

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah faktor sentral dalam suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi, manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi/organisasi, untuk itulah kiranya sangat penting dilakukan pengaturan, perencanaan, dan pengembangan sumber daya manusia yang handal karena sumber daya manusialah yang faktor yang paling menentukan. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Darling dan Peter dalam Triton (2005: 16) yang menyatakan:

Tidak ada tugas yang lebih penting yang didapai oleh tiap organisasi kecuali mengembangkan sumber daya manusia yang dimilikinya serta menciptakan kondisi yang memungkinkan sumber daya itu dapat menyumbangkan semua kemampuan mereka bagi kemenangan organisasi.

Upaya mengelola unsur manusia dengan segala potensi yang dimiliki seefektif mungkin sehingga dapat diperoleh sumber daya manusia yang puas (*satisfied*) dan memuaskan (*satisfactory*) bagi organisasi. Pengaturan, perencanaan, dan pengembangan sumber daya manusia harus berdasarkan visi suatu organisasi agar tujuan organisasi dapat dicapai secara optimum.

Kebijakan pemerintah dalam upaya pengembangan dan peningkatan mutu pendidikan di Indonesia dilakukan secara terencana sejak tahun 1969 melalui Jangka panjang (25—30 tahun) yang dibagi menjadi program jangka pendek yaitu Program

Pembangunan Lima Tahun (Pelita), melalui proyek-proyek pengembangan dan peningkatan mutu pendidikan dasar, menengah, dan perguruan tinggi serta pendidikan luar sekolah. Hingga saat ini secara kuantitatif hasilnya terlihat antara lain dengan bertambahnya jumlah Sekolah Dasar, SLTP, SMU, dan Perguruan Tinggi serta bertambahnya jenis dan satuan pendidikan luar sekolah, bertambahnya jumlah jenis dan sarana pendidikan, banyaknya guru dan tenaga kependidikan.

Namun secara kualitas, hasil dan pengembangan dan peningkatan mutu pendidikan tersebut belum menunjukkan hasil yang menggembirakan. Hal ini terlihat dan rendahnya kualitas sumber daya manusia terutama jika dibandingkan dengan negara-negara lain di dunia. Dalam upaya mengatasi masalah pendidikan yang diakibatkan kemajuan ilmu dan teknologi serta perkembangan global tersebut, pemerintah telah mengeluarkan Undang-Undang No.20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Dalam Undang-undang No.23 tersebut dijelaskan bahwa:

Sistem pendidikan nasional harus mampu menjamin pemerataan kesempatan pendidikan, peningkatan mutu, serta relevansi dan efisiensi manajemen pendidikan untuk menghadapi tantangan sesuai dengan perubahan kehidupan lokal, nasional, dan global sehingga perlu dilakukan pembaharuan secara terencana, terarah, dan berkesinambungan.

Berdasarkan Undang-undang sistem pendidikan nasional tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa salah satu prioritas utama dan pelaksanaan pendidikan nasional adalah pemerataan perolehan kesempatan dan peningkatan mutu pendidikan dalam rangka meningkatkan kualitas sumberdaya manusia. Karena dengan sumber daya manusia yang berkualitas akan memiliki daya saing yang tinggi dan daya tahan terhadap perubahan global.

Rendahnya kualitas sumber daya manusia berdasarkan data *Unesco* tentang *Human Development Index (HDI)* tahun 2004, Indonesia berada pada urutan ke-111

dari 175 negara yang disurvei, *The World Economic Forum* Swedia, melaporkan sumber daya manusia Indonesia memiliki daya saing pada urutan 37 dari 57 negara yang disurvei oleh *International Education Achievement (IEA, 2003)* dalam Mangkunegara (2004: 2).

Krisis moneter dan krisis ekonomi yang melanda sejak pertengahan tahun 1997 telah menjadikan negara kita sangat terpuruk dan krisi-krisi itu bergulir menjadi krisis multidimensional atau tegasnya krisis moral. Hal ini terjadi salah satu penyebabnya adalah rendahnya kualitas sumber daya manusia (SDM) kita. SDM bangsa Indonesia masih sangat kurang jika dibandingkan dengan SDM yang ada di negara-negara ASEAN lainnya, untuk jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut:

**TABEL 1. 1**  
**PERINGKAT IPM (INDEKS PEMBANGUNAN MANUSIA) VERSI UNDP**  
**TAHUN 2005 BAGI NEGARA-NEGARA ASEAN**

Peringkat	Negara
1	Singapura
2	Brunei
3	Malaysia
4	Thailand
5	Filipina
6	Vietnam
7	Indonesia
8	Laos

Sumber: Makmur (2008: 1)

Kondisi di atas merupakan suatu kenyataan yang sangat menyedihkan, padahal secara kuantitas jumlah penduduk Indonesia berada pada urutan pertama di ASEAN dan berada pada urutan keempat di dunia. Dampak dari krisis yang berkepanjangan mengakibatkan menurunnya pendapat masyarakat, jumlah pengangguran makin meningkat, kriminalitas semakin tinggi, kemiskinan dimana-

mana. Padahal kemajuan suatu bangsa sangat dipengaruhi oleh kualitas SDM. Sangat mustahil suatu negara dapat menjadi maju bila kualitas SDM masih sangat rendah, dalam hal ini Sudjana (2004: 374) menyatakan “Banyak faktor penyebab yang mempengaruhi pembangunan, salah satu diantara faktor tersebut adalah kualitas sumber daya manusia sebagai pelaku utama yang paling menerima hasil serta dampak pembangunan bangsa”. Untuk itulah kiranya kemajuan/kualitas SDM menjadi tanggung jawab kita semua.

