

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Penelitian Terdahulu**

1. Driwantara (2005) “Mengukur ROI (*Return on Investment*) terhadap Efektivitas Suatu Pelatihan.

Penelitian yang dilakukan oleh Driwantara (2005), memandang bahwa pelatihan merupakan suatu investasi dan bukan lagi sekedar pengeluaran yang harus dikeluarkan oleh perusahaan secara rutin (dalam kondisi ekstrim bahkan hanya sebagai sarana untuk menghabiskan dana yang telah dianggarkan), maka diharapkan pihak manajemen dan rekan kerja dari divisi lain akan lebih mudah memahami hubungan antara pelatihan dengan keuntungan yang akan diperoleh.

Dengan penggunaan teknik pengukuran ROI diharapkan pandangan-pandangan negatif dari sebagian orang (BOD atau Manager) bahwa pelatihan merupakan suatu kegiatan yang tidak signifikan (lebih sebagai pelengkap dalam perencanaan anggaran/budget) lambat laun akan berubah. Dengan kondisi demikian maka semboyan bahwa “SDM merupakan aset terbesar dari perusahaan” bukan lagi hanya sebagai “lip service” semata, tetapi benar-benar dapat dibuktikan dengan memberikan pelatihan dan pengembangan sesuai dengan kebutuhan yang ada.

2. Stefan Tupamahu dan Budi W. Soetjipto (2005) “Pengukuran *Return on Training Investment* (ROTI)”

Penelitian menggunakan ilustrasi penghitungan ROTI digunakan training Selling Retail Bank Services (SRBS) yang diselenggarakan oleh Bank X, dan dari hasil perhitungan diperoleh nilai ROTI sebesar 441%. Nilai tersebut menunjukkan bahwa manfaat yang diberikan oleh training SRBS jauh lebih besar daripada biaya yang dikeluarkan untuk penyelenggaraan training tersebut. Dengan demikian, pada akhirnya dapat disimpulkan bahwa training SRBS cukup berharga untuk dilanjutkan penyelenggaraannya di kemudian hari. Selain itu jugaterdapat keunggulan lain yang diperoleh dari penyelenggaraan training SRBS ini, berupa intangible benefits yang semakin memperkuat kontribusi training tersebut terhadap peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

3. Dianur Hikmawati (2012) “Evaluasi Efektifitas Program Pelatihan *Service Excellence* di Rumah Sakit Jantung dan Pembuluh Darah Harapan Kita Jakarta”

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi efektivitas Pelatihan *Service Excellence* bagi pegawai di Rumah Sakit Jantung dan Pembuluh Darah Harapan Kita tahun 2012. Penelitian dilakukan terhadap pegawai yang telah mengikuti Pelatihan *Service Excellence* di tahun 2010 sebanyak 50 orang dan juga terhadap 30 pasien. Pengumpulan data dilakukan dengan cara penyebaran kuisioner, observasi wawancara dan telaah data sekunder yang terkait dengan pelatihan. Penelitian ini bersifat deskriptif analitik dengan

menggunakan rancangan *cross-sectional*. Kerangka konsep penelitian ini terdiri dari variabel independen (evaluasi pada tingkat reaksi, tingkat pembelajaran, tingkat perilaku, tingkat hasil) dan variabel dependen (efektivitas pelatihan). Dari hasil penelitian diperoleh bahwa gambaran evaluasi pelatihan pada keempat level menunjukkan hasil yang baik. Namun, evaluasi pada tingkat perilaku menunjukkan hasil yang negatif dengan kategori implementasi perilaku yang belum memenuhi standard layanan prima sebesar 53,3%. Dari hasil uji *Chi Square*, diperoleh bahwa variabel yang berhubungan dengan efektivitas pelatihan adalah tingkat hasil (*level result*). Peneliti menyarankan agar pihak manajemen lebih aktif melakukan evaluasi pasca pelatihan secara berkala an berkesinambungan.

4. Rizka Dwi Febriana (2013) “Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Sumber Daya Manusia (SDM) terhadap Kinerja Karyawan Departement Distribusi Wilayah II PT Petrokimia Gresik Tahun 2012”

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah pendidikan dan pelatihan mempunyai pengaruh yang signifikan secara parsial maupun secara simultan terhadap kinerja karyawan Departemen Distribusi II PT Petrokimia Gresik. Pendekatan penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif. Menggunakan teknik pengambilan data dengan kuisisioner dan dokumenter, penelitian ini mengambil populasi seluruh karyawan organik Departemen Distribusi Wilayah II PT Petrokimia Gresik. Dan pada akhirnya didapatkan hasil bahwa Pelatihan merupakan variabel yang berpengaruh dominan

terhadap kinerja karyawan Departemen Distribusi Wilayah II di PT Petrokimia Gresik.

**Tabel 2.1**  
**Perbedaan dan Persamaan**  
**Penelitian Terdahulu dan Sekarang**

No.	Uraian	Penelitian		Perbedaan	Persamaan
		Terdahulu	Sekarang		
1.	Nama	Driwantara	Arief Novansa Dwi Putra	-	-
	Judul	Mengukur ROI ( <i>Return on Investment</i> ) terhadap Efektivitas Suatu Pelatihan	Analisis Dampak Pelaksanaan Program Tugas Belajar S-2 Luar Negeri terhadap Peningkatan Profit Perusahaan menggunakan <i>Metode Return on Investment</i> (Studi Kasus pada PT Petrokimia Gresik)	-	-
	Metode Penelitian	Kualitatif Deskriptif	Kualitatif Deskriptif	-	Kualitatif Deskriptif
	Teknik Analisis	<i>Return on Investment</i>	<i>Return on Investment</i>	-	<i>Return on Investment</i>
	Obyek Penelitian	-	PT Petrokimia Gresik	-	-
2.	Nama	Stefan Tupamahu dan Budi W. Soetjipto	Arief Novansa Dwi Putra	-	-
	Judul	Pengukuran <i>Return on Training Investment</i> (ROTI)	Analisis Dampak Pelaksanaan Program Tugas Belajar S-2 Luar Negeri terhadap Peningkatan Profit Perusahaan menggunakan <i>Metode Return on Investment</i> (Studi Kasus pada PT Petrokimia Gresik)	-	-
	Metode Penelitian	Kualitatif Deskriptif	Kualitatif Deskriptif	-	Kualitatif Deskriptif
	Teknik Analisis	<i>Return on Training Investment</i>	<i>Return on Investment</i>	-	<i>Return on Investment</i>
	Obyek Penelitian	Bank X	PT Petrokimia Gresik	-	-

