



07/11/2007



**EVALUASI PENINGKATAN PRODUKTIVITAS SDM MELALUI
PELATIHAN, SUATU KAJIAN DENGAN MENGGUNAKAN
PENGUKURAN
RETURN ON TRAINING INVESTMENT (ROTI) DI PT. X**

**Tesis Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Magister Dalam
Bidang Manajemen**

**Disusun Oleh:
Roebing Gunawan Budhi
NIM: 014305462**

**PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
JAKARTA, 2007**



UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN

PENGESAHAN

Nama Lengkap : Roebing Gunawan Budhi.
NIM : 014305462.
Program Studi : Magister Manajemen.
Judul Tesis : Evaluasi Peningkatan Produktivitas SDM Melalui Pelatihan, Suatu Kajian Dengan Menggunakan Pengukuran *Return On Training Investment (ROTI)* Di PT. X.

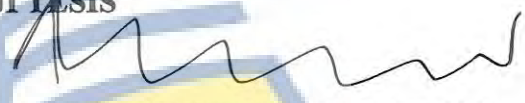
Telah dipertahankan di hadapan Sidang Penguji Tesis Program Pascasarjana, Program Magister Manajemen, Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Selasa, 14 Agustus 2007.
Waktu : 12.00-14.00 WIB.

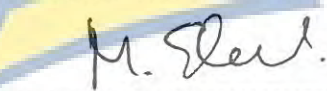
Dan telah dinyatakan LULUS.

PANTIA PENGUJI TESIS

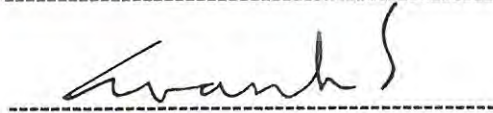
Ketua Komisi Penguji:
Prof. Dr. H. Udin S. Winataputra, M.A.



Penguji Ahli:
Dr. Ir. Mahyus Ekananda Sitompul, M.M., MSE.



Pembimbing I:
Avanti Fontana, Ph.D.



Pembimbing II:
Dr. Yuni Tri Hewindati



LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Judul Tesis : Evaluasi Peningkatan Produktivitas SDM Melalui Pelatihan, Suatu Kajian Dengan Menggunakan Pengukuran *Return On Training Investment (ROTI)* Di PT. X.

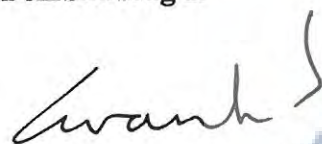
Penyusun Tesis : Roebing Gunawan Budhi.

NIM : 014305462.

Program Studi : Magister Manajemen.

Hari/Tanggal : Selasa/14 Agustus 2007.

Pembimbing I:



Avanti Fontana, Ph.D.

Pembimbing II:



Dr. Yuni Tri Hewindati

Menyetujui:

Direktur Program Pascasarjana

Prof. Dr. H. Udin S. Winataputra, M.A.

NIP: 130 367 151

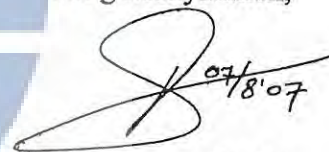


SURAT PERNYATAAN

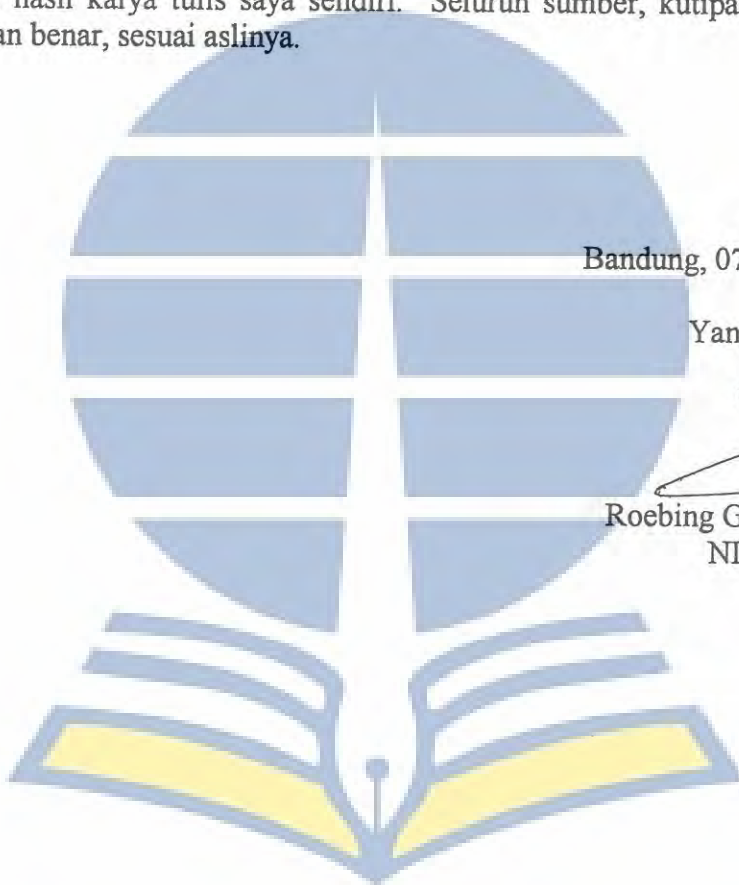
Tesis berjudul, "Evaluasi Peningkatan Produktivitas SDM Melalui Pelatihan, Suatu Kajian Dengan Menggunakan Pengukuran *Return On Training Investment (ROTI)* Di PT. X" adalah benar hasil karya tulis saya sendiri. Seluruh sumber, kutipan, dan rujukan dinyatakan dengan benar, sesuai aslinya.

Bandung, 07 Agustus 2007

Yang Menyatakan,



Roebing Gunawan Budhi
NIM: 014305462





PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS TERBUKA



DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA

Jln. Cabe Raya, Pondok Cabe, Ciputat, 15418
Telp (021) 7415050, Fax. (021) 741 5588

BIODATA

Nama : Roebing Gunawan Budhi.
 NIM : 014305462.
 Tempat/Tgl. Lahir : Surabaya/27 Oktober 1963.
 Registrasi Pertama : 2005.2.
 Riwayat Pendidikan : SD Advent II Setiabudhi, Bandung, 1975.
 SMP Advent, Bandung, 1979.
 SMA Trinitas, Bandung, 1982.
 Sarjana Hukum- Universitas Parahyangan, Bandung, 1987.
 Sarjana Sosial Politik- Universitas Terbuka, Bandung,
 2005.
 Riwayat Pekerjaan : Master of Arts Christian Leadership, Sekolah Tinggi Teo-
 logi Injili Philadelphia, Tangerang, 2006.
 Manager Umum & Personalia PT. Ateja, Bandung,
 2006-Sekarang.
 Alamat : Taman Kopo Indah II Blok E2 No. 38 Bandung, 40218.

Bandung, 07 Agustus 2007

Roebing Gunawan Budhi
 Roebing Gunawan Budhi
 NIM: 014305462



ABSTRAK

Dalam situasi persaingan bisnis yang semakin meningkat pada saat ini, maka peran Sumber Daya Manusia (SDM) di setiap perusahaan, semakin dirasakan pula urgensinya. SDM berfungsi penting sebagai “kunci” yang menentukan kemajuan atau kemunduran suatu perusahaan. SDM pula yang berperan meningkatkan daya saing suatu perusahaan bahkan sebuah negara. Hanya SDM dan organisasi yang terus mau belajar, “mengasah diri”, efisien, dan efektif, yang akan tetap bertahan hidup, di tengah-tengah maraknya berbagai perusahaan yang tutup akibat ditimpa berbagai kesulitan yang tidak mampu mereka atasi.

Untuk meningkatkan kualitas SDM dan menciptakan iklim organisasi belajar (*learning organization*), maka peran pelatihan SDM menjadi jawabannya. Pelatihan bukan dilaksanakan sekedar formalitas belaka, namun diimplementasikan dengan serius serta mencapai target, mampu menjawab kebutuhan perusahaan akan tersedianya SDM yang memiliki kompetensi paripurna. Setelah pelatihan dilaksanakan, yang terpenting dapat memberikan hasil (*benefit*) yang menguntungkan bagi kedua belah pihak, pekerja dan perusahaan. Terjadi peningkatan hasil dan produktivitas antara sebelum dan sesudah pelatihan, sehingga program pelatihan pada akhirnya memang berkontribusi nyata dalam kemajuan suatu perusahaan.



ABSTRACT

The intense business competition in the current market has caused the experience of urgency for human resources in every company. Human Resources have played an urgent role in determining the progress or decline performance of a company. Moreover, Human Resources carry a crucial role in increasing the competitive ability in a company and even in a country. Only companies with human resources and organization that eager to continually learn, “sharpen their wits”, be efficient and effective, are able to survive among so many companies that have to close the business as a result of their inability to overcome the difficulties.

The role of human resources training is the answer to increase the quality of reliable human resources, as well as to create learning organization. Training is not carried out just for the sake of formality, but training should be seriously implemented in order to reach a target and to be able to answer the need of a company for human resources with holistic competency. Moreover, the main target of executing training is to encourage trainees to have awareness to learn and to have concrete implementation in their daily working behavior. And the most important target of executing training is to give mutual benefit to both employees and the company where they work, particularly financial benefit. It is also expected that executing training will give improvement in productivity and work result before and after the training, and thus training program proves obvious contribution to the growth of a company.



KATA PENGANTAR

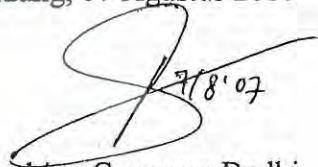
Puji syukur peneliti panjatkan kepada Tuhan Yesus Kristus yang telah memberikan anugerah berkelimpahan, sehingga pada akhirnya tesis berjudul, "Evaluasi Peningkatan Produktivitas SDM Melalui Pelatihan, Suatu Kajian Dengan Menggunakan Pengukuran *Return On Training Investment (ROTI)* Di PT. X", dapat diselesaikan dan diajukan dalam sidang ujian Program Pascasarjana Universitas Terbuka, Jakarta, Agustus 2007.

Pada kesempatan ini, secara tulus, peneliti ingin mengucapkan terimakasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Udin S. Winataputra, M.A, selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka, Jakarta, yang telah mengarahkan para mahasiswa untuk dapat menyelesaikan studi dengan tepat waktu dan berkualitas.
2. Ibu Avanti Fontana, Ph.D., selaku Pembimbing I, yang telah memberi banyak masukan dan pelajaran berharga bagi peneliti.
3. Ibu Dr. Yuni Tri Hewindati, selaku Pembimbing II, yang telah memberi banyak masukan dan pelajaran berharga bagi peneliti.
4. Bapak Dr. Ir. Mahyus Ekananda Sitompul, M.M., MSE, yang telah membekali peneliti dengan metodologi penelitian sekaligus mengarahkan judul tesis.
5. Bapak C. Supartomo, selaku Kepala Bidang Program Pascasarjana Universitas Terbuka, yang senantiasa memberikan dukungan untuk kesuksesan para mahasiswa.
6. Bapak Benny Judihardjo, S.E. selaku Direktur PT. Ateja, yang telah memberikan kesempatan kepada peneliti untuk studi dan melakukan penelitian di perusahaan.
7. Seluruh rekan di Program Pascasarjana Angkatan 2005.2 yang senantiasa membantu dan menjalin kerjasama yang harmonis dengan peneliti.

Kiranya Tuhan YME. memberkati kita semua.

Bandung, 07 Agustus 2007


Roebing Gunawan Budhi
NIM: 014305462



DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak (Bahasa Indonesia)	i
Abstract (Bahasa Inggris)	ii
Kata Pengantar	iii
Daftar Isi	iv
Daftar Tabel	vii
Daftar Gambar	ix
BAB 1 PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2. Profil PT. X.....	19
1.3. Perumusan Masalah.....	22
1.4. Tujuan Penelitian.....	23
1.5. Manfaat Penelitian.....	24
1.6. Sistematika Penelitian.....	26
BAB 2 TINJAUAN KEPUSTAKAAN	
2.1. Pengertian Pelatihan dan Pengembangan.....	28
2.1.1. Strategi Dasar Pendidikan dan Pelatihan.....	33
2.1.2. Tujuan Pendidikan dan Pelatihan.....	35
2.1.3. <i>Socio Technical System</i>	38
2.1.4. Evaluasi Pelatihan.....	42
2.2. Pengertian Kinerja.....	45

2.2.1. Penilaian Kinerja dan Manfaatnya	47
2.2.2. Tujuan Penilaian Kinerja	55
2.2.3. Faktor yang Mempengaruhi Penilaian Kinerja	57
2.2.4. Penilaian Kinerja yang Efektif	58
2.3. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja	59
2.4. <i>Return On Training Investment (ROTI)</i>	61

BAB 3 METODE PENELITIAN

3.1. Metode Yang Digunakan	77
3.2. Populasi dan Sampel	79
3.3. Hipotesis Penelitian	80
3.4. Teknik Pengumpulan Data	82
3.5. Uji Validitas	83
3.6. Uji Reliabilitas	83
3.7. Uji Normalitas Data	84
3.8. Pengolahan Data Kuesioner	84

BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Objek Penelitian	86
4.1.1. Rekrutmen Pekerja	90
4.1.2. Fasilitas Pekerja	92
4.2. Penyajian Data	95
4.2.1. Profil Responden	95

4.2.2. Uji Validitas.....	96
4.2.3. Uji Reliabilitas.....	97
4.2.4. Uji Normalitas Data.....	98
4.3. Analisis Kuesioner.....	99
4.4. Teknik Analisis Data.....	109
4.5. Pembahasan Hasil Analisis Data.....	111
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1. Kesimpulan.....	119
5.2. Saran-saran.....	119
5.3. Limitasi Penelitian.....	120
REFRENSI	122
LAMPIRAN KONVERSI KUESIONER	L1
LAMPIRAN SKALA LIKERT	L4
LAMPIRAN UJI VALIDITAS	L5
LAMPIRAN <i>LOW CLASS</i>	L6
LAMPIRAN UJI <i>RELIABILITY</i>	L7
LAMPIRAN DISTRIBUSI DATA	L10
LAMPIRAN UJI NORMALITAS	L11
LAMPIRAN VARIABEL X	L12
LAMPIRAN KUESIONER	L13

DAFTAR TABEL

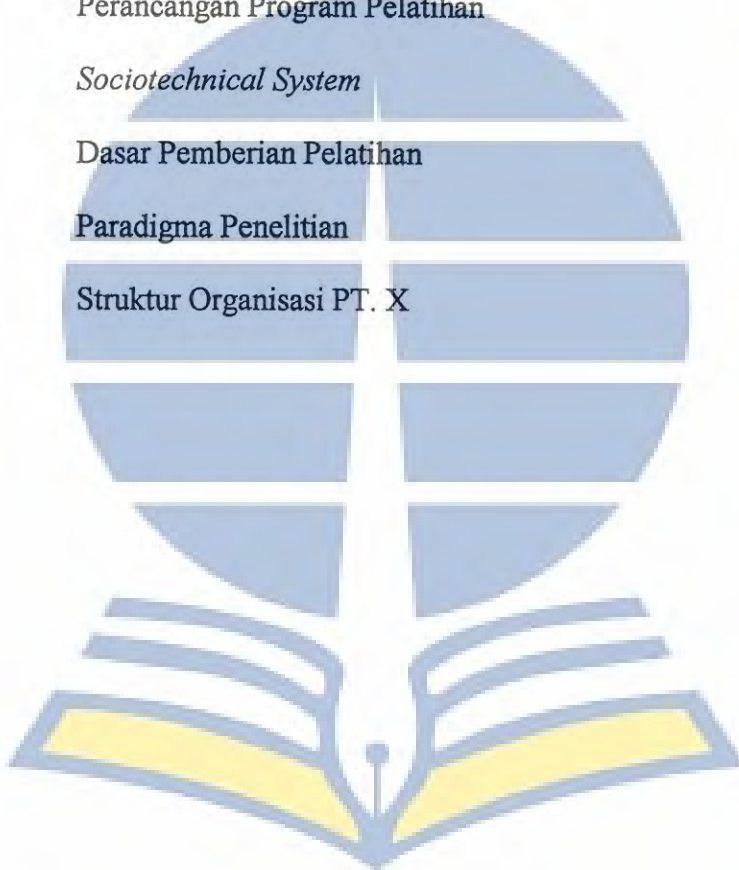
		Halaman
Tabel 2.1.	Perbedaan Pelatihan dengan Pendidikan	31
Tabel 2.2.	Pendekatan Ganda Terhadap Penilaian Kinerja	52
Tabel 2.3.	Penyebab Rendahnya Kinerja	61
Tabel 2.4.	Contoh Perhitungan <i>ROTI</i>	75
Tabel 3.1.	Operasionalisasi Variabel	79
Tabel 4.1.	Jumlah Responden dan Bagiannya	96
Tabel 4.2.	Klasifikasi Gulford	98
Tabel 4.3.	Sasaran <i>Training</i>	100
Tabel 4.4.	Pemahaman Kerja	101
Tabel 4.5.	Materi Yang Diperlukan	102
Tabel 4.6.	Mempraktekkan Keterampilan	102
Tabel 4.7.	Peserta Terlibat dalam Pelatihan	103
Tabel 4.8.	Instruktur Membantu dalam Pelatihan	104
Tabel 4.9.	Metode Pelatihan	104

	Halaman
Tabel 4.10. Media Pelatihan	105
Tabel 4.11. Materi Pelatihan	106
Tabel 4.12. Evaluasi Pelatihan	106
Tabel 4.13. Lingkungan Pelatihan	107
Tabel 4.14. Peralatan Pelatihan	107
Tabel 4.15. Fasilitas Tempat Pelatihan	108
Tabel 4.16. Aspek Sosial	108
Tabel 4.17. Aspek Manusiawi	109
Tabel 4.18. Data BS Sebelum Pelatihan	112
Tabel 4.19. Data BS Sesudah Pelatihan	112
Tabel 4.20. <i>Cost of Training</i>	114



DAFTAR GAMBAR

		Halaman
Gambar 2.1.	Perancangan Program Pelatihan	37
Gambar 2.2.	<i>Sociotechnical System</i>	42
Gambar 2.3.	Dasar Pemberian Pelatihan	59
Gambar 3.1.	Paradigma Penelitian	81
Gambar 4.1.	Struktur Organisasi PT. X	94





BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Dalam situasi persaingan usaha di dunia industri (bisnis) yang semakin meningkat pada beberapa dekade terakhir ini, bahkan tingkat persaingan tersebut sering disebut-sebut telah memasuki era persaingan *hyperkompetitif*, maka peran dan keberadaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan semakin dirasakan pula urgensinya untuk terus menerus ditingkatkan kualitas dan kualifikasinya. Hal ini merupakan sebuah *conditio sine qua non*, suatu hal yang tidak bisa ditawar-tawar lagi atau mutlak, bilamana perusahaan tetap ingin “hidup” dan tidak mau “gulung tikar”. Bilamana perusahaan tutup, tentu dapat membawa dampak multidimensi, baik bagi perusahaan itu sendiri termasuk pekerja beserta keluarganya, pemerintah daerah setempat, pengaruh kepada aspek keamanan, dan lain-lain, bahkan dampaknya bisa sampai ke tingkat makro atau nasional. Salah satu contoh adalah pada Industri Tekstil dan Produk Tekstil (TPT) di Kota Cimahi, Bandung, Jawa Barat, yang saat ini mayoritas ibarat “hidup segan mati tak mau”. Sampai dengan April 2007, di Kota Cimahi tercatat sebanyak 46 industri TPT berhenti berproduksi akibat tidak kuat bersaing dengan produk luar negeri yang harganya lebih kompetitif, misalnya India dan RRC, ditambah lagi dengan kondisi permesinan yang rata-rata telah ketinggalan 20 tahun lamanya. Hal ini diperburuk lagi dengan ketidakmampuan melakukan efisiensi di berbagai bidang, baik karena faktor

internal maupun eksternal. Dengan demikian, tantangan terbesar bagi industri TPT adalah bagaimana SDM yang ada di dalam perusahaan tidak lagi menambah beban, khususnya biaya (*cost*) bagi perusahaan, namun justru menjadi “penyelamat” perusahaan dari ancaman kebangkrutan yang semakin marak di tanah air. Perusahaan dalam hal ini perlu dan harus memiliki sejumlah SDM yang berkompentensi paripurna. Tidak dapat dipungkiri bahwa kompetensi pekerja dalam suatu perusahaan seringkali menjadi salah satu kunci kesuksesan mempertahankan bisnis, termasuk di industri manufaktur, seperti TPT.

Persaingan yang semakin tajam, perubahan teknologi yang sedemikian cepat, dan perubahan lingkungan yang cenderung sulit diprediksikan, yang terjadi hampir di semua aspek kehidupan manusia sebagai dampak dari globalisasi, telah menimbulkan banyak pergeseran paradigma yang dilematis. Perubahan-perubahan tersebut di satu sisi merupakan ancaman bagi kelangsungan hidup perusahaan, namun di sisi lain justru memunculkan peluang-peluang bagi pengembangan bisnis perusahaan. Kondisi tersebut merupakan kekuatan pendorong bagi suatu organisasi dan para pelaku usaha untuk melakukan transformasi dalam setiap kegiatan usahanya agar dapat mengikuti, menyesuaikan, dan memanfaatkan setiap peluang dan tantangan yang dihadapi. Setiap perusahaan penting pula untuk dapat mengantisipasi setiap ancaman yang timbul agar dapat terus bertahan dan menciptakan keunggulan komparatif dan kompetitif yang berkesinambungan (*sustainable competitive advantage*).

Menurut Brill (1997) dalam *“The Four Levels of Corporate Change”*, perusahaan yang dapat bertahan dan bersaing dalam era pasar bebas, memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Mempunyai visi dan misi yang jelas dan terarah.
2. Kegiatan proses dengan lintas fungsi dan struktur organisasi yang jelas.
3. Berorientasi global dan mempunyai jaringan yang luas.
4. Memanfaatkan teknologi informasi dengan baik.
5. Berfokus bukan hanya kepada pemegang saham namun juga kepada lingkungan.
6. Bentuk perusahaan akan lebih ramping dan lincah dalam menyesuaikan diri kepada pengaruh perubahan yang terjadi.
7. Berfokus kepada dorongan pelanggan dengan penekanan pada mutu terpadu.
8. Memanfaatkan waktu seefisien mungkin pada setiap kegiatan dan proses.
9. Inovatif.

Untuk mentransformasikan organisasi dengan berbagai karakteristik tersebut, diperlukan pembaharuan kembali dalam investasi SDM. Modal manusia (*human capital resources*) selayaknya dinilai kembali, di mana penekanan pada kompetensi inti (*core competence*), kapabilitas, dan proses pembelajaran, merupakan subjek dalam proses pengembangan SDM. Peningkatan pengetahuan, keahlian (*skill*), perubahan sikap, perilaku, koreksi terhadap

kekurangan-kekurangan kinerja diperlukan untuk meningkatkan unjuk kerja dan produktivitas suatu perusahaan.

Bassi, Benson, dan Cherry (dalam Soetjipto & Martdianty, 2006: 49) menjelaskan bahwa salah satu kecenderungan yang perlu diantisipasi dalam mempersiapkan SDM dan tenaga kerja menjelang dan dalam abad 21 adalah kebutuhan “mengasah keterampilan” yang berkelanjutan, selaras dengan cepatnya suatu perubahan. Hariandja (2002), menambahkan bahwa wujud organisasi dan situasi abad 21 memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Pekerja perusahaan terdiri atas kelompok pekerja yang memiliki pengetahuan yang tinggi.
2. Barang dan jasa yang ditawarkan ke pasar semakin sarat dengan kemas-kemasan inovasi maupun pengetahuan. Sistem produksi dan jasa akan melibatkan lebih banyak komponen dan pemasok dengan kepintaran yang lebih dominan.
3. Organisasi perusahaan akan didorong oleh kemajuan dan aplikasi teknologi komputer dan sistem informasi.
4. Organisasi perusahaan memiliki kompleksitas dan dinamika terhadap perubahan transformasi, yang dapat bereaksi terhadap tantangan-tantangan dan kesempatan pada lingkungan eksternal perusahaan.
5. Kegiatan bisnis cenderung tersebar secara acak di segala penjuru, tata ruang geografis, dan pada dimensi waktu yang berbeda.

Kecenderungan-kecenderungan tersebut sekali lagi memerlukan pelatihan atau pengembangan untuk meningkatkan kompetensi pekerja dan organisasi. Kompetensi, pelatihan, dan pengembangan apa yang diperlukan? Para ahli mengatakan bahwa beberapa kompetensi inti dan perilaku utama SDM masa sekarang dan masa depan agar mampu bersaing, haruslah memiliki kemampuan:

1. Inisiatif dan kerjasama.
2. Mampu bekerja dalam kelompok.
3. Mengevaluasi kinerja diri sendiri, orang lain, dan organisasi.
4. Berkomunikasi dan mendengarkan.
5. Menganalisis masalah.
6. Mengambil keputusan.
7. Mendapatkan dan memahami informasi.
8. Melakukan perencanaan.
9. Multikultural.

Program pelatihan dan pengembangan SDM mutlak diperlukan, meskipun merupakan sebuah investasi yang mahal, namun merupakan suatu kekuatan yang diharapkan dapat menciptakan nuansa baru dalam upaya mempercepat peningkatan SDM dengan kompetensi, kemampuan, dan tingkat profesionalisme yang sesuai dengan kebutuhan dunia kerja dan pembangunan menjelang pasar bebas abad 21. Tracy, et. al. (dalam Soetjipto & Martdianty, 2006:49) menyatakan bahwa mengembangkan dan melaksanakan suatu program pelatihan yang efektif, sebagai media untuk meningkatkan kualitas SDM, bukanlah pekerjaan yang

mudah. Harus dilakukan pertimbangan yang matang karena banyaknya variabel dan isu-isu yang terkait.

Proses belajar individu dalam organisasi dapat secara formal diperoleh melalui program pelatihan dan pengembangan yang disediakan oleh organisasi. Agar hal ini dapat berjalan efektif, perlu melalui tahapan-tahapan seperti: analisis kebutuhan pelatihan, penentuan metode pelatihan, transfer pelatihan yang tepat, serta tahapan evaluasi. Dalam perkembangannya, evaluasi program pelatihan yang diselenggarakan oleh suatu organisasi tidak hanya semata untuk mengevaluasi sisi kualitatif suatu program, namun pada saat ini juga sudah mulai dilakukan evaluasi dengan cara yang lebih kuantitatif, seperti mengkaitkan investasi program pelatihan dengan tingkat pengembalian dari investasi tersebut atau yang lebih dikenal dengan istilah "*Return On Training Investment (ROTI)*".

Menurut berbagai penelitian empiris, apabila suatu organisasi dapat menjadi organisasi pembelajar, maka akan mendapatkan keunggulan dalam hal kemampuan beradaptasi (*adaptability*) dan kelenturan (*flexibility*) yang sangat diperlukan untuk menang bersaing di arena kompetisi era masa kini.

Organisasi sering dimetaforakan sebagai makhluk hidup, misalnya manusia. Oleh sebab itu, mekanisme pembelajaran organisasi dapat dipahami melalui pemahaman atas pembelajaran yang terjadi pada manusia, yaitu

pembelajaran individu. Selain itu, penelitian menunjukkan bahwa tidak ada organisasi yang dapat belajar sendiri. Organisasi belajar melalui individu anggotanya. Namun pembelajaran organisasi tidak bergantung kepada satu individu. Maka selain memahami pembelajaran individu, penting pula dipahami hubungan antara pembelajaran individu dengan pembelajaran organisasi.

Organisasi pembelajaran (*learning organization*) yang dikembangkan melalui sistem organisasi secara keseluruhan, telah didefinisikan dari berbagai perspektif. Beberapa definisi datang dari beberapa tokoh seperti kutipan-kutipan berikut: Senge (dalam Soetjipto & Martdianty, 2006:14), *"whose ideas have attracted widest attention, sees them as organizations where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning how to learn together"*. Berarti di dalam organisasi, manusia dapat memperluas kapabilitas dalam berkreasi untuk mewujudkan hal yang diinginkan, di mana di dalamnya orang-orang dapat saling belajar bersama. Beck (dalam Soetjipto & Martdianty, 2006:15), *"a learning organization as one that facilitates learning and personal development for all of its employees, while continually transforming itself"*. Jadi menekankan bahwasanya organisasi belajar merupakan sebuah fasilitas belajar dan pengembangan kapabilitas personal untuk semua pekerja. Sedangkan menurut Schwandt (dalam Soetjipto & Martdianty, 2006:15), *"system of action, actors, symbols, and processes that enables an organization to transform information into valued"*

knowledge, which in turn increase its long-run adaptive capacity". Artinya, suatu organisasi merupakan sebuah sistem untuk bertindak, aktor, simbol, dan proses yang memungkinkan sebuah organisasi untuk mentransformasikan informasi yang ada menjadi sebuah pengetahuan yang berguna atau bernilai, sehingga dapat meningkatkan kemampuan untuk beradaptasi. Morris (dalam Soetjipto & Martdianty, 2006:15) memberikan karakteristik *learning organization*, sebagai berikut:

1. Individu belajar dan pengembangannya terkait dengan organisasi belajar dan pengembangan organisasi.
2. Berfokus kepada kreativitas dan adaptasi.
3. Segala bentuk kerjasama merupakan bagian dari proses dan pengembangan belajar.
4. *Networking* baik yang bersifat personal dan teknologi merupakan unsur penting dalam menciptakan *learning organization*.
5. Berpikir sistem merupakan unsur yang fundamental.
6. *Learning Organization* secara berkelanjutan mentransformasikan organisasi dan pertumbuhan.

