

**PENGARUH IKLIM KERJA PERUSAHAAN DAN DESAIN  
MATERI PELATIHAN TERHADAP MOTIVASI KARYAWAN  
DI PT PLN PERSERO**



**TESIS**

**INTAN LELIANA**

**71110019**

**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS "BSI BANDUNG"  
BANDUNG  
2013**

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Sering dikatakan bahwa organisasi sebaik orangnya. Yakni, kualitas organisasi amat bergantung kepada mutu Sumber Daya Manusia (SDM) organisasi tersebut. Organisasi semua jenis dan ukuran, yang meliputi sekolah, toko, retail, lembaga pemerintahan, restoran, pabrik memiliki sekurang-kurangnya satu persamaan. Mereka harus memperkerjakan karyawan yang kompeten dan bermotivasi. Kebutuhan ini dirasa semakin kuat ketika organisasi bergulat dengan tantangan-tantangan yang dihadirkan oleh ekonomi yang semakin mengglobal, bergerak cepat dan sangat dinamis. Agar mampu bersaing dan berkembang dengan pesat, banyak organisasi memasukkan pendidikan karyawan, pelatihan dan pengembangan sebagai bagian strategi utama organisasi. Manager SDM dalam organisasi besar menempatkan pelatihan dan pengembangan sebagai wilayah fungsional yang paling penting yang selanjutnya disusul rekrutmen dan seleksi, produktivitas dan kualitas, rencana suksesi, kepuasan kerja karyawan, kompensasi, globalisasi dan diversitas (keragaman).

Pada saat ini pengetahuan diperlukan untuk menjalankan roda kehidupan, yang jauh lebih kompleks dari masa lalu, lebih dalam dan lebih luas dari sebelumnya. Kita perlu memastikan bahwa pendidikan di Indonesia baik formal maupun yang lainnya, memberikan keterampilan, pengetahuan dan sikap yang memadai agar dapat menjalankan roda kehidupan itu secara efektif.

Pelatihan dan pengembangan dalam organisasi dimulai ketika seorang bergabung dengan suatu organisasi dan berlanjut, selama kariernya didalam organisasi tersebut, terlepas orang tersebut seorang eksekutif atau karyawan lini perakitan. Program pelatihan dan pengembangan harus merespons perubahan pekerja dan mengintegrasikan rencana jangka-panjang dengan strategi organisasi untuk memastikan penggunaan sumber daya secara efektif dan efisien.

Pelatihan juga merupakan kegiatan peningkatan kemampuan karyawan atau pegawai dalam suatu institusi, sehingga pelatihan adalah suatu proses yang akan menghasilkan suatu perubahan perilaku bagi karyawan atau pegawai. Secara konkrit perubahan itu berbentuk peningkatan kemampuan sasaran atas karyawan yang bersangkutan. Kemampuan ini memerlukan pelatihan dan dalam proses pelatihan ini mencakup antara lain: kurikulum, organisasi pelatihan, peraturan-peraturan, metode belajar mengajar, dan tenaga pengajar atau pendidik atau pelatih itu sendiri. Sedangkan perangkat keras yang juga besar pengaruhnya, terhadap proses ialah fasilitas-fasilitas, yang mencakup : gedung, perpustakaan (buku-buku referensi), alat bantu pendidikan dan sebagainya. Dalam hal ini desain materi pelatihan sangat menunjang untuk keberhasilan materi pelatihan.

Dengan pelatihan yang menunjang, karyawan diharapkan dapat termotivasi, karena motivasi berhubungan erat dengan keberhasilan seseorang, organisasi atau masyarakat di dalam mencapai tujuan-tujuannya.

Oleh karena itu, peneliti melakukan penelitian yang bertujuan untuk melihat dan menyelami metode pelatihan, desain dan iklim yang berguna memotivasi para karyawan dengan berjudul “Pengaruh Iklim organisasi dan desain materi pelatihan terhadap Motivasi Karyawan di PT PLN (Persero) Jakarta.

## **1.2 Masalah Penelitian**

### **1.2.1 Identifikasi Masalah**

Pada penelitian Masalah-masalah yang biasanya timbul dalam pelaksanaan pelatihan memang pada umumnya berkaitan dengan karakteristik peserta, desain materi pelatihan dan iklim atau dukungan dari perusahaan—atasan dan rekan kerja. Seringkali peserta pelatihan semakin berkurang seiring berjalannya pelatihan. Hal ini biasanya disebabkan oleh motivasi belajar peserta yang rendah dan kewajiban para peserta sebagai karyawan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang telah diberikan kepada mereka. Keharusan untuk menyelesaikan pekerjaan ini bisa karena deadline pribadi yang telah mereka buat sebagai batas akhir penyelesaian pekerjaan atau bisa juga timbul dari desakan

para atasan mereka untuk sesegera mungkin menyelesaikan pekerjaan. Masalah yang kedua timbul karena materi pelatihan yang diberikan atau metode yang digunakan kurang mewakili atau mencerminkan realita pekerjaan para peserta pelatihan. Masalah yang ketiga berkaitan dengan akselerasi belajar yang lambat. Hal ini dapat terjadi karena tidak ada atau minimnya background knowledge para peserta berkaitan dengan materi pelatihan sehingga proses pemahaman dan penguasaan materi menjadi lambat. Penyebab lainnya adalah ketidakperceyadirian peserta atau minimnya kesempatan yang didapat peserta dari perusahaan untuk mengaplikasikan pengetahuan yang mereka dapat dari pelatihan yang mereka jalani.

### **1.2.2 Pembatasan Masalah**

Pada penelitian ini, batasan masalah agar tidak terlalu meluas dalam penelitian yakni penelitian hanya membahas pada iklim organisasi dan desain materi pelatihan terhadap motivasi karyawan di PT. PLN (Persero) Jakarta.

### **1.2.3 Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, maka permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah sejauh mana pengaruh iklim organisasi dan desain materi pelatihan terhadap motivasi kerja karyawan di PT. PLN (Persero) Jakarta?

## **1.3 Kegunaan Hasil Penelitian**

Adapun kegunaan dari hasil penelitian ini adalah untuk:

1. Bahan masukan bagi PT PLN (Persero) Jakarta dalam masalah iklim kerja perusahaan dan desain Pelatihan dan pengaruhnya terhadap motivasi kerja karyawan.

2. Menambah khasanah keilmuan khususnya manajemen sumber daya manusia, yang berkaitan dengan iklim perusahaan dan desain pelatihan dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan khususnya di perusahaan PLN dan perusahaan di bidang lainnya umumnya di Jakarta.
3. Menambah khasanah dan memperkaya penelitian ilmiah di Universitas “BSI Bandung”, khususnya pada Program Studi Magister Ilmu Manajemen.
4. Untuk peneliti menambah wawasan keilmuan tentang manajemen sumber daya manusia, khususnya tentang iklim organisasi, pelatihan, dan motivasi kerja karyawan.
5. Sebagai bahan referensi untuk peneliti selanjutnya yang tertarik tentang iklim organisasi, pelatihan dan motivasi kerja karyawan.

## **BAB II**

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI DAN HIPOTESIS**

#### **2.1.Deskripsi Teori**

##### **2.1.1. Iklim Organisasi**

Organisasi adalah suatu bentuk kerjasama manusia untuk pencapaian tujuan bersama. Iklim organisasi adalah serangkaian perasaan dan persepsi dari pihak berbagai pekerja yang dapat berubah dari waktu ke waktu dan dari satu pekerja ke pekerja lain. Bilamana iklim organisasi bermanfaat bagi kebutuhan individu misalnya memperhatikan kepentingan pekerja dan berorientasi pada prestasi, maka kita dapat mengharapkan tingkat perilaku ke arah tujuan yang tinggi. Sebaliknya, bila iklim yang timbul bertentangan dengan tujuan, kebutuhan dan motivasi pribadi, dapat diharapkan bahwa prestasi maupun kepuasan akan berkurang. Dengan kata lain hasil akhir atau perilaku ditentukan oleh interaksi antara kebutuhan individu dengan lingkungan organisasi yang mereka rasakan. Tingkat prestasi, kepuasan dan sebagainya yang dihasilkan kemudian mengumpan balik dan memberikan sumbangan bukan hanya pada iklim lingkungan kerja yang bersangkutan, tetapi juga pada kemungkinan perubahan kebijakan dan praktik manajemen.

Reichers dan Scheinder (1990, dalam Aluguro, 2004) menyatakan iklim kerja diartikan sebagai persepsi tentang kebijakan, praktek-praktek dan prosedur-prosedur organisasional yang dirasa dan diterima oleh individu-individu dalam organisasi, ataupun persepsi individu terhadap tempatnya bekerja. Pernyataan serupa dikemukakan oleh Keith dan Davis (2001, dalam Pramono, 2004) yang menyatakan iklim kerja menyangkut lingkungan yang ada atau yang dihadapi individu yang berada dalam suatu organisasi yang mempengaruhi seseorang yang melakukan tugas atau suatu pekerjaan. Individu dalam suatu organisasi menganggap iklim kerja merupakan sebuah atribut, dimana atribut ini digunakan dalam perwujudan bagi keberadaan mereka di dalam organisasi.

Wexley dan Yukl (1977 dalam As'ad, 2000) menyatakan kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang terhadap pekerjaan. Kemudian Tiffin (1980, dalam As'ad, 2000)

berpendapat bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dengan sesama karyawan.

Rongga (2001, dalam Aluguro, 2004) menemukan bahwa iklim kerja dan kepuasan kerja mempunyai hubungan yang sangat kuat apabila membandingkannya dengan hubungan antara struktur organisasi dengan kepuasan kerja, atau hasil kerja dengan kepuasan kerja maupun antara proses dalam organisasi dengan kepuasan kerja. Iklim yang berorientasi kepada pekerja, lebih terbuka dan bersifat konsultatif dan pada umumnya dihubungkan dengan sikap yang positif. Kemudian Davis dan Newton (1985, dalam Meeusen et al, 2011) menyatakan iklim kerja di dalam suatu organisasi dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja anggotanya.

Meeusen, et al (2011) dalam penelitiannya tentang pengaruh iklim kerja dengan kepuasan kerja pada perawat menyatakan iklim kerja yang positif akan meningkatkan kepuasan kerja para karyawan serta mencegah terjadinya *burnout*. Iklim kerja perawat yang rentan dengan ancaman, baik yang berhubungan dengan kesehatan mereka ataupun dengan suasana kerja yang tidak menentu, membuat mereka memerlukan perhatian khusus agar terhindar dari munculnya penyakit baik yang bersifat psikis ataupun psikologis seperti stress. Hal itulah yang membuat peran *supervisor* mampu menciptakan sebuah iklim kerja yang positif akan sangat membantu meningkatkan level kepuasan mereka terhadap pekerjaannya. *Supervisor* (pimpinan perawat) dapat memberikan motivasi ataupun hal lain yang mampu membuat suasana kerja menjadi tidak tegang dan membuat perawat merasa nyaman bekerja walaupun mendapatkan tekanan yang tinggi di lingkungannya. Hasil penelitian yang dilakukan Jain, et al (2007) juga menunjukkan rasa puas karyawan tercipta dikarenakan pimpinan secara berkala memberikan *empowerment* kepada bawahannya untuk terus bekerja secara maksimal. Berdasarkan uraian diatas maka dapat diperoleh hipotesis

Faktor lainnya yang mempengaruhi iklim yaitu perilaku kerja, gaya kepemimpinan, teknologi dan lingkungan kerja. Faktor-faktor tersebut dapat mempengaruhi keefektifan dan kemampuan individu. Untuk lebih jelasnya, berikut adalah penjelasannya:

a. Perilaku pekerja

Perilaku manusia sebenarnya adalah cerminan yang paling sederhana dari motivasi dasar mereka. Agar perilaku mereka sesuai dengan tujuan organisasi, maka harus ada perpaduan antara motivasi akan perubahan mereka sendiri dan permintaan organisasi.

Perilaku menurut Fremont E. Kast adalah cara bertindak; ia menunjukkan tingkah laku seseorang (Kast, 1990). Sedangkan Gibson mendefinisikan perilaku sebagai sesuatu yang harus dikerjakan seseorang (Gibson, 1986). Definisi lain yaitu dikemukakan oleh Mitfah Thoha, yang mendefinisikan perilaku sebagai suatu fungsi dari interaksi antara individu dengan lingkungannya. Hal ini berarti bahwa manusia akan berperilaku berbeda satu sama lain dan perilakunya ditentukan oleh masing-masing lingkungannya yang memang berbeda.

Individu akan membawa karakteristiknya ke dalam tatanan organisasi seperti kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan, kebutuhan dan pengalaman masa lalunya. Sedangkan karakteristik organisasi diantaranya adalah keteraturan yang diwujudkan dalam hierarki pekerjaan, tugas-tugas, wewenang, tanggung jawab, sistem penggajian dan sebagainya. Jika karakteristik organisasi, maka akan terwujudlah perilaku dalam organisasi.

Dalam usaha mencapai keberhasilan organisasi, maka seorang pemimpin harus dapat memahami perilaku pegawainya. Gunanya untuk mengetahui kepribadian dan pegawainya yang mencakup sifat khas, perilaku dan temperamen seseorang, sehingga hal tersebut dapat mendukung keberhasilan manajer untuk masa yang akan datang.

b. Gaya kepemimpinan

Kepemimpinan universal sifatnya, ia selalu ada dan senantiasa diperlakukan pada setiap usaha bersama manusia. Kepemimpinan tersebut di setiap organisasi yang paling kecil dan intim, tingkat lokal, regional, nasional dan internasional. Kepemimpinan merupakan kunci pembuka bagi kesuksesan sebuah organisasi. Kepemimpinan kadang kala diartikan sebagai pelaksanaan otoritas membuat keputusan. Ada juga mengartikan suatu persoalan bersama. Lebih jauh lagi George R Terry memutuskan bahwa kepemimpinan itu adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang agar diarahkan mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan merupakan masalah relasi antara pemimpin dengan yang dipimpin. Kepemimpinan bisa berfungsi atas dasar kekuasaan pemimpin untuk mengajak dan menggerakkan orang-orang guna melakukan sesuatu demi tercapainya tujuan organisasi. Meskipun dengan kekuasaannya pemimpin dapat mempengaruhi dan memimpin

bawahannya untuk tunduk dan mengikuti bawahannya tetapi mengandalkan kekuasaan semata bukan semata bukan cara yang efektif di dalam kepemimpinan. Kekuasaan hanyalah sarana yang secara otomatis disandang pemimpin. Hal yang lebih penting adalah diri pemimpin itu sendiri.

Dalam hubungannya dengan pencapaian tujuan organisasi, seorang pemimpin dituntut untuk sanggup dan mampu serta mempunyai keahlian yang diperlukan, sehingga dengan sarana dan presarana tertentu dapat menggerakkan dan mengarahkan bawahannya pada pencapaian tujuan organisasi. Kepribadian seorang pemimpin akan menentukan pelaksanaan tugasnya untuk mempengaruhi bawahan, peningkatan produktivitas serta adanya kebersamaan dan kepuasan kerja bagi para pekerja di dalam lembaga atau organisasi adalah akibat dari gaya kepemimpinan itu sendiri yang berkualitas tentu memiliki sifat jujur, adil dan dapat menerima saran-saran dari bawahannya. Pemimpin yang demikian selalu bijaksana, selalu belajar dan menyesuaikan kepemimpinannya dengan situasi dan kondisi.

c. Teknologi

Teknologi sering mempunyai arti yang sangat berbeda bagi orang-orang yang berlainan. Jika kita bandingkan berbagai definisi teknologi tampak bahwa definisi merupakan tingkat analisis yang dipakai seseorang. Secara keseluruhan memusatkan perhatian pada teknologi produksi yang umum dipakai di seluruh departemen atau organisasi, sedangkan studi tingkat individual biasanya memperhatikan teknologi kerja.

d. Lingkungan kerja

Perilaku organisasi adalah fungsi dari interaksi manusia dengan lingkungannya. Dengan demikian harus diperhatikan peningkatan kesesuaian manusia dengan pekerjaan jika ingin mencapai hasil yang lebih efektif. Jadi efektivitas dalam organisasi banyak dapat ditingkatkan dengan menciptakan situasi dengan karakteristik pekerjaan yang selaras dengan sifat pengembang pekerjaan itu, keduanya ditujukan untuk meningkatkan usaha dan prestasi yang berkaitan dengan pekerjaan. Ada empat strategi pokok untuk mengembangkan lingkungan kerja yang mengarah pada tujuan :

- Pemilihan dan penempatan kerja

- Pendidikan dan pelatihan
- Desain atau rancangan tugas
- Penilaian serta balas jasa atau prestasi

Bersama-sama, kegiatan ini dapat memberikan sumbangan yang besar bagi perbaikan lingkungan kerja dimana efektivitas organisasi akhirnya ditentukan.

Dalam buku Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja SDM disebutkan bahwa salah satu cara untuk mempertimbangkan pengaruh lingkungan kerja terhadap transfer pelatihan adalah mempertimbangkan iklim secara menyeluruh untuk transfer.

1. *Iklim transfer*

adalah persepsi peserta pelatihan mengenai sejumlah karakteristik lingkungan kerja yang memfasilitasi atau menghambat penggunaan keterampilan atau perilaku yang dilatihkan. Karakteristik ini meliputi dukungan manajer dan teman sejawat, kesempatan menggunakan keterampilan dan konsekuensi-konsekuensi menggunakan kemampuan yang dipelajari.

2. *Dukungan manajer,*

Dukungan manajer adalah sejauh mana manajer pelatihan menekankan pentingnya menghadiri program pelatihan dan menekankan penerapan isi pelatihan terhadap pekerjaan.

3. *Dukungan Kolega*

Transfer pelatihan dapat juga ditingkatkan dengan menciptakan jaringan dukungan antar peserta pelatihan. Jaringan dukungan merupakan kelompok dua atau tiga peserta pelatihan yang bersepakat bertemu dan mendiskusikan kemajuan dalam kemampuan yang dipelajari pada pekerjaan. Hal ini dapat dilakukan melalui pertemuan tatap muka atau komunikasi melalui email.