3.	Nama	Dianur Hikmawati	Arief Novansa Dwi Putra	-	-
	Judul	Evaluasi Efektifitas Program Pelatihan <i>Service Excellence</i> di Rumah Sakit Jantung dan Pembuluh Darah Harapan Kita Jakarta	Analisis Dampak Pelaksanaan Program Tugas Belajar S-2 Luar Negeri terhadap Peningkatan Profit Perusahaan menggunakan <i>Metode Return on Investment</i> (Studi Kasus pada PT Petrokimia Gresik)	-	-
	Metode Penelitian	Kuantitatif (Deskriptif Analitik)	Kualitatif Deskriptif	Kuantitatif	-
	Teknik Analisis	<i>Cross Sectional</i>	<i>Return on Investment</i>	<i>Cross Sectional</i>	-
	Obyek Penelitian	Rumah Sakit Jantung dan Pembuluh Darah Harapan Kita Jakarta	PT Petrokimia Gresik	-	-
4.	Nama	Rizka Dwi Febriana	Arief Novansa Dwi Putra	-	-
	Judul	Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Sumber Daya Manusia (SDM) terhadap Kinerja Karyawan Departement Distribusi Wilayah II PT Petrokimia Gresik Tahun 2012	Analisis Dampak Pelaksanaan Program Tugas Belajar S-2 Luar Negeri terhadap Peningkatan Profit Perusahaan menggunakan <i>Metode Return on Investment</i> (Studi Kasus pada PT Petrokimia Gresik)	-	-
	Metode Penelitian	Kuantitatif	Kualitatif Deskriptif	Kuantitatif	-
	Teknik Analisis	SPSS	<i>Return on Investment</i>	SPSS	-
	Obyek Penelitian	PT Petrokimia Gresik	PT Petrokimia Gresik	-	PT Petrokimia Gresik

## 2.2 Landasan Teori

### 2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Menurut Edy Sutrisno (2014;5), manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bidang strategis dari organisasi. Manajemen sumber daya manusia harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan mengelolanya.

Sumber daya manusia, antara lain adanya yang menciptakan *human resources*, ada yang mengartikan sebagai *manpower management* serta ada yang menyetarakan dengan pengertian sumber daya manusia dengan personal (personalia, kepegawaian dan sebagainya). Akan tetapi, pada manajemen sumber daya manusia yang mungkin tepat adalah *human resources management* (manajemen sumber daya manusia), dengan demikian secara sederhana pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia adalah mengelola sumber daya manusia.

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia mempunyai tugas untuk mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya. Menurut Umar dalam Edy Sutrisno (2014;7), dalam tugasnya manajemen sumber daya manusia dapat dikelompokkan atas tiga fungsi, yaitu :

1. Fungsi Manajerial, meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian.

2. Fungsi Operasi, meliputi pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja.
3. Fungsi ketiga adalah kedudukan manajemen sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia mempunyai definisi sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.

#### **2.2.1.1 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Cushway dalam Edy Sutrisno (2014;7), tujuan MSDM meliputi :

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.

5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

Sementara itu, menurut Schuler *et al* dalam Edy Sutrisno (2014;8), setidaknya MSDM memiliki tiga tujuan utama, yaitu :

1. Memperbaiki tingkat produktivitas.
2. Memperbaiki kualitas kehidupan kerja
3. Meyakinkan organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal.

#### **2.2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Edy Sutrisno (2014;10), ada beberapa fungsi manajemen sumber daya manusia diantaranya adalah :

##### **1. Perencanaan**

adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan.

##### **2. Pengorganisasian**

adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi, dalam bentuk bagan organisasi.



### 3. Pengarahan dan Pengadaan

pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau kerja sama dan bekerja secara efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Adapun pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

### 4. Pengendalian

merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana.

### 5. Pengembangan

merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.

### 6. Kompensasi

merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.

### 7. Pengintegrasian

merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

### 8. Pemeliharaan

merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

### 9. Kedisiplinan

merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi.

### 10. Pemberhentian

merupakan putusnya hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi.

## **2.2.2 Pendidikan**

Pendidikan adalah suatu proses, teknis dan metode belajar mengajar dengan maksud mentransfer suatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan sebelumnya, Nasution dalam Febriana (2013;19).

Salah seorang filosofi bangsa inggris yang hidup sekitar tahun 1806-1873 M mengatakan : “pendidikan itu meliputi segala sesuatu yang dikerjakan oleh seorang untuk dirinya atau yang dikerjakan oleh orang lain untuk dia, dengan tujuan mendekatkan dia kepada tingkat kesempurnaan” (John Stuart Mill dalam Febriana, 2013;19).

Filosofi terbesar dari yunani 184 SM mengatakan bahwa : “pendidikan itu ialah menyiapkan akal untuk pengajaran, sebagaimana disiapkan tanah tempat persemaian benih. Dia mengatakan bahwa didalam diri manusia ada dua kekuatan yaitu pemikiran kemanusiaannya dan syahwat kehewaniyahnya. Pendidikan itu adalah alat yang dapat membantu kekuatan pertama untuk mengalahkan kekuatan yang kedua” (Aristoteles dalam Febriana, 2013;20).

Seorang tokoh bangsa arab yang hidup tahun 106-12013 H pengarang kitab Kalilah dan Damimah mengatakan bahwa : “pendidikan itu ialah yang kita

butuhkan untuk mendapatkan sesuatu yang akan menguatkan semua indra kita seperti makanan dan minuman, dengan yang lebih kita butuhkan untuk mencapai peradaban yang tinggi yang merupakan santapan akal dan rohani” (Ibnu Muqaffa dalam Febriana, 2013;20).

Pendidikan dimaksudkan untuk membina kemampuan atau mengembangkan kemampuan berfikir para pegawai, meningkatkan kemampuan mengeluarkan gagasan-gagasan para pegawai sehingga mereka dapat menunaikan tugas dan kewajibannya dengan sebaik-baiknya, sedangkan pelatihan lebih mengembangkan keterampilan teknis sehingga pegawai dapat menjalankan pekerjaan sebaik-baiknya. Pelatihan berhubungan langsung dengan pengajar tugas pekerjaan (Widjaja dalam Febriana, 2013;20).

Zaman, dkk (2005) dalam Febriana (2013;20), mengingatkan keterbatasan waktu, tenaga dan pikiran, maka kelima pendapat yang telah dikemukakan diharapkan dapat mewakili pendapat-pendapat lainnya. Berdasarkan pengertian-pengertian diatas dapatlah dikatakan bahwa pendidikan itu adalah pemberian pengarahan dengan berbagai macam yang berpengaruh, yang sengaja kita pilih untuk membantu, sehingga sedikit demi sedikit sampai kepada batasan kesempurnaan maksimal yang dapat dicapai, sehingga dia bahagia dalam kehidupannya. Sebagai individu dan dalam kehidupan kemasyarakatan (sosial) dan setiap tindakan yang keluar dari padanya menjadi lebih sempurna, lebih tepat dan lebih baik bagi masyarakat. Oleh karena itu, pendidikan dapat pula dikatakan sebagai wujud proses yang dapat membantu pertumbuhan seluruh unsur kepribadian manusia secara seimbang kearah yang positif.

Menurut Soekidjo dalam Febriana (2013;21), pendidikan didalam suatu organisasi adalah suatu proses pengembangan kemampuan kearah yangdiinginkan oleh organisasi.

