

PENILAIAN EFEKTIVITAS PELATIHAN BAGI PENINGKATAN PRESTASI KERJA KARYAWAN SWASTA DI KOTA PONTIANAK

Pasifikus Maisirata

STIE Widya Dharma, Jalan H.O.S Cokroaminoto No. 445, Pontianak, Kalimantan Barat, 78111, Indonesia

E-mail: pmaisirata@yahoo.com

Abstrak

Pelatihan adalah proses sistematis pengubahan perilaku para karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional. Karyawan yang berkualitas tidaklah tercipta dengan sendirinya. Pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu sarana yang penting dalam menunjang peningkatan prestasi kerja karyawan. Pendidikan dan pelatihan tidak saja menambah pengetahuan tetapi dapat juga meningkatkan keterampilan kerja dan akhirnya akan berpengaruh pada perbaikan produktivitas. Tujuan dari perusahaan adalah meningkatkan kualitas dan kinerja karyawannya. Oleh karena itu, Perusahaan mengikutsertakan karyawannya dalam pelatihan dengan harapan membawa perubahan yang positif bagi perusahaan. Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode deskriptif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, kuesioner, dan studi dokumenter. Populasi dalam penelitian ini meliputi karyawan swasta yang bekerja di kota Pontianak. Karena populasi dalam penelitian ini kurang dari seratus maka seluruh populasi dijadikan sampel. Kesimpulan dalam penelitian ini adalah kebijakan pelatihan karyawan pada karyawan yang diteliti di kota Pontianak adalah telah berjalan dengan baik. Di mana dalam kebijakan pelatihan karyawan diberikan gambaran pekerjaan, pengetahuan, keterampilan dan keahlian dalam bekerja.

Kata kunci: Efektivitas Pelatihan, Sarana Pelatihan, Kualitas dan Kinerja Karyawan

Abstract

Training is a systematic process of changing the behavior of employees in a direction to improve organizational goals. Quality employees are not created by themselves. Education and training is one of the important tools in supporting the improvement of work performance of employees. Education and training not only adds knowledge but can also improve work skills and will ultimately affect productivity improvements. The purpose of the company is to improve the quality and performance of its employees. Therefore, the Company engages its employees in training in the hope of bringing positive changes to the company. In this study the authors used descriptive methods. Data collection techniques used were observation, questionnaires, and documentary studies. The population in this study included private employees who worked in the city of Pontianak. Because the population in this study is less than one hundred, the entire population is sampled. The conclusion in this study is that the employee training policy of the employees studied in the city of Pontianak has been running well. Where in the employee training policy an overview of the work, knowledge, skills and expertise in the work is given.

Keywords: Effectiveness of Training, Training Facilities, Employee Quality and Performance

A. Pendahuluan

Prestasi merupakan catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Dalam kenyataan sehari-hari, perusahaan sesungguhnya hanya mengharapkan prestasi atau hasil kerja terbaik dari para karyawannya. Namun hasil kerjanya itu tidak akan optimal penuh muncul dari karyawan dan bermanfaat bagi perusahaan. Namun tanpa adanya laporan kondisi prestasi kerja karyawan, pihak organisasi atau perusahaan juga tidak cukup mampu membuat keputusan yang jernih mengenai karyawan mana yang patut diberi penghargaan. Demi memenuhi kepentingan sebagian besar karyawan lainnya serta organisasi yang lebih luas, maka kebijakan penilaian prestasi karyawan tetap harus diselenggarakan dengan mengabaikan kepentingan sempit beberapa segelintir individu karyawan yang bermasalah seperti itu. Untuk itulah penilaian prestasi kerja menjadi sangat penting untuk mengevaluasi karyawan tersebut telah melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik. Umumnya orang percaya bahwa prestasi kerja individu merupakan fungsi gabungan oleh beberapa faktor. Menurut Sutrisno, yang dikutip dari Steers (2009: 151): “faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja adalah kemampuan, perangai, minat seorang pekerja, penerimaan atas penjelasan peranan seorang pekerja dan tingkat motivasi kerja.” Pelatihan dalam perusahaan ditujukan untuk menyiapkan karyawan tersebut kepada rencana dan tujuan-tujuan yang ingin dicapai perusahaan pada masa sekarang maupun yang akan datang. Karyawan yang berkualitas tidaklah tercipta dengan sendirinya. Pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu sarana yang penting dalam menunjang peningkatan prestasi kerja karyawan. Pendidikan dan pelatihan tidak saja menambah pengetahuan tetapi juga dapat juga meningkatkan keterampilan kerja dan akhirnya akan berpengaruh pada perbaikan produktivitas. Pendidikan dan pelatihan memiliki arti penting dalam lingkungan kerja, karena karyawan akan mengetahui sifat serta jenis pekerjaan yang dihadapinya. Pelatihan yang diberikan kepada karyawan lebih bersifat praktek dan keterampilan dalam menggunakan anggota badan atau alat kerja. Sedangkan pendidikan berkaitan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pengertian atas seluruh lingkungan kerja. Para karyawan biasanya telah mempunyai kecakapan dan keterampilan dasar yang dibutuhkan. Dalam menjalankan pekerjaan para karyawan dihadapkan suatu keinginan untuk memperoleh suatu prestasi. Salah satu upaya untuk meningkatkan prestasi adalah dengan

mengikuti program pelatihan. Berawal dari latar belakang di atas, maka permasalahan dalam penelitian ini adalah "Bagaimana kebijakan pelatihan dari Perusahaan Swasta di Kota Pontianak yang selama ini terjadi dan bagaimana efektivitas pelatihan bagi peningkatan prestasi kerja pada karyawan dari Perusahaan Swastadi Kota Pontianak?"