4. *Dukungan rekan sejawat*

Transfer pelatihan dapat juga ditingkatkan dengan menciptakan jaringan dukungan antar peserta pelatihan. Jaringan dukungan merupakan kelompok dua atau tiga peserta pelatihan yang bersepakat bertemu dan mendiskusikan kemajuan dalam kemampuan yang dipelajari pada pekerjaan. Hal ini dapat dilakukan melalui pertemuan tatap muka atau komunikasi melalui email.

5. *Kesempatan menggunakan kemampuan yang dipelajari*

Kesempatan menggunakan kemampuan yang dipelajari (kesempatan melaksanakan) adalah sejauh mana peserta pelatihan diberi pengalaman atau secara aktif memperoleh pengalaman dengan pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang baru dipelajari dari program pelatihan.

6. *Dukungan teknologi*

Teknologi baru seperti *expert system*, *group ware*, dan sistem dukungan elektronik digunakan untuk mendukung usaha-usaha pelatihan. Dukungan pelatihan berarti bahwa teknologi ini membantu memahami isi pelatihan sehingga bagi karyawan yang mungkin tidak menghadiri pelatihan. Dukungan pelatihan berarti juga bahwa teknologi menyediakan informasi dan aturan keputusan kepada karyawan atas dasar kebutuhan.

Teknologi pendukung pelatihan dapat membantu meyakinkan bahwa transfer pelatihan terjadi dengan membantu karyawan menggeneralisasi isi pelatihan pada lingkungan kerja dan menyediakan informasi baru (yang tidak dicakup dalam pelatihan) kepada karyawan.

Untuk memaksimalkan hasil transfer pada pelatihan, setiap organisasi harus memastikan bahwa ada iklim yang mendukung untuk belajar dan untuk mentransfer pelatihan. Hal ini dapat dilakukan dengan membangun dukungan manajerial (emosional dan finansial) untuk pelatihan, dengan memberikan kebebasan kepada peserta pelatihan untuk menetapkan sasaran kinerja secara pribadi dan dengan mendorong mereka untuk berani mengambil resiko (Bernardin dan Russel, 1993; Wrner dan Desimore, 2006).

### **2.1.2. Desain Pelatihan**

Sebelum membahas teori tentang desain pelatihan. Berikut ini adalah beberapa pendapat para ahli untuk lebih memahami tentang pengertian dari pelatihan :

1. Menurut Raymond A. Noe (2002)

*“Training refers to a planned effort by a company to facilitate employees’ learning of job-related competencies.”*

2. Menurut Andrew F. Sikula (1981)

*“A short-term educational process utilizing a systematic and organized procedure by which non-managerial personnel learn technical knowledge and skills for a definite purpose.”*

3. Menurut Milkovich dan Boudreau (1991)

*“Training is a systematic process of changing the behavior, knowledge, and motivation of present employee to improve the match between employee characteristic and employee requirement”*

4. Menurut Dr. Mutiara S. Panggabean, M.E. (2002)

“Pelatihan adalah suatu cara yang digunakan untuk memberikan atau meningkatkan keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaannya sekarang.”

Berdasarkan beberapa pengertian pelatihan dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah suatu perubahan yang sistematis dari *knowledge, skill, attitude* dan *behavior* yang terus mengalami peningkatan yang dimiliki oleh setiap karyawan dengan itu dapat mewujudkan sasaran yang ingin dicapai oleh suatu organisasi atau perusahaan dalam pemenuhan standar SDM yang diinginkan.

#### **2.1.2.1. Tujuan Pelatihan**

Pada umumnya, pelatihan dilakukan untuk kepentingan karyawan, perusahaan, dan konsumen.

1. Karyawan

- a. Memberikan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan karyawan.
- b. Meningkatkan moral karyawan. Dengan keterampilan dan keahlian yang sesuai dengan pekerjaannya mereka akan antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.
- c. Memperbaiki kinerja. Karyawan yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan dapat diminimalkan melalui program pelatihan dan pengembangan.
- d. Membantu karyawan dalam menghadapi perubahan-perubahan, baik perubahan struktur organisasi, teknologi, maupun sumber daya manusianya. Melalui pelatihan dan pengembangan karyawan diharapkan dapat secara

efektif menggunakan teknologi baru. Manajer di semua bidang harus secara konstan mengetahui kemajuan teknologi yang membuat organisasi berfungsi secara lebih efektif.

- e. Peningkatan karier karyawan. Dengan pelatihan dan pengembangan kesempatan untuk meningkatkan karier menjadi besar karena keahlian, keterampilan dan prestasi kerja lebih baik.
  - f. Meningkatkan jumlah balas jasa yang dapat diterima karyawan. Dengan pelatihan dan pengembangan, maka keterampilan semakin meningkat dan prestasi kerja semakin baik dan gaji juga akan meningkat karena kenaikan gaji didasarkan prestasi.
2. Perusahaan
- a. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan perencanaan sumber daya manusia. Dengan pelatihan dan pengembangan perusahaan melakukan upaya bersama untuk secara benar mendapatkan sumber daya manusia yang memenuhi kebutuhan perusahaan.
  - b. Penghematan. Pelatihan dan pengembangan dapat mengurangi biaya produksi karena pelatihan dan pengembangan dimaksudkan untuk meningkatkan keterampilan karyawan (teknis, manusia, dan konseptual. Jika karyawan lebih terampil, maka bekerjanya lebih cepat selesai penggunaan bahan baku lebih hemat, dan bisa menggunakan mesin-mesin dengan lebih baik sehingga tidak cepat aus.
  - c. Mengurangi tingkat kerusakan dan kecelakaan. Dengan pelatihan dan pengembangan dapat dikurangi kerusakan barang, produksi, mesin-mesin dan tingkat kecelakaan karyawan karena keterampilan karyawan telah meningkat. Hal ini dapat mengurangi biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan.
  - d. Memperkuat komitmen karyawan. Organisasi yang gagal menyediakan pelatihan dan pengembangan akan kehilangan karyawan yang berorientasi, pencapaian yang merasa frustrasi karena merasa tidak ada kesempatan untuk promosi dan akhirnya memilih keluar untuk mencari perusahaan lain yang menyediakan pelatihan bagi kemajuan karier mereka.

### 3. Konsumen

- a. Konsumen akan memperoleh produk yang lebih baik dalam hal kualitas dan kuantitas.
- b. Meningkatkan pelayanan karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya tarik yang sangat penting bagi rekanan perusahaan yang bersangkutan. Ini berarti bahwa dengan adanya pelatihan dan pengembangan akan memberi manfaat yang lebih baik bagi konsumen. Mereka dapat memperoleh produk atau pelayanan yang lebih baik pada waktunya.

Pelaksanaan pelatihan dimaksudkan untuk mendapatkan tenaga kerja yang memiliki pengetahuan, keterampilan yang baik, kemampuan dan sikap yang baik untuk mengisi jabatan pekerjaan yang tersedia dengan produktivitas kerja yang tinggi, yang mampu menghasilkan hasil kerja yang tinggi, yang mampu menghasilkan hasil kerja yang baik. Kebutuhan untuk setiap pekerja sangat beragam, untuk itu pelatihan perlu dipersiapkan dan dilaksanakan sesuai dengan bidang pekerjaannya, dengan demikian pekerjaan yang dihadapi akan dapat dikerjakan dengan lancar sesuai dengan prosedur yang benar.

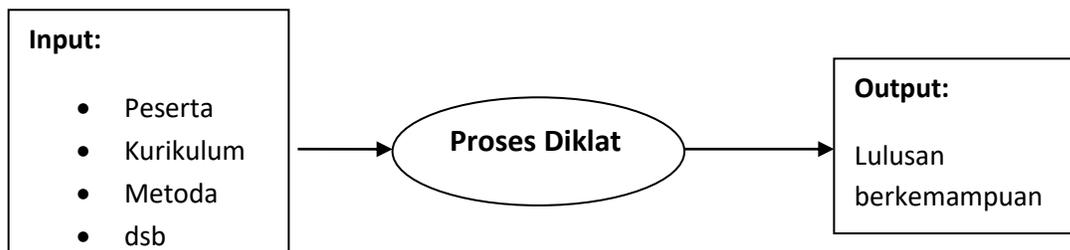
Moekijat (1991:4) mengatakan pelatihan sebagai berikut: Pelatihan diperlukan untuk membantu pegawai menambah kecakapan dan pengetahuan yang berhubungan erat dengan pekerjaan di mana pegawai tersebut bekerja. Terdapat tiga syarat yang harus dipenuhi agar suatu kegiatan dapat disebut latihan, yaitu :

- a. Latihan harus membantu pegawai menambah kemampuannya,
- b. Latihan harus menimbulkan perubahan dalam kebiasaan, dalam informasi, dan pengetahuan yang ia terapkan dalam pekerjaannya sehari-hari.
- c. Latihan harus berhubungan dengan pekerjaan tertentu yang sedang dilaksanakan ataupun pekerjaan yang akan diberikan pada masa yang akan datang.

Pelatihan juga merupakan suatu kegiatan peningkatan kemampuan karyawan atau pegawai dalam suatu institusi, sehingga pelatihan adalah suatu proses yang akan

menghasilkan suatu perubahan perilaku bagi karyawan atau pegawai. Secara konkrit perubahan perilaku itu berbentuk peningkatan kemampuan dan sasaran atas karyawan yang bersangkutan. Kemampuan ini memerlukan pelatihan dan dalam proses pelatihan ini mencakup antara lain: kurikulum, organisasi pelatihan, peraturan-peraturan, metode belajar mengajar, dan tenaga pengajar atau pendidik atau pelatih itu sendiri. Sedangkan perangkat keras yang juga besar pengaruhnya terhadap proses ialah fasilitas-fasilitas yang mencakup gedung, perpustakaan (buku-buku referensi), alat bantu pendidikan dan sebagainya. Pendekatan lain mengatakan bahwa faktor fasilitas, tenaga pengajar atau pelatihan, alat bantu pembelajaran atau alat peraga, metode belajar mengajar itu digolongkan menjadi sumber daya yang terdiri dari 4 M (*man, money, materiil, dan methods*). Sedangkan kurikulum itu merupakan faktor tersendiri yang sangat besar pengaruhnya terhadap proses pelatihan.

Di dalam manajemen sumber daya manusia, *man, money, material, and method* (4M) dimasukkan dalam input, sehingga hanya ada 3 unsur, yakni input, proses dan output.



**Gambar 2.1 Proses Pendidikan dan Pelatihan**

Sumber Soekidjo, 2009

#### **2.1.2.2. Manfaat dan Prinsip Pelatihan**

Manfaat pelatihan menurut William B. Werther dan Keith Davis (1996), *“The benefits of training may extend throughout a person’s career and help develop that person for future responsibilities”*. Dalam Bahasa Indonesia dapat dinyatakan sebagai berikut: manfaat dari pelatihan adalah mampu meningkatkan

jenjang karier seseorang dan membantu mengembangkan dirinya agar dapat menyelesaikan tanggung jawabnya di masa yang akan datang. Sedangkan menurut Henry Simamora (1995) manfaat dari pelatihan antara lain:

1. Meningkatkan kualitas dan kuantitas produktivitas;
2. Mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja;
3. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar kinerja yang diterima;
4. Menciptakan sikap, loyalitas dan kerjasama yang lebih menguntungkan;
5. Memenuhi persyaratan perencanaan sumber daya manusia;
6. Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

#### **2.1.2.3. Metode dan Strategi Pelatihan**

Pelatihan dapat dirancang untuk memenuhi sejumlah tujuan yang berbeda dan dapat diaplikasikan dalam berbagai cara. Beberapa pengelompokan yang umum menurut Robert L. Mathis & John H. Jackson (2003), antara lain:

1. Pelatihan yang dibutuhkan dan rutin, Pelatihan ini dilakukan untuk memenuhi berbagai syarat hukum yang diharuskan dan ditujukan untuk semua karyawan (orientasi karyawan baru).
2. Pelatihan pekerjaan/teknis. Pelatihan ini dilakukan untuk mempelajari produk, proses, prosedur teknik dan hubungan pelanggan.
3. Pelatihan antar pribadi dan pemecahan masalah, Pelatihan ini dilakukan untuk mempelajari cara mengatasi masalah operasional dan antarpribadi serta meningkatkan kemampuan berkomunikasi.
4. Pelatihan perkembangan dan inovatif, Pelatihan ini dilakukan untuk meningkatkan kapabilitas individual dan organisasional untuk masa depan.

Sedangkan menurut Cherrington (1995), mengatakan bahwa metode dalam pelatihan dibagi menjadi dua yaitu *on the job training* dan *off the job training*. Metode *on the job training* berfokus pada peningkatan produktivitas sedangkan metode *off the job*

*training* cenderung berfokus pada perkembangan dan pendidikan jangka panjang. Metode *on the job training* dibagi menjadi 6 macam yaitu:

1. Training instruksi pekerjaan (*job instruction training*)

Pelatihan ini memerlukan analisa kinerja pekerjaan secara teliti. Pelatihan ini dimulai dengan penjelasan awal tentang tujuan pekerjaan, dan menunjukkan langkah-langkah pelaksanaan pekerjaan berdasarkan dari masing-masing tugas dasar pekerjaan.

2. *Apprenticeship*

Adalah suatu cara mengembangkan keterampilan pengrajin atau pertukangan. Pelatihan ini mengarah pada proses penerimaan karyawan baru, yang bekerja sama dan dibawah bimbingan praktisi yang ahli untuk beberapa waktu tertentu. Keefektifan pelatihan ini tergantung pada kemampuan praktisi yang ahli dalam mengawasi proses pelatihan. Pelatihan ini tidak mempunyai standar format.

3. *Internship dan Assistantships*

Pelatihan ini hampir sama dengan pelatihan *apprenticeship* tetapi mengarah pada kekosongan pekerjaan yang menuntut pendidikan formal yang lebih tinggi. Contoh *internship training* adalah magang.

4. *Job rotation dan transfer*

Pelatihan ini adalah proses belajar yang biasanya untuk mengisi kekosongan dalam manajemen dan teknikal. Pelatihan ini terdapat 2 kerugian yaitu peserta pelatihan hanya merasa dipekerjakan sementara dan tidak mempunyai komitmen untuk terlibat dalam pekerjaan dengan sungguh-sungguh, dan banyak waktu yang terbuang untuk memberi orientasi pada peserta terhadap kondisi pekerjaan yang baru. Tetapi pelatihan ini juga mempunyai keuntungan yaitu jika pelatihan ini diberikan oleh manajer yang ahli maka peserta akan memperoleh tambahan pengetahuan mengenai pelaksanaan dan praktek dalam pekerjaan.

5. *Junior boards dan Committee assignments*

Pelatihan dengan memindahkan peserta pelatihan ke dalam komite untuk bertanggungjawab dalam pengambilan keputusan administrasi. Dan juga menempatkan peserta dalam anggota eksekutif agar memperoleh kesempatan dalam berinteraksi dengan eksekutif yang lain.

6. *Couching dan Counseling*

Pelatihan ini merupakan aktivitas yang mengarpakan timbal balik dalam penampilan kerja, dukungan dari pelatih, dan penjelasan secara perlahan bagaimana melakukan pekerjaan secara tepat.

Sedangkan *off the job training* dibagi menjadi 13 macam, antara lain:

1. *Vestibule training*

Pelatihan dimana dilakukan ditempat tersendiri yang dikondisikan seperti tempat aslinya. Pelatihan ini digunakan untuk mengajarkan keahlian kerja yang khusus.

2. *Lecture*

Merupakan pelatihan dimana menyampaikan berbagai macam informasi kepada sejumlah besar orang pada waktu bersamaan.

3. *Independent self-study*

Pelatihan yang mengharapkan peserta untuk melatih diri sendiri misalnya dengan membaca buku, majalah profesional, mengambil kursus pada universitas lokal dan mengikuti pertemuan profesional.

4. *Visual presentations*

Pelatihan dengan menggunakan televisi, film, video, atau persentasi dengan menggunakan slide.

5. *Conferences dan Discusion*

Pelatihan ini biasa digunakan untuk pelatihan pengambilan keputusan dimana peserta dapat belajar satu dengan yang Iainnya.

6. *Teleconferencing*

Pelatihan dengan menggunakan satelit, dimana pelatih dan peserta dimungkinkan untuk berada di tempat yang berbeda.

7. *Case studies*

Pelatihan yang digunakan dalam kelas bisnis, dimana peserta dituntut untuk menemukan prinsip-prinsip dasar dengan menganalisa masalah yang ada.

8. *Role play*

Pelatihan dimana peserta dikondisikan pada suatu permasalahan tertentu, peserta harus dapat menyelesaikan permasalahan dimana peserta seolah-olah terlibat langsung.

9. *Simulation*

Pelatihan yang menciptakan kondisi belajar yang sangat sesuai atau mirip dengan kondisi pekerjaan, pelatihan ini digunakan untuk belajar secara teknikal dan motor skill.

10. *Programmed instruction*

Merupakan aplikasi prinsip dalam kondisi operasional, biasanya menggunakan komputer.

11. *Computer-based training*

Merupakan program pelatihan yang diharapkan mempunyai hubungan interaktif antara komputer dan peserta, dimana peserta diminta untuk merespon secara langsung selama proses belajar.

12. *Laboratory training*

Pelatihan ini terdiri dari kelompok-kelompok diskusi yang tidak beraturan dimana peserta diminta untuk mengungkapkan perasaan mereka terhadap satu dengan yang lain. Tujuan pelatihan ini adalah menciptakan kewaspadaan dan meningkatkan sensitivitas terhadap perilaku dan perasaan orang lain maupun dalam kelompok.

13. *Programmed group exercise*

Pelatihan yang melibatkan peserta untuk bekena sama dalam memecahkan suatu permasalahan.

Dengan demikian untuk pengertian dari desain Pelatihan, Herbert simon mengartikan desain (*design*) adalah proses pemecahan masalah dengan memanfaatkan sejumlah informasi yang tersedia. Suatu desain adalah suatu proses yang bersifat linier yang diawali dengan penentuan kebutuhan, mengembangkan rancangan untuk merespon kebutuhan tersebut, selanjutnya rancangan tersebut diuji cobakan dan dilakukan proses evaluasi untuk menentukan hasil tentang efektifitas rancangan (desain) yang disusun.

