

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. LATAR BELAKANG PENELITIAN**

Dalam usaha mencapai tujuan perusahaan, faktor yang berpengaruh terhadap kemajuan perusahaan tidak hanya tentang pengaturan keuangan, pengelolaan *product* perusahaan berupa barang atau jasa yang menjadi bidangnya atau tentang lingkungan tempat kerja. Lebih dari itu pengelolaan pegawai dalam sebuah perusahaanpun merupakan salah satu kunci keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan. Bidang yang terkait dengan pengelolaan pegawai baik pegawai baru maupun pegawai yang sedang menjalankan tugas dalam suatu perusahaan disebut dengan manajemen sumber daya manusia. “Manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian kegiatan pengelolaan sumber daya manusia yang memusatkan kepada praktek dan kebijakan, serta fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan organisasi”. (Yuniarsih, Suwatno, 2009, hlm. 5)

Seperti halnya *product* dari sebuah perusahaan yang kualitasnya harus senantiasa diperbaiki dari waktu ke waktu agar memberikan kepuasan terhadap pelanggan atau konsumen dari sebuah perusahaan. Seperti itu pula dengan kompetensi pegawai. Setiap pegawai memiliki kompetensi masing-masing yang harus selalu dikelola dan diperbaiki untuk mengikuti perubahan dan tuntutan dari perkembangan sebuah perusahaan. Karena kecanggihan suatu mesin atau alat kerja tetap tergantung pada penggeraknya yaitu manusia

Manajemen sumber daya manusia memiliki beberapa fungsi dalam penerapannya. Seperti yang dikemukakan De Cenzo dan Robbins (dalam Yuniarsih, Suwatno, 2009, hlm. 6 ) adalah “*human resources management is the part of the organization that is concerned with the “people” or human resources aspect of management position, including recruiting, screening, training, rewarding, and appraising*”.

Berdasarkan hal tersebut sebagai salah satu langkah menuju profesionalisme personel maka perusahaan pada umumnya melakukan pelatihan yang diperuntukkan bagi setiap pegawai. Pelatihan ini diberikan pada pegawai baru maupun pegawai lama. Seperti yang dikemukakan oleh Andrew E. Sikula (dalam Sedarmayanti, 2010, hlm. 164) dikatakan “*training is a short-term educational process utilizing a systematic and organized procedure by which non managerial personel learn technical knowledge and skills for definite purpose*”.

Artinya, pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek memanfaatkan prosedur yang sistematis dan terorganisir, dimana personil non manajerial mempelajari kemampuan dan pengetahuan teknis untuk tujuan tertentu. (Instruksi Presiden No. 15 tahun 1974) pun mengatakan bahwa:

Pelatihan adalah bagian dari pendidikan menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku, dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek daripada teori

Tiga aspek dalam diri manusia yang dapat mempengaruhi *performance* adalah knowledge, skill, dan attitude. Maka dari itu pelatihan memiliki *varian* dalam pelaksanaannya dapat berupa seminar untuk mengembangkan pengetahuannya, dapat berupa *workshop* untuk menunjang keterampilannya, namun dapat pula pelatihan yang berdampak pada pembiasaan agar merubah perilaku dari pegawai seperti yang diharapkan.

Menurut Garry Dessler (dalam Cahayani, 2005, hlm. 106) “ada lima langkah proses pengembangan tenaga kerja, yaitu: analisis kebutuhan, desain instruksional, validasi, implementasi, dan evaluasi serta tindak lanjut”.

Analisis kebutuhan dalam fungsi manajemen kaitannya dengan perencanaan seorang manajer dapat menyelenggarakan suatu program pengembangan sumber daya manusia tidak semata-mata berdasarkan keinginan pribadi, namun perlu adanya analisa mendalam tentang program pengembangan yang dibutuhkan oleh pegawai untuk menunjang kemajuan suatu perusahaan agar anggaran yang dikeluarkan nantinya memiliki dampak yang sesuai dengan kemajuan perusahaan.

