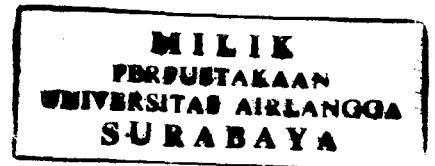


BAB I

PENDAHULUAN



A. Latar Belakang

Kehidupan modern saat ini ditandai dengan adanya revolusi teknologi yang semakin pesat. Teknologi telah merubah cara manusia dalam bekerja dari secara manual yang memakan waktu lama dan menghasilkan output yang sedikit, menjadi lebih cepat dan menghasilkan output yang lebih banyak.

Perkembangan teknologi juga mengakibatkan tantangan dan persaingan yang dihadapi oleh dunia bisnis dan industri saat ini menjadi semakin kompleks. Perubahan lingkungan yang cepat dengan kemajuan teknologi, menuntut kepekaan organisasi untuk merespon perubahan yang terjadi. Tuntutan kesiapan organisasi terhadap persaingan pasar bebas yang semakin dekat dan tantangan restrukturisasi organisasi untuk lebih fleksibel dan adaptif dalam menyikapi berbagai perubahan yang terjadi agar menjadikan mereka akan tetap eksis dalam kancah persaingan. Hanya organisasi yang fleksibel dan adaptif yang akan mampu bersaing dalam persaingan global yang semakin ketat sebagai dampak dari terbukanya kesempatan bagi pelaku bisnis dari berbagai negara.

Sumber daya manusia merupakan salah satu aset yang paling penting bagi suatu organisasi ketika menghadapi perubahan dan persaingan yang terjadi. Sebagai sumber daya yang menggerakkan dan mengarahkan organisasi, sumber daya manusia harus selalu diperhatikan, dijaga, diperhatikan serta dikembangkan

oleh organisasi. Untuk itu organisasi harus dapat melakukan pengelolaan sumber daya manusia.

Noe, *et al* (2003) mendefinisikan pengelolaan sumber daya manusia sebagai pemanfaatan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran organisasi. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia merupakan bidang yang seharusnya tidak hanya dikelola oleh bagian tertentu saja tetapi juga disadari pentingnya oleh pimpinan puncak dan didukung oleh manajemen lini. Pengelolaan sumber daya manusia memiliki beberapa aspek, yaitu perencanaan, perencanaan kepegawaian, rekrutmen, seleksi, penilaian kinerja, pelatihan dan pengembangan, pemberian kompensasi, pemeliharaan karyawan dan hubungan karyawan (Simamora, 2004).

Pelatihan sebagai salah satu aspek pengelolaan sumber daya manusia merupakan aktivitas yang dilakukan untuk meningkatkan keahlian, pengetahuan, dan sikap dalam rangka meningkatkan kinerja saat ini dan masa yang akan datang (Noe, *et al*, 2003). Definisi lain mengatakan bahwa pelatihan adalah sebuah perencanaan pengalaman belajar yang didesain untuk membawa perubahan pada pengetahuan, kemampuan, atau keahlian individu (Campbell dalam Craig, 1999).

Pelatihan merupakan suatu kegiatan yang sangat diperlukan bagi setiap organisasi terutama dalam menghadapi perubahan-perubahan lingkungan yang terjadi dengan cepat. Melalui pelatihan, diharapkan karyawan akan berkembang dengan baik sehingga mampu menghadapi tantangan perubahan. Pentingnya pelatihan untuk pengembangan individu tentunya memerlukan investasi yang tidak sedikit. Beberapa organisasi telah mengalokasikan dananya untuk pelatihan karena menganggap pelatihan dapat meningkatkan kemampuan karyawan hingga

produktivitas perusahaan. Pelatihan telah menjadi industri bernilai jutaan dolar. Foxon (1993) menyebutkan bahwa di Amerika Serikat selama tahun 1992-1993 diperkirakan sekitar 45 juta dolar Amerika dianggarkan oleh perusahaan dengan 100 karyawan atau lebih untuk pelatihan formal karyawan. Sedangkan menurut Holton, *et al* (1998) (dalam Yamnill, 2001) pada tahun 1997, organisasi dengan jumlah karyawan lebih dari seratus orang diperkirakan telah membelanjakan dana sebesar 58,6 juta dolar Amerika sebagai biaya langsung bagi pelatihan formal. Bahkan jika dihitung dengan memasukkan biaya-biaya tidak langsung pelatihan, *informal job-training*, dan biaya-biaya pelatihan pada organisasi kecil, total biaya untuk pelatihan bisa mencapai lebih dari 200 juta dolar Amerika pertahunnya. Hal yang sama terjadi di Australia, dimana perusahaan-perusahaan yang memiliki pendapatan kotor lebih dari 200 ribu dolar Amerika telah mengalokasikan dana sebesar 1% dari pendapatannya untuk pelatihan (Foxon, 1993).

Namun hasil pelatihan seringkali tidak dapat terlihat secara langsung atau dapat diterjemahkan dalam bentuk performansi di tempat kerja. Beberapa studi tentang hal itu di antaranya yang dilakukan oleh Wexley & Baldwin, 1988 (dalam Fitzpatrick, *et al* 2001) menunjukkan bahwa kurang lebih hanya 10% dari investasi yang dikeluarkan untuk pelatihan yang berhasil mengubah perilaku peserta pelatihan ketika mereka kembali ke tempat kerja. Sedangkan menurut Broad & Newstrom (1992) dalam Tasse (2000), tingkat penerapan keahlian dan pengetahuan yang didapat dari pelatihan ke tempat kerja diperkirakan hanya sekitar 10-40% saja sehingga pihak organisasi dalam memberikan pelatihan harus merencanakan dengan baik serta menyesuaikannya dengan pekerjaan. Dengan

perencanaan yang baik diharapkan hasil dari pelatihan tersebut dapat mengubah perilaku karyawan di tempat kerja. Oleh karena itu evaluasi terhadap pelatihan yang telah dilaksanakan sangat diperlukan untuk mengetahui keefektifan pelatihan itu sendiri pada pekerjaan.

Tracy, *et al* (2001); Cheng 2001 (dalam Sulistyohadi, 2002) menyatakan bahwa mengembangkan dan melaksanakan program pelatihan yang efektif bukanlah pekerjaan yang mudah, harus dilakukan pertimbangan yang matang sehubungan dengan banyaknya variabel dan isu-isu terkait. Beberapa isu penting yang terkait dengan proses pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, di antaranya adalah transfer pelatihan (*transfer of training*). Sedangkan menurut Tziner, *et al* (dalam Kustini, 2004) yang menjadi dasar tujuan pelatihan adalah membantu orang mengembangkan keahlian dan kemampuannya sehingga ketika menerapkan ke pekerjaan (transfer), akan dapat meningkatkan kinerja mereka.

Transfer pelatihan didefinisikan sejauh mana pengetahuan, keahlian, dan perilaku belajar dalam pelatihan diterapkan dalam pekerjaan (Noe, *et al*, 2002). Menurut Baldwin & Ford (1988) transfer pelatihan didefinisikan sebagai penerapan pengetahuan, keahlian dan perilaku yang dipelajari dalam pelatihan, diterapkan pada situasi kerja dan selanjutnya memeliharanya selama waktu tertentu.

Terdapat tiga cara transfer pelatihan ke tempat kerja (Craig, 1999), yaitu: positif, yaitu hasil pelatihan akan meningkatkan kinerja pekerjaan; negatif, yaitu hasil pelatihan akan menurunkan kinerja sebelumnya; netral, yaitu hasil pelatihan tidak mempengaruhi kinerja pekerjaan. Transfer pelatihan positiflah yang diharapkan pada program-program pelatihan, sehingga pengetahuan dan

keterampilan yang diperoleh karyawan dapat diterapkan ke dalam pekerjaan secara maksimal.

Transfer pelatihan bukanlah hal yang sederhana karena terdapat beberapa faktor yang berhubungan dengannya. Menurut Noe (2002), dalam beberapa penelitian ditemukan bahwa kesuksesan dalam proses transfer pelatihan dipengaruhi oleh karakteristik peserta, rancangan pelatihan dan karakteristik lingkungan kerja. Beberapa bagian karakteristik peserta pelatihan di antaranya kemampuan, motivasi dan variabel kepribadian.

Sedangkan karakteristik lingkungan kerja yang mempengaruhi transfer pelatihan menurut Noe (2002) adalah iklim untuk mentransfer, dukungan manajer/atasan, dukungan rekan kerja, peluang untuk menggunakan kemampuan yang dipelajari, dukungan teknologi dan dapat mengelola keahliannya sendiri. Dukungan dari lingkungan kerjanya dapat memberikan keyakinan kepada karyawan untuk dapat menyelesaikan tugas pelatihan secara baik. Dengan keyakinan yang dimiliki diharapkan mereka akan lebih dapat menerapkan pengetahuan dan keahlian barunya ke tempat pekerjaannya.