Sedangkan Pelatihan adalah proses meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan. Pelatihan mungkin juga meliputi pengubahan sikap sehingga karyawan dapat melakukan pekerjaannya lebih efektif. Pelatihan (*training*) adalah merupakan bagian dari suatu proses pendidikan, yang tujuannya untuk meningkatkan kemampuan untuk keterampilan khusus seseorang atau kelompok orang.

Jadi Istilah desain pelatihan bermakna adanya keseluruhan, struktur, kerangka, atau outline, dan urutan atau sistematika kegiatan pelatihan (Gagnon dan Collay, 2001). Selain itu, desain pelatihan juga dapat diartikan sebagai proses perencanaan yang sistematis yang dilakukan sebelum kegiatan pengembangan atau pelaksanaan sebuah pelatihan.

Desain pelatihan ialah karakteristik lingkungan belajar. Ciri-ciri penting lingkungan belajar mencakup bahan yang bermakna, kesempatan untuk mempraktikkan, umpan balik, tujuan pembelajaran, organisasi program, dan yang lainnya. (Noe, 2003:154).

Menurut Siagian (1988: 175) definisi pelatihan adalah: proses belajar mengajar dengan menggunakan teknik dan metode tertentu secara konseptual dapat dikatakan bahwa latihan dimaksudkan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan kerja seseorang atau sekelompok orang. Biasanya yang sudah bekerja pada suatu organisasi yang efisiensi, efektivitas dan produktivitas kerjanya dirasakan perlu untuk dapat ditingkatkan secara terarah dan pragmatic.

Dengan demikian definisi dari semuanya yakni, Bahan atau materi pelajaran adalah segala sesuatu yang menjadi isi kurikulum yang harus dikuasai oleh siswa sesuai dengan kompetensi dasar dalam rangka pencapaian dasar kompetensi setiap mata pelajaran dalam satuan pendidikan tertentu. Konsep desain pelatihan dikemukakan dalam bentuk model. Sebuah model menggambarkan suatu prosedur atau kesatuan konsep dengan komponen-komponen yang memiliki keterkaitan satu sama lain. Model desain pelatihan merupakan sarana konseptual untuk menganalisis, merancang, memproduksi, menerapkan, dan mengevaluasi sebuah aktivitas atau program pelatihan.

Dibawah ini adalah beberapa model desain pelatihan berikut penjelasan-penjelasanannya:

## 1. Model Dick and Carey

Salah satu model desain pelatihan adalah model Dick and Carey (1985). Model ini termasuk ke dalam model yang berorientasi kepada prosedural. Berikut merupakan model desain pelatihan yang dikembangkan oleh Dick and Carey.

- a. Identifikasi tujuan pelatihan. Langkah pertama yang perlu dilakukan dalam menerapkan model desain pelatihan ini adalah menentukan kemampuan atau kompetensi yang perlu dimiliki oleh peserta pelatihan setelah menempuh program pelatihan. Hal ini disebut dengan istilah tujuan pelatihan atau *instructional goal*.

Rumusan tujuan pelatihan dapat dikembangkan baik dari rumusan tujuan pelatihan yang sudah ada pada proposal maupun yang dihasilkan dari proses analisis kebutuhan (*training need assessment*).

- b. Analysis instructional. Setelah melakukan identifikasi tujuan pelatihan, alangkah selanjutnya adalah melakukan analisis instruksional, yaitu sebuah prosedur yang digunakan untuk menentukan keterampilan dan pengetahuan relevan yang diperlukan oleh peserta pelatihan untuk mencapai kompetensi atau tujuan pelatihan. Dalam melakukan analisis intruksional, beberapa langkah diperlukan untuk mengidentifikasi kompetensi, berupa pengetahuan (*cognitive*), keterampilan (*psychomotor*), dan sikap (*attitudes*) yang perlu dimiliki oleh peserta pelatihan setelah mengikuti program pelatihan.
- c. Analisis peserta pelatihan dan konteks. Selain melakukan analisis tujuan pelatihan, hal penting yang perlu dilakukan dalam menerapkan model desain pelatihan ini adalah analisis terhadap karakteristik peserta pelatihan yang akan mengikuti pelatihan dan konteks pelatihan. Kedua langkah ini dapat dilakukan secara bersamaan atau paralel. Analisis konteks pelatihan meliputi kondisi-kondisi terkait dengan keterampilan yang dipelajari oleh peserta pelatihan dan situasi yang terkait dengan tugas yang dihadapi oleh peserta pelatihan untuk menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang dipelajari. Analisis terhadap karakteristik peserta pelatihan meliputi kemampuan actual yang dimiliki oleh peserta pelatihan, gaya atau preferensi cara belajar (*learning style*), dan

sikap terhadap aktifitas pelatihan. Identifikasi yang akurat tentang karakteristik peserta pelatihan yang akan belajar dapat membantu perancang program pelatihan dalam memilih dan menentukan strategi pelatihan yang akan digunakan.

d. Merumuskan tujuan pelatihan khusus. Berdasarkan hasil analisis instruksional, seorang perancang desain system pelatihan perlu mengembangkan kompetensi atau tujuan pelatihan spesifik (*instructional objectives*) yang perlu dikuasai oleh peserta pelatihan untuk mencapai tujuan pelatihan yang bersifat umum (*instructional goal*). Dalam merumuskan tujuan pelatihan yang bersifat spesifik, ada beberapa hal yang perlu mendapatkan perhatian, yaitu:

- Menentukan pengetahuan dan keterampilan yang perlu dimiliki oleh peserta pelatihan setelah menempuh proses pelatihan
- Kondisi yang diperlukan agar peserta pelatihan dapat melakukan unjuk kemampuan dari pengetahuan yang telah dipelajari
- Indikator atau kriteria yang dapat digunakan untuk menentukan keberhasilan peserta pelatihan dalam menempuh proses pelatihan

e. Mengembangkan alat atau instrument penilaian. Berdasarkan tujuan atau kompetensi khusus yang telah dirumuskan, langkah selanjutnya adalah mengembangkan alat atau instrument penilaian yang mampu mengukur pencapaian hasil pelatihan pada peserta pelatihan. Hal ini dikenal juga dengan istilah evaluasi hasil pelatihan. Hal penting yang perlu mendapat perhatian dalam menentukan instrument evaluasi yang akan digunakan adalah instrument harus dapat mengukur performa peserta pelatihan dalam mencapai tujuan pelatihan yang telah dirumuskan.

f. Mengembangkan strategi pelatihan.

Bentuk strategi pelatihan yang dapat digunakan dalam mengimplementasikan aktivitas pelatihan yaitu aktivitas pra-pelatihan, penyajian materi pelatihan, dan aktivitas tindak lanjut dari kegiatan pelatihan. Strategi pelatihan yang dipilih untuk digunakan perlu didasarkan pada factor-faktor sebagai berikut:

- Teori terbaru tentang aktivitas pelatihan
- Penelitian tentang hasil pelatihan
- Karakteristik media pelatihan yang akan digunakan untuk menyampaikan materi pelatihan

- Materi atau substansi yang perlu dipelajari oleh peserta pelatihan
  - Karakteristik peserta pelatihan yang akan terlibat dalam kegiatan pelatihan
- Pemilihan strategi pelatihan yang tepat perlu dilakukan dalam mendesain berbagai aktivitas pelatihan seperti halnya interaksi pelatihan yang berlangsung, dan pelatihan dengan menggunakan media.

g. Penggunaan bahan ajar.

Pada tahap ini, perancang program pelatihan dapat menerapkan strategi pelatihan yang telah dirancang dalam tahap sebelumnya ke dalam bahan ajar yang akan digunakan. Istilah bahan ajar sama dengan media pembelajaran, yaitu sesuatu yang dapat membawa informasi dan pesan dari sumber belajar kepada peserta pelatihan. Contoh jenis bahan ajar yang dapat digunakan dalam aktivitas pelatihan yaitu buku teks, buku panduan, modul, program audio video, dan program multimedia.

h. Merancang dan melaksanakan evaluasi formatif.

Evaluasi formatif dilakukan untuk mengumpulkan data yang terkait dengan kekuatan dan kelemahan program pelatihan. Hasil dari evaluasi formatif dapat digunakan sebagai masukan atau input untuk memperbaiki draft program pelatihan.

Tiga jenis evaluasi formatif dapat diaplikasikan untuk mengembangkan produk atau program pelatihan, yaitu:

- Evaluasi perorangan.

Evaluasi ini dilakukan melalui kontak langsung dengan satu atau tiga orang calon pengguna program pelatihan untuk memperoleh masukan tentang ketercernaan dan daya tarik program pelatihan.

- Evaluasi kelompok

Evaluasi ini dilakukan dengan mengujicobakan program pelatihan terhadap sekelompok calon pengguna program pelatihan yang terdiri dari 10-15 orang calon peserta pelatihan. Evaluasi ini untuk memperoleh masukan yang dapat digunakan untuk memperbaiki kualitas program pelatihan.

- Evaluasi Lapangan

Evaluasi Lapangan adalah ujicoba program pelatihan terhadap sekelompok besar calon pengguna program pelatihan sebelum program pelatihan tersebut digunakan dalam situasi pelatihan yang sesungguhnya.

- i. Melakukan revisi terhadap draf program pelatihan.

Langkah akhir dari proses desain dan pengembangan adalah melakukan revisi terhadap draft program pelatihan. Data yang diperoleh dari prosedur evaluasi formatif dirangkum dan ditafsirkan untuk mengetahui kelemahan-kelemahan yang dimiliki oleh program pelatihan. Prosedur evaluasi formatif perlu dilakukan pada semua aspek program pelatihan dengan tujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitas program pelatihan tersebut.

- j. Merancang dan mengembangkan evaluasi sumatif

Evaluasi sumatif merupakan jenis evaluasi yang berbeda dengan evaluasi formatif. Jenis evaluasi ini dianggap sebagai puncak dalam aktifitas model desain pelatihan yang dikemukakan oleh Dick dan Carey. Evaluasi sumatif dilakukan setelah program pelatihan selesai dievaluasi secara formatif dan direvisi sesuai dengan standar yang digunakan oleh perancang desain pelatihan. Evaluasi sumatif tidak melibatkan perancang program pelatihan, tetapi melibatkan penilai independen. Hal ini merupakan satu alasan untuk menyatakan bahwa evaluasi sumatif tidak tergolong kedalam proses desain system pelatihan.

## **2. Model Kemp**

Model Kemp termasuk ke dalam contoh model melingkar jika ditunjukkan dalam sebuah diagram. Secara singkat, menurut model ini terdapat beberapa langkah dalam penyusunan sebuah bahan ajar, yaitu:

- a) Menentukan tujuan dan daftar topik, menetapkan tujuan umum untuk pelatihan tiap topiknya;
- b) Menganalisis karakteristik pelajar, untuk siapa pelatihan tersebut didesain;
- c) Menetapkan tujuan pelatihan yang ingin dicapai dengan syarat dampaknya dapat dijadikan tolak ukur perilaku pelajar;
- d) Menentukan isi materi pelajaran yang dapat mendukung tiap tujuan;
- e) Pengembangan prapenilaian/ penilaian awal untuk menentukan latar belakang pelajar dan pemberian level pengetahuan terhadap suatu topik;

- f) Memilih aktivitas pelatihan dan sumber pelatihan yang menyenangkan atau menentukan strategi belajar-mengajar, jadi peserta pelatihan peserta pelatihan akan mudah menyelesaikan tujuan yang diharapkan;
- g) Mengkoordinasi dukungan pelayanan atau sarana penunjang yang meliputi personalia, fasilitas-fasilitas, perlengkapan, dan jadwal untuk melaksanakan rencana pelatihan;
- h) Mengevaluasi pelatihan peserta pelatihan dengan syarat mereka menyelesaikan pelatihan serta melihat kesalahan-kesalahan dan peninjauan kembali beberapa fase dari perencanaan yang membutuhkan perbaikan yang terus menerus, evaluasi yang dilakukan berupa evaluasi formatif dan evaluasi sumatif.

### 3. Model ASSURE

Model ASSURE merupakan suatu model yang merupakan sebuah formulasi untuk Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) atau disebut juga model berorientasi kelas. Menurut Heinich et al (2005) model ini terdiri atas enam langkah kegiatan yaitu:

a) Analisis Pelajar (*Analyze Learners*)

Menurut Heinich et al (2005) jika sebuah media pelatihan akan digunakan secara baik dan disesuaikan dengan ciri-ciri pelajar, isi dari pelajaran yang akan dibuatkan medianya, media dan bahan pelajaran itu sendiri. Lebih lanjut Heinich menyatakan sukar untuk menganalisis semua cirri pelajar yang ada, namun ada tiga hal penting dapat dilakukan untuk mengenal pelajar sesuai berdasarkan ciri-ciri umum, keterampilan awal khusus dan gaya belajar.

b) Menyatakan Tujuan (*States Objectives*)

Menyatakan tujuan adalah tahapan ketika menentukan tujuan pelatihan baik berdasarkan buku atau kurikulum. Tujuan pelatihan akan menginformasikan apakah yang sudah dipelajari anak dari pengajaran yang dijalankan. Menyatakan tujuan harus difokuskan kepada pengetahuan, kemahiran, dan sikap yang baru untuk dipelajari.

c) Pemilihan Metode, Media dan Bahan (*Select Methods, Media, and Material*).

Heinich et al. (2005) menyatakan ada tiga hal penting dalam pemilihan metode, bahan dan media yaitu menentukan metode yang sesuai dengan tugas pelatihan, dilanjutkan

- dengan memilih media yang sesuai untuk melaksanakan media yang dipilih, dan langkah terakhir adalah memilih dan atau mendesain media yang telah ditentukan.
- d) Penggunaan Media dan Bahan (*Utilize Media and Materials*). Menurut Heinich et al (2005) terdapat lima langkah bagi penggunaan media yang baik yaitu, preview bahan, sediabahan, sedikan persekitaran, pelajar dan pengalaman pelatihan.
  - e) Partisipasi Pelajar di dalam kelas (*Require Learner Participation*). Sebelum pelajar dinilai secara formal, pelajar perlu dilibatkan dalam aktivitas pelatihan seperti memecahkan masalah, simulasi, kuis atau presentasi.
  - f) Penilaian dan Revisi (*Evaluate and Revise*). Sebuah media pelatihan yang telah siap perlu dinilai untuk menguji keberkesanan dan impak pelatihan. Penilaian yang dimaksud melibatkan beberapa aspek diantaranya menilai pencapaian pelajar, pelatihan yang dihasilkan, memilih metode dan media, kualitas media, penggunaan *trainer* dan penggunaan pelajar.

#### 4. Model ADDIE

Model desain pelatihan yang sifatnya lebih generik yaitu model ADDIE (*Analysis-Design-Develop-Implement-Evaluate*). ADDIE muncul pada tahun 1990-an yang dikembangkan oleh Reiser dan Mollenda (2005). Salah satu fungsinya ADDIE yaitu menjadi pedoman dalam membangun perangkat dan infrastruktur program pelatihan yang efektif, dinamis dan mendukung kinerja pelatihan itu sendiri.

Berikut adalah gambar desain pelatihan model ADDIE.

##### a) Analisis

Tahap analisis merupakan suatu proses mendefinisikan apa yang akan dipelajari oleh peserta pelatihan, yaitu melakukan needs assessment (analisis kebutuhan), mengidentifikasi masalah (kebutuhan), dan melakukan analisis tugas (*task analysis*). Oleh karena itu, output yang akan kita hasilkan adalah berupa karakteristik atau profile calon peserta pelatihan, identifikasi kesenjangan, identifikasi kebutuhan dan analisis tugas yang rinci didasarkan atas kebutuhan.

##### b) Desain

Tahap ini dikenal juga dengan istilah membuat rancangan (*blueprint*). Ibarat bangunan, maka sebelum dibangun gambar rancang bangun diatas kertas harus ada terlebih dahulu. Apa yang kita lakukan dalam tahap desain ini? Pertama merumuskan tujuan pelatihan yang SMAR (*spesifik, measurable, applicable, dan realistic*). Selanjutnya menyusun tes, dimana tes tersebut harus didasarkan pada tujuan pelatihan yang telah dirumuskan tadi. Kemudian tentukanlah strategi pelatihan yang tepat harusnya seperti apa untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam hal ini ada banyak pilihan kombinasi metode dan media yang dapat kita pilih dan tentukan yang paling relevan. Disamping itu, pertimbangkan pula sumber-sumber pendukung lain, semisal sumber pelatihan yang relevan, lingkungan pelatihan yang seperti apa seharusnya, dan lainlain. Semua itu tertuang dalam satu dokumen bernama *blue-print* yang jelas dan rinci.

c) Pengembangan

Pengembangan adalah proses mewujudkan *blue-print* alias desain tadi menjadi kenyataan. Artinya, jika dalam desain diperlukan suatu software berupa multimedia pelatihan, maka multimedia tersebut harus dikembangkan. Atau diperlukan modul cetak, maka modul tersebut perlu dikembangkan. Begitu pula halnya dengan lingkungan pelatihan lain yang akan mendukung proses pelatihan semuanya harus disiapkan dalam tahap ini. Satu langkah penting dalam tahap pengembangan adalah uji coba sebelum diimplementasikan. Tahap uji coba ini memang merupakan bagian dari salah satu langkah ADDIE, yaitu evaluasi. Lebih tepatnya evaluasi formatif, karena hasilnya digunakan untuk memperbaiki sistem pelatihan yang sedang kita kembangkan.

d) Implementasi

Implementasi adalah langkah nyata untuk menerapkan system pelatihan yang sedang kita buat. Artinya, pada tahap ini semua yang telah dikembangkan diinstal atau diset sedemikian rupa sesuai dengan peran atau fungsinya agar bisa diimplementasikan. Misal, jika memerlukan software tertentu maka software tersebut harus sudah diinstal. Jika penataan lingkungan harus tertentu, maka lingkungan atau seting tertentu tersebut juga harus ditata. Barulah diimplementasikan sesuai skenario atau desain awal.

e) Evaluasi

Evaluasi adalah proses untuk melihat apakah sistem pelatihan yang sedang dibangun berhasil, sesuai dengan harapan awal atau tidak. Sebenarnya tahap evaluasi bisa terjadi pada setiap empat tahap di atas. Evaluasi yang terjadi pada setiap empat tahap di atas itu dinamakan evaluasi formatif, karena tujuannya untuk kebutuhan revisi. Misal, pada tahap rancangan, mungkin kita memerlukan salah satu bentuk evaluasi formatif misalnya review ahli untuk memberikan input terhadap rancangan yang sedang kita buat. Pada tahap pengembangan, mungkin perlu uji coba dari produk yang kita kembangkan atau mungkin perlu evaluasi kelompok kecil dan lain-lain.

