

Efektivitas Pelatihan Dalam Meningkatkan Kompetensi Sumber Daya Manusia

¹Neneng Hayati, ²Erwin Yulianto

¹STIE Ekuitas Bandung, Indonesia

²Universitas Langlangbuana Bandung, Indonesia

¹neneng.hayati@ekuitas.ac.id

²rwinyulianto@yahoo.com

ABSTRACT

Human resources in the company play a role as a determinant of the company's success to achieve the expected results. Human resources in the company need to be managed professionally in order to realize alignment between the competence of employees and the demands and goals of the company. One of the processes of developing and improving employee competencies can be done by carrying out education and training activities. Training for employees can be carried out in various ways, including on-the-job training and off-the-job training. With the training, it is hoped that employee productivity will increase and be able to work more effectively and efficiently, especially for challenges in achieving company goals in the future. Training evaluation is one way to measure the effectiveness of training so as to provide feedback for the company in order to improve the competence of human resources.

Keywords: *Human Resources, Competence, Training, Productivity*

ABSTRAK

Sumber daya manusia di perusahaan berperan sebagai penentu keberhasilan perusahaan untuk mencapai hasil yang diharapkan. Sumber daya manusia pada perusahaan perlu dikelola secara profesional agar terwujud keselarasan antara kompetensi pegawai dengan tuntutan dan tujuan perusahaan. Salah satu proses pengembangan dan peningkatan kompetensi pegawai dapat dilakukan dengan melaksanakan kegiatan pendidikan dan pelatihan. Pelatihan bagi para pegawai dapat dilakukan dengan berbagai cara, antara lain dengan kegiatan on job training dan off the job training. Dengan adanya pelatihan diharapkan produktivitas pegawai akan lebih meningkat serta dapat bekerja secara lebih efektif dan efisien terutama untuk tantangan dalam mencapai tujuan perusahaan ke depan. Evaluasi pelatihan merupakan salah satu cara mengukur efektifitas pelatihan sehingga memberikan feedback bagi perusahaan dalam rangka meningkatkan kompetensi sumber daya manusia.

Kata Kunci: Sumber Daya Manusia, Kompetensi, Pelatihan, Produktivitas

I. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia sangat penting dalam perusahaan. Sumber daya manusia pada perusahaan perlu dikelola secara profesional agar terwujud suatu keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kemampuan organisasi perusahaan. Manusia memiliki akal, perasaan, pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang mempengaruhi efisiensi dan efektivitas dalam aktivitasnya di perusahaan. Manusia sebagai faktor tenaga kerja dapat tumbuh dan berkembang dengan baik, maka sangat penting memberi perhatian terhadap keadaan pegawai.

Dalam era globalisasi yang semakin maju terbentuk persaingan yang semakin kompetitif, dimana setiap perusahaan dan para pelaku ekonomi hendaknya mampu menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi, serta memanfaatkan peluang dan tantangan yang muncul. Untuk mencapai tujuan perusahaan diperlukan kemampuan perusahaan dalam memanfaatkan sumber- sumber yang ada, sehingga mempunyai tingkat hasil dan daya guna yang tinggi. Agar suatu perusahaan mencapai hasil dengan baik dan mengatasi perbedaan yang dimiliki masing-masing pegawai perusahaan diuntut untuk segera meningkatkan kinerja melalui program pengembangan pegawai terarah dan terencana. Kinerja merupakan prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.[1]

Apabila seorang pegawai berhasil dalam program pengembangan, maka diharapkan pegawai tersebut akan lebih mudah untuk menyesuaikan diri dengan pengembangan ilmu dan teknologi yang sedang berkembang sejalan dengan pertumbuhan perusahaan. Kegiatan pengembangan sumber daya manusia pada saat ini telah banyak dilakukan oleh perusahaan. Program pelatihan merupakan komponen terpenting dalam pengembangan sumber daya manusia yang berfungsi untuk mengatasi kesenjangan pengetahuan, keterampilan dan sikap seseorang dalam memenuhi tuntutan jabatan tertentu untuk menghadapi pertumbuhan dan perkembangan perusahaan.

