

BAB I

PENDAHULUAN

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Perubahan yang begitu dinamis pada dunia industri dan organisasi termasuk di dalamnya inovasi dalam bidang teknologi dan ketenagakerjaan, menuntut perusahaan selalu melakukan perubahan. Perusahaan dituntut berpikir global (*think globally* dan *act locally*) serta mempunyai visi dan misi yang jauh berwawasan ke depan. Hal ini diperkuat dengan adanya suatu konsep “*The Global Village*” yang berarti bisnis hari ini tidak hanya sebatas bergerak dalam lingkungan domestik (nasional) saja, tetapi bergerak ke seluruh bagian dunia atau dengan kata lain dunia tanpa batas tempat bangkitnya era perusahaan transnasional dan multinasional.

Langkah yang diambil dalam mengatasi hal tersebut di atas adalah dengan menyiapkan sumber daya yang ada dengan dilengkapi pengetahuan, keahlian, dan kemampuan. Sumber Daya Manusia yang berkualitas dan berorientasi pada *learning organization* akan memungkinkan perusahaan menghadapi persaingan bisnis dengan lebih percaya diri. *Human Resources Department* merupakan partner strategik untuk menghadapi kompetisi perusahaan dalam mewujudkan *Human Capital* bagi perusahaan. Sumber daya yang mempunyai pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang baik, membutuhkan suatu proses dan berkesinambungan. Pembekalan terhadap sumber daya karyawan salah satunya adalah dengan pelatihan.

Dewasa ini, di perusahaan sering terjadi pemborosan tenaga, waktu, dan biaya, sehingga yang terjadi adalah kinerja karyawan tidak memuaskan. Sebuah penelitian atau *survey* di Indonesia yang dilakukan oleh Daya Dimensi Indonesia (DDI), perusahaan konsultan sumberdaya manusia yang berbasis kompetensi, terhadap dunia perbankan berhasil mengungkap bahwa sebanyak 35% responden mengatakan bahwa setelah kandidat dipekerjakan, ternyata keahlian, pengetahuan serta pengalaman yang dimiliki sangat berbeda dari ekspektansi awal sang manajer. (<http://www.republika.co.id>)

Penelitian atau *survey* di atas dapat dijadikan suatu indikator atau menjadi suatu pandangan bagi perusahaan bahwa potensi yang dimiliki oleh setiap karyawan belum cukup berimbang dengan beban tugas yang diberikan. Solusi yang tepat untuk mengakomodir permasalahan itu adalah dengan pelatihan. Manfaat yang dapat diambil dalam penyelenggaraan pelatihan adalah diharapkan karyawan mampu melaksanakan tugas dan kewajibannya dengan baik serta mampu mengatasi masalah-masalah yang mungkin timbul di dalam pelaksanaan tugasnya. Pelatihan yang terarah dan berkesinambungan, dapat menghasilkan tenaga kerja berkualitas tinggi yang dapat bekerja sesuai dengan keahliannya demi kelangsungan hidup organisasi.

Manusia di dalam perusahaan merupakan kunci utama dalam keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Investasi yang dilakukan dalam pelatihan bukan hanya sekedar mengeluarkan uang kemudian segalanya dapat terselesaikan dengan baik, melainkan penanaman moral, nilai-nilai, serta visi dan misi perusahaan juga dilibatkan di dalamnya. Pihak manajemen perusahaan secara

lebih khusus mengadakan investasi pada para anggotanya sehingga orang dapat menyesuaikan diri terhadap perubahan yang sudah terjadi.

Manusia atau individu adalah faktor penting dalam organisasi industri, maka dalam dunia industri dikenal Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang berarti fungsi dalam suatu organisasi yang membuat karyawan secara efektif dapat mencapai tujuan diri sendiri dan organisasi (Ivancevich & Hoon, 2002: 436). MSDM mempunyai tugas-tugas dan peran-peran yang penting dalam organisasi, salah satunya adalah pelatihan dan pengembangan. Jadi dengan kata lain pelatihan dan pengembangan merupakan piranti bagi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam upayanya meningkatkan dan memelihara pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan sumberdaya manusia dalam menghadapi tugas kerja yang dibebankan kepadanya.