Berdasarkan beberapa pandangan tersebut, Soetjipto & Martdianty (2006) menegaskan *learning organization* merupakan "iklim" yang dapat mendorong dan mempercepat individu, kelompok, dan organisasi belajar. *Learning organization* mengajarkan kita untuk menerapkan proses berpikir kritis (*critical thinking*) dalam memahami hal-hal yang seharusnya dilaksanakan dan mengapa kita

melaksanakannya? Peran individu sebagai SDM organisasi membantu organisasinya untuk belajar dari kesalahan, kegagalan, dan keberhasilan. Dengan demikian, mereka mengakui dan menyadari adanya perubahan lingkungan dan berusaha mengadaptasi perubahan tersebut secara efektif. Memang perubahan lingkungan yang cepat menuntut setiap organisasi untuk cepat menanggapi dan beradaptasi dengan perubahan, dan munculnya perubahan ini bukan dengan dilawan atau ditentang, namun justru harus dikelola.

Pentingnya peningkatan kompetensi pekerja yang terus menerus dari waktu ke waktu, selanjutnya akan mendorong perusahaan memberikan pendidikan dan pelatihan (*training*) guna meningkatkan kompetensi pekerjanya dengan tujuan untuk memahami kebutuhan pelanggan, memenuhi tuntutan atau permintaan konsumen (*market*) secara lebih cepat, tepat, efisien, dan efektif. Setelah pelatihan diberikan, tentunya perusahaan perlu mengetahui sejauh mana kontribusi hasil pelatihan tersebut terhadap perubahan atau peningkatan kinerja pekerja maupun kinerja perusahaan secara keseluruhan. Hal ini penting karena disadari bahwa belum tentu pelatihan yang diberikan kemudian selalu memberikan hasil yang efektif atau optimal sesuai dengan harapan perusahaan. Untuk itu, perlu dilakukan evaluasi untuk mengukur efektivitas pelatihan tersebut terhadap tujuan yang ingin dicapai.

Evaluasi pelatihan mempunyai banyak manfaat, antara lain untuk:

1. Mengetahui kelemahan program pelatihan, sehingga dapat diperbaiki dan mencapai keuntungan yang optimal.
2. Menentukan kesinambungan pelatihan berdasarkan atas nilai atau manfaat kegiatan pelatihan.
3. Mengetahui kesesuaian hasil pelatihan dengan apa yang diinginkan, misalnya meningkatkan atau menunjang kualitas kerja.
4. Mengetahui nilai guna investasi pelatihan, berupa tenaga kerja dan uang dalam mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan memperbaiki sikap perilaku para peserta. Uang yang dikeluarkan untuk biaya pelatihan harus minimal seimbang atau melebihi dengan manfaat hasil pelatihan yang telah diberikan.
5. Menambah reputasi (nama baik) dan pengaruh Bagian Pelatihan. Hal ini akan terlaksana apabila para pelatih (*trainer*) dapat menunjukkan secara nyata bahwa mereka memberi andil pada pencapaian tujuan organisasi.

Hesseling (dalam Moekijat, 1993:20), membagi manfaat evaluasi pelatihan menjadi 4 (empat) kategori, yaitu:

1. Manfaat bagi peserta, sebagai pengetahuan baru untuk diimplementasikan dalam situasi pekerjaan yang sesungguhnya serta mengubah sikap perilaku.
2. Manfaat bagi pelatih, dalam menilai pelatihan, para pelatih dapat menilai pengaruh pelatihan terhadap para peserta, mengukur kesesuaian materi pelatihan dengan kebutuhan mereka serta memperoleh ide analisa kemunduran prestasi kerja pekerja dan segera memperbaikinya pada program yang akan

- datang. Evaluasi komparatif dengan pelatih yang lain juga membantu menamb-
bah keterampilan pelatihan perorangan.
3. Manfaat bagi para ahli dalam bidang pelatihan atau bagi para direktur pelatih-
an sebagai masukan data yang menunjukkan bidang-bidang kritis dalam
pelatihan, sekaligus data prestasi para pelatih dan mereka yang dilatih.
 4. Manfaat bagi manajemen, menilai apakah pelatihan telah mencapai hasil yang
diinginkan dan melihat perubahan perilaku yang memberikan sumbangan ke-
pada pencapaian tujuan organisasi.

Terkait dengan hal tersebut, Kirkpatrick (1998) menyatakan bahwa evaluasi suatu
pelatihan adalah bagian yang tidak terpisahkan dari penyelenggaraan pelatihan itu
sendiri, agar pelatihan secara keseluruhan dapat berlangsung dengan efektif dan
efisien. Ia mengemukakan teori evaluasi pelatihan yang dikenal sebagai “*The
Four Levels Techniques for Evaluating Training Program*”, yaitu:

1. Reaksi (*Reaction Level*)

Evaluasi pada tingkat ini mengukur reaksi kepuasan peserta pelatihan terhadap
pelaksanaan pelatihan. Evaluasi reaksi ini menanyakan sejauh mana peserta
menyukai program pelatihan. Evaluasi ini biasanya dilakukan dengan kuesioner
yang dibagikan pada saat berakhirnya pelatihan. Kuesionernya kita kenal dengan
nama *happy sheet* atau *smile sheet*. Evaluasi ini sangat mudah dan hasilnya cepat
kita peroleh. Hampir semua lembaga atau penyelenggara pelatihan pernah
melakukannya. Penting dalam hal ini adalah mendapatkan dan menggunakan
keterangan-keterangan mengenai reaksi-reaksi yang dinyatakan oleh para peserta.

Mendapatkan keterangan atau informasi ini dapat dilakukan baik secara formal maupun secara informal. Adapun beberapa faktor yang penting untuk dievaluasi adalah:

- a. Isi pelatihan: seberapa jauh isi pelatihan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan, baik dari segi keragaman maupun kedalaman topik yang dibahas?
- b. Kualitas materi: seberapa baik kualitas materi yang dibagikan, presentasi audio dan visual yang disajikan serta peralatan lain yang digunakan selama pelatihan?
- c. Metode pelatihan: seberapa sesuai metode pelatihan yang digunakan dengan topik yang dibahas? Contoh, pelatihan *security* untuk para satuan pengamanan (satpam) seharusnya lebih banyak dilakukan dengan metode *outbound* dan *games* daripada kuliah di dalam kelas atau ruangan.
- d. Logistik: seberapa layak akomodasi yang diberikan dan fasilitas pelatihan lainnya? walaupun tidak signifikan, akomodasi dapat mempengaruhi konsentrasi peserta pelatihan.
- e. Instruktur atau pelatih: seberapa fasih mereka memberikan pelatihan? Hal ini bergantung kepada kedalaman pemahamannya terhadap materi pelatihan, kemampuan melakukan presentasi materi, dan kemampuan mengakomodasi situasi selama pelatihan.

Kesimpulan, pada tahap 1 (satu) ini mengukur reaksi-reaksi (*reactions*), di mana biasanya berfokus pada perasaan partisipan terhadap subjek pelatihan dan pelatih, menyarankan perbaikan dalam program pelatihan, dan lain-lain.

2. Belajar (*Learning Level*)

Evaluasi pada tingkat ini mengukur tingkat pemahaman peserta atas materi pelatihan yang disampaikan, tercakup dalam tiga domain kompetensi: *knowledge*, *skill*, dan *attitude*. Jika seorang pekerja yang mengikuti pelatihan tidak dapat memahami materi pelatihan, bagaimana mungkin ia dapat mengaplikasikan perubahan dalam kinerjanya? Jenis evaluasi ini juga relatif mudah, biasanya menggunakan *pre* dan *post test*, selain tes tertulis, studi kasus, *role play*, ataupun presentasi ulang. Peningkatan nilai yang diperoleh dari *pre* ke *post test* merupakan penambahan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dari proses pembelajaran. Bentuk *pre* dan *post test* harus sama dan pada pelatihan untuk orang dewasa sebaiknya *anonym*, karena orang dewasa pada dasarnya kurang menyukai apabila dilakukan tes, namun mereka akan belajar bilamana membutuhkannya.

Kesimpulan, pada tahap 2 (dua) ini ingin diketahui bagaimana pengaruh program pelatihan terhadap hasil belajar para peserta, dengan kata lain tujuan evaluasi pada tingkat belajar (*learning level*) adalah peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan perbaikan sikap peserta pelatihan.

3. Perilaku dalam Pekerjaan (*Behavior Or Skill Change Level*)

Evaluasi pada tingkat ini mengukur tingkat penerapan atau implementasi pemahaman atau kompetensi yang diperolehnya tersebut dalam lingkungan pekerjaannya. Evaluasi ini menggambarkan sejauh mana perilaku individu

peserta berubah yang disebabkan oleh pengaruh pelatihan. Dibandingkan dengan evaluasi level 1 dan 2, evaluasi perilaku ini relatif sulit. Evaluasi perilaku sebaiknya dilakukan beberapa waktu setelah peserta kembali ke tempat pekerjaannya dengan observasi atau *post training test*.

Perubahan perilaku di sini adalah akibat atau pengaruh perubahan pengetahuan, keterampilan, dan sikap. Kita tidak dapat memperoleh semua informasi tentang perubahan perilaku dalam pekerjaan yang dipengaruhi oleh pelatihan. Kita harus selektif dan menentukan tujuan perilaku dalam pekerjaan. Pada tingkat ini yang diukur dan dievaluasi adalah pengaruh pelajaran terhadap penerapannya di tempat kerja. Berapa banyak dan jenis perubahan apakah yang terjadi pada pekerjaan? Mengukur perilaku dalam pekerjaan adalah mengukur perubahan perilaku peserta di tempat kerja setelah mereka menerapkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperoleh selama mengikuti pelatihan. Apakah misalnya, sekarang dapat bekerja dengan lebih baik dibandingkan dengan sebelumnya? Kesimpulan, pada tahap 3 (tiga) ini, evaluasi ditujukan untuk mengukur implementasi peserta pelatihan dalam pekerjaan sehari-hari. Untuk hal ini diperlukan informasi:

- a. Tugas yang dikerjakan: proyek atau kegiatan rutin yang dilakukan sebagai bukti kongkrit dari implementasi peningkatan kemampuan peserta setelah mengikuti pelatihan. Misalnya, peserta yang telah mengikuti pelatihan negosiasi dapat lebih berhasil dalam proses negosiasi dengan para klien atau pelanggan jika dibandingkan dengan sebelumnya.

- b. Tim yang terlibat: pihak-pihak yang mendukung kesuksesan dari tugas tersebut. Informasi ini perlu diketahui untuk menilai seberapa besar peran peserta dalam kesuksesan tersebut.
- c. Waktu penerapan: kapan dan berapa lama implementasi tersebut dilakukan?

Terdapat beberapa metode yang dapat digunakan untuk evaluasi ini, yaitu:

- a. Kuesioner: untuk menggali informasi awal dari peserta, atasan, rekan kerja, dan bawahan.
- b. Wawancara: untuk menggali lebih lanjut informasi yang diberikan secara tertulis.
- c. Diskusi kelompok: untuk menyamakan persepsi dari seluruh nara sumber.
- d. Observasi: untuk mengamati secara langsung bagaimana peserta menerapkan pelatihan dalam pekerjaan sehari-hari.

4. Hasil (Result, Outcome Or Organizational Level)

Evaluasi pada tahap ini mengukur besar kecilnya dampak pelaksanaan pelatihan terhadap kinerja pekerjaan ataupun hasil akhir yang diharapkan. Menggambarkan sejauh mana dampak positif pelatihan terhadap organisasi, seperti peningkatan penjualan, penurunan angka kecelakaan kerja, penghematan waktu atau biaya perusahaan, dan lain-lain. Dalam tahap ini, cukup sulit mengidentifikasi secara pasti kemajuan perusahaan yang disebabkan oleh hasil pelatihan atau pengaruh lainnya. Maka, sedikit sekali penyelenggara pelatihan yang telah dan dapat melakukannya secara benar. Bila hal ini dapat dilakukan dengan baik dan benar

oleh penyelenggara pelatihan maupun organisasi asal peserta, maka dapat dipastikan bahwa pelatihan akan dipandang sebagai sesuatu yang penting dalam konsep maupun realita.

Kesimpulan, pada tahap 4 (empat) ini ingin diketahui apakah pengaruh penerapan pelajaran di tempat kerja terhadap efektivitas organisasi? dengan kata lain, tujuan evaluasi pada tingkat ini adalah antara lain produktivitas yang meningkat, kualitas pelayanan yang meningkat, biaya yang lebih hemat, semangat kerja pekerja yang lebih tinggi, dan kuantitas produksi yang meningkat. Beberapa pakar pelatihan berpendapat bahwa tahap ini merupakan tahap perbandingan perhitungan antara pelaksanaan suatu pelatihan dengan manfaat yang dapat dihasilkan setelah pelatihan tersebut. Hal ini merupakan "ROTI", sebagaimana dipaparkan sebelumnya.

Meskipun setiap tingkat evaluasi tersebut mengukur hal yang berbeda dan tidak sekuensial, namun Kirkpatrick menegaskan bahwa evaluasi pelatihan harus dilakukan tingkat demi tingkat secara lengkap, agar tidak terjadi bias dalam menginterpretasikan hasil evaluasi tersebut. Evaluasi pada level 3, misalnya, sebaiknya dilakukan apabila level 1 dan 2 telah dilakukan.

Keempat tingkat evaluasi di atas dalam pandangan Kirkpatrick saling berhubungan. Dengan kata lain, ada sebab dan akibat di antara bermacam-macam tingkat, meskipun hubungan ini tidak bersifat mutlak atau terjadi secara otomatis,

misalnya reaksi yang baik belum tentu hasil pelajaran menjadi lebih baik. Seorang peserta yang memperlihatkan reaksi yang baik, belum tentu dapat mengikuti pelatihan dengan baik. Demikian pula seseorang peserta yang dapat mengikuti pelatihan secara tekun atau baik, belum tentu dapat menerapkannya dengan baik pula dalam pekerjaan.

Mencermati keempat tingkat evaluasi tersebut, maka dapat dipahami bahwa level 1 (*reaction*) merupakan evaluasi yang paling sederhana dan mudah untuk dilakukan, sementara level 4 (*result*) adalah evaluasi yang paling sulit. Umumnya, perusahaan melakukan evaluasi pada level 1 dan 2 saja dengan pertimbangan keterbatasan waktu, biaya, maupun metode pengukurannya. Mereka sudah puas kepada hasil evaluasi yang mengatakan, misalnya, bahwa pelatihan telah dilaksanakan dengan baik, modul-modul yang diberikan cukup menarik, materi yang disampaikan oleh pembicara (instruktur) atau pemberi pelatihan sudah baik, materi yang disampaikan dapat dipahami dengan baik oleh peserta pelatihan, serta hal-hal teknis lainnya.

Penyelenggaraan evaluasi level 1 dan level 2 ini juga relatif mudah dan murah karena dilakukan pada saat peserta pelatihan masih berada di lokasi pelatihan dan belum kembali ke tempat kerjanya. Metode evaluasi yang digunakan pun relatif sederhana dan bersifat umum (dapat digunakan untuk hampir semua jenis pelatihan). Sayangnya, hasil evaluasi pada level 1 dan 2 tersebut menjadi kurang bermakna ketika muncul pertanyaan-pertanyaan kritis, seperti “mampukah eks-

peserta pelatihan menerapkan pengetahuan dan keterampilan barunya tersebut dalam pekerjaan sehari-hari?" Atau lebih jauh lagi, "apakah dengan mengikuti pelatihan tersebut, eks-peserta terbukti meningkat kinerjanya?" dan sejumlah pertanyaan lain yang akan menggugat efektivitas penyelenggaraan suatu pelatihan. Sebaliknya, evaluasi pada level 3 dan 4 dapat memberi jawaban atas semua pertanyaan kritis tadi. Evaluasi pada level 3 (*behavior*) mampu memberikan pemahaman kepada perusahaan atau penyelenggara pelatihan mengenai tingkat implementasi atau penerapan materi pelatihan dalam pekerjaannya sehari-hari serta kendala - kendala yang harus diatasi. Hal yang lebih penting lagi, evaluasi pada tahap ini dapat memberikan umpan balik (*feedback*) yang berharga bagi penyempurnaan pelaksanaan pelatihan secara keseluruhan, sehingga pada akhirnya dapat memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja pekerja. Selain itu, evaluasi pada level 4 (*results*) akan memberikan jawaban akhir mengenai pencapaian tujuan penyelenggaraan suatu pelatihan. Umumnya suatu pelatihan diselenggarakan dengan tujuan untuk memberikan dampak positif terhadap kinerja perusahaan, misalnya peningkatan hasil penjualan, peningkatan hasil produksi, penambahan jenis dan variasi desain. Namun demikian ada pula pelatihan yang tidak berdampak langsung terhadap kinerja perusahaan dan sifatnya umum, seperti pelatihan mengenai kepemimpinan (*leadership*), kerjasama antarpekerja, dan sebagainya. Mencermati hal tersebut, maka dapat dipahami bahwa evaluasi hingga level 3 dan 4 sebenarnya merupakan suatu keharusan apabila perusahaan ingin mengetahui tingkat pencapaian tujuan pelatihan dan efektivitas penyelenggaraannya. Sayangnya

masih banyak perusahaan yang menghadapi berbagai masalah dan kendala dalam melakukan evaluasi pelatihan hingga ke level tersebut.

Berdasarkan berbagai pemaparan di atas, serta mengingat peran pentingnya pelatihan bagi kelangsungan hidup suatu perusahaan, maka dengan didukung data dan fakta empiris, peneliti melakukan penelitian dengan judul “Evaluasi Peningkatan Produktivitas SDM Melalui Pelatihan, Suatu Kajian Dengan Menggunakan Pengukuran *Return On Training Investment (ROTI)* di PT.X”.

I.2. Profil PT. X

PT. X adalah perusahaan tekstil kain *interior* yang berkantor pusat di Jalan Raya Batujajar Km 2,8 Padalarang, Kabupaten Bandung Barat, Jawa Barat. PT. X berdiri sejak tahun 1974, merupakan perusahaan tekstil yang memproduksi kain untuk jok mobil (*OEM-Original Equipment Manufacturer*), sofa-kursi, *springbed*, dan partisi perkantoran. Untuk memproduksi berbagai produk tersebut, perusahaan dibagi dalam 4 (empat) lokasi, di mana setiap lokasi plant memiliki konsentrasi produk yang berbeda sesuai dengan jenis bahan yang diproduksi. Adapun target produksi bulanan secara keseluruhan mencapai 2.600.000 meter. Pada saat ini, SDM yang ada di PT. X berjumlah 2040 orang, yang terbagi atas kelompok pekerja (operator) 1463 orang dan staf 577 orang, dengan latar belakang pendidikan dan pengalaman yang berbeda-beda. Untuk mewujudkan kualitas SDM yang ada di PT. X, maka dalam awal proses rekrutmen dan seleksi, calon SDM PT. X dipersyaratkan minimal berpendidikan SMU dan/atau yang

sederajat serta khusus untuk tenaga pada bagian produksi, diprioritaskan berlatarbelakang pendidikan STM Tekstil, Kima Tekstil, dan /atau Mesin.

PT.X merupakan kelompok perusahaan PMDN (Penanaman Modal Dalam Negeri) yang berorientasi ekspor. Saat ini pangsa pasar lokal dan ekspor memiliki perbandingan 40%:60%. Khusus untuk pasar luar negeri (ekspor), produk PT. X merambah mulai dari Asia Tenggara, Asia Selatan, Asia Timur, sampai Afrika Selatan. Untuk itu didirikan pula kantor perwakilan di China, Singapura, AS, dan Malaysia, guna mempermudah, mempercepat, dan meningkatkan pelayanan kepada para pelanggan.

PT .X mempunyai filosofi, visi, dan misi sebagai berikut:

Filosofi

Meningkatkan reputasi, citra, dan kemajuan perusahaan untuk memuliakan Tuhan dan bermanfaat bagi umat manusia.

Visi

Menjadi salah satu perusahaan kain interior terbaik dan dapat diandalkan di dunia.

Misi

1. Kepuasan pelanggan.
2. Produk berkualitas internasional.

3. Meraih keuntungan optimal.
4. Meningkatkan iklim organisasi yang sehat.

PT. X yang telah mendapatkan sertifikasi ISO 9001, ISO 9002, dan ISO TS 16949, memiliki kebijakan mutu yang relevan dengan tema penelitian ini, khususnya di butir ke 3 (tiga), sebagai berikut:

1. Memenuhi kepuasan pelanggan serta mematuhi persyaratan-persyaratan lainnya yang berkaitan dengan aspek mutu.
2. Melakukan perbaikan secara terus-menerus terhadap efektivitas pengelolaan mutu.
3. Melakukan pelatihan terhadap semua pekerja tentang pengelolaan mutu.

Untuk meningkatkan kualitas dan kualifikasi SDM yang ada, maka di PT. X dibentuk Seksi Pendidikan dan Pelatihan (Diklat), yang merupakan bagian dari Divisi HRD (*Human Resources Development*). Seksi Diklat memiliki gedung, peralatan kerja, serta mesin peraga (simulasi) tersendiri dan setiap hari kerja menyelenggarakan pelatihan untuk berbagai tingkatan pekerja. Semua tingkatan pekerja mulai dari tenaga umum, operator, sampai dengan manajer dan *Chief Executive*, secara rutin memiliki kewajiban untuk mengikuti pelatihan dan sekaligus memberikan pelatihan (khusus tingkat manajer dan *chief executive*). Perusahaan ini mencoba untuk mengaplikasikan konsep "*the learning organization*".

1.3. Perumusan Masalah

Di dalam penelitian ini, peneliti menemukan permasalahan dari hubungan simetris (asosiatif) di antara dua variabel atau lebih yang kebetulan muncul bersamaan. Dalam hal ini adalah keterkaitan pemberian suatu pelatihan terhadap produktivitas kerja pekerja, yang selanjutnya akan memberikan hasil keuntungan finansial terhadap perusahaan (berkenaan dengan Level 3 dan Level 4 dari teori Kirkpatrick).

Perumusan masalah dilakukan setelah sebelumnya peneliti melakukan observasi dan memilih topik penelitian. Selanjutnya dilengkapi dengan data awal (survei dan wawancara). Hal ini selanjutnya dirumuskan menjadi permasalahan dan dikaitkan dengan kerangka teoritis.

Dari berbagai masalah SDM yang teridentifikasi, peneliti membatasi penelitian ini pada evaluasi produktivitas SDM melalui pelatihan. Dengan bersumber pada pengalaman praktis manajerial, yang didukung teori atau dari sumber literatur yang terpercaya, serta nilai kontribusi hasil penelitian ini terhadap dunia kerja, maka spesifikasi penelitian yang dipilih adalah evaluasi SDM dengan metode pengukuran *ROTI*. Pembatasan masalah penelitian sangat diperlukan untuk menjaga objektivitas penelitian ini.

Karakteristik penelitian ini berupa potret realita SDM yang tergambar secara deskriptif. Pengumpulan data akurat dan faktual dilakukan dengan survei,

wawancara, dan kuesioner. Hal ini dilakukan untuk menjawab rumusan masalah sebagai arah kerja penelitian ini. Rumusan masalah penelitian ini adalah:

1. Adakah peningkatan produktivitas SDM di PT. X setelah pelatihan diselenggarakan?
2. Berapa nilai pengukuran *Return On Training Investment* (ROTI) di PT. X?
3. Adakah hubungan positif dan signifikan antara tingkat produktivitas SDM di PT. X setelah pelatihan dan nilai pengukuran ROTI di PT. X?

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian merupakan keinginan-keinginan dari peneliti atas hasil penelitian dengan mengetengahkan indikator-indikator apa yang hendak ditemukan dalam penelitian, terutama yang berkaitan dengan variabel-variabel penelitian. Penelitian ini bertujuan untuk melihat tingkat efektivitas pelatihan di PT. X dalam kaitannya dengan tahap-tahap evaluasi yang selama ini telah dijalankan dan mengukur tingkat kontribusi nyata pelatihan terhadap kemajuan PT. X. Melalui penelitian ini, peneliti ingin mengamati secara lebih seksama, serta memberikan bukti empiris, aplikasi teori-teori mengenai pelatihan yang selama ini diketahui, dengan menganalisis kontribusi pelaksanaan pelatihan terhadap profit atau keuntungan finansial di PT.X. Dengan demikian fokus penelitian ini tertuju kepada tingkat 3 dan 4 dari teori Kirpatrick serta mencoba menghitung *ROTI* dari suatu pelatihan.

1.5. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian merupakan dampak dari tercapainya tujuan. Bilamana tujuan penelitian dapat tercapai dan rumusan masalah dapat terjawab secara akurat, maka kegunaan penelitian adalah untuk menjelaskan tentang manfaat dari penelitian itu sendiri. Manfaat penelitian ada 2 (dua) hal, yaitu:

1. Untuk mengembangkan ilmu atau kegunaan teoritis.
2. Untuk kegunaan praktis, yaitu membantu, memecahkan, dan mengantisipasi masalah yang ada pada objek yang diteliti.

Kegunaan hasil penelitian akan peneliti kaitkan dengan saran-saran yang akan disampaikan pada Bab 5.

Penelitian yang dilakukan oleh peneliti diharapkan dapat memberikan kontribusi nyata kepada PT. X di dalam mengevaluasi keberhasilan suatu pelatihan. Selama ini peneliti mengetahui intensitas pelatihan di PT. X semakin hari semakin membaik dan sudah menjadi komitmen dari jajaran manajemen PT.X bahwa “tiada hari tanpa pelatihan”. Diharapkan pelatihan di PT. X menjadi semakin paripurna melalui sebuah penelitian yang peneliti lakukan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat pula membawa manfaat praktis khususnya bagi pengelola SDM di perusahaan-perusahaan TPT pada khususnya dan dunia manufaktur pada umumnya. Ternyata jika kita mengadakan metode pelatihan yang tepat dan benar, maka kemajuan perusahaan dapat kita raih. Hal ini sekaligus membuktikan bahwa Bagian SDM mempunyai kontribusi dalam peningkatan kompetensi SDM dan bukan hanya sekedar mengurus masalah administrasi personil semata. Bagian

SDM, khususnya pelatihan, merupakan mitra strategis perusahaan, *agent of change*, dan sekaligus merupakan salah satu “*Key Success Factor*” dalam kemajuan perusahaan. Fungsi Bagian SDM berubah menjadi *strategic human resources management (SHRM)*, yaitu sebagai mitra bisnis strategis yang memiliki kedudukan sejajar dengan fungsi-fungsi lain dalam perusahaan. Sedangkan manfaat akademis dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi masyarakat dalam pengembangan ilmu SDM (*human resources*).

Di dalam penelitian ini akan dipergunakan beberapa terminologi, agar ada kesamaan pendapat, maka berikut ini definisi yang dianut oleh peneliti.

- a. Produktivitas adalah peningkatan kemampuan kerja pekerja di mana diperbandingkan antara sebelum dan sesudah pelatihan (*input vs output*).
- b. Pelatihan adalah semua kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, sikap, dan keterampilan kerja pekerja.
- c. *ROTI* adalah perbandingan hasil yang diperoleh dari suatu program pelatihan dengan biaya yang dikeluarkan untuk menyelenggarakan pelatihan tersebut.
- d. Kompetensi adalah kemampuan untuk melakukan sesuatu dengan berhasil dan efisien. Dalam hal ini tentu saja istilah kompetensi melibatkan aspek kemampuan, keterampilan, dan kapabilitas.

1.6. Sistematika Penelitian

Penelitian ini terbagi dalam lima bab yang setiap babnya memuat sub-sub bab.

Adapun sistematika penelitian ini sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab pertama terdiri dari latar belakang penelitian, profil singkat PT. X, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penelitian.