B. Literatur Review

Melaksanakan pelatihan bagi para karyawan memang memerlukan pengorbanan yang tidak sedikit namun hasil yang diperoleh jauh lebih besar daripada pengorbanan tersebut. Oleh karena itu perusahaan perlu memotivasi karyawan untuk meningkatkan kemampuannya. Menurut Murtie (2012: 31): "*Training* adalah sebuah proses yang dilalui oleh seorang individu dalam rangka mengubah sikap, pengetahuan, keterampilan dan perilakunya. Menurut Sulistiyani dan Rosidah (2003: 175): "Pelatihan adalah proses sistematis perubahan perilaku para pegawai dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional." Sedangkan menurut Darmawan (2013: 27): "Pelatihan dan pendidikan diartikan sebagai kegiatan organisasi yang didesain untuk memperbaiki atau meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap karyawan sesuai kebutuhan organisasi sehingga karyawan yang bersangkutan lebih maju untuk melaksanakan tugas tertentu." Dari beberapa pengertian di atas dapat diketahui bahwa pelatihan harus memberikan perubahan positif bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, baik berupa perubahan sikap kerja, keterampilan, pengetahuan dan lain-lain. Tujuan analisis ini adalah untuk menentukan apakah terdapat kemunduran prestasi yang dapat diperbaiki dengan pelatihan. Harus diketahui pula jenis-jenis pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan guna meningkatkan prestasi kerja karyawan.

Menurut Simamora (2006: 278-279) ada beberapa jenis pelatihan diantaranya adalah:

a. Pelatihan Keahlian

Pelatihan ini merupakan program pelatihannya relatif sederhana, kebutuhan atau kekurangan diidentifikasi melalui penilaian yang jeli. Kriteria penilaian efektivitas pelatihan juga berdasarkan pada sasaran yang diidentifikasi.

b. Pelatihan Ulang

Pelatihan ulang berupaya memberikan kepada para karyawan keahlian-keahlian yang mereka butuhkan untuk menghadapi tuntutan kerja yang berubah-ubah.

c. Pelatihan Lintas Fungsional

Pelatihan ini pada dasarnya adalah organisasi yang telah mengembangkan fungsi kerja yang terspesialisasi dan deskripsi pekerjaan yang rinci. Dewasa ini organisasi lebih menekankan multikeahlian ketimbang spesialisasi.

d. Pelatihan Tim

Tim adalah sekelompok individu yang bekerja sama demi tujuan bersama. Tujuan bersama inilah yang sesungguhnya menentukan sebuah tim dan seandainya anggota tim mempunyai tujuan-tujuan yang bertentangan atau konflik, efisiensi seluruh unit dapat terganggu.

e. Pelatihan Kreativitas

Ada beberapa cara untuk mengajarkan kreativitas, yang semuanya berusaha membantu orang-orang dalam memecahkan masalah dengan kiat baru. Salah satu ancangan yang lazim diterapkan adalah *brainstorming*, di mana para partisipan diberikan peluang untuk mengeluarkan gagasan sebebaskan mungkin.

Berdasarkan analisis akan pelatihan berbagai sasaran ditetapkan baik yang bersifat teknikal maupun yang menyangkut perilaku. Berbagai sasaran tersebut harus dinyatakan dengan jelas dan sekonkrit mungkin, baik bagi para pelatih maupun bagi para peserta pelatihan.

Menurut Sutrisno (2009: 69) sasaran pelatihan sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan produktivitas kerja
- b. Meningkatkan mutu kerja
- c. Meningkatkan ketepatan dalam perencanaan Sumber Daya Manusia
- d. Meningkatkan moral kerja
- e. Menjaga kesehatan dan keselamatan
- f. Menunjang pertumbuhan pribadi

Dalam organisasi diperlukan pula suatu penetapan kebutuhan pelatihan. Tujuan penentuan kebutuhan pelatihan ini adalah untuk mengumpulkan sebanyak mungkin informasi yang relevan guna mengetahui dan menentukan apakah perlu atau tidaknya pelatihan dalam organisasi tersebut. Dengan kata lain, pada tahap ini terdapat tiga macam kebutuhan akan pelatihan menurut Gomes (2002: 205-206):

a. *General Treatment Need*

Penilaian kebutuhan pelatihan bagi semua pegawai dalam suatu klasifikasi pekerjaan tanpa memperhatikan data mengenai kinerja dari seorang pegawai tertentu.

b. *Observable Performance Discrepancies*

Jenis pelatihan dan kebutuhan pelatihan yang didasarkan pada hasil pengamatan terhadap berbagai permasalahan, wawancara, daftar pertanyaan, evaluasi atau penilaian kinerja serta dengan cara meminta para pekerja untuk mengawasi sendiri hasil kerjanya sendiri.

c. *Future Human Resources Needs*

Jenis pelatihan ini tidak berkaitan dengan kesesuaian kinerja, tetapi lebih berkaitan dengan keperluan sumber daya manusia untuk waktu yang akan datang.