Menurut Noe (2002: 6) solusi dengan menggunakan pelatihan, digunakan apabila terlebih dahulu perusahaan melakukan suatu analisis kebutuhan, yaitu analisis terhadap organisasi (*organizational analysis*), analisis terhadap karyawan (*person analysis*), dan analisis terhadap tugas (*tasks analysis*). Menurut Latham dan Wexley (2002: 29) bahwa dengan analisis kebutuhan, perusahaan bisa terhindar dari pengeluaran dana yang besar dan pemborosan waktu dalam penyelenggaraan program pelatihan di perusahaan.

Pelatihan merupakan salah satu kebutuhan bagi suatu organisasi untuk mengembangkan anggota atau karyawannya. Banyak pelatihan yang telah diadakan tetapi hasil yang ditunjukkan belum sesuai dengan harapan perusahaan atau dengan kata lain karyawan belum bisa memenuhi ekspektansi perusahaan

dalam rangka meningkatkan mutu kinerja karyawan, sementara itu pelatihan selalu diadakan tiap tahunnya. Penelitian yang dilakukan oleh Baldwin dan Ford (dalam Dennis Eseryel, 2002) menyatakan bahwa industri di Amerika Serikat setiap tahunnya menghabiskan dana sampai \$100 juta pada pelatihan dan pengembangan, tetapi tidak lebih dari 10% dari pengeluaran tersebut hasilnya (*output*) dapat diterapkan dalam konteks pekerjaan. Bass dan Van Buren (dalam Dennis Eseryel, 2002: 213) menambahkan, *American Society for Training and Development* (ASTD) pernah melakukan suatu penelitian dan menemukan bahwa karyawan yang diikutkan pelatihan oleh masing-masing perusahaan, hanya sekitar 45% peserta pelatihan yang benar-benar memahami terhadap pelatihan tersebut.

Salah satu perusahaan infus, PT. Widatra Bhakti, melalui manajer HRD mengatakan bahwa perusahaan telah mengadakan pelatihan-pelatihan baik itu yang skalanya nasional maupun internasional tetapi hasil yang diharapkan tidak memuaskan perusahaan (dalam sebuah penjelasan kegiatan *study tour* Fakultas Psikologi UKWMS pada tanggal 14 Juli 2005). Sumber diatas diperkuat lagi dengan penggalian data pada tempat dimana data itu diambil. Melalui sebuah wawancara yang dilakukan peneliti pada Bank "X", *Centralized Processing Head* mengatakan bahwa memang terjadi ketidakefektifan dalam hasil pelatihan. Hasil wawancara ini juga diperkuat lagi dengan pernyataan dari salah satu Kepala Bagian yang menyatakan karyawan yang telah diikutkan dalam suatu pelatihan masih terlihat belum maksimal dalam mengerjakan tugas pekerjaan yang diberikan kepadanya.

Data penelitian atau *survey* dan hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa ada ketidakcocokan fakta di lapangan dengan harapan, manfaat yang seharusnya diterima karyawan sehabis pelatihan menjadi tidak berguna. Transfer pelatihan yang ada perlu mendapat perhatian dan dicermati mengingat dana yang dikeluarkan perusahaan cukup besar dan hasil yang dicapai tidak sesuai dengan harapan. Hal ini cukup bisa dikatakan bahwa pelatihan tersebut belum efektif.