BAB II TINJAUAN KEPUSTAKAAN

Bab kedua terdiri dari pengertian pelatihan dan pengembangan, pengertian kinerja, pengaruh pelatihan terhadap kinerja, dan *ROTI*.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ketiga terdiri dari metode yang digunakan, populasi dan sampel, hipotesis penelitian, teknik pengumpulan data, uji validitas, uji reliabilitas, normalitas data, dan pengolahan data kuesioner.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab keempat terdiri dari gambaran objek penelitian, penyajian data, analisis data, dan pembahasan hasil analisis data.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab kelima terdiri dari kesimpulan, saran, dan limitasi penelitian.





BAB 2

TINJAUAN KEPUSTAKAAN

2.1. Pengertian Pelatihan dan Pengembangan

Agar tujuan organisasi dapat tercapai, maka salah satu strategi manajemen adalah dengan meningkatkan kualitas SDM melalui penyelenggaraan pelatihan dan pengembangan (diklat) secara berkesinambungan. Melalui pelatihan, diharapkan para pekerja dapat mengerjakan tugas dengan optimal, baik untuk pekerja baru yang ditempatkan di tempat tertentu maupun pekerja lama yang ditugaskan untuk memangku sebuah jabatan atau posisi baru.

Pelatihan termasuk dalam fungsi operatif SDM yaitu *development* seperti yang dikemukakan oleh Flipppo (1997), "*Development would include both training for increase skill in performance a specific and education to increase general knowledge and understanding of our total environment*", artinya bahwa pelatihan bertujuan untuk meningkatkan keahlian dalam menjalankan suatu pekerjaan tertentu dan pendidikan bertujuan meningkatkan pengetahuan dan wawasan lingkungan. Sedangkan Werther & Davis (1996) berpendapat bahwa pelatihan adalah "berbagai kegiatan dalam pekerjaan yang memberi pelajaran kepada pekerja tentang bagaimana menjalankan tugas-tugas mereka saat ini," artinya pelatihan merupakan suatu proses sistematis untuk mengubah perilaku, pengetahuan, dan motivasi pekerja sehingga terjadi kesesuaian antara karakteristik pekerja dengan tuntutan jabatan pekerjaan.

Pelatihan kerja dibedakan dengan pendidikan (*education*). Pendidikan dianggap lebih luas lingkungannya. Tujuan pendidikan adalah mengembangkan individu. Biasanya pendidikan dianggap sebagai pendidikan formal di sekolah atau perguruan tinggi, sedangkan pelatihan lebih berorientasi kejuruan (*vocationally oriented*) dan berlangsung di dalam lingkungan organisasi.

Program pelatihan dirancang dalam upaya membatasi kemungkinan *respons* pekerja hanya pada perilaku yang dikehendaki oleh perusahaan. Karena keterbatasan respons inilah pelatihan berbeda dengan pendidikan. Pendidikan mewakili suatu perluasan individu sehingga dia dapat dipersiapkan untuk menilai berbagai situasi dan memiliki respons yang paling cepat. Kini semakin banyak pekerja yang diminta untuk menggunakan kebijakan (*judgement*) dan memilih di antara alternatif solusi terhadap permasalahan kerja yang terjadi. Untuk itulah program pelatihan dilakukan untuk memperluas dan mengembangkan individu melalui pendidikan. Oleh karena itu, organisasi patut mempertimbangkan elemen-elemen pendidikan dan pelatihan pada saat merencanakan program pelatihan. Pada dasarnya, tujuan pelatihan dibagi ke dalam 7 (tujuh) bidang:

1. Memperbaiki kinerja.
2. Memutakhirkan keahlian para pekerja.
3. Mengurangi waktu belajar.
4. Memecahkan permasalahan operasional.
5. Promosi pekerja.

6. Orientasi pekerja terhadap organisasi.
7. Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi.

Manfaat nyata program pelatihan adalah:

1. Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas.
2. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan pekerja agar mencapai standar kinerja yang dapat diterima.
3. Menciptakan sikap loyalitas dan kerjasama yang lebih menguntungkan.
4. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan perencanaan SDM.
5. Mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja.
6. Membantu dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

Menurut Nitisemito (1996) pengertian pendidikan dan pelatihan adalah suatu kegiatan yang bermaksud untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan dari pekerja sesuai keinginan dari perusahaan. Dengan demikian pada intinya pelatihan terkait dengan upaya memberikan bantuan kepada pekerja agar pekerja tersebut dapat berkembang kecerdasan, pengetahuan, dan kemampuannya secara lebih tinggi. Pendidikan mempunyai arti yang lebih luas, sedangkan pelatihan pada umumnya berhubungan dengan suatu pekerjaan tertentu. Walaupun pelatihan dan pendidikan mempunyai perbedaan teoritis dan praktis namun keduanya tidak dapat dipisahkan tetapi merupakan kesatuan fungsi yaitu membantu para pekerja

untuk memperoleh nilai tambah baik aspek pengetahuan, sikap, maupun keterampilannya, sebagaimana diuraikan dalam tabel 2.1. berikut:

Tabel 2.1. Perbedaan Pelatihan dengan Pendidikan

Variabel	Pelatihan	Pendidikan
Peserta	Pekerja operasional	Pekerja manajerial
Tujuan	<i>Technical skills</i>	<i>Managerial skills</i>
Metode	Metode pelatihan	Metode pendidikan
Waktu	Jangka pendek	Jangka panjang
Biaya	Relatif rendah	Relatif tinggi
Tempat	Lapangan praktek	Di dalam kelas

Sumber : Hasibuan (2001)

Hariandja (2002), berpendapat bahwasanya pelatihan dan pengembangan sebagai usaha yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pekerja. Namun pelatihan dan pengembangan secara konseptual dapat pula mengubah sikap pekerja terhadap pekerjaan. Hal ini disebabkan pemahaman pekerja terhadap pekerjaannya juga berubah, karena sikap seseorang memiliki elemen-elemen kognitif yaitu keyakinan dan pengetahuan seseorang terhadap suatu objek; afeksi yaitu perasaan seseorang terhadap objek tersebut sebagai akibat dari pengetahuan dan keyakinannya, serta kecenderungan tindakan terhadap objek tersebut, sehingga pengetahuan yang diperoleh akan dapat mengubah sikap seseorang. Pelatihan dapat juga dilakukan

secara khusus untuk mengubah sikap pekerja dalam upaya meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja bilamana diperlukan.

Pelatihan dan pengembangan merupakan 2 (dua) konsep yang sama, yaitu untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan. Dilihat dari tujuannya, umumnya kedua konsep tersebut dapat dibedakan. Pelatihan lebih ditekankan kepada peningkatan kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang khusus pada saat ini, sedangkan pengembangan lebih ditekankan pada peningkatan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan pada masa yang akan datang, yang dilakukan melalui pendekatan yang terintegrasi dengan kegiatan lain untuk mengubah perilaku kerja.

Terdapat beberapa alasan mengapa pelatihan harus dilakukan atau menjadi bagian yang sangat penting dari kegiatan manajemen SDM, di antaranya yang terpenting adalah:

1. Pekerja yang direkrut seringkali belum memahami secara benar bagaimana melakukan pekerjaan?
2. Perubahan - perubahan dalam lingkungan kerja dan tenaga kerja. Perubahan dalam hal ini meliputi perubahan dalam teknologi proses, seperti munculnya teknologi baru atau munculnya metode kerja baru, di mana perusahaan harus secara proaktif menyesuaikan keterampilan pekerja untuk dapat menggunakan teknologi tersebut untuk menghindari ketertinggalan kemampuan pekerja.
3. Meningkatkan daya saing perusahaan dan memperbaiki produktivitas.

4. Menyesuaikan dengan peraturan-peraturan yang ada, misalnya standar pelaksanaan pekerjaan yang dikeluarkan oleh asosiasi industri atau pemerintah, untuk menjamin kualitas produksi atau keselamatan dan kesehatan kerja.

2.1.1. Strategi Dasar Pendidikan dan Pelatihan

Menyadari besarnya peranan pendidikan dan pelatihan sebagai fokus program pembelajaran sikap, keterampilan, dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk memberi nilai tambah bagi pekerja atau memperbaiki kinerja pekerja atas tugas dan pekerjaan yang ditanganinya, maka diperlukan strategi dasar yang tepat. Pemilihan strategi didasarkan atas kondisi internal dan eksternal perusahaan sebagai basis dalam penyusunan program pendidikan dan pelatihan, sebagai berikut:

1. Aspek Ekuualitas, yaitu adanya persamaan kesempatan aksesibilitas dan keadilan. Ini berarti semua pekerja di berbagai tingkatan manajemen mempunyai kesempatan (akses) yang sama untuk mengikuti pelatihan serta mendapat perlakuan yang sesuai dengan bakat, kemampuan serta tuntutan jabatan pekerjaan.
2. Aspek Relevan, mengandung kesetaraan dan kesepadanan (*link and match*) yaitu bahwa penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan harus meningkatkan kesetaraan dan kesepadanan dengan tuntutan kebutuhan pekerjaan, baik kondisi saat ini maupun di masa yang akan datang. Dengan demikian penyelenggaraan pelatihan diharapkan dapat menopang kelangsungan operasional perusahaan sehingga dapat memberi kontribusi nyata bagi perusahaan.
3. Aspek Kualitas Proses dan Produk, dimaknai jika proses pendidikan dan

pelatihan berlangsung efektif, bermakna, ditunjang SDM, dana, sarana, prasarana yang cukup dan wajar, sehingga proses pelatihan menghasilkan produk yang berkualitas pula.

4. Aspek Efektivitas, penggunaan sumber daya yang ditunjukkan dengan adanya struktur, hubungan dan fungsi penyelenggaraan yang dapat mengakomodasikan pemberdayaan SDM.
5. Aspek Peningkatan Kualitas Moral, bahwa pendidikan dan pelatihan tidak hanya sebagai proses alih ilmu pengetahuan, namun juga alih semangat (*transfer of mentality*). Idealnya seorang pekerja berusaha mengikuti suatu pendidikan dan pelatihan itu memiliki nilai tambah dan semakin mantap untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan sesuai bidang tugas jabatannya.

Pelatihan merupakan tanggungjawab yang sangat penting dari setiap pimpinan organisasi, karena pelatihan merupakan penanaman modal (investasi) dalam bentuk manusia. Pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk mengembangkan SDM, terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia.

Pendidikan dan pelatihan adalah suatu proses yang akan menghasilkan suatu perubahan perilaku. Secara kongkrit, perubahan perilaku itu berbentuk peningkatan kemampuan dari sasaran pendidikan dan pelatihan. Kemampuan ini mencakup kemampuan kognitif, afektif, maupun psikomotor. Apabila dilihat dari pendekatan sistem, maka proses pendidikan dan pelatihan itu terdiri atas *input*

(sasaran diklat) dan *output* (perubahan perilaku), serta faktor yang mempengaruhi proses diklat itu dibedakan menjadi dua, yakni apa yang disebut dengan perangkat lunak (*software*) dan perangkat keras (*hardware*). Perangkat lunak dalam pelaksanaan diklat, mencakup antara lain: kurikulum, organisasi pendidikan dan pelatihan, peraturan-peraturan, metode belajar-mengajar, dan tenaga pengajar atau pelatih itu sendiri. Sementara, perangkat keras yang juga besar pengaruhnya terhadap proses diklat adalah fasilitas-fasilitas, yang mencakup: gedung, perpustakaan (buku-buku referensi), alat bantu peraga pendidikan, dan sebagainya.

Pendidikan dan pelatihan dalam suatu organisasi sebagai upaya untuk pengembangan SDM adalah suatu siklus yang harus terjadi terus-menerus. Hal ini terjadi karena organisasi haruslah berkembang guna mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi di luar organisasi tersebut. Untuk itu, maka kemampuan SDM atau pekerja sebuah organisasi harus terus-menerus ditingkatkan seiring dengan kemajuan dan perkembangan organisasi.

2.1.2 Tujuan Pendidikan dan Pelatihan

Nitisemito (1996) berpendapat bahwa tujuan pendidikan dan pelatihan adalah sebagai berikut:

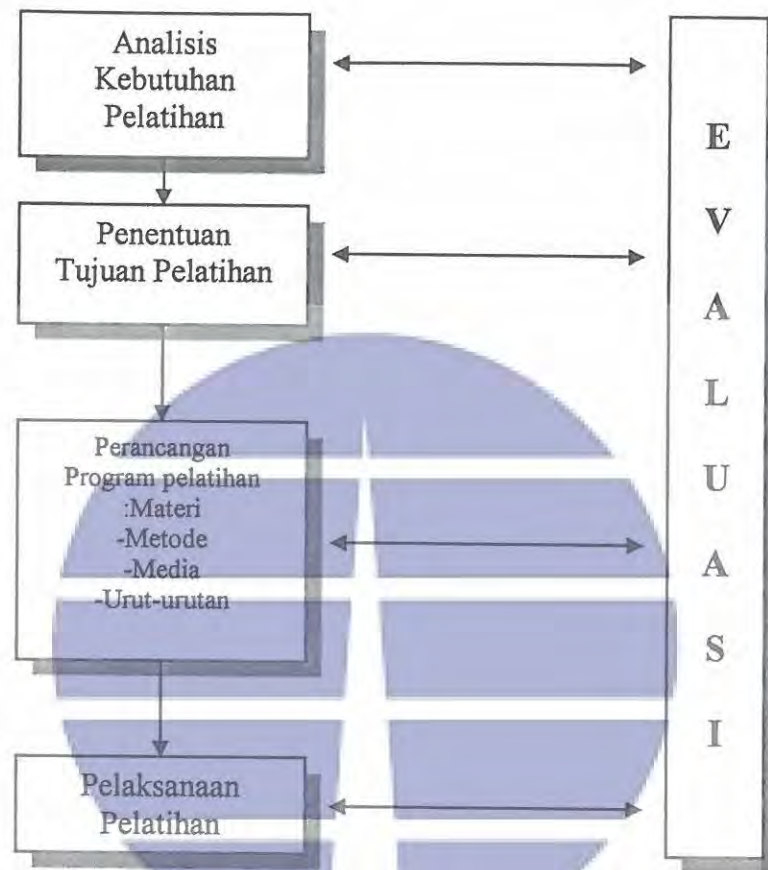
1. Pekerjaan diharapkan lebih cepat dan lebih baik.
2. Tanggung jawab diharapkan lebih besar.
3. Penggunaan bahan dapat lebih dihemat.

4. Kelangsungan perusahaan diharapkan lebih terjamin.
5. Penggunaan peralatan dan mesin diharapkan lebih tahan lama.
6. Angka kecelakaan kerja diharapkan lebih kecil.
7. Biaya produksi diharapkan lebih rendah.

Dari pendapat yang dikemukakan di atas, peneliti menyimpulkan, bahwa tujuan pokok dari pendidikan dan pelatihan adalah agar pekerja dapat melakukan pekerjaannya secara efektif dan efisien, selain:

1. Untuk meningkatkan produktivitas kerja baik ditinjau dari segi kualitas maupun kuantitasnya.
2. Untuk mempelajari moral pekerja, sehingga diharapkan akan dapat tercipta hubungan kerja yang baik antara sesama pekerja maupun antara para pekerja dengan pimpinan perusahaannya.
3. Untuk menstabilisasikan pekerja, sehingga kelangsungan hidup perusahaan dapat lebih terjamin.

Atas dasar kebutuhan dan tujuan tersebut, manajemen SDM merancang program pelatihan yang meliputi materi (hal apa yang akan diberikan), metode, media (peralatan dan perlengkapan yang akan digunakan), dan urutan pemberian materi, sebelum akhirnya dilaksanakan, sebagaimana digambarkan berikut ini:



Gambar 2.1. Perancangan Program Pelatihan

Sumber: Handoko (2001)

Seperti terlihat pada gambar 2.1. tahap pertama dari perancangan program pelatihan adalah analisis kebutuhan pelatihan. Pada tahap ini, bagian SDM mengidentifikasi kesenjangan antara kemampuan kerja yang dimiliki SDM saat ini dan kemampuan kerja yang diharapkan. Dari kesenjangan tersebut kemudian dapat dirumuskan kemampuan kerja apa saja yang perlu ditingkatkan, dan inilah yang merupakan kebutuhan sekaligus tujuan program pelatihan.

Khusus untuk analisis kebutuhan pelatihan merupakan penentuan kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang akan dilakukan. Kegiatan ini sangat penting, rumit, dan sulit. Dikatakan sangat penting, sebab di samping menjadi landasan kegiatan selanjutnya, seperti pemilihan metode pelatihan yang tepat, sebagaimana digambarkan dalam gambar 2.1. biaya pelatihannya tidak murah, sehingga bilamana pelatihan tidak sesuai dengan kebutuhan, selain tidak meningkatkan kemampuan organisasi juga akan menghabiskan banyak biaya. Selanjutnya, dikatakan rumit dan sulit sebab perlu mendiagnosa kompetensi organisasi pada saat ini dan kompetensi yang diperlukan, sesuai dengan kecenderungan perubahan situasi lingkungan yang sedang dihadapi dan yang akan dihadapi pada masa yang akan datang. Kegiatan ini akan berjalan dengan baik bilamana dapat menjawab 3 (tiga) pertanyaan berikut:

1. Pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan apa yang diperlukan?
2. Apakah pekerja memiliki kekurangan dalam aspek di atas?
3. Apakah pelatihan akan memecahkan kekurangan-kekurangan tersebut?

2.1.3. Socio Technical System

Salah satu hal yang menarik dalam pelaksanaan pelatihan di suatu perusahaan manufaktur adalah adanya dilematis pelatihan. Pelatihan akan lebih mengutamakan perhatian kepada sentuhan sosial (*human*) ataukah mengabaikan aspek sosial dengan tujuan semata-mata meningkatkan keterampilan teknis pekerjanya? sehubungan lebih menekankan kepada penyempurnaan aspek teknis dalam bekerja dan menghasilkan *output* yang seoptimal mungkin. Bagaimana

kita dapat menyatukan 2 (dua) kepentingan yang sama besar, yaitu SDM (sosial) dan teknis? Mana yang harus diprioritaskan? Dalam hal ini terdapat sebuah pendekatan yang dikemukakan oleh Daft (2004), sebagai *Socio Technical Systems*, sebagai salah satu alternatif solusinya.

Pendekatan *sociotechnical* sudah menjadi perhatian dari para peneliti lebih dari 50 yang lalu. Diawali dengan penelitian yang dilakukan oleh *The Tavistock Institute of Human Relations* di London pada tahun 1946. Lembaga ini didirikan melalui bantuan dari Yayasan *Rockefeller Foundation*. Beranggotakan para ahli di bidang psikologi dan sosial. Mereka meluncurkan sebuah teori bahwa diperlukan aspek humanisasi di dalam mendesain ulang pekerjaan-pekerjaan dan mengkombinasikannya dengan aspek teknis. Hal ini perlu dilakukan melalui “*joint optimization*” guna meningkatkan produktivitas sebuah perusahaan. Salah seorang anggota dari *The Tavistock Institute*, Albert Chermis (1976), memaparkan beberapa prinsip dari *socio technical design* sebagai berikut:

1. Kesesuaian (*compatibility*)

Proses-proses di dalam desain ini haruslah sesuai (*compatible*) dengan tujuan atau sasaran yang telah ditentukan. Ini sekaligus berarti untuk membentuk struktur kerja yang demokratis sekaligus proses kerja yang demokratis. Proses kerja haruslah melibatkan partisipasi aktif dari semua pihak.

2. *Minimal Critical Specification*

Hal-hal yang bersifat esensial haruslah minimal dibuat spesifikasinya secara jelas.

3. Informasi

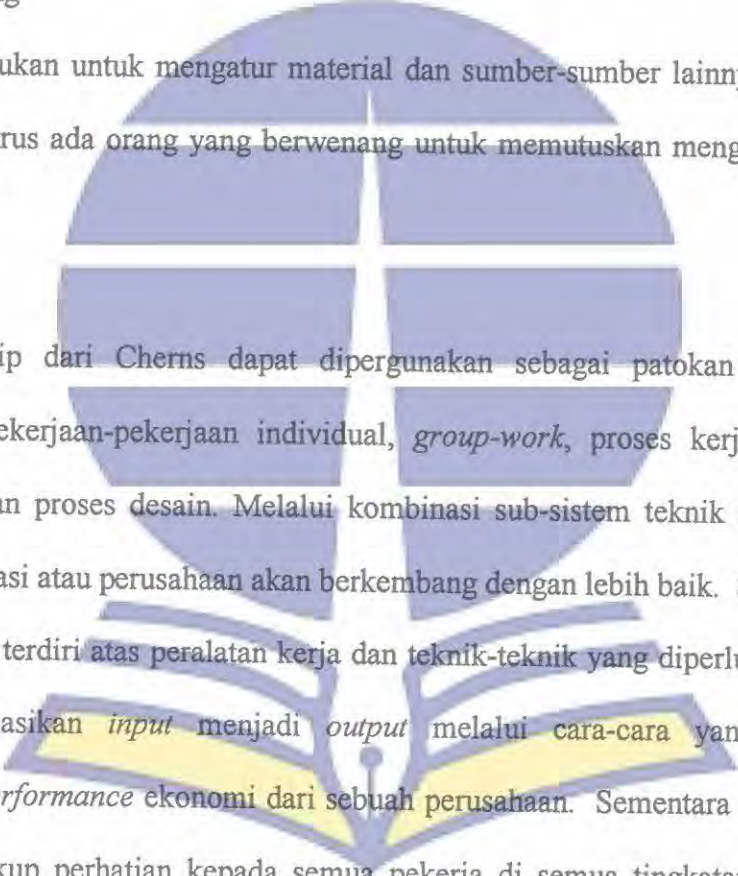
Informasi yang terjadi haruslah “mengalir” dengan lancar.

4. Desain dan Nilai-Nilai Kemanusiaan

Pekerjaan yang berkualitas memerlukan antara lain: kesempatan untuk terus belajar, adanya kesempatan untuk mengambil keputusan.

5. Wewenang

Ini diperlukan untuk mengatur material dan sumber-sumber lainnya. Dalam hal ini harus ada orang yang berwenang untuk memutuskan mengenai hal di atas.



Prinsip-prinsip dari Churns dapat dipergunakan sebagai patokan di dalam mendesain pekerjaan-pekerjaan individual, *group-work*, proses kerja, struktur organisasi, dan proses desain. Melalui kombinasi sub-sistem teknik dan sosial, maka organisasi atau perusahaan akan berkembang dengan lebih baik. Sub-sistem teknik di sini terdiri atas peralatan kerja dan teknik-teknik yang diperlukan untuk mentransformasikan *input* menjadi *output* melalui cara-cara yang mampu menaikkan *performance* ekonomi dari sebuah perusahaan. Sementara sub-sistem sosial mencakup perhatian kepada semua pekerja di semua tingkatan terhadap ketrampilan mereka dalam bekerja, sikap, dan nilai-nilai yang diperlukan guna membentuk lingkungan atau suasana kerja yang kondusif.

Pendekatan *sociotechnical* sistem merupakan “jembatan” antara teknikal dan kebutuhan manusiawi (*human needs*) guna mendapatkan efektif *job- design*,

mengkombinasikan antara keperluan akan kualitas SDM dan kebutuhan organisasi akan efisiensi teknis. Porsi dari “*Socio*” adalah melakukan pendekatan yang mengarah kepada orang dan kelompok terhadap pekerjaan di dalam organisasi dan cara mengorganisasi atau mengkoordinasi pekerjaan secara baik. Bagian dari “*technical*” mengacu kepada pengaturan material, alat-alat kerja, mesin, dan proses kerja yang dipergunakan untuk mentransformasikan *input* menjadi *output*.

Hasil akhir dari pendekatan *sociotechnical sistem* adalah untuk mendesain sebuah organisasi ke dalam optimalisasi hasil bersama (*joint optimization*). Ini berarti baik tidaknya fungsi di dalam organisasi bergantung kepada desain sosial dan teknikal sistemnya. Desain yang tidak mementingkan salah satu aspek, melainkan keseimbangan antara keduanya.

Di dalam prinsip *sociotechnical sistem*, manusia seharusnya dipandang sebagai sumber yang perlu dilengkapi dengan peningkatan keahlian (pelatihan), kerja yang berkualitas, dan kompensasi yang memadai. Bahkan hal ini sangat penting untuk kondisi sekarang. Perkembangan teknologi yang semakin kompleks menimbulkan tuntutan kinerja yang semakin tinggi pula.

Pada gambar 2.2. berikut ini terlihat 3 (tiga) komponen utama dari *sociotechnical model*. Sistem sosial mencakup semua aspek manusia, seperti individu dan perilaku kelompok, budaya organisasi, praktek manajemen, dan tingkat

keterbukaan komunikasi yang dapat mempengaruhi unjuk kerja. *The Technical system* mengacu kepada jenis teknologi produksi, tingkat kebergantungan dan kompleksitas tugas-tugas.



Gambar 2.2. *Sociotechnical Systems Model*

Sumber: Daft (2004)

2.1.4. Evaluasi Pelatihan

Pelatihan harus dievaluasi dengan mendokumentasikan atau mencatat secara sistematis hasil - hasil pelatihan, perubahan perilaku peserta sesudah mereka kembali bekerja dan relevansi perilaku peserta dengan tujuan organisasi.

Setelah pelatihan diberikan, tentunya perusahaan perlu mengetahui tingkat kontribusi hasil pelatihan tersebut terhadap perubahan atau peningkatan kinerja pekerja maupun kinerja perusahaan secara keseluruhan. Untuk itu, perlu

dilakukan evaluasi untuk mengukur efektivitas pelatihan tersebut terhadap tujuan yang ingin dicapai.

Konsep evaluasi pelatihan sudah sejak lama mengalami problem perseptual. Sebagai penyelenggara kegiatan pelatihan, banyak organisasi mempersepsi evaluasi secara keliru di samping mengabaikan atau sama sekali tidak melakukannya setelah pelatihan diadakan. Oleh karena itu pada tataran praktis, evaluasi kegiatan pelatihan umumnya mengalami implikasi seperti berikut:

1. Diabaikan atau tidak dilakukan.
2. Diperhatikan namun dilakukan secara tidak benar.
3. Tidak dipahami secara komprehensif.
4. Mengalami reduksi makna.

Selain itu, banyak organisasi yang memahami makna evaluasi secara keliru. Jika penyelenggara kegiatan berupaya melakukan evaluasi maka pelaksanaannya tidak sesuai dengan prinsip-prinsip evaluasi. Prinsip dasar evaluasi sebagai salah satu tahapan adalah terintegrasi (*integrated*) dengan tahapan-tahapan lain dalam pelatihan. Terkadang evaluasi dianggap sebagai formalitas belaka untuk sekedar memenuhi ketentuan tanpa memperhatikan aspek-aspek esensial lainnya.

Evaluasi umumnya hanya dilakukan untuk melakukan perbandingan kemampuan peserta sebelum dan setelah mengikuti pelatihan (*pre* dan *post test*). Makna

evaluasi tidak dipahami secara komprehensif sebagai suatu totalitas dalam upaya memastikan bahwa pelatihan diselenggarakan sesuai dengan tujuan semula. Dalam hal ini kegiatan evaluasi pelatihan mengalami reduksi atau penyempitan makna hanya sekedar mengukur kemampuan peserta. Pengertian evaluasi sebenarnya tidak berakhir di pengukuran keberhasilan peserta semata.

Sementara itu Newby (dalam Soetjipto & Martdianty, 2006:77), menambahkan bahwa perhatian utama evaluasi pelatihan dipusatkan pada efektivitas pelatihan. Efektivitas berkaitan dengan sampai sejauh manakah program pelatihan SDM yang diselenggarakan mampu mencapai apa yang memang telah diputuskan sebagai tujuan yang harus dicapai (*achieved what it set out to achieve*). Menurut Newby, efektivitas menjadi masalah serius dalam kegiatan evaluasi pelatihan.

Sementara Tovey (dalam Jusuf, 2001:77), mendefinisikan evaluasi pelatihan secara komprehensif dengan mencakup semua aspek yaitu sebagai, "*the analysis of the worth of a training program through a systematic process of the collection of information on the training program, the participant, the trainers, the design, the methods, resources and material used and the outcomes of the training*".

Berdasarkan rumusan tersebut, makna evaluasi pelatihan dapat dipahami secara komprehensif sebagai upaya memperoleh informasi yang mencakup:

1. Program pelatihan itu sendiri.
2. Peserta.
3. Pelatih.

4. Desain atau rancangan pelatihan.
5. Metode pelatihan.
6. Sumber daya yang digunakan, misalnya keuangan.
7. Bahan-bahan yang digunakan.
8. *Outcome* atau dampak pelatihan.

Dengan demikian maka setiap upaya pelaksanaan evaluasi pelatihan minimal harus mencakup kedelapan aspek tersebut.