Untuk menjalankan suatu pelatihan juga dibutuhkan tanggung jawab dalam rangka pemberian training seperti yang dikemukakan oleh Murtie (2012: 32) sebagai berikut:

- a. Memastikan telah tersedianya materi pelatihan yang dibutuhkan.
- b. Melakukan koordinasi dengan terencana dan solid dengan manajer pada divisi yang bersangkutan agar pelaksanaan *training* dapat berjalan dengan sukses.
- c. Mengorganisasi, menyelenggarakan dan mengatur serta juga menyusun agenda-agenda dan penjadwalannya untuk merealisasikan kegiatan *training*, terutama *off the job training*.
- d. Melakukan koordinasi yang diperlukan dalam usaha pengembangan karyawan dan perencanaan karier.
- e. Menyediakan *skill* dan input-input yang mendukung upaya-upaya pengembangan perusahaan.

Berdasarkan analisis pelatihan ada beberapa prinsip-prinsip dari pelatihan dan pendidikan yang menunjang prestasi kerja karyawan. Menurut Martoyo, yang dikutip dari Dale Yoder (2006: 65) ada 9 prinsip yaitu:

- a. *Individual Differences*, dalam melaksanakan suatu pelatihan, harus tetap diingat adanya perbedaan-perbedaan individu atau perseorangan dari para peserta baik dalam latar belakang pendidikan, pengalaman maupun keinginan.

- b. *Relation To Job Analysis*, salah satu asas pelatihan yang penting adalah agar latihan berhubungan erat dengan *Job Analysis* yang kelak akan di pangsung peserta pelatihan.
- c. *Motivation*, orang akan bersungguh-sungguh dalam melaksanakan tugas tertentu apabila ada daya persaingan. Kenaikan upah atau kedudukan, hal ini merupakan daya tarik yang dapat dipergunakan untuk merangsang para pengikut belajar bersungguh-sungguh selama pelatihan.
- d. *Active Participation*, dalam pelatihan para pengikut harus turut aktif mengambil bagian dalam pembicaraan selama pelatihan berlangsung.
- e. *Selection of Trainees*, diantara pengikut pelatihan terdapat perbedaan, baik dalam latar belakang pendidikan maupun keinginan. Untuk itu calon peserta pelatihan harus diseleksi.
- f. *Selection of Trainer*, tersedianya tenaga pelatih yang terdidik, berminat dan mempunyai kesanggupan untuk mengajar.
- g. *Trainer Training*, para pelatih dalam suatu pelatihan harus sudah mendapatkan pelatihan khusus untuk menjadi pelatih.
- h. *Training Methods*, dalam pelatihan harus diperhatikan metode pendidikan yang akan dipakai dalam memberikan pelatihan.
- i. *Principles of Learning*, dalam pelatihan asas belajar tidak boleh dilupakan. Karena orang lebih mudah menangkap pelajaran jika diberikan dari hal yang lebih mudah baru kepada yang sulit.

Untuk melaksanakan pelatihan perlu dipilih metode yang tepat dan sesuai dengan karakteristik yang ada pada perusahaan. Menurut Handoko (2012: 112-115) mengemukakan bahwa ada dua kategori pokok program latihan dan pengembangan manajemen yaitu:

a. *On The Job Training* (Metode Praktis)

Merupakan metode latihan yang paling banyak digunakan. Karyawan dilatih tentang pekerjaan baru dengan supervisi langsung seorang pelatih yang berpengalaman. Berbagai macam teknik ini yang biasa digunakan dalam praktek adalah sebagai berikut:

1) Rotasi Jabatan

Memberikan kepada karyawan pengetahuan tentang bagian-bagian organisasi yang berbeda dan praktek berbagai macam keterampilan manajerial.

2) Latihan Instruksi Pekerjaan

Petunjuk-petunjuk pengerjaan yang diberikan secara langsung pada pekerjaan dan digunakan terutama untuk melatih para karyawan tentang cara pelaksanaan pekerjaan mereka sekarang.

3) Magang (*Apprenticeships*)

Proses belajar dari seorang atau beberapa orang yang lebih berpengalaman. Pendekatan ini dapat dikombinasikan dengan latihan “*off-the-job*”.

4) *Coaching*

Penyelia atau atasan memberikan bimbingan dan pengarahan kepada karyawan dalam pelaksanaan kerja rutin mereka.

5) Penugasan Sementara

Penempatan karyawan pada posisi manajerial atau sebagai anggota panitia tertentu untuk jangka waktu yang ditetapkan.

b. *Off The Job Training* (Teknik-Teknik Presentasi Informasi dan Metode-Metode Simulasi)

Dengan pendekatan ini karyawan peserta pelatihan menerima representasi tiruan (*artificial*) suatu aspek organisasi dan diminta untuk menanggapinya seperti dalam keadaan sebenarnya. Diantara metode-metode simulasi yang paling umum digunakan adalah sebagai berikut:

1) Metode Studi Kasus

Deskripsi tertulis suatu situasi pengambilan keputusan nyata disediakan. Aspek-aspek organisasi terpilih diuraikan pada lembar kasus. Karyawan yang terlibat dalam tipe latihan ini diminta untuk mengidentifikasi masalah-masalah, menganalisa situasi dan merumuskan penyelesaian-penyelesaian alternatif.

2) *Role Playing*

Teknik ini merupakan suatu peralatan yang memungkinkan para karyawan (peserta latihan) untuk memainkan berbagai peran yang berbeda.

3) *Business Games*

Business Games adalah suatu simulasi pengambilan keputusan skala kecil yang dibuat sesuai dengan situasi kehidupan bisnis nyata.

4) *Vestibule Training*

Agar program latihan tidak mengganggu operasi-operasi normal, organisasi menggunakan *Vestibule Training*. Bentuk latihan ini dilaksanakan bukan oleh atasan (penyelia), tetapi oleh pelatih-pelatih khusus.

5) Latihan Laboratorium

Teknik ini adalah suatu bentuk latihan kelompok yang terutama digunakan untuk mengembangkan keterampilan-keterampilan antar pribadi.

6) Program Pengembangan Eksekutif

Program ini biasanya diselenggarakan di universitas atau lembaga-lembaga pendidikan lainnya.

Pelatihan mempunyai andil besar dalam menentukan efektivitas organisasi, beberapa manfaat nyata dari program pelatihan menurut Simamora (2006: 278) sebagai berikut:

- a. Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas.
- b. Membentuk sikap, loyalitas, dan kerja sama yang lebih menguntungkan.
- c. Memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia.
- d. Mengurangi frekuensi dan biaya kecelakaan.
- e. Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

Tujuan merupakan rencana yang dinyatakan sebagai hasil yang harus dicapai, serta mengurangi dampak negatif setiap kegiatan yang dilakukan. Oleh karena itu, tiap aktivitas dalam perusahaan pasti mempunyai arah serta tujuan. Begitu juga dengan penyelenggaraan program pelatihan, tujuan yang diharapkan tersebut harus dirumuskan dengan baik dan jelas tanpa mengabaikan kemampuan perusahaan yang bersangkutan.

Menurut Murtie (2012: 42) mengemukakan tujuan training yang diadakan adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan kualitas kerja.
- b. Meningkatkan produktivitas kerja.
- c. Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi.
- d. Meningkatkan sikap moral, etika dan semangat kerja.
- e. Meningkatkan kinerja.

- f. Merangsang karyawan berprestasi.
- g. Meningkatkan keselamatan dan kesehatan kerja.
- h. Meningkatkan pertumbuhan pribadi bagi karyawan.
- i. Mengikuti perkembangan skill, pemikiran dan paradigma terkini dalam pekerjaan.

Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2006: 312) tujuan dari pelatihan adalah sebagai berikut:

a. Pengetahuan

Menanamkan informasi kognitif dan perincian untuk peserta pelatihan.

b. Keterampilan

Mengembangkan perubahan perilaku dalam menjalankan kewajiban-kewajiban pekerjaan dan tugas.

c. Sikap

Menciptakan ketertarikan dan kesadaran akan pentingnya pelatihan.

Sebagaimana berlaku untuk semua praktek Manajemen Sumber Daya Manusia yang digunakan perusahaan, pelatihan dapat ditingkatkan melalui evaluasi kontinyu dan revisi.

Evaluasi membutuhkan adanya penilaian dampak program terhadap perilaku dan sikap dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Pengukuran efektivitas pelatihan menurut Simamora (2006: 328-330) meliputi:

a. Reaksi

Pengukuran reaksi biasanya terfokus pada perasaan para partisipan terhadap subyek pelatihan dan pelatih, saran perbaikan dalam program dan tingkat bantuan pelatihan terhadap pelaksanaan pekerjaan mereka secara lebih baik. Sebuah tingkat ukuran reaksi dapat dikumpulkan dengan melakukan survei terhadap para manajer tersebut dengan meminta mereka untuk menilai pelatihan, gaya instruktur dan manfaat dari pelatihan tersebut bagi mereka. Pertanyaan untuk mengevaluasi reaksi lazimnya dijawab melalui pelaksanaan wawancara atau penyebaran kuesioner. Tipe penilaian reaksi sangat penting karena menyediakan estimasi awal tentang efektivitas program pelatihan. Selain itu, perasaan partisipan terhadap pengalaman pelatihan belakangan akan mempengaruhi aplikasi keahlian dan sikap yang diperoleh selama pelatihan.

b. Pembelajaran

Ukuran pembelajaran menilai sejauh mana partisipan menguasai konsep, informasi dari keahlian yang coba ditanamkan selama proses pelatihan. Pengetahuan dan keahlian yang diperoleh atau sikap yang berubah akibat program pelatihan haruslah dievaluasi dengan menggunakan tes tertulis atau observasi. Ujian-ujian pada materi pelatihan secara umum digunakan untuk mengevaluasi pembelajaran dan dapat diberikan pada saat sebelum atau setelah pelatihan untuk membandingkan hasilnya. Jika hasil ujian mengindikasikan adanya masalah pembelajaran, maka para instruktur akan mendapatkan umpan balik dan kursus-kursus tersebut dapat dirancang ulang sehingga isi pelatihan dapat disampaikan secara lebih efektif.

c. Perilaku

Evaluasi perilaku dari program pelatihan memeriksa apakah para partisipan mengindikasikan adanya perubahan perilaku dalam pekerjaan mereka. Mengukur perubahan perilaku pada pekerjaan lebih sulit daripada mengukur reaksi atau pembelajaran karena faktor selain program pelatihan dapat pula mempengaruhi peningkatan kinerja (misalnya: pengalaman kerja yang lebih panjang, kejadian ekonomik di luar dan perubahan supervisi atau insentif kinerja). Perubahan perilaku sering menuntut aktivitas pelatihan dan pengembangan yang ekstensif namun demikian, partisipan harus mempunyai niat untuk berubah, mempunyai pengetahuan dan keahlian yang perlu untuk mencoba perilaku yang baru dan lebih baik.

d. Hasil

Para pemberi kerja mengevaluasi hasil-hasil dengan mengukur hubungan pelatihan pada pencapaian peningkatan efektivitas organisasional. Karena hasil-hasil seperti produktivitas, penurunan tingkat putaran karyawan dan ketidakhadiran, kualitas pekerjaan, waktu, perbaikan moral kerja karyawan serta penurunan kecelakaan kerja. Jenis evaluasi ini dapat dilakukan dengan membandingkan data-data sebelum dan setelah pelatihan. Untuk pelatihan wawancara, data dari jumlah individu yang dipekerjakan terhadap penawaran pekerjaan yang diajukan sebelum dan sesudah pelatihan dapat dikumpulkan.

Dengan memperoleh banyak informasi, suatu perusahaan dapat menilai seberapa baiknya praktek yang berjalan untuk meningkatkan pendekatan yang akan datang atas latihan

sehingga program pelatihan pada masa yang akan datang berjalan sesuai dengan sasaran yang diinginkan.

C. Metode Penelitian

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode deskriptif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, kuesioner, dan studi dokumenter. Populasi dalam penelitian ini meliputi karyawan swasta yang bekerja di kota Pontianak. Penelitian analisis data menggunakan analisis kualitatif dan kuantitatif dengan bantuan skala Likert. Adapun variabel-variabel yang diteliti antara lain Reaksi, Pembelajaran, Perilaku dan Hasil. Definisi operasional variabel pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 1 berikut ini:

Variabel	Indikator	Definisi	Sumber
Efektivitas Pelatihan	a. Reaksi	Pengukuran reaksi biasanya terfokus pada perasaan para partisipan terhadap subyek pelatihan dan pelatih, saran perbaikan dalam program dan tingkat bantuan pelatihan terhadap pelaksanaan pekerjaan mereka secara lebih baik. Sebuah tingkat ukuran reaksi dapat dikumpulkan dengan melakukan survei terhadap para manajer tersebut dengan meminta mereka untuk menilai pelatihan, gaya instruktur dan manfaat dari pelatihan tersebut bagi mereka. Pertanyaan untuk mengevaluasi reaksi lazimnya dijawab melalui pelaksanaan wawancara atau penyebaran kuesioner. Tipe penilaian reaksi sangat penting karena menyediakan estimasi awal tentang efektivitas program pelatihan. Selain itu, perasaan partisipan terhadap pengalaman pelatihan belakangan akan mempengaruhi aplikasi keahlian dan sikap yang diperoleh selama pelatihan.	Simamora (2006: 328-330)
	b. Pembelajaran	Ukuran pembelajaran menilai sejauh mana partisipan menguasai konsep, informasi dari keahlian yang coba ditanamkan selama proses pelatihan. Pengetahuan dan keahlian yang diperoleh atau sikap yang berubah akibat program pelatihan haruslah dievaluasi dengan menggunakan tes tertulis	