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi efektivitas pelatihan dalam pekerjaan, yaitu: metode yang dipakai dalam pelatihan, materi yang diberikan dalam pelatihan, *trainer*, lingkungan kerja sesuai dengan yang diharapkan atau tidak (*setting*), dukungan pihak manajemen, dukungan rekan kerjanya, budaya dan iklim organisasi, dan karakteristik personal (Wexley dan Latham, 2002: 113-118; Noe, 2005: 155-160). Efektif atau tidaknya suatu pelatihan bisa dilihat dengan mengevaluasi pelatihan tersebut tentunya setelah pelatihan tersebut selesai (*post-training*). Pada penelitian ini, efektif atau tidaknya suatu pelatihan itu ditinjau dari penilaian karyawan terhadap program pelatihan. Hal ini sesuai dengan penjelasan Kirkpatrick (dalam Johnson, 2003) tentang model evaluasi pelatihan, yang menyatakan bahwa evaluasi ini terbagi atas 4 (empat) kriteria, dimana kriteria pertama sampai ketiga, data-data mengenai suatu pelatihan yang efektif dikumpulkan dari karyawan selaku peserta pelatihan. kemudian data-data tersebut dibandingkan dengan kriteria keempat yang berasal dari data yang dimiliki perusahaan hasil kerja karyawan setelah mengikuti pelatihan.

Tidak sedikit organisasi yang belum menyadari pelatihan secara benar sehingga akhirnya tidak memiliki komitmen untuk memprogramkan pelatihan.

Dukungan dari pihak manajemen terhadap karyawannya dalam pelatihan akan dipersepsikan baik apabila pihak manajemen merealisasikan perjanjian-perjanjian atau kesepakatan-kesepakatan bersama dengan penuh tanggung jawab demi tercapainya tujuan bersama.

Lemahnya dukungan dari pihak manajemen dapat dibuktikan melalui sebuah penelitian yang diadakan oleh Noe (2002: 160-161) pada beberapa perusahaan sewa atau jual-beli rumah di Amerika Serikat yang menyatakan bahwa peserta pelatihan ketika kembali bekerja tidak bisa mengimplementasikan apa yang sudah di dapat dalam pelatihan. Secara mengejutkan, dikatakan dalam penelitian tersebut pihak manajemen tidak meyakinkan mereka (*trainee*) bahwa apa yang mereka dapatkan atau yang mereka terima selama pelatihan berguna untuk digunakan dalam lingkungan kerjanya.

Ada beberapa mitos yang menyebabkan dukungan pihak manajemen terhadap pelatihan berkurang dan bahkan tidak ada sama sekali. Mitos-mitos inilah yang mematahkan dukungan manajemen terhadap upaya pengembangan SDM., yang secara rinci dikonseptualisasikan oleh Krause, 1996 (dalam Irianto, 2001: 68-70), yaitu:

1. pihak manajemen beranggapan bahwa semua pekerja yang ada sudah memiliki pengalaman yang memadai.
2. pelatihan sudah pernah diadakan, namun tidak memiliki hasil yang positif bagi kemajuan organisasi.
3. pihak manajemen beranggapan bahwa organisasi yang dikelolanya terlalu kecil untuk harus diadakan pelatihan di dalamnya.

4. pelatihan berbiaya sangat mahal sehingga mengurangi kekuatan organisasi atau bahkan mengganggu struktur anggaran belanjanya.
5. pelatihan dianggap sebagai pemborosan waktu.

Persepsi karyawan terhadap dukungan yang diberikan oleh pihak manajemen dalam program pelatihan terbentuk ketika pihak manajemen menyatakan dan bertindak secara serius dalam menangani hal-hal yang terkait dengan pengembangan karyawan, dalam hal ini adalah pelatihan (Eisenberger, 1997: 813).

Pengembangan SDM yang terkait dengan pihak manajemen menurut Hamel dan Prahalad (dalam Budihardjo, 2004: 5) adalah bahwa kompetisi masa depan tidak hanya dapat dilakukan dengan redefinisi strategi, tetapi juga perlu redefinisi peranan manajemen dalam menciptakan strategi. Mitos-mitos yang dapat mematahkan dukungan manajemen terhadap pelatihan tersebut harus ditransformasikan sedemikian rupa untuk kian menyadari bahwa dukungan manajemen sangatlah penting bagi pengembangan organisasi dan karyawan.

Berdasarkan hal-hal yang diuraikan di atas peneliti tertarik untuk meneliti hubungan persepsi karyawan terhadap dukungan manajemen dalam proses pelatihan dengan persepsi terhadap efektivitas pelatihan.

1.2. Batasan Masalah

Agar cakupan wilayah penelitian tidak meluas, maka dilakukan pembatasan terhadap masalah yang diteliti sebagai berikut:

1. Ada beberapa faktor yang mungkin dapat mempengaruhi persepsi terhadap efektivitas pelatihan, tapi dalam penelitian ini hanya ingin diteliti faktor dukungan manajemen yang diperkirakan mempunyai hubungan dengan persepsi karyawan sebagai peserta pelatihan dan persepsi terhadap efektivitas pelatihan.
2. Penelitian ini bersifat korelasional, yaitu penelitian untuk menguji ada tidaknya hubungan antara dukungan manajemen dalam proses pelatihan dengan efektivitas pelatihan ditinjau dari persepsi karyawan sebagai peserta pelatihan.
3. Subjek dalam penelitian ini adalah peserta pelatihan dalam hal ini adalah karyawan pada Bank “X” yang telah mengikuti pelatihan selama dua kali atau lebih, karena pada level inilah program pelatihan sering diadakan.

1.3. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan batasan masalah, maka masalah yang ada dirumuskan sebagai berikut:

“Apakah ada hubungan antara persepsi karyawan terhadap dukungan manajemen dalam program pelatihan dengan persepsi terhadap efektivitas pelatihan pada karyawan di Bank X?”

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dalam penelitian ini peneliti mempunyai tujuan sebagai berikut: Untuk mengetahui hubungan antara persepsi karyawan

terhadap dukungan manajemen dalam program pelatihan dengan persepsi terhadap efektivitas pelatihan pada karyawan di Bank X?"

1.5. Manfaat Penelitian

Dari hasil yang hendak diperoleh dalam penelitian ini, maka diharapkan dapat memberikan beberapa manfaat bagi pihak-pihak, sebagai berikut ini adalah:

1. Secara teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan bagi perkembangan teori psikologi khususnya psikologi industri dan organisasi mengenai persepsi karyawan terhadap dukungan manajemen dalam program pelatihan dengan persepsi terhadap efektivitas pelatihan.

2. Secara praktis

a. Bagi manajemen

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan atau sumbangan informasi bagi pihak manajemen mengenai betapa pentingnya pelatihan dan seberapa besar dukungan pihak manajemen di mata karyawan. Sehingga nantinya pihak manajemen dan karyawan bisa bersama-sama mewujudkan suatu pelatihan dengan hasil efektif.

b. Bagi perusahaan dalam hal ini *Human Resource Department*.

Hasil penelitian dapat memberikan tambahan informasi tentang efektivitas pelatihan beserta analisis-*analisis* yang terkait sebagai pertimbangan dalam meningkatkan mutu dan efektivitas sumberdaya

manusia dan HRD dapat memberikan masukan dan kontribusi kepada pihak manajemen agar pihak manajemen dapat mendukung aplikasi pelatihan.

c. Bagi subjek penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan suatu masukan atau sumbangan informasi dan pengetahuan bagi subjek penelitian mengenai penyelenggaraan suatu pelatihan yang hasilnya efektif. Sehingga nantinya subjek penelitian mempunyai kesan yang baik terhadap pihak manajemen khususnya dalam hal pemberian dukungan dalam proses pembelajaran dan pengembangan karyawan.

d. Bagi *Trainer*

Trainer dapat lebih baik dalam melaksanakan tugasnya, yaitu lebih banyak melibatkan pihak manajemen mulai dari perancangan sampai dengan aplikasinya pada pekerjaan sehari-hari serta mengevaluasi kegiatan pelatihan yang telah diadakan. Peran dari dukungan manajemen dapat meningkatkan motivasi dan harapan tersendiri bagi karyawan sehingga nantinya dapat tercapai tujuan bersama.