dalam perusahaan, saat ini dan mendatang.

Definisi pelatihan menurut Simamora (1995 : 287), “Pelatihan adalah serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian-keahlian, pengetahuan, pengalaman, ataupun perubahan sikap seorang individu”. Pelatihan berkenaan dengan perolehan keahlian-keahlian atau pengetahuan tertentu. Program pelatihan berusaha untuk mengajarkan *trainee* bagaimana melaksanakan aktivitas atau pekerjaan tertentu.

Definisi pelatihan menurut Bernardin (2003 : 164), “*Training is defined as any attempt to improve employee performance on a currently held job or one related to it. This usually means changes in specific knowledge, skills, attitude, or behaviours*”. Tidak jauh berbeda dengan pendapat-pendapat yang diungkapkan diatas, Bernardin berpendapat bahwa pelatihan memiliki tujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap ataupun perilaku karyawan sesuai dengan pekerjaannya.

Dari beberapa pendapat tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa, tujuan umum dari pelatihan SDM adalah untuk memperbaiki efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dan mencapai sasaran program kerja yang telah ditetapkan. Efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dapat dicapai dengan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan terhadap tugas-tugasnya.

Agar pelatihan dapat menghasilkan peningkatan kinerja yang baik, maka pelatihan harus merupakan bagian dari program yang sistematis dan terencana. Pelatihan dijalankan melalui suatu program, bukan semata-mata rutinitas yang biasa menjadi tanggung jawab departemen SDM. Dalam pelaksanaannya, program pelatihan diselenggarakan dengan berbagai tahapan-tahapan. Menurut Cushway (1999 : 116), berikut ini adalah tahapan-tahapan dalam program pelatihan :

1. Analisis kebutuhan pelatihan.
2. Program pelatihan terencana sesuai dengan kebutuhan.
3. Penerapan program pelatihan.
4. Evaluasi keefektifan pelatihan yang ada.

B. Komponen Pelatihan

Dari beberapa definisi yang telah diungkapkan oleh beberapa ahli, peneliti dapat merangkum bahwa pelatihan merupakan sebuah proses untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap.

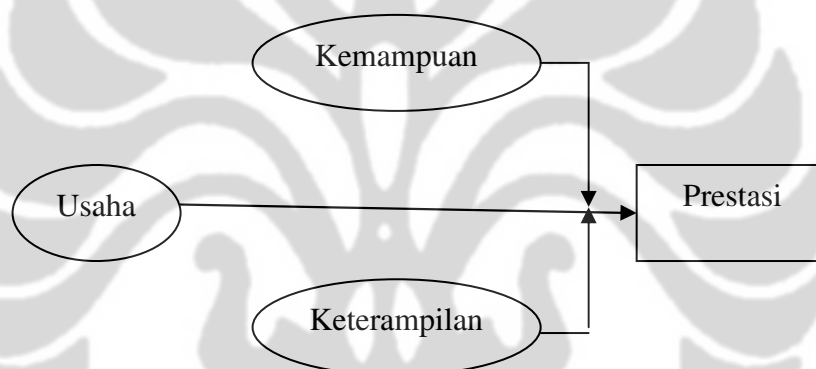
1. Pengetahuan (*Knowledge*)

Menurut Sulistyani dan Rosidah (2003 : 201), “Pengetahuan adalah akumulasi hasil proses pendidikan baik yang diperoleh secara formal maupun non formal yang memberikan kontribusi pada seseorang di dalam pemecahan masalah, daya cipta termasuk dalam melakukan atau menyelesaikan pekerjaan”. Konsep pengetahuan berorientasi pada intelegensi, daya pikir dan penguasaan ilmu serta luas sempitnya wawasan yang dimiliki seseorang. Pengetahuan dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya adalah pendidikan, media, dan keterpaan informasi.

2. Keterampilan (*Skill*)

Definisi keterampilan menurut Kreitner dan Kinicki (2005 : 185), bahwa “Keterampilan adalah kapasitas khusus untuk memanipulasi objek secara fisik”. Menurut Sulistyani dan Rosidah (2003 : 201), “Keterampilan adalah kemampuan dan penguasaan teknis operasional mengenai bidang tertentu, yang bersifat kekarya”. Keterampilan diperoleh melalui proses belajar dan berlatih. Keterampilan berkaitan dengan kemampuan seseorang untuk melakukan atau menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang bersifat teknis, seperti keterampilan komputer, bengkel, dan lain-lain.

Dalam manajemen, keterampilan berkaitan erat dengan kemampuan (*ability*). Kemampuan menunjukkan ciri luas dan karakteristik tanggung jawab yang stabil pada tingkat prestasi yang maksimal, berlawanan dengan kemampuan kerja mental maupun fisik. Menurut Kreitner dan Kinicki (2005 : 185), “Suatu kinerja yang baik/prestasi tergantung pada kombinasi yang tepat dari usaha, kemampuan, dan keterampilan”. Menurut Sulistyani dan Rosidah (2003 : 201), “Kemampuan terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki oleh seorang pegawai”. Pengetahuan dan keterampilan termasuk faktor pembentuk kemampuan. Dengan demikian apabila seseorang mempunyai pengetahuan dan keterampilan yang tinggi, diharapkan memiliki kemampuan yang tinggi pula. Hubungan tersebut dapat digambarkan seperti berikut :



Gambar 2.1 Hubungan antara Kemampuan, usaha dan Keterampilan dengan Prestasi.

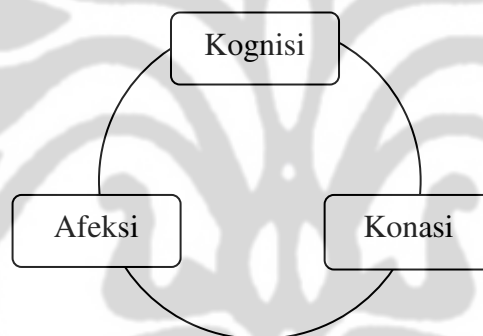
Sumber : Kreitner dan Kinicki (2005 : 185)

3. Sikap (*Attitude*)

Menurut Sulistyani dan Rosidah (2003 : 201), “*Attitude* merupakan suatu kebiasaan yang terpolakan”. Jika kebiasaan yang terpolakan tersebut memiliki implikasi positif dalam hubungannya dengan perilaku kerja seseorang maka akan menguntungkan. Arti yang dimaksudkan di atas, apabila kebiasaan-kebiasaa pegawai adalah baik, maka hal tersebut dapat menjamin perilaku kerja yang baik pula. Hubungan antara kebiasaan dan perilaku sangat erat. Menurut Kreitner dan Kinicki (2005 : 182), bahwa “Sikap didefinisikan sebagai kecenderungan merespons sesuatu secara konsisten untuk mendukung atau tidak mendukung dengan memperhatikan suatu objek tertentu”.

Schiffman dan Kanuk (2007 : 222), mendefinisikan bahwa “Sikap adalah kecenderungan yang dipelajari dalam berperilaku dengan cara yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap suatu objek tertentu”. Sikap merupakan perasaan terhadap objek, seseorang atau ide yang menimbulkan perilaku tertentu dan akan mengalami perubahan. Karena sifatnya yang dinamis, sikap merupakan sesuatu yang dapat dikembangkan atau dipelajari. Selain itu, sikap dapat bernilai positif atau negatif karena identik dengan perasaan suka atau tidak suka.

Pada umumnya sikap berasal dari pembelajaran sosial lingkungan individu dan merupakan hasil penilaian-penilaian atau pembelajaran yang didapat dari pengalaman seseorang baik langsung maupun tidak langsung. Schiffman dan Kanuk menyebut sikap dalam model tiga komponen, yaitu kognitif, afektif, dan konatif/*behavioral*.



Gambar 2. 2 Model Tiga Komponen Sikap
Sumber : Schiffman dan Kanuk (2007 : 225)

Menurut Mar'at (1984 : 13), tiga komponen sikap tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Komponen kognisi yang hubungannya dengan *beliefs*, ide dan konsep.
2. Komponen afeksi yang menyangkut kehidupan emosional seseorang.
3. Komponen konasi yang merupakan kecenderungan bertingkah laku.

Pengetahuan dan perasaan yang merupakan *cluster* dalam sikap akan menghasilkan tingkah laku tertentu. Obyek yang dihadapinya pertama berhubungan langsung dengan pemikiran dan penalaran seseorang. Sehingga komponen kognisi melukiskan objek tersebut dan sekaligus dikaitkan dengan objek-objek lain disekitarnya. Berdasarkan

evaluasi, komponen afeksi memiliki penilaian emosional yang positif atau negatif. Akibat dari evaluasi tersebut menimbulkan pola tingkah laku tertentu. Menurut Mar'at (1984 : 14), terdapat suatu dinamika yang cukup kompleks antara komponen kognisi, afeksi dan kecenderungan bertingkah laku.

C. Analisis Kebutuhan Pelatihan

Analisis kebutuhan pelatihan merupakan langkah pertama yang menjadi acuan langkah-langkah berikutnya. Inti dari analisis kebutuhan adalah memindai penghalang untuk mencapai sasaran, mengidentifikasi gejala, mengumpulkan bukti, menganalisis penyebab kegagalan kinerja SDM, dan menyepakati kebutuhan pelatihan dengan manajemen operasional.

Menurut Simamora (1995 : 300-302), analisis- analisis kebutuhan pelatihan dilaksanakan pada tiga level yaitu analisis organisasional, analisis pekerjaan (operasional) dan analisis personalia. Ketiga analisis tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Analisis organisasional adalah pemeriksaan jenis-jenis permasalahan yang dialami perusahaan, dan dimana permasalahan itu berada di dalam perusahaan. Mengidentifikasi kelemahan umum apa yang dimiliki keseluruhan atau bagian dari organisasi yang mempengaruhi pencapaian sasaran organisasi.
2. Analisis operasional adalah proses menentukan perilaku yang disyaratkan dari pemegang jabatan dan standar-standar kinerja yang mesti dipenuhi. Dalam analisis ini, berisi pengetahuan, ketrampilan, dan sikap apa yang dibutuhkan untuk menjalankan peran dalam pekerjaan.
3. Analisis personalia memiliki tujuan untuk memeriksa seberapa baik individu karyawan melaksanakan pekerjaan-pekerjaan mereka. Dalam analisis ini, berisi kinerja dalam pekerjaan. Tuntutan kinerja ini bukan hanya kinerja yang segera dibutuhkan, melainkan juga mencakup tanggung jawab baru atau perubahan tanggung jawab.

D. Metode Pelatihan

Proses pemberian pelatihan perusahaan kepada karyawannya dapat dilakukan dengan berbagai cara. Metode yang dipilih perusahaan biasanya tergantung pada jenis pelatihan yang akan diberikan dan kondisi atau kemampuan perusahaan. Menurut Handoko (1996 : 110) program pelatihan dapat dikategorikan menjadi dua yaitu : metode praktis (*on the job training*) dan teknik- teknik presentasi informasi dan metode- metode simulasi (*off the job training*).

On the job training merupakan metode yang paling banyak digunakan. Karyawan dilatih tentang pekerjaan baru dengan supervisi langsung oleh pelatih yang berpengalaman. *On the job training* dapat dilakukan dengan berbagai teknik, yaitu :

1. Rotasi jabatan

Memberikan kepada karyawan pengetahuan tentang bagian-bagian organisasi yang berbeda dan praktek berbagai macam keterampilan manajerial.

2. Latihan instruksi pekerjaan

Petunjuk-petunjuk pengerjaan diberikan langsung pada pekerjaan dan digunakan terutama untuk melatih para karyawan tentang cara pelaksanaan pekerjaan mereka sekarang.

3. Magang

Magang adalah suatu proses terstruktur dimana seseorang menjadi pekerja yang terampil melalui kombinasi dari pelajaran di kelas dan pelatihan langsung di pekerjaan.

4. *Coaching* (atasan memberikan pengarahan kepada karyawan)

5. Penugasan sementara

Penempatan karyawan pada posisi manajerial atau sebagai anggota panitia tertentu untuk jangka waktu yang telah ditetapkan.