Iklim transfer mengacu kepada persepsi para peserta tentang keragaman karakteristik lingkungan kerja yang memfasilitasi atau menghambat aplikasi keahlian atau perilaku yang dilatih. Dukungan atasan merujuk kepada intensitas atasan dalam menekankan arti penting kehadiran di program pelatihan, menekankan aplikasi muatan pelatihan di tempat kerja. Semakin kuat dukungan atasan, semakin besar kemungkinan terjadinya transfer pelatihan (Simamora, 2004).

Transfer pelatihan dapat pula ditingkatkan melalui pembentukan suatu jaringan penunjang di antara para peserta. Jaringan penunjang (*support network*) adalah sebuah kelompok yang terdiri atas dua atau lebih peserta pelatihan yang sepakat untuk bertemu dan membahas kemajuan mereka dalam menggunakan kemampuan dan keahlian yang dipelajari terhadap pekerjaan. Peluang untuk menggunakan kemampuan dan keahlian yang dipelajari (peluang untuk berbuat) mengacu kepada sejauhmana peserta (*trainee*) diberikan atau mencari pengalaman secara aktif dengan pengetahuan, keahlian dan perilaku yang baru dipelajari dari program pelatihan.

Jones & James (dalam Wang, 2002) menyebutkan bahwa faktor lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi transfer pelatihan dikelompokkan menjadi 3 kategori, yaitu iklim organisasi, dukungan sosial dan dukungan tugas/pekerjaan. Iklim organisasi secara umum didefinisikan sebagai struktur yang dapat diterima, nilai-nilai, sistem dan kualitas organisasi. Sedangkan dukungan sosial meliputi dukungan manajemen/supervisor, kelompok kerja dan pelatih. Peters & O'Connor (dalam Wang, 2002) menjelaskan dukungan pekerjaan sebagai tersedianya informasi yang berhubungan dengan pekerjaan, peralatan, material dan layanan yang dibutuhkan serta bantuan dari rekan kerja.

Perkembangan teknologi yang pesat juga dialami oleh perusahaan-perusahaan yang berbasis pada pemanfaatan teknologi tinggi. Sehingga mereka melakukan pelatihan rutin khususnya di bidang teknik guna meningkatkan keterampilan karyawan sehingga dapat diterapkan ke dalam pekerjaannya (terjadi proses transfer). Perusahaan berteknologi tinggi menurut Gomez & Welbourne (dalam

Dockel, 2003) memiliki karyawan-karyawan berpendidikan tinggi dan ahli di bidang sains, rekayasa (*engineering*) dan komputer. Karyawan dengan kemampuan intelektual dan tingkat pendidikan tinggi yang dimiliki oleh perusahaan merupakan aset yang sangat bernilai bagi perusahaan yang berteknologi tinggi.

PT.Newmont Nusa Tenggara (PT.NNT) sebagai salah satu perusahaan yang menerapkan teknologi modern dalam kegiatan operasionalnya, melaksanakan program pelatihan dan pengembangan secara berkelanjutan. Pelatihan dan pengembangan karyawan terus mendapatkan perhatian utama dalam agenda PT.NNT. Mengingat begitu pentingnya pengembangan karyawan melalui pelatihan maka PT.NNT mempunyai bagian khusus yang menangani masalah itu yang disebut *Training and Development Department* (Departemen Pelatihan dan Pengembangan). Pada tahun 2003, biaya yang telah dikeluarkan untuk berbagai program pelatihan oleh PT.NNT sebesar Rp.27,9 miliar atau sekitar Rp.6,5 juta per karyawan.

Pelatihan yang diadakan secara berkelanjutan diharapkan akan meningkatkan keterampilan karyawan ke dalam pekerjaannya yang pada gilirannya dapat terjadi proses transfer. Transfer dari pelatihan juga diharapkan akan meningkatkan performansi karyawan dalam mengembangkan dan memajukan perusahaannya. Masalah bagaimana peserta pelatihan dapat mengubah perilakunya tentu terkait dengan faktor internal yaitu kemauan dan kemampuan peserta untuk berhasil dan mau menerapkan ke pekerjaan dan faktor eksternal yaitu dukungan lingkungan kerja yaitu dukungan atasan dan rekan kerja serta adanya kesempatan dan peluang

untuk mempraktikkan apa yang telah diperoleh selama pelatihan ke dalam pekerjaannya.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kustini (2004) dengan subyek karyawan PT.Telkom Kandatel Surabaya Timur menyebutkan bahwa karakteristik lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang tidak signifikan dengan transfer pelatihan. Karakteristik lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang tidak langsung terhadap transfer pelatihan, namun melalui *self efficacy* sebagai *intervening variable* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap transfer pelatihan. Penelitian yang dilakukannya adalah terhadap semua jenis pelatihan sehingga hal itu menjadikan transfer tidak dapat terfokus secara jelas pada tugas tertentu. Kemudian dia menyarankan agar diadakan penelitian lanjutan untuk salah satu jenis pelatihan saja dan dibedakan antara pelatihan teknik dan non teknik.