2.2. Pengertian Kinerja

The New Oxford Dictionary of English (2000) secara umum mendefinisikan kinerja atau *performance* sebagai “*the action or process of carrying out or accomplishing an action, task, or function*”, artinya tindakan atau proses untuk menyelesaikan tindakan, tugas, atau fungsi. Secara rinci didefinisikan pula bahwa *performance* itu sebagai, “*an action, task, or operation, see in terms of how successfully it was performed*”. Sebuah tindakan, tugas, atau operasi, yang dilaksanakan dengan berhasil. Di dunia pendidikan, istilah kinerja ini sering dikaitkan dengan istilah “kompetensi” yang berarti kemampuan untuk melakukan sesuatu dengan berhasil dan efisien. Dalam hal ini tentu saja istilah kompetensi melibatkan aspek kemampuan, keterampilan, dan kapabilitas.

Di sisi lain, istilah kinerja sering juga dikaitkan dengan istilah produktivitas. Banyak orang yang mengklaim bahwa sesungguhnya produktivitas itu merupakan

subjek yang lebih luas dari kinerja. Apabila produktivitas itu merupakan konsep spesifik yang berkaitan dengan rasio antara *output dan input*, maka kinerja itu merupakan suatu istilah yang melibatkan hampir semua tujuan kompetensi dan keunggulan manufaktur seperti biaya, fleksibilitas, kecepatan, ketergantungan, dan kualitas. Namun, berbagai tujuan kinerja itu bisa memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap produktivitas dalam suatu operasi. Diyakini dalam penelitian ini bahwa kekeliruan sekitar produktivitas ini bahkan akan lebih diruwetkan lagi oleh konsep produktivitas yang terlalu luas. Jika pengukuran produktivitas itu akan memasukkan semua jenis tujuan kinerja, maka pengukuran itu berada dalam bahaya besar dan rumit sehingga manfaatnya dapat dipertanyakan.

Dari uraian di atas disadari bahwa istilah kinerja merupakan istilah yang sangat luas, sehingga istilah kinerja ini harus disesuaikan dengan fungsi-fungsi terkait dan yang akan diteliti. Kinerja yang akan diteliti dalam tesis ini berkenaan dengan kinerja manusia, bukan mesin atau lainnya.

Menurut Simamora (2001), kinerja pekerja (*employee performance*) adalah “tingkat terhadap mana para pekerja mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan”. Dapat dikatakan di sini bahwa pandangan Simamora mengenai kinerja itu berkaitan dengan konsep *achievement* atau *accomplishment* suatu pekerjaan.

2.2.1. Penilaian Kinerja dan Manfaatnya

Penilaian kinerja adalah proses yang mengukur kinerja pekerja, baik kualitatif maupun kuantitatif, dari informasi pelaksanaan pekerjaan. Penilaian penting bagi setiap pekerja sebagai umpan balik individu dan juga berguna bagi perusahaan untuk pengambilan keputusan dan kebijakan yang berkaitan dengan pengembangan SDM.

Werther dan Davis (1996) menyatakan, "*Performance appraisal is the process by which organizations evaluate job performance*". Penilaian kinerja merupakan proses di mana suatu organisasi mengevaluasi *performance* dari pekerjaan-pekerjaan yang ada.

Penilaian kinerja terdiri atas tiga tahap yaitu mendefinisikan pekerjaan, menilai performansi, dan memberikan umpan balik. Mendefinisikan pekerjaan berarti memberikan keyakinan bahwa kita dan bawahan setuju dengan pekerjaan dan penetapan standar pekerjaan. Penilaian performansi berarti membandingkan prestasi aktual pekerja dengan standar yang telah disepakati dan selanjutnya dilakukan tahap umpan balik.

Secara umum dan praktis, penilaian kinerja dapat dikelompokkan menjadi empat kelompok kategori yaitu:

1. *Performance* (hasil kerja) yaitu keberhasilan atau pencapaian sasaran tugas dalam jabatan.

2. *Competency* yaitu keahlian atau penguasaan seseorang sesuai dengan tuntutan jabatan.
3. *Job Behavior* yaitu kesediaan untuk menampilkan perilaku kerja yang menunjang prestasi terhadap mentalitas pekerja dalam bekerja.
4. Potensi, yaitu kemampuan pribadi yang dapat dikembangkan dan diwujudkan seseorang.

Robbins (2001) menyatakan bahwa penilaian kinerja memiliki sejumlah tujuan dalam organisasi, antara lain adalah (1) kompensasi, (2) umpan balik kinerja, (3) pelatihan, (4) promosi, (5) perencanaan SDM, (6) retensi/ pemberhentian, dan (7) penelitian. Manajemen menggunakan penilaian untuk keputusan SDM. Penilaian menyediakan *input* ke dalam keputusan-keputusan penting seperti promosi, mutasi, dan pemberhentian. Penilaian mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Dapat dikatakan bahwa penilaian kinerja seseorang itu akan membatasi apa yang kita sebut dengan kinerja.

Secara sederhana, Simamora (2001) mengemukakan bahwa penilaian kinerja (*performance appraisal*) itu adalah “proses yang mengukur kinerja pekerja”. Secara lebih khusus, Simamora, juga menyatakan bahwa penilaian kinerja ini pada umumnya mencakup aspek kualitatif maupun kuantitatif dari pelaksanaan pekerjaan. Dalam hal ini, penilaian kinerja merupakan salah satu fungsi mendasar personalia. Kadang-kadang penilaian kinerja ini disebut juga dengan *review* kinerja, penilaian pekerja, evaluasi kinerja, evaluasi pekerja, atau *rating*

personalia. Semua istilah tersebut berkenaan dengan proses yang sama. Hal tersebut juga senada dengan apa yang dinyatakan Torrington & Hall (1991) bahwa, "*appraisal, performance assessment, performance evaluation, individual assessment, job appraisal and a number of other terms are used to refer to a similar organizational process*. Jadi, penilaian, penilaian kinerja, evaluasi kinerja, penilaian individual, penilaian uraian tugas, merupakan sebuah terminologi yang mengacu kepada sebuah kesamaan dalam proses organisasi. Dalam hal ini diakui bahwa istilah tersebut seringkali menunjukkan pendekatan yang diambil, dan pendekatan itu memang sangat beragam, tetapi penilaian (*appraisal*) itu lebih sekedar sebagai proses organisasi.

Hasil dari proses penilaian kinerja ini sering digunakan untuk berbagai tujuan, dan seringkali tujuan-tujuan tersebut akan bertentangan. Torrington & Hall (1991) menegaskan bahwa penilaian kinerja dapat digunakan meningkatkan kinerja itu sendiri, sebagai umpan balik, peningkatan motivasi, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, dan pemecahan permasalahan dalam pekerjaan, seperti dikutip dari pernyataan berikut, "*improve current performance, provide feedback, increase motivation, identify training needs, identify potential, let individual know what is expected of them, focus on career development, award salary increases and solve job problems*" Selain itu, penilaian kinerja dapat digunakan untuk menentukan tujuan pekerjaan (*job*), menyediakan informasi untuk perencanaan SDM dan suksesi karir, menilai efektivitas dari proses seleksi, dan sebagai imbalan (*reward*) atau hukuman (*punishment*) itu sendiri. Simamora (2001) menyatakan pula bahwa

penilaian kinerja secara keseluruhan merupakan proses yang berbeda dari evaluasi pekerjaan (*job evaluation*). Penilaian kinerja berkenaan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan atau diberikan. Evaluasi pekerjaan menentukan seberapa tinggi suatu pekerjaan itu berharga bagi organisasi, dan dengan demikian, pada rentang berapa gaji harus diberikan pada pekerjaan tersebut.

Penilaian kinerja ini tidak terlepas dari beberapa faktor yang mempengaruhinya. Beberapa faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja adalah: (1) karakteristik situasi, (2) deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, dan standar kinerja pekerjaan, (3) tujuan-tujuan penilaian kinerja, dan (4) sikap para pekerja dan/atau manajer terhadap evaluasi.

Tujuan utama sistem penilaian kinerja adalah menghasilkan informasi yang akurat dan valid tentang perilaku dan kinerja anggota organisasi. Semakin akurat dan valid informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja, maka semakin besar potensi nilainya terhadap organisasi. Walaupun semua organisasi memiliki tujuan utama yang sama, tetapi terdapat berbagai variasi yang cukup besar dalam penggunaannya. Tujuan-tujuan khusus tersebut pada umumnya dapat digolongkan menjadi dua bagian: (1) evaluasi (*evaluation*) dan (2) pengembangan (*development*). Aspek penilaian rangkap (evaluasi dan pengembangan) jelas membutuhkan karakteristik yang berbeda agar efektif. Tabel 2.2.berikut ini

menyoroti perbedaan kunci dalam penekanan yang berkenaan dengan tujuan, fokus metode, tanggung jawab, dan subjek permasalahan.

Salah satu problem dasar yang dialami perusahaan dalam menilai kinerja pekerja adalah tujuan rangkap (*dual porpuse*) dari penilaian. Di satu pihak perusahaan memasukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja masa lalu pekerja untuk pengambilan keputusan. Di lain pihak, membutuhkan alat untuk memungkinkan manajer membantu para pekerjanya meningkatkan kinerja mereka, merencanakan pekerjaan mendatang dan mengembangkan karier berikutnya.

Seseorang sebagai individu dinilai oleh bermacam-macam orang. Mulai dari atasan langsung, pengawas atasan langsung (atasan tak langsung), anggota departemen personalia dan SDM, mereka sendiri (*self-appraisal*), rekan sejawat, atau bawahan mereka. Kadang-kadang, pusat penilaian (*assessment center*) juga digunakan untuk melaksanakan penilaian ini. Robbins (2001) menambahkan pendekatan lain dalam evaluasi kinerja dengan menggunakan *tools* evaluasi 360°. Evaluasi ini menyediakan suatu umpan balik kinerja dari siklus lengkap kontak sehari-hari yang dimiliki pekerja, mulai dari pekerja itu sendiri, *customer*, atasan, sampai ke rekan kerja. Sistem penilaian ini mengukur berbagai hal. Sistem ini biasanya dirancang untuk mengukur kepribadian. Kadang-kadang perilaku atau kinerja, dan kadang juga pencapaian tujuan. Berbagai hal yang diukur bisa bersifat kuantitatif dan kualitatif. Penilaian kualitatif sering melibatkan penulisan

Tabel 2.2. Pendekatan Ganda Terhadap Penilaian Kinerja

Perihal	Pendekatan Evaluasi	Pendekatan Pengembangan
Tujuan	Untuk menilai kinerja masa lalu sebagai basis bagi pelaksanaan keputusan-keputusan personalia	Untuk memotivasi dan mengarahkan kinerja individu dan upaya-upaya pengembangan karir
Fokus metode	<ul style="list-style-type: none"> • Telaah masa lalu • Penilaian • Pemberian peringkat / deskripsi 	<ul style="list-style-type: none"> • Perencanaan untuk konseling di masa yang akan datang • Penetapan tujuan dan telaah
Tanggung jawab	Manajer dan penilai	Manajer dan pekerja berbagi tanggung jawab bersama
Aplikasi subjek permasalahan	<ul style="list-style-type: none"> • Pencapaian pada masa lalu • Perencanaan kerja • Meningkatkan kinerja • Mengembangkan aneka kemampuan • Perencanaan aktivitas pelatihan 	<ul style="list-style-type: none"> • Berbagai tujuan dan rencana untuk masa depan • Pemberian gaji • Promosi, pemberhentian, dan fungsi personalia lainnya

Sumber: Handoko (2001)

narasi tak-terstruktur mengenai kinerja orang yang dinilai. Selain itu, penilai juga bisa diberi semacam pedoman penilaian. Namun, masalah yang terdapat pada penilaian kualitatif ini adalah bahwa penilaian tersebut melewatkan hal-hal penting yang seharusnya dinilai. Bila mengukur secara kuantitatif, penilaian itu biasanya menggunakan sejenis bentuk skala (misalnya skala Likert). Memang menilai orang itu bukan suatu tugas yang mudah, tetapi hal tersebut bisa disusun sedemikian rupa sehingga bisa diupayakan seobjektif mungkin.

Terhadap hasil evaluasi, Robbins (2001) mengungkapkan bahwa kriteria umum yang diambil manajemen dalam menilai kinerja adalah sebagai berikut:

1. *Individual Task Outcome*. Jika yang dipentingkan adalah hasil (*ends*) daripada cara (*means*), maka manajer hendaknya mengevaluasi *task outcome* pekerja.
2. *Behaviors*. Penilaian perilaku ini tidak harus selalu dikaitkan dengan produktivitas individu. Di sini juga termuat perilaku yang berkaitan dengan membantu orang lain, membuat saran untuk perbaikan, dan kesediaan individu untuk lembur (melakukan tugas tambahan) secara sukarela agar bisa meningkatkan efektivitas kelompok dan organisasi. Dapat dikatakan bahwa faktor subjektif atau kontekstual juga termasuk di sini.

3. *Trait*. Walaupun termasuk kriteria yang paling lemah, *trait* masih banyak digunakan oleh organisasi. Dikatakan lemah dibandingkan dengan *task outcome* atau *behavior* karena *trait* ini tidak selalu menunjukkan kinerja aktual dari pekerjaan itu sendiri, misalnya memiliki “sikap yang baik”, menunjukkan “keyakinan”, “mandiri”, “tampak sibuk”, atau memiliki “segudang pengalaman” itu mungkin tidak terlalu berkaitan dengan *task-outcome* yang positif. Walaupun begitu, kenyataan ini tidak bisa diabaikan begitu saja sebagai salah satu kriteria dalam menilai tingkat kinerja pekerja.

Manfaat Penilaian Kinerja

Hasil penilaian kinerja sangat penting perannya dalam pengambilan keputusan di bidang personalia, sekaligus memberikan umpan balik bagi pekerja terhadap pelaksanaan kerja mereka. Werther dan Davis (1996) mengemukakan kegunaan penilaian kinerja sebagai berikut:

1. *Performance inprovement*, meningkatkan atau memperbaiki performansi yang telah dihasilkan selama ini.
2. *Compensation adjustment*, membantu pengambilan keputusan dalam menentukan insentif, upah, pemberian bonus dan sebagainya.
3. *Placement decisions*, dari hasil penilaian kinerja digunakan untuk pertimbangan mutasi, demosi, maupun promosi, merupakan bentuk penghargaan terhadap penilaian kinerja.

4. *Training and developments need*, melalui penilaian kinerja dapat diungkapkan kelemahan individu sehingga dapat ditetapkan jenis pendidikan dan pelatihan yang diperlukan.
5. *Career planning and developments*, umpan balik penilaian kinerja dapat mengarahkan keputusan manajemen tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.
6. *Staffing process deficiencies*, baik dan buruk kinerja mencerminkan kekuatan dan kelemahan *prosedur staffing* Departemen SDM.
7. *Feed back human resources*, mengenai umpan balik seberapa baik fungsi SDM di dalam organisasi.
8. *Job design error*, prestasi yang buruk dapat merupakan *performance* adanya kesalahan dalam desain pekerjaan.

2.2.2. Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan pokok sistem penilaian kinerja adalah menghasilkan informasi akurat dan valid tentang perilaku dan kinerja anggota organisasi. Semakin akurat dan valid informasi yang dihasilkan oleh sistem, maka akan semakin besar potensi nilainya terhadap organisasi.

Dessler (1997) menyebutkan tujuan dilakukan penilaian kinerja adalah *“There are several reasons to appraise performance. First, appraisal provide informations upon which promotion and salary decisions can be made. Second, the provide and opportunity for you and your subordinate to review the subordinate’s work relative behavior. Finally, the appraisal should be control to*

your firms career planning because it provide a good opportunity to review the person career plans in light of his or the exhibited strengths and weaknesses”.

Bahwa penilaian kinerja dilakukan karena beberapa alasan, yaitu:

1. Menyediakan informasi yang dapat digunakan sebagai dasar untuk pengambilan keputusan mengenai promosi dan penentuan gaji.
2. Memberikan kesempatan kepada atasan dan bawahan bersama-sama mengamati perilaku bawahan terkait dengan pekerjaannya.
3. Dapat dimantapkan dalam proses perencanaan para staf melalui kekuatan dan kelemahannya.

Handoko (2001) menyebutkan tiga tujuan utama dari sistem penilaian kinerja adalah:

1. *Strategic purpose*, sistem penilaian kinerja harus mengaitkan secara langsung kegiatan pekerja dan tujuan organisasi.
2. *Administrative purpose*, organisasi menggunakan informasi hasil penilaian dalam banyak keputusan administratif seperti promosi / demosi, *lay off*, pemberian penghargaan dan sebagainya yang semuanya berorientasi pada kinerja masa lalu.
3. *Development purpose*, menghubungkan pekerja dengan mengidentifikasi tidak hanya aspek-aspek kinerja pekerja yang masih inefisien, tetapi juga berbagai penyebab inefisien, tujuan ini berorientasi pada masa depan.

Dengan mengkombinasikan aspek evaluasi dan aspek pengembangan, penilaian kinerja haruslah: (1) menyediakan basis bagi tindakan-tindakan personalia dan (2) meningkatkan pendayagunaan SDM melalui penempatan pekerja lebih baik dari spesifikasi kebutuhan pelatihan.

2.2.3. Faktor Yang Mempengaruhi Penilaian Kinerja

Dalam melakukan penilaian kinerja seringkali faktor internal turut mempengaruhi, seperti emosi, sehingga ukuran-ukuran yang digunakan menjadi subjektif. Selain itu faktor eksternal, seperti kesahihan dan keterandalan sarana yang digunakan serta ungkapan, juga turut mempengaruhi proses penilaian.

Robbins (2001) mengemukakan pendapatnya terhadap faktor-faktor yang dapat menimbulkan bias terhadap penilaian kinerja:

1. *Liniency Error*, sistem nilai yang dimiliki penilai seringkali menjadikan penilai lebih tinggi atau lebih rendah dibanding kinerja sesungguhnya.
2. *Hallo Effect*, pendapat pribadi yang dipengaruhi oleh emosi penilai tentang pekerja (senang atau tidak) dapat mendahului penilai terhadap kinerja seseorang.
3. *Similarity Error*, penilaian dilakukan terhadap pekerja dengan ukuran yang sama persepsi penilai terhadap pribadinya.
4. *Low Appraiser Motivation*, apabila penilai tahu bahwa konsekuensi penilaian dapat merugikan masa depan pekerja. Misalnya peluang promosi kenaikan gaji di mana mungkin saja penilai memberikan penilaian yang tidak realistis.

5. *Central Tendency*, pada umumnya penilai cenderung tidak suka menilai pekerja dengan prestasi sangat baik, sehingga penilaian pekerja dibuat rata-rata.
6. *Inflationary Pressure*, dalam efek ini indeks tentang angka persyaratan promosi dalam pelaksanaannya mengalami peningkatan, sebagai akibat banyak pekerja yang sangat baik kinerjanya sehingga banyak kandidat. Sebagai akibatnya indeks angka dinaikkan melebihi angka indeks menurut aturan yang ada sebagai syarat memperoleh yang terbaik untuk dipromosikan.
7. *Inappropriate Substitutes For Performance*, banyaknya determinasi, "pekerjaan sulit menjadi pekerjaan baik", sehingga kriteria penentu penilaian kerja tidak terukur. Penggantian kriteria penilaian kinerja bukan solusi tepat.

2.2.4. Penilaian Kinerja Yang Efektif

Sistem penilaian kinerja formal haruslah memenuhi empat kriteria yaitu:

1. Haruslah melegitimasi evaluasi dalam organisasi.
2. Mendorong dialog aktif atasan dan bawahan.
3. Mendukung perbaikan pekerja, tidak mengaitkan kekurangan-kekurangan.
4. Mengidentifikasi serta mengkoordinasi aktivitas pengembangan dalam organisasi yang membantu pencapaian tujuan penilaian.

Ada beberapa cara yang dapat membantu organisasi untuk mengurangi kesalahan dan problema dalam sistem penilaian kinerja, yaitu:

1. Atasan harus termotivasi untuk mengamati kinerja bawahan secara taktis dan membuat catatan hasil pengamatan.
2. Skala penilaian harus dirancang secara cermat yaitu: setiap dimensi harus menilai satu aktivitas penting.
3. Penilai tidak boleh dipilih untuk mengevaluasi sejumlah besar bawahan pada suatu waktu.
4. Penilai harus disadarkan terhadap kesalahan penilaian seperti *leniency*, *central tendency*, dan sebagainya.

2.3. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja

Pelatihan merupakan salah satu di antara berbagai cara untuk meningkatkan kinerja pekerja. Guna menetapkan cara apa yang paling tepat digunakan untuk meningkatkan kinerja pekerja diperlukan penelitian atas sebab-sebab rendahnya kinerja tersebut. Kinerja pekerja tidak memuaskan dapat disebabkan oleh tiga faktor seperti digambarkan berikut ini.



Gambar 2.3. Dasar Pemberian Pelatihan

Sumber: Simamora (2001)

Dari gambar 2.3. tersebut dapat dimaknai bahwa:

1. Kinerja pekerja yang tidak memuaskan dapat disebabkan oleh kekurangmampuan yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan.
2. Kinerja pekerja kurang memuaskan karena usahanya yang kurang. Sebetulnya pekerja tersebut mampu, tetapi ia kurang memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.
3. Pada situasi dan kondisi yang kurang menguntungkan dapat saja kinerja pekerja menjadi tidak memuaskan. Meskipun pekerja mempunyai kemampuan untuk melaksanakan dan berkeinginan untuk melaksanakannya dengan baik, namun pekerjaannya terlalu banyak. Untuk lebih jelasnya dalam melihat hubungan antara rendahnya kinerja dengan kemungkinan upaya-upaya peningkatannya, dapat dilihat pada tabel 2.3. selanjutnya.

Pelatihan merupakan salah satu faktor dalam pengembangan SDM. Pelatihan tidak saja menambah pengetahuan akan tetapi juga meningkatkan keterampilan yang berdampak kepada peningkatan produktivitas kerja.

Tabel 2.3. Penyebab Rendahnya Kinerja dan Upaya Peningkatannya

Faktor Penyebab	Kemungkinan Pemecahan
Kekurangan Kemampuan	Peningkatan kemampuan (melalui pelatihan)
Kurang usaha/kemauan	- Peninjauan insentif dan dis-insentif - Penyesuaian pekerjaan (alih tugas) - Pemotivasian
Situasi	- Peninjauan ulang pekerjaan - Reformasi, reorganisasi - Alih tugas

Sumber : Handoko (2001)

2.4. *Return On Training Investment (ROTI)*

Menurut Barker (dalam Soetjipto & Mardianty, 2006:79), "*Return on Training Investment (ROTI), is an accounting based method of comparing the cost and benefits of training by converting all cost and benefits to financial measures*". Jadi persamaan *ROTI* merupakan persamaan yang sederhana, yaitu persamaan *Cost* terhadap *Benefit*. Adapun formulanya sebagai berikut:

$$ROI = \frac{\text{Net Benefit of Training}}{\text{Cost of Training}} \times 100\%$$

Dari formula ini dapat dijelaskan bahwa *net benefits of training* merupakan keuntungan bersih yang diperoleh dari hasil penerapan pelatihan setelah memperhitungkan faktor yang telah diperhitungkan pada tahap sebelumnya dikurangi dengan realisasi biaya pelatihan yang dikeluarkan.

Phillips (2002) mengatakan bahwa ada beberapa akibat positif yang dihasilkan oleh suatu program *training* yang tidak dapat atau sangat sulit untuk dikonversikan ke dalam nilai-nilai finansial. Phillips menyebut akibat atau hasil positif tersebut sebagai *intangible benefits*. Hasil positif tersebut pada dasarnya juga merupakan suatu keuntungan bagi perusahaan, meskipun hal tersebut tidak dimaksudkan sebagai hasil utama dari pelaksanaan suatu program *training*. *Intangible benefits* ini tidak dapat atau tidak boleh dikonversi ke dalam nilai-nilai finansial. Beberapa contoh *intangible benefits* antara lain: peningkatan kepuasan pelanggan, perbaikan dalam hal *respons time* kepada pelanggan atau *supplier*, peningkatan kerjasama, dan lain-lain. Beberapa peneliti bahkan beranggapan bahwa *intangible benefits* merupakan hal yang sama pentingnya dalam hal pengukuran efektivitas suatu *training*, di samping indikator-indikator yang

bersifat finansial. Dalam hal ini, nilai *ROTI* tidak dapat menggambarkan dampak-dampak yang terjadi pada standar ukur bisnis (*business measures*) lainnya, seperti peningkatan moral pekerja, komunikasi antar pekerja atau antara atasan dengan bawahan yang membaik atau peningkatan kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*).

Terdapat beberapa sumber informasi yang dapat dipergunakan untuk memperoleh *intangible benefits* ini, yaitu eks peserta pelatihan, atasan dari eks peserta pelatihan, ataupun misalnya pelanggan sebuah biro jasa perjalanan yang merasakan adanya perubahan pelayanan yang terjadi ke arah yang positif. Penggunaan eks peserta pelatihan sebagai sumber informasi untuk memperoleh *intangible benefits* didasarkan kepada pertimbangan bahwa mereka merupakan sumber informasi yang paling baik karena dapat merasakan secara langsung serta mengidentifikasi secara baik perubahan-perubahan yang terjadi saat mereka menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang diperolehnya dalam pelatihan yang sudah diikutinya.

Pertanyaan kepada eks peserta pelatihan disampaikan dalam 2 (dua) bentuk, yaitu pertanyaan tertutup dan pertanyaan terbuka. Pertanyaan tertutup dimaksudkan untuk lebih mengarahkan responden sehingga tidak menimbulkan interpretasi yang bermacam-macam terhadap pengertian *business measures* yang dimaksud. Sementara itu, pertanyaan terbuka, dimaksudkan untuk memungkinkan responden bebas dalam memberikan jawaban sesuai dengan perubahan yang dirasakannya di

tempat kerjanya, selain hal-hal yang sudah diperkirakan sebelumnya. Metode yang digunakan adalah dengan menanyakan kepada eks peserta pelatihan tersebut mengenai perubahan-perubahan dalam standar ukur bisnis (*business measures*) yang mereka rasakan setelah menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang diperolehnya dalam pelatihan.

Analisis *ROTI* memberikan gambaran yang akurat mengenai fokus *return* yang dapat diukur dan dikonversikan dalam bentuk nilai rupiah. Analisis *ROTI* memberikan jawaban mengenai berapa biaya yang dikeluarkan untuk pelatihan, besar kecilnya keuntungan atas investasi pelatihan terhadap pekerja, *trainee*, program pelatihan. Dengan menghitung *ROTI* maka dapat diidentifikasi keuntungan dari investasi pelatihan dan memberikan jawaban kongkrit atas alasan penyelenggaraan pelatihan.

Sebagaimana telah dikemukakan di atas, teori *The Four Levels* telah menjadi bahan diskusi dan perdebatan sampai saat ini, khususnya evaluasi pada Level 4. Diskusi dan perdebatan terjadi sehubungan dengan mungkin tidaknya suatu pelatihan diukur dalam perspektif finansial, khususnya dalam bentuk *perhitungan Return on Investment (ROI)* atau dalam hal ini dimaksudkan sebagai *ROTI*.

Beberapa pakar, termasuk Kirpatrick sendiri, berpendapat bahwa level 4 mengukur seluruh hasil akhir (*final result*) yang disebabkan oleh pelatihan, artinya pengukuran level 4 termasuk *ROTI* ataupun *training cost benefit analysis*

bukanlah suatu analisis finansial. Menurut Wilyerd (dalam Soetjipto & Martdianty, 2006:39), banyak orang yang salah menginterpretasikan level 4 sebagai tahap perhitungan *ROI*, padahal Kirkpatrick secara tegas menyebutnya sebagai tahap pengukuran *result*, di mana kedua istilah tadi pada dasarnya memiliki perbedaan yang cukup signifikan, sehingga penting untuk dipermasalahkan. Menurutnya, paling tidak ada tiga keterbatasan metode *ROTI* yang menyebabkannya bukanlah merupakan alat diagnostik yang baik untuk mengevaluasi suatu pelatihan. Pertama, *ROTI* biasanya tidak mencakup seluruh tujuan strategik perusahaan. Kedua, *ROTI* lebih merupakan potret sesaat yang memberikan informasi mengenai apa yang telah dicapai perusahaan, namun tidak mampu memberikan gambaran mengenai apa yang akan dicapai di masa depan. Ketiga, *ROTI* merupakan suatu *lagging indicator*. Pendeknya, menurut Wilyerd *ROTI* bukanlah suatu metode yang mampu memberikan gambaran yang menyeluruh mengenai evaluasi pelatihan sebaik yang diberikan oleh pengukuran *result* sebagaimana yang dimaksudkan oleh Kirkpatrick.