## 5. Model Smith dan Ragan

Desain pelatihan model Smith and Ragan (2003) ini memiliki kecenderungan terhadap implementasi teori pelatihan kognitif. Hampir semua langkah dan prosedur dalam model ini difokuskan pada rancangan tentang strategi pelatihan. Model Smith and Ragan terdiri atas beberapa langkah dan prosedur pokok sebagai berikut:

a) Analisis lingkungan pelatihan

Analisis lingkungan pelatihan meliputi prosedur menetapkan kebutuhan akan adanya proses pelatihan dan lingkungan tempat program pelatihan akan diimplementasikan. Tahap analisis dalam model ini digunakan untuk mengetahui dan mengidentifikasi masalah-masalah dalam pelatihan.

b) Analisis karakteristik peserta pelatihan

Meliputi aktivitas atau prosedur untuk mengidentifikasi dan menentukan karakteristik peserta pelatihan yang akan menempuh program pelatihan yang telah didesain. Karakteristik tersebut meliputi kondisi social ekonomi, penguasaan isi materi pelatihan, dan gaya belajar (auditori, visual, dan kinestik).

c) Analisis tugas pembelajaran

Analisis ini merupakan langkah yang dilakukan untuk membuat deskripsi tugas-tugas dan prosedur yang perlu dilakukan oleh individu untuk mencapai tingkat kompetensi tertentu. Juga untuk menetapkan tujuan-tujuan pelatihan spesifik yang perlu dimiliki oleh peserta pelatihan untuk mencapai tingkat kompetensi tersebut.

d) Menulis butir tes

Menulis butir-butir tes dilakukan untuk menilai apakah program pelatihan yang dirancang dapat membantu peserta pelatihan dalam mencapai kompetensi atau tujuan pelatihan yang telah ditetapkan. Butir-butir tes yang ditulis harus bersifat valid dan variable agar dapat digunakan untuk menilai kemampuan atau kompetensi peserta pelatihan dalam mencapai tujuan pelatihan.

e) Menentukan strategi pelatihan

Menentukan strategi pelatihan dilakukan untuk mengelola program pelatihan yang didesain agar dapat membantu peserta pelatihan dalam melakukan proses pelatihan. Dalam konteks ini dapat diartikan sebagai siasat yang perlu dilakukan oleh *trainer* agar dapat membantu peserta pelatihan dalam mencapai hasil yang optimal. Contoh penggunaan strategi pelatihan adalah menentukan urutan penyampaian materi pelatihan. Dalam menyajikan materi pelatihan, *trainer* dapat menggunakan pendekatan deduktif atau induktif.

f) Memproduksi program pelatihan

Memproduksi program pelatihan memiliki makna adanya proses atau aktivitas dalam menerjemahkan desain system pelatihan yang telah dibuat ke dalam bahan ajar atau program pelatihan. Program pelatihan merupakan output dari desain system pelatihan yang mencakup deskripsi tentang kompetensi atau tujuan, metode, media, strategi dan isi atau materi pelatihan, serta evaluasi hasil pelatihan.

g) Melaksanakan evaluasi formatif

Melakukan evaluasi formatif untuk menemukan kelemahan-kelemahan dari draf bahan ajar yang telah dibuat untuk segera direvisi agar menjadi program pelatihan yang efektif, efisien, dan menarik. Evaluasi formatif pada umumnya dilakukan terhadap *prototype* program pelatihan yang sedang dikembangkan.

h) Merevisi program pelatihan

Merevisi program pelatihan dilakukan terhadap kelemahan-kelemahan yang masih terlihat pada rancangan atau draf program pelatihan. Dengan melakukan revisi, maka program pelatihan tersebut diharapkan dapat menjadi program pelatihan yang berkualitas.

Beragam model desain pelatihan telah diciptakan oleh sejumlah pakar yang telah berkecimpung dalam dunia pelatihan. Model-model tersebut telah dikembangkan dan diujicoba secara empiris dalam situasi pelatihan. Para perancang program pelatihan atau instructional designer perlu melakukan kajian tentang model-model desain pelatihan agar dapat menentukan, menerapkan, dan memodifikasi model desain yang sesuai untuk digunakan dalam menciptakan proses dan aktivitas pelatihan.

Model-model desain pelatihan yang dikemukakan pada dasarnya dapat diklasifikasikan berdasarkan pemanfaatan dan output yang dihasilkan, yaitu model desain yang berorientasi terhadap aktivitas pelatihan. Setiap model desain pelatihan memiliki keunggulan dan keterbatasan, sehingga dalam pemilihannya disesuaikan dengan hasil pelatihan yang ingin dicapai.

Elemen masing-masing tahap/alur pelatihan adalah sebagai berikut :

1. Pra Pelatihan (*Pre Training*)

- a. Identifikasi dan analisis kebutuhan pelatihan (*training need assessment*)

*Training Need Assessment* merupakan langkah pertama yang harus dilakukan. Cara ini diperlukan untuk melihat sejauh mana permasalahan yang ada sehingga pelatihan yang akan dilakukan sesuai dengan kebutuhan yang ada dan dapat menjawab kebutuhan tersebut.

Agar pelatihan benar-benar sesuai dengan kebutuhan karyawan, dalam arti kemampuan yang akan diberikan sesuai dengan yang dibutuhkan oleh karyawan, maka sebelum pelatihan diselenggarakan harus terlebih dahulu dilakukan asesmen atau penilaian kebutuhan pelatihan terlebih dahulu. Metode asesmen kebutuhan yang paling baik adalah dengan melakukan survai kebutuhan latihan. Survai ini dilakukan untuk mengetahui kemampuan yang harus dilakukan oleh karyawan (*what should be done*) dengan kemampuan yang telah dimiliki oleh karyawan (*what have done*). Selisih antara yang seharusnya dilakukan (tugas-tugas yang harus dilakukan) dengan yang telah dilakukan (tugas-tugas yang telah dilakukan), adalah merupakan kemampuan yang harus diberikan dalam pelatihan tersebut.

- b. Merumuskan sasaran/tujuan pelatihan

Setelah identifikasi dan analisis kebutuhan dilakukan maka dapat ditentukan sasaran atau *outcome* dari pelatihan yang akan diberikan. Pada dasarnya tujuan pelatihan dapat dibedakan dalam tiga kategori pokok domain, yang meliputi:

- *Cognitive domain*, Adalah tujuan pelatihan yang berkaitan dengan meningkatkan pengetahuan peserta pelatihan.
- *Affective domain*, Adalah tujuan pelatihan yang berkaitan dengan sikap dan tingkah laku peserta pelatihan.
- *Psychomotor domain*, Yaitu tujuan pelatihan yang berkaitan dengan keterampilan/*skill* peserta pelatihan.

Selain itu, ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan dalam menyusun dan merumuskan tujuan pelatihan, yaitu:

- Jenis tujuan pelatihan, Yaitu hendaknya jenis tujuan pelatihan harus mencakup pengetahuan, sikap, dan keterampilan. Dan hasil yang diharapkan merupakan perubahan tingkah laku/sikap, serta peningkatan pengetahuan dan keterampilan yang dapat diobservasi/diamati.
- Kedalaman tujuan pelatihan, Semakin dalam tujuan pelatihan semakin rumit untuk mencapainya, sehingga akan mempengaruhi materi maupun metode pelatihan yang harus diberikan.
- Sumber daya yang tersedia, Dalam merumuskan tujuan pelatihan hendaknya juga mempertimbangkan sumberdaya yang tersedia.
- Waktu, Faktor waktu sangat menentukan dalam merumuskan tujuan pelatihan.
- Peserta pelatihan, Faktor peserta juga sangat berpengaruh di dalam merumuskan tujuan pelatihan baik dilihat dari latar belakang, pengalaman, usia, pendidikan dan lain sebagainya.
- Metode dan media, Dalam menyusun materi pelatihan hendaknya juga mempertimbangkan kesesuaian metode dan media yang ada.
- Ketersediaan pemateri/*trainer*, Adalah pemateri yang mempunyai kualifikasi sebagaimana yang dikehendaki dalam pencapaian tujuan yang diharapkan. (Benjamin 1971).

c. Mempersiapkan kurikulum dan materi

Kurikulum pelatihan adalah pedoman penyelenggaraan kegiatan pelatihan yang ditata dalam bentuk rencana proses pelatihan dengan penekanan pada penggunaan berbagai metode pelatihan sesuai dengan tujuan pelatihan sehingga setelah pelatihan peserta memperoleh peningkatan kompetensi yang dibutuhkan. Kurikulum dirancang berbasis kompetensi yang harus dicapai dan diuraikan dalam:

- 1) Materi pelatihan
- 2) Metode penyampaian (pembelajaran)
- 3) Proses pembelajaran setiap materi
- 4) Proporsi dan alokasi waktu

Pelatihan merupakan transformasi 3 tahap:

- a. Materi menjadi pemahaman, adalah materi dasar. Materi-materi yang mendasari materi pokok pelatihan.
- b. Pemahaman menjadi relevansi, artinya materi pokok. Materi pokok pelatihan yang terkait dengan kemampuan pokok yang akan dikembangkan atau diberikan melalui pelatihan tersebut.
- c. Relevansi menjadi penerapan. Penentuan dimana dan oleh siapa pelatihan dilakukan harus mempertimbangkan prinsip transformasi ini. Pada transformasi materi menjadi pemahaman, *trainer* mengolah materi pelatihan, menentukan metode dan alat pelatihan yang tepat agar terbentuk pemahaman yang sebaik mungkin pada peserta pelatihan. Pada transformasi pemahaman menjadi relevansi, kasus-kasus yang spesifik yang ditemui di lapang dan potensi penerapan dari materi pelatihan dibahas bersama oleh *trainer* dan peserta pelatihan. Pada transformasi dari relevansi menjadi penerapan, dilakukan upaya untuk menerapkan materi pelatihan oleh peserta pelatihan dan mengambil manfaat dari penerapan tersebut.

Langkah-langkah penting di dalam mempersiapkan materi untuk sebuah pelatihan adalah sebagai berikut:

- Menentukan dan memprioritaskan isi/muatan materi pelatihan. Pada dasarnya, bilamana peninjauan atau identifikasi kebutuhan pelatihan dilakukan dengan baik dan benar serta perumusan tujuan pelatihan dan tingkat kedalamannya disusun

dan dirumuskan dengan baik, maka sebenarnya sudah dapat teridentifikasi apa isi materi pelatihan yang diharapkan.

- Menentukan metode dan media pelatihan. Di dalam menentukan metode pelatihan, hal yang paling mendasar untuk diperhatikan adalah adanya keterlibatan maksimal peserta pelatihan.
- Menentukan kebutuhan waktu. Biasanya, dalam menentukan perkiraan kebutuhan waktu didasarkan pada skala prioritas. Artinya bahwa topik utama yang menjadi prioritas akan mendapatkan alokasi waktu yang cukup panjang, sedangkan topik yang lain memperoleh alokasi waktu yang relatif pendek.
- Penyusunan Silabus Pelatihan

Setelah silabus disusun, maka langkah selanjutnya adalah menjabarkan lagi kurikulum tersebut ke dalam program pembelajaran yang lebih rinci dalam suatu SAP (Satuan Acara Pembelajaran) atau sering juga disebut silabus pelatihan.

#### Penyusunan Materi Pelatihan

Setelah silabus disusun, maka selanjutnya materi pembelajaran atau pelatihan disusun dalam bentuk makalah, hand out, atau modul pelatihan. Isi dari masing-masing materi pelatihan mengacu atau disesuaikan dengan uraian pokok bahasan dalam silabus.

## 2. Pelaksanaan Pelatihan (*On Going Training*)

Pertama dilakukan adalah memilih dan menentukan metode, Dalam memilih dan menentukan metode suatu pelatihan ditentukan oleh banyak hal. Seperti dikemukakan William B. Werther (1989:290) sebagai berikut : *that is no simple technique is always best; the best method depends on : cost effectiveness; desired program content; learning principles; appropriateness of the facilities; trainee preference and capabilities; and trainer preferences and capabilities.* Artinya tidak ada satu metode pelatihan yang paling baik, metode yang paling baik tergantung pada efektivitas biaya, isi pelatihan yang diinginkan, prinsip-prinsip belajar, fasilitas yang layak, kemampuan dan preferensi peserta serta kemampuan dan preferensi *trainer*.

Berikut ini beberapa petunjuk yang dapat digunakan ketika memilih dan menentukan metode pelatihan, antara lain:

- Apakah tujuan pelatihan ?

Tujuan pelatihan bisa berhubungan dengan peningkatan kesadaran, pemahaman, penguasaan pengetahuan, ketrampilan, dan perubahan sikap.

- Berapa banyak pengalaman yang dimiliki peserta yang berhubungan dengan topic pelatihan ?

Jika mereka memiliki pengalaman, maka *trainer* harus mempertimbangkannya, dan member mereka kesempatan untuk mengingat dan berbagi. Kita bisa menggunakan studi kasus, permainan peran, simulasi, curah pendapat dll. sebagai cara untuk berbagi pengalaman.

- Bagaimanakah profil peserta?

Berapa umur, latar belakang pendidikan dan kondisi sosial peserta pelatihan? Bagaimana peserta pelatihan biasa belajar? Apakah peserta pelatihan pernah mengikuti program pelatihan sebelumnya?

- Bagaimana pengalaman *trainer*?

Apakah kekuatan dan kelemahan *trainer*? Sebagai seorang *trainer*, harus merasa nyaman dalam menggunakan metode pelatihan.

- Seperti apakah situasi praktisnya?

*Trainer* harus memeriksa, ketersediaan waktu, bahan-bahan, sumber daya, fasilitas, dan tempat pelatihan.

Selain itu juga ada beberapa hal yang harus diperhatikan menyangkut pemilihan metode yang akan digunakan dalam pelatihan. Hal itu terkait bagaimana daya serap dan respon peserta pelatihan pada saat mengikuti pelatihan. Menurut teori, daya serap umum dari orang terhadap suatu materi yang sedang dipelajari tergantung dari sensor-sensor yang digunakan untuk menerima materi tersebut.

Seseorang akan menyerap materi pelatihan sebanyak (Budi Santoso):

- 20% bila hanya menggunakan rangsangan audio

Yang dimaksud rangsangan audio adalah bila hanya mendengarkan untuk belajar. Contoh paling persis adalah bila menggunakan sarana audio book untuk belajar. Metode ceramah satu arah, tanpa ilustrasi dan tanpa diskusi juga dapat disebut dengan pembelajaran hanya dengan audio.

- 30% bila hanya menggunakan rangsangan visual

Yang dimaksud dengan rangsangan visual adalah menggunakan mata untuk melihat suatu objek nyata yang terkait dengan materi pelatihan. Contoh, bila seorang mendemonstrasikan cara mengoperasikan mesin, berarti dia membuat rangsangan visual terhadap peserta pelatihan. Membaca tidak bisa dimasukkan sebagai penggunaan rangsangan visual sebenarnya karena yang dilihat adalah teks, bukan benda nyata. Seorang yang sedang membaca harus melakukan proses 'visualisasi' untuk dapat mengingat apa yang dibacanya. Daya serapnya tergantung dari seberapa mampu dia memvisualisasikan teks (seolah-olah melihat), yang pasti lebih rendah dibanding bila dia melihat langsung.

- 50% bila menggunakan rangsangan audio visual
- 70% bila menggunakan rangsangan audio visual ditambah keterlibatan aktif (misalnya dengan diskusi)
- 90% bila menggunakan rangsangan audio visual, diskusi ditambah dengan reproduksi dan gerakan/efek kinestetik

Contoh dari reproduksi adalah bila peserta pelatihan diminta untuk mereproduksi atau menjelaskan kembali apa yang beberapa saat lalu dia serap. Yang dimaksud gerakan adalah praktek yang melibatkan gerakan fisik. Peserta diminta untuk bergerak, menyentuh sesuatu atau melakukan sesuatu.

Dari penjelasan diatas dapat dilihat bahwa makin banyak sensor yang digunakan untuk menyerap materi, makin besar daya serap yang bisa diharapkan. Juga, makin besar keterlibatan peserta pelatihan, makin besar materi yang diserap peserta pelatihan. Pengetahuan ini berguna bagi kita untuk menentukan metode pelatihan yang tepat.

Walaupun demikian, penyelenggara/pengelola pelatihan hendaknya mengenal dan memahami semua metode pelatihan, sehingga dapat memilih dan menentukan metode mana yang paling tepat digunakan sesuai dengan kebutuhan, situasi dan kondisi yang ada. Adapun untuk metode-metode pelatihannya itu sendiri berikut penjelasan-penjelasanannya akan dibahas pada bagian mekanisme pelatihan yakni Memilih dan menentukan teknik pelatihan yang digunakan.

Teknik pelatihan yang digunakan tidak lepas dari metode pelatihan yang dipilih. Teknik yang dimaksud disini adalah cara bagaimana materi tersampaikan kepada peserta

pelatihan dan bagaimana para *trainer* menyampaikan materi tersebut. Ada beberapa unsur yang harus diperhatikan sebelum menentukan teknik pelatihan yang akan dipakai, yaitu:

a. Ketertarikan dasar manusia.

Merupakan sebuah dasar representasi manusia dalam menerima informasi, yaitu:

- *Visual*, mampu menerima informasi berdasarkan hal hal yang dapat dilihat
- *Auditory*, mampu menerima informasi berdasarkan hal hal yang dapat didengar
- *Kinesthetic*, mampu menerima informasi berdasarkan hal-hal yang dapat dirasakan.

Representasi manusia tidak sama dan berbeda-beda dalam sebuah pelatihan, agar dapat menjangkau setiap representasi para peserta, maka penyampaian materi harus menggunakan teknik yang dapat mencapai ketiga representasi tersebut. Dengan demikian setiap peserta pelatihan akan dapat menerima informasi yang disampaikan tanpa harus repot untuk mencari tahu satu persatu apa representasi masing masing peserta.

b. *Pacing-leading*.

*Pacing* adalah penyelarasan, dimana *trainer* mampu menyelarskan diri dengan kondisi peserta. *Pacing* di sini berfungsi selain sebagai penyelararas, juga meningkatkan sensitifitas *trainer* dalam memberikan sebuah pelatihan. *Leading* adalah sebuah teknik yang dilakukan setelah mengadakan *pacing*/penyelarasan, dimana berfungsi untuk mengajak peserta, atau mempengaruhi pemikiran peserta sehingga mampu melaksanakan tujuan pelatihan dengan baik.

c. *Ice breaking*.

*Ice Breaking* bertujuan memecahkan kebosanan atau “kekeringan” sebuah pelatihan. *Ice breaking* bisa dilakukan dengan sebuah *games*, humor, atau diskusi yang mengajak setiap peserta secara aktif kembali memasuki suasana pelatihan.

Ada banyak macam teknik, namun pada hakikatnya teknik pelatihan merupakan cara jitu para *trainer* atau penyelenggara pelatihan dalam mengoptimalkan proses tranformasi pengetahuan maupun keterampilan kepada peserta pelatihan. Tentunya dengan berbagai pertimbangan dan perencanaan yang sudah dilakukan pada tahap sebelumnya. Untuk selanjutnya mengenai teknik pelatihan akan dijabarkan pada langkah selanjutnya yaitu pada bagian mekanisme pelatihan.

3. Pasca Pelatihan (*Post Training*)

Evaluasi pelatihan memiliki fungsi sebagai pengendali proses dan hasil program pelatihan sehingga akan dapat dijamin suatu program pelatihan yang sistematis, efektif dan efisien. Evaluasi pelatihan merupakan suatu proses untuk mengumpulkan data dan informasi yang diperlukan dalam program pelatihan. Evaluasi pelatihan lebih difokuskan pada peninjauan kembali proses pelatihan dan menilai hasil pelatihan serta dampak pelatihan. Berbagai macam tujuan evaluasi, yaitu:

- Memberikan masukan untuk perencanaan program pelatihan
- Memberikan masukan untuk kelanjutan, perluasan, dan penghentian program pelatihan
- Memberi masukan untuk memodifikasi program pelatihan
- Memperoleh informasi tentang faktor pendukung dan penghambat program pelatihan.

Setelah program pelatihan dilaksanakan, maka pemantauan hasil pelatihan perlu dilakukan untuk mengetahui sampai sejauh mana tujuan pelatihan telah dicapai. Pemantauan hasil pelatihan harus dilaksanakan secara sistematis dengan tolak ukur yang mencakup reaksi, pembelajaran, perilaku dan hasil.

Dalam menerapkan evaluasi ada dua pokok penting yang perlu diterapkan, yaitu:

a. Menetapkan tujuan

Tujuan evaluasi dapat bermacam-macam, tergantung pada macam atau jenis evaluasi yang akan dilakukan, apakah evaluasi untuk diagnosis (*evaluasi formatif*), evaluasi untuk menentukan suatu kebijakan pendidikan (*evaluasi sumatif*), atau evaluasi untuk mengetahui dampak (*impact*) hasil suatu proses pendidikan setelah mereka terjun ke masyarakat (bekerja). Dalam menetapkan tujuan ini perlu diingat pula tentang domain-domain yang akan diukur serta tingkat prestasi atau kemampuan minimal setelah *learner* mengikuti suatu mata ajaran atau topic mata ajaran tertentu.

b. Membuat blue print test (ujian)

Blue print atau rancangan ujian berisikan informasi yang berkaitan dengan tes yang akan ditulis atau diujikan. Termasuk didalamnya bagian mata ajaran yang akan diukur, taraf kompetisi yang diukur, banyaknya soal-soal untuk masing-masing dan untuk seluruh ujian, taraf kesukaran masing-masing soal dan sebagainya. Biasanya cara yang

dipakai dalam menyiapkan rancangan ujian adalah dengan table dua jalan yang disebut “kisi-kisi”.

- c. Menyusun alat ukur, atau menyusun (membuat tes)

### **2.1.3. Motivasi**

Motif atau motivasi berasal dari kata Latin “*moreve*” yang berarti dorongan dari dalam diri manusia untuk bertindak atau berperilaku. Pengertian motivasi tidak terlepas dari kebutuhan atau “*needs*” atau “*want*”. Kebutuhan adalah suatu “potensi” dalam diri manusia yang perlu ditanggapi atau direspons.

Tanggapan terhadap kebutuhan tersebut diwujudkan dalam bentuk tindakan untuk pemenuhan kebutuhan tersebut, dan hasilnya adalah orang yang bersangkutan merasa atau menjadi puas. Apabila kebutuhan tersebut belum direspon (baca: dipenuhi) maka akan selalu berpotensi untuk muncul kembali sampai dengan terpenuhinya kebutuhan yang dimaksud.

Banyak Batasan pengertian tentang motivasi ini antara lain sebagai berikut ini:

1. Pengertian motivasi seperti yang dirumuskan oleh Terry G. (1986) adalah keinginan yang terdapat pada diri seseorang individu yang mendorongnya untuk melakukan perbuatan-perbuatan (perilaku).
2. Sedangkan Stooner (1992) mendefinisikan bahwa motivasi adalah sesuatu hal yang menyebabkan dan yang mendukung tindakan atau perilaku seseorang.
3. Dalam konteks pengembangan organisasi, Flippo (1984) merumuskan bahwa motivasi adalah suatu arahan dalam suatu organisasi agar mau bekerja sama dalam mencapai keinginan para pegawai dalam rangka pencapaian keberhasilan organisasi.
4. Dalam konteks yang sama (pengembangan organisasi), Duncan (1981) mengemukakan bahwa motivasi adalah setiap usaha yang didasarkan untuk mempengaruhi perilaku seseorang dalam meningkatkan tujuan organisasi semaksimal mungkin.
5. Knootz (1972) merumuskan bahwa motivasi mengacu pada dorongan dan usaha untuk memuaskan kebutuhan atas suatu tujuan.

6. Berbeda dengan Hasibuan (1995) yang merumuskan bahwa motivasi adalah suatu perangsang keinginan (*want*) dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang. Ia menambahkan bahwa setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai.

Menurut Manullang dalam manajemen personalia (1982;150) motivasi adalah pemberian kegairahan bekerja kepada karyawan. Dengan pemberian motivasi dimaksudkan pemberian daya perangsang kepada karyawan yang bersangkutan agar karyawan tersebut bekerja dengan segala upayanya. Sedangkan menurut Handoko (1999), motivasi diartikan sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna tujuan.

Memahami motivasi sangatlah penting karena kinerja, reaksi terhadap kompensasi dan persoalan sumber daya manusia yang lain dipengaruhi dan mempengaruhi motivasi. Pendekatan untuk memahami motivasi berbeda-beda, karena teori yang berbeda mengembangkan pandangan dan model mereka sendiri. Teori motivasi manusia yang dikembangkan oleh Maslow dalam Mathis (2006), mengelompokkan kebutuhan manusia menjadi lima kategori yang naik dalam urutan tertentu. Sebelum kebutuhan lebih mendasar terpenuhi, seseorang tidak akan berusaha untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi. Hierarki Maslow yang terkenal terdiri atas kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan keselamatan dan keamanan, kebutuhan akan kebersamaan dan kasih sayang, kebutuhan akan aktualisasi diri.

Kebutuhan seseorang merupakan dasar untuk model motivasi. Kebutuhan adalah kekurangan yang dirasakan oleh seseorang pada saat tertentu yang menimbulkan tegangan yang menyebabkan timbulnya keinginan. Karyawan akan berusaha untuk menutupi kekurangannya dengan melakukan suatu aktivitas yang lebih baik dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan melakukan aktivitas yang lebih banyak dan lebih baik karyawan akan memperoleh hasil yang lebih baik pula sehingga keinginannya dapat terpenuhi. Keinginan yang timbul dalam diri karyawan dapat berasal dari dalam dirinya sendiri maupun berasal dari luar dirinya, baik yang berasal dari lingkungan kerjanya maupun dari luar lingkungan kerjanya. Motivasi bukanlah merupakan sesuatu yang berdiri sendiri, melainkan ada beberapa faktor yang mempengaruhinya.

Menurut Arep (2003; 51) ada Sembilan faktor motivasi, yang dari kesembilan tersebut dapat dirangkum dalam enam faktor secara garis besar, yaitu:

1. Faktor kebutuhan manusia
  - a. Kebutuhan dasar (ekonomis)

Kebutuhan dasar yang dimaksud disini adalah kebutuhan akan makanan, pakaian, dan perumahan yang biasa disebut sebagai kebutuhan primer. Untuk memenuhi kebutuhan dasar ini seseorang akan bekerja keras dengan mengerahkan segala kemampuannya, karena kebutuhan makanan, pakaian, dan perumahan merupakan kebutuhan yang paling mendasar yang harus di penuhi.

b. Kebutuhan rasa aman (Psikologis)

Yang termasuk dalam kategori kebutuhan psikologis disini diantaranya adalah kebutuhan akan status, pengakuan, penghargaan, dan lain – lain. Menurut Arep, keinginan karyawan untuk mencapai status tertentu atau untuk menjadi seorang “tokoh“, bukan saja berarti bahwa karyawan harus mempunyai kesempatan lebih banyak untuk mencapai kemajuan, akan tetapi juga harus bersedia menerima kewajiban–kewajiban lebih banyak. Artinya motivasi untuk meraih status yang diidam–idamkan akan melekat kuat dalam dirinya.

c. Kebutuhan sosial

Menurut Robert Carison: ”Satu cara meyakinkan para karyawan betah bekerja adalah dengan meyakinkan bahwa dirinya memiliki banyak mitra di organisasi“. Karyawan dalam suatu organisasi memerlukan berinteraksi dengan sesama karyawan dan dengan sesama atasannya serta menumbuhkan pengakuan atas prestasi kerjanya.

#### 4. Faktor Kompensasi

Menurut Handoko (2001: 155), kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa bekerja. Apabila kompensasi diberikan secara benar, para karyawan akan lebih terpuaskan dan termotivasi untuk mencapai sasaran – sasaran organisasi. Kompensasi penting bagi karyawan, karena kompensasi mencerminkan nilai karya karyawan itu sendiri, keluarga, dan masyarakat.

Dalam hal pemberian gaji beberapa faktor yang harus diperhatikan, diantaranya:

- a. Arti gaji bagi karyawan, Bagi seorang karyawan gaji mempunyai arti yang mendalam, yakni sesuatu yang dapat mempengaruhi tingkat kehidupan karyawan yang bersangkutan bersama keluarganya.

b. Dasar pemberian gaji, Ada beberapa dasar dalam pemberian gaji. Satu diantaranya adalah “hasil kerja“ yakni gaji diberikan berdasarkan jumlah atau nilai barang yang dijual atau yang dihasilkan.

## 5. Faktor Komunikasi

Komunikasi yang lancar adalah komunikasi terbuka dimana informasi mengalir secara bebas dari atas ke bawah atau sebaliknya, Dalam suatu organisasi komunikasi perlu dijalin secara baik antara atasan dengan bawahan atau sesama bawahan, karena dengan komunikasi yang lancar maka arus komunikasi akan berjalan lancar pula serta tidak terjadi adanya mis komunikasi yang akan mengakibatkan kesimpang siuran dalam melaksanakan pekerjaan dalam organisasi. Dengan komunikasi yang lancar kebijakan organisasi akan dapat lebih mudah dimengerti.

## 6. Faktor Kepemimpinan Menurut Arep dalam manajemen personalia (2003: 93)

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk menguasai atau mempengaruhi orang lain atau masyarakat yang berbeda – beda menuju pencapaian tertentu. Dalam mencapai tujuan yakni untuk dapat menguasai atau mempengaruhi serta memotivasi orang lain, maka dalam penerapan manajemen sumber daya manusia digunakan beberapa gaya kepemimpinan, diantaranya:

- a. *Democratic Leadership*, adalah suatu gaya kepemimpinan yang menitikberatkan kepada “kemampuan untuk menciptakan Moral“ dan “kemampuan untuk menciptakan Kepercayaan“.
- b. *Dictatorial* atau *autocratic Leadership*, yakni suatu gaya *Leadership* yang menitikberatkan kepada “kesanggupan untuk Memaksakan“ keinginannya yang mampu mengumpulkan pengikut–pengikutnya untuk kepentingan pribadinya dan/atau golongannya dengan kesediaan untuk menerima segala resiko apapun.
- c. *Paternalistik Leadership*, yakni bentuk antara gaya pertama (*democratic*) dan kedua (*dictatorial*) diatas.
- d. *Free Rain Leadership*, yakni salah satu gaya kepemimpinan yang 100% menyerahkan sepenuhnya seluruh kebijaksanaan pengoperasian manajemen sumber daya manusia kepada bawahannya dengan hanya berpegang kepada ketentuan – ketentuan pokok yang ditetapkan oleh atasan mereka.

## 7. Faktor pelatihan

Pelatihan merupakan suatu sarana untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam suatu organisasi. Untuk lebih meningkatkan kualitas sumber daya manusia setiap organisasi perlu melaksanakan pendidikan dan pelatihan bagi karyawannya, baik yang diselenggarakan di dalam maupun di luar organisasi. Menurut Arep (2003: 108), pelatihan merupakan salah satu usaha untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama dalam hal pengetahuan, kemampuan, keahlian, dan sikap.

Manfaat pelatihan bagi karyawan adalah:

- Meningkatkan motivasi
- Meningkatkan pengetahuan, kemampuan, dan ketrampilan dalam melaksanakan tugas sehari – hari.
- Menghilangkan rasa percaya diri dan menghilangkan rasa rendah diri
- Memperlancar pelaksanaan tugas
- Menumbuhkan sikap positif terhadap organisasi
- Meningkatkan semangat dan gairah kerja
- Mempertinggi rasa peduli terhadap organisasi
- Meningkatkan rasa saling menghargai antar karyawan
- Memberikan dorongan bagi karyawan untuk menghasilkan yang terbaik
- Memberikan dorongan bagi karyawan untuk memberikan pelayanan yang terbaik.

## 8. Faktor prestasi

Penilaian prestasi kerja karyawan bagi organisasi merupakan sarana untuk mengembangkan sumber daya manusia. Sedangkan bagi karyawan penilaian prestasi dapat memacu semangat kerja, guna meningkatkan kinerja selanjutnya. Karena dengan penilaian prestasi ini akan merasa bahwa hasil kerja mereka diakui oleh pihak organisasi dan kemudian menimbulkan harapan untuk memperoleh kompensasi dari organisasi. Hal ini merupakan sumber motivasi kerja yang sangat mempengaruhi kinerja karyawan.

Untuk lebih jelasnya, penulis akan menekankan pengertian dan makna motivasi kerja yaitu suatu sikap dan kepuasan dengan keinginan yang terus – menerus dan kesediaan untuk mengejar tujuan organisasi, serta faktor–faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya motivasi kerja di dalam suatu organisasi khususnya pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Semarang antara lain:

1. Absensi, Absensi disini diantaranya waktu yang hilang, sakit / kecelakaan, serta pergi meninggalkan pekerjaan karena keperluan pribadi baik diberi wewenang maupun tidak. Yang tidak diperhitungkan dalam absensi yaitu tidak ada pekerjaan, cuti yang sah, periode libur panjang, dan diberhentikan kerja atau pemberhentian bekerja.
2. Kerjasama, kerjasama ini meliputi keaktifan di dalam organisasi dan kesediaan karyawan untuk bekerja sama dan saling membantu, baik dengan pimpinan maupun teman – teman sekerja untuk mendapatkan tujuan bersama.
3. Disiplin, Menurut Haryoto (2002) disiplin adalah kesediaan dan kesadaran karyawan untuk menaati peraturan yang berlaku, baik menaati perintah kedinasan yang diberikan oleh pimpinan, selalau menaati jam kerja, selalu memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan sebaik–baiknya sesuai dengan bidang tugasnya.

## **2.2. Kerangka Berpikir dan Hipotesis**

### **2.2.1. Kerangka Berpikir**

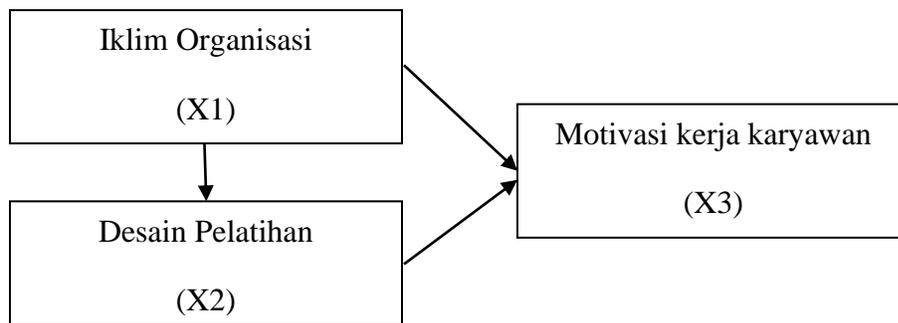
Pelatihan dimaksudkan untuk mengoreksi kekurangan-kekurangan kinerja yang berkenaan denganketidakcocokan antara perilaku actual dengan perilaku yang diharapkan. Perilaku aKtual yang dimiliki karyawan seperti pengetahuan, keterampilan atau sikap atau semangat kerja yang ada pada karyawan (motivasi) yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut. Perbedaan ini menimbulkan kesenjangan kompetensi yang jika tidak segera diatasi akan menurunkan kemampuan bersaing perusahaan. Daya saing menurun, maka perusahaan akan mati karena tidak mampu lagi memproduksi.