Berdasarkan hal tersebut maka peneliti kemudian mengadakan penelitian mengenai hubungan antara karakteristik lingkungan kerja dengan transfer pelatihan pada karyawan Departemen Pengolahan Biji PT.Newmont Nusa Tenggara.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diulas di atas, maka peneliti mengidentifikasi sejumlah masalah yang akan diteliti, sebagai berikut:

1. Perubahan lingkungan global yang cepat dan persaingan bisnis yang semakin ketat mengakibatkan organisasi harus merespon perubahan itu.

Salah satu bentuk respon organisasi adalah menyiapkan sumber daya manusia yang dimilikinya dengan cara memberikan pelatihan. Pelatihan merupakan aktivitas yang dilakukan untuk meningkatkan keahlian, pengetahuan, dan sikap dalam rangka meningkatkan kinerja saat ini dan masa yang akan datang.

2. Tujuan akhir setiap program pelatihan adalah bahwa pembelajaran yang terjadi selama pelatihan ditransfer kembali ke dalam pekerjaan. Transfer pelatihan berlangsung ketika para peserta dapat menerapkan keahlian dan pengetahuan yang diterima di pelatihan ke dalam pekerjaan mereka.
3. Faktor-faktor yang berhubungan dengan terjadinya transfer pelatihan adalah karakteristik peserta, desain pelatihan dan karakteristik lingkungan kerja. Karakteristik peserta meliputi motivasi dan kemampuan yang dimilikinya. Desain pelatihan mencakup menciptakan lingkungan belajar penerapan teori transfer. Sedangkan karakteristik lingkungan kerja meliputi iklim untuk mentransfer, dukungan manajer/atasan, dukungan rekan kerja, peluang untuk menggunakan kemampuan yang dipelajari, dukungan teknologi dan dapat mengelola keahliannya sendiri.

C. Pembatasan Masalah

Pada penelitian ini, permasalahan dibatasi pada hubungan antara karakteristik lingkungan kerja dengan transfer pelatihan. Karakteristik lingkungan kerja yang akan dilihat hubungannya meliputi iklim untuk mentransfer, dukungan manajer/atasan, dukungan rekan kerja, peluang untuk menggunakan kemampuan

yang dipelajari, dukungan teknologi dan dapat mengelola keahliannya sendiri pada karyawan Departemen Pengolahan Bijih di PT. Newmont Nusa Tenggara.

Pada penelitian ini, transfer pelatihan yang diteliti hanya pada pelatihan-pelatihan yang bertujuan meningkatkan kemampuan dan keahlian teknis yang disebut pelatihan teknik. Karyawan Departemen Pengolahan Bijih PT. Newmont Nusa Tenggara yang dijadikan subyek penelitian ini adalah karyawan yang telah mendapatkan pelatihan teknik berjenjang di departemen tersebut.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah diuraikan di atas, maka pertanyaan penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut: “Apakah ada hubungan antara karakteristik lingkungan kerja dengan transfer pelatihan pada karyawan Departemen Pengolahan Bijih PT. Newmont Nusa Tenggara?”

E. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah untuk menganalisa hubungan antara karakteristik lingkungan kerja dengan transfer pelatihan pada karyawan Departemen Pengolahan Bijih PT. Newmont Nusa Tenggara.

F. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, sebagai berikut:

1. Secara teoritis

Dapat memberikan sumbangan yang berarti, khususnya bagi bidang Psikologi Industri dan Organisasi dalam meninjau hubungan antara karakteristik lingkungan kerja dengan keberhasilan peserta pelatihan untuk mentransfer pengetahuan dan keahliannya ke tempat kerja.

2. Secara praktis

Dapat memberikan sumbangan pemikiran kepada perusahaan dalam melakukan perencanaan dan pengelolaan sumber daya manusia, khususnya pelatihan bagi karyawan sehingga apa yang menjadi tujuan dari pelatihan dapat tercapai.