### **2.2.2.1 Teori Pendidikan**

Menurut Anwar dalam Febriana (2013;21), teori pendidikan adalah suatu teori yang mengemukakan mengenai hal-hal yang berkaitan dengan pendidikan, misalnya mengenai kurikulum, kegiatan belajar, proses pengajaran, system belajar dan lain-lainnya. Dalam hal ini kurikulum memiliki keterkaitan yang erat dengan teori pendidikan. Ada empat macam teori pendidikan, seperti berikut :

#### **1. Pendidikan Klasik**

Teori pendidikan klasik berlandaskan pada filsafat klasik yang memandang bahwa pendidikan berfungsi sebagai upaya memelihara, mengawetkan, dan meneruskan warisan budaya. Teori pendidikan ini lebih menekankan peranan isi pendidikan dari pada prosesnya. Isi pendidikan atau bahan pengajaran diambil dari sari ilmu pengetahuan yang telah ditemukan dan dikembangkan oleh para ahli dibidangnya dan disusun secara logis dan sistematis. Misalnya teori fisika, biologi, matematika, bahasa, sejarah dan sebagainya.

#### **2. Pendidikan Pribadi**

Teori pendidikan ini berasal dari sebuah asumsi bahwa anak telah memiliki potensi-potensi tertentu semenjak dia dilahirkan. Pendidikan yang didapat oleh anak selanjutnya harus disesuaikan dengan latar belakang dan minat si anak sebagai pelaku utama pendidikan. Guru hanya bersifat membimbing dan pendorong semangat belajar anak. Ada anak yang tidak suka belajar dalam

kelas tapi sekali dia melihat guru sedang menerangkan pasti langsung terserap dalam otaknya. Tanpa perlu penjelasan terlalu dalam dia bisa menyerap semua pelajaran dengan baik.

### 3. Teknologi Dalam Pendidikan

Dalam proses pendidikan tentunya ada proses penyampaian informasi dari seorang guru kepada muridnya. Dalam hal ini teknologi berperan untuk meningkatkan kinerja para pendidik dalam menyampaikan informasi itu. Teori pendidikan dalam teknologi lebih mengutamakan pembentukan dan penguasaan kompetensi atau kemampuan-kemampuan praktis. Jadi dalam teknologi pendidikan budaya lama dalam pendidikan itu sendiri akan berkembang atau berubah menjadi baru. Teknologi dalam pendidikan bertujuan untuk mengembangkan cara baru dalam proses pembelajaran sehingga anak akan terbantu dengan lebih cepat dalam mencapai tujuan pendidikan. Misalnya melalui buku atau elektronik seperti newsletter atau email.

### 4. Pendidikan Interaksional

Teori pendidikan interaksional adalah suatu konsep pendidikan yang memiliki latar belakang pemikiran manusia sebagai makhluk social yang senantiasa berinteraksi dan bekerja sama dengan manusia lainnya. Dalam pendidikan juga terdapat proses interaksi yang terjadi antara guru, anak didik dan lingkungan tempat pembelajaran itu terjadi. Pendidikan interaksional menjadi sumber utama untuk menghadapkan anak didik pada kurikulum yang bersifat tantangan, hambatan dan gangguan yang dihadapi oleh manusia. Anak akan bekerja sama mencari pemecahan masalah yang tepat bersama dengan anak

lain dan lingkungannya. Berdasarkan teori pendidikan yang telah disebutkan diatas dapat menjadi acuan bagi kita sebagai orang tua untuk memilih pendidikan yang tepat bagi anak.

#### **2.2.2.2 Indikator Pendidikan**

Variabel pendidikan yang dianggap sebagai faktor-faktor yang mencerminkan kualitas sumber daya manusia. Adapun variabel pendidikan dan indikatornya adalah sebagai berikut :

1. Membina kemampuan pola pikir karyawan
2. Mengembangkan kemampuan berfikir para karyawan
3. Kemampuan mengeluarkan gagasan para karyawan

Widjaya (1995) dalam Febriana (2013;20), menyatakan bahwa pendidikan dimaksudkan untuk membina kemampuan atau mengembangkan kemampuan berfikir para pegawai, meningkatkan kemampuan mengeluarkan gagasan-gagasan para pegawai sehingga mereka dapat menunaikan tugas dan kewajibannya dengan sebaik-baiknya.

#### **2.2.2.3 Jenis – Jenis Pendidikan**

Pendidikan dapat dirancang untuk memenuhi sejumlah tujuan berbeda dan dapat diklasifikasikan ke dalam berbagai cara. Beberapa pengelompokan yang umum meliputi:

1. Pendidikan yang dibutuhkan dan rutin

Dilakukan untuk memenuhi berbagai syarat hukum yang diharuskan dan berlaku sebagai pendidikan untuk semua karyawan (orientasi karyawan baru).

## 2. Pendidikan pekerjaan/teknis

Memungkinkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan, tugas, dan tanggung jawab mereka dengan baik (misalnya: pengetahuan tentang produk, proses dan prosedur teknis, dan hubungan pelanggan).

## 3. Pendidikan antar pribadi dan pemecahan masalah

Dimaksudkan untuk mengatasi masalah operasional dan antarpribadi serta meningkatkan hubungan dalam pekerjaan organisasional (misalnya: komunikasi antarpribadi, keterampilan - keterampilan manajerial / kepegawaian, dan pemecahan konflik).

## 4. Pendidikan perkembangan dan inovatif

Menyediakan fokus jangka panjang untuk meningkatkan kapabilitas individual dan organisasional untuk masa depan (misalnya: praktik-praktik bisnis, perkembangan eksekutif, dan perubahan organisasional) pekerjaan sesuai dengan bidang kejuruannya.

### **2.2.2.4 Merancang Aktivitas Pendidikan yang Efektif**

Menurut Kaswan (2012;102), karakteristik utama aktivitas pendidikan dan pelatihan yang memberikan kontribusi terhadap daya saing adalah aktivitas pelatihan yang dirancang sesuai dengan proses desain pembelajaran. Yaitu pendekatan system atik untuk mengembangkan program pendidikan dan pelatihan. Berikut ini adalah 6 langkah proses desain pendidikan dan pelatihan yang menekankan bahwa praktik pendidikan dan pelatihan yang efektif lebih dari sekedar metode yang populer.

1. Penilaian kebutuhan
2. Memastikan kesiapan karyawan untuk pendidikan dan pelatihan.
3. Menciptakan lingkungan belajar.
4. Memastikan terjadinya transfer pendidikan dan pelatihan.
5. Menyeleksi metode pendidikan dan pelatihan.
6. Evaluasi program pendidikan dan pelatihan.

#### **2.2.2.5 Manfaat Pendidikan**

Manfaat pendidikan menurut Kaswan (2012;100), adalah sebagai berikut:

1. Manfaat dari segi organisasi:
  - a. Peningkatan produktivitas kerja organisasi.
  - b. Terwujudnya hubungan yang serasi antara bawahan dan atasan.
  - c. Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat karena melibatkan karyawan yang bertanggung jawab.
  - d. Meningkatkan semangat kerja seluruh karyawan dalam organisasi.
  - e. Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif.
  - f. Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui gaya manajemen yang partisipatif.
  - g. Penyelesaian konflik yang fungsional sehingga tercipta rasa persatuan dan kekeluargaan.
2. Manfaat dari segi individu:
  - a. Membantu karyawan membuat keputusan dengan lebih baik.
  - b. Meningkatkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan masalah kerja.