Pelatihan sebagai cara untuk meningkatkan keterampilan kerja dan motivasi kerja merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi kineja karyawan. Pada penelitian ini, faktor

yang mempengaruhi motivasi karyawan yang akan diteliti adalah mengenai desain pada materi pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan dan sikap dan pemberian motivasi yang bertujuan untuk meningkatkan gairah dan semangat kerja karyawan.

Untuk mengetahui pengaruh iklim kerja perusahaan dan desain materi pelatihan terhadap motivasi karyawan maka dibuatlah kerangka pemikiran. Iklim dan desain materi pelatihan adalah sebagai *variable bebas (variable independen)*, sedangkan motivasi karyawan adalah *variable terikat (variable dependen)*.

Maka hubungan antara variabel-variabel bebas dan variable terikat dalam penelitian ini digambarkan dalam kerangka pemikiran sebagai berikut



**Gambar 2.2 Kerangka Berpikir**

### 2.2.2. Hipotesis

Hipotesis sementara yang dapat diambil dari hasil penelitian ini adalah:

1. Iklim Organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan
2. Desain Pelatihan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan
3. Iklim Organisasi berpengaruh terhadap desain pelatihan.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini yakni untuk mengetahui pengaruh dari iklim organisasi dan desai materi pelatihan terhadap motivasi kerja karyawan PT. PLN (Persero) Jakarta.

#### **3.2 Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini akan dilakukan di PT PLN (Persero) dengan waktu pengumpulan data selama 1 hari.

#### **3.3 Metode Penelitian**

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif, jenis penelitiannya adalah survei sedangkan metodenya adalah deskriptif analitis. Data dikumpulkan melalui wawancara dan pengisian angket. Melalui penelitian diharapkan dapat diketahui pengaruh motivasi peserta, desain materi pelatihan dan iklim kerja perusahaan terhadap keberhasilan pelatihan bahasa Inggris di PT PLN.

#### **3.4 Populasi dan Sampel**

##### **3.4.1 Populasi**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT PLN Persero baik wanita maupun pria tanpa pembatasan usia.

##### **3.4.2 Sampel**

Sampel penelitian ini adalah karyawan PT PLN Persero yang mengikuti pelatihan bahasa Inggris melalui in-house training yang diberikan oleh lembaga Learning Center.

#### **3.5 Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data dilakukan dengan cara:

1. Wawancara dengan pihak manajemen SDM PT PLN sebagai peminta jasa penyelenggaraan pelatihan bahasa Inggris dan wawancara dengan pihak Learning Center sebagai lembaga penyelenggara pelatihan bahasa Inggris di PT PLN.
2. Penyebaran angket kepada para peserta pelatihan bahasa Inggris di PT PLN.
3. Pengumpulan dokumen-dokumen penunjang, baik dari pihak PT PLN mau pun Learning Center.

#### **4 Jenis dan Sumber Data**

Sumber-sumber data dalam penelitian ini adalah:

1. Data primer, adalah data asli yang dikumpulkan sendiri oleh peneliti untuk menjawab masalah penelitiannya secara khusus. Data primer ini berupa hasil wawancara dengan pihak manajemen SDM PT PLN dan Language Center dan penyebaran angket kepada peserta mengenai iklim kerja di PT PLN.
2. Data sekunder, adalah data yang telah dikumpulkan oleh pihak lain. Data sekunder ini berupa buku, absensi dan progress report yang telah dibuat oleh Language Center.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN

#### 4.1. Demografi Responden

Masa waktu yang digunakan untuk mengumpulkan seluruh kuesioner yang telah diisi oleh responden adalah 2 minggu. Penyebaran kuisisioner kepada responden dilakukan dengan membagikannya kepada setiap peserta pelatihan di PT. PLN (Persero) P3B. Program pelatihan *English for Engineering* ini adalah suatu program pelatihan bahasa Inggris yang dilaksanakan oleh PT PLN P3B untuk para *Junior Engineer*. Pelatihan ini dilaksanakan dengan tujuan agar para Junior Engineer ini dapat melakukan percakapan sederhana dalam bahasa Inggris, membaca dan mengirim *e-mail* dalam bahasa Inggris, membaca dan memahami istilah dan buku-buku *engineering* dalam bahasa Inggris, serta melakukan presentasi singkat dalam bahasa Inggris. Pelatihan ini dianggap penting karena dalam pekerjaan mereka nanti, mereka akan diwajibkan untuk mengikuti pelatihan-pelatihan *engineering* yang akan dilakukan oleh pengajar lokal maupun *native*.

Dalam PT PLN P3B bekerjasama dengan lembaga Learning Center. Learning Center adalah sebuah lembaga *in-house training*, yaitu lembaga yang memberikan pelayanan pelatihan bahasa (*General English* dan *English for Specific Purpose*), *public speaking*, *presentation skill*, *international tests preparation* (TOEFL, IELTS, TOEIC) maupun *business writing* kepada para karyawan di perusahaan tersebut. Pelatihan dilakukan di kantor perusahaan yang bersangkutan dengan pengajar lokal dan *native* berkualitas yang direkrut oleh Learning Center. Learning Center juga bekerjasama dengan setiap perusahaan dalam mendesain materi dan metode agar sesuai dengan kebutuhan masing-masing perusahaan.

Dari 35 kuesioner yang disebarkan ternyata hanya terdapat 32 yang diserahkan kembali. Kuesioner diinput dalam bentuk tabel dengan menggunakan Microsoft Excel (hasil dapat dilihat pada lamiran 3), yang kemudian dikonversi dari skala ordinal menjadi skala interval menggunakan *successive interval* (MSI) yang hasilnya dapat dilihat pada lampiran 4. Pengolahan data selanjutnya dilakukan dengan menggunakan software SPSS versi 17.0.

Responden yang menjadi objek penelitian ini dapat dilihat data profilnya pada tabel-tabel berikut ini:

**Tabel 4.1 Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin**

	Frequency	Percent
<b>Jenis Kelamin (Gender)</b>		
- <b>Pria</b>	29	90.6 %
- <b>Wanita</b>	3	9.3 %
<b>Total</b>	32	100.0

Sumber: Hasil Penelitian 2013 (Data Diolah)

Tabel 4.1 di atas menunjukkan bahwa responden yang berjenis kelamin pria sebanyak 29 orang (90.6%), sedangkan yang berjenis kelamin wanita sebanyak 3 orang (9.3%). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai peserta Pelatihan PT. PLN (Persero) Jakarta lebih banyak berjenis kelamin pria.

**Tabel 4.2 Karakteristik Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan**

	Frequency	Percent
- <b>Akademi (D3)</b>	18	56.2 %
- <b>Sarjana (S1)</b>	14	43.7 %
<b>Total</b>	32	100.0

Sumber: Hasil Penelitian 2013 (Data Diolah)

Berdasarkan tabel 4.2 diatas menunjukkan bahwa pegawai yang menjadi peserta pelatihan di PT. PLN (Persero) Jakarta lebih dominan berpendidikan Akademi atau D3, yaitu sebanyak 18 orang (56.2%), pegawai yang berpendidikan strata 1 sebanyak 14 orang (43.7%). Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai yang mengikuti pelatihan lebih banyak dibutuhkan adalah yang memiliki pendidikan akademi atau D3 karena pelatihan yang akan menunjang pekerjaan membutuhkan tenaga-tenaga kerja yang bukan saja memiliki tingkat pengetahuan tertentu tetapi juga memiliki keterampilan untuk menunjang pekerjaannya.

**Tabel 4.3 Karakteristik Responden berdasarkan Masa Kerja**

	Frequency	Percent
- 1 - 4 Tahun	8	25%
- 5 – 10 Tahun	24	75%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100.0</b>

Sumber: Hasil Penelitian 2013 (Data Diolah)

Tabel 4.3 di atas menunjukkan bahwa masa kerja pegawai yang menjadi peserta pelatihan di PT.PLN (Persero) Jakarta antara 1-10 tahun. Peserta pelatihan yang memiliki masa kerja antara 5-10 tahun lebih banyak yaitu sebesar 24 orang atau 75%, sedangkan peserta pelatihan yang memiliki masa kerja 1-4 tahun lebih kecil dibanding masa kerja di atas 5 tahun, yaitu sebanyak 8 orang (25%). Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar pegawai yang bekerja di PT.PLN (Persero) Jakarta lebih banyak memiliki masa kerja yang cukup lama.

#### **4.2. Deskripsi Data**

Skala pengukuran yang digunakan adalah skala likert, dimana skala ini masuk kedalam kategori ordinal, maka data terlebih dahulu ditransformasi data dengan menggunakan metode *successive interval*. Adapun hasil transformasi data terlampir.

Ada banyak metode yang digunakan, perumusan masalah penelitian, penelitian ini terdiri dari tiga variabel yaitu Iklim Organisasi ( $X_1$ ), Desain Pelatihan ( $X_2$ ) dan Motivasi Kerja Karyawan ( $X_3$ ). Dengan sampel awal 32 peserta pelatihan *English for Engineering* karena tidak adanya outlier. Data dari masing variabel diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner yang kemudian akan digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini.

##### **1. Motivasi Organisasi**

Data mengenai variabel ini diperoleh melalui penyebaran kuesioner dengan jumlah butir pertanyaan sebanyak 28. Jawaban disediakan dalam bentuk lima skala pilihan jawaban. Data tersebut dapat dideskripsikan dalam tabel berikut:

**Tabel 4.4 Deskripsi Data Motivasi Kerja Karyawan**

No.	Ukuran Statistik	Nilai
1.	Skor Minimum	69.603
2.	Skor Maksimum	121.609
3.	Mean	97.32670
4.	Standard Deviation	13.755371

Sumber : Hasil Penelitian 2013 (Data Olah)

Penggambaran data Motivasi Organisasi ke dalam distribusi frekuensi motivasi Kerja karyawan dapat dilihat pada tabel berikut ini;

**Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Skor Motivasi Kerja Karyawan**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 69.603	1	3.1	3.1	3.1
73.632	1	3.1	3.1	6.3
77.143	1	3.1	3.1	9.4
78.653	1	3.1	3.1	12.5
80.152	1	3.1	3.1	15.6
82.287	1	3.1	3.1	18.8
84.877	1	3.1	3.1	21.9
86.085	1	3.1	3.1	25.0
86.266	1	3.1	3.1	28.1
90.386	1	3.1	3.1	31.3
91.414	1	3.1	3.1	34.4
92.202	1	3.1	3.1	37.5
93.399	2	6.3	6.3	43.8
94.020	1	3.1	3.1	46.9
96.327	1	3.1	3.1	50.0
99.236	1	3.1	3.1	53.1
100.144	1	3.1	3.1	56.3
103.072	1	3.1	3.1	59.4
104.278	1	3.1	3.1	62.5
106.390	1	3.1	3.1	65.6
107.730	1	3.1	3.1	68.8
108.529	3	9.4	9.4	78.1
110.143	1	3.1	3.1	81.3
111.276	1	3.1	3.1	84.4

111.503	1	3.1	3.1	87.5
113.330	1	3.1	3.1	90.6
114.344	1	3.1	3.1	93.8
115.966	1	3.1	3.1	96.9
121.609	1	3.1	3.1	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Penelitian 2013 (Data Diolah)

## 2. Desain Pelatihan

Data mengenai variabel ini diperoleh melalui penyebaran kuesioner dengan jumlah butir pernyataan sebanyak 47 butir instrumen. Jawaban disediakan dalam bentuk lima skala pilihan jawaban. Data tersebut dapat dideskripsikan dalam tabel berikut:

**Tabel 4.6 Deskripsi Data Desain Pelatihan**

No	Ukuran Statistik	Nilai
1	Skor minimum	154.818
2	Skor maksimum	282.767
3	Mean	224.75709
4	Standard Deviation	29.152028

Sumber: Hasil Penelitian 2013 (Data Diolah)

Penggambaran data desain pelatihan ke dalam distribusi frekuensi desain pelatihan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Skor Desain Pelatihan**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 154.818	1	3.1	3.1	3.1
184.732	1	3.1	3.1	6.3
201.496	1	3.1	3.1	9.4
205.202	1	3.1	3.1	12.5
206.727	1	3.1	3.1	15.6
209.619	3	9.4	9.4	25.0
210.131	5	15.6	15.6	40.6
211.726	1	3.1	3.1	43.8
217.570	3	9.4	9.4	53.1
220.214	1	3.1	3.1	56.3

220.320	1	3.1	3.1	59.4
222.329	1	3.1	3.1	62.5
223.585	1	3.1	3.1	65.6
224.066	1	3.1	3.1	68.8
226.633	2	6.3	6.3	75.0
235.481	1	3.1	3.1	78.1
236.587	1	3.1	3.1	81.3
271.329	2	6.3	6.3	87.5
278.011	3	9.4	9.4	96.9
282.767	1	3.1	3.1	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Penelitian 2013 (Data Diolah)

### 3. Iklim Kerja Organisasi

Data mengenai variabel ini diperoleh melalui penyebaran kuesioner dengan jumlah butir pernyataan sebanyak 51 butir instrument. Jawaban disediakan dalam bentuk lima skala pilihan jawaban. Data tersebut dideskripsikan dalam tabel berikut:

**Tabel 4.8 Deskripsi Data Iklim Kerja Organisasi**

No	Ukuran Statistik	Nilai
1	Skor minimum	169.948
2	Skor maksimum	290.713
3	Mean	223.63098
4	Standard Deviation	30.65919

Sumber : Hasil Penelitian 2013 (Data Diolah)

Penggambaran data motivasi kerja ke dalam distribusi frekuensi dapat dilihat pada tabel berikut ini

**Tabel 4.9 Distribusi Frekuensi Skor Iklim Kerja Organisasi**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 169.948	1	3.1	3.1	3.1
176.123	1	3.1	3.1	6.3
196.212	1	3.1	3.1	9.4
196.456	1	3.1	3.1	12.5

199.421	1	3.1	3.1	15.6
200.662	1	3.1	3.1	18.8
201.550	1	3.1	3.1	21.9
205.710	1	3.1	3.1	25.0
207.831	1	3.1	3.1	28.1
207.857	1	3.1	3.1	31.3
208.880	5	15.6	15.6	46.9
209.312	1	3.1	3.1	50.0
210.669	1	3.1	3.1	53.1
212.785	1	3.1	3.1	56.3
213.751	1	3.1	3.1	59.4
213.806	1	3.1	3.1	62.5
216.366	1	3.1	3.1	65.6
242.567	1	3.1	3.1	68.8
244.830	1	3.1	3.1	71.9
246.085	1	3.1	3.1	75.0
251.491	2	6.3	6.3	81.3
256.417	1	3.1	3.1	84.4
265.077	1	3.1	3.1	87.5
267.599	1	3.1	3.1	90.6
270.341	1	3.1	3.1	93.8
286.718	1	3.1	3.1	96.9
290.713	1	3.1	3.1	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Penelitian 2013 (Data Diolah)

### 4.3. Uji Persyaratan Analisis

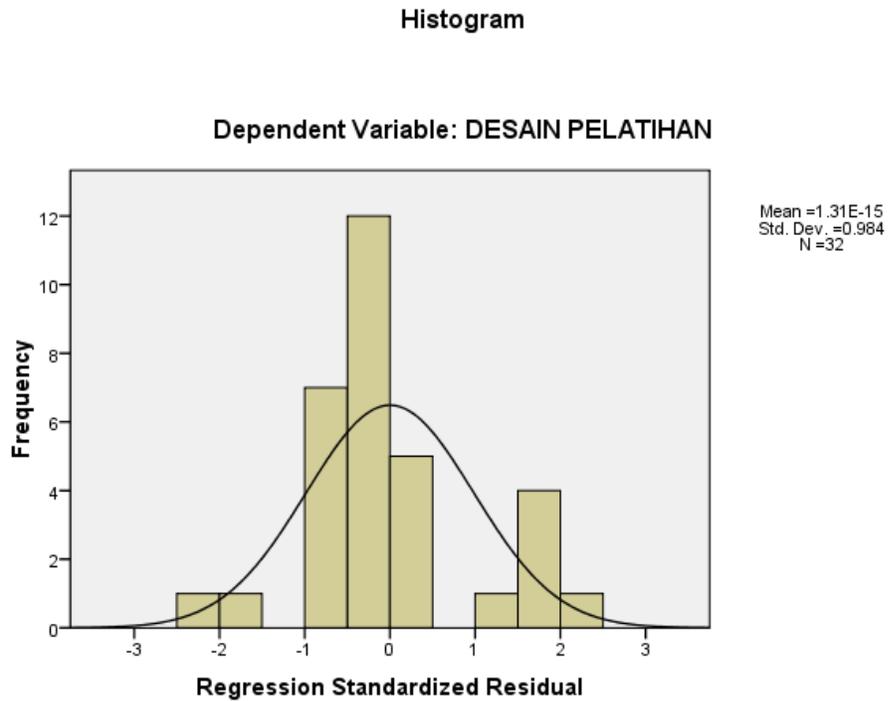
#### 4.3.1. Uji Normalisasi Data

Salah satu uji persyaratan yang harus dipenuhi dalam penggunaan analisis parametric yaitu uji normalitas data populasi (Sudarmanto, 200:105; Ridwan, 2006:179; dan Umar, 2003:144). Pengujian normalitas distribusi data popuasi dilakukan dengan menggunakan statistik *Kolmogorov-Smirnov*. Alat uji ini biasa disebut dengan uji K-S yang tersedia dalam program SPSS dengan menggunakan fungsi *Explore*.