Desain instruksional tahap selanjutnya adalah bentuk tindak lanjut dari analisis kebutuhan yaitu membangun sebuah program atau dalam hal ini membuat desain pelatihan yang akan dilakukan. Selanjutnya “*yang dimaksud validasi di sini adalah kesesuaian antara materi diklat dan kebutuhan si peserta diklat tersebut, atau kesesuaian antara materi diklat dan tujuan diadakannya diklat tersebut*” (Cahayani, 2005, hlm. 107). Setelah validasi tentunya implementasi, yaitu penerapan pelatihan yang sudah direncana dan di desain sebelumnya.

Tahap terakhir adalah evaluasi, dalam proses manajemen evaluasi erat kaitannya dengan *controlling*. Tentu pengendalian dalam hal ini tidak sekedar kegiatan pelengkap berupa pengawasan. Namun ada tindak lanjut dari kegiatan pengawasan tersebut karena pengendalian disini juga dapat diartikan pengendalian mutu dari program yang telah diselenggarakan.

Edward Salis (Cahayani, 2005, hlm. 107) juga mengatakan bahwa “*evaluasi yang hanya dilakukan di akhir proses adalah untuk kontrol kualitas, dan evaluasi yang dilakukan sebelum, selama, dan setelah proses berlangsung adalah untuk jaminan kualitas.*” Pendapat lain diungkapkan oleh Tyler (dalam Wirawan, 2011, hlm. 37) yang menyatakan bahwa “*evaluasi pendidikan untuk melukiskan prosedurnya-perbandingan antara pernyataan keluaran yang diharapkan (disebut objektif) dengan keluaran yang merupakan hasil pengukuran.*”

Dengan demikian pada dasarnya agar dapat mengetahui sukses atau tidaknya pelaksanaan suatu kegiatan dalam hal ini program pelatihan dapat terlihat setelah dilakukannya evaluasi. Seperti yang dikutip dari Gilley dan Egglend (1994, hlm. 230) yang menyatakan bahwa “*training programs should be evaluated to determine the cost/benefit ratio so that management can assess the value of a program. This is often referred to as the justification phase of program evaluation.*” Artinya, program pelatihan harus dievaluasi untuk menentukan rasio biaya atau manfaat sehingga manajemen dapat menilai kebermanfaatan dari sebuah program. Hal ini sering disebut sebagai fase pembenaran evaluasi program.

Jika evaluasi menyatakan keterlaksanaan dan ketercapaian tujuan sudah terpenuhi artinya program tersebut dapat dinyatakan berhasil demikian pula sebaliknya. Pernyataan tersebut mengandung makna bahwa dalam pelaksanaan evaluasi tidak boleh sembarangan, harus didasari dengan ilmu dan teori yang diakui dan dilakukan oleh orang-orang yang memahami tata cara evaluasi. Agar hasil yang diharapkan dapat memberikan informasi yang sebenarnya tidak sekedar pelengkap kegiatan semata. Karena efek dari hal tersebut adalah terkait dengan perbaikan yang dilakukan oleh setiap *stakeholder* yang terdapat di departemen penyelenggara pelatihan juga untuk manajer dari peserta pelatihan.

Fenomena terkait evaluasi dalam sebuah program pelatihan penulis dapatkan di lapangan tentang urgensi kegiatan evaluasi yang dilakukan secara komprehensif. Di suatu lembaga yang menjadi pengelola pelatihan bagi karyawan dan calon karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia khususnya pelatihan di bidang keuangan dan pengembangan *performance* karyawannya yaitu *Business Administration Academy Telkom Corporate University*. Lembaga tersebut menjadikan evaluasi sebagai hal yang tidak luput dari perhatian dan terus menerus dilakukan perbaikan dalam proses perumusan sampai dengan pelaksanaan evaluasinya. Evaluasi dalam penerapannya memang memiliki beberapa model untuk memudahkan keberlangsungannya.

Dari sekian banyak model evaluasi, *Business Administration Academy* (BAA) *Telkom Corporate University* selaku lembaga pengelola diklat tersebut memilih menerapkan model evaluasi Kirkpatrick dikombinasikan dengan model J. Phillips. Seperti yang dikatakan oleh Kirkpatrick (2008, hlm. 17) ada 3 alasan mengapa kita penting melakukan evaluasi program pelatihan yaitu “ (1) *to justify the existence and budget of the training department by showing how it contributes to the organization’s objectives and goals*, (2) *to decide whether to continue or discontinue training programs*, (3) *to gain information on how to improve future training* .” Artinya, (1) untuk membenarkan keberadaan dan anggaran dari departemen pelatihan dengan menunjukkan bagaimana kontribusi pelatihan tersebut untuk tujuan organisasi, (2) untuk memutuskan apakah akan melanjutkan

atau menghentikan program pelatihan, (3) untuk mendapatkan informasi tentang bagaimana untuk meningkatkan pelatihan di masa depan.

Model ini dipilih dengan pertimbangan bahwa yang dikelola oleh lembaga ini adalah sumber daya manusia sehingga evaluasi yang dibutuhkan adalah metode evaluasi dengan fokus lebih dalam terhadap proses dan dampak dari program pelatihan yang diselenggarakan. Secara garis besar model evaluasi Kirkpatrick memiliki empat tahap dalam penerapannya yaitu: *reaction*, *learning*, *behaviour*, dan *results*, dan yang terakhir yaitu ROTI (*return of training investment*).

Dari lima tahap tersebut dikatakan oleh OSM (*Operation Senior Manager*) pada studi pendahuluan sebelumnya bahwa penguasaan evaluator untuk tahap *reaction* sudah 100% dan memiliki standar angket yang digunakan untuk mengukur hal tersebut disebut UBPP (Umpan Balik Peserta Pelatihan). Untuk tahap kedua yaitu *learning*, manajer mengatakan bahwa penguasaan untuk penerapan tahap tersebut baru kisaran 80%, selanjutnya untuk tahap *behaviour* hanya sekitar 50-60% dan tahap terakhir yaitu *result on investment* yang disingkat (ROTI) baru sekitar 10-30% dalam penerapannya. Namun target dari manajer untuk menguasai sampai ke tahap tiga (*behaviour*) dirasa sudah cukup untuk saat ini. Seperti pemaparan OSM dalam studi pendahuluan yang dilakukan oleh penulis pada tanggal 7 November 2014 bahwa tim evaluator mengalami kesulitan untuk menentukan standar kuisioner yang digunakan untuk menentukan keberhasilan suatu diklat dalam aspek perilaku. Munculnya wacana mengganti model evaluasi yang sudah digunakan di TCU ini dengan model baru menjadi solusi yang dianggap paling relevan. Namun, belum ada evaluasi sistem yang sebelumnya sudah digunakan.

Hal tersebut membuat penulis tertarik untuk meneliti sejauh mana model Kirkpatrick yang kemudian diinovasikan dengan model Phillips sehingga menjadi lima tahapan evaluasi pelatihan dalam memberikan gambaran tentang hasil dari penyelenggaraan suatu pelatihan. Keberhasilan suatu model evaluasi program pelatihan ini dapat terlihat dari efektivitasnya jika diterapkan di *Business Administration Academy*, sehingga atas dasar hal tersebut penulis mengajukan

penelitian dengan judul “*Analisis Efektivitas Model Evaluasi Program Pelatihan di Business Administration Academy Telkom Corporate University*”.

## **B. FOKUS DAN RUMUSAN MASALAH PENELITIAN**

### **1. Fokus Masalah**

Fokus masalah berguna untuk memusatkan konsentrasi dalam penelitian agar permasalahan yang akan diteliti tidak meluas. Berdasarkan latar belakang diatas, Penelitian ini berfokus pada:

1. Kriteria efektivitas model evaluasi program pelatihan yang digunakan di *Business Administration Academy Telkom Corporate University*
2. Model evaluasi program pelatihan yang digunakan di *Business Administration Academy Telkom Corporate University* yaitu model evaluasi Kirkpatrick

### **2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian tersebut, maka akan dirumuskan dalam permasalahan sebagai berikut :

1. Bagaimana model evaluasi program pelatihan yang dikembangkan oleh *Business Administration Academy Telkom Corporate University*?
2. Bagaimana implementasi model evaluasi program pelatihan yang diterapkan di *Business Administration Academy Telkom Corporate University*?
3. Apakah model evaluasi program pelatihan yang diterapkan di *Business Administration Academy Telkom Corporate University* dapat mencapai efektivitas??