- c. Terjadinya internalisasi operasionalisasi faktor-faktor motivasional, seperti pengakuan, prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab, dan kemajuan.
  - d. Timbulnya dorongan dalam diri para karyawan untuk terus meningkatkan kemampuannya.
  - e. Peningkatan kemampuan karyawan mengatasi masalah stress, frustrasi, dan konflik.
  - f. Meningkatkan kepuasan kerja.
  - g. Semakin besar pengakuan atas kemampuan seseorang.
  - h. Mengurangi ketakutan menghadapi tugas-tugas baru dimasa yang akan datang.
3. Manfaat dari segi hubungan sesama:
- a. Terjadinya proses komunikasi yang efektif.
  - b. Adanya persepsi yang sama tentang tugas-tugas yang harus diselesaikan.
  - c. Ketaatan semua pihak terhadap ketentuan yang bersifat normative.
  - d. Terdapatnya iklim yang baik bagi pertumbuhan seluruh karyawan.
  - e. Menjadikan organisasi sebagai tempat yang lebih menyenangkan untuk berkarya.

### **2.2.3 Pelatihan**

Pelatihan merupakan bagian dari suatu proses pendidikan yang tujuannya untuk meningkatkan kemampuan atau keterampilan khusus seseorang atau kelompok orang. Westerman dan Donoghue (1997) dalam Febriana (2013;25), memberikan pengertian pelatihan sebagai pengembangan secara sistematis pola sikap,

pengetahuan, keahlian yang diperlukan oleh seseorang untuk melaksanakan tugas atau pekerjaannya secara memadai.

Menurut Captureasia (2009) dalam Febriana (2013;26), pelatihan adalah suatu proses belajar mengenai sebuah wacana pengetahuan dan keterampilan yang ditujukan untuk penerapan hasil belajar yang sesuai dengan tuntutan tertentu.

Pelatihan yang baik memiliki ciri-ciri antara lain :

1. Mengembangkan pemahaman
2. Pengetahuan dan keterampilan
3. Diberikan secara intruksional
4. Obyeknya seseorang atau sekelompok orang
5. Prosesnya mempelajari dan mempraktekkan dengan menuruti prosedur sehingga menjadi kebiasaan
6. Hasilnya terlihat dengan adanya perubahan, tepatnya perbaikan cara kerja di tempat kerja.

Pelatihan adalah kegiatan-kegiatan yang didesain untuk memberikan kesempatan bagi peserta untuk mempelajari pengetahuan dan ketrampilan bagi pekerja-pekerja mereka pada masa sekarang, Mondy dan Noe (2005) dalam Febriana (2013;7).

Pattanayak (2002) dalam Febriana (2013;27), mendefinisikan pelatihan sebagai berikut: *“training maybe define as a plan programme designed to improve performance and to bring about measureable canges in knowladges, skill, attitude and social behavior of employees of doing a particular job”*. Menurut Pattanayak bahwa pelatihan didefinisikan sebagai suatu program perencanaan yang didesain untuk memperbaiki kinerja dan untuk membawa perubahan-perubahan yang

terukur dalam pengetahuan, ketrampilan, sikap dan prilaku sosial pada karyawan dalam melakukan pekerjaan tertentu. Dipandang secara sempit maupun luas secara terbatas pelatihan menyediakan para pegawai dengan pengetahuan yang spesifik dan dapat diketahui serta keterampilan.

### **2.2.3.1 Teori Pelatihan**

Pelatihan didefinisikan oleh Ivancevich dalam Edy Sutrisno (2014;67), sebagai usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam pekerjaannya sekarang atau dalam pekerjaan lain yang akan dijabatnya segera. Pelatihan terkait dengan keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk pekerjaan yang sekarang dilakukan. Pelatihan berorientasi ke masa sekarang dan membantu karyawan untuk menguasai keterampilan dalam pekerjaannya

Menurut Wexley & Yulk dalam Edy Sutrisno (2014;67), ada tiga alasan mengapa latihan personel itu perlu diselenggarakan oleh organisasi atau perusahaan, diantaranya :

1. Seleksi personel tidak selalu menjamin akan personel tersebut cukup terlatih dan bisa memenuhi persyaratan pekerjaannya secara tepat.
2. Bagi personel yang sudah senior kadang – kadang perlu ada penyegaran dengan latihan – latihan kerja. Hal ini disebabkan berkembangnya kapasitas pekerjaan, cara mengoperasikan mesin-mesin dan teknisnya, untuk promosi maupun mutasi.
3. Manajemen sendiri menyadari bahwa program pelatihan yang efektif dapat meningkatkan produktivitas, mengurangi absen, mengurangi *labour turn over*, dan meningkatkan kepuasan kerja.

Sebelum karyawan menjalani pelatihan, hendaknya kepada mereka diberikan penjelasan mengenai arti dan tujuan pelatihan terlebih dahulu. Dengan adanya pemahaman tersebut, maka para karyawan yang akan mengikuti pelatihan akan termotivasi untuk mengikutinya

Dapat disimpulkan bahwa pelatihan pada dasarnya merupakan sebuah proses untuk meningkatkan kompetensi karyawan (Edy Sutrisno, 2014;68). Disamping itu, program pelatihan tidaklah memperhitungkan apakah perusahaan berskala besar atau kecil. Pelatihan juga bukan merupakan pemborosan mengingat hasil atau manfaatnya jauh lebih besar daripada biaya atau waktu yang harus disediakan. Pelatihan efektif dapat dicapai dengan pemosisian program pelatihan secara utuh dalam kerangka perencanaan manajemen strategis dan dilakukan tahapan-tahapan yang teratur.

### **2.2.3.2 Indikator Pelatihan**

Variabel pelatihan yang dianggap sebagai faktor-faktor yang mencerminkan kualitas sumber daya manusia. Adapun variabel pelatihan dan indikatornya adalah sebagai berikut:

1. Mengembangkan keterampilan teknis
2. Meningkatkan kemampuan atau keterampilan khusus
3. Perencanaan yang didesain untuk memperbaiki kerja
4. Membawa perubahan-perubahan yang terukur dalam pengetahuan, sikap dan perilaku sosial dalam melakukan pekerjaan.

Menurut Widjaja (1995) dalam Febriana (2013;20), pelatihan lebih mengembangkan keterampilan teknis sehingga pegawai dapat menjalankan

pekerjaan sebaik-baiknya. Latihan berhubungan langsung dengan pengajaran tugas pekerjaan.

### **2.2.3.3 Merancang Aktivitas Pelatihan yang Efektif**

Menurut Kaswan (2012;102), karakteristik utama aktivitas pelatihan yang memberikan kontribusi terhadap daya saing adalah aktivitas pelatihan yang dirancang sesuai dengan proses desain pembelajaran. Yaitu pendekatan system atik untuk mengembangkan program pelatihan. Berikut ini adalah 6 langkah proses desain pelatihan yang menekankan bahwa praktik pelatihan yang efektif lebih dari sekedar metode yang populer.

1. Penilaian kebutuhan
2. Memastikan kesiapan karyawan untuk pelatihan.
3. Menciptakan lingkungan belajar.
4. Memastikan terjadinya transfer pelatihan.
5. Menyeleksi metode pelatihan.
6. Evaluasi program pelatihan.