Pegawai merupakan aset untuk menjamin kelancaran penyelenggaraan perusahaan. Oleh karena itu diperlukan pegawai yang terampil, cekatan dan mempunyai kemampuan yang memadai dalam melaksanakan pekerjaannya. Pengelolaan sumber daya manusia, salah satunya adalah melalui pelatihan yang diberikan kepada pegawai dapat mendorong para pegawai bekerja lebih giat, hal ini disebabkan karena pegawai akan berusaha mencapai prestasi kerja yang lebih tinggi. Perusahaan juga tidak akan segan mengeluarkan sejumlah uang untuk keperluan pelatihan pegawai walaupun terkadang jumlah yang dikeluarkan cukup besar, sebab hal ini dianggap perusahaan sebagai suatu investasi dalam sumber daya manusia dan diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Melalui proses pelatihan tersebut, kompetensi pegawai dapat ditingkatkan demi tercapainya standarisasi kompetensi yang dibutuhkan perusahaan untuk mencapai target yang telah dicanangkan.

Dari latar belakang masalah di atas, dapat dirumuskan masalah sebagai berikut :

1. Seperti apa peranan sumber daya manusia bagi perusahaan ?
2. Bagaimana peran pelatihan terhadap kompetensi pegawai dalam meningkatkan kinerja?
3. Bagaimana cara melakukan pengukuran atas hasil pelatihan yang telah dilakukan untuk melahirkan sumber daya manusia yang unggul dan berkualitas ?
4. Model evaluasi apa yang diusulkan untuk melakukan pengukuran atas hasil pelatihan pegawai ?

II. KAJIAN PUSTAKA

A. Kompetensi Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja

Sumber daya manusia merupakan elemen utama organisasi dibandingkan dengan elemen lain seperti modal, teknologi, dan uang sebab manusia itu sendiri yang mengendalikan yang lain [2]. Organisasi yang efektif harus mampu untuk menemukan, mendayagunakan, mempertahankan, dan mengembangkan manusia untuk mencapai hasil yang dicita-citakan [3]. Keberhasilan sebuah perusahaan sangat bergantung kepada kompetensi yang dimiliki oleh sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Kompetensi memiliki peranan yang mutlak diperlukan agar sebuah organisasi dapat berkembang sesuai tuntutan jaman. Oleh karena itu perlu adanya rumusan kompetensi secara lebih khusus sesuai bidang tugas dan pekerjaan yang diemban oleh pegawai.

Secara umum kompetensi sebagaimana Gambar 1 didefinisikan sebagai karakteristik dasar yang terdiri dari kemampuan / keterampilan (*Skill*), pengetahuan (*Knowledge*) dan perilaku personal (*Attitudes*) serta sikap lainnya yang mampu membedakan seseorang yang berkinerja baik dan yang belum berkinerja baik. Kinerja pegawai merupakan faktor penting di dalam suatu perusahaan. Salah satu hal yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah pemberian pelatihan yang ditujukan untuk memperbaiki kinerja dan meningkatkan keahlian serta kemampuan para pegawai sejalan dengan kemajuan teknologi supaya menjadi kompeten dalam pekerjaan serta membantu operasional perusahaan.



Gambar 1. Kompetensi Sumber Daya Manusia

Istilah kompetensi mengacu pada dimensi perilaku dari sebuah peran perilaku yang diperlukan seseorang untuk dapat melaksanakan pekerjaannya secara memuaskan. Kompetensi mencakup karakteristik perilaku yang dapat menunjukkan perbedaan antara mereka yang berkinerja tinggi yang dalam konteks ini menyangkut prestasi. Kompetensi sumber daya manusia yang meliputi aspek-aspek pendidikan, pengalaman dan keterampilan dituntut untuk tidak hanya sekedar terlatih secara teknis namun juga mampu menganalisis dan memecahkan permasalahan terkait dengan pekerjaan dan bekerja tim secara produktif serta mampu dalam berbagai bidang pekerjaan sesuai dengan disiplin ilmu dan profesi. Keberhasilan dalam pengembangan pegawai diikuti dengan penugasan pada *job* tertentu dalam organisasi, perlu senantiasa diadakan penilaian atas prestasi kerjanya [4].

Strategi peningkatan kompetensi sumber daya manusia di segala bidang merupakan salah satu upaya yang wajib dilakukan bagi terciptanya sumber daya manusia yang berkualitas, memiliki kemampuan memanfaatkan, mengembangkan dan menguasai ilmu pengetahuan dan

teknologi. Strategi peningkatan kompetensi sumber daya manusia untuk dapat memenuhi tantangan peningkatan perkembangan yang semakin pesat, efisien dan produktif, perlu dilakukan secara terus menerus, sehingga menjadikan sumber daya yang produktif [5]. Sumber daya manusia yang memiliki kompetensi tinggi sangat menunjang organisasi untuk maju dan berkembang pesat. Dalam kondisi masyarakat yang kian terdidik, akan lahir masyarakat yang aktif, sebagai sinyal bagi menggeliatnya gerakan masyarakat madani.