Sebaliknya, beberapa pakar justru menekankan pentingnya evaluasi pelatihan yang didasarkan kepada perhitungan finansial agar mampu memberikan informasi yang kongkrit kepada perusahaan mengenai kontribusi pelatihan tersebut terhadap kinerja perusahaan. Shelton dan Alliger (dalam Soetjipto & Martdianty, 2006:80), menegaskan bahwa tidak dapat dihindari lagi bahwa perusahaan harus menghitung secara cermat setiap dana yang dikeluarkan untuk membiayai penyelenggaraan pelatihan, dan perhitungan tersebut haruslah dalam konteks

business results dan *return on investment*. Shelton dan Alliger mensinyalir bahwa banyak perusahaan tidak mau melakukan evaluasi finansial atas pelatihan yang diselenggarakannya karena masalah pengumpulan data dan interpretasinya yang sulit dan membutuhkan banyak waktu, meski sebenarnya telah menyadari bahwa *training cost benefits analysis* akan memberikan informasi yang jauh lebih baik bagi kepentingan perusahaan dibandingkan data yang diperoleh dari survei pelaksanaan *training* (pelatihan) itu sendiri.

Goldwasser (dalam Soetjipto & Martdianty, 2006:80) juga menekankan perlunya dilakukan evaluasi pelatihan didasarkan perhitungan manfaat dan biaya secara tegas. Bahkan dia mengatakan bahwa evaluasi pada ketiga level pertama (level 1 sampai dengan level 3) menjadi berkurang maknanya apabila perusahaan tidak mengevaluasi pelatihan sesuai dengan *bottom line*-nya, yaitu meningkatkan kinerja pekerja dan perusahaan secara keseluruhan. Salah satu hambatan utama dalam melakukan evaluasi level 4 dan perhitungan *ROTI* adalah masalah metode pengukuran (*measurement*) yang tepat untuk digunakan, termasuk untuk mengisolasi hasil yang diperoleh akibat pelatihan dan faktor-faktor lainnya.

Philips dan Stone (2002) bahkan lebih tegas lagi, tidak hanya berpendapat bahwa evaluasi pelatihan harus dilakukan dalam konteks *training cost benefits analysis*, namun lebih jauh lagi mereka menyebut perhitungan *ROTI* sebagai evaluasi Level 5. Level 5 ini merupakan evaluasi terhadap nilai-nilai finansial dari pengaruh bisnis (*business impact*) yang diakibatkan oleh penyelenggaraan pelatihan

dibandingkan dengan biaya pelatihan itu sendiri. Data *business impact* dikonversi ke dalam nilai-nilai finansial agar dapat dimasukkan dalam perhitungan matematis *ROTI*. Dengan perhitungan tersebut maka nilai pelatihan yang sesungguhnya dapat tergambarkan dalam konteks bisnis perusahaan secara keseluruhan. Secara tegas, mereka menyatakan bahwa evaluasi pelatihan tidaklah lengkap bila tidak dilakukan hingga level 5. Philips dan Stone juga mengemukakan perlunya diperhitungkan manfaat-manfaat pelatihan lain yang merupakan *intangible benefits* yang tidak dapat atau tidak boleh dikonversi ke dalam nilai-nilai finansial.

Berkaitan dengan evaluasi hingga level 4 sekaligus perhitungan *ROTI* ini, Shelton dan Alliger (dalam Soetjipto & Martdianty, 2006:81) mengingatkan bahwa tidak semua jenis pelatihan perlu dievaluasi hingga level tersebut. Langkah pertama yang harus dilakukan menurut mereka adalah meyakini terlebih dahulu apakah memang pelatihan yang akan dievaluasi memberi dampak langsung terhadap *business result* perusahaan dan memang ditujukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara langsung. Jika tidak, maka evaluasi hingga level 4 dan perhitungan *ROTI* sesungguhnya tidak diperlukan. Setelah memastikan hal tersebut, harus pula diyakini bahwa evaluasi level 4 dan perhitungan *ROTI* tersebut memang dapat dilakukan (*doable*), terkait dengan ketersediaan data, waktu, biaya, dan terutama metode pengukuran kinerja usaha dari perusahaan yang bersangkutan.

Berdasarkan penelaahan terhadap berbagai pandangan para peneliti di atas, maka dapat dipahami bahwa pada dasarnya terbuka kemungkinan untuk melakukan

evaluasi suatu pelatihan, sampai ke perhitungan dampak finansialnya, antara lain dalam bentuk *Return on Training Investment*. Dalam melakukan perhitungan dampak finansial pelatihan tersebut terdapat dua hal penting yang perlu dicermati, yaitu:

1. Perlunya dilakukan isolasi atas faktor pelatihan dari faktor-faktor lainnya agar perusahaan dapat meyakini seberapa besar kontribusi pelatihan terhadap perubahan atau peningkatan kerja seseorang.
2. Kemampuan untuk mengkonversi data yang diperoleh ke dalam ukuran-ukuran finansial.

Sebuah pelatihan merupakan suatu investasi. Oleh karena itu sudah sewajarnya jika *ROTI* dari suatu pelatihan harus dapat diukur. Untuk menghitung *ROTI*, maka pertama-tama harus dievaluasi seberapa besar biaya dan keuntungan yang akan diperoleh dari suatu pelatihan.

Langkah pertama yang harus dilakukan dalam rangka menghitung *ROTI* suatu pelatihan adalah dengan menghitung biaya pelatihan, yang mencakup hal-hal sebagai berikut:

1. Desain dan Pengembangan

Untuk dapat menghasilkan suatu program pelatihan yang baik maka harus melewati tahapan-tahapan tertentu. Salah satu tahapan tersebut adalah perancangan dan pengembangan yang matang, termasuk mengukur kebutuhan pelatihan. Pada tahapan ini tidak jarang penyelenggara (baca: *training*

coordinator atau manager) membutuhkan bantuan atau konsultasi dengan pihak lain, misalnya konsultan, sehingga membutuhkan biaya dan waktu. Selain itu untuk mengembangkan materi pelatihan mungkin dibutuhkan serangkaian penelitian atau observasi dan analisis. Semua hal ini tentu membutuhkan biaya.

2. Promosi

Dalam banyak kasus, suatu pelatihan membutuhkan waktu untuk diterima oleh pekerja atau pihak manajemen. Dengan perkataan lain, sebelum dilaksanakan, maka pelatihan tersebut terlebih dahulu harus diperkenalkan atau disosialisasikan kepada seluruh pekerja yang ada dalam perusahaan. Untuk melaksanakan hal tersebut seringkali pihak penyelenggara pelatihan (divisi pelatihan dan pengembangan) harus mengadakan pertemuan dengan manajer dari divisi lain atau bahkan harus melakukan perjalanan ke luar kota atau luar negeri. Tentu saja biaya-biaya yang dikeluarkan untuk kegiatan tersebut harus dihitung dengan seksama.

3. Administrasi

Termasuk dalam biaya administrasi adalah semua biaya yang dikeluarkan untuk kegiatan administrasi, misalnya surat-menyurat (korespondensi), telepon, pembuatan formulir, buku absen, dan biaya administrasi atau pendaftaran yang dibebankan kepada peserta (jika diperlukan).

4. Material

Pada umumnya dalam setiap pelatihan, materi telah disusun sedemikian rupa dalam satu buku atau bundel sehingga lebih memudahkan peserta dalam mengikuti pelatihan. Materi tersebut bisa berupa buku panduan (*manual*) atau buku kerja (*worksheet*).

5. Fasilitas

Fasilitas yang digunakan dalam pelatihan dapat berupa sewa ruangan, media pelatihan (alat peraga, peralatan audio-video, *OHP/LCD* Proyektor, dan lain-lain), ataupun fasilitas-fasilitas lain yang secara khusus disediakan demi kelancaran pelatihan.

6. *Fakultatif*

Termasuk dalam kategori biaya ini adalah semua biaya yang berhubungan dengan pelaksanaan pelatihan. Baik yang dilaksanakan dengan bantuan instruktur/pelatih/fasilitator langsung, maupun pelatihan yang dilaksanakan oleh si peserta sendiri (pelatihan secara *online*, *workbook*, dan sebagainya). Untuk dapat menghitung biaya tersebut, maka harus didapatkan berbagai informasi sebagai berikut:

- a. Jumlah peserta yang akan mengikuti pelatihan.
- b. Durasi pelatihan (berapa jam/hari).
- c. Honor untuk instruktur/pelatih/fasilitator.
- d. Biaya transpor, akomodasi, konsumsi, dan sebagainya.

- e. Durasi waktu yang digunakan peserta pelatihan untuk belajar sendiri.
- f. Waktu yang harus disediakan untuk berkorespondensi dengan peserta pelatihan, dan sebagainya.
- g. Peserta. Ketika pekerja harus mengikuti pelatihan pada jam-jam kerja, maka hal itu harus dikalkulasikan dengan seksama sebab ketika mengikuti pelatihan maka si pekerja berhenti dari kegiatannya. Dengan kata lain selama pelatihan, maka pekerja kehilangan peluang untuk memberikan kontribusi pada perusahaan, sementara di lain pihak perusahaan tetap harus membayar gajinya secara penuh. Selain itu, jika pelatihan dilaksanakan di tempat lain (bukan di dalam perusahaan) maka biaya-biaya yang dikeluarkan oleh peserta seperti transportasi, akomodasi, dan lain-lain, juga harus tetap dihitung.
- h. Evaluasi. Untuk melakukan evaluasi pelatihan mungkin digunakan berbagai evaluasi, sehingga mau tidak mau pasti akan membutuhkan sejumlah dana. Dana harus dapat dihitung secara jelas mulai dari persiapan evaluasi sampai kepada pembuatan laporan.

Setelah selesai menghitung biaya yang harus dikeluarkan untuk suatu pelatihan, maka tahap berikutnya adalah menghitung sejauh mana keuntungan finansial yang bisa diperoleh. Tahapan inilah yang sebenarnya amat sulit dilakukan oleh para *training* manajer, sebab keuntungan finansial yang sesungguhnya hanya diukur dengan melihat adanya perbaikan kinerja pekerja yang ter-refleksi dalam produktivitas perusahaan. Meskipun termasuk sulit, namun jika ingin program pelatihan disetujui pihak manajemen maka seorang *training* manajer harus

mampu mengestimasi keuntungan finansial dari program pelatihan. Sebagai dasar dalam menghitung keuntungan finansial, seorang *training* manajer dapat menggunakan salah satu indikator berikut:

1. Penghematan Produktivitas

Untuk dapat mengetahui adanya suatu peningkatan produktivitas maka perusahaan harus terlebih dahulu memiliki alat untuk mengevaluasi kinerja (*performance appraisal*). Dalam hal ini maka *output* (hasil) yang diharapkan untuk dimiliki oleh peserta *training* harus sudah tersusun secara rinci sehingga akan lebih mudah untuk dilakukan evaluasi. Beberapa hal yang menjadi indikator adanya peningkatan produktivitas pekerja, misalnya:

- a. Perbaikan metode atau prosedur kerja sehingga menjadi lebih efisien.
- b. Peningkatan keterampilan sehingga membuat pekerjaan diselesaikan dengan cepat dan tepat.
- c. Peningkatan motivasi kerja sehingga mau melakukan berbagai upaya untuk mencapai keberhasilan.

2. Penghematan Biaya

Penghematan biaya yang merupakan hasil dari suatu pelatihan bisa dihitung dari beberapa hal, seperti:

- a. Berkurangnya alat-alat kerja atau mesin yang rusak sehingga menghemat biaya pemeliharaan.
- b. Berkurangnya biaya kerja (misalnya pengurangan jumlah pekerja karena seo-

rang pekerja dapat mengerjakan tugas secara efisien bahkan mungkin bisa *multitasking*, akses informasi menjadi lebih mudah dan cepat, sehingga usaha yang harus dikeluarkan untuk menyelesaikan suatu tugas relatif sedikit), dan dana yang harus dikeluarkan menjadi lebih kurang.

- c. Menurunnya jumlah *turnover* sehingga biaya rekrutmen dan pelatihan dapat dikurangi.

3. Pendapatan

Untuk beberapa jabatan mungkin akan dapat dengan mudah meningkatkan pendapatan finansial yang diperolehnya sebagai hasil dari pelatihan yang diikutinya. Seringkali pendapatan tersebut merupakan bagian dari penilaian yang mengukur peningkatan produktivitas. Namun jika ingin dirinci lebih lanjut, maka peningkatan pendapatan dapat dilihat dari misalnya:

- a. Keberhasilan memenangkan tender sehingga berpengaruh kepada peningkatan penjualan.
- b. Gagasan-gagasan baru yang akhirnya melahirkan produk baru yang dapat membawa kesuksesan kepada perusahaan.

ROTI, yang merupakan pengembalian dari keuntungan investasi, biasanya dinyatakan dalam bentuk prosentase. Prosentase ini menunjuk kepada pengembalian investasi yang mungkin diperoleh dalam jangka waktu tertentu sebagai hasil dari pelatihan. Untuk lebih jelasnya diberikan contoh sebagai berikut:

PT. XYZ yang bergerak di bidang jasa perbankan akan mengadakan suatu pelatihan bagi para *customer service* dengan durasi pelatihan selama 48 jam, jumlah peserta 50 orang dan jangka waktu penghitungan keuntungan adalah 12 bulan. Dalam hal ini dapat dibuat tabel perencanaan dari efektivitas pelatihan tersebut, seperti ditunjukkan dalam tabel 2.4.

Pelatihan sangat memerlukan perhatian, hal ini disebabkan karena pelatihan adalah bidang yang terus bergerak (dinamis) dan masih berkembang dengan cepat. Tidak seorang pun meragukan sumbangan yang dapat diberikan oleh pelatihan untuk segala macam pengembangan. Jelas, bahwa pelatihan perlu sekali. Keraguan timbul mengenai sumbangan kontribusinya dalam praktek. Makin banyak keluhan tentang tidak efektifnya pelatihan dan pemborosan karena kegiatan tersebut.

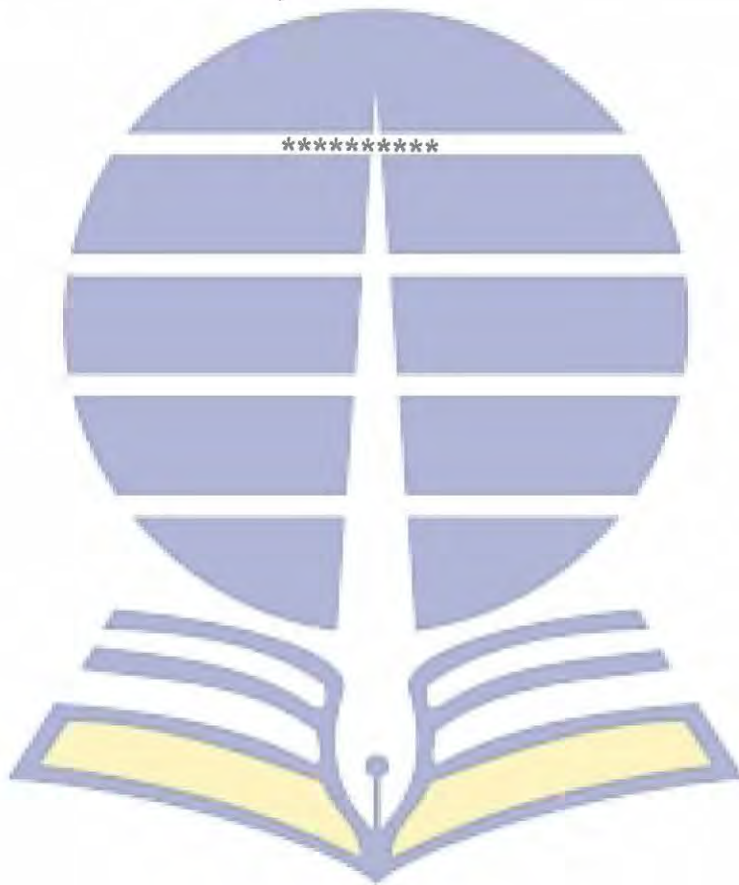
Pelatihan merupakan suatu proses sistematis untuk mengubah perilaku, pengetahuan, dan motivasi pekerja sehingga terjadi kesesuaian antara karakteristik pekerja dengan tuntutan jabatan pekerja. Dalam pelatihan diciptakan suatu lingkungan bagi pekerja untuk dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan. Melalui pelatihan dilakukan segenap upaya meningkatkan kinerja pekerja pada pekerjaan yang didudukinya sekarang. Pelatihan dapat membantu pekerja menunaikan pekerjaan mereka saat ini secara lebih baik.

Tabel 2.4. Contoh Perhitungan ROTI

Durasi Pelatihan	48 Jam
Perkiraan Jumlah Peserta	50 Peserta
Jangka Waktu Penghitungan	12 Bulan
Keuntungan	
Biaya-Biaya:	
1. Desain dan Pengembangan	Rp. 10.000.000,-
2. Promosi	Rp. 5.000.000,-
3. Administrasi	Rp. 3.000.000,-
4. Material	Rp. 5.000.000,-
5. Fasilitas	Rp. 10.000.000,-
6. <i>Fakultatif</i>	Rp. 7.500.000,-
7. Peserta	Rp. 15.000.000,-
8. Evaluasi	Rp. 2.500.000,- +
Total Biaya	Rp. 58.000.000,-
Keuntungan (Bersih)	
Produktivitas	Rp. 50.000.000,-
Penghematan	Rp. 40.000.000,- +
Total Keuntungan	Rp. 90.000.000,-
<i>ROTI</i>	15%
Jangka Waktu Pengembalian Biaya	7 Bulan

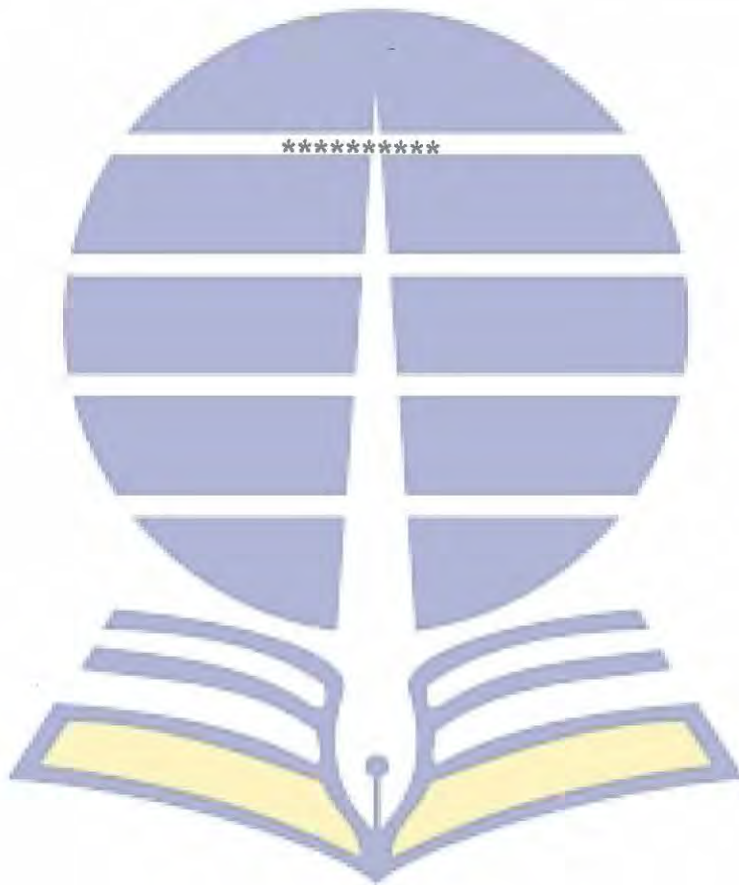
$ROTI (\%) = \text{Rp. } 90.000.000 : \text{Rp. } 58.000.000 \times 100 = 155\%$.

$\text{Rp. } 90.000.000 : 12 = \text{Rp. } 7.500.000$ (keuntungan bulanan), maka jangka waktu pengembalian adalah $\text{Rp. } 58.000.000 : \text{Rp. } 7.500.000 = 7,73$ Bulan (dibulatkan menjadi 7 Bulan).



$ROTI (\%) = \text{Rp. } 90.000.000 : \text{Rp. } 58.000.000 \times 100 = 155\%$.

$\text{Rp. } 90.000.000 : 12 = \text{Rp. } 7.500.000$ (keuntungan bulanan), maka jangka waktu pengembalian adalah $\text{Rp. } 58.000.000 : \text{Rp. } 7.500.000 = 7,73$ Bulan (dibulatkan menjadi 7 Bulan).





BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1. Metode Yang Digunakan

Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah metode riset deskriptif, untuk menemukan bukti empiris yang menggambarkan seberapa besar dampak dari pelatihan terhadap produktivitas pekerja, berupa analisis program pelatihan dengan metoda *ROTI* yaitu analisis cost benefit terhadap evaluasi peningkatan kinerja dan produktivitas SDM setelah diadakannya program pelatihan. Dalam hal ini diperbandingkan antara nilai-nilai finansial yang diakibatkan oleh penyelenggaraan pelatihan dibandingkan dengan biaya penyelenggaraan pelatihan itu sendiri.

Riset deskriptif berasal dari kata "*to describe*" (kata kerja Bahasa Inggris), berarti menggambarkan, bertujuan utama menggambarkan sesuatu. Pada umumnya untuk riset di bidang SDM memang relatif banyak menggunakan riset deskriptif. Dalam hal ini tentu saja arahan dari peneliti, riset ini terdiri atas beberapa tahap, yang merupakan sebuah proses dan hasil akhirnya berupa informasi yang bisa dipergunakan untuk membantu pengambilan keputusan manajemen dalam bidang SDM, khususnya pelatihan dan pengembangan.

Riset SDM diharapkan memberi informasi berkualitas sebagai "kompas" (alat bantu) pengambilan keputusan. Informasi dikatakan berkualitas apabila memenuhi kriteria: relevan, akurat, reliabel, valid, dan aktual, yang berguna bagi manajemen. Relevan berarti informasi yang disediakan berhubungan dengan masalah riset SDM. Akurat menunjukkan tingkat atau derajat ketepatan informasi yang diberikan. Reliabel berarti informasi tersebut dapat diandalkan atau dipercaya kebenarannya. Valid artinya informasi tersebut memiliki kekonsistenan. Aktual berarti informasi masih baru atau tidak ketinggalan zaman,

sehingga masih sesuai dengan konteks waktu saat keputusan akan dibuat. Dalam penelitian ini, peneliti memadupadankan dengan riset kausal (*konklusif*), hubungan sebab-akibat atau hubungan mempengaruhi dan dipengaruhi dari variabel-variabel yang diteliti. Hal ini disebabkan adanya variabel yang mempengaruhi atau menyebabkan perubahan variabel lain. Variabel yang mempengaruhi ini disebut *variabel independen* atau terkadang disebut sebagai variabel *stimulus*, *predictor*, *antecedent*. sedangkan variabel yang dipengaruhi oleh perubahan variabel independen disebut *variabel dependen* atau variabel terikat, *output*, kriteria, atau *konsekuen*. Pada konteks penelitian ini, telah dapat diketahui bahwa *variabel independen* adalah pelatihan kerja (*training*), sedangkan *variabel dependen*-nya adalah peningkatan produktivitas kerja pekerja. Jadi, dalam hal ini merupakan permasalahan *asosiatif* berupa hubungan kausal yakni hubungan yang bersifat sebab-akibat.

Adapun desain riset yang akan dipergunakan bertujuan untuk:

1. Mengambarkan profil SDM yang ada dalam pelatihan.
2. Menentukan atau membuktikan hubungan sebab-akibat.
3. Terstruktur, formal, informasi yang dicari ditetapkan dengan jelas. Jumlah sampel besar dan representatif serta analisis data kuantitatif.
4. Metode: data primer dan sekunder.
5. Hasil atau temuan berupa kesimpulan merupakan masukan untuk pengambilan keputusan.

Dalam penelitian ini terdapat 2 (dua) variabel yaitu variabel X (biaya pelatihan) dan variabel Y (manfaat pelatihan). Operasionalisasi variabel dijelaskan pada tabel 3.1.

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah seluruh SDM PT. X yang telah mengikuti pelatihan. Sampel penelitian dipilih sebanyak 100 orang sebagai sumber data primer. Untuk mendapatkan data awal dilakukan wawancara langsung dengan

Tabel 3.1. Operasionalisasi Variabel

Konsep Teoritis	Konsep Empiris	Konsep Analitis
<p>Variabel X (<i>Cost of Training</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kebutuhan dan rencana pelatihan ▪ Kurikulum dan materi pelatihan ▪ Biaya registrasi ▪ Biaya pelatih dan konsultan ▪ Material dan Peralatan ▪ Fasilitas ▪ <i>Refreshment, travel cost</i>: makan, transportasi, <i>assessment</i>, dan sertifikasi 	<p>Konversi Penilaian pelatihan dengan nilai uang yang dikeluarkan untuk Pelatihan</p>	<p>Analisis terhadap <i>cost</i> pelatihan</p>
<p>Variabel Y (<i>Benefit of Training</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Time Saving</i> <ul style="list-style-type: none"> - pengurangan pengawasan - kehadiran - kecepatan waktu kerja ▪ Peningkatan Produktivitas <ul style="list-style-type: none"> - Peningkatan <i>output</i> - Kepuasan pelanggan - Pengurangan kecelakaan kerja ▪ Lain-lain 	<p>Penilaian Kinerja (<i>benefits</i>) berdasarkan nilai uang</p>	<p>Analisis terhadap <i>benefits</i></p>

Sumber: Handoko (2001)

pekerja tingkat operator produksi di PT. X. Sedangkan kelengkapan data primer penelitian ini diperoleh dari lembaran kuesioner yang peneliti sebar kepada 100 responden penelitian ini. Kuesioner tersebut menjadi data primer. Kuesioner berisi daftar pertanyaan yang berhubungan dengan variabel yang diteliti. Kuesioner disusun berdasarkan item-item dan metode yang digunakan dalam pelatihan.

Data penunjang lainnya diperoleh dengan cara:

1. Penelitian Kepustakaan, penelitian ini dilakukan untuk memperoleh data sekunder yang akan digunakan untuk memperoleh analogi yang berguna dalam perumusan teori dan landasan bagi penganalisaan data primer serta menunjang dan memperkuat dugaan dalam perumusan masalah.
2. Penelitian Lapangan, dimaksudkan untuk memperoleh data primer dengan cara wawancara dan kuesioner.
3. Wawancara, dilakukan tatap muka langsung dengan pekerja tingkat operator produksi di PT.X.
4. Kuesioner, berisi daftar pertanyaan yang berhubungan dengan variabel yang diteliti.

Dalam hal ini, peneliti akan lebih banyak mempergunakan data internal, dari dalam PT. X. Jadi, merupakan data asli yang dikumpulkan sendiri oleh peneliti guna menjawab masalah risetnya secara khusus. Data primer di PT. X lebih ditekankan kepada data kuantitatif yang terstruktur. Ragam data yang diperoleh dari alat yang terstruktur, misalnya alternatif jawaban terhadap pertanyaan yang disampaikan kepada responden, seperti : survei, observasi, dan eksperimen.

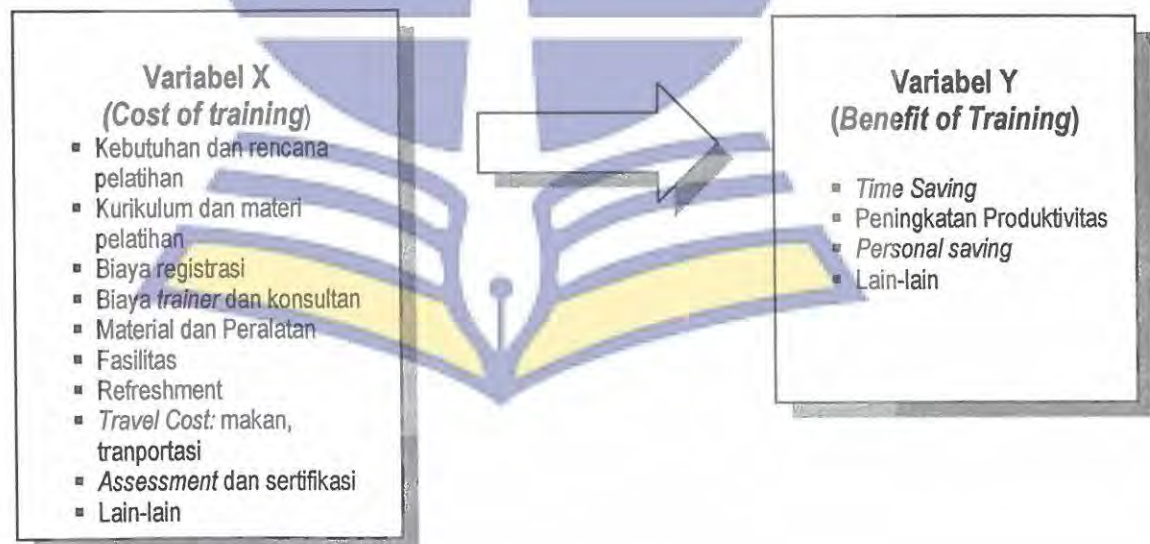
3.3. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban atau dugaan sementara yang harus diuji lagi kebenarannya melalui penelitian ilmiah. Hipotesis dinyatakan secara deklaratif. Pernyataan atau dugaan sementara diformulasikan dalam bentuk variabel agar

dapat diuji secara empiris. Dalam sebuah penelitian, hipotesis mempunyai sejumlah peranan penting, yaitu:

1. Sebagai pedoman dalam pelaksanaan penelitian.
2. Dapat memberi arah yang jelas dalam meneliti, variabel apa yang akan diteliti serta bagaimana cara mengukur dan menganalisis variabel.
3. Dapat mengarahkan peneliti tentang informasi apa yang relevan untuk bahan kajian.
4. Membantu peneliti menyusun desain penelitian sekaligus membantu merancang kesimpulan akhir hasil penelitian.

Desain penelitian yang peneliti pilih adalah penelitian survei deskriptif, sehubungan berupaya mendeskripsikan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai data dan sifat populasi SDM. Hipotesis dirumuskan untuk menyatakan ukuran, bentuk, distribusi, dan eksistensi 2 (dua) variabel penelitian ini, sebagaimana ilustrasi gambar 3.1, berikut.



Gambar 3.1. Paradigma Penelitian

Sumber : Handoko (2001)

Bertitik tolak dari kerangka pemikiran tersebut, maka peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. Ada peningkatan produktivitas SDM di PT. X setelah pelatihan diselenggarakan di tahun 2006, yaitu mencapai nilai rata-rata 3,1.
2. Ada peningkatan *ROTI* minimum 1%
3. Ada hubungan positif antara tingkat produktivitas SDM di PT. X (setelah pelatihan di tahun 2006) dan nilai *ROTI* di PT. X.

3.4. Teknik Pengumpulan Data

Data primer penelitian ini diperoleh dengan cara penyebaran kuesioner perhitungan *ROTI* kepada para peserta pelatihan. Konversi data kuesioner dilakukan dengan skala Likert. Begitu pula data primer peningkatan produktivitas SDM PT. X, diperoleh dari kuesioner 100 sampel SDM terpilih. Dengan demikian data responden tersebut menjadi data primer penelitian ini. Setelah dikonversi dengan skala Likert, maka data tersebut ditabulasikan, lalu siap diuji dan diolah secara statistik. Skala Likert dipergunakan dalam penelitian ini untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam penelitian, fenomena sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian.

Dengan skala Likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Indikator tersebut selanjutnya dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan.

3.5 Uji Validitas

Instrumen yang dipergunakan dalam penelitian harus terbukti valid (tepat) sebagai alat pengumpul data. Langkah-langkah pengujian validitas instrumen penelitian adalah:

1. Mengklasifikasikan sampel penelitian berdasarkan hasil tes (atau hasil konversi data kuesioner) yaitu *high class*, *middle class*, dan *low class*.
2. Yang dipergunakan sebagai data uji validitas adalah *high class* (kelompok dengan skor tertinggi) dan *low class* (kelompok dengan skor terendah).
3. Membuat tabulasi data distribusi nilai *high class* dan *low class* untuk menemukan nilai standar deviasi *high class* (SH) dan nilai standar deviasi *low class* (SL), nilai standar deviasi gabungan keduanya (S).
4. Setelah diketahui nilai S, maka dapat dihitung nilai validitas instrument tersebut (t- valid), dengan rumus korelasi *product moment*.

$$t = \frac{S \cdot \sum X_1 - X_2}{\sqrt{\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}}} \quad \text{----- Persamaan 1}$$

5. Bilamana nilai t hitung > t tabel pada tatar kepercayaan yang ditentukan (sesuai banyak sampel), maka instrumen penelitian tersebut terbukti valid (tepat).

3.6. Pengujian Reliabilitas

Selain tepat, instrumen penelitian harus bersifat tetap (reliabel) sehingga dapat digunakan berulang-ulang. Realiabilitas adalah kemampuan instrumen memberikan hasil yang sama (tetap) terhadap objek yang diukur berulang-ulang pada situasi yang serupa. Untuk menguji reliabilitas digunakan rumus Spearman Brown, yakni mencari indeks korelasi (Rxy) terlebih dahulu sehingga menemukan nilai stabilitasi instrument (r11), dengan rumus:

$$R_{xy} = \frac{n_{xy} - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[(n.X^2) - (\sum X)^2][(n.Y^2) - (\sum Y)^2]}} \text{-----Persamaan 2}$$

$$R_{11} = \frac{2.R_{xy}}{1.R_{xy}} \text{----- Persamaan 3}$$

3.7. Pengujian Normalitas Data

Data yang diperoleh,selanjutnya dilakukan uji normalisasi distribusi data yang berguna untuk menentukan parametrik suatu deretan data. Bila data berdistribusi normal maka teknik statistika yang harus digunakan. Hal ini akan membuat hasil penelitian pada sejumlah sampel akan berlaku juga untuk seluruh anggota populasi penelitian.

Uji normalitas menggunakan rumus chi-kuadrat

$$\chi^2 = \frac{(f_o - f_h)^2}{f_h} \text{-----Persamaan 4}$$

Hasil perhitungannya akan menunjukkan data berdistribusi normal jika χ hitung < χ tabel.

3.8. Pengolahan Data Kuesioner

Setelah instrumen teruji valid, reliabel, dan berdistribusi normal, maka data kuesioner yang terkumpul dapat diolah sebagai data primer penelitian. Dengan skala Likert, diperoleh konversi data kualitatif tanggapan para responden menjadi

data kuantitatif yang dapat diukur mean, simpangan baku, dan uji -t-signifikansi. Salah satu rumus uji t adalah:

$$t = \frac{\frac{Md}{Xd^2}}{\sqrt{N(n-1)}} \quad \text{-----Persamaan 5}$$

Jika nilai t hitung > t tabel pada taraf kepercayaan tertentu (sesuai banyaknya sample), maka terbukti signifikan (bermakna) dan hipotesis yang telah dibuat sebelumnya kini telah dapat dibuktikan kebenarannya.





BAB 4

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Objek Penelitian

Pada umumnya evaluasi level 3 dan 4 dari teori Kirpatrick jarang dilakukan di perusahaan. Terdapat beberapa pertimbangan mengapa hal tersebut jarang dilakukan. Adapun identifikasi masalah atau kendalanya sebagai berikut:

Waktu

Evaluasi pada level 3 dan 4 membutuhkan waktu yang relatif cukup lama karena dilakukan setelah eks- peserta pelatihan kembali ke tempat pekerjaan semula. Jika dalam satu tahun suatu perusahaan menyelenggarakan 10 jenis pelatihan saja setiap bulannya dengan jumlah peserta rata-rata 25 orang, dapat dibayangkan berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk mengevaluasi setiap sesi pelatihan tersebut. Apalagi, evaluasi harus dilakukan beberapa waktu setelah pelatihan diselesaikan, agar terdapat cukup waktu bagi eks- peserta pelatihan untuk menerapkan materi pelatihan tersebut di lingkungan pekerjaannya sehari-hari.

Biaya

Lamanya waktu yang diperlukan serta banyaknya dan tersebarnya jumlah eks- peserta yang perlu disertakan dalam evaluasi level 3 dan 4 ini mengakibatkan biaya yang diperlukan juga relatif besar, bila dibandingkan dengan biaya untuk melakukan evaluasi level 1 dan 2.

SDM

Terbatasnya SDM yang menangani khusus bidang pelatihan di suatu perusahaan akan berpengaruh terhadap pelaksanaan evaluasi di level 3 dan 4 secara berkesinambungan.

Metode Pengukuran

Banyak perusahaan belum memahami metode pengukuran yang tepat untuk melakukan evaluasi pada level 4. Salah satu masalah yang dihadapi adalah cara untuk mengukur seberapa besar peran pelatihan terhadap perubahan atau peningkatan kinerja yang terjadi.

Disadari bahwa peningkatan kinerja seorang pekerja tidak hanya disebabkan oleh pelatihan semata melainkan dapat pula akibat faktor-faktor lainnya. Seperti adanya lingkungan kerja yang mendukung, perbaikan sistem dan metode kerja, peningkatan teknologi yang digunakan, dan sebagainya. Terkait dengan hal tersebut, maka perlu dilakukan pemilahan atau isolasi yang benar-benar merupakan dampak pelatihan dan bukannya disebabkan oleh faktor-faktor lainnya.

Berbeda dari evaluasi level 1 dan 2 yang bersifat umum, evaluasi level 3 dan 4 memiliki spesifikasi khusus yang berbeda antara satu pelatihan dengan pelatihan lainnya. Dengan demikian peneliti atau evaluator harus memiliki pengetahuan yang mencukupi tentang pelatihan itu sendiri, khususnya dikaitkan dengan pekerjaan yang ditangani sehari-hari oleh eks peserta pelatihan tersebut.

Lebih jauh lagi, hasil evaluasi pada level 4 ini dapat digunakan sebagai dasar perhitungan *ROTI*, yang membandingkan hasil yang diperoleh dengan biaya yang dikeluarkan untuk menyelenggarakan suatu pelatihan. Perusahaan atau penyelenggara pelatihan semakin menyadari pentingnya dilakukan evaluasi sampai ke level 4 sekaligus pengukuran *ROTI*-nya agar mereka memiliki keyakinan bahwa pelatihan yang diselenggarakannya benar-benar memiliki dampak positif terhadap kinerja perusahaannya serta masih memberikan keuntungan finansial yang lebih besar dibandingkan dengan biaya yang telah dikeluarkan atau diinvestasikan.

Beberapa peneliti juga menekankan pentingnya evaluasi pelatihan yang didasarkan pada perhitungan finansial agar mampu memberikan informasi yang nyata dan tegas kepada perusahaan mengenai kontribusi pelatihan tersebut terhadap kinerja perusahaan. Shelton, Alliger, Goldwasser, Philips, dan Stone (dalam Soetjipto & Martdianty, 2006:80) merupakan sejumlah peneliti yang meyakini bahwa perusahaan harus menghitung secara cermat setiap dana yang dikeluarkan untuk membiayai penyelenggaraan pelatihan dan bahwa perhitungan tersebut haruslah dalam konteks *business result* dan *return on investment* agar dapat memberikan gambaran finansial yang sebenarnya bagi perusahaan.

Pembahasan di atas menyiratkan perlunya dilakukan evaluasi pelatihan yang lengkap dan komprehensif untuk mengetahui efektivitas penyelenggaraan pelatihan tersebut dalam konteks perubahan atau peningkatan kinerja pekerja, yang membawa dampak positif bagi kemajuan bisnis perusahaan.

Di PT. X, tempat di mana peneliti melakukan penelitian, evaluasi secara khusus sampai ke level 4 belum secara khusus dilakukan. Namun melalui penyebaran kuesioner kepada para peserta pelatihan, khususnya di Bagian Produksi, peneliti mencoba melakukan perhitungan *ROTI* dengan bagian HRD yang ada di PT. X.

Usaha untuk mengevaluasi eksistensi modal manusia (*human capital*) telah peneliti lakukan, dengan penekanan pada kompetensi inti (*core competence*), kapabilitas, dan proses pembelajaran yang merupakan subjek dalam proses pengembangan SDM. Peningkatan pengetahuan, *skill*, perubahan sikap, perilaku, koreksi terhadap kekurangan-kekurangan kinerja dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas suatu perusahaan, termasuk di PT. X.

Pengumpulan data penelitian telah dilakukan dengan menggunakan lembaran kuesioner yang dibagikan kepada 100 eks-peserta program pelatihan dan wawancara dengan atasan dari para pekerja yang mengikuti pelatihan. Setelah terkumpul, data tersebut ditabulasikan ke dalam beberapa tabel analisis sebagaimana berkas-berkas lampiran penelitian ini. 100 data kuesioner SDM PT. X tersebut merupakan alat pengumpul data penguji hipotesis ke-1. Data tersebut dikonversikan ke dalam skala Likert agar dapat tampil sebagai data kuantitatif dan dapat dianalisis dengan rumus statistika. Berdasarkan data yang diperoleh, sebagaimana terdapat pada Lampiran 1,2, dan 3 diperoleh skor rata – rata 59,1 atau rata-rata nilai 3,94 yang dalam skala Likert menunjukkan pertanda “mendekati setuju” atas adanya peningkatan produktivitas SDM setelah mengikuti program pelatihan.

Melalui analisis perolehan nilai rata-rata pada setiap item kuesioner yang peneliti susun, maka tampak bahwa seluruh atau 100 responden sepakat bahwa terdapat 10 dari 15 indikator program penelitian (66,67%) yang dapat meningkatkan produktivitas SDM di PT. X.

Adapun ke 15 indikator tersebut adalah:

1. Kejelasan tujuan pelatihan.
2. Sasaran pelatihan yang terarah.
3. Materi yang betul-betul dibutuhkan dunia kerja.
4. Motivasi instruktur kepada peserta agar aktif terlibat.
5. Bantuan instruktur kepada peserta.

6. Metode *training* yang tepat & bervariasi.
7. Media dan teknologi.
8. Materi modul (*worksheet/handbook*) yang sistematis.
9. Tes evaluasi kompetensi yang objektif.
10. Lingkungan tempat pelatihan yang kondusif.
11. Peluang dan kesempatan mempraktekkan *skill* di tempat kerja.
12. Peralatan *workshop* yang kurang lengkap tersedia.
13. Fasilitas ruangan pelatihan yang lebih menunjang.
14. Aspek-aspek sosial, emosional, dan empati lebih diperhatikan.
15. Keterbukaan komunikasi yang terjalin.

Namun data ini masih berupa deskripsi kasar, yang harus diikuti perhitungan statistika untuk menemukan makna signifikan dan ilmiah. Langkah-langkah pengolahan data dan tabel-tabel perhitungan (seperti terdapat dalam Lampiran 1 sampai dengan 10) telah peneliti siapkan untuk pembuktian selanjutnya. Hal inipun akan lebih dijabarkan lebih mendetail pada analisis hasil kuesioner pada *point* 4.3.

4.1.1. Rekrutmen Pekerja

Di PT. X, proses rekrutmen dan seleksi calon pekerja dilakukan oleh Divisi *HRD*, di mana untuk setiap bidang pekerjaan (*job*) di perusahaan sudah tersedia *job specification*, yang memuat syarat-syarat pemangku jabatan yang akan direkrut. Hal ini menjadi acuan dari petugas *HRD* di dalam melakukan rekrutmen awal.

Adapun proses rekrutmen di PT. X, diawali dengan psikotes untuk para pelamar kerja dan untuk yang lulus dari psikotes dilanjutkan dengan tahap wawancara 1 (satu) dengan HRD dan dilanjutkan dengan wawancara 2 (dua) dengan pimpinan bagian yang akan mempergunakan jasa tenaga kerja tersebut. Dengan demikian di PT. X diharapkan terjadi objektivitas di dalam penerimaan pekerja dan terjalin kerjasama di antara Divisi HRD dan users, sehingga calon tenaga kerja yang diterima, sudah berdasarkan kesepakatan antara kedua belah pihak, sehingga di kemudian hari dapat diminimalisir kejadian salah-menyalahkan di antara kedua belah pihak, bilamana timbul permasalahan menyangkut calon pekerja yang sudah diterima bekerja.

Dikatakan di atas bahwa di PT. X, proses rekrutmen dilakukan dengan mengacu kepada *job specification* yang sudah baku, tidak berdasarkan kepada proses “titip-menitip”. Hal terakhir ini bisa menjadi suatu pertimbangan bilamana psikotes maupun wawancara telah dapat dilalui dengan baik, namun bukannya yang utama. Adapun latar belakang pemikiran dari sikap ini adalah mesin-mesin produksi yang canggih di PT. X memerlukan keterampilan pekerja yang memenuhi syarat dan kualifikasi yang diminta. Bilamana tidak berkualitas, maka mesin secanggih apa pun tentunya tidak akan berguna. Pepatah mengatakan “*The man behind the gun; the singer not the song*”, yang intinya, tetap pada akhirnya SDM-lah yang akan menjadi penentu dalam segala sesuatu.

Adapun persyaratan umum yang harus dipenuhi oleh para pelamar kerja di PT. X , antara lain:

1. Membuat surat lamaran yang dilengkapi foto 3x4 (2 buah).
2. Melampirkan ijazah terakhir.
3. Mengisi form lamaran kerja.
4. Mengikuti psikotes.
5. Mengikuti wawancara tahap 1 dan tahap 2.
6. Lulus tes kesehatan yang diselenggarakan oleh perusahaan.
7. Tidak buta warna.

4.1.2. Fasilitas Pekerja

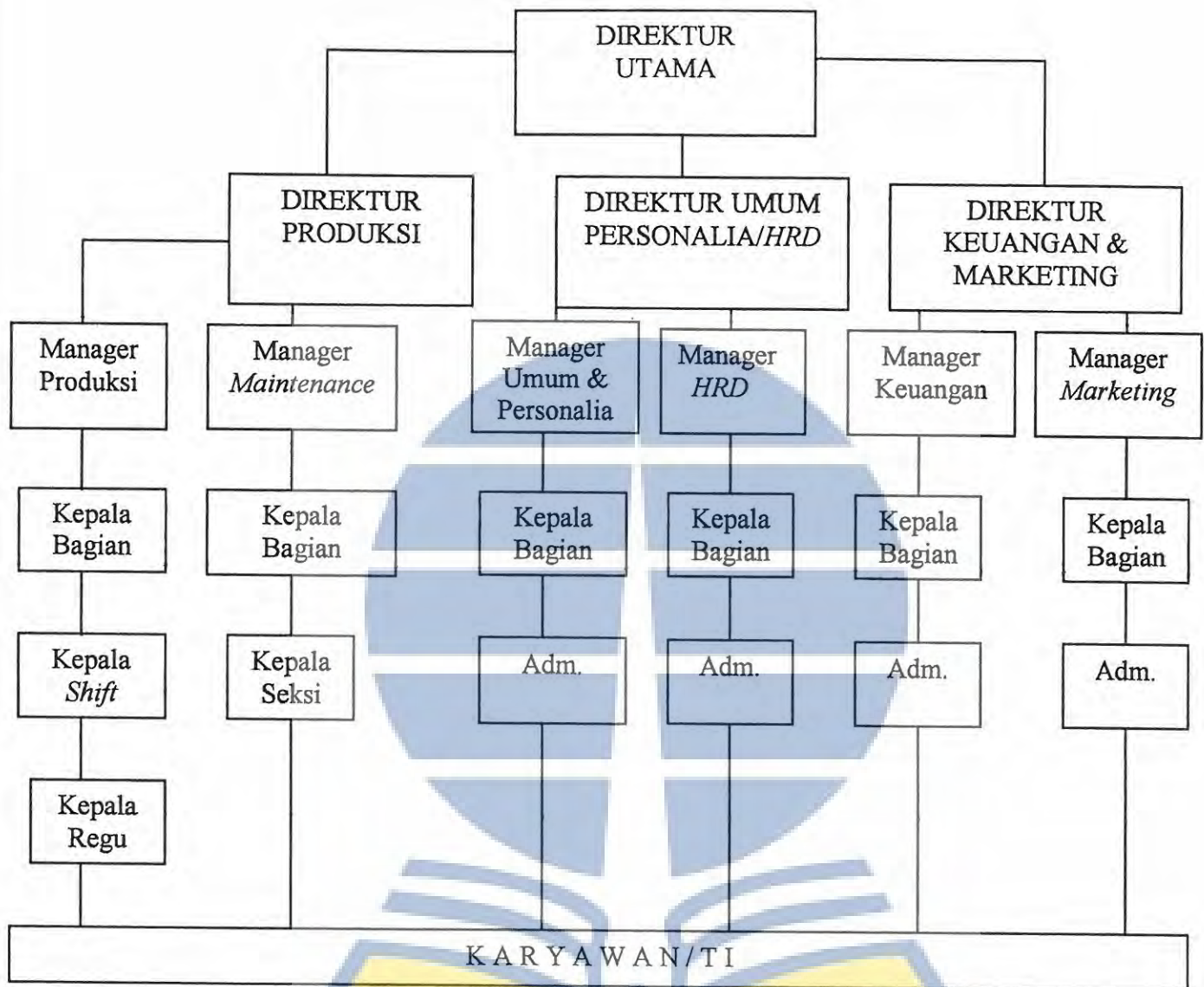
Bagi para pekerja di PT. X yang telah diterima resmi menjadi pekerja di PT. X, maka tidak akan langsung bekerja, melainkan harus mengikuti program pengenalan atau orientasi selama 1 (satu) minggu, di mana dalam program ini semua pekerja akan diberikan materi pelatihan, seperti:

1. Penjelasan *company profile*.
2. Penjelasan visi, misi, moto perusahaan.
3. Struktur organisasi perusahaan.
4. Sikap mental positif.
5. *Plant Tour*.
6. Kepuasan Pelanggan.
7. Ketentuan perusahaan.
8. Pengenalan *ISO* dan *QCC (Quality Control Circle)*.

Setelah selesai mengikuti program orientasi dan dilakukan evaluasi tertulis mengenai pemahaman para peserta orientasi terhadap garis besar materi yang diberikan, maka calon pekerja dinyatakan resmi sebagai pekerja PT. X dan mereka mendapatkan berbagai fasilitas, seperti :

1. Antar-jemput bekerja menggunakan kendaraan (bus) perusahaan.
2. Makan di dalam perusahaan.
3. Seragam kerja.
4. Simpan-Pinjam Koperasi.
5. Kesejahteraan : keagamaan, rekreasi, olahraga, dan lain-lain.
6. Tambahan premi, bilamana hadir terus-menerus dalam waktu kerjanya.

Bagi yang mereka berprestasi dalam bidang pekerjaannya, meskipun masa kerjanya relatif belum lama, dapat dipromosikan mulai dari jenjang kepala regu, kepala shift, bahkan kepala bagian. Hal ini berdasarkan penilaian kinerja yang rutin dilakukan setiap 6 (enam) bulan sekali dan pemantauan berkala dari Bagian Personalia dan Manajer terkait. Struktur organisasi di PT. X termuat dalam gambar 4.1. berikut:



Gambar 4.1. Struktur Organisasi PT. X.

Sumber : Dept. Umum & Personalia PT. X

4.2. Penyajian Data

Sebelum mengolah kedua jenis data penelitian ini, baik data x (peningkatan kompetensi SDM PT. X setelah pelatihan) maupun data y (hasil pengukuran *ROTI* di PT. X), langkah pertama yang peneliti lakukan adalah menguji alat pengumpul data penelitian sebagai persyaratan analisis data. Terdapat 3 (tiga) alat pengujian yang peneliti lakukan secara sistematis yaitu uji validitas, uji reliabilitas, dan uji normalitas data. Hal ini dilakukan untuk membuktikan bahwa alat pengumpul data yang penulis gunakan teruji, terbukti, dan terpercaya. Implikasinya dapat dijadikan jaminan kepercayaan terhadap hasil-hasil penelitian yang dilakukan.

4.2.1. Profil Responden

Dari sebanyak 100 orang responden yang mengisi kuesioner merupakan kelompok pekerja yang mengikuti pelatihan di PT. X pada rentang waktu tahun 2006, di mana mereka berlatar belakang pendidikan SMU, STM Mesin, dan STM Tekstil. Para responden telah bekerja di PT. X mulai rentang waktu 3 bulan sampai dengan 15 tahun lamanya. Adapun jenis kelamin responden, 75 (tujuh puluh lima) orang laki-laki dan 25 (dua puluh lima) orang perempuan. Para responden merupakan operator yang mengoperasikan mesin tenun moquet (*weaving*), KST, *Finishing*, dan *Processing*. Data lebih jelasnya dimuat dalam tabel 4.1. berikut ini.

Tabel 4.1. Jumlah Responden dan Bagiannya

Bagian	Jumlah
Tenun Moquet	60 orang
KST	20 orang
Finishing	10 orang
Processing	10 orang
Total	100 orang

4.2.2. Uji Validitas

Untuk mengetahui klasifikasi sampel penelitian, peneliti merekapitulasi perolehan skor setiap responden, lalu membuat rangking data skor. Peneliti mengurutkan data dari mulai skor tertinggi sampai skor terendah. Ternyata skor tertinggi yang dicapai adalah 74, sedangkan skor terendah adalah 34. Selanjutnya menentukan data primer yang digunakan untuk menguji validitas, yaitu data *high class* dan *low class*, masing-masing 27,5% dari seluruh data. Data primer adalah 27,5% dari 100 responden atau 27,5 data (dibulatkan menjadi 28 sampel uji). Lalu dari rangking skor yang telah peneliti siapkan tersebut, dipilih 28 skor tertinggi dan 28 skor terendah (termuat dalam Lampiran 2).

Berdasarkan tabel dalam lampiran 4, diperoleh skor rata-rata high-class atau X_1 adalah 64,68 dan kuadrat standar deviasi kelompok tinggi atau S^2H adalah 37,09. Sedangkan skor rata-rata *low-class* atau X_2 adalah 48,32 dan kuadrat standar deviasi kelompok rendah atau S^2L adalah 49,63. Dengan demikian diketahui pula

besarnya standar deviasi gabungan kedua kelompok ini atau S adalah 6,58 , yang diperoleh dari $\sqrt{S^2}$ atau $\sqrt{43,36}$.

Dari perhitungan itu nilai t signifikan dapat diketahui sebesar 6,18 dengan formula persamaan 1 sebagaimana tertulis dalam Bab 3.

Oleh karena nilai $t_{\text{hitung}} (6,18) > t_{\text{tabel}} (2,00)$ pada taraf signifikan 0,05 (taraf kepercayaan 95 %) dengan db 56, maka instrumen penelitian itu terbukti valid (tepat).

4.2.3. Uji Reliabilitas

Untuk menguji reliabilitas digunakan rumus Spearman Brown, yakni mencari indeks korelasi (R_{xy}) terlebih dahulu sehingga menemukan nilai stabilitasi instrumen (R_{11}), dengan rumus persamaan 3 sebagaimana tertulis dalam Bab 3.

Persiapan perhitungan uji reliabilitas dengan rumus Spearman-Brown tampak seperti pada tabel dalam lampiran 5 penelitian ini. Berdasarkan tabulasi tersebut diperoleh nilai indeks korelasi atau r_{hitung} sebesar 0,45. Sedangkan r_{tabel} untuk kepercayaan 95% adalah 0,28. Oleh karena $r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}}$ maka alat pengumpul data yang peneliti gunakan ini terbukti *reliable* (tetap). Untuk mengetahui derajat nilai stabilitasi instrumen ini, peneliti menggunakan klasifikasi Guilford, yaitu:

Tabel 4.2. Klasifikasi Gulford

Interval Nilai Stabilitas (R_{11})	Derajat Reliabilitas
0,80 – 1,00	Sangat Tinggi
0,60 – 0,80	Tinggi
0,40 – 0,60	Sedang
0,20 – 0,40	Rendah
0,00 – 0,20	Sangat Rendah

Sumber: Suherman (1990)

Nilai stabilitasi instrumen penelitian (R_{11}) yang peneliti gunakan mencapai nilai 0,62. Dengan demikian terbukti memiliki stabilitasi (reliabilitas) yang tinggi.

4.2.4. Uji Normalitas Data

Data penelitian yang terkumpul dengan instrumen penelitian menunjukkan penyebaran data dengan nilai yang bervariasi, yaitu tinggi, sedang, dan rendah. Untuk membuktikan data yang peneliti kumpulkan sebagai data yang normal dan layak dijadikan data penelitian, selanjutnya dilakukan uji normalisasi distribusi data. Pengujian ini berguna untuk menentukan parametrik suatu deretan data. Bila data berdistribusi normal maka digunakan teknik statistika. Hal ini akan membuat hasil penelitian pada sejumlah sampel akan berlaku juga untuk seluruh anggota populasi penelitian. Formula pengujian yang digunakan adalah Chi Kuadrat (χ^2) sesuai persamaan 3 dalam Bab 3.

Data primer yang diuji adalah data kuesioner SDM di PT. X. Data dinyatakan berdistribusi normal jika nilai Chi Kuadrat hasil hitung ternyata lebih kecil daripada nilai Chi yang tertera dalam tabel Chi. Sebagai persiapan perhitungan, peneliti membuat tabulasi distribusi seluruh data responden sebagaimana terlihat pada Lampiran 6 dan selanjutnya diolah seperti pada tabel dalam lampiran 7. Sesuai formula normalitas yang ditetapkan, maka diperoleh nilai standar deviasi sebesar 45,43 sedangkan nilai Chi hitung sebesar 8,66 yang berarti nilai Chi kritik adalah 86,6. Dengan derajat kebebasan sampel 97 (yaitu 100 sampel dikurangi 3 kali ketergantungan) terlihat nilai Chi tabel pada taraf signifikan 0,05 atau taraf kepercayaan 95 % adalah 124,3. Oleh karena itu nilai Chi hitung (86,6) ternyata lebih kecil daripada Chi tabel, sehingga data terbukti berdistribusi normal.

4.3. Analisis Kuesioner

Kualitas pelatihan dapat diukur berdasarkan tanggapan atau persepsi responden terhadap kejelasan sasaran *training*, kesesuaian materi *training* yang dibutuhkan para pekerja, serta inovasi dan kreativitas para pelatih dalam memberikan pelatihan yang terkait dengan peningkatan kinerja pekerja PT. X. Hal ini akan coba peneliti perdalam dan sajikan datanya di dalam uraian berikut ini.

4.3.1. Sasaran Training

Sasaran *Training*

Kejelasan sasaran *training* diukur berdasarkan tanggapan para responden terhadap sasaran *training* yang disampaikan di awal sesi pelatihan Adapun tanggapan responden terhadap hal ini, dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.3.Kejelasan Sasaran *Training*

	STS*	TS	R	S	SS
Frekuensi	1	1	3	74	21
Prosentase	1%	1%	3%	74%	21%

- STS = Sangat Tidak Setuju.

TS = Tidak Setuju.

R = Ragu-Ragu.

S = Setuju.

SS = Sangat Setuju.

Dari hasil kuesioner yang peneliti sebarakan kepada 100 responden, maka dari tabel 4.3. dapat terlihat bahwa untuk faktor kejelasan sasaran *training*, responden sebanyak 74% menyatakan setuju bahwa materi yang diberikan sesuai dengan sasaran pelatihan dan 21% di antaranya bahkan menyatakan sangat setuju. Dalam hal ini berarti sasaran training di PT. X telah disampaikan secara jelas, lengkap, dan komprehensif di awal sesi pelatihan.

Tabel 4.4. Sasaran *Training* Memperkuat Pemahaman Kerja

	STS	TS	R	S	SS
Frekuensi	2	1	6	52	39
Prosentase	2%	1%	6%	52%	39%

Berdasarkan tabel 4.4. nampak jelas bahwa 52% responden sependapat bahwasanya sasaran *training* yang tertulis dalam materi *training* memang memperkuat pemahaman kerja di tempat pekerjaan. Bahkan 39% di antaranya menyatakan sangat setuju. Berarti sasaran *training* di PT. X yang telah dibuat secara tertulis memang dirasakan manfaatnya oleh para pekerja yang mengikuti pelatihan guna dapat diaplikasikan di tempat pekerjaannya setelah selesai mengikuti pelatihan.

Antara tabel 4.3 dan 4.4. dapat kita kaitkan korelasinya, di mana suatu pelatihan (*training*) yang jelas tentu akan memperkuat pemahaman para peserta pelatihan di dalam bekerja. Hal ini dapat terungkap dari pertanyaan di dalam tabel 4.4. bahwa sasaran *training* yang tertulis dengan jelas di dalam materi *training* memang dapat memperkuat pemahaman kerja bagi para pekerja di tempat pekerjaan masing-masing.

Tabel 4.5. Materi Yang Diperlukan dalam Pekerjaan

	STS	TS	R	S	SS
Frekuensi	0	3	7	66	23
Prosentase	0%	3%	7%	66,00%	23,00%

Dari tabel 4.5. dapat terlihat bahwasanya memang materi pelatihan yang diberikan di PT. X merupakan materi yang diperlukan di dalam pekerjaan, sehingga memang materi tersebut mendukung untuk produktivitas para pekerja setelah mengikuti pelatihan. Hal ini dapat terlihat dari prosentase 66% responden menyatakan setuju dan 23% menyatakan sangat setuju bahwasanya materi pelatihan yang diberikan memang diperlukan dalam pekerjaan sehari-hari, yang berarti pula telah terwujud pula "*link and match*" (kesetaraan dan kesepadanan). Dengan demikian, terdapat korelasi yang relevan antara materi pelatihan yang diajarkan dengan kebutuhan kongkrit pekerja di lapangan.

Korelasi yang timbul sebagaimana data dalam tabel 4.5 jika kita kaitkan dengan tabel 4.4. memang ada hubungannya. Untuk dapat memahami tuntutan di dalam pekerjaan, sasaran training perlu dikaitkan dengan materi yang diperlukan di dalam pekerjaan, sehingga tercipta sebuah sinergi dan hubungan sebab-akibat.

Tabel 4.6. Kesempatan Mempraktekkan Keterampilan

	STS	TS	R	S	SS
Frekuensi	0	10	14	64	11
Prosentase	0%	10%	14%	64,00%	11,00%

Dari tabel 4.6. kita dapat menyimpulkan bahwasanya dari 100 responden yang menjadi objek penelitian, 64% di antaranya menyatakan setuju bahwa di dalam sesi-sesi pelatihan di PT. X terdapat kesempatan untuk mempraktekkan keterampilan yang telah dimiliki oleh para pekerja yang dilatih untuk didemonstrasikan di dalam sesi pelatihan dan disempurnakan bilamana masih ada kekurangan. Dengan demikian pelatihan di PT. X bukanlah bersifat satu arah dari pelatih kepada peserta pelatihan melainkan peserta pelatihan diberikan peluang dan kesempatan untuk mempraktekkan keterampilan yang telah diajarkan selama pelatihan.

Kesempatan mempraktekkan ketrampilan sebagaimana dibahas dalam tabel 4.6 tentu saja berkorelasi dengan hal-hal yang diperlukan dalam pekerjaan, sebagaimana data pada tabel 4.5. Seseorang baru dapat mempraktekkan keterampilan di dalam pekerjaan bilamana materi pelatihan yang diberikan memang sesuai dengan keperluan di dalam pekerjaan sehari-hari.

Tabel 4.7. Instruktur Mendorong Peserta Terlibat dalam Pelatihan

	STS	TS	R	S	SS
Frekuensi	0	6	3	69	20
Prosentase	0%	6%	3%	69,00%	20,00%

Dari tabel 4.7. dapat disimpulkan bahwa instruktur di PT. X banyak mendorong peserta pelatihan untuk terlibat langsung dalam pelatihan. Hal ini dibuktikan melalui tanggapan responden sebanyak 69% menyatakan setuju dan 20% di antaranya menyatakan sangat setuju.

Tabel 4.8. Instruktur Bersedia Membantu dalam Pelatihan

	STS	TS	R	S	SS
Frekuensi	1	3	9	64	22
Prosentase	1%	3%	9%	64,00%	22,00%

Dari tabel 4.8. dapat kita simpulkan bahwa para pelatih atau instruktur di PT. X di dalam pandangan para peserta pelatihan yang menjadi responden, bersedia memberikan bantuan bilamana peserta pelatihan mengalami kesulitan di dalam pelatihan (64% menyatakan setuju dan 22% menyatakan sangat setuju).

Peranan instruktur sebagaimana terungkap dari hasil kuesioner pada tabel 4.6. dan 4.7 memang berkontribusi penting. Peserta akan lebih mau terlibat di dalam pelatihan bilamana instruktur bersedia membantu dalam pelatihan. Tanpa peran serta aktif pelatih atau instruktur, maka peserta belum tentu akan mau terlibat aktif di dalam pelatihan.

Tabel 4.9. Metode Pelatihan

	STS	TS	R	S	SS
Frekuensi	0	2	6	73	18
Prosentase	0%	2%	6%	73,00%	18,00%

Dari tabel 4.9. dapat terlihat bahwasanya para responden sependapat bahwa metode pelatihan di PT. X telah membantu responden di dalam memahami materi yang diajarkan oleh para pelatih di dalam sesi pelatihan. 73% menyatakan setuju dan 18% menyatakan sangat setuju. Berarti di PT. X metode-metode penyampaian pelatihan, seperti pengajaran, diskusi, demonstrasi hasil pelatihan,

yang dipergunakan, dapat membantu para peserta pelatihan untuk mempelajari materi yang diberikan.

Tabel 4.10. Media Pelatihan

	STS	TS	R	S	SS
Frekuensi	0	4	15	49	36
Prosentase	0%	4%	15%	49,00%	36,00%

Dari tabel 4.10. memperlihatkan bahwa responden menganggap bahwa media presentasi untuk membantu peserta memahami apa yang disampaikan dalam pelatihan masih perlu perbaikan di PT. X, sehubungan angka yang diberikan oleh responden tidak memperlihatkan hasil yang terlalu memuaskan (mutlak). 49% menyatakan setuju dan 36% menyatakan sangat setuju. Dengan demikian, media presentasi berupa audio visual, misalnya: transparansi, *slide* komputer, alat peraga, serta peralatan pelatihan lainnya yang dipergunakan dalam pelatihan dapat membantu peserta pelatihan untuk memahami materi yang disampaikan.

Tabel 4.11. Materi Pelatihan

	STS	TS	R	S	SS
Frekuensi	0	7	6	49	36
Prosentase	0%	7%	6%	49,00%	36,00%

Materi pelatihan, seperti buku, modul, dan kertas kerja, yang dipakai sebagai media pembantu untuk belajar bagi para peserta pelatihan harus juga terus dievaluasi di PT. X sehubungan hasilnya tidak menunjukkan pencapaian yang mutlak memuaskan para peserta pelatihan. Hasil responden menyatakan 49% setuju dan 36% sangat setuju. Baik, metode, media, materi, maupun evaluasi pelatihan merupakan 3 (tiga) unsur yang saling berkorelasi. Metode yang baik tanpa ditunjang materi dan evaluasi pelatihan yang baik maka tentu tidak akan optimal. Demikian pula materi dan evaluasi yang prima tanpa ditunjang metode yang baik, maka tidak akan berhasil.

Tabel 4.12. Evaluasi Pelatihan

	STS	TS	R	S	SS
Frekuensi	0	2	6	64	27
Prosentase	0%	2%	6%	64,00%	27,00%

Dari tabel 4.12. dapat terlihat bahwasanya para peserta pelatihan di PT. X yang menjadi responden di dalam kuesioner ini menyatakan setuju bahwa setiap evaluasi yang diadakan oleh para pelatih dalam setiap sesi pelatihan dapat membantu responden menjadi terampil atau terlatih pada saat kembali bekerja di tempat kerjanya masing-masing. Hasil, 64% responden menyatakan setuju dan 27% menyatakan sangat setuju.

Tabel 4.13. Lingkungan Pelatihan

	STS	TS	R	S	SS
Frekuensi	1	5	7	60	26
Prosentase	1%	5%	7%	60,00%	26,00%

Dari tabel 4.13. dapat terlihat bahwa para responden sepakat bahwa lingkungan pelatihan, misalnya suasana ruangan, dapat memperkuat motivasi dan membantu para peserta pelatihan untuk belajar. Hasil, 60% menyatakan setuju dan 20% menyatakan sangat setuju.

Tabel 4.14. Peralatan Pelatihan

	STS	TS	R	S	SS
Frekuensi	2	13	10	52	17
Prosentase	2%	13%	10%	52,00%	17,00%

Dari tabel 4.14. dapat disimpulkan bahwa para peserta pelatihan menyatakan setuju bahwasanya semua peralatan dan perlengkapan pelatihan yang diperlukan sudah disediakan atau tersedia di PT. X. Sebanyak 50% responden menyatakan setuju dan 17% sangat setuju.

Tabel 4.15. Fasilitas Tempat Pelatihan

	STS	TS	R	S	SS
Frekuensi	0	8	9	57	21
Prosentase	0%	8%	9%	57,00%	21,00%

Dari tabel 4.15. dapat disimpulkan bahwa para peserta pelatihan sepakat bahwa fasilitas-fasilitas di tempat pelatihan mendukung lingkungan pembelajaran yang baik di PT.X. Hasil, 57% responden menyatakan setuju dan 21% menyatakan sangat setuju.

Tabel 4.16. Aspek Sosial

	STS	TS	R	S	SS
Frekuensi	1	9	11	54	49
Prosentase	1%	9%	11%	54,00%	49,00%

Dari tabel 4.16. dapat disimpulkan bahwasanya aspek sosial (emosional, empati) diperhatikan pula di dalam pelatihan di PT. X, sehingga pelatihan tidak semata-mata menyangkut masalah teknis belaka, sehingga *sociotechnical system* dari Daft, sebagaimana dibahas dalam Bab 2, diperhatikan pula di PT. X. Hasil 54% responden menyatakan setuju dan 49% menyatakan sangat setuju.

Tabel 4.17. Aspek Manusiawi

	STS	TS	R	S	SS
Frekuensi	3	6	5	59	21
Prosentase	3%	6%	5%	59,00%	21,00%

Seperti halnya dengan aspek sosial yang menjadi salah satu perhatian di dalam pelatihan, maka responden pun menyatakan setuju bahwa di dalam pelaksanaan pelatihan di PT. X, segi manusiawi: keterbukaan, komunikasi, kebutuhan-kebutuhan individual juga mendapat perhatian. Hasil, 59% responden menyatakan setuju dan 21% menyatakan sangat setuju.

4.4. Teknik Analisis Data

Setelah terbukti dalam tiga pengujian bahwa instrumen yang peneliti gunakan tersebut valid, reliabel, dan berdistribusi normal, maka data kuesioner yang terkumpul dapat diolah sebagai data primer penelitian. Dengan skala Likert, diperoleh konversi data kualitatif tanggapan para kuesioner menjadi data kuantitatif yang dapat diukur *mean*, simpangan baku, dan uji t-signifikansi.

Selain data kuesioner SDM PT. X sebagai variabel x penelitian ini, digunakan pula instrumen kedua untuk mengukur hipotesis kedua yaitu berupa data perhitungan *ROTI* di PT. X yang peneliti dapatkan dari Divisi *HRD* PT. X. Data ini bersumber dari besar keuntungan (*benefit*) dan biaya (*cost*). *Benefit* program

ke dalam angka-angka finansial. Sedangkan *cost* program sangat jelas menampilkan angka-angka investasi PT. X pada program pelatihan yang diselenggarakan.

Skor para responden yang telah dituangkan dalam tabel-tabel sebelumnya diolah terlebih dahulu menjadi nilai rata-rata tanggapan responden. Dari hasil tersebut diperoleh nilai mean (rata-rata) variabel x sebesar 3,94 dengan standar deviasi variabel x sebesar 27,58 dan standar deviasi mean variabel x sebesar 0,28. Sedangkan nilai mean (rata-rata) *ROTI* sebagai variabel y sebesar 199.54% dengan deviasi variabel y sebesar 122.73 dan standar deviasi mean variabel y sebesar 17.53. Oleh karena itu diketahui bahwa nilai standar deviasi perbedaan rata-rata kedua variabel penelitian ini (*SdbM*) adalah 4.22 yang menghasilkan nilai-t hitung sebesar 4.09 dengan menggunakan rumus uji-t sebagai berikut:

$$t = \frac{M_y - M_x}{SdbM}$$

Dengan derajat kebebasan sampel 98 (100 sampel dikurangi 2 ketergantungan variabel) dalam taraf signifikan 0,05 atau taraf kepercayaan 95 %, nilai t-tabel untuk penelitian ini adalah 1,987. Dengan demikian maka nilai t-hitung yang diperoleh sebesar 4.09 lebih besar daripada nilai t-tabel, maka perbedaan kedua data penelitian ini terbukti signifikan (bermakna).

4.5. Pembahasan Hasil Analisis Data

Berdasarkan hasil perhitungan statistika yang telah peneliti lakukan, maka hipotesis penelitian ini dapat diuji dan dibuktikan sebagai berikut: Pernyataan hipotesis pertama dari peneliti bahwa “terdapat peningkatan produktivitas SDM di PT. X setelah pelatihan diselenggarakan di tahun 2006, yaitu mencapai rata-rata 3,1”. Berdasarkan hasil perhitungan, terbukti bahwa terjadi peningkatan produktivitas SDM di PT. X setelah pelatihan diselenggarakan pada tahun 2006 dengan nilai rata-rata 3,94. Dalam hal ini H_a dan H_0 dapat diformulasikan dalam bentuk kalimat:

H_a : Terdapat peningkatan produktivitas SDM di PT. X setelah pelatihan diselenggarakan di tahun 2006.

H_0 : Tidak terdapat peningkatan produktivitas SDM di PT. X setelah pelatihan diselenggarakan di tahun 2006.

Sehubungan F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} sebagaimana dihitung dalam lampiran 3 dan 4, maka tolak H_0 dan terima H_a . Dengan demikian **hipotesis pertama penelitian ini dapat diterima dan terbukti.**

Atasan (manajer produksi dari para pekerja yang sehari-hari menjalankan operasionalisasi mesin, di dalam pengisian angket yang peneliti sebar dan peneliti lakukan wawancara, mengakui bahwa terdapat peran dari Bagian Pendidikan dan Pelatihan di PT. X di dalam meningkatkan produktivitas di bagian produksi, meskipun hal itu tidak dapat disamaratakan untuk semua pekerja yang telah mengikuti pelatihan, melainkan bergantung kepada taraf kecerdasan dan

kemampuan serta mentalitas para pekerja di dalam bekerja di PT. X. Hal ini diperkuat dengan data pencatatan hasil BS (kualitas B *grade*) yang peneliti kumpulkan sebelum dan sesudah pelatihan, di mana sebelum diselenggarakan pelatihan teknis produksi kinerja *shift* A, B, dan C di PT. X memiliki data sebagai berikut:

Tabel 4. 18. Data BS Sebelum Pelatihan di PT. X

Shift	Desember 2005	Januari 2006	Februari 2006	Maret 2006	April 2006
A	0,81%	1,04%	2,50%	0,68%	0,49%
B	0,48%	0,84%	0,86%	0,92%	0,48%
C	0,86%	0,82%	1,22%	1,67%	0,38%
Total	2,15%	2,70%	4,58%	3,27%	1,35%
Rata-Rata	0,72%	0,90%	1,53%	1,09%	0,45%

Tabel 4.19. Data BS Sesudah Pelatihan di PT. X

Shift	Mei 2006	Juni 2006	Juli 2006	Agustus 2006	September 2006
A	0,43%	0,54%	0,22%	0,25%	0,39%
B	0,35%	0,44%	0,32%	0,20%	0,37%
C	0,44%	0,45%	0,29%	0,20%	0,46%
Total	1,22%	1,43%	0,83%	0,65%	1,22%
Rata-Rata	0,41%	0,48%	0,28%	0,22%	0,41%

Sumber : PPIC PT. X

BS merupakan salah satu indikator keberhasilan pada proses produksi. Bilamana angka BS tinggi, tentu saja akan menurunkan nilai harga jual dari suatu produk dan memungkinkan kerja ulang, di mana Bagian Produksi berusaha memperbaiki kembali kain yang telah diproduksi agar masuk ke dalam kategori kain yang baik. Tentu saja dengan kerja ulang ini, bahan baku, listrik, dan tenaga kerja tidak dapat diulang, sehingga mengakibatkan ekonomi biaya tinggi di PT. X sementara harga jual tidak dapat naik ke pelanggan. Hal inilah yang terus menerus diupayakan perbaikannya di PT. X, antara lain melalui pelatihan dan mendatangkan teknisi asing (dari Jepang atau Eropa), untuk memperbaiki kekurangan yang terjadi selama ini. Dari tabel di atas dapat terlihat bahwa memang ada sumbangsih dari Bagian Pelatihan terhadap produktivitas SDM di PT. X, sebab sebelum para pekerja diberikan pelatihan dapat kita lihat kinerjanya dalam pencapaian angka BS dan sesudah diberikan pelatihan dapat terlihat peningkatan kinerja (produktivitasnya) dan angka BS menurun drastis.

Hipotesis kedua yang peneliti buat menyatakan bahwa “nilai pengukuran *ROTI* di PT. X minimum 1%”. Ternyata berdasarkan hasil pengukuran *ROTI* di PT. X mencapai nilai 1,54%. Dengan demikian **hipotesis kedua tidak ditolak**. Berdasarkan tabel 4.18. dan 4.19. dapat terlihat nilai *ROTI* di PT. X, rata-rata pencapaian BS dalam 5 (lima) bulan sebelum pelatihan, yaitu Bulan Desember 2005, Januari sampai dengan April 2006 adalah sebesar 0,94% dan sesudah diberikan pelatihan selama 5 (lima) bulan di Bulan Mei sampai dengan September

2006 adalah sebesar 0,36%. Terdapat selisih 0,58%. Bila dikalkulasikan ke dalam meter kain, di mana target produksi kain di PT X adalah 1.000.000 meter, maka rata-rata kain BS yang dihasilkan sebelum pelatihan adalah sebesar 9400 meter menjadi 5800 meter. Harga rata-rata kain per meter adalah Rp. 15.000,- berarti ada penghematan atau keuntungan pengurangan kain BS sebesar 3600 meter x Rp. 15.000 = Rp. 54.000.000,- Hal ini merupakan *net benefits of training*. Untuk *cost of training*, dari data yang peneliti kumpulkan disusun dalam tabel 4.20 di bawah ini.

Tabel 4.20. *Cost of Training* di PT. X

No.	Jenis Biaya	Besar/Bulan (Rp)
1.	Honor Instruktur 2 Orang a. Rp. 1.200.000,- b. Rp. 1.500.000,-	1.200.000,- 1.500.000,-
2.	Sarana Pelatihan	500.000,-
3.	Peralatan Pelatihan	1.000.000,-
4.	Konsumsi Lembur	100.000,-
	Total	7.000.000,-

Total Rp. 7.000.000 x 5 bulan = Rp. 35.000.000,-

Dengan demikian *ROTI* yang timbul dapat kita hitung sesuai persamaan *ROTI* sebagaimana termuat dalam halaman 62.

$$\text{Rp. } 54.000.000 \times 100\% = 1,54\%$$

Rp. 35.000.000

Hipotesis ketiga yang peneliti sampaikan, menyatakan bahwa “ada hubungan positif antara tingkat produktivitas SDM di PT. X (setelah pelatihan sampai tahun 2006 dan nilai pengukuran *ROTI* di PT. X. Ternyata hasil perhitungan uji-t menunjukkan nilai sebesar 4.09 yang lebih besar daripada nilai t-tabel yaitu 1,987 untuk derajat kebebasan sampel 98 pada tingkat signifikan 5% (lima persen). Hal ini berarti bahwa **hipotesis ketiga penelitian ini tidak ditolak**. Berdasarkan data sebelumnya yang peneliti sajikan, maka terlihat dengan jelas bahwa memang ada hubungan positif antara tingkat produktivitas SDM di PT. X dengan nilai pengukuran *ROTI*, di mana peneliti perbandingkan antara tabel 4.18 dan 4.19 dan memberikan benefit yang cukup besar.



BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

Inovasi memang tidak dapat dihindarkan dalam dunia bisnis. Globalisasi, perubahan teknologi yang sedemikian cepat, tuntutan kebutuhan pelanggan yang semakin meningkat, mengubah aspek intelektual yang diperlukan untuk kesuksesan bisnis. Dalam hal ini dapat diambil contoh, teknologi komputer yang telah mengubah sistem pencatatan akuntansi dari manual menjadi *online* terintegrasi. Untuk menjawab tantangan inovasi tersebut diperlukan pemberian pelatihan yang cepat dan tepat. Pada situasi seperti inilah praktisi *HR (Human resources)* dapat menunjukan perannya sebagai *partner* bisnis strategis dan mewujudkan *HR Transformasi*, di mana fungsi *HR* bukan hanya sekedar sebagai administrasi namun telah menjadi *business partner*.

Guna menunjang hal di atas, beberapa hal patut dipertimbangkan pada saat pemberian pelatihan. Pertama, praktisi *HR* harus berfokus kepada pemberian pelatihan yang sesuai dengan kapabilitas perusahaan. Contoh, bila perusahaan perlu mempeluas pangsa retail, maka pelatihan *direct selling* pun perlu diberikan. Kedua, praktisi *HR* perlu mengerti kebutuhan pengembangan pribadi dari para pekerja yang ada. Contoh, pekerja yang telah lama bekerja tentu memerlukan pelatihan motivasi untuk menyegarkan energi dan pikirannya. Ketiga, praktisi *HR* hendaknya melihat *trend* kompetisi intelektual. Contoh, pelatihan *competency based HR* diperlukan untuk memperbaharui fungsi *HR* dari

pekerjaan yang semata-mata administrasi menjadi *partner* bisnis strategis. Keempat, praktisi *HR* perlu melakukan efektivitas pelatihan yang diberikan untuk menjawab kebutuhan kinerja sehari-hari. Inilah hal-hal yang paling penting untuk dilakukan.

Disadari bahwa pelatihan pada dasarnya merupakan proses perubahan: pengetahuan (*knowledge*), perilaku (*attitude*), dan kemampuan (*skill*) seorang pekerja dari suatu kondisi awal (pada saat ini) kepada suatu kondisi yang menjadi kebutuhan perusahaan. Kondisi kebutuhan perusahaan merupakan kondisi yang diharapkan oleh perusahaan sementara kondisi awal merupakan kondisi aktual yang terjadi pada saat pengamatan dilakukan. Dengan demikian setelah mengalami proses pelatihan, seorang pekerja diharapkan mengalami perubahan dalam pengetahuan, perilaku, ataupun kemampuannya. Proses pelatihan akan dinilai baik apabila pekerja telah mengalami perubahan pada sekurang-kurangnya salah satu dari ketiga sasaran di atas.

Berdasarkan kepada berbagai hasil temuan, hipotesa, dan penarikan kesimpulan dari objek penelitian yang peneliti lakukan, maka sudah jelas dan terbukti bahwasanya pelatihan di bidang SDM memberikan kontribusi yang tidak sedikit terhadap kemajuan suatu perusahaan. Melalui penelitian di PT. X dapat kita lihat terjadi peningkatan *profit* bagi perusahaan dan peningkatan keterampilan para pekerja di PT. X, sehingga kedua faktor ini menjadi suatu hubungan kausal. Melalui penelitian ini diharapkan dapat terjadi pergeseran paradigma bahwasanya bagian SDM di dalam sebuah perusahaan bukan hanya mampu menjalankan proses administrasi semata namun juga dapat berkiprah sebagai mitra strategis di dalam memajukan perusahaan. Bagian SDM harus berperan

sebagai “*agent of change*”, pelopor perubahan, dan *key success factor* di perusahaan. Bagian SDM harus membuktikan dan menunjukkan kepada jajaran Direksi dan/atau pemegang saham, bahwa melalui peran Bagian SDM (Diklat), perusahaan akan mendapatkan *profit*. Paradigma lama, di mana seolah-olah hanya bagian *Sales* yang mendatangkan keuntungan bagi perusahaan patut dipertanyakan kembali. Tentu saja melalui hasil pelatihan harus dapat ditunjukkan secara nyata *profit* atau *cost* yang dapat dihemat, sehingga dalam pelatihan aspek *ROTI* dapat dijawab secara nyata. Tentu saja bilamana Direksi dan/atau pemegang saham telah merasakan *benefit* nyata, maka program pelatihan bukan menjadi suatu aktivitas yang menghambur-hamburkan dana melainkan sebuah investasi yang berguna serta memberikan *benefit* yang berarti terhadap kemajuan perusahaan. Khusus menyangkut objek penelitian di PT. X, maka dari kuesioner dan jawaban yang objektif dari para responden, yang sekaligus sebagai peserta pelatihan, dapat disimpulkan bahwasanya metode, kegiatan, dan cara pelatihan yang dikelola di PT. X sebagian besar telah menunjukkan kinerja yang positif di mata para pekerja, di mana para pekerja bersedia menjadi agen-agen perubahan bagi kemajuan perusahaan. Tentu saja bilamana perusahaan maju, maka pada gilirannya, para pekerja di PT. X akan mendapatkan keuntungan pula, di antaranya pada peningkatan penghasilan yang mereka peroleh.

Berdasarkan kepada berbagai hasil tinjauan dan analisis penelitian yang telah peneliti lakukan dan sampaikan di dalam bab-bab terdahulu, maka pada akhirnya peneliti sampai kepada kesimpulan dan saran-saran dari seluruh rangkaian penyajian penelitian ini.

5.1. Kesimpulan

1. Program pelatihan berperan penting di dalam memajukan SDM perusahaan.
2. Sebuah program pelatihan harus dikaitkan manfaat atau keberhasilannya dengan biaya yang dikeluarkan untuk penyelenggaraan pelatihan itu sendiri.
3. Melalui pelatihan terjadi peningkatan produktivitas. Hal ini perlu menjadi perhatian dari seluruh manajemen bahwa tidak ada SDM yang mutlak sempurna. Mereka harus terus dilatih dan dikembangkan.
4. Terdapat nilai *ROTI* bilamana pelatihan diselenggarakan dengan baik.
5. Terdapat hubungan positif di antara tingkat produktivitas SDM dan nilai *ROTI*.
6. Hanya perusahaan yang mau terus belajar yang akan tetap dapat bertahan hidup.

5.2. Saran

1. Perusahaan harus menjadi tempat pembelajaran bagi semua SDM yang ada di dalam organisasi tersebut dan menjadikan organisasi tersebut menjadi "*The learning organization*". Di PT. X memang hal ini sudah berjalan. Harus terus diperhatikan komitmen dan ditingkatkan antusiasme dari para pekerja di PT.X untuk terus mau belajar. Intensitas pelatihan harus terus menjadi perhatian utama bukan saja dari Divisi *HRD* melainkan justru yang lebih penting oleh para atasan masing-masing bagian.
2. Pelatihan merupakan "*the never ending journey*", semua orang harus terpacu untuk terus belajar sepanjang hidupnya. Dengan investasi mesin baru, tuntutan pelanggan yang baru, maka tentu di PT. X semua pekerja harus terus *diupgrade* kompetensinya.