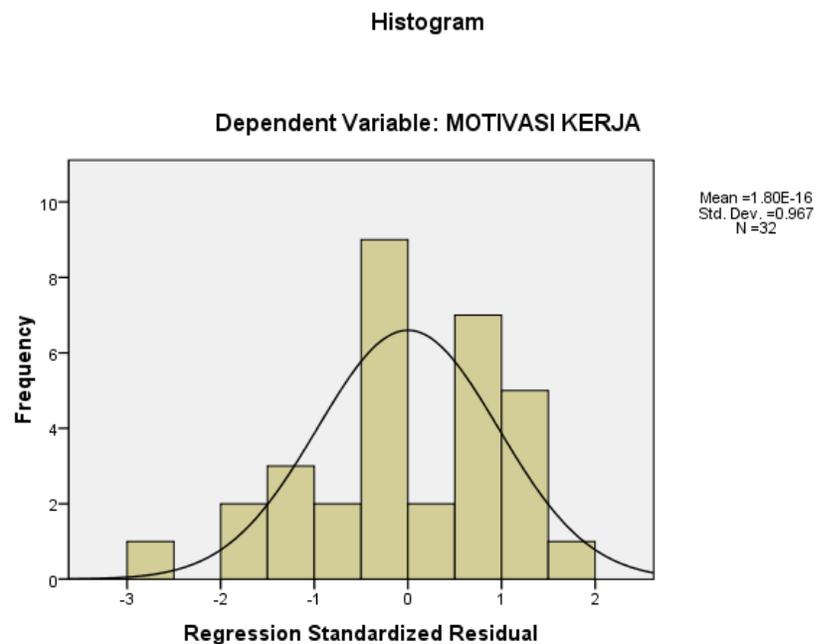
Uji normalitas sampel baik yang menggunakan rumus *Kolmogorov-Smirnov* maupun *Shapiro-Wilk* menghasilkan besaran statistic dan taraf kepercayaan (*Significance*

Level), jika ditemukan besaran 0.000 atau jauh lebih kecil dari taraf kepercayaan yang ditentukan, misalnya 0.05 maka besaran ini menunjukkan bahwa data sampel berdistribusi normal (Amir, 2006:22)

**Gambar 4.1 Hasil Uji Normalitas Data Sub-Struktur 1**



**Gambar 4.2 Hasil Uji Normalitas Data Sub-Struktur 2**



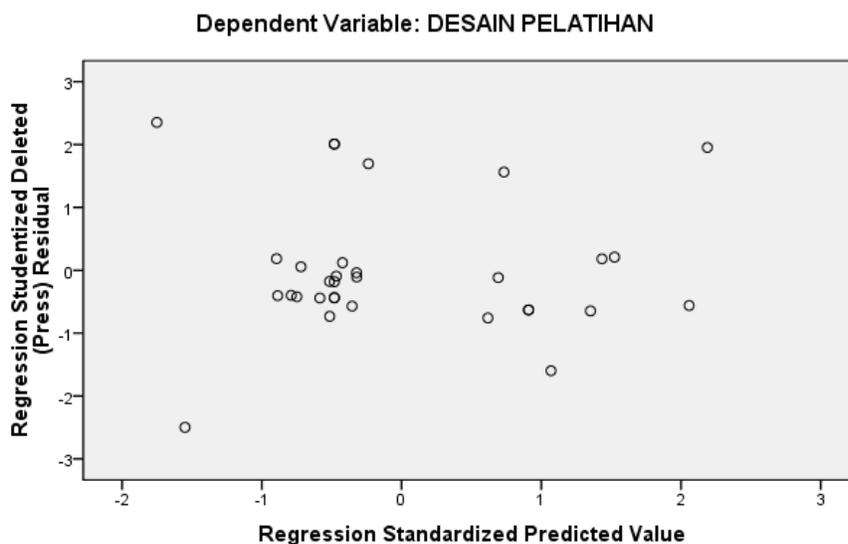
Dari penyebaran data seperti pada gambar 4.1 dan gambar 4.2 terlihat bahwa distribusi data normal jika data tersebut membentuk kurva bel. Jika dilihat gambar diatas, meski tidak sempurna data yang digunakan ada kecenderungan membentuk kurva bel; dengan demikian data dianggap berdistribusi normal.

Kesimpulannya ialah model regresi yang sudah kita buat adalah sudah memenuhi semua persyaratan yang diharuskan dengan demikian model regresi dalam *path analysis* ini sudah benar/layak.

#### 4.3.2. Uji Heteroskedastisitas

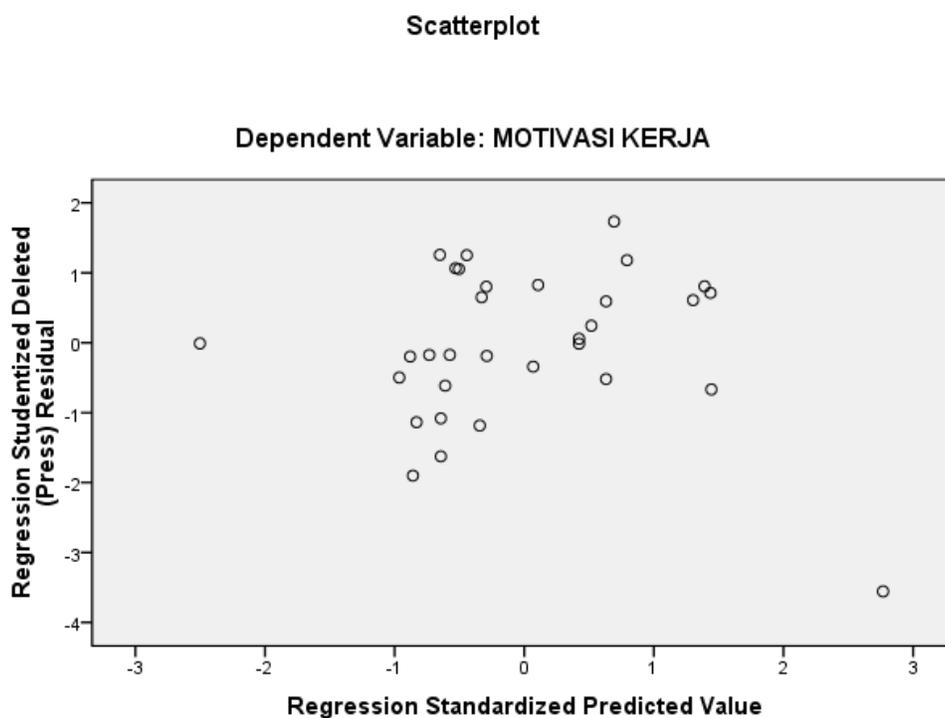
Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika ada pola tertentu maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas, dan jika tidak ada pola yang jelas maka tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2006:105). Dengan menggunakan program SPSS versi 17.0 didapatkan *scatterplot* seperti terlihat pada gambar 4.3 dibawah ini.

**Gambar 4.3 Diagram Scatterplot Uji Heteroskedastisitas antara Variabel Iklim Kerja Organisasi (IO) terhadap Desain Pelatihan (DP) Sub-Struktur 1**  
Scatterplot



Dari gambar 4.3 terlihat bahwa penyebaran residual adalah tidak teratur. Hal tersebut dapat dilihat pada plot yang terpengar dan tidak membentuk pola tertentu. Dengan demikian, kesimpulan yang bisa diambil adalah dalam penelitian ini terjadi homoskedastisitas dan model regresi dianggap memenuhi syarat.

**Gambar 4.4 Diagram Scatterplot Uji Heteroskedastisitas antara Variabel Iklim Kerja Organisasi (IO), dan Desain Pelatihan (DP) terhadap Motivasi Kerja Karyawan (MK) Sub-Struktur 2**



Dari hasil gambar 4.4 terlihat bahwa penyebaran residual adalah tidak teratur. Hal tersebut dapat dilihat pada plot yang terpengar dan tidak membentuk pola tertentu. Dengan demikian, kesimpulan yang bisa diambil adalah dalam penelitian ini terjadi homoskedastisitas dan model regresi dianggap memenuhi syarat.

#### **4.3.3. Uji Autokorelasi**

Uji autokorelasi dilakukan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik autokorelasi yaitu korelasi yang terjadi antara residual pada satu pengamatan dengan

pengamatan lain pada model regresi. Prasyarat yang harus terpenuhi adalah tidak adanya autokorelasi positif maupun negatif dalam model regresi. Metode yang sering digunakan adalah dengan uji Durbin-Watson (uji DW) dengan ketentuan sebagai berikut:

Jika  $DW > dU$ , maka tidak ada autokorelasi positif

Jika  $DW < dU$ , maka ada autokorelasi positif

Jika  $4 - DW > dL$ , maka tidak ada autokorelasi negatif

Jika  $4 - DW < dL$ , maka ada autokorelasi negatif

Untuk dapat menyimpulkan apakah terdapat autokorelasi atau tidak, kita harus melihat nilai  $dU$  dan  $dL$  pada tabel Durbin Watson. Dengan signifikansi 0,05, jumlah data ( $n$ ) = 29 serta jumlah variabel independen ( $k$ ) = 2, diperoleh nilai  $dU$  sebesar 1,5631 dan nilai  $dL$  sebesar 1,2699. Hasil pengujian autokorelasi dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.10 Hasil Uji Autokorelasi Sub-Struktur 1**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.133 <sup>a</sup>	.018	-.015	29.369734	2.119

a. Predictors: (Constant), IKLIM ORGANISASI

b. Dependent Variable: DESAIN PELATIHAN

Dari hasil penghitungan di atas, diperoleh nilai Durbin-Watson sebesar 2.119.

Karena;

$DW > dU$  atau  $2.119 > 1,5631$ , maka tidak terjadi autokorelasi positif.

$4 - DW > dL$  atau  $0.018 < 1,2699$ , maka terjadi autokorelasi negatif.

**Tabel 4.11 Hasil Uji Autokorelasi Sub-Struktur 2**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.358 <sup>a</sup>	.128	.068	13.277494	2.602

a. Predictors: (Constant), DESAIN PELATIHAN, IKLIM ORGANISASI

b. Dependent Variable: MOTIVASI KERJA

Dari hasil penghitungan di atas, diperoleh nilai Durbin-Watson sebesar 2.602.

Karena;

$DW > dU$  atau  $2.602 > 1,5631$ , maka tidak terjadi autokorelasi positif.

$4 - DW > dL$  atau  $1.398 > 1,2699$ , maka tidak terjadi autokorelasi negative

#### **4.3.4. Uji Linieritas Garis Regresi**

Untuk melakukan uji linieritas garis regresi juga diperlukan hipotesis. Hipotesis yang digunakan untuk menguji linieritas garis regresi tersebut dinyatakan sebagai berikut:

Ho : Model Regresi berbentuk Linier

Ha : Model Regresi berbentuk non-linier

Untuk menyatakan apakah garis regresi tersebut linier atau tidak linier atau menerima atau menolak Ho, menurut Sudarmanto (2005: 135), ada dua alternative ukuran yang dapat digunakan, seperti yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya. Pengujian linieritas garis regresi pada penelitian ini dengan menggunakan harga koefisien signifikansi untuk menolak dan menerima Ho yang dibandingkan dengan tingkat alpha.

Koefisien alpha yang digunakan oleh peneliti adalah 5%, maka simpulan yang harus diambil, yaitu Ho akan diterima jika nilai signifikansi dari Deviations Form Linearity > dari alpha yang ditetapkan dan sebaliknya, Ho akan ditolak jika mempunyai nilai yang lainnya. Deviation From Linearity ini diperoleh dari Tabel ANOVA dengan menggunakan program SPSS seperti terlihat pada tabel 4.12 berikut :

**Tabel 4.12 ANOVA Table Uji Linieritas Sub-Struktur 1**

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	467.624	1	467.624	.542	.467 <sup>a</sup>
Residual	25877.439	30	862.581		
Total	26345.062	31			

a. Predictors: (Constant), IKLIM ORGANISASI

b. Dependent Variable: DESAIN PELATIHAN

Sumber: hasil Penelitian 2013 (Data Diolah)

Hasil Uji linieritas garis regresi berdasarkan data yang terdapat pada tabel 4.12 di atas menunjukkan bahwa garis regresi tersebut adalah linier karena nilai signifikansi untuk pelatihan 0.467 lebih besar dari koefisien alpha (5%).

**Tabel 4.13 ANOVA Table Uji Linieritas Sub-Struktur 2**

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	753.054	2	376.527	2.136	.136 <sup>a</sup>
Residual	5112.464	29	176.292		
Total	5865.518	31			

a. Predictors: (Constant), DESAIN PELATIHAN, IKLIM ORGANISASI

b. Dependent Variable: MOTIVASI KERJA

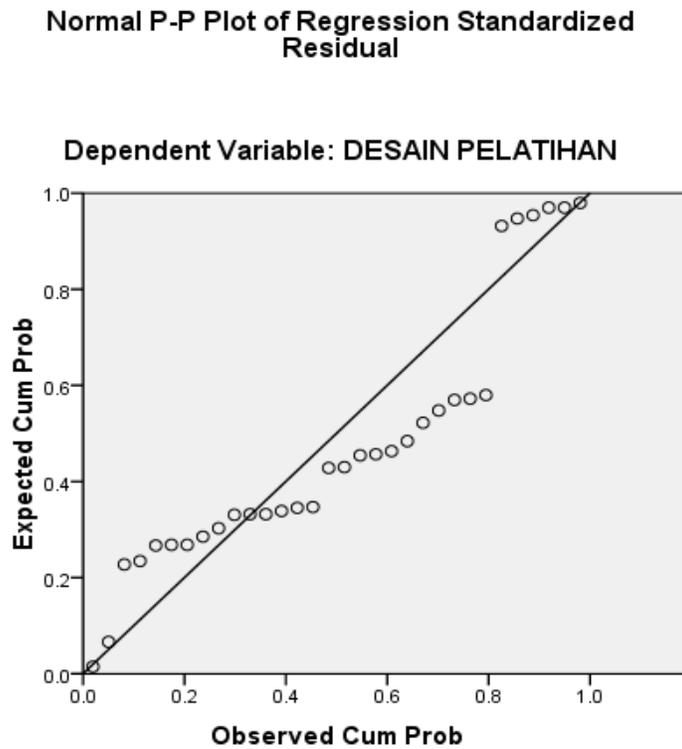
Sumber: hasil Penelitian 2013 (Data Diolah)

Hasil Uji linieritas garis regresi berdasarkan data yang terdapat pada tabel 4.13 di atas menunjukkan bahwa garis regresi tersebut adalah linier karena nilai signifikansi untuk pelatihan 0.136 lebih besar dari koefisien alpha (5%).

Melalui bentuk diagram (*chart*) yang ditampilkan dapat juga menerjemahkan untuk melihat normalitas sampel, linearitas keterhubungan dan kesamaan variansi. Untuk mengetahui persyaratan linearitas dan kesamaan variansi, dapat membuat plot antara nilai residu (ZRESID) dengan nilai prediksi (ZPRED) (Amir, 2006: 157)

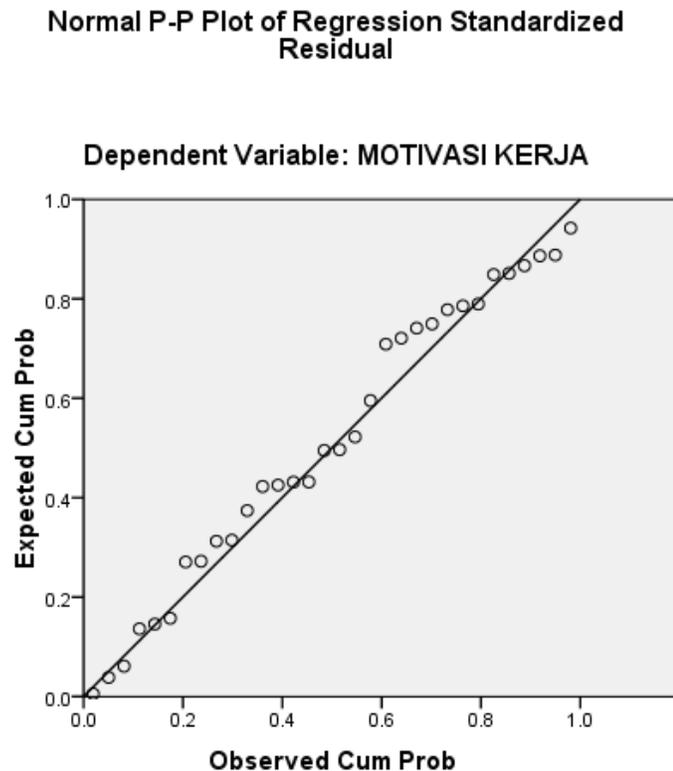
Hubungan regresi berbentuk linier dan variansinya dapat dilihat dalam diagram pencar probabilitas (Normal Probability Plot) atau disingkat dengan P-P Plot. Diagram ini menggambarkan nilai residu amatan yang dihitung secara kumulatif dan dicocokkan dengan nilai residu normal yang digambarkan dengan garis lurus menyamping dari kiri bawah ke kanan atas, seperti pada gambar 4.5 dan gambar 4.6 dibawah. Bila residu amatan berkonsentrasi dan sejalan dengan garis tersebut, maka sampel berdistribusi normal, keterhubungan antara dua variabel ditandai dengan adanya garis lurus atau garis yang beraturan.

**Gambar 4.5 Normal P-P Plot Of Standardized Residual Sub-Struktur 1**



Sumber: Hasil Penelitian 2013 (Data Diolah)

**Gambar 4.6 Normal P-P Plot Of Standardized Residual Sub-Struktur 1**



Kedua gambar di atas terlihat bahwa data sudah membentuk garis lurus dari sisi kiri bawah ke kanan atas sesuai dengan teori linieritas, sehingga dapat disimpulkan bahwa linieritas dalam model regresi ini sudah terpenuhi.

#### **4.4. Pengujian Hipotesis**

Sebelum sampai pada pengujian hipotesis, terlebih dahulu kita lihat apakah predictor yang digunakan dalam penelitian sudah tepat. Untuk menguji ketepatan predictor (variabel exogenous) yang digunakan untuk memprediksi variabel endogenous dapat digunakan angka *standard deviation* dan angka *standard error of estimate*, dengan ketentuan sebagai berikut:

Jika *standard error of estimate* < *standard deviation*, maka predictor layak / benar.

Jika *standard error of estimate* > *standard deviation*, maka predictor tidak layak / salah.

Hasil pengujian ketepatan predictor dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.14 Descriptive Statistics Sub-Struktur 1**

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
DESAIN PELATIHAN	224.75709	29.152028	32
IKLIM ORGANISASI	135,19755	15,817103	32

**Tabel 4.15 Model Summary Sub-Struktur 1**

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.133 <sup>a</sup>	.018	-.015	29.369734	2.119

a. Predictors: (Constant), IKLIM ORGANISASI

b. Dependent Variable: DESAIN PELATIHAN

Dari kedua tabel di atas diperoleh nilai *standard deviation* sebesar 29.152028 dan nilai *standard error of estimate* sebesar 29.369734. Karena *standard error of estimate* > *standard deviation* atau  $29.369734 > 29.152028$ , maka dapat disimpulkan bahwa predictor yang digunakan dalam penelitian tidak layak atau salah.

**Tabel 4.16 Descriptive Statistics Sub-Struktur 2**

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
MOTIVASI KERJA	97.32670	13.755371	32
IKLIM ORGANISASI	223.63098	30.652919	32
DESAIN PELATIHAN	224.75709	29.152028	32

**Tabel 4.17 Model Summary Sub-Struktur 2**

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.358 <sup>a</sup>	.128	.068	13.277494	2.602

a. Predictors: (Constant), DESAIN PELATIHAN, IKLIM ORGANISASI

b. Dependent Variable: MOTIVASI KERJA

Dari kedua tabel di atas diperoleh nilai *standard deviation* sebesar 30.652919 (variabel Iklim Organisasi) dan 29.152028 (variabel Desain Pelatihan) dan nilai *standard error of estimate* sebesar 13.277494. Karena *standard error of estimate* < *standard deviation* atau  $13.277494 <$

30.652919 dan 29.152028, maka dapat disimpulkan bahwa kedua predictor yang digunakan dalam penelitian layak atau benar.

Pengujian hipotesis dengan teknik analisis jalur dilakukan dalam dua tahap, yaitu:

**a. Pengujian Hipotesis Sub-Struktur 1**

- **Uji hipotesis menggunakan angka F**

Uji F dilakukan untuk mengetahui tingkat signifikansi variable bebas yaitu iklim kerja organisasi (IO) terhadap variabel intervening yang dalam hal ini adalah desain penelitian (DP).

H0: Tidak ada Hubungan linear antara variabel independen exogenous Iklim Kerja Organisasi terhadap Variabel endogenous Desain Pelatihan.

H1: Ada Hubungan linier antara variabel independen exogenous Iklim Kerja Organisasi terhadap Variabel endogenous Desain Pelatihan

**Tabel 4.18 ANOVA Sub-Struktur 1**

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	467.624	1	467.624	.542	.467 <sup>a</sup>
	Residual	25877.439	30	862.581		
	Total	26345.062	31			

a. Predictors: (Constant), IKLIM ORGANISASI

b. Dependent Variable: DESAIN PELATIHAN

$$H_0 : \beta_1 = 0$$

$$H_1 : \beta_1 \neq 0$$

Jika :  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak

:  $F_{hitung} < F_{tabel}$   $H_0$  diterima

Mencari nilai  $F_{tabel}$  menggunakan Tabel F dengan rumus :

$$F_{tabel} = \{(1 - \alpha) (dk \text{ pembilang} = m), (dk \text{ penyebut} = n - m - 1)\}$$

Dimana  $n$  = jumlah sample,

$m$  = jumlah variabel bebas,

$dk$  = derajat kebebasan ( $dk$ )

Dengan taraf signifikan = 0.05, maka didapat  $F_{tabel} = 3.33$

Dari perbandingan nilai  $F_{hitung}$  dan  $F_{tabel}$  didapat bahwa nilai  $F_{hitung} < F_{tabel}$  yaitu  $0.542 < 3.33$  (Tabel 4.18). Dengan demikian dapat diartikan bahwa  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak. Dari perhitungan tersebut dapat dianalisa bahwa variabel iklim kerja organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat dalam hal ini adalah desain pelatihan.

- **Uji hipotesis menggunakan angka probabilitas (sig) penelitian**

Dari tabel di atas diperoleh nilai probabilitas (sig) penelitian sebesar 0.467. Karena probabilitas / sig penelitian  $> 0.05$  atau  $0.467 > 0.05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, artinya tidak ada hubungan linier antara variabel independen exogenous iklim organisasi ( $X_1$ ) terhadap variabel endogenous desain pelatihan ( $X_2$ ).

- **Melihat pengaruh variabel independen exogenous iklim organisasi ( $X_1$ ) terhadap variabel dependen endogenous desain Pelatihan ( $X_2$ )**

Pada Tabel 4.17 Model Summary Sub-Struktur 1 terlihat Besarnya nilai R square ( $R^2$ ) adalah 0,018. Angka tersebut mempunyai makna sedikit pengaruh variabel independen exogenous iklim organisasi terhadap variabel dependen endogenous desain pelatihan. Untuk memudahkan membacanya kita dapat mengubahnya ke dalam bentuk angka persen dengan cara menghitung Koefisien Determinasi (KD) dengan menggunakan rumus:

$$KD = R^2 \times 100\%$$

$$KD = 0,018 \times 100\%$$

$$\text{KD} = 1,8 \%$$

- **Melihat pengaruh variabel lain (e) terhadap variabel dependen endogenous desain pelatihan ( $X_2$ )**

Besarnya pengaruh variabel lain terhadap variabel dependen endogenous desain pelatihan dapat dihitung dengan menggunakan rumus

$$e = 1 - R^2$$

$$e = 1 - 0.018$$

$$e = 0,982 \text{ atau jika kita buat dalam persen menjadi}$$

$$e = 0,982 \times 100\%$$

$$e = 98,2\%$$

## b. Pengujian Hipotesis Sub-Struktur 2

- Uji hipotesis menggunakan angka F

Uji F dilakukan untuk mengetahui tingkat signifikansi keseluruhan variable bebas yaitu iklim kerja organisasi (IO) dan desain pelatihan (DP) terhadap variabel terikat atau intervening yang dalam hal ini adalah motivasi kerja karyawan (MK)

H0: Tidak ada hubungan linier antara variabel independen exogenous iklim organisasi dan desain pelatihan terhadap variabel endogenous motivasi kerja karyawan.

H1: Ada hubungan linier antara variabel independen exogenous iklim organisasi dan desain pelatihan terhadap variabel endogenous motivasi kerja karyawan.

**Tabel 4.19 ANOVA Sub-Struktur 2**

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	753.054	2	376.527	2.136	.136 <sup>a</sup>
	Residual	5112.464	29	176.292		
	Total	5865.518	31			

a. Predictors: (Constant), DESAIN PELATIHAN, IKLIM ORGANISASI

b. Dependent Variable: MOTIVASI KERJA

$$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = 0$$

$$H_1 : \beta_1 \neq \beta_2 = 0$$

Jika :  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak

:  $F_{hitung} < F_{tabel}$   $H_0$  diterima

Dengan taraf signifikan = 0,05, maka didapat  $F_{tabel} = 3,33$

Mencari nilai  $F_{tabel}$  menggunakan Tabel F dengan rumus :

$$F_{tabel} = \{(1 - \alpha) (dk \text{ pembilang} = m), (dk \text{ penyebut} = n - m - 1)\}$$

Dimana  $n$  = jumlah sample,

$m$  = jumlah variabel bebas,

dk = derajat kebebasan (dk)

Berdasarkan perbandingan nilai  $F_{hitung}$  dan  $F_{tabel}$  didapat bahwa nilai  $F_{hitung} < F_{tabel}$  yaitu  $2.136 < 3.33$  (Tabel 4.19). Dengan demikian dapat diartikan bahwa  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak. Dari perhitungan tersebut dapat dianalisa bahwa variabel iklim kerja organisasi dan desain pelatihan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat dalam hal ini adalah motivasi kerja karyawan.

- **Uji hipotesis menggunakan angka probabilitas (sig) penelitian**

Dari tabel di atas diperoleh nilai probabilitas (sig) penelitian sebesar 0.136. Karena probabilitas / sig penelitian  $> 0.05$  atau  $0.136 > 0.05$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak, artinya tidak ada hubungan linier antara variabel independen exogenous iklim organisasi ( $X_1$ ) dan desain pelatihan ( $X_2$ ) terhadap variabel endogenous motivasi kerja Karyawan ( $X_3$ )

- **Melihat pengaruh variabel independen exogenous iklim organisasi ( $X_1$ ) terhadap dan desain Pelatihan ( $X_2$ ) secara gabungan terhadap variabel dependen endogenous motivasi kerja karyawan ( $X_3$ )**

Pada Tabel 4.17 Model Summary Sub-Struktur 1 terlihat Besarnya nilai R square ( $R^2$ ) adalah 0,018. Angka tersebut mempunyai makna sedikit pengaruh variabel independen exogenous iklim organisasi terhadap variabel dependen endogenous desain pelatihan. Untuk memudahkan membacanya kita dapat mengubahnya ke dalam bentuk angka persen dengan cara menghitung Koefisien Determinasi (KD) dengan menggunakan rumus:

$$KD = R^2 \times 100\%$$

$$KD = 0,128 \times 100\%$$

$$KD = 12,8 \%$$

- **Melihat pengaruh variabel lain (e) terhadap variabel dependen endogenous motivasi pelatihan ( $X_3$ )**

Besarnya pengaruh variabel lain terhadap variabel dependen endogenous desain pelatihan dapat dihitung dengan menggunakan rumus

$$e = 1 - R^2$$

$$e = 1 - 0.128$$

$e = 0,872$  atau jika kita buat dalam persen menjadi

$e = 0,872 \times 100\%$

$e = 87.2 \%$

- **Melihat pengaruh variabel independen exogenous iklim organisasi ( $X_1$ ) dan desain pelatihan ( $X_2$ ) secara parsial terhadap variabel dependen endogenous motivasi kerja karyawan ( $X_3$ )**

Besarnya pengaruh variabel independen exogenous iklim organisasi dan motivasi kerja secara parsial terhadap variabel dependen endogenous dapat dilihat dari nilai Beta atau Standardized Coefficient di bawah ini. Sedangkan untuk pengujian hipotesisnya digunakan nilai t. Angka-angka tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 4.20**  
**Coefficient Sub-Struktur 2**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	48.942	23.896		2.048	.050
IKLIM ORGANISASI	.123	.078	.275	1.571	.127
DESAIN PELATIHAN	.093	.083	.196	1.121	.271

a. Dependent Variable: MOTIVASI KERJA

- **Hubungan antara variabel independen exogenous iklim organisasi dengan variabel dependen endogenous motivasi kerja karyawan ( $X_1 - X_3$ )**

H0: Tidak ada hubungan linier antara variabel exogenous iklim organisasi dengan variabel dependen endogenous output pelatihan.

H1: Ada hubungan linier antara variabel exogenous iklim organisasi dengan variabel dependen endogenous output pelatihan.

Dari tabel Coefficient di atas nilai t hitung sebesar 1,571. Kemudian dilakukan pencarian nilai t tabel dengan menentukan taraf signifikansi sebesar 0,05 dan Degree of Freedom (DF) / Derajat Kebebasan (DK) dengan ketentuan:

$$DK = n - 2$$

$$DK = 32 - 2$$

$$DK = 30$$

Maka diperoleh nilai t tabel sebesar 1,697

Karena t hitung < t tabel atau  $1,571 < 1,697$ , maka H0 diterima dan H1 ditolak, artinya tidak ada hubungan linier antara variabel exogenous iklim organisasi dengan variabel dependen endogenous motivasi pelatihan.

Untuk menunjukkan pengaruh signifikan atau tidak, kriterianya adalah:

Jika  $\text{sig} < 0,05$ , maka pengaruh signifikan

Jika  $\text{sig} > 0,05$ , maka pengaruh tidak signifikan

Karena  $0,127 > 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh tidak signifikan.

Dari nilai Beta 0,275 atau 27.5 % jika diubah dalam bentuk persen, dapat disimpulkan bahwa pengaruh iklim organisasi ( $X_1$ ) terhadap motivasi pelatihan ( $X_3$ ) kecil. Hal tersebut dapat dianggap sebagai alasan mengapa H0 diterima dan H1 ditolak.

- **Hubungan antara variabel independen exogenous desain pelatihan dengan variabel dependen endogenous motivasi kerja karyawan ( $X_2 - X_3$ )**

H0 : Tidak ada hubungan linier antara variabel exogenous motivasi kerja dengan variabel dependen endogenous output pelatihan.

H1 : Ada hubungan linier antara variabel exogenous motivasi kerja dengan variabel dependen endogenous output pelatihan.

Dari tabel Coefficient di atas nilai t hitung sebesar 1.121. Kemudian dilakukan pencarian nilai t tabel dengan menentukan taraf signifikansi sebesar 0,05 dan Degree of Freedom (DF) / Derajat Kebebasan (DK) dengan ketentuan:

$$DK = n - 2$$

$$DK = 32 - 2$$

$$DK = 30$$

Maka diperoleh nilai t tabel sebesar 1.697.

Karena t hitung < t tabel atau  $1.121 < 1.697$  maka H0 diterima dan H1 ditolak, artinya tidak ada hubungan linier antara variabel exogenous desain pelatihan dengan variabel dependen endogenous motivasi pelatihan.

Untuk menunjukkan pengaruh signifikan atau tidak, kriterianya adalah:

Jika  $\text{sig} < 0,05$ , maka pengaruh signifikan

Jika  $\text{sig} > 0,05$ , maka pengaruh tidak signifikan

Karena  $1.271 > 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh tidak signifikan.

Dari nilai Beta 0,196 atau 19.6 % jika diubah dalam bentuk persen, dapat disimpulkan bahwa pengaruh desain pelatihan ( $X_2$ ) terhadap motivasi kerja karyawan ( $X_3$ ) sangat sedikit. Hal tersebut dapat dianggap sebagai alasan mengapa  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak.

- **Melihat korelasi antara variabel independen exogenous iklim organisasi dengan variabel dependen endogenous desain pelatihan ( $X_1 - X_2$ ), variabel independen exogenous desain pelatihan dengan variabel dependen endogenous motivasi pelatihan ( $X_2 - X_3$ ) dan variabel independen exogenous iklim organisasi dengan variabel dependen endogenous motivasi kerja karyawan ( $X_1 - X_3$ )**

Nilai koefisien korelasi antara ketiga variabel secara parsial dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4.21 Correlations Sub-Struktur 2**

Correlations				
		MOTIVASI KERJA	IKLIM ORGANISASI	DESAIN PELATIHAN
Pearson Correlation	MOTIVASI KERJA	1.000	.301	.233
	IKLIM ORGANISASI	.301	1.000	.133
	DESAIN PELATIHAN	.233	.133	1.000
Sig. (1-tailed)	MOTIVASI KERJA	.	.047	.100
	IKLIM ORGANISASI	.047	.	.234
	DESAIN PELATIHAN	.100	.234	.
N	MOTIVASI KERJA	32	32	32
	IKLIM ORGANISASI	32	32	32
	DESAIN PELATIHAN	32	32	32

Untuk menginterpretasikan nilai koefisien korelasi digunakan kriteria (Sarwono, 2006):

0 : tidak ada korelasi

$> 0 - 0,25$  : korelasi sangat lemah

- > 0,25 – 0,50 : korelasi cukup
- > 0,50 – 0,75 : korelasi kuat
- > 0,75 – 0,99 : korelasi sangat kuat
- 1 : korelasi sempurna

Maka data pada tabel di atas dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

1. Iklim organisasi dan desain pelatihan ( $X_1 - X_2$ ) : 0,133 (korelasi sangat lemah)
2. Desain Pelatihan dan Motivasi Kerja Karyawan ( $X_2 - X_3$ ) : 0,233 (korelasi sangat lemah)
3. Iklim organisasi dan Motivasi Kerja Karyawan ( $X_1 - X_3$ ) : 0,301 (korelasi cukup kuat)

#### **4.5. Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini mempunyai beberapa keterbatasan yaitu:

1. Penelitian ini hanya menggunakan variabel iklim organisasi dan desain pelatihan sebagai faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Untuk penelitian berikutnya diharapkan variabel yang digunakan dapat lebih banyak karena seperti pada teori dan gambar ada banyak lain yang diduga dapat mempengaruhi motivasi pelatihan.
2. Sampel dalam penelitian ini terbatas, dikarenakan jumlah populasinya yang terbatas. Akan lebih baik jika penelitian berikutnya dilakukan dengan sampel yang lebih banyak.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arep Ishak dan Tanjung Hendri. 2003. *Manajemen Motivasi*. Jakarta: PT.Gramedia
- Bloom, Benjamin et. al. 1971 *Handbook on Formative and Summative Evaluation of Student Learning* , New York: McGraw-Hill.
- Ghozali, I. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS*. Cetakan ke 2
- Gomes, F Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta; Penerbit C.V. Andi.
- Istijanto. 2005. *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama. IV.  
Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang
- Kaswan. 2011. *Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja SDM*. Bandung; Penerbit Alfabeta.
- Mangkunegara, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT.Remaja
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2009. *Pengembangan Sumber daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.  
Penerbit Erlangga Jakarta
- Ridwan. 2004. *Metode dan Teknik Menyusun Tesis*. Alfabeta Rusdakarya Bandung
- Samsudin, Sadili. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung; CV. Pustaka Setia.
- Sanjaya, Wina. 2008. *Perencanaan dan Desain System Pembelajaran*. Jakarta; Kencana Prenada.
- Sarwono, Jonathan. 2002. *Path Analysis*. Jakarta: Penerbit Gramedia.
- Schuler S dan Jackson S, 1999, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 6. Widiasarana.  
Jakarta

- Setiawan, Toni. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia-kinerja, Motivasi, Kepuasan Kerja, dan Produktivitas*. Jakarta; Platinum.
- Sugiyono. 2010. *Statistik Untuk Penelitian*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Sunyoto, Danang. 2012. *Teori, Kuesioner, dan Analisis Data Sumber Daya Manusia (Praktik Penelitian)*. Yogyakarta; CAPS.
- Winardi. 2001. *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*. Jakarta; PT. Rajagrafindo Persada.