Sejalan dengan pendapat di atas, berhasil tidaknya suatu organisasi dalam mencapai visi dan misinya secara berkelanjutan sangat tergantung pada kualitas sumber daya manusianya. Beberapa pakar manajemen sumber daya manusia berpendapat bahwa sumber daya manusia yang berkualitas adalah sumber daya manusia yang minimal memiliki empat karakteristik yaitu [6] :

1. Memiliki Kompetensi (*Knowledge, Skill, Abilities, dan Experience*) yang memadai;
2. Komitmen pada Organisasi;
3. Selalu bertindak *Cost Effectiveness* dalam setiap aktivitasnya;
4. *Congruence of Goals*, yaitu bertindak selaras antara tujuan pribadinya dengan tujuan organisasi.

Berdasarkan dari definisi kompetensi ini, maka beberapa makna yang terkandung didalamnya adalah sebagai berikut [7] :

1. Karakteristik dasar (*underlying characteristic*) kompetensi adalah bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang serta mempunyai perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan tugas pekerjaan.
2. Hubungan kausal (*causally related*) berarti kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksi kinerja seseorang, artinya jika mempunyai kompetensi tinggi, maka akan mempunyai kinerja tinggi pula (sebagai akibat).
3. Kriteria (*criteria referenced*) yang dijadikan sebagai acuan, bahwa kompetensi secara nyata akan memprediksikan seseorang dapat bekerja dengan baik, harus terukur dan spesifik atau terstandar.

B. Peran Pelatihan Dalam Meningkatkan Produktivitas

Tujuan perusahaan sangat ditentukan oleh usaha manusianya, baik dalam kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahaan, pengkoordinasian dan pengendalian. Sumber daya manusia di perusahaan berperan sebagai penentu keberhasilan perusahaan untuk mencapai hasil yang diharapkan. Salah satu cara untuk mengembangkan kinerja yang dimiliki oleh pegawai di perusahaan adalah diadakannya suatu program pelatihan dimana program yang diterapkan tersebut dibuat sesuai kebutuhan dari perusahaan.

Pelatihan adalah proses pembelajaran keterampilan dasar yang dibutuhkan oleh pegawai untuk melaksanakan pekerjaan [8]. Pelatihan adalah proses pembelajaran yang ditujukan kepada pegawai agar pelaksanaan pekerjaan memuaskan [9]. Kinerja pegawai didefinisikan kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu [10]. Pelatihan dan pengembangan adalah jantung dari upaya berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi pegawai dan kinerja [11]. Pelatihan merupakan proses perubahan sistematis perilaku para pegawai dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan organisasional [12]. Pelatihan juga

merupakan suatu usaha untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin [13]. Dengan pelatihan maka proses peningkatan dan usaha untuk menyempurnakan bakat, keterampilan, kecakapan, kemampuan dan keahlian pegawai dalam menghadapi tugas di pekerjaannya dapat mewujudkan tujuan perusahaan.

Pelatihan bagi pegawai sangat penting untuk diterapkan dalam suatu perusahaan. Dengan adanya pelatihan diharapkan pegawai akan dapat bekerja secara lebih efektif dan efisien terutama untuk menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi seperti perubahan teknologi, perubahan metode kerja, menuntut pula perubahan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan. Pentingnya program pendidikan dan pelatihan bagi suatu perusahaan antara lain sebagai berikut [14] :

1. Sumber daya manusia yang memiliki suatu jabatan tertentu dalam perusahaan, belum tentu memiliki keahlian yang sesuai dengan persyaratan yang diperlukan dalam jabatan tersebut. Hal ini disebabkan karena seringkali seseorang menduduki jabatan tertentu bukan karena keahliannya, melainkan disebabkan oleh tersedianya formasi.
2. Dengan semakin berkembangnya ilmu dan teknologi akan berpengaruh terhadap suatu jabatan di perusahaan. Oleh karena itu jabatan-jabatan yang dulu belum diperlukan, sekarang mulai diperlukan. Kemampuan dan kompetensi pegawai yang akan menempati jabatan tersebut seringkali belum terpenuhi. Dengan demikian, maka diperlukan peningkatan kemampuan yang diperlukan oleh jabatan tersebut.
3. Promosi dalam suatu perusahaan adalah suatu keharusan, apabila perusahaan ingin terus maju. Pentingnya promosi bagi seseorang yaitu sebagai salah satu *Reward* dan Insentif. Adanya *Reward* dan Insentif berupa promosi dapat meningkatkan produktivitas kerja bagi seorang pegawai. Kadang-kadang kemampuan seorang pegawai yang akan dipromosikan untuk menduduki jabatan tertentu ini masih belum cukup. Untuk itulah maka diperlukan pendidikan atau pelatihan tambahan.