Usaha mengatasi masalah di atas merupakan tanggung jawab kita semua (pemerintah bersama masyarakat). Perlunya suatu upaya yang dapat membantu masyarakat lainnya agar ia dapat memenuhi kebutuhan hidupnya secara cukup dan layak. Dalam usaha memenuhi kebutuhan hidupnya, manusia memerlukan bantuan manusia lain. Usaha untuk mempermudah pemenuhan kebutuhan tersebut dapat dilakukan dengan membentuk hubungan secara berkelompok/berorganisasi. Dengan demikian, tujuan akan lebih mudah dicapai jika dilakukan secara bersama-sama dari pada sendiri-sendiri, salah satu hubungan dalam kelompok yaitu melalui organisasi. Melalui organisasi, tujuan lebih mudah dicapai karena dikerjakan secara bersama-sama. Secara singkat Hasibuan (2001: 120) mendefinisikan tentang pengertian organisasi yaitu “Organisasi adalah suatu sistem perserikatan formal, berstruktur, dan terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerja bersama-sama dalam mencapai tujuan tertentu, organisasi hanya merupakan alat dan wadah saja”.

Tujuan organisasi dapat dicapai dengan baik jika karyawan diberdayakan dengan baik oleh atasannya. Untuk itulah penempatan karyawan yang tepat untuk tugas yang tepat, orientasi, pelatihan, pemberian imbalan, promosi, pendisiplinan

serta penilaian kerja untuk perbaikan kinerja merupakan hal utama yang harus diperhatikan oleh pimpinan/para pengambil keputusan dalam menghadapi globalisasi ekonomi pada masa sekarang ini.

PT Telekomunikasi Indonesia Tbk adalah perusahaan informasi dan komunikasi serta penyedia jasa dan jaringan telekomunikasi secara lengkap di Indonesia, bahkan sebagai perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia, dengan jumlah pelanggan telepon tetap sebanyak sudah puluhan juta (telepon tetap dan seluler) dan sekarang sudah mengembangkan jasa layanan internet baik skala kecil maupun skala besar.

PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk merupakan perusahaan penyelenggara informasi dan telekomunikasi (Infocomm) serta penyedia jasa dan jaringan telekomunikasi secara lengkap (*full service and network provider*) yang terbesar di Indonesia. PT Telkom menyediakan jasa telepon tidak bergerak kabel (*fixed wire line*), jasa telepon tidak bergerak nirkabel (*fixed wireless*), jasa telepon bergerak (*cellular*), data & internet dan *network &* interkoneksi baik secara langsung maupun melalui perusahaan asosiasi.

Menghadapi globalisasi ekonomi, peran strategis SDM dalam organisasi bisnis dapat dielaborasi dari segi teori sumber daya, di mana fungsi perusahaan adalah mengerahkan seluruh sumber daya atau kemampuan internal untuk menghadapi kepentingan pasar sebagai faktor eksternal utama tentunya PT Telekomunikasi Indonesia harus selalu meningkatkan kemampuan SDM yang ada. Sumber daya sebagaimana disebutkan di atas, adalah SDM strategis yang memberikan nilai tambah (*added value*) sebagai tolok ukur keberhasilan bisnis.

Dalam menghadapi globalisasi di lingkungan bisnis, Nawawi (2005: 10) menyatakan:

Kondisi ini berarti juga setiap organisasi/perusahaan memerlukan semakin banyak SDM profesional yang memiliki kemampuan mencipta dan kreatif dibidangnya, agar mampu menghasilkan produk berupa barang atau jasa yang dapat memberikan kemudahan dan kenyamanan.

Kemampuan SDM ini merupakan *competitive advantage* dari PT Telekomunikasi Indonesia. Dengan demikian, dari segi sumber daya, strategi bisnis adalah mendapatkan *added value* yang maksimum yang dapat mengoptimalkan *competitive advantage*. Adanya SDM ekspertis: manajer strategis (*strategic managers*) dan SDM yang handal yang menyumbang dalam menghasilkan *added value* tersebut merupakan *value added* perusahaan. *Value added* adalah SDM strategis yang menjadi bagian dari *human capital* perusahaan. Para karyawan harus mampu bersaing dan harus selalu menyesuaikan diri dengan segala perubahan dan tantangan di era globalisasi ekonomi sekarang ini.

Globalisasi ekonomi dan kedatangan era perubahan merupakan tantangan serius bagi PT Telekomunikasi Indonesia untuk meningkatkan kemampuan para karyawannya. Berbagai macam bentuk dan istilah dalam bidang bisnis, teknologi informasi kesemunya berupaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan sejak berdirinya perusahaan tersebut. Perubahan-perubahan dalam pola kerja harus selalu disesuaikan dengan perkembangan zaman, jika tidak pasti perusahaan tersebut akan terus merugi bahkan bangkrut.

Menghadapi perubahan harus diperlukan kehati-hatian untuk dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan dan sekaligus menjaga kelangsungan perusahaan agar mampu bertahan hidup. Menghadapi era keterbukaan, batas-batas

geografis bukanlah merupakan hambatan bagi kemungkinan persaingan yang timbul. Oleh karena itu, diharapkan organisasi, lembaga, ataupun perusahaan yang ada di Indonesia dapat mempersiapkan diri untuk membina organisasinya, terutama sumber daya manusia dan sistem kerja, untuk mampu menghadapi tantangan yang pasti terjadi.

Mengatasi masalah-masalah eksternal dan internal tersebut, perusahaan perlu membentuk sumber daya manusianya yang kuat bila ingin mempertahankan lembaganya. Dewasa ini sedang marak dibicarakan tentang kualitas sumber daya manusia yang diperlukan dalam kondisi zaman yang semakin maju ini. Pengembangan sumber daya manusia bertujuan untuk meningkatkan motivasi dan keterampilan manusia sebagai sumber daya yang sesuai dengan potensi yang dapat dicapai sehingga kinerjanya akan meningkat dan pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas organisasi. Berkaitan dengan kinerja SDM, Prawirosentono (1999: 92-93) menyatakan:

Kunci utama dari keberhasilan pembangunan nasional suatu bangsa terletak pada etos kerja bangsanya. Makin tinggi etos kerja dan keandalan kinerja SDM yang dimiliki suatu bangsa makin potensial untuk menciptakan kemakmuran rakyat dan negara.

Kinerja karyawan menunjuk pada kemampuan karyawan dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Tugas-tugas tersebut biasanya berdasarkan indikator-indikator keberhasilan yang sudah ditetapkan. Sebagai hasilnya akan diketahui bahwa seseorang karyawan masuk dalam tingkatan kinerja tertentu. Kinerja karyawan dapat dikelompokkan ke dalam tingkatan kinerja tinggi, menengah atau rendah, namun yang paling diharapkan adalah kinerja yang tinggi. Sebab jika kinerja karyawan pada suatu lembaga berada

pada tingkat rendah maka tujuan lembaga tidak akan dapat dicapai yang selanjutnya akan membuat lembaga tersebut tidak mampu bertahan karena terus merugi.