### **2.2.3.4 Tujuan Pelatihan**

Tujuan pelatihan menurut Mangkunegara (2006) dalam Kaswan (2012;14), antara lain :

1. Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideology
2. Meningkatkan produktivitas kerja
3. Meningkatkan kualitas kerja
4. Meningkatkan perencanaan sumber daya manusia

5. Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja
6. Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal.
7. Meningkatkan kesehatan dan keselamatan.
8. Menghindarkan keseragaman
9. Meningkatkan perkembangan pribadi karyawan.

#### **2.2.3.5 Manfaat Pelatihan**

Manfaat pelatihan menurut Kaswan (2012;100), adalah sebagai berikut:

1. Manfaat dari segi organisasi:
  - a. Peningkatan produktivitas kerja organisasi.
  - b. Terwujudnya hubungan yang serasi antara bawahan dan atasan.
  - c. Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat karena melibatkan karyawan yang bertanggung jawab.
  - d. Meningkatkan semangat kerja seluruh karyawan dalam organisasi.
  - e. Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif.
  - f. Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui gaya manajemen yang partisipatif.
  - g. Penyelesaian konflik yang fungsional sehingga tercipta rasa persatuan dan kekeluargaan.
2. Manfaat dari segi individu:
  - a. Membantu karyawan membuat keputusan dengan lebih baik.
  - b. Meningkatkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan masalah kerja.
  - c. Terjadinya internalisasi operasionalisasi faktor-faktor motivasional, seperti pengakuan, prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab, dan kemajuan.

- d. Timbulnya dorongan dalam diri para karyawan untuk terus meningkatkan kemampuannya.
  - e. Peningkatan kemampuan karyawan mengatasi masalah stress, frustasi, dan konflik.
  - f. Meningkatkan kepuasan kerja.
  - g. Semakin besar pengakuan atas kemampuan seseorang.
  - h. Mengurangi ketakutan menghadapi tugas-tugas baru dimasa yang akan datang.
3. Manfaat dari segi hubungan sesama:
- a. Terjadinya proses komunikasi yang efektif.
  - b. Adanya persepsi yang sama tentang tugas-tugas yang harus diselesaikan.
  - c. Ketaatan semua pihak terhadap ketentuan yang bersifat normative.
  - d. Terdapatnya iklim yang baik bagi pertumbuhan seluruh karyawan.
  - e. Menjadikan organisasi sebagai tempat yang lebih menyenangkan untuk berkarya.

#### **2.2.4 Profitabilitas**

Perusahaan sebagai salah satu bentuk organisasi pada umumnya memiliki tujuan tertentu yang ingin dicapai dalam usaha untuk memenuhi kepentingan para *stake holder*. Adapun tujuan perusahaan antara lain untuk memperoleh keuntungan (*profit*), meningkatkan nilai perusahaan dan untuk memuaskan kebutuhan masyarakat. Tercapainya tujuan tersebut ditentukan oleh kinerja yang nantinya dapat dijadikan sebagai dasar pengambilan keputusan baik pihak internal maupun eksternal.

Menurut Brigham dalam bukunya "*Managerial Finance*" mengemukakan *profitabilitas* sebagai berikut : "*Profitability is the result of a large number of policies and decision*". Sartono (2011;119), mendefinisikan *profitabilitas* sebagai kemampuan perusahaan memperoleh laba dalam hubungan dengan penjualan, total aktiva produktif maupun modal sendiri. Rasio *profitabilitas* ini akan memberikan gambaran tentang tingkat efektifitas pengelolaan perusahaan. Semakin besar *profitabilitas* berarti semakin baik, karena kemakmuran pemilik perusahaan meningkat dengan semakin besarnya *profitabilitas*. Rasio *profitabilitas* terdiri atas *Profit Margin*, *Basic Earning Power*, *Return On Assets*, dan *Return On Equity*.

Tingkat *profitabilitas* digunakan sebagai dasar untuk mengukur kinerja Keuangan perusahaan, hal ini dilakukan mengingat daya tarik bisnis (*business attractiveness*) merupakan salah satu indikator penting dalam persaingan usaha, sedangkan indikator daya tarik bisnis dapat diukur dari *profitabilitas* usaha, seperti ROA, ROE dan NPM. Semakin tinggi rasio ini akan menarik pendatang baru untuk masuk dalam dunia usaha, sehingga pada kondisi persaingan tersebut akan membuat *rate of return* cenderung mengarah pada keseimbangan.

Daya tarik bisnis yang semakin tinggi akan mendorong pendatang baru untuk masuk dalam dunia usaha sehingga laba abnormal lambat laun akan kembali menurun menuju laba normal.



### 2.2.5 Evaluasi Diklat

Secara umum evaluasi adalah suatu proses sistematis untuk mengetahui tingkat keberhasilan dan efisiensi suatu program (Efi Dyah Indrawati, 2012;1). Dalam konteks evaluasi di lingkungan diklat, terdapat tiga istilah yang memiliki arti berbeda karena tingkat penggunaan yang berbeda, yaitu pengukuran (*measurement*), penilaian (*evaluation*) dan pengambilan keputusan (*decision making*). Ketiga istilah ini berkaitan erat dan merupakan suatu rangkaian aktivitas dalam evaluasi dalam dunia kediklatan.

Pengukuran (*measurement*) adalah suatu kegiatan untuk mendapatkan informasi atau data secara kuantitatif dengan pemberian angka kepada suatu sifat atau karakteristik tertentu kepada seseorang berdasarkan aturan tertentu. Hasil pengukuran berupa data kuantitatif dalam bentuk angka-angka (*skor*). Oleh karena itu, dalam pengukuran dibutuhkan adanya alat ukur (*instrumen*) yang digunakan untuk mengumpulkan data. Sifat dari pengukuran adalah obyektif. Pengukuran tidak membuahkan nilai atau baik buruknya sesuatu, tetapi hasil pengukuran dapat dipakai untuk penilaian atau evaluasi.

Sedangkan evaluasi atau penilaian (*evaluation*) adalah kegiatan untuk mengetahui apakah suatu program telah berhasil dan efisien, untuk selanjutnya diambil keputusan.

Penilaian bersifat kualitatif untuk menentukan apakah sesuatu (seseorang) tergolong kategori baik atau kurang, tepat atau tidak tepat, dan kualitas lainnya. Penilaian pada dasarnya adalah pemberian pertimbangan (*judgement*) terhadap skor atau angka-angka yang diperoleh melalui pengukuran. Dengan demikian

dalam pertimbangan memuat faktor-faktor yang bersifat subyektif dalam kadar tertentu (relatif).

Brikerhoff dalam Widoyoko (2009), menjelaskan bahwa evaluasi merupakan proses yang menentukan sejauh mana tujuan pendidikan dapat dicapai. Menurut Brikerhoff, dalam pelaksanaan evaluasi ada tujuh elemen yang harus dilakukan, yaitu penentuan fokus yang akan dievaluasi (*focusing the evaluation*), penyusunan desain evaluasi (*designing the evaluation*), pengumpulan informasi (*collecting information*), analisis dan interpretasi informasi (*analyzing and interpreting*), pembuatan laporan (*reporting information*), pengelolaan evaluasi (*managing evaluation*) dan evaluasi untuk evaluasi.

#### **2.2.5.1 Tujuan Evaluasi Diklat**

Stufflebeam dan Guba (1974) dalam Efi Dyah Indrawati (2012;3), menyatakan bahwa tujuan evaluasi yaitu *to provide information to aid decision making at several levels in the implementation of a program*. Ini sejalan dengan Donald L. Kirkpatrick (1959) dalam Efi Dyah Indrawati (2012;3), yang mengatakan bahwa ada 3 tujuan diklat, yaitu :

1. Untuk menunjukkan bagaimana suatu diklat berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi.
2. Untuk menentukan apakah program diklat dapat berlanjut atau tidak.
3. Untuk mendapatkan informasi perbaikan diklat di masa mendatang.

Sejalan dengan tujuan diatas, dapat dijabarkan lebih lanjut bahwa fungsi evaluasi dalam diklat diperlukan antara lain untuk memberi informasi yang dipakai sebagai dasar di antaranya untuk :

1. Membuat kebijakan dan keputusan
2. Menilai hasil yang dicapai para peserta diklat
3. Menilai kurikulum
4. Memberi kepercayaan kepada Pusdiklat
5. Memonitor anggaran / dana yang telah diberikan
6. Memperbaiki materi dan program diklat

#### **2.2.5.2 Model Evaluasi Diklat**

Sebuah model evaluasi menetapkan kriteria dan fokus penilaian. Karena program pelatihan dapat dievaluasi dari sejumlah perspektif, amat penting untuk merinci sudut pandang mana yang akan dipertimbangkan. Banyak kerangka evaluasi yang berbeda disarankan serta berbagai model evaluasi juga banyak dikembangkan oleh para ahli yang dapat dipakai dalam mengevaluasi program pelatihan. Pendekatan evaluasi yang paling luas dan banyak digunakan di berbagai organisasi atau perusahaan adalah model Evaluasi Empat Level (Kirkpatrick, 2005). Alasan banyaknya penggunaan model ini adalah karena kesederhanannya dan kemudahannya diaplikasikan (Detty, dkk, 2009;111). Beberapa contoh model evaluasi Diklat antara lain (Efi Dyah Indrawati, 2012;5) :

##### **1. Model CIPP**

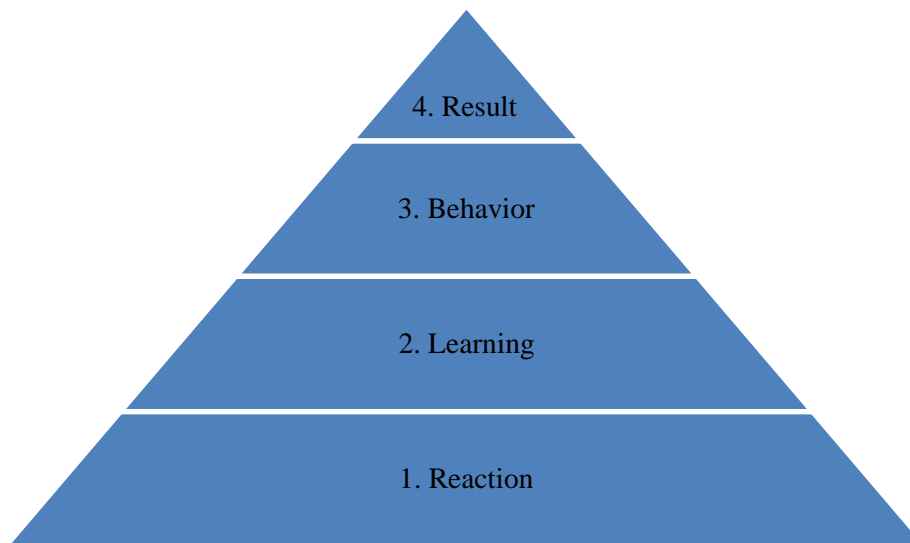
Konsep evaluasi model CIPP ditawarkan oleh Stufflebeam pada tahun 1993 sebagai hasil dari usahanya dalam mengevaluasi ESEA (*The Elementary and Secondary Education Act*). Stufflebeam adalah ahli yang mengusulkan pendekatan yang berorientasi pada pemegang keputusan (*a decision oriented*

*approach structured*) untuk menolong administrator membuat keputusan. Ia merumuskan evaluasi sebagai suatu proses menggambarkan, memperoleh dan menyediakan informasi yang berguna untuk menilai alternatif keputusan (Aman, 2009 dalam Efi Dyah Indrawati, 2012;6)

Stufflebeam menawarkan konsep tersebut dengan pandangan bahwa tujuan penting dari sebuah evaluasi adalah bukan untuk membuktikan sesuatu, akan tetapi untuk memperbaikinya. Evaluasi model CIPP dapat diterapkan dalam berbagai bidang antara lain dalam bidang : Pendidikan, manajemen, perusahaan dan sebagainya serta dalam berbagai jenjang baik proyek, program maupun institusi. Dalam bidang pendidikan, Stufflebeam menggolongkan sistem pendidikan menjadi empat dimensi yaitu *Context, Input, Process* dan *Product*. Hal inilah yang menyebabkan model evaluasi yang ditawarkan bernama CIPP model.

## **2. Model Empat Level**

Merupakan model evaluasi pelatihan yang dikembangkan pertama kali oleh Donald L. Kirkpatrick dengan menggunakan empat level dalam membuat kategori hasil pelatihan. Empat level tersebut adalah level reaksi (*reactions*), pembelajaran (*learning*), perilaku (*behavior*) dan hasil (*results*).



**Gambar 2.1**  
**Tingkatan Evaluasi Diklat**

The four levels of Kirkpatrick's evaluation model mengukur :

a. *Reaction*

Tahap evaluasi pertama yang segera dilakukan setelah pelatihan selesai diberikan. Tingkatan ini mengukur reaksi atau persepsi peserta terhadap diklat. Setiap program Diklat setidaknya harus melakukan evaluasi di Level 1 ini untuk menjawab pertanyaan terkait persepsi peserta demi perbaikan program. Metodologinya bisa dengan lembar evaluasi program, wawancara langsung, kuisisioner, kesan dan komentar peserta selama program diklat. Evaluasi level 1 tidak memakan biaya banyak serta mudah dilakukan dengan peserta baik secara langsung maupun dengan *paper forms* dan *online forms*.

b. *Learning*

Level ini mengukur pengetahuan dan pemahaman peserta. Dengan kata lain yang dinilai adalah sejauh mana daya serap mereka pada materi pelatihan

serta dampak dari program pelatihan pada peningkatan *knowledge*, *skill* dan *attitude* peserta mengenai materi selama pelatihan. Metodologinya bisa berupa *pre* dan *posting testing*, observasi, *interview* dan *self-assessment*.

c. *Behavior*

Level ini mengukur sejauh mana peserta diklat menerapkan atau mentransfer apa yang telah dipelajari dalam diklat ditempat kerja. Level 3 dilakukan setelah diklat saat peserta telah kembali ke tempat kerja, umumnya setelah tiga sampai dengan enam bulan kemudian, dan dipakai untuk menentukan apakah pengetahuan dan keterampilan yang dipelajari benar dipakai dan diukur pula sejauh mana diterapkan di tempat kerja. Karena itu level 3 memerlukan kontak dengan peserta dengan seseorang yang terkait erat dengan peserta tersebut, misalkan atasan langsung peserta.

d. *Results*

Level 4 meliputi kajian tentang dampak diklat bagi kelompok kerja atau organisasi secara keseluruhan.

Ada pakar lain yang berusaha menambahkan level kelima dari model evaluasi Kirkpatrick, misalnya JJ Phillips dengan “*Return on Investment (ROI)*” yang intinya membandingkan level 4 dengan *overall costs of training*. Tetapi Roger Kaufman menyatakan bahwa ROI pada dasarnya adalah evaluasi level 4 karena masih internal organisasi, sedangkan level 5 seharusnya terfokus pada klien eksternal dan masyarakat secara luas.

Tabel berikut ini merangkum Kirkpatrick's *Four Levels of Evaluation* :

**Tabel 2.2**  
**Kirkpatrick's *Four Level Evaluation***

<b>Level</b>	<b>Measures</b>	<b>Key Question Addressed</b>	<b>Methodologies or Indicators</b>
1. Reaction	Satisfaction	What was the participant's reaction to the program?	a. Program evaluation sheets b. Interviews c. Questionnaires d. Participant comments
2. Learning	Knowledge	What did the participants learn?	a. Pre/post testing b. Observations c. Interviews d. Self-assessment
3. Behaviors	Transfer of Learning	Did the participants learning affect their behavior?	a. Testing b. Observation
4. Results	Transfer or impact	Did participants behavior changes affect the organization?	a. Reduced costs b. Increased productivity c. Decreased employee turnover

Ada beberapa keterbatasan dalam Kirkpatrick's model, misalnya dalam :

*a. Individual, Organizational and Contextual Influences*

Model ini tidak mencakup seluruh faktor individual, organisasional dan desain program yang dapat mempengaruhi efektifitas diklat sebelum, selama dan sesudah diklat. Jadi program diklat diasumsikan merupakan satu-satunya faktor yang bertanggung jawab atas segala outcome yang terjadi. Jadi model Kirkpatrick memisahkan *training efforts* dari sistem, konteks dan kultur di mana peserta bekerja.

*b. Incremental Importance of Information*

Model ini mengasumsikan bahwa setiap level memberikan data yang lebih informatif dari level sebelumnya sehingga bisa timbul persepsi bahwa level 4 akan *the most useful information* tentang efektifitas program diklat.

*c. Low Incorporation of Level 3 and Level 4 Evaluation*

American Society of Training and Development (ASTD) pernah melakukan survey di tahun 2008 dan hasilnya 91% organisasi melakukan evaluasi di Level 1, 54% di Level 2, 23% di Level 3 dan 8% di Level 4. Alasan sedikitnya dilakukan evaluasi level 3 dan level 4 dikarenakan ada fakta bahwa pengukuran perubahan perilaku (*behavioural change*) lebih mudah dilakukan secara kuantitatif dan diinterpretasikan daripada *reaction* dan *learning* serta dampak diklat terhadap organisasi lebih sulit diakses daripada terhadap individu.

**3. Model ROI (*Return on Investment*)**

Model ROI yang dikembangkan oleh Jack Phillips dalam Satriono, dkk (2007), merupakan level evaluasi terakhir untuk melihat *cost-benefit* setelah pelatihan dilaksanakan. Kegunaan model ini agar pihak manajemen melihat pelatihan bukan sesuatu yang mahal dan hanya merugikan pihak keuangan, akan tetapi pelatihan merupakan suatu investasi, sehingga dapat dilihat dengan menggunakan hitungan yang akurat keuntungan yang dapat diperoleh setelah melaksanakan pelatihan. Hal ini tentunya dapat memberikan gambaran lebih luas, apabila ditemukan hasil bahwa pelatihan tersebut tidak memberikan



keuntungan baik bagi peserta maupun lembaga. Model evaluasi ini merupakan tambahan dari model evaluasi Kirkpatrick yaitu adanya level ROI (level 5). Jadi intinya level ini ingin melihat keberhasilan dari suatu program pelatihan dengan melihat dari *cost-benefitnya*, sehingga memerlukan data yang tidak sedikit dan harus akurat untuk menunjang hasilnya serta mendapatkan nilai baik modal yang tepat dari pelaksanaan pelatihan.

Pada prakteknya, tahap ROI paling sulit dilakukan. Dibutuhkan waktu, biaya dan analisis data yang akurat untuk keberhasilan evaluasi ini. Salah satu cara adalah mengisolasi pengaruh pelatihan, ada tiga strategi yang dengan mudah diperhitungkan yaitu :

- a. Perbandingan antara kelompok peserta dan kelompok bukan peserta. Kinerja antara kelompok peserta pelatihan dapat diperbandingkan dengan kelompok lain yang setara dan belum mendapatkan pelatihan. Contohnya, cara menjawab telepon yang masuk dari kelompok peserta diklat sekretaris dibandingkan dengan kelompok yang belum mendapatkan pelatihan. Secara kualitatif, cara menjawab yang lebih baik dapat disebabkan oleh pelatihan tersebut.
- b. Perbandingan antara sebelum dan sesudah pelatihan. Kinerja antara sebelum dan sesudah pelatihan dari kelompok yang sama diperbandingkan. Contohnya, kualitas pelayanan diklat sebelum ikut diklat pengelolaan diklat dibandingkan dengan pelayanan setelah pelatihan.
- c. Estimasi peserta terhadap presentase pengaruh pelatihan. Inilah perhitungan yang paling mudah dilakukan. Peserta pelatihan diminta untuk

mengungkapkan berapa persentase pengaruh pelatihan terhadap perbaikan kinerjanya. Contohnya peserta pelatihan *interconnecting network device* melaporkan bahwa 70% keberhasilan mengerjakan proyek *Wireless Connection* disebabkan oleh aplikasi pelatihan. Sisanya 30% lainnya oleh faktor-faktor lain, seperti proses belajar sendiri, umpan balik atasan, dll.

Ada 2 (dua) faktor yang dihitung dalam perhitungan *Return on Investment* (ROI), yaitu *Cost* dan *Benefits*. *Benefits* sendiri dibagi menjadi 2 (dua), yaitu *Tangible Benefits* dan *Intangible Benefits*. Penjelasan sebagai berikut :

1. *Cost*, adalah seluruh biaya yang timbul atas pelaksanaan program tugas belajar S2 luar negeri tersebut. Data terkait *cost* diperoleh internal dari hasil wawancara dengan staff Departemen Pengembangan SDM yang bertugas sebagai PIC pelaksanaan program tugas belajar S2 luar negeri (ibu Rita Damayanti) dan Laporan Tahunan Departemen Diklat tahun 2015. Dimulai dari tahap perencanaan pendidikan, pelaksanaan pendidikan hingga pasca pendidikan. Dengan dilakukannya metode wawancara dan penggalian data sekunder tersebut, akan diketahui *cost* yang timbul akibat dari pelaksanaan program tugas belajar S2 luar negeri.
2. a. *Tangible Benefits*, menurut Jack J. Phillips, adalah manfaat berwujud yang secara faktual dapat dilihat pergerakannya melalui pendapatan yang diraih serta biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan. Contohnya adalah pendapatan berupa finansial / uang.  
b. *Intangible Benefits*, Jack J. Phillips mengatakan bahwa ada beberapa akibat positif yang dihasilkan oleh suatu program *training* yang tidak dapat

atau sangat sulit dikonversikan ke dalam nilai-nilai finansial. Phillips menyebut akibat/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*. 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. Metode yang digunakan adalah dengan menanyakan kepada eks-peserta *training* mengenai perubahan-perubahan dalam standard ukuran bisnis perusahaan yang mereka rasakan setelah menerapkan pengetahuan yang diperoleh dari pelaksanaan tugas belajar S2 Luar Negeri.

Selain menghitung *cost* dan *benefits* yang diperoleh, menurut Kirkpatrick (1998), perubahan kinerja seseorang setelah mengikuti *training* tidaklah secara tegas dan jelas membuktikan bahwa hasil positif yang diperoleh tersebut merupakan akibat langsung dari program *training* tadi. Berbeda dengan Kirkpatrick, Jack J. Phillips sebaliknya berpendapat bahwa mengisolasi pengaruh *training* dari faktor – faktor lainnya merupakan hal yang mungkin untuk dilakukan. Salah satu caranya adalah dengan metode *Participant Estimate*, yaitu meminta responden/eks-peserta untuk memperkirakan besarnya pengaruh *training* terhadap pekerjaannya dalam ukuran presentase. Pertimbangan penggunaan metode ini antara lain adalah bahwa eks-peserta *training* merupakan pihak yang terlibat langsung dan oleh karenanya paling

mengetahui perubahan apa saja yang terjadi setelah dia mengikuti program *training* tersebut.

Jack J. Phillips mengemukakan rumus untuk menghitung *Return on Investment* (ROI) adalah :

$$\frac{\text{Cost - Benefits}}{\text{Benefits}} \times 100\%$$

### **2.2.5.3 Pelaksanaan Evaluasi**

Evaluasi pelatihan dapat dilaksanakan melalui beberapa langkah, yaitu penyusunan rencana evaluasi, pelaksanaan evaluasi dan tindak lanjut. Dalam pelaksanaan evaluasi ini perlu diperhatikan beberapa hal berikut:

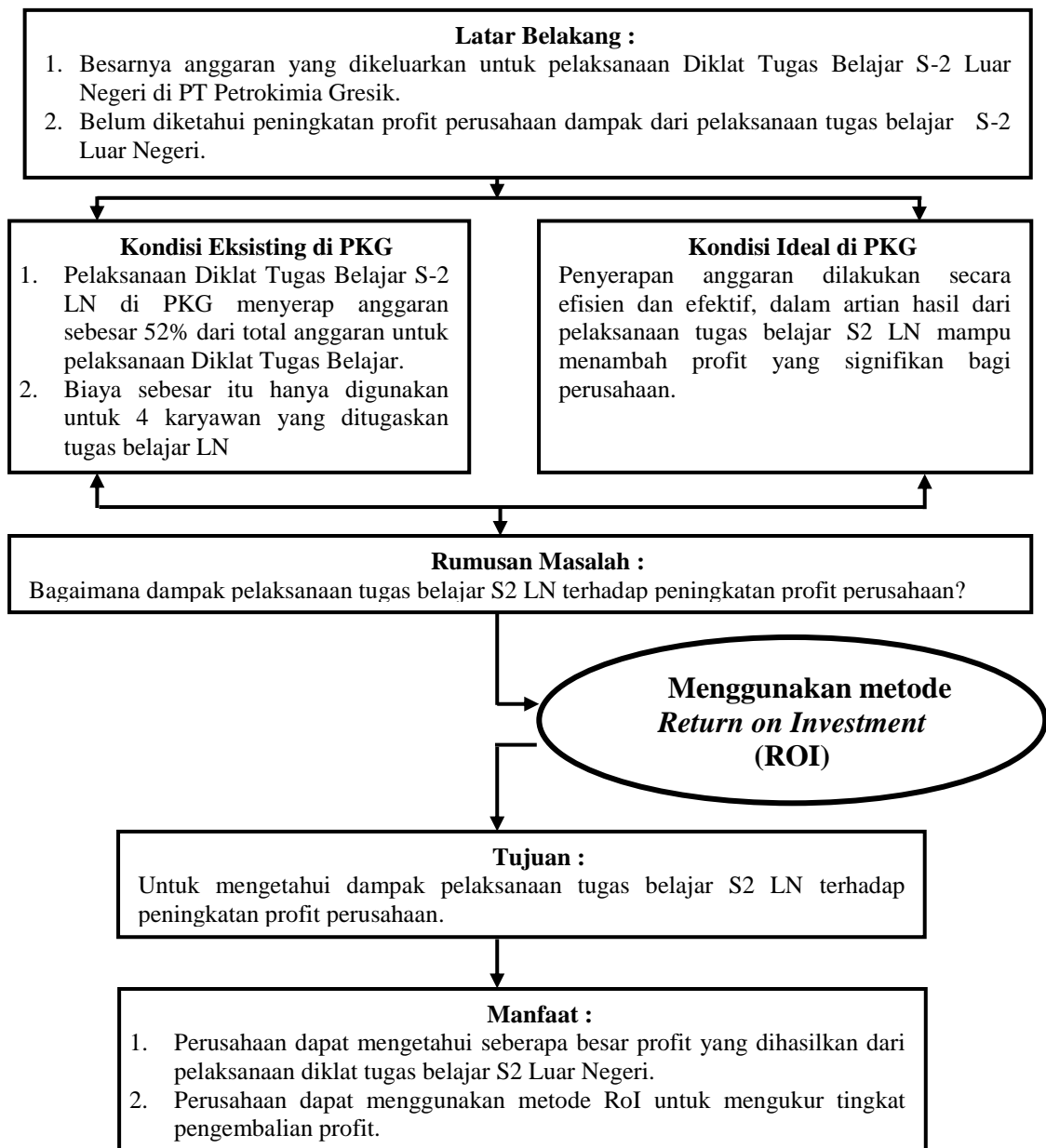
1. Evaluasi harus berorientasi kepada tujuan.
2. Perlu ditetapkan kriteria/indikator keberhasilan yang disusun berdasarkan pencapaian ideal dari tujuan pelatihan.
3. Menyeluruh dan berkesinambungan.
4. Menggunakan berbagai sumber informasi, metode dan pendekatan.

### **2.2.5.4 Efektifitas Pelatihan**

Suatu pelatihan dikatakan efektif jika hasil dari pelatihan tersebut dapat mencapai tujuan organisasi, meningkatkan kemampuan sumber daya, memuaskan pelanggan dan dapat meningkatkan proses – proses internal. Sesuai dengan makna efektifitas tersebut maka pelatihan yang efektif merupakan pelatihan yang berorientasi proses, dimana organisasi tersebut dapat melaksanakan program – program yang sistematis untuk mencapai tujuan dan hasil yang dicita-citakan.

Keefektifan pelatihan akan mempengaruhi kualitas kinerja sumber daya manusia (SDM) yang dihasilkannya sehingga efektif tidaknya pelatihan dilihat dari dampak pelatihan bagi organisasi untuk mencapai tujuannya.

### 2.3 Kerangka Penelitian



**Gambar 2.2**  
**Kerangka Penelitian**