Variabel	Indikator	Definisi	Sumber
		atau observasi. Ujian-ujian pada materi pelatihan secara umum digunakan untuk mengevaluasi pembelajaran dan dapat diberikan pada saat sebelum atau setelah pelatihan untuk membandingkan hasilnya. Jika hasil ujian mengindikasikan adanya masalah pembelajaran, maka para instruktur akan mendapatkan umpan balik dan kursus-kursus tersebut dapat dirancang ulang sehingga isi pelatihan dapat disampaikan secara lebih efektif.	
	c. Perilaku	Evaluasi perilaku dari program pelatihan memeriksa apakah para partisipan mengindikasikan adanya perubahan perilaku dalam pekerjaan mereka. Mengukur perubahan perilaku pada pekerjaan lebih sulit daripada mengukur reaksi atau pembelajaran karena faktor selain program pelatihan dapat pula mempengaruhi peningkatan kinerja (misalnya: pengalaman kerja yang lebih panjang, kejadian ekonomik di luar dan perubahan supervisi atau insentif kinerja). Perubahan perilaku sering menuntut aktivitas pelatihan dan pengembangan yang ekstensif namun demikian, partisipan harus mempunyai niat untuk berubah, mempunyai pengetahuan dan keahlian yang perlu untuk mencoba perilaku yang baru dan lebih baik.	
	d. Hasil	Para pemberi kerja mengevaluasi hasil-hasil dengan mengukur hubungan pelatihan pada pencapaian peningkatan efektivitas organisasional. Karena hasil-hasil seperti produktivitas, penurunan tingkat putaran karyawan dan ketidakhadiran, kualitas pekerjaan, waktu, perbaikan moral kerja karyawan serta penurunan kecelakaan kerja. Jenis evaluasi ini dapat dilakukan dengan membandingkan data-data sebelum dan setelah pelatihan. Untuk pelatihan wawancara, data dari jumlah individu yang dipekerjakan terhadap penawaran pekerjaan yang diajukan sebelum dan sesudah	

Sumber: Hasil kajian literatur, 2018

D. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Hasil Penelitian

TABEL 2. TANGGAPAN RESPONDEN

No.	Indikator	Nilai
A.	Reaksi	
1.	Gaya Instruktur Pelatihan Dalam Penyampaian Materi	3,64
2.	Ketersediaan Sarana Pelatihan Memadai	4,23
3.	Fasilitas yang Tersedia Memberikan Kenyamanan	3,43
4.	Suasana Selama Pelatihan Berlangsung Serius Tetapi Menyenangkan	3,56
5.	Ketepatan dan Kesesuaian Waktu	3,73
6.	Materi Pelatihan yang Menarik	3,68
B.	Pembelajaran	
7.	Penguasaan Bahan Ajar Pelatihan Selama Program Pelatihan Berlangsung	3,98
8.	Dapat Menerima Bahan Ajar yang Diberikan oleh Pelatih	3,71
9.	Bertambahnya Pengetahuan Setelah Mengikuti Program Pelatihan	4,06
10.	Penerapan Ilmu yang Didapat Selama Pelatihan di Tempat Kerja Nyata	3,90
11.	Karyawan Mendapatkan Keahlian Dalam Bekerja Setelah Mengikuti Program Pelatihan	3,86
12.	Adanya Peningkatan Keterampilan Setelah Mengikuti Program Pelatihan	3,85
C.	Perilaku	
13.	Adanya Perubahan Sikap Setelah Mengikuti Program Pelatihan	3,89
14.	Lebih Berperan Aktif Dalam Bersosialisasi di Tempat Kerja	3,91
15.	Adanya kerjasama yang baik antar karyawan	3,96
16.	Lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaan	4,10
17.	Meningkatnya loyalitas bekerja pada perusahaan	4,00
D.	Hasil	
18.	Mendapatkan dampak positif dalam bekerja	4,09
19.	Mendapatkan manfaat yang menunjang kemampuan dalam bekerja	3,76
20.	Lebih produktif dalam bekerja	4,06
21.	Penurunan tingkat kecelakaan kerja	4,04
22.	Perbaikan moral sebagai karyawan setelah mengikuti pelatihan	3,99
23.	Meningkatkan kepuasan kerja	4,09
24.	Meningkatkan mutu kerja	4,08
25.	Penurunan Tingkat Ketidakhadiran (Absensi)	4,15

Sumber: Data Olahan, 2018

Pembahasan

a. Reaksi

Tipe penilaian reaksi sangat diperlukan karena menyediakan estimasi awal tentang efektivitas program pelatihan. Selain itu, perasaan karyawan yang mengikuti program pelatihan terhadap pengalaman pelatihan belakangan akan mempengaruhi aplikasi keahlian dan sikap yang diperoleh selama pelatihan. Pengukuran reaksi biasanya terfokus pada perasaan karyawan terhadap subyek pelatihan dan pelatih, saran perbaikan dalam program dan tingkat bantuan pelatihan terhadap pelaksanaan pekerjaan mereka secara lebih baik. Gaya instruktur yang menyampaikan materi dalam pelatihan juga merupakan salah satu faktor kunci keberhasilan pencapaian sasaran pelatihan dalam organisasi. Tugas instruktur atau pelatih adalah mengajarkan bahan-bahan latihan dengan metode-metode tertentu sehingga peserta akan memperoleh pengetahuan, keterampilan dan sikap yang diperlukan sesuai dengan sasaran yang diinginkan oleh organisasi. Dari Tabel tabel di atas dapat diketahui bahwa rata-rata perhitungan dari gaya instruktur adalah 3,64 persen, angka tersebut berada pada rentang 3,40-4,19 yang berarti setuju bahwa gaya instruktur dalam penyampaian materi dapat diterima oleh karyawan dengan baik

Rata-rata perhitungan dari ketersediaan sarana pelatihan yang memadai adalah 4,23 persen, angka tersebut berada pada rentang 4,20-5,00 yang berarti responden sangat setuju menyatakan bahwa lembaga memiliki ketersediaan sarana pelatihan sudah memadai selama masa pelatihan.

Rata-rata perhitungan dari fasilitas pelatihan adalah 3,43 persen, angka tersebut berada pada rentang 3,40-4,19 yang berarti setuju bahwa lembaga memiliki fasilitas yang memberikan kenyamanan selama pelatihan.

Rata-rata perhitungan dari suasana pelatihan adalah 3,56 persen, angka tersebut berada pada rentang 3,40-4,19 yang berarti setuju bahwa lembaga memiliki suasana yang serius tetapi menyenangkan.

Rata-rata perhitungan dari waktu pelatihan adalah 3,73 persen, angka tersebut berada pada rentang 3,40-4,19 yang berarti setuju bahwa lembaga memiliki ketepatan dan kesesuaian waktu yang baik pada saat pelatihan.

Rata-rata perhitungan dari materi pelatihan adalah 3,68 persen, angka tersebut berada pada rentang 3,40-4,19 yang berarti setuju bahwa sudah mempunyai materi pelatihan yang menarik dan dapat diterima karyawan.

Dari hasil tanggapan responden terhadap reaksi diperoleh nilai sudah baik. Para karyawan dapat menerima dan menerapkan program-program pelatihan yang diberikan yang meliputi gaya instruktur, sarana pelatihan, fasilitas pelatihan, suasana pelatihan, ketepatan waktu dan materi pelatihan.

b. Pembahasan

Rata-rata perhitungan dari pemahaman bahan ajar pelatihan adalah 3,98 persen, angka tersebut berada pada rentang 3,40-4,19 yang berarti setuju bahwa para karyawan dapat memahami bahan ajar pelatihan yang diberikan selama program pelatihan berlangsung.

Rata-rata perhitungan dari penerimaan bahan ajar adalah 3,71 persen, angka tersebut berada pada rentang 3,40-4,19 yang berarti setuju bahwa para karyawan sudah menerima bahan ajar pelatihan dengan baik.

Rata-rata perhitungan dari materi pelatihan adalah 4,06 persen, angka tersebut berada pada rentang 3,40-4,19 yang berarti setuju bahwa sudah memberikan pengetahuan yang lebih banyak kepada karyawan setelah mengikuti pelatihan.

Rata-rata perhitungan dari penerapan ilmu pelatihan di tempat kerja nyata adalah 3,90 persen, angka tersebut berada pada rentang 3,40-4,19 yang berarti setuju bahwa para karyawan sudah menerapkan ilmu yang mereka dapat selama pelatihan di tempat kerja nyata.

Rata-rata perhitungan dari keahlian dalam bekerja setelah mengikuti program pelatihan adalah 3,86 persen, angka tersebut berada pada rentang 3,40-4,19 yang berarti setuju bahwa para karyawan sudah mendapatkan keahlian dalam bekerja setelah mengikuti program pelatihan.

Rata-rata perhitungan dari peningkatan keterampilan adalah 3,85 persen, angka tersebut berada pada rentang 3,40-4,19 yang berarti setuju bahwa adanya peningkatan keterampilan karyawan setelah mengikuti program pelatihan.

Jadi, tanggapan responden terhadap pembelajaran sudah baik. Para karyawan dapat menerima dan menerapkan program-program pelatihan yang diberikan yang meliputi

penguasaan konsep, penerimaan informasi, pengetahuan, penerapan ilmu, keahlian dalam bekerja dan peningkatan keterampilan.

c. Perilaku

Rata-rata perhitungan dari perubahan sikap yang lebih baik adalah 3,89 persen, angka tersebut berada pada rentang 3,40-4,19 yang berarti setuju bahwa adanya perubahan sikap yang lebih baik setelah mengikuti program pelatihan.

Rata-rata perhitungan dari peran aktif bersosialisasi di tempat kerja adalah 3,91 persen, angka tersebut berada pada rentang 3,40-4,19 yang berarti setuju bahwa setelah diadakan pelatihan karyawan lebih berperan aktif dalam bersosialisasi di tempat kerja.

Rata-rata perhitungan dari adanya kerjasama yang baik antar karyawan adalah 3,96 persen, angka tersebut berada pada rentang 3,40-4,19 yang berarti setuju bahwa setelah diadakan pelatihan adanya kerjasama yang baik antar karyawan yang menguntungkan di tempat kerja.

Rata-rata perhitungan dari tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah 4,10 persen, angka tersebut berada pada rentang 3,40-4,19 yang berarti setuju bahwa karyawan sudah bertanggung jawab terhadap pekerjaannya.

Rata-rata perhitungan dari loyalitas bekerja terhadap pekerjaan adalah 4,00 persen, angka tersebut berada pada rentang 3,40-4,19 yang berarti setuju bahwa para karyawan sudah memiliki loyalitas yang baik pada perusahaan.

Jadi, tanggapan responden terhadap perilaku sudah baik. Para karyawan dapat menerima dan menerapkan program-program pelatihan yang diberikan yang meliputi perubahan sikap, kerjasama yang baik antar karyawan, bertanggung jawab, dan meningkatnya loyalitas.

d. Hasil

Rata-rata perhitungan dari dampak positif dalam bekerja adalah 4,09 persen, angka tersebut berada pada rentang 3,40-4,19 yang berarti setuju bahwa para karyawan sudah mendapatkan dampak positif dalam bekerja. Rata-rata perhitungan dari manfaat yang menunjang kemampuan karyawan dalam bekerja adalah 3,76 persen, angka tersebut berada pada rentang 3,40-4,19 yang berarti setuju bahwa para karyawan sudah mendapatkan manfaat yang menunjang kemampuannya dalam bekerja.

Rata-rata perhitungan dari manfaat yang menunjang kemampuan karyawan dalam bekerja adalah 4,06 persen, angka tersebut berada pada rentang 3,40-4,19 yang berarti setuju bahwa setelah mengikuti pelatihan karyawan lebih produktif dalam bekerja. Rata-rata perhitungan dari penurunan tingkat kecelakaan kerja adalah 4,04 persen, angka tersebut berada pada rentang 3,40-4,19 yang berarti setuju bahwa setelah diadakan pelatihan terjadi penurunan tingkat kecelakaan kerja. Rata-rata perhitungan dari perbaikan moral karyawan adalah 3,99 persen, angka tersebut berada pada rentang 3,40-4,19 yang berarti setuju bahwa setelah mengikuti pelatihan adanya perbaikan moral karyawan menjadi lebih baik. Rata-rata perhitungan dari peningkatan kepuasan kerja adalah 4,09 persen, angka tersebut berada pada rentang 3,40-4,19 yang berarti setuju bahwa setelah mengikuti pelatihan adanya peningkatan kepuasan kerja. Rata-rata perhitungan dari peningkatan mutu kerja karyawan adalah 4,08 persen, angka tersebut berada pada rentang 3,40-4,19 yang berarti setuju bahwa setelah mengikuti pelatihan adanya peningkatan mutu kerja karyawan. Rata-rata perhitungan dari penurunan tingkat ketidakhadiran atau absensi adalah 4,15 persen, angka tersebut berada pada rentang 3,40-4,19 yang berarti setuju bahwa setelah diadakan pelatihan adanya penurunan tingkat ketidakhadiran atau absensi. Jadi, tanggapan responden terhadap hasil sudah baik. Para karyawan dapat menerima dan menerapkan program-program pelatihan yang diberikan yang meliputi adanya peran aktif untuk bersosialisasi, menunjang kemampuan dalam bekerja, produktif dalam bekerja, penurunan tingkat kecelakaan kerja, perbaikan moral, kepuasan kerja, mutu kerja dan penurunan tingkat ketidakhadiran.

D. Simpulan dan Saran

Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan dari penelitian ini, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- a. Kebijakan pelatihan karyawan membuat kebijakan pelatihan karyawan secara berkesinambungan untuk mencapai tujuan perusahaan. Di mana dalam kebijakan pelatihan karyawan diberikan gambaran pekerjaan, pengetahuan, keterampilan dan keahlian dalam bekerja.

- b. Pelatihan bagi peningkatan prestasikerja karyawan berpengaruh terhadap semangat kerja, tingkat pengetahuan dan keterampilan, hubungan kerjasama antara pimpinan dengan bawahan, dan hubungan kerjasama antara karyawan yang semakin baik dan harmonis.

Saran

Berdasarkan kesimpulan tersebut, maka penulis ingin mengemukakan beberapa saran sebagai berikut:

- a. Kebijakan pelatihan berkelanjutan bagi karyawan yang diselenggarakan oleh lembaga bagi para karyawan hendaknya tetap dipertahankan karena sangat mendukung dan memotivasi pekerjaan para karyawan.
- b. Lembaga hendaknya masih dapat meningkatkan pelaksanaan pengelolaan pelatihan seperti sarana, materi dan instruktur yang tepat.

F. Daftar Pustaka

- Darmawan, Didit. (2013). *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Surabaya: Pena Semesta.
- Gomes, Faustino Cardoso. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Handoko, T. Hani. (2012). *Manajemen Personalia & Sumber Daya Manusia* (ed. kedua). Yogyakarta: BPFY-Yogyakarta.
- Martoyo, Susilo. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (ed. kelima). Yogyakarta: BPFY-Yogyakarta.
- Mathis, Robert L. dan John H. Jackson. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (judul asli: Human Resource Management) (ed. kesepuluh). Penerjemah Diana Angelica. Jakarta: Salemba Empat, 2006.
- Murtie, Afin. (2012). *Menciptakan Sumber Daya Manusia yang Handal Dengan Training, Coaching & Motivation*. Jakarta: Laskar Aksara.
- Simamora, Henry. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (ed. ketiga). Yogyakarta: STIE YKPN.

Sulistiyani, Ambar Teguh dan Rosidah. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik* (ed. pertama). Yogyakarta: Graha Ilmu.

Sutrisno, Edy. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (ed. pertama). Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Torang, Syamsir. (2013). *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Budaya, dan Perubahan Organisasi*. Bandung: Alfabeta.