## **C. TUJUAN PENELITIAN**

### **1. Tujuan Umum**

Secara umum tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana efektivitas penerapan suatu model evaluasi yang berlangsung dalam sebuah lembaga pelatihan.

### **2. Tujuan Khusus**

Secara khusus tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui proses persiapan, pelaksanaan hingga pengelolaan data hasil evaluasi dalam lembaga penyelenggara pelatihan *Business Administration Academy (BAA) Telkom Corporate University*, sehingga dari penelitian tersebut dapat menggambarkan sejauh mana efektivitas penerapan model evaluasi terkait diterapkan di institusi yang bersangkutan.

#### **D. MANFAAT PENELITIAN**

Penelitian ini akan bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan dalam proses manajemen pendidikan, baik secara teoritis maupun secara operasional.

1. Secara teoritis, penelitian ini akan bermanfaat dalam pemahaman dan informasi mengenai proses evaluasi program pelatihan dalam suatu lembaga yang dimulai dari pembuatan desain evaluasi, pelaksanaan evaluasi dan penyusunan laporan evaluasi. Sehingga akan didapat gambaran tentang efektivitas penerapan model evaluasi yang diterapkan di lembaga terkait. Selanjutnya, agar penelitian ini dapat bermanfaat sebagai bahan kajian bagi peneliti selanjutnya yang akan meneliti tentang proses evaluasi program pelatihan.
2. Secara operasional, penelitian ini akan bermanfaat bagi berbagai pihak, baik bagi peneliti sendiri, pihak lembaga pelatihan, dan berbagai pihak yang terkait dengan manajemen pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia.
  - a. Bagi peneliti, diharapkan melalui penelitian ini akan bermanfaat untuk mengembangkan pemahaman dan wawasan mengenai proses evaluasi program pelatihan.
  - b. Bagi lembaga penyelenggara pelatihan, diharapkan melalui penelitian ini akan menjadi masukan dan perbaikan dalam proses evaluasi yang sesuai dengan konsep dan teori yang digunakan.

## E. STRUKTUR ORGANISASI SKRIPSI

Secara sistematis umum skripsi ini terdiri dari judul penelitian, lembar pengesahan skripsi, lembar pernyataan keaslian skripsi, ucapan terima kasih, daftar isi, daftar tabel, daftar gambar, dan daftar lampiran, lima bab inti, daftar pustaka, dan lampiran-lampiran pendukung. Secara ringkas lima bab inti dalam skripsi ini adalah sebagai berikut:

### 1. BAB I

Pendahuluan, BAB ini merupakan pendahuluan yang terdiri dari latar belakang penelitian yang menggambarkan alasan rasional dan pentingnya suatu permasalahan untuk diteliti, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat/signifikansi penelitian, serta struktur organisasi skripsi.

### 2. BAB II

Landasan Teoretis dan Kerangka Pemikiran, konsep dan teori-teori yang melandasi penelitian yang dilakukan, yang diperoleh dari buku dan sumber-sumber lain yang mendukung.

### 3. BAB III

Metode Penelitian, berisi penjabaran yang rinci mengenai metode penelitian serta komponen-komponen penelitiannya. Mulai dari lokasi dan subjek penelitian, desain penelitian, metode penelitian, instrumen penelitian, teknik pengumpulan data, analisis data., dan keabsahan data. Dalam hal ini, peneliti menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif.

### 4. BAB IV

Hasil Penelitian dan Pembahasan, memuat hasil temuan dan analisis data beserta pembahasan atau analisis hasil temuan di lapangan dengan pemaparan dan pembahasan.

### 5. BAB V

Kesimpulan dan Rekomendasi, menyajikan penafsiran dan pemaknaan peneliti terhadap hasil analisis temuan penelitian.