Pelatihan merupakan proses membantu para tenaga kerja untuk memperoleh efektivitas dalam pekerjaan mereka yang sekarang atau yang akan datang melalui pengembangan kebiasaan tentang pikiran, tindakan, kecakapan, pengetahuan, dan sikap yang layak [15]. Program pelatihan biasanya memerlukan biaya yang cukup besar, namun biaya tersebut merupakan salah satu biaya investasi jangka panjang bagi perusahaan. Hal ini memberikan peluang yang baik untuk memperoleh laba yang besar karena mempengaruhi peningkatan produktivitas pegawai.

Pelatihan bagi pegawai sangat penting untuk diterapkan dalam suatu perusahaan, dengan adanya pelatihan diharapkan pegawai akan dapat bekerja secara lebih efektif dan efisien terutama untuk menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi seperti perubahan teknologi, perubahan metode kerja, menuntut pula perubahan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan. Ilmu pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dari program pelatihan, memungkinkan pegawai untuk dapat melaksanakan pekerjaannya secara efektif, efisien dan berkualitas sehingga akan tercapai produktivitas kerja yang tinggi.

Sebelum menyelenggarakan pelatihan, perusahaan akan menjelaskan tujuan dari pelaksanaan pelatihan. Tujuan utama pelatihan sebagaimana Gambar 2 berikut di antaranya adalah [16] :



Gambar 2. *Training & Development*

1. Memperbaiki kinerja.
2. Memutakhirkan keahlian para pegawai sejalan dengan kemajuan teknologi.
3. Mengurangi waktu belajar bagi pegawai baru supaya kompeten dalam pekerjaan.
4. Membantu memecahkan permasalahan operasional.
5. Mempersiapkan pegawai untuk promosi.
6. Mengorientasikan pegawai terhadap organisasi.
7. Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi.

Prinsip-prinsip belajar dalam program pelatihan yaitu bersifat partisipatif, relevan, pengulangan serta memberikan *feedback* mengenai kemajuan para peserta latihan. Setiap pelatihan membutuhkan instruktur yang kompeten [13]. Instruktur adalah seseorang atau tim yang memberikan pelatihan kepada para pegawai [17]. Pelatih atau instruktur yang baik, hendaknya memiliki syarat-syarat sebagai berikut :

1. *Teaching Skills*, seorang pelatih harus mempunyai kecakapan untuk mendidik atau mengajarkan, membimbing kepada peserta pelatihan.
2. *Communication Skills*, seorang pelatih harus mempunyai kecakapan berkamuikasi, baik lisan maupuntulisan secara efektif.
3. *Personality Authority*, seorang pelatih harus memiliki kewibawaan terhadap peserta pengembangan.
4. *Social Skills*, seorang pelatih harus mempunyai kemahiran dalam bidang sosial.
5. *Technical Competent*, seorang pelatih harus berkemampuan teknis dan kecakapan teoritis.
6. Stabilitas Emosi Seorang pelatih tidak boleh berprasangka jelek terhadap anak didiknya dan tidak boleh cepat marah.

Pelaksanaan program pelatihan diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pegawai secara khusus dan perusahaan secara umumnya melalui beberapa metode pelatihan berikut :

1. *On the Job Training*

Metode pelatihan *On the Job Training* (OJT) dilakukan pada waktu jam kerja berlangsung baik secara formal maupun informal. Beberapa metode pelatihan OJT, yaitu:

- a. *Job intruction training*, yaitu pelatihan dimana ditentukan seseorang (biasanya manajer atau supervisor) bertindak sebagai pelatih untuk mengintruksikan bagaimana melakukan pekerjaan tertentu dalam proses.