Kualitas kinerja seorang karyawan menjadi penentu bagi kemajuan atau kemunduran sebuah lembaga. Tiap badan usaha sudah pasti tidak mau rugi dan tidak akan ingin karyawannya mempunyai kinerja yang rendah, untuk itulah atasan harus mampu melihat dan selalu berusaha untuk selalu meningkatkan kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Hal ini karena karyawanlah yang merupakan faktor penentu kemajuan perusahaan. Pernyataan ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Prawirosentono (1999: 137) yang menyatakan "Kinerja perusahaan tersebut seyogianya merupakan kinerja para individual karyawan perusahaan bersangkutan".

Banyak cara yang dapat dilakukan dalam upaya meningkatkan sumber daya manusia, salah satunya adalah melalui pelatihan dan pengembangan, hal ini sesuai dengan tujuan pelatihan yang dikemukakan oleh Umar (2008: 27) yang menyatakan:

Program pelatihan bertujuan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu untuk kebutuhan sekarang. Sedangkan pengembangan bertujuan antara lain untuk menyiapkan pegawainya memangku jabatan tertentu di masa yang akan datang.

PT Telekomunikasi Indonesia Tbk merupakan perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia yang sistem kerjanya dibagi perwilayah di seluruh wilayah Indonesia. Salah satunya adalah wilayah Bandung atau Jawa Barat. Mengingat pentingnya peningkatan SDM di dalam perusahaan tersebut maka PT Telekomunikasi Indonesia Bandung telah disiapkan suatu tempat penyelenggaraan pelatihan bagi para karyawan yang dikenal dengan nama Telkom Learning Center. Di sinilah para karyawan Telkom diberikan pelatihan, kursus, dan lainnya dalam



upaya peningkatan kualitas SDM dalam rangka mencapai tujuan masing-masing unit dan pada akhirnya pencapaian visi, misi perusahaan secara keseluruhan.

Program pelatihan dan pengembangan yang diikuti karyawan antara lain untuk menutupi *gap* antara kecakapan karyawan dan permintaan jabatan selain meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam pencapaian sasaran kerja. Dengan adanya kemampuan baru diharapkan tujuan-tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan akan lebih mudah terwujud.

Salah satu program pengembangan Eksekutif sebagaimana telah dirumuskan oleh Direktorat SDM Telkom adalah program pelatihan/kursus staff dan pimpinan 135 (SUSPIM 135). Melalui program ini diharapkan para peserta yang terdiri dari para Pimpinan Telkom, Telkom Group dan Telkom Corporate Customer akan memperoleh nilai tambah dan wawasan manajemen dan informasi/teknologi terkini. Program ini juga diharapkan dapat meningkatkan kompetensi peserta dan membangun persepsi yang sama terhadap kader-kader potensial perusahaan serta meningkatkan exposure dan wawasan bagi para eksekutif Telkom dan Telkom group. Melalui program ini juga diharapkan dapat dikaji seluruh sistem dan tools management Telkom seperti *Malcolm Baldrige*, *ISO 9000*, *Balanced Scorecard*, *e-Tom*, *War Room*, *Six Sigma* dan *SOA* agar dapat diintegrasikan dengan lebih baik untuk meningkatkan performansi Perusahaan.

Karyawan yang mengikuti program pelatihan tentu memiliki rasa tanggung jawab kepada lembaga/organisasi yang mengirimnya. Lembaga yang mengirim karyawannya untuk mengikuti pelatihan tentunya sudah merencanakan aspek kegunaan dari pelatihan tersebut. Tanpa adanya kebutuhan pada lembaga tersebut

tidak akan mungkin akan dikirim karyawannya untuk mengikuti pelatihan. Namun ada juga lembaga yang mengirim karyawannya hanya sekedar karena mengikuti tren atau sekedar ikut-ikutan dengan lembaga lainnya. Atau barangkali karena bujukan lembaga yang menyelenggarakan pelatihan dengan segala daya tarik dan daya pikatnya sehingga suatu lembaga maupun seorang individu menjadi tergoda. Berkaitan dengan hal inilah kiranya perlu diteliti untuk mengetahui apakah mengirim karyawan untuk mengikuti pelatihan benar-benar merupakan kebutuhan pelatihan bagi diri karyawan di organisasi tersebut atau tidak, sebab jika tidak maka pelatihan itu akan sia-sia.

Para karyawan yang mengikuti pelatihan tersebut haruslah orang-orang tertentu dan sebaiknya mempunyai motivasi yang tinggi untuk mengikuti pelatihan tersebut. Motivasi ini sangat berpengaruh untuk keberhasilan pelatihan dan saat kerjanya nanti agar karyawan tersebut menjadi lebih baik, dalam hal ini motivasi pada diri karyawan merupakan faktor pendorong pada pelatihan tersebut. Mengikuti pelatihan berarti belajar, dalam hal ini Mar'at dan Kartono (2006: 32) mengemukakan: "Kita termotivasi untuk belajar karena disatu pihak kita ingin dibedakan dari orang lain. Di pihak lain dilingkungannya, belajar merupakan cara bukti yang perlu dilakukan".

Kadang-kadang karyawan yang mengikuti suatu pelatihan hanya karena ditunjuk oleh atasan, tanpa adanya motivasi dari yang bersangkutan. Hal ini jika terjadi maka hasil dari pelatihan tersebut tidak akan dapat meningkatkan kemampuan karyawan di lembaga yang mengirimnya tersebut. Untuk itulah kiranya penelitian ini perlu dilakukan untuk melihat seberapa besar motivasi karyawan dalam mengikuti program pelatihan di Telkom Center Bandung, sebab jika tanpa adanya motivasi

pada diri karyawan tersebut maka kecil kemungkinan karyawan tersebut mendapatkan hasil yang maksimal dari pelatihan tersebut.

Faktor lainnya yang sangat penting adalah harapan pelatihan karyawan tersebut. Harapan merupakan keyakinan atas sesuatu tindakan akan menghasilkan suatu tindakan berikutnya. Seorang karyawan haruslah mempunyai harapan dari pelatihan yang diikutinya tersebut. Berkaitan dengan harapan, Winardi (2000: 150) mengemukakan "Seseorang mungkin memberikan nilai yang amat tinggi terhadap hasil tertentu, tetapi apabila seseorang tidak berkeyakinan bahwa setiap tindakan pribadi akan mempengaruhi apa yang terjadi, maka orang tersebut tidak akan bertindak". Seseorang karyawan yang mengikuti pelatihan sebaiknya mempunyai harapan bahwa dia akan mempunyai kesempatan dan mampu menguasai materi dari pelatihan dan nantinya akan mampu menerapkan dalam pekerjaan yang dibebankan kepadanya dan juga harapan imbalan yang setimpal baik materi maupun jabatan. Tanpa adanya harapan pelatihan yang akan semakin baik nantinya maka pelatihan yang diikutinya tidak akan mampu merubah perilaku kerja yang harus semakin baik dan tepat sasaran sesuai dengan bidang kerjanya.

Untuk membuktikan bahwa peningkatan kualitas SDM dapat dilakukan melalui pelatihan, kiranya hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan masukan bagi Telkom Training Center Bandung. Adanya pandangan bahwa *training* sebagai *human investment*, bukan sebagai *costs* atau biaya, sebagai konsepnya telah lama dikenal. Namun dalam praktek ternyata pelatihan cenderung dianggap sebagai beban atau biaya bagi organisasi hal ini terjadi karena tidak adanya evaluasi terhadap dampak dari pelatihan tersebut pada kemajuan organisasi.

Fenomena ini terjadi salah satu penyebabnya adalah bahwa banyak pihak yang menyelenggarakan pelatihan belum bisa membuktikan bahwa pelatihan itu ada hasilnya. Bahkan lembaga pelatihan sekalipun selama ini kurang mampu menunjukkan hasil pelatihan pada kinerja individu atau kinerja organisasi. Kebiasaan umum yang dilakukan oleh lembaga pelatihan masih terbatas pada evaluasi-evaluasi yang dilakukan selama pelatihan berlangsung. Sedangkan hasil pelatihan hanya bisa dilihat beberapa saat (3 bulan, 6 bulan, dst) setelah pelatihan berakhir dan para peserta kembali ke tempat kerjanya.

Berkenaan dengan hal inilah peneliti berkeinginan dan tertarik sekali untuk meneliti dampak hasil pelatihan terhadap kinerja karyawan. Peneliti sengaja mengambil kursus/pelatihan staff dan pimpinan yang diikuti oleh karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Bandung yang diselenggarakan di Telkom Learning Center Bandung sebagai tempat pelatihan yang cukup terkenal baik di Bandung juga maupun di Indonesia.

Pelatihan Suspim diselenggarakan pada bulan November 2007, dengan beberapa kompetensi yang diharapkan dari pelaksanaan pelatihan tersebut yaitu:

- 1) Dapat memahami kecenderungan Bisnis Telekomunikasi (Regional dan di seluruh dunia) dengan mempertimbangkan lingkungan strategis dalam rangka memperkecil dan mengelola resiko serta memanfaatkan peluang bisnis di dalam atau di luar negeri.
- 2) Dapat membangun *networking* dengan pemerintah, perusahaan lain, assosiasi dan *blue chip customer* serta mempunyai kesempatan lebih baik dalam mengembangkan pasar dan kemitraan.

- 3) Dapat merealisasikan strategi perusahaan dalam rangka meningkatkan kapitalisasi pasar Telkom group di masa mendatang (lima tahun kedepan)
- 4) Memperoleh pemahaman untuk mengintegrasikan *management system, tools & initiatives* serta memahami dan memberi masukan berharga terhadap CSS sehingga lebih implementatif.
- 5) Dapat meningkatkan sinergi antara Unit Bisnis/Kerja Telkom dan Telkom group untuk mengoptimalkan performansi perusahaan dan nilai tambah bagi customer.

Pelaksanaannya pelatihan dimulai pada tanggal 4 November 2007 sampai dengan tanggal 11 November 2007 dengan jumlah peserta 54 (limapuluh empat orang) terdiri dari dua kelas yang masing-masing kelas 25 (duapuluh lima) orang dan 29 (duapuluh sembilan) orang. Kemudian dilanjutkan lagi pada tanggal 24 November 2007 sampai dengan 1 Desember 2007 dengan jumlah peserta sebanyak 29 (duapuluh sembilan) orang. Baik pada pelaksanaan pertama dan pelaksanaan kedua, semua kelas/peserta mendapat materi dan perlakuan yang sama. Dengan rentang waktu yang telah cukup lama berlalu (7—8 bulan yang lalu) tentunya hasil pelatihan telah berdampak terhadap peningkatan kinerja pesesrta pelatihan setelah mereka kembali bekerja di PT Telkom Bandung. Apakah dampaknya benar-benar maksimal atau sebaliknya, untuk itulah kiranya penelitian ini perlu dilakukan.

### **B. Identifikasi Masalah**

Berkaitan dengan uraian pada latar belakang di atas, salah satu program pengembangan Eksekutif sebagaimana telah dirumuskan oleh Direktorat SDM, adalah program Kursus Staff dan Pimpinan 135 (SUSPIM 135). Melalui program ini diharapkan para peserta yang terdiri dari para Pimpinan Telkom, Telkom Group dan

Telkom Corporate Customer akan memperoleh nilai tambah dan wawasan manajemen dan informasi/teknologi terkini. Salah satu upaya yang dilakukan untuk memaksimalkan kinerja karyawan adalah melalui pelatihan. Dari hasil pengamatan dan penjelasan dari pihak Telkom learning center dapat dikemukakan beberapa permasalahan yang terkait dengan penyelenggaraan pelatihan suspim yaitu:

Masalah *pertama*, peserta pelatihan ini pada umumnya adalah manajer-manajer yang memegang posisi yang sangat penting di perusahaan tersebut. Dalam apakah kebutuhan pelatihan dikarenakan jabatannya untuk tugas lanjutan misalnya karena adanya program baru dari perusahaan atau karena dia baru menerima jabatan tersebut sebagai bekal untuk menjalankan tugas barunya. Semua pelatihan yang direncanakan harus dimulai dengan sebuah analisis mengenai kebutuhan pelatihan, keahlian, serta kompetensi yang harus dikembangkan juga kesenjangan dalam pengetahuan atau keahlian yang perlu diisi (Dharma, 2005: 288).

Berkaitan dengan kebutuhan pelatihan, Simamora (1997: 361) menyatakan:

Langkah pertama dalam pelatihan adalah menentukan apakah nyata-nyata ada kebutuhan akan pelatihan. Organisasi hanya mengucurkan sumber-sumber dayanya kedalam aktivitas pelatihan hanya jika pelatihan dapat diharapkan mencapai beberapa tujuan organisasi.

Pendapat ini sangat jelas mengutarakan adanya keterkaitan antara kebutuhan pelatihan dengan pencapaian tujuan organisasi. Untuk mencapai tujuan tersebut tentunya dari hasil pelatihan yang diikuti oleh karyawan. Kesimpulannya jika keikutsertaan dalam pelatihan benar-benar berdasarkan kebutuhan maka hasil dari pelatihan tersebut tentunya akan membawa dampak pada peningkatan kinerja karyawan sehingga tujuan organisasi dapat dicapai. Berkaitan dengan hal inilah

peneliti ingin melihat seberapa besar kontribusi kebutuhan pelatihan terhadap hasil pelatihan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan.

Permasalahan *kedua* yaitu, dari jabatan yang cukup baik yang dipercayakan oleh perusahaan, tentunya para peserta pelatihan mempunyai motivasi yang tinggi dalam mengikuti pelatihan tersebut. Motivasi merupakan kekuatan yang mendorong para peserta pelatihan untuk mengikuti baik berarasal dari dalam (instrinsik) maupun dari luar (ekstrinsik). Faktor lainnya adalah harapan yang merupakan bagian dari motivasi.

Berdasarkan penelitian Kariman (2005) terdapat hubungan yang sangat berarti antara motivasi dan peningkatan kinerja, artinya semakin kuat motivasinya maka semakin baik pula kinerjanya. Dalam hal ini Prawirosentono (1999: 8-9) mengemukakan keterkaitan antara motivasi, harapan, dan kinerja yang menyatakan:

Seyogianya terdapat kaitan yang erat antara motivasi seseorang melakukan suatu kegiatan dengan kinerja yang diperolehnya. Bila motivasinya rendah jangan berharap hasil kerjanya baik. Dan motivasi dipengaruhi oleh berbagai pertimbangan pribadi seperti rasa tertarik atau memperoleh harapan. Jadi terdapat hubungan yang erat antara motivasi seseorang untuk melakukan kegiatan dengan harapan-harapan yang ingin diraihinya dan hasil kerjanya (kinerja).

Berkaitan dengan pendapat di atas dan dengan penyelenggaraan pelatihan suspim di Telkom learning center, peneliti ingin memperoleh gambaran bagaimana keterkaitan hal ini dan seberapa besar kontribusinya terhadap hasil pelatihan dan kinerja karyawan. Apakah teori tersebut sudah tepat atau terjadi sebaliknya, untuk itulah kiranya penelitian ini perlu dilakukan.

Permasalahan *ketiga* adalah keberadaan Telkom learning center sebagai divisi pelatihan bagi peningkatan kemampuan sumber daya manusia di lingkungan PT

Telekomunikasi Indonesia Tbk Bandung selalu berupaya agar pelatihan yang diselenggarakan mendapatkan hasil yang baik, hasil yang baik tentunya dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini mengacu pada pendapat yang dikemukakan oleh Dharma (2005: 288) yang mengemukakan "Pelatihan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja memberikan ruang bagi pengembangan dan peningkatan keahlian dan kompetensi yang dapat memberikan dampak langsung kepada kinerja individu atau tim". Berdasarkan hal inilah peneliti ingin mengukur seberapa besarkah kontribusi hasil pelatihan terhadap kinerja.

Permasalahan *keempat* yaitu tentang hasil pelatihan. Hasil pelatihan ini berkaitan dengan hasil belajar yang diperoleh oleh peserta pelatihan setelah terlibat dalam proses pembelajaran pada pelatihan tersebut berupa kemampuan dalam hal pengetahuan, sikap, keterampilan dan aspirasi. Selama proses pelatihan yang diikuti oleh karyawan tentunya banyak faktor yang mempengaruhi keberhasilan pelatihan tersebut. Faktor-faktor itu di antaranya, cara penyampaian materi, penggunaan metode, sarana dan prasara pelatihan, sikap dan keterampilan para instruktur, dan kesiapan para peserta, serta banyak lagi faktor lainnya. Dalam hal ini apakah penyelenggaraan pelatihan suspim ini telah berlangsung dengan baik. Menurut informasi yang diperoleh peneliti, pelaksanaan kegiatan pelatihan di Telkom learning center dilengkapi dengan sarana dan prasara, serta para instruktur dalam dan luar negeri yang sangat baik serta didukung dengan peralatan moderen.

Semua faktor tersebut akan berpengaruh pada hasil akhir dari pelatihan yaitu peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan perubahan sikap yang semakin baik. Dari hasil tersebut akan berdampak pada penerapan segala kemampuan tadi ditempat



kerja karyawan tersebut yang nantinya dilihat dari kinerjanya. Pelatihan staf dan pimpinan merupakan suatu usaha yang dilakukan oleh PT Telekomunikasi Indonesia Bandung yang sangat berguna dalam meningkatkan kemampuan individu dalam upaya mencapai visi, misi, dan tujuan perusahaan, pelatihan ini wajib diikuti oleh para staf dan pimpinan karena mereka mengemban tugas yang diamanahkan oleh perusahaan.

Banyak faktor yang mempengaruhi diadakannya pelatihan, Suryana (2005: 6) mengemukakan enam faktor pendorong dibalik pelatihan karyawan, yaitu:

1. Perubahan adalah faktor konstan di dunia kerja saat ini.
2. Teknologi bergerak begitu cepat bagai tak terbendung.
3. Globalisasi, meningkatnya akses pasar dan pertumbuhan kompetisi internasional.
4. Nilai dan keyakinan dunia kerja saat ini terus berubah.
5. Supervisor bertanggung jawab membantu dalam mengenalkan kepada karyawan baru kultur dan praktik perusahaan; ini akan memastikan eektivitas dan efisiensi yang maksimal di perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas, gambaran yang ingin didapatkan melalui penelitian ini apakah kelengkapan sarana dan prasarana yang ditunjang dengan instruktur yang sudah berpengalaman akan mendapatkan hasil yang baik dan menjamin tujuan pelatihan tercapai dengan baik serta dapat meningkatkan kinerja karyawan? Barangkali hal inilah yang menjadi alasan perlunya dilakukan penelitian.

Masih sangat banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, Mangkunegara (2007: 14) mengemukakan dua faktor, yaitu faktor kemampuan (*ability*) yaitu kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*) dan faktor motivasi yang diartikan suatu sikap pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja. Dalam penelitian ini peneliti ingin mengetahui bagaimanakah faktor kemampuan yang didapat dari hasil pelatihan apakah telah dapat meningkatkan

kinerja atau apa kendala-kendalanya. Setiap karyawan pasti mempunyai motivasi baik instrinsik maupun ekstrinsik, apakah mereka yang mempunyai sikap positif terhadap pekerjaannya akan menunjukkan motivasi yang tinggi sehingga kinerja juga baik.

Permasalahan lain yang tidak kalah pentingnya adalah faktor individu yang menyangkut kemampuan dan keahlian, latar belakang pendidikan dan keluarga, serta demografi. Para peserta pelatihan adalah para manajer, untuk mencapai tingkat manajer tentunya melalui tahap dan penilaian tersendiri yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dalam hal ini apakah perusahaan telah melakukan pemantauan dan evaluasi sehingga mereka dipercayakan memegang suatu jabatan yang sangat penting

Berangkat dari permasalahan-permasalahan yang diuraikan di atas maka peneliti menjadi tertarik untuk melakukan penelitian di Telkom learning center sebagai lembaga penyelenggara pelatihan bagi karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Bandung.

### **C. Pembatasan Masalah**

Guna memperoleh ruang lingkup penelitian yang lebih jelas, serta terbatasnya waktu, tenaga, dan dana maka untuk menghindari terjadinya penafsiran yang berbeda, permasalahan dalam penelitian ini dibatasi pada permasalahan yang tampaknya memberikan kontribusi pada hasil pelatihan dan kinerja karyawan. Oleh sebab itu permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah tentang adanya kontribusi antara kebutuhan pelatihan, motivasi pelatihan, harapan pelatihan, terhadap hasil pelatihan dan kinerja karyawan.

#### **D. Perumusan Masalah**

Fokus permasalahan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:  
“*Seberapa besarkah kontribusi kebutuhan pelatihan, motivasi pelatihan, harapan pelatihan terhadap hasil pelatihan dan kinerja karyawan?*” Masalah penelitian tersebut, dapat dirinci dalam sembilan pertanyaan penelitian, yakni:

1. Seberapa besar kontribusi kebutuhan pelatihan terhadap hasil pelatihan?
2. Seberapa besar kontribusi motivasi pelatihan terhadap hasil pelatihan?
3. Seberapa besar kontribusi harapan pelatihan terhadap hasil pelatihan?
4. Seberapa besar kontribusi kebutuhan pelatihan, motivasi pelatihan, dan harapan pelatihan secara bersama-sama terhadap hasil pelatihan?
5. Seberapa besar kontribusi kebutuhan pelatihan terhadap kinerja karyawan?
6. Seberapa besar kontribusi motivasi pelatihan terhadap kinerja karyawan?
7. Seberapa besar kontribusi harapan pelatihan terhadap kinerja karyawan?
8. Seberapa besar kontribusi kebutuhan pelatihan, motivasi pelatihan, dan harapan pelatihan secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan?
9. Seberapa besar kontribusi hasil pelatihan terhadap kinerja karyawan?

#### **E. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian secara umum adalah untuk memperoleh data dan informasi tentang kontribusi kebutuhan pelatihan, motivasi pelatihan, harapan pelatihan, terhadap hasil pelatihan dan terhadap kinerja karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Bandung melalui pelatihan staf dan pimpinan yang telah diselenggarakan oleh Telkom Learning Center Bandung.

Adapun secara khusus tujuan penelitian ini untuk mengetahui kontribusi:

1. Kebutuhan pelatihan terhadap hasil pelatihan bagi karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Bandung.
2. Motivasi pelatihan terhadap hasil pelatihan bagi karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Bandung.
3. Harapan pelatihan terhadap hasil pelatihan bagi karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Bandung.
4. Kebutuhan pelatihan, motivasi pelatihan, dan harapan pelatihan terhadap hasil pelatihan bagi karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Bandung.
5. Kebutuhan pelatihan terhadap kinerja karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Bandung.
6. Motivasi pelatihan terhadap kinerja karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Bandung.
7. Harapan pelatihan terhadap kinerja karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Bandung.
8. Kebutuhan pelatihan, motivasi pelatihan, dan harapan pelatihan terhadap kinerja karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Bandung.
9. Hasil pelatihan terhadap kinerja karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Bandung.

#### **F. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini bermanfaat baik secara teoritis maupun praktis, yaitu:

- a. Manfaat Teoritis:
  1. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan studi lanjutan yang relevan dan bahan kajian kearah pengembangan konsep-konsep pelaksanaan pelatihan

dalam upaya peningkatan kinerja karyawan yang mengikuti pelatihan tersebut. Pembahasan tentang kebutuhan pelatihan, motivasi pelatihan, dan harapan pelatihan tidak terlepas pada upaya mendapatkan hasil pelatihan (*output*) yang berkualitas dari aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang kesemuanya akan berdampak pada tingkat kinerja karyawan yang tinggi/baik (*outcome*).

2. Berdasarkan penelitian ini diharapkan timbulnya masalah baru sehingga kajian-kajian lain akan bermunculan baik dalam rangka menguji teori-teori maupun menemukan hal-hal baru yang semakin bermakna bagi pelaksanaan pelatihan dan dampaknya terhadap kinerja. Hasil penelitian ini dapat merumuskan asumsi terhadap kinerja dari pelaksanaan kegiatan pelatihan yang dilaksanakan.

b. Manfaat Praktis:

1. Penelitian ini memberikan masukan bagi Telkom Training Center Bandung untuk dijadikan pertimbangan secara kontekstual dan konseptual operasional dalam menyusun kegiatan pelatihan.
2. Bagi peneliti, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai temuan awal untuk melakukan penelitian lanjut tentang model pengembangan kebutuhan pelatihan, motivasi pelatihan, harapan pelatihan, dengan hasil pelatihan, dan dampaknya terhadap kinerja karyawan.

### **G. Kerangka Pemikiran**

Banyak persoalan yang pantas menjadi perhatian terkait dengan masalah kinerja karyawan. Karyawan adalah orang yang berhubungan langsung dengan pengguna jasa dari perusahaan tersebut, ada yang langsung bertemu dengan

pelanggan dan ada juga yang tugasnya mengoperasikan alat/sistem yang dinikmati pelanggan. Pada diri karyawan dituntut untuk mempunyai kinerja yang baik/tinggi oleh perusahaan tempat dia bekerja. Mengenai kinerja karyawan, Prawirosentono (1999: 3) menyatakan “Kinerja seorang karyawan akan baik bila dia mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia bekerja karena digaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian, mempunyai harapan (*expectation*) masa depan lebih baik”. Upaya peningkatan kinerja tentunya dilakukan oleh manajer tingkat atas maupun sub manajer lainnya baik melalui pengawasan maupun bentuk lainnya yang sesuai ketentuan perusahaan.

Karyawan adalah ujung tombak kunci keberhasilan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Dengan beban tugas yang dibebankan kepada karyawan, diharapkan karyawan tersebut mampu mencapai tujuan tersebut sesuai bidang kerja dan tanggung jawabnya. Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan sangat menentukan tercapai atau tidaknya tujuan perusahaan.

Salah satu upaya meningkatkan kualitas SDM pada umumnya maupun upaya peningkatan kinerja karyawan pada khususnya dapat dilakukan melalui pelatihan. Pelatihan dapat dilakukan sebagai bentuk pengembangan karyawan dan/atau untuk kebutuhan lembaga yang selalu menyesuaikan dengan kemajuan/tuntutan zaman. Selama kegiatan pelatihan, para peserta diberikan materi yang bersifat teori maupun praktek. Baik teori maupun praktek merupakan upaya untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap agar menjadi lebih baik dari sebelumnya. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2007: 65) mengemukakan:

Hasil pelatihan kerja yang telah dilaksanakan diharapkan dapat mengubah antara lain beberapa hal berikut; (1) meningkatkan keterampilan kerja peserta (dilihat dari kemampuan menyelesaikan pekerjaan secara kuantitas maupun kualitas kerja) sehingga kinerja organisasi pada unit kerjanya menjadi lebih baik; (2) meningkatkan pemahaman prinsip kerja peserta, prosedur kerja, hubungan kerja, disiplin kerja, dan etika kerja.

Hasil dari pelatihan tersebut akan diaplikasikan ditempat kerjanya sesuai dengan bidang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Dari pemaparan tentang hasil pelatihan dapat disimpulkan bahwa hasil dari pelatihan berupa peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan perubahan sikap yang semakin baik kesemuanya digunakan dalam menjalankan tugas/pekerjaan sehingga akan berdampak pada kinerja karyawan tersebut.

Aspek yang dapat berpengaruh pada hasil pelatihan antara lain adalah kebutuhan pelatihan, motivasi pelatihan, dan harapan pelatihan. Kebutuhan pelatihan menyangkut tuntutan kesenjangan antara beban kerja sekarang dan masa depan dengan kemampuan yang ada pada diri karyawan sekarang. Hal ini sesuai dengan pendapat Mujiman (2006: 62) menyatakan: "Dikalangan karyawan juga ada pelatihan-pelatihan keterampilan, pelatihan diperuntukkan bagi mereka yang tidak memiliki cukup pengetahuan dan keterampilan untuk melaksanakan tugas pada posisinya". Dalam melaksanakan pelatihan, analisis kebutuhan pelatihan dapat ditinjau dari beberapa analisis, yaitu analisis organisasi, analisis kinerja, analisis tugas, analisis kompetensi, analisis lingkungan, maupun analisis pegawai/karyawan.

Motivasi pelatihan sangat berpengaruh pada hasil pelatihan, hal ini karena semua orang (karyawan maupun non karyawan) mempunyai motivasi secara sendiri-sendiri. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang untuk berbuat yang berasal dari dalam diri. Hasibuan (2001: 219) yang menyatakan "Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kagairahan kerja seseorang,

agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan”. Berdasarkan sifatnya motivasi terbagi dari dua jenis yaitu motivasi *instrinsik* dan *ekstrinsik*, namun keduanya tetap berasal dari motif yang ada pada diri seseorang. Melalui motivasi pelatihan dapat diketahui dimensi mana yang berpengaruh pada diri karyawan.

Hasil pelatihan yang maksimal juga dipengaruhi oleh harapan pelatihan. Harapan adalah suatu kesempatan yang diberikan terjadi karena perilaku untuk tercapainya tujuan. Secara umum harapan dapat diartikan sesuatu keyakinan sementara pada diri seseorang bahwa suatu tindakan tertentu akan diikuti oleh hasil atau tindakan berikutnya. Seseorang menentukan tingkah lakunya berdasarkan berbagai alternatif dengan harapan memperoleh keuntungan dari setiap tindakan yang dilakukan. Tentang harapan, Vroom dalam Triton (2005: 163) mengemukakan:

Harapan terdiri atas tiga elemen dasar: harapan, instrumentalitas, dan nilai. Harapan mengacu pada persepsi individu bahwa usaha akan menghasilkan kinerja (seperti, produktivitas atau peningkatan penjualan). Instrumentalitas mengacu pada persepsi individu bahwa kinerja dapat berupa hasil yang positif atau negatif (misal, promosi, kenaikan gaji, kelelahan, atau kesunyian). Nilai mengacu pada nilai individu yang melekat pada kinerja yang dihasilkan.

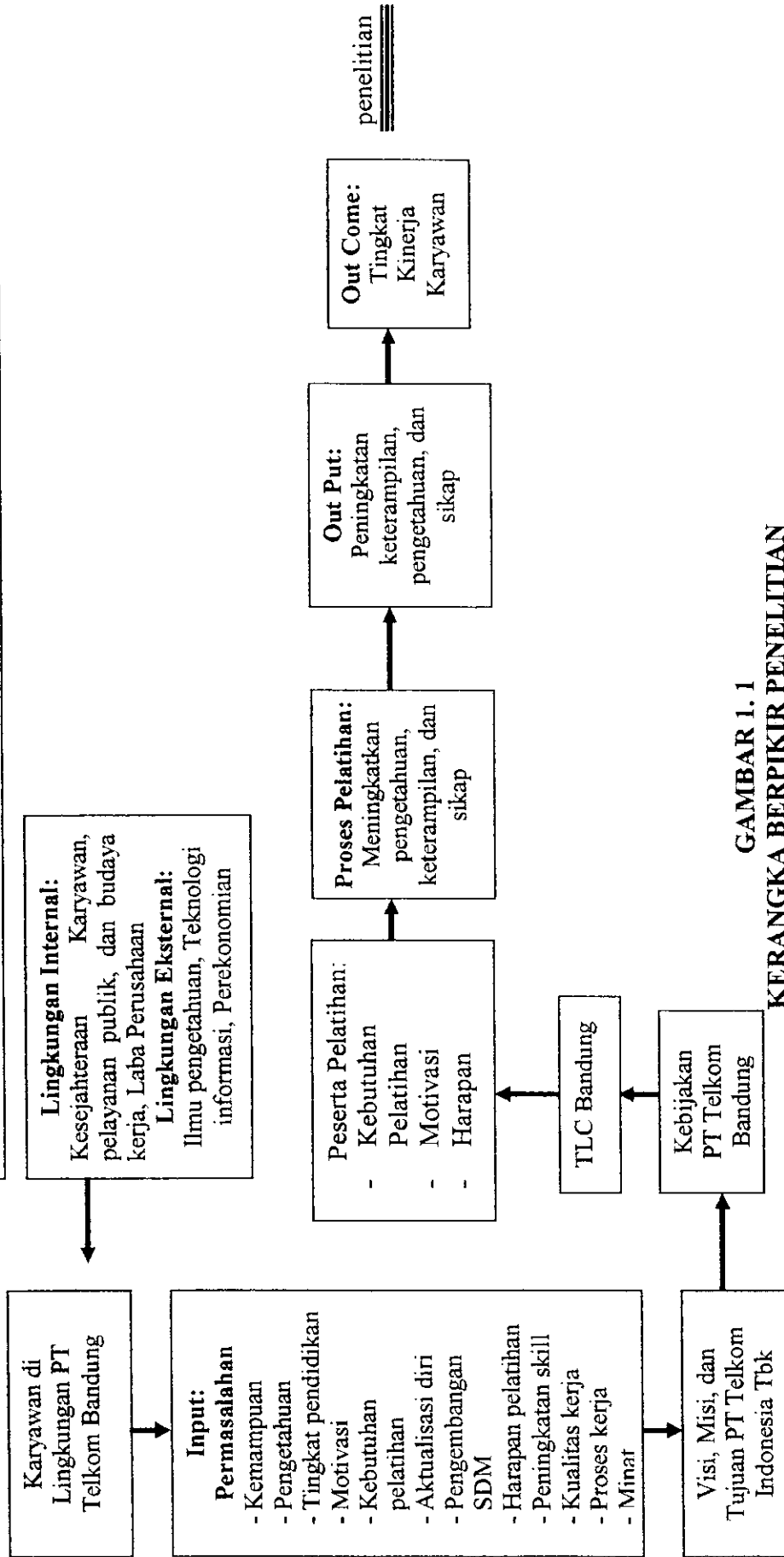
Harapan pertama adalah dengan pelatihan dia akan semakin meningkatkan keterampilan dan pengetahuan. Harapan kedua yaitu dengan pengetahuan dan keterampilan yang didapat dari pelatihan maka ia akan diberdayakan oleh atasannya dan berhak mendapatkan imbalan yang setimpal. Harapan ketiga adalah dia akan mendapatkan hal-hal yang positif baik dari rekan maupun atasannya.

Kerangka pemikiran faktor-faktor yang menyebabkan adanya kontribusi kebutuhan pelatihan, motivasi pelatihan, harapan pelatihan terhadap hasil pelatihan dan kinerja karyawan adalah seperti gambar 1.1 berikut ini:



**KERANGKA BERPIKIR PENELITIAN**

**Judul: Kontribusi Kebutuhan, Motivasi, Harapan, Terhadap Hasil Pelatihan dan Kinerja Karyawan**



**GAMBAR 1. 1  
KERANGKA BERPIKIR PENELITIAN**

Berdasarkan kerangka pemikiran permasalahan, maka yang menjadi fokus penelitian adalah "Kontribusi kebutuhan pelatihan, motivasi pelatihan, harapan pelatihan terhadap hasil pelatihan dan kinerja karyawan".

### **I. Hipotesis**

1. Kebutuhan pelatihan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap hasil pelatihan bagi karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Bandung.
2. Motivasi pelatihan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap hasil pelatihan bagi karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Bandung.
3. Harapan pelatihan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap hasil pelatihan bagi karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Bandung.
4. Kebutuhan pelatihan, motivasi pelatihan, dan harapan pelatihan secara simultan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap hasil pelatihan bagi karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Bandung.
5. Kebutuhan pelatihan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Bandung.
6. Motivasi pelatihan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Bandung.
7. Harapan pelatihan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Bandung.
8. Kebutuhan pelatihan, motivasi pelatihan, dan harapan pelatihan secara simultan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Bandung.
9. Hasil pelatihan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Bandung.