3. Penyelenggaraan pelatihan di setiap perusahaan harus senantiasa dievaluasi keberhasilannya bukan sekedar dilaksanakan untuk formalitas. Di PT. X, akan diusulkan dalam setiap pelatihan, khususnya pelatihan produksi dihitung *ROTI*-nya, sehingga dapat diketahui *profit* atau tidaknya suatu pelatihan.
4. Salah satu “*tools*” menyelamatkan perusahaan dari ancaman kebangkrutan adalah dengan membenahi dan meningkatkan kompetensi SDM yang ada di dalam organisasi tersebut. Tentu para pekerja di PT. X ingin terus bekerja dan berkarya serta tak ingin PT. X tutup. Dengan SDM yang terus “diasah” di PT. X, peneliti yakin bahwa PT. X akan tetap bertahan hidup di tengah berbagai kesulitan yang bukannya semakin ringan namun justru semakin berat. Dalam hal ini tetap SDM yang akan menjadi faktor penentu mati-hidupnya perusahaan, termasuk di PT. X. Sebagaimana yang diungkapkan oleh *Chief Executive Officer (CEO) Chrysler Corporation*, produsen mobil terkemuka di Amerika Serikat, “*The only way we can beat the competition is with people*”. SDM menjadi sumber keunggulan daya saing yang “tak lekang oleh panas tak lapuk oleh hujan”.

5.3. Limitasi Penelitian

Penelitian ini memiliki berbagai keterbatasan dan perlu penyempurnaan untuk penelitian di masa yang akan datang. Berikut ini beberapa saran yang dapat dikembangkan untuk penelitian lebih lanjut:

1. Responden penelitian ini terbatas hanya di perusahaan tekstil, khususnya bagian

pertenunan (*weaving*). Tentunya akan lebih baik bilamana responden dapat diperluas ke beberapa bagian lainnya, tidak terbatas hanya di bidang pertenunan. Adapun dasar peneliti memilih bagian pertenunan, sehubungan di bagian inilah untuk pertamakalinya kita dapat melihat benang berubah menjadi kain, melalui proses pengerjaan kombinasi di antara benang lusi (ke arah panjang) dengan benang pakan (ke arah lebar). Responden yang dipilih jumlahnya pun terbatas, hanya berjumlah 100 orang dari jumlah pekerja produksi di PT. X sebanyak 1463 orang, sehingga ada keterbatasan-keterbatasan di dalam pengolahan data yang diberikan oleh para responden.

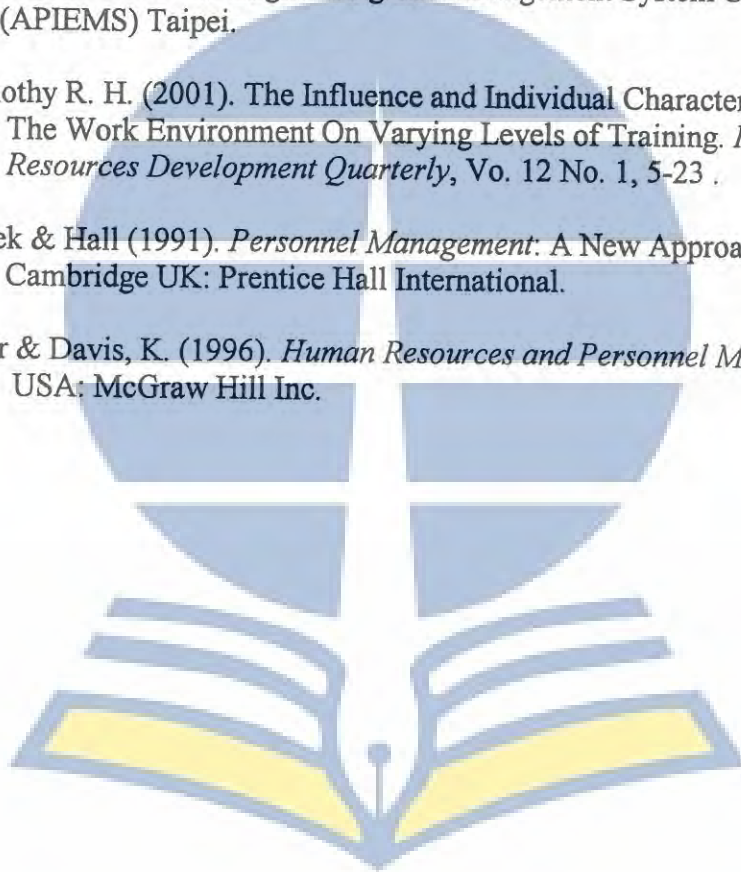
2. Peneliti tidak melakukan homogenitas responden. Peneliti mengumpulkan responden berdasarkan bagian-bagian di produksi dengan masa kerja, keterampilan yang berbeda-beda.
3. Daftar pertanyaan dalam kuesioner dapat dikembangkan lebih lanjut dan lebih detail, sehingga dapat memperdalam bidang kajian atau penelitian yang dilakukan serta korelasi yang terjalin erat.
4. Evaluasi penelitian *ROTI* dapat dicoba juga untuk jenis-jenis pelatihan yang tidak berkaitan langsung dengan produksi, misalnya *training* kepemimpinan atau kerjasama, *leadership*, dan lain-lain.



REFERENSI

- Brill, P. (1997). *The Four Levels of Corporate Change*. New York: Amacom.
- Cherns, A. (1976). The Principles of Sociotechnical Design, *Human Relations*, 9
783-92
- Daft, R.L. (2004). *Organization Theory and Design*. Ohio: Thomson-South Western.
- Dessler, G. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenhallindo.
- Flippo, E. (1997). *Personnel Management*. Singapore: McGraw-Hill Book Co.
- Handoko, H. (2001). *Manajemen SDM*. Yogyakarta: BPFE.
- Hariandja, M. (2002). *Manajemen SDM*. Jakarta: Grasindo.
- Hasibuan, S.M. (2001). *Manajemen SDM*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Irianto, J. (2001). *Prinsip-Prinsip Dasar Manajemen Pelatihan*. Surabaya: Insan Cendikia.
- Kirkpatrick, D. (1998). *Evaluating Training Programs*. San Fransisco: Berrett Koehler Publisher Inc.
- Moekijat (1993). *Evaluasi Pelatihan*. Bandung: CV Mandar Maju.
- Nitisemito, A. (1996). *Manajemen Personalialia*. Jakarta: Chalia Indonesia.
- Papu, J. (2206, Januari). Human Capital: Mengukur Return on Investment Sebuah Pelatihan, 22, 62-63.
- Philips, J. J. & Stone, R.D. (2002). *How To Measure Training Results*. Newyork: McGraw Hill.
- Simamora, M. (2001). *Manajemen SDM*. Yogyakarta: Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.

- Soetjipto, W.B. & Martdianty, F. (2006). *Mengembangkan Potensi SDM*. Jakarta : Lembaga Management Fakultas Ekonomi UI.
- Suherman, H. (1990). *Statistika Jilid II*. Yogyakarta: Fakultas Psikologi UGM.
- Robbins, S.P. (2001). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Tangen, S. (2000). *Understanding The Concept of Productivity*. Proceeding of Asia Pacific Industrial Engineering and Management System Conference (APIEMS) Taipei.
- Tracy, B.J., Timothy R. H. (2001). The Influence and Individual Characteristics and The Work Environment On Varying Levels of Training. *Human-Resources Development Quarterly*, Vo. 12 No. 1, 5-23 .
- Torrington, Derek & Hall (1991). *Personnel Management: A New Approach*. Cambridge UK: Prentice Hall International.
- Werther, W.B. Jr & Davis, K. (1996). *Human Resources and Personnel Management*, USA: McGraw Hill Inc.







LAMPIRAN 1

**TABULASI KONVERSI
KUESIONER SDM
DALAM SKALA LIKERT**



LAMPIRAN 2

**DATA RANGKING SKOR
KONVERSI KUESIONER SDM
PT. X DALAM SKALA LIKERT**

Lampiran 2
 DATA RANGKING SKOR
 KONVERSI KUESIONER SDM PT 'X'
 DALAM SKALA LIKERT

74	65	62	60	54
73	65	62	60	53
72	65	62	59	53
71	65	62	59	52
71	64	62	59	52
71	64	62	58	51
70	64	62	58	50
70	64	61	58	49
69	64	61	58	46
68	64	61	57	45
67	63	61	56	45
67	63	60	56	45
67	63	60	56	44
66	63	60	56	43
66	63	60	56	43
66	63	60	56	41
66	63	60	56	38
65	63	60	56	36
65	62	60	54	35
65	62	60	54	34

Data primer uji validitas adalah 27,5 % kelompok tinggi dan 27,5 % kelompok rendah. Dengan jumlah sampel 100 maka data primer adalah 27,5 (dibulatkan menjadi 28 data sampel).





Lampiran 3
PERSIAPAN PERHITUNGAN
UJI VALIDITAS INSTRUMEN 1
HIGH-CLASS (H)

x	f	x^2	fx	fx^2
74	1	5476	74	5476
73	1	5329	73	5329
72	1	5184	72	5184
71	3	5041	213	15123
70	2	4900	140	9800
69	1	4761	69	4761
68	1	4624	68	4624
67	3	4489	201	13467
66	4	4356	264	17424
65	7	4225	455	29575
64	4	4096	256	16384
	28	52481	1811	127147





LAMPIRAN 4

**PERSIAPAN PERHITUNGAN
UJI VALIDITAS INSTRUMEN 1
LOW CLAS (L)**

Lampiran 4
 PERSIAPAN PERHITUNGAN
 UJI VALIDITAS INSTRUMEN 1
 LOW-CLASS (L)

x	f	x^2	fx	fx^2
56	6	3136	336	18816
54	3	2916	162	8748
53	2	2809	106	5618
52	2	2704	104	5408
51	1	2601	51	2601
50	1	2500	50	2500
49	1	2401	49	2401
46	1	2116	46	2116
45	3	2025	135	6075
44	1	1936	44	1936
43	2	1849	86	3698
41	1	1681	41	1681
38	1	1444	38	1444
36	1	1296	36	1296
35	1	1225	35	1225
34	1	1156	34	1156
	28	33795	1353	66719

Dengan tabulasi data di atas, diperoleh perhitungan berikut ini.

X1	64.68
S^2_H	37.09
X2	48.32
S^2_L	49.63
S^2	43.36
t	6.18



LAMPIRAN 5

**PERSIAPAN PERHITUNGAN
UJI RELIABILITAS INSTRUMEN 1**

Lampiran 5
PERSIAPAN PERHITUNGAN
UJI RELIABILITAS INSTRUMEN 1
 Tabel Kerja Rumus Spearman-Brown

No.	Skore total	Skore ganjil (X)	Skore genap (Y)	X ²	Y ²	XY
1	65	34	31	1156	961	1054
2	65	34	31	1156	961	1054
3	71	37	34	1369	1156	1258
4	70	37	33	1369	1089	1221
5	64	34	30	1156	900	1020
6	50	27	23	729	529	621
7	67	36	31	1296	961	1116
8	70	36	34	1296	1156	1224
9	63	34	29	1156	841	986
10	62	34	28	1156	784	952
11	66	36	30	1296	900	1080
12	63	34	29	1156	841	986
13	61	33	28	1089	784	924
14	62	32	30	1024	900	960
15	71	40	31	1600	961	1240
16	54	27	27	729	729	729
17	67	35	32	1225	1024	1120
18	53	27	26	729	676	702
19	51	26	25	676	625	650
20	54	30	24	900	576	720
21	72	40	32	1600	1024	1280
22	65	35	30	1225	900	1050
23	62	35	27	1225	729	945
24	35	18	17	324	289	306
25	60	31	29	961	841	899
26	41	22	19	484	361	418
27	46	25	21	625	441	525
28	43	24	19	576	361	456
29	60	32	28	1024	784	896
30	62	34	28	1156	784	952
31	45	25	20	625	400	500
32	71	37	34	1369	1156	1258
33	62	34	28	1156	784	952
34	60	31	29	961	841	899
35	56	28	28	784	784	784
36	62	34	28	1156	784	952
37	66	36	30	1296	900	1080
38	62	33	29	1089	841	957
39	66	35	31	1225	961	1085
40	59	33	26	1089	676	858
41	61	35	26	1225	676	910
42	66	34	32	1156	1024	1088
43	64	37	27	1369	729	999
44	68	36	32	1296	1024	1152
45	60	33	27	1089	729	891
46	56	30	26	900	676	780
47	59	32	27	1024	729	864
48	58	33	25	1089	625	825
49	54	29	25	841	625	725
50	52	28	24	784	576	672

51	56	31	25	961	625	775
52	62	34	28	1156	784	952
53	61	33	28	1089	784	924
54	62	33	29	1089	841	957
55	63	33	30	1089	900	990
56	60	32	28	1024	784	896
57	56	29	27	841	729	783
58	65	34	31	1156	961	1054
59	65	35	30	1225	900	1050
60	64	35	29	1225	841	1015
61	34	17	17	289	289	289
62	58	32	26	1024	676	832
63	63	34	29	1156	841	986
64	60	32	28	1024	784	896
65	64	35	29	1225	841	1015
66	56	30	26	900	676	780
67	56	31	25	961	625	775
68	49	30	19	900	361	570
69	67	35	32	1225	1024	1120
70	38	20	18	400	324	360
71	52	29	23	841	529	667
72	45	23	22	529	484	506
73	36	20	16	400	256	320
74	60	32	28	1024	784	896
75	74	40	34	1600	1156	1360
76	63	36	27	1296	729	972
77	73	40	33	1600	1089	1320
78	64	34	30	1156	900	1020
79	59	31	28	961	784	868
80	58	34	24	1156	576	816
81	61	33	28	1089	784	924
82	60	32	28	1024	784	896
83	60	33	27	1089	729	891
84	65	34	31	1156	961	1054
85	44	24	20	576	400	480
86	60	32	28	1024	784	896
87	60	32	28	1024	784	896
88	65	35	30	1225	900	1050
89	56	32	24	1024	576	768
90	64	33	31	1089	961	1023
91	56	34	22	1156	484	748
92	63	33	30	1089	900	990
93	63	32	31	1024	961	992
94	43	25	18	625	324	450
95	63	34	29	1156	841	986
96	69	37	32	1369	1024	1184
97	57	33	24	1089	576	792
98	45	26	19	676	361	494
99	53	29	24	841	576	696
100	58	31	27	961	729	837
	5910	3190	2720	103814	75724	88386

Dengan tabulasi data di atas, diperoleh perhitungan berikut ini.

r_{xy}	0.45	reliabel
r_{11}	0.62	tinggi





Lampiran 6
DISTRIBUSI DATA INSTRUMEN 1

Ci	f	x	fx	x'	fx'	(fx') ²
69 - 74	9	72	648	2	18	324
62 - 68	38	65	2470	1	38	1444
55 - 61	31	58	1798	0	0	0
48 - 54	10	51	510	-1	-10	100
41 - 47	8	43	344	-2	-16	256
34 - 40	4	37	148	-3	-12	144
	100		5918	-3	18	2268

Dari data ini diperoleh perhitungan berikut ini.

standar deviasi	45.43	Mean	59.18
-----------------	-------	------	-------

High score	74	Interval	40
Low score	34	Ci	$40/7+1=6$



PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS TERBUKA



LAMPIRAN 7

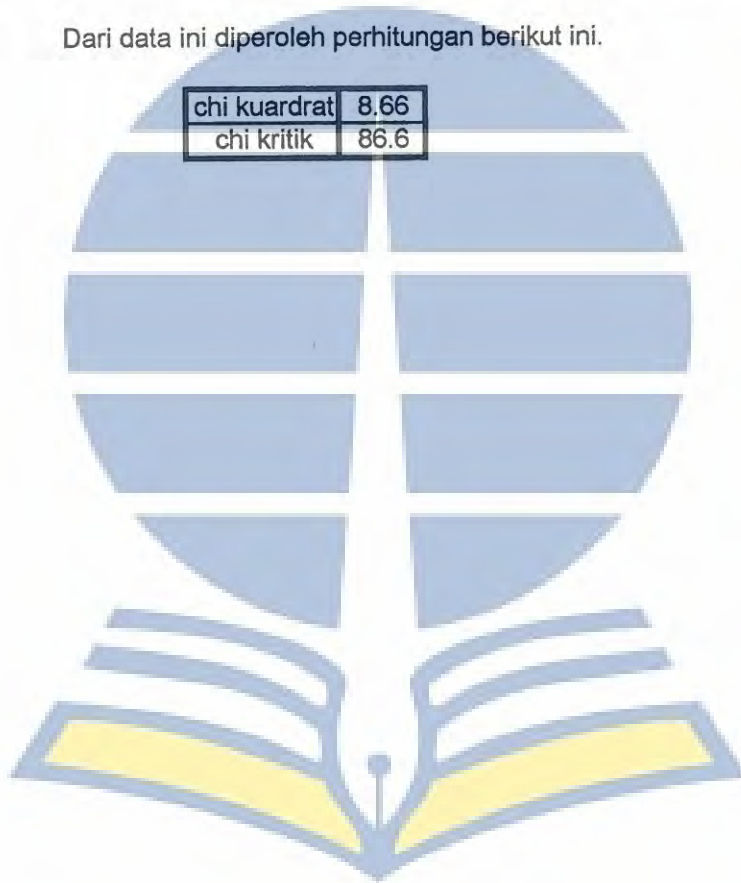
**PERSIAPAN PERHITUNGAN
UJI NORMALITAS DATA
INSTRUMEN 1**

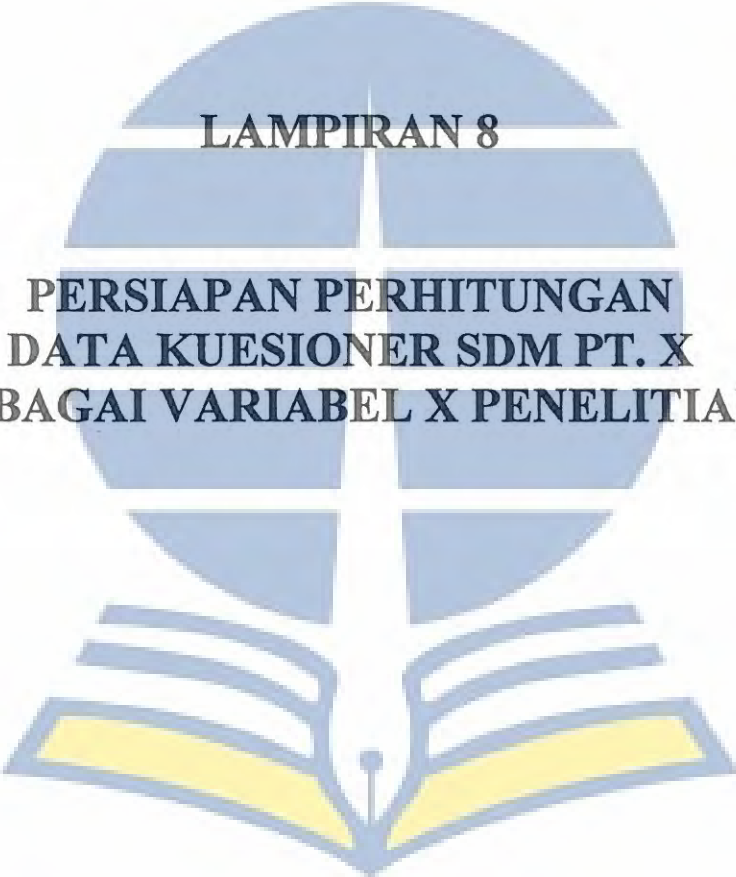
Lampiran 7
PERSIAPAN PERHITUNGAN
UJI NORMALITAS
DATA INSTRUMEN 1

Ci	Xt	X	skor-z	Y	fo	fh	fo'	fh'	fo'-fh'	(fo'-fh') ²
69 - 74	72	12.82	0.28	0.3836	9	20.6	9	20	-11	121
62 - 68	65	5.82	0.13	0.3956	38	21.25	38	21	17	289
55 - 61	58	-1.18	-0.03	0.3988	31	21.42	31	21	10	100
48 - 54	51	-8.18	-0.18	0.3925	10	21.11	10	21	-11	121
41 - 47	43	-16.18	-0.36	0.3739	8	20.09	12	20	-8	64
34 - 40	37	-22.18	-0.49	0.3538	4	19.01		19	-19	361
		-29.08	-0.64		100	123.48	100	122	-22	1056

Dari data ini diperoleh perhitungan berikut ini.

chi kuadrat	8.66
chi kritik	86.6





LAMPIRAN 8

**PERSIAPAN PERHITUNGAN
DATA KUESIONER SDM PT. X
SEBAGAI VARIABEL X PENELITIAN**

Lampiran 8
PERSIAPAN PERHITUNGAN
DATA KUESIONER SDM PT X
SEBAGAI VARIABEL X PENELITIAN

No.	Skor	Nilai	f	fx	fx ²
1	74	4.93	1	4.93	24.34
2	73	4.87	1	4.87	23.68
3	72	4.80	1	4.80	23.04
4	71	4.73	3	14.20	201.64
5	70	4.67	2	9.33	87.11
6	69	4.60	1	4.60	21.16
7	68	4.53	1	4.53	20.55
8	67	4.47	3	13.40	179.56
9	66	4.40	4	17.60	309.76
10	65	4.33	7	30.33	920.11
11	64	4.27	6	25.60	655.36
12	63	4.20	8	33.60	1128.96
13	62	4.13	9	37.20	1383.84
14	61	4.07	4	16.27	264.60
15	60	4.00	11	44.00	1936.00
16	59	3.93	3	11.80	139.24
17	58	3.87	4	15.47	239.22
18	57	3.80	1	3.80	14.44
19	56	3.73	8	29.87	892.02
20	54	3.60	3	10.80	116.64
21	53	3.53	2	7.07	49.94
22	52	3.47	2	6.93	48.07
23	51	3.40	1	3.40	11.56
24	50	3.33	1	3.33	11.11
25	49	3.27	1	3.27	10.67
26	46	3.07	1	3.07	9.40
27	45	3.00	3	9.00	81.00
28	44	2.93	1	2.93	8.60
29	43	2.87	2	5.73	32.87
30	41	2.73	1	2.73	7.47
31	38	2.53	1	2.53	6.42
32	36	2.40	1	2.40	5.76
33	35	2.33	1	2.33	5.44
34	34	2.27	1	2.27	5.14
			100	394	8874.74

Dari data ini diperoleh hitungan berikut ini.

Mean-X	3.94
Sd ² X	27.58
Sd ² MX	0.28



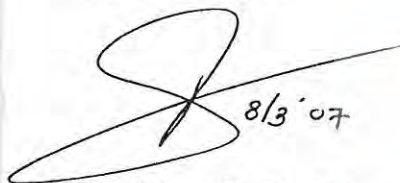
ANGKET PERIHAL EVALUASI PELATIHAN DI PT "X"

Dengan hormat,

Dalam rangka penyelesaian karya tulis ilmiah/Thesis berjudul "*Evaluasi Peningkatan Produktivitas SDM Melalui Pelatihan; Suatu Kajian dengan Menggunakan Pengukuran Return On Training Investment (ROTI) di PT. X*", sebagai syarat penyelesaian study di program Magister Manajemen (MM) Universitas Terbuka, Jakarta, maka saya mohon bantuan Ibu/Bapak agar berkenan mengisi angket di bawah ini. Jawaban Ibu/Bapak diharapkan seobyektif mungkin dan diisi apa adanya.

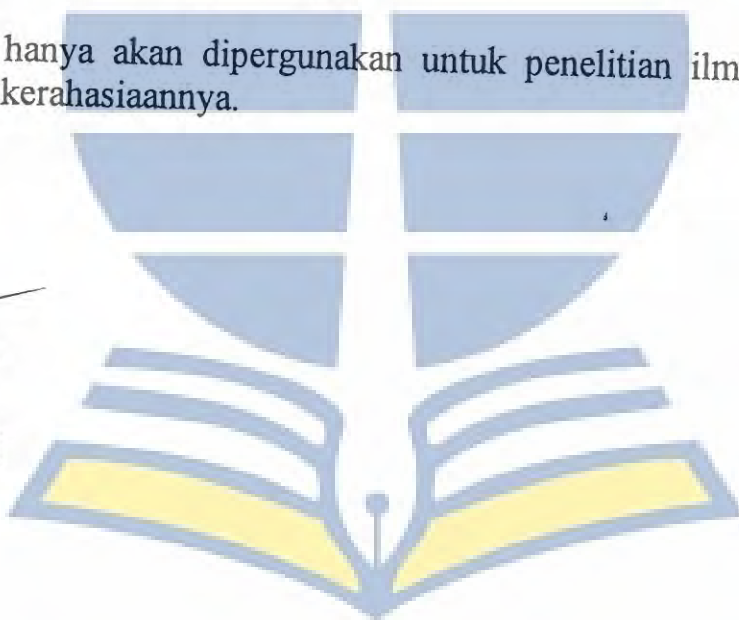
Hasil angket ini hanya akan dipergunakan untuk penelitian ilmiah (olah data) dan dijamin kerahasiaannya.

Terimakasih



8/3 '07

Roebing G. Budhi
Dept. U&P



Petunjuk :

Berilah tanda (✓) di depan kolom di bawah ini yang menurut pendapat anda paling sesuai.

STS = Sangat Tidak Setuju.

TS = Tidak Setuju.

R = Ragu-Ragu.

S = Setuju.

SS = Sangat Setuju.

1. Sasaran training disampaikan secara jelas di awal sesi training.

STS TS R S SS

2. Sasaran training yang tertulis dalam materi training memperkuat pemahaman kerja saya di tempat pekerjaan.

STS TS R S SS

3. Semua materi yang diberikan, termasuk bahan-bahan training merupakan materi yang dibutuhkan dalam pekerjaan.

STS TS R S SS

4. Ada cukup banyak kesempatan untuk mempraktekan ketrampilan yang diajarkan selama training.

STS TS R S SS

5. Instruktur atau pengajar mendorong peserta untuk terlibat.
- STS TS R S SS
6. Instruktur atau pengajar bersedia memberi bantuan pada saat diperlukan.
- STS TS R S SS
7. Metode-metode penyampaian training (seperti pengajaran, diskusi, demonstrasi) yang digunakan membantu saya dalam mempelajari materi yang diajarkan.
- STS TS R S SS
8. Media presentasi berupa audio visual (seperti transparansi, slide, powerpoint, alat peraga) dan alat-alat training yang digunakan, membantu saya memahami apa yang disampaikan selama training.
- STS TS R S SS
9. Materi-materi training (seperti buku, modul, kertas kerja) yang dipakai membantu saya belajar.
- STS TS R S SS
10. Tes evaluasi membantu saya menjadi terlatih atau terampil.
- STS TS R S SS
11. Lingkungan training (misalnya suasana ruangan) memperkuat motivasi dan membantu saya untuk belajar.
- STS TS R S SS

12. Semua peralatan dan perlengkapan training yang diperlukan tersedia.

STS TS R S SS

13. Fasilitas-fasilitas di tempat training mendukung lingkungan pembelajaran yang baik.

STS TS R S SS

14. Aspek sosial (emosional, empati) diperhatikan pula di dalam training, sehingga training tidak semata-mata menyangkut masalah teknis.

STS TS R S SS

15. Di dalam pelaksanaan training, segi manusiawi : keterbukaan komunikasi, kebutuhan-kebutuhan individual juga mendapat perhatian.

STS TS R S SS



Tabel 4.15. Fasilitas Tempat Pelatihan

	STS	TS	R	S	SS
Frekuensi	0	8	9	57	21
Prosentase	0%	8%	9%	57,00%	21,00%

Dari tabel 4.15. dapat disimpulkan bahwa para peserta pelatihan sepakat bahwa fasilitas-fasilitas di tempat pelatihan mendukung lingkungan pembelajaran yang baik di PT.X. Hasil, 57% responden menyatakan setuju dan 21% menyatakan sangat setuju.

Tabel 4.16. Aspek Sosial

	STS	TS	R	S	SS
Frekuensi	1	9	11	54	49
Prosentase	1%	9%	11%	54,00%	49,00%

Dari tabel 4.16. dapat disimpulkan bahwasanya aspek sosial (emosional, empati) diperhatikan pula di dalam pelatihan di PT. X, sehingga pelatihan tidak semata-mata menyangkut masalah teknis belaka, sehingga *sociotechnical system* dari Daft, sebagaimana dibahas dalam Bab 2, diperhatikan pula di PT. X. Hasil 54% responden menyatakan setuju dan 49% menyatakan sangat setuju.