- b. *Coaching*, adalah bentuk pelatihan yang dilakukan di tempat kerja oleh atasan dengan membimbing petugas melakukan pekerjaan secara informal dan biasanya tidak terencana.
 - c. *Job Rotation*, program yang direncanakan secara formal dengan cara menegaskan pegawai pada beberapa pekerjaan yang berbeda dan dalam bagian yang berbeda dengan organisasi untuk menambah pengetahuan mengenai pekerjaan dalam organisasi
 - d. *Apprenticeship*, pelatihan yang mengkombinasikan antara pelajaran di kelas dengan praktek di lapangan yaitu setelah sejumlah teori diberikan kepada peserta, peserta dibawa praktek ke lapangan.
2. *Off the Job Training*
Off the Job Training yaitu pelatihan yang dilakukan secara khusus di luar pekerjaan. Ada beberapa metode *Off the Job Training*, yaitu :
- a. *Lecture*, adalah kuliah atau ceramah yang diberikan oleh pelatih / pengajar kepada sekelompok peserta
 - b. Video presentasi, adalah presentasi atau pelajaran yang disajikan melalui film, atau video tentang pengetahuan atau bagaimana melakukan suatu pekerjaan
 - c. *Vestibule Training* atau *Simulation*, adalah latihan yang diberikan di sebuah tempat yang khusus dirancang menyerupai tempat kerja, yang dilengkapi dengan peralatan di tempat kerja.
 - d. *Role Play*, adalah metode pelatihan yang dilakukan dengan cara peserta diberi peran tertentu untuk bertindak dalam situasi khusus.
 - e. *Case Study*, adalah studi kasus yang dilakukan dengan memberikan beberapa kasus tertentu kemudian peserta diminta untuk memecahkan kasus tersebut melalui diskusi kelompok belajar.
 - f. *Laboratory Training*, adalah latihan untuk meningkatkan kemampuan hubungan antar pribadi melalui berbagi pengalaman, perasaan, persepsi, dan perilaku di antara beberapa peserta.
 - g. *E-Learning*, adalah proses pembelajaran memanfaatkan internet maupun intranet untuk mengakses materi dan sumber pembelajaran berupa *Digital Learning*.

Untuk mengetahui efektivitas dan tingkat ketercapaian dari pelatihan maka dilakukan langkah evaluasi. Evaluasi dilakukan bukan hanya ada akhir pelatihan saja karena evaluasi merupakan mata rantai dari sistem pelatihan dimana dilakukan sebelum pelatihan, pada saat pelatihan dan setelah pelatihan. Evaluasi menjadi sangat penting untuk dipelajari karena evaluasi akan mengukur tingkat ketercapaian dari program pelatihan yang dilakukan sehingga akan memberikan *FeedBack* untuk kelangsungan program pelatihan selanjutnya. Peserta merupakan objek dari pelatihan dan akan merasakan hasil dari pelatihan sehingga evaluasi peserta menjadi sangat menentukan keberlangsungan pelatihan selanjutnya. Selain peserta yang menjadi ujung tombak keberhasilan atau ketercapaian program pelatihan adalah instruktur yang memberikan materi pelatihan.

Materi pelatihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai, materi harus diberikan secara sistematis dan berdasarkan tahapan-tahapan [18]. Materi pelatihan yang baik harus selalu diperbarui sesuai dengan kondisi yang ada supaya isi pelatihan

benar-benar sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan peserta [3]. Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pemilihan materi untuk pelatihan harus memperhatikan dari kesesuaian pekerjaan, pendidikan, kondisi pelatihan, ketentuan alokasi waktu pelatihan dan isi materi pelatihan harus diperbarui sehingga tujuan pelatihan dapat tercapai.

Untuk mengetahui tingkat keberhasilan suatu program pelatihan yang diselenggarakan oleh organisasi sangat penting, karena dapat diketahui apakah metode, materi dan instruktur yang digunakan sudah efektif atau belum. Sumber-sumber kelemahan dalam pelaksanaan program pelatihan dan evaluasi pelaksanaan program pelatihan dapat diidentifikasi sebagai berikut [9] :

1. Reaksi peserta terhadap isi dan proses pelatihan Reaksi peserta terhadap isi dan proses dapat diukur dengan cara menanyakan kepada peserta apakah peserta menyukai program pelatihan, program pelatihan dirasakan bermanfaat, mudah dipahami yang dapat dilakukan dengan menyebarkan kuesioner atau secara *Online*.
2. Pengetahuan Pengetahuan yang diperoleh melalui pelatihan diketahui dengan mengukur seberapa besar tambahan pengetahuan yang diperoleh setelah pelatihan dilakukