

BAB II

KERANGKA TEORI DAN METODE PENELITIAN

A. Tinjauan Pustaka

Penelitian mengenai analisis terhadap peserta pelatihan yang berkaitan dengan persepsi sebelumnya telah dilakukan oleh Rica Andriani dari program studi Administrasi Niaga Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia pada tahun 2005. Dalam skripsi yang berjudul "Persepsi karyawan Non-Managerial Terhadap Pelaksanaan Pelatihan Dasar Sumber Daya Manusia". Penelitian ini ingin mengetahui bagaimana pelaksanaan pelatihan dasar sumber daya manusia pada PT. INDOSAT pusat serta untuk mengetahui bagaimana persepsi karyawan non-managerial terhadap pelaksanaan pelatihan dasar sumber daya manusia yang telah mengikuti pelatihan tersebut.

Selain itu penelitian mengenai pelatihan juga sebelumnya telah dilakukan oleh Tresna Andriyan dari program Sarjana Ilmu Administrasi FISIP UI tahun 2008 dalam skripsi yang berjudul "Persepsi karyawan operasional *Divisi Facilities Engineering* terhadap evaluasi pelaksanaan pelatihan *Behavior Based Savety* (BBS) pada Chevron Geothermal & Power Operation Indonesia (PO-I) di Jakarta.

Penelitian ini berbeda dengan dua penelitian sebelumnya, perbedaannya yaitu bahwa penelitian ini dilakukan di sebuah perusahaan PT."X" di bidang jasa telekomunikasi. Inti dari penelitian ini adalah untuk melihat atau mendapatkan gambaran mengenai persepsi karyawan atas pelaksanaan *Achievement Motivation Training*.

	Peneliti Rica Andrian	Peneliti Tresna Andriyan	Penulis
Judul	Persepsi karyawan <i>Non-Managerial</i> Terhadap Pelaksanaan Pelatihan Dasar Sumber Daya Manusia	Persepsi karyawan operasional <i>Divisi Facilities Engineering</i> terhadap evaluasi pelaksanaan pelatihan <i>Behavior Based Savety</i>	Persepsi karyawan operasional bagian <i>customer service</i> atas pelaksanaan <i>Achievement Motivation Training</i> di PT."X"

		(BBS) pada Chevron <i>Geothermal & Power Operation</i> Indonesia (PO-I) di Jakarta	
Tujuan Penelitian	Mengukur persepsi karyawan <i>non-managerial</i> terhadap pelaksanaan pelatihan dasar SDM	Mengukur persepsi karyawan terhadap evaluasi pelaksanaan pelatihan <i>Behavior Based Safety (BBS)</i>	Mengukur persepsi karyawan operasional bagian <i>customer service</i> atas pelaksanaan <i>Achievement Motivation Training</i> di PT."X"
Pendekatan Penelitian	Kuantitatif	Kuantitatif	Kuantitatif
Tipe Penelitian	Deskriptif	Deskriptif	Deskriptif
Jumlah Responden	40 Orang	30 orang	63 orang

Sumber : Skripsi

Terdapat beberapa persamaan dari penulisan skripsi terdahulu dengan penulisan penelitian yang dilakukan oleh penulis, yaitu :

- Dalam penelitian ini, penulis sama-sama menggunakan pada suatu teori tentang evaluasi pelatihan yang dikemukakan oleh Donald L. Kirkpatrick. Dan menggunakan metode penelitian deskriptif
- Tujuan penelitian adalah ingin mengetahui persepsi terhadap pelaksanaan pelatihan yang diterapkan pada suatu perusahaan.
- Metode penelitian adalah metode kuantitatif, dengan melakukan analisis data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner terhadap responden.

Pada bab ini selanjutnya akan dipaparkan berbagai teori yang relevan dan signifikan dimana motivasi berhubungan dengan pelatihan karyawan, oleh karena itu maka terlebih dahulu akan dibahas mengenai definisi dan konsep-konsep pengembangan pelatihan, serta hubungannya antara pelaksanaan motivasi dengan

pelatihan karyawan. Teori-teori tersebut merupakan alat bantu untuk mempermudah analisis terhadap permasalahan yang dikemukakan dalam penelitian ini.

B. Konstruksi Model Teoritis

B.1. Pengertian Persepsi

Leavitt (1992, h.27) mengemukakan persepsi (*perception*) dalam arti sempit adalah penglihatan, bagaimana cara seseorang melihat sesuatu, sedangkan dalam arti luas adalah pandangan atau pengertian, yaitu bagaimana seseorang memandang atau mengartikan sesuatu. Menurut **Krech** (1996, h.63), bahwa dalam memaknai informasi, terdapat tafsiran tersendiri, tidak semata-mata berdasarkan hal yang nyata terlihat. Persepsi merupakan suatu penafsiran yang unik terhadap situasi dan bukannya suatu pencatatan yang benar terhadap suatu situasi.

George dan Jones (2002, h. 108) menjelaskan persepsi sebagai "proses dimana individu memilih, mengolah dan menginterpretasikan sesuatu melalui pancaindera yang dimiliki (penglihatan, pendengaran, peraba, penciuman, rasa) untuk memberi arti dan maksud terhadap lingkungan di sekitarnya.

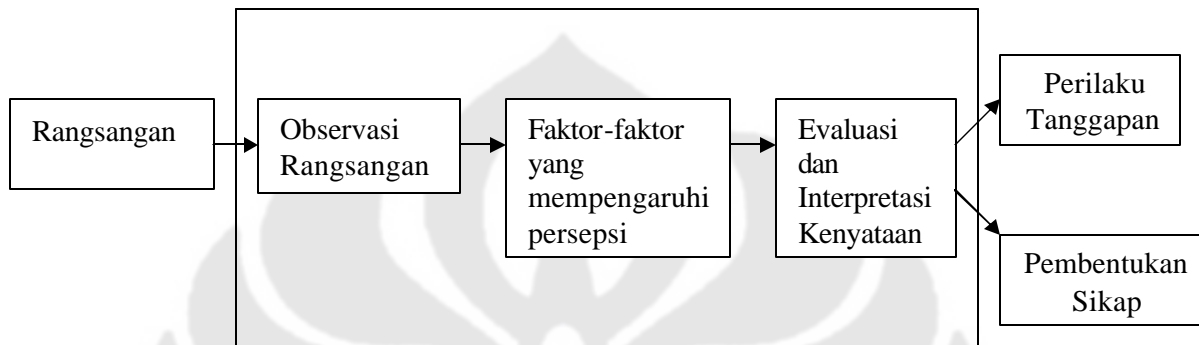
Sistem pancaindera manusia meliputi *penglihatan*, yaitu apa yang dilihat oleh mata tentang ukuran dan bentuk dari manusia atau obyek lainnya. *Pendengaran*, yaitu suara dan bunyi apa yang didengar oleh telinga. *Perasa dan penciuman*, yaitu identifikasi bau oleh hidung serta identifikasi rasa makanan dan minuman lewat lidah. *Peraba*, yaitu indera yang membuat kita dapat merasakan panas, dingin, kasar, licin, lembut, keras. *Penyeimbang*, indera ini bekerja dengan menjaga keseimbangan dari apa yang ditangkap lewat pancaindera.

Beberapa definisi persepsi tersebut di atas menunjukkan bahwa persepsi itu merupakan suatu **proses** memilih, mengolah, menafsirkan (menginterpretasikan) segala sesuatu yang terdapat di lingkungan sekitar melalui pancaindera berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhi, sehingga maknanya dapat berbeda dalam setiap individu.

Persepsi sebagai proses terkait konteks kerja (gambar) dijelaskan sebagai berikut :

Rangsangan berawal dari tempat pekerjaan, berupa informasi berbagai macam hal di tempat bekerja. Informasi tersebut kemudian diamati dan diolah melalui kelima pancaindera. Apa yang telah diamati dan diolah tersebut lalu ditafsirkan berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhi. Tafsiran itu dievaluasi kemudian diinterpretasikan. Evaluasi dan interpretasi menghasilkan perilaku dan sikap.

Gambar 2.1 Proses Persepsi



Sumber: Gibson, Ivanchevich, Donnelly. Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses, Jkt Binarupa Aksara, 1996, hal.135

Proses persepsi berjalan melalui tahap pemilihan atau penyeleksian informasi. Persepsi selektif adalah proses bagaimana menyaring berbagai hal/informasi sehingga memilih hal/informasi yang paling penting bagi pemersepsi. Seleksi itu tergantung dari apa yang lebih disukai, harapan apa yang hendak diinginkan serta pengalaman sebelumnya (Hellriagel dan Slocum, 2007, h 61).

Faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi selektif dapat berasal dari pengaruh-pengaruh lingkungan luar atau disebut faktor eksternal dan faktor-faktor yang berasal dari dalam diri seseorang disebut faktor internal (Hellriagel dan Slocum, 2007, h 62).

Faktor-faktor eksternal persepsi selektif berupa:

1. Ukuran, semakin besar ukuran suatu objek, maka semakin mudah untuk bisa dipahami.
2. Intensitas, semakin besar intensitas, semakin besar pula hal tersebut dapat dipahami
3. Kontras, suatu hal yang penampilannya kontras dengan latar belakang atau sekelilingnya, akan menarik perhatian.
4. Mobilitas, orang akan lebih banyak memberi perhatian terhadap obyek yang bergerak daripada objek yang statis/diam.

5. Pengulangan, suatu hal yang dilakukan atau dilihat berulang kali akan lebih besar menarik perhatian. Kondisi yang baru atau familiar. Situasi eksternal yang baru atau yang sudah lebih dikenal akan lebih banyak menarik perhatian.

Faktor-faktor internal persepsi selektif berupa:

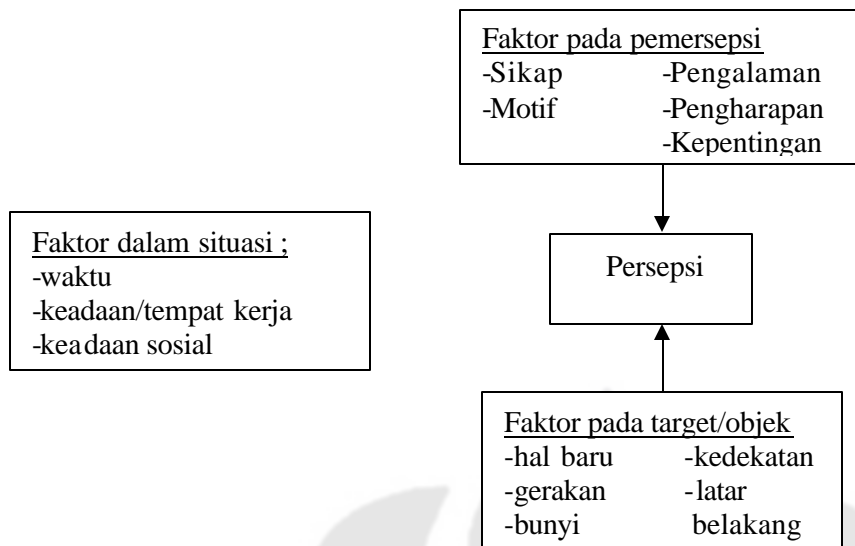
1. Pembelajaran, merupakan apa yang dipahami berdasarkan pengalaman-pengalaman masa lalu terhadap obyek yang sama.
2. Motivasi. Perhatian akan lebih besar terhadap situasi-situasi yang paling relevan dengan apa yang ingin diketahui.
3. Kepribadian, merupakan bagian dari apa yang seseorang pahami mengenai dirinya sendiri (Hellriagel dan Slocum, 2007, h 61).

Persepsi yang selektif berlangsung berdasarkan kaidah yang biasanya dilakukan tanpa disadari secara langsung. Kaidah tersebut antara lain (Leavitt, 1992, h 30-31); Pertama, melihat kepada hal-hal yang memberi harapan yang membantu memuaskan kebutuhan. Kedua, mengabaikan hal-hal yang agak mengganggu atau membuat tidak nyaman. Ketiga, menaruh perhatian kepada hal-hal yang betul-betul menonjol, beresiko atau berbahaya. Keempat, memelihara keseimbangan atau keselarasan atas hal-hal yang bersifat saling berlawanan.

Robbins mengelompokkan faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi seseorang ke dalam tiga hal sebagai berikut (Robbins & Timothy, 2008, h 175-176):

1. Faktor personal / internal (pelaku persepsi / pemersepsi).
Karakter pribadi pemersepsi mempengaruhi apa yang dipersepsikan
2. Perhatian pada obyek / target
Karakter-karakter dari obyek atau target dapat mempengaruhi apa yang dipersepsikan
3. Faktor situasional
Faktor situasional yang mempengaruhi persepsi terdiri dari dua hal, yakni kepercayaan/kesan yang sudah ada sebelumnya dan faktor kontekstual yang berarti suasana kelompok tertentu.

Pengaruh ketiga faktor tersebut dilukiskan pada gambar berikut ini:



Gambar 2.2

Faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi

Sumber : Robins, Stephen P. Timothy A. Judge. Perilaku Organisasi

Yog : Penerbit Salemba Empat.2008 Hal 176.

Kedekatan hubungan di antara obyek yang hendak dipersepsikan juga mempengaruhi bagaimana seseorang mengorganisasikan (mengelompokkan) persepsinya. **Pengorganisasian persepsi** adalah proses bagaimana seseorang cenderung mengelompokkan atau mengorganisasikan suatu hal menurut pola-pola kedekatan tertentu (Muchlas, 2005, h 126) :

1. Kontinuitas. Kecenderungan untuk menghubungkan obyek yang ditampilkan secara berurutan atau terus menerus
2. Penutupan. Kecenderungan untuk menghubungkan obyek yang dapat saling melengkapi (menutupi) sehingga ketika digabungkan akan membentuk konfigurasi yang utuh.
3. Kedekatan. Kecenderungan untuk menghubungkan obyek yang berdekatan secara waktu dan ruang.
4. Kesamaan. Kecenderungan untuk menghubungkan obyek yang memiliki sifat atau karakteristik yang sama.

Hubungan diantara orang yang menilai dengan orang yang dinilai mempengaruhi persepsi. **Persepsi sosial** adalah proses bagaimana seseorang melihat, menilai dan memahami orang lain.

Pada persepsi sosial dapat terjadi penyimpangan persepsi yang dipengaruhi oleh (Gibson, Ivanoevich, Donelly, 1996):

1. Stereotipe
Merupakan kecenderungan melihat orang lain sebagai suatu bagian dari suatu kelompok atau kategori, menggeneralisasikan atau menyederhanakan sesuatu, sehingga terdapat perbedaan antara sifat yang dinilai dengan sifat nyatanya.
2. Persepsi Selektif
Merupakan kecenderungan memilih informasi yang mendukung pandangannya sendiri dan menghilangkan atau mengabaikan petunjuk yang membuatnya tidak merasa nyaman.
3. Karakteristik pemersepsi
Kecenderungan menggunakan diri sendiri untuk membandingkan (benchmark) ketika memandang orang lain. Karakteristik pemersepsi antara lain pengenalan akan diri sendiri, karakter diri sendiri, penerimaan atas diri sendiri dan kecakapan yang diperlukan. Karakteristik dari orang yang dinilai yaitu status, kategori, dan perangai.
4. Faktor Situasional
Merupakan pengaruh situasi yang mempengaruhi persepsi, misalnya waktu, sehingga cenderung untuk mempercepat aktivitas, tidak merinci dan mengabaikan beberapa petunjuk.
5. Kebutuhan/ proyeksi
Kecenderungan untuk melihat sesuatu seperti apa yang ingin dilihat. Munculnya gambaran-gambaran yang dikaitkan dengan kebutuhan sehingga dapat dilihat sesuai dengan keinginan.
6. Perasaan atau emosi
Keadaan emosi seseorang dapat mempengaruhi pandangannya. Emosi yang kuat, seperti perasaan tidak senang, maka dapat membuat seseorang memandang negatif terhadap suatu hal.

Hellriegel dan Slocum (2007) menyebutkan penyimpangan persepsi sosial yang lain adalah:

1. Efek Halo

Kecenderungan untuk menilai seseorang berdasarkan salah satu sifat tertentu yang diketahuinya sebelumnya, sifat yang baik maupun buruk, sehingga nilai tersebut yang mewakili dan menutupi nilai yang lain.

2. Atribusi

Kecenderungan untuk menilai seseorang dari perilaku yang ditunjukkan baru-baru ini, tanpa mempertimbangkan apakah perilaku tersebut benar-benar merefleksikan keadaan yang sesungguhnya.

B.2. Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia

Berbagai aktivitas yang dapat dilakukan oleh suatu organisasi untuk pengembangan tenaga kerja, yaitu (M.Manullang, 2008, h 202)

- a. Pelatihan/pendidikan
- b. Rotasi jabatan
- c. Delegasi tugas
- d. Promosi
- e. Pemindahan
- f. Konseling
- g. Penugasan dalam keanggotaan suatu panitia, dan
- h. Konferensi

B.3. Pengertian Pelatihan

Kata *Training* atau pelatihan oleh sebagian masyarakat sudah banyak dikenal, baik dalam lingkungan organisasi maupun diluar lingkungan organisasi. *Training* atau pelatihan adalah merupakan suatu kegiatan rutin dari suatu perusahaan untuk dapat melaksanakan prinsip "*The right man in the right place*" atau "Orang tepat pada tempat tepat" (Nitisemito, hal 118). Pelatihan mengacu kepada metode yang digunakan untuk memberikan karyawan baru atau yang ada saat ini dengan ketrampilan yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan (Dessler,2006,hal 280). Suatu program pelatihan yang dirancang dengan tepat menyangkut tiga unsur utama (Filipo,1993, hal 278):

1. Membantu para karyawan dalam menilai kebutuhan-kebutuhan pelatihan internal mereka sendiri

2. Mengembangkan dan menyiarkan kesempatan-kesempatan pelatihan yang tersedia dalam organisasi itu
3. Menghubungkan kebutuhan-kebutuhan dan kemampuan-kemampuan karyawan dengan kesempatan-kesempatan pelatihan.

Pada umumnya, pelatihan sering dianalogkan dengan sarana pembelajaran, penambahan pengetahuan atau teknologi, sehingga karyawan dikatakan berkembang pengetahuannya jika mengalami pelatihan, dengan kata lain, pengembangan pelatihan identik dengan belajar di kelas. Padahal sesungguhnya pengembangan pelatihan mempunyai makna lebih dari sekedar belajar dikelas.

B.3.1. Metode Training

Metode yang paling populer adalah *On the Job Training* atau **OJT** (pelatihan langsung kerja) berarti meminta seseorang untuk mempelajari pekerjaan itu dengan langsung mengerjakannya (Dessler, 2006, hal 285).

Metode **magang** adalah suatu proses terstruktur dimana orang menjadi pekerja yang terampil melalui kombinasi dari pelajaran di kelas dan pelatihan langsung dipekerjaan.

Metode *Job Instruction Training* adalah proses yang terdiri dari sebuah rangkaian langkah logis yang diajarkan secara bertahap. Contoh : Caroline Officer menyalakan mesin komputer, checklist perangkat, isabela, menyiapkan payget, indira, dll sebelum online dengan customer.

Metode *Job Rotation*, disini dilakukan dengan cara memindahkan karyawan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain. Dengan metode ini diharapkan para peserta program dapat mengetahui dan mengerti tugas masing-masing.

Metode Coaching merupakan metode pelatihan dimana supervisor atau manajemen memberikan bimbingan dan contoh atau model kepada karyawan dalam pelaksanaan pekerjaan rutin mereka.

Metode *Off the job training* menurut Whertey dan Davis (1996:291) ada beberapa metode yang digunakan, yaitu :

Metode **pelajaran yang terprogram** adalah metode belajar sendiri langkah demi langkah yang terdiri dari tiga bagian yaitu :

1. Menyajikan pertanyaan, fakta atau permasalahan kepada orang yang belajar
2. Mengizinkan orang itu untuk memberikan respons

3. Memberikan timbal balik untuk mendapatkan jawaban yang akurat, medianya dapat berupa buku teks, komputer, atau internet.

Metode **pelatihan dengan peralatan audiovisual** adalah teknik pelatihan dengan menggunakan audiovisual seperti film, power point, video konferensi, kaset audio dan kaset video dapat sangat efektif dan telah luas digunakan.

Metode **pelatihan dengan simulasi** adalah sebuah metode dimana orang-orang yang dilatih belajar dengan peralatan yang sebenarnya atau dengan simulasi yang akan digunakan dalam pekerjaan, tetapi sebenarnya mereka dilatih di luar pekerjaan

Metode **pelatihan berbasis komputer**, orang yang dilatih menggunakan sistem berbasis komputer dan atau CD ROM untuk secara interaktif meningkatkan pengetahuan dan ketrampilannya.

Metode pelatihan jarak jauh berbasis internet, *teletraining*, seorang pelatih di lokasi pusat mengajar kelompok-kelompok karyawan di lokasi yang jauh melalui sambungan televisi. **Konferensi video**, perusahaan menggunakan video konferensi untuk melatih karyawan yang secara geografis saling terpisah jauh dari pelatih. **Pelatihan melalui internet** perusahaan menggunakan internet dan atau intranet milik mereka untuk memfasilitasi pelatihan berbasis komputer.

Metode **Self –study**, teknik ini menggunakan modul-modul tertulis yang dibagikan kepada peserta pelatihan

Metode **Programmed Learning** merupakan bentuk lain dari metode belajar sendiri yang menggunakan booklet-booklet yang berisikan pertanyaan – pertanyaan beserta jawabannya dan program-program komputer. Metode ini digunakan bila proses belajar hanya membutuhkan sedikit informasi.

B.3.2. Tujuan Training

Pelaksanaan *training* dalam suatu organisasi harus dilaksanakan secara efisien dan efektif. Apabila pelaksanaan itu terhambat, maka pelaksanaan *training* tidak akan berarti lagi. Terhambatnya pelaksanaan *training* akan merugikan suatu organisasi. Pelaksanaan *training* harus direncanakan secara matang, karena keberhasilan pelaksanaan *training* akan menguntungkan organisasi. Untuk melaksanakan *training* dapat didasarkan pada beberapa alasan yang antara lain: kemampuan kerja, rasa tanggung jawab, kesenangan dan sebagainya (Nitisemito, hal 118).

Training yang dilaksanakan agar dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi maka perlu adanya evaluasi pada setiap pekerja terus menerus secara obyektif, dimana hal ini sebagai landasan dalam melaksanakan mutasi. Berdasarkan hal tersebut maka perusahaan dapat melaksanakan prinsip *‘The right man in the right place’*, dengan demikian mutasi yang dijalankan oleh perusahaan agar pekerjaan dapat dilakukan secara lebih efektif dan efisien tercapai dengan baik.

Pelatihan adalah pemberian kesempatan kepada personel tertentu mengadakan peninjauan kerja di lingkungan organisasi kerja lain yang diketahui dengan pasti produktivitas kerjanya cukup tinggi (Nawawi, 1990, hal 147). Pelatihan tertuju pada usaha perencanaan oleh sebuah perusahaan untuk memfasilitasi karyawan belajar mengenai pekerjaan yang berhubungan dengan kompetensi (Noe, 2005, hal 3). Jadi dalam pengembangan pelatihan, kompetensi ini termasuk pengetahuan, skill dan sikap yang sangat kritis untuk performa kerja yang sukses.

Tujuan dari pelatihan antara lain :

1. Memperbaiki moral kerja karyawan
2. Meningkatkan semangat dan kegairahan kerja karyawan
3. Karyawan diharapkan melaksanakan pekerjaan lebih baik
4. Karyawan diharapkan dapat memelihara / merawat mesin-mesin dengan lebih baik
5. Pemborosan bahan baku dapat menurun
6. Angka kecelakaan kerja menurun

Keberhasilan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya untuk mendukung perusahaan agar mampu menjalankan perubahan tidak terlepas dari kualitas yang dimiliki oleh karyawan yang bersangkutan untuk melakukan pembelajaran. Kualitas tersebut dapat saja berupa kemampuan yang diperlukan, pendidikan yang tepat, pengalaman yang cukup dan lain-lain atau *Knowledge, Skills dan Attitude* yang dimiliki oleh karyawan.

Dalam perjalanan motivasi seorang karyawan, kadangkala terjadi seorang karyawan yang mempunyai prestasi akademik yang baik sejak awal masuk dari tingkat awal menjadi tidak langsung mampu bekerja secara produktif. Kondisi itu antara lain disebabkan pendidikan formal yang pernah diterimanya ternyata belum mampu mengejar perkembangan dan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang berkenaan dengan bidang kerjanya. Hal ini menjadi tugas manajemen perusahaan dan lebih tepatnya tugas departemen Human Resources untuk menganalisa mengapa hal

ini sampai terjadi. Hal tersebut dapat saja terjadi dikarenakan karyawan yang bersangkutan sudah mengalami di titik tingkat kejenuhan yang luar biasa sehingga pada saat karyawan tersebut menduduki posisi yang baru justru karyawan tersebut kehilangan keahlian dan produktivitasnya.

Bagi organisasi kerja yang mengharapkan personel tersebut meningkatkan produktivitas kerjanya, diperlukan usaha memberikan pendidikan dan latihan tambahan dimaksudkan untuk menjamin kepercayaan karyawan bahwa karyawan tersebut tidak akan diberhentikan karena kurang kecakapan dalam jabatan yang baru. Hal ini berhubungan erat dengan keinginan perusahaan untuk menstabilisasi karyawannya (Manullang, 2006, hal 135).

Pendidikan dan latihan diperlukan oleh setiap organisasi kerja mengingat ilmu dan teknologi terus berkembang, yang berpengaruh pada metode dan cara bekerja dan alat/sarana yang dipergunakan. Di pihak lain *volume* dan beban kerja suatu organisasi dapat pula berubah, bertambah dan berkembang, yang menuntut berbagai penyesuaian dalam melaksanakannya. Kondisi itu pun mengharuskan dilakukannya pemberian pendidikan dan latihan tambahan yang relevan, baik yang diselenggarakan sendiri maupun dengan meminta bantuan dari pihak luar (Nawawi, 1990, hal 145-146). Menempatkan seseorang yang tepat dan sesuai dengan cara memutasikan sumber daya manusia yang ada juga merupakan salah satu upaya untuk mencapai efisiensi dan efektivitas perusahaan tanpa harus menarik karyawan baru yang tentunya akan memakan waktu, biaya dan tenaga yang tidak murah.

Pelatihan karyawan dalam suatu perusahaan dapat menyebabkan pro dan kontra terhadap karyawan-karyawan lainnya, hal ini berkaitan dengan pantas tidaknya seseorang tersebut untuk dilatih tentang produk perusahaan dan *job descriptionnya*. Pantas tidaknya seseorang ini akan menjadi pembicaraan yang nantinya akan menimbulkan *rumor* yang positif atau negatif.

Tidak sedikit orang yang salah mengaplikasikan tujuan dari pelatihan karena bermacam-macam alasan. Karena banyak alasan ini maka harus dijelaskan lebih rinci lagi mengenai tujuan dari pelatihan yang dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia yang ada di perusahaan tersebut. Manajemen perusahaan kadangkala memulai pelatihan untuk pengembangan karyawan yang baru, khususnya pada *level* staf yang baru masuk ke perusahaan.

Pelatihan yang ideal merupakan upaya pengenalan kondisi kerja, dimana situasi tersebut seringkali digunakan untuk mengembangkan karyawan yang memiliki

wawasan perusahaan yang luas (Schuler&Jackson, 1996, hal 23). Pelatihan merupakan tindakan yang wajar, rutin dan perlu dalam suatu organisasi, sehingga bukan lagi suatu hal yang aneh dan tabu. Untuk membuat maju perusahaan maka divisi SDM membuat materi *training* tentang *Customer Service* supaya pelanggan dapat terlayani dengan baik dan puas atas pemakaian produk perusahaan.

Untuk melatih karyawan baru supaya mempunyai perencanaan dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari dalam pekerjaan maka diadakan pelatihan 'soft skill' yang mencakup permainan pelemparan gelang, johari window, komunikasi yang asertif, dan prinsip 5 S dalam servis yaitu sambut, semangat, simak, solusi, dan selesaikan.

Bagian yang mengelola sumber daya manusia atau yang biasa disebut Manajemen Personalia memiliki peran yang besar dalam melakukan perencanaan pelatihan seseorang, yang tugasnya adalah (Handoko, hal 127-128)

1. Mengembangkan para karyawan yang dapat dipromosikan
2. Menurunkan perputaran karyawan
3. Mengungkap potensi karyawan
4. Mendorong pertumbuhan karyawan
5. Mengurangi penimbunan karyawan walau mereka berpotensi tinggi
6. Memuaskan kebutuhan karyawan
7. Membantu pelaksanaan rencana-rencana kegiatan yang telah disetujui

Berdasarkan uraian di atas maka pihak-pihak yang bertanggung jawab terhadap *training* mempunyai kesalingterkaitan dan merupakan satu kesatuan. Pihak – pihak tersebut saling melengkapi satu dengan yang lainnya, karena tanpa ada karyawan maka organisasi tidak akan berjalan. Karyawan membutuhkan atasan dan manajemen personalia untuk mengawasi dan untuk melakukan perencanaan terhadap *training* karyawan.

B.4. Pengertian Manajemen Pelatihan

Perkembangan pelatihan merupakan peningkatan pribadi yang dijalani seseorang untuk mencapai sesuatu yang diinginkan untuk kemajuan karirnya. Jadi perkembangan pelatihan adalah tanggung jawab suatu individu, atasan dan manajemen sumber daya manusia hanya membantu di dalam perencanaan pelatihan

serta memberikan bimbingan mengenai bagaimana menyelesaikan pekerjaan dan kemampuan apa saja yang dibutuhkan oleh karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan sehari-hari.

Perencanaan pelatihan yang dilakukan divisi sumber daya manusia merupakan umpan balik terhadap penghargaan kerja yang telah dilakukan karyawan. Berdasarkan pernyataan tersebut sumber daya manusia disebut juga manajemen pengembangan karir, karena melakukan perencanaan karir terhadap kelangsungan kemajuan karir karyawannya. Pengembangan pelatihan adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan produk baru dalam suatu perusahaan.

Pengembangan pelatihan yang dilakukan oleh sumber daya manusia meliputi manajemen pelatihan dan perencanaan pelatihan. Pengembangan pelatihan ini menekankan pada dua proses, yaitu pertama bagaimana masing-masing orang merencanakan dan menerapkan tujuan-tujuan karirnya (perencanaan karir), dan kedua bagaimana organisasi merancang, menerapkan program-program pengembangan pelatihan yang cocok di perusahaan. (Inka, 2008:hal 18)

Perencanaan *training* adalah proses melaluinya individu karyawan mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan-tujuan karirnya. Perencanaan *training* melibatkan pengidentifikasian tujuan-tujuan yang berkaitan dengan karir dan penyusunan rencana-rencana untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Manajemen *training* adalah proses suatu organisasi dalam melatih, membimbing, menugaskan dan mengembangkan para karyawannya guna menyediakan suatu kumpulan orang-orang yang berbobot guna memenuhi kebutuhan kebutuhan dimasa yang akan datang (*Usahawan No.9m*, 2000 hal 11)

B.4.a. Evaluasi pelatihan

Pada model Donald L. Kirkpatrick ada 4 tingkatan dalam melakukan evaluasi pelatihan dengan uraian sebagai berikut (Kirkpatrick D.L, 1976)

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 yang biasanya relatif subjectif. 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, ketrampilan 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 di tempat tugasnya masing-masing. Pada evaluasi ini juga diketahui relevansi program pelatihan yang diberikan dengan kebutuhan nyata di tempat tugas. Dengan demikian dapat diketahui sejauh mana efektivitas program pelatihan selama ini.
4. Tingkat evaluasi keempat yaitu hasil akhir dari pelatihan. 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.

B.4.b. Teknik Evaluasi Pelatihan

Dengan mengacu pada empat tingkatan evaluasi yang telah dikemukakan Donald L. Kirkpatrick diatas, maka teknik evaluasinya pun terbagi empat pula yaitu :

- a. Teknik evaluasi pada tingkat reaksi
- b. Teknik evaluasi pada tingkat pembelajaran
- c. Teknik evaluasi pada tingkat perilaku pada pekerjaan
- d. Teknik evaluasi pada tingkat hasil

Moekijat menjelaskan masing-masing tehnik sebagai berikut
(Moekijat,1993:51-98)

- a. Teknik evaluasi pada tingkat reaksi

Teknik ini ada empat cara yaitu

1. Evaluasi reaksi bisa dengan angket
2. Wawancara dengan peserta
3. Konferensi pelatihan kelompok setelah pelatihan

4. Wawancara peserta setelah pelatihan oleh supervisor
- b. Teknik evaluasi pada tingkat pembelajaran

Agar evaluasi ini dapat dilakukan secara efektif, maka yang harus diperhatikan adalah

 - a. Tujuan pembelajaran harus dirumuskan dengan cepat dan dapat diukur dengan melakukan ujian.
 - b. Pelatih harus mempunyai standar ukuran tingkat pengetahuan dan keterampilan baik sebelum maupun sesudah.
 - c. Jawaban harus dianalisis dan dibandingkan sehingga pelatih dapat mengetahui pengetahuan dan ketrampilan.
 - d. Pelajaran harus dapat diukur
 - e. Evaluasi harus seobyektif mungkin
- c. Teknik evaluasi pada tingkat perilaku pada pekerjaan

Untuk mengadakan evaluasi pada tingkat perilaku, ada 2 (dua) teknik yaitu mengadakan pengamatan langsung dan wawancara
- d. Teknik evaluasi pada tingkat hasil

Untuk menilai pelatihan pada tingkat hasil digunakan teknik indeks produktivitas, yaitu mengevaluasi pelatihan merupakan teknik evaluasi sebelum dan sesudah pelatihan.

Efek pelatihan yang diukur : (Dessler, Gary 2006 :311-313)

- 1.**Reaksi.** Evaluasilah reaksi orang yang dilatih terhadap program itu. Apakah mereka menyukai program itu? Apakah menurut mereka hal itu berharga?
- 2.**Pembelajaran.** Ujilah orang-orang itu untuk menentukan apakah mereka telah mempelajari prinsip, ketrampilan, dan fakta yang seharusnya mereka pelajari.
- 3.**Perilaku.** Tanyakanlah apakah perilaku dalam bekerja orang-orang yang dilatih itu mengalami perubahan karena program pelatihan tersebut.
- 4.**Hasil.** Yang terpenting barangkali adalah menanyakan : Hasil akhir apa yang dicapai dalam sasaran pelatihan yang telah ditentukan sebelumnya?

B.4. Pelaksanaan *Achievement Motivation Training*

Model ini target utamanya adalah mencapai kompetensi. Awalnya dikembangkan oleh psikolog Harvard David McClelland dan koleganya di Hay/McBer, telah digunakan di banyak tempat dengan banyak tipe individual,

termasuk eksekutif kantor, wirausahawan, pengusaha kecil pria dan wanita, mahasiswa sekolah bisnis, kepolisian, dan pekerja sosial. Pelatihan ini juga digunakan di negara lain. Faktanya, pertama kali digunakan pada tahun 1963 dengan pengusaha India (www.eiconsortium.org 190509)

Walaupun pelatihan telah digunakan dalam cara yang berbeda, dari minggu yang panjang ke kursus kuliah semester panjang, biasanya melibatkan 70 jam dari pekerjaan menyebar melewati lebih dari lima hari atau lebih. Pada hari pertama program partisipan diinformasikan tentang tujuan pelatihan. Diinformasikan bahwa program ditujukan untuk meningkatkan kemampuan dari motivasi prestasi dan bahwa *faculty* telah percaya diri bahwa program akan lebih efektif. Selanjutnya fakultas menghabiskan waktu menggambarkan apa *Achievement Motivation* itu, karakteristik orang dengan motivasi prestasi yang kuat dan hubungan *Achievement Motivation* kepada sukses di pekerjaan managerial.

Presentasi ini termasuk diskusi detail dari penelitian studi pada *Achievement Motivation*. Setelah mendengarkan presentasi ini, partisipan berkumpul pada kelompok kecil dan mencoba untuk mengidentifikasi insiden pada kerja yang mendemonstrasikan efek dari *Achievement Motivation* pada bisnis berhubungan dengan pengambilan keputusan dan performa. Setiap kelompok kecil memilih contoh kasus yang akan dipresentasikan pada semua grup.

Aktivitas inisial ini adalah didesain untuk menyelesaikan beberapa tujuan. **Pertama**, *faculty* mencoba untuk menciptakan kepercayaan pada partisipan bahwa adalah kedua-duanya mungkin dan keinginan untuk mengembangkan peningkatan *Achievement Motivation*. **Kedua**, melalui presentasi penelitian menemukan, *faculty* mendemonstrasikan bahwa peningkatan *Achievement Motivation* seharusnya memimpin untuk mengembangkan performa managerial dan sukses pribadi. **Ketiga**, aktivitas tersebut membantu partisipan mengkonsep secara jelas apa itu *Achievement Motivation* dan bagaimana itu mempengaruhi perilaku. Akhirnya, kelompok kecil aktivitasnya adalah didesain untuk membantu partisipan melihat bagaimana *Achievement Motivation* adalah terlibat dalam setiap hari pengalaman kerja (www.eiconsortium.org 190509).

C. Operasionalisasi Konsep

Definisi operasionalisasi merupakan penggambaran prosedur untuk memasukkan unit-unit kedalam kategori-kategori (Prasetyo dan Jannah, 2007, hal 90). Maksud

definisi operasionalisasi konsep adalah untuk menjelaskan pengukuran indikator variabel-variabel yang akan diteliti sehingga diketahui indikator apa saja yang di analisis dalam variabel tersebut.

Tabel II.1
Operasionalisasi Konsep

Konsep	Variabel	Dimensi	Indikator
Pelatihan (<i>Training</i>)	<i>Evaluasi</i> <i>Pelatihan</i>	Reaksi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kesesuaian materi yang diberikan karyawan dengan tujuan AMT ▪ Pelatih/Instruktur pelatihan mampu menjelaskan materi AMT dengan baik ▪ Kelengkapan media penyelenggaraan pelatihan (White board, infocus, microphone)sesuai dengan kebutuhan pelatihan ▪ Ketepatan waktu pelaksanaan pelatihan AMT sesuai dengan jadwal yang ditentukan ▪ Buku panduan pelatihan AMT sesuai dengan materi yang diberikan oleh instruktur perusahaan ▪ Metode pelatihan AMT yang diberikan karyawan sesuai

			<p>dengan tujuan pelatihan</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kelengkapan fasilitas penyelenggaraan pelatihan (Kursi, meja, AC, dsb)
		Pembelajaran	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pemahaman materi pelatihan <i>AMT</i> yang diberikan ▪ Peningkatan ilmu pengetahuan tentang <i>AMT</i> ▪ Pelatihan <i>AMT</i> merupakan bentuk penyegaran pengetahuan ▪ Penerapan materi pelatihan <i>AMT</i> pada pelaksanaan pekerjaan ▪ Bahan pelajaran dapat dimengerti oleh peserta ▪ Susunan ruang pelatihan cukup efektif ▪ Respon peserta pelatihan ▪ Memperluas wewenang ▪ Memperluas tanggung jawab

		Perilaku	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mampu mengatasi resiko dalam bekerja ▪ Berhati-hati dan teliti sebelum melakukan pekerjaan sehari-hari ▪ Karyawan berpedoman pada standar prosedur
--	--	----------	--

Sumber: Kirkpatrick, Donald L. *Evaluating Training Program, Third Edition, 2005*

D.METODE PENELITIAN

D.1. Pendekatan Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti akan menjawab permasalahan penelitian dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dan menggunakan tabel frekuensi dari hasil kuesioner. Peneliti menggunakan pendekatan kuantitatif, dimana peneliti melakukan suatu rangkaian penelitian yang berawal dari sejumlah teori. Kemudian teori tersebut dijadikan suatu hipotesis dan asumsi-asumsi suatu kerangka pemikiran yang terjabarkan dalam sebuah model analisis yang terdiri dari variabel-variabel yang mengarah kepada operasionalisasi konsep (Neuman, 2003, hal. 126).

Adapun alasan pemilihan pendekatan kuantitatif adalah karena pendekatan ini melakukan pengujian-pengujian teori pada sekelompok variabel yang diukur dengan angka-angka dan dianalisis dengan prosedur statistika. Tujuannya adalah untuk menentukan apakah generalisasi prediksi dari teori-teori yang dikemukakan sebelumnya terbukti benar atau tidak (Creswell, 1994, hal.6).

D.2. Jenis / Tipe Penelitian

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode penelitian yaitu cara-cara yang ditempuh guna memperoleh data dan informasi sesuai penelitian. Pada penelitian ini penulis mencoba menggambarkan situasi yang berkaitan dengan persepsi karyawan operasional bagian *Customer Service* atas pelaksanaan *Achievement Motivation Training* pada PT “X” khususnya di Kantor Regional Jabotabek.

Jenis penelitian yang dipilih oleh penulis adalah berupa penelitian deskriptif yaitu: Penelitian yang menguraikan bagaimana prosedur, metode dan kebijaksanaan untuk mengetahui perkembangan sarana fisik tertentu dan yang mendeskripsikan secara terperinci fenomena sosial tertentu (Singarimbun, 1985, hal 4).

Sehingga jenis penelitian deskriptif ini menerangkan, menjelaskan serta memberikan gambaran keadaan subyek atau obyek penelitian pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau sebagaimana adanya, dalam hal ini menggambarkan pelaksanaan mutasi karyawan.

Usaha mendeskripsikan fakta-fakta dalam metode deskriptif ini tertuju pada usaha mengemukakan gejala-gejala secara lengkap didalam aspek yang diselidiki, sehingga jelas keadaan atau kondisinya (Nawawi, 1985, hal. 63).

Penelitian semacam ini diarahkan untuk menetapkan sifat suatu situasi pada waktu penelitian dilakukan. Penelitian deskriptif ini tujuannya adalah untuk melukiskan kondisi “apa adanya” dalam suatu situasi tertentu.

Menurut Surakhmad, “Ciri-ciri dari metode penelitian deskriptif adalah data yang dikumpulkan mula-mula disusun, dijelaskan dan kemudian dianalisa (karena itu metode ini sering pula disebut *metode analitik*)” (Surakhmad, 1980, hal. 140).

D.3. Teknik Pengumpulan Data

Setelah sampel ditarik, maka dilakukan teknik pengumpulan data. Teknik pengumpulan data melalui studi lapangan dan studi kepustakaan. Studi lapangan terbagi dua yaitu menyebarkan kuesioner kepada responden dan melakukan wawancara kepada *Trainer* dan *Officer*. Sedangkan studi kepustakaan melalui literatur. Data primer diperoleh dari menyebarkan kuesioner kepada karyawan yang termasuk ke dalam sampel penelitian.

D.3.1. Kuesioner

Kuesioner adalah sejumlah pernyataan tertulis yang digunakan guna memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang hal-hal yang responden ketahui. Kuesioner dilakukan dengan cara membagikan pernyataan yang telah disediakan pilihan jawabannya oleh penulis dan responden hanya memilih satu jawaban yang dianggap cocok dan benar.

D.3.2. Wawancara

Metode wawancara ini dilakukan dengan melakukan tanya jawab secara langsung dengan informan yang dianggap mempunyai pengetahuan dan juga pengalaman serta menguasai permasalahan yang sedang diteliti secara luas. Wawancara di sini dimaksudkan untuk mendukung dan melengkapi data yang diperoleh dari hasil kuesioner.

D.4. Populasi dan Sampel

Untuk melakukan suatu penelitian perlu untuk menetapkan populasi dan sampel yang akan diteliti. Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek penelitian yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh penulis untuk dipelajari, kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2007, hal. 57).

Disamping itu, populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada objek atau subjek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik yang dimiliki oleh subyek atau objek tersebut. Dalam penulisan ini, maka populasinya adalah karyawan yang bekerja pada PT "X" di Kantor Regional Jakarta yaitu sebanyak 63 orang karyawan.

Sampel adalah merupakan bagian dari populasi yang ingin diteliti (Prasetyo dan Jannah, 2005, hal 119). Teknik penarikan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan *total sampling* yaitu jumlah sampel sama dengan jumlah populasi yang ada di perusahaan yaitu semua karyawan periode September 2008-Desember 2008 pada PT "X" yang mengikuti *Achievement Motivation Training* yaitu sebanyak 63 orang karyawan.

D.5. Teknik Analisis Data

Pada penelitian ini peneliti menggunakan distribusi frekuensi yang merupakan bagian dari analisis univariat. Analisis univariat adalah 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-kategori tertentu dengan frekuensinya. Cara ini adalah yang terbaik untuk meringkaskan data ke dalam bentuk yang mudah dibaca. (Ronny Kountur, 2004: 168)

Indikator diukur dengan menggunakan tingkat pengukuran dengan skala ordinal berupa angka-angka yang diberikan dimana angka-angka tersebut mengandung pengertian tingkatan. (M. Nasir, 1988: 158) Data yang diperoleh dalam penelitian ini selanjutnya akan di analisis dengan menggunakan skala *likert*.

Skala adalah perangkat ukur yang digunakan untuk mengetahui intensitas arah/tingkat dalam suatu variabel yang berdasarkan pada tingkat pengukuran ordinal. Skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok mengenai fenomena sosial. (Sugiyono, 2006: 107)

Hal ini dilakukan dengan menanyakan tingkat persetujuan responden terhadap suatu pertanyaan atau pernyataan. Responden menjawab pertanyaan kuesioner dengan kategori jawaban yaitu: Sangat Tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Netral (N), Setuju (S), dan Sangat Setuju (SS).

Jenis teknik analisis data yang digunakan adalah dengan mengolah data yang berasal dari kuesioner dengan menggunakan kode dan skor yang telah ditentukan sebelumnya. Skor ditetapkan berdasarkan kategori mana yang sebenarnya tepat bagi sesuatu jawaban tertentu (Koentjaraningrat, 1993, hal. 272).

Teknik analisis data ini diawali dengan mengolah data yang berasal dari kuesioner dengan menggunakan lima pilihan yang bergerak mulai dari ekstrem positif sampai ekstrem negatif untuk memperoleh data deskriptif dengan kategorisasi dan distribusi frekuensi terhadap jawaban responden. Penilaian karyawan terhadap variable dinilai dengan skor kepentingan masing-masing indikator. Cara pengukuran variable dengan menggunakan skala likert. Skala likert adalah skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok tentang kejadian atau gejala sosial (Anwar, 2002, hal 12).

Pertanyaan dalam skala likert disusun berdasarkan indikator -indikator terukur, untuk dijawab kemudian oleh responden. Untuk setiap pertanyaan disediakan lima alternative jawaban yang berjenjang/bertingkat yang mengarahkan dengan dua kutub

jawaban yang bertolak belakang, bergerak dari ekstrem positif ke ekstrim negatif seperti sangat setuju -sangat tidak setuju.

Berikut adalah tabel hasil dari pengukuran atau frekuensi pengukuran dengan menggunakan Skala Likert (Anwar, 2002, hal 12).

Tabel II.2.

Bobot Nilai

BOBOT	KATEGORI
5	Sangat Setuju
4	Setuju
3	Netral
2	Tidak Setuju
1	Sangat Tidak Setuju

Selain itu juga dilakukan analisis terhadap hasil wawancara dengan *Trainer* dan *Trainee* yang dinilai memiliki tugas terhadap proses pelaksanaan *Achievement Motivation* yang terjadi. Metode konfirmasi melalui analisis data kualitatif ini adalah bertujuan untuk mendukung penjelasan pada bagian analisis, serta untuk melakukan konfirmasi terhadap beberapa jawaban yang tidak konsisten atau tidak sesuai dengan pola jawaban mayoritas.

Pengkategorian persepsi responden dibentuk berdasarkan nilai indeks tertinggi dan nilai indeks terendah dari jawaban responden. Nilai indeks didapatkan dari hasil perkalian bobot nilai jawaban tertinggi dan terendah dikalikan banyaknya indikator yang digunakan. Kedua nilai indeks tersebut, peneliti membentuk 5 (lima) kategori persepsi karyawan berdasarkan rentang skala yang ada. Rentang skala didapatkan dengan rumus, sebagai berikut (Husein Umar, 2005:225)

$$RS : n (m-1)$$

m

dimana n : jumlah sample

m : jumlah alternative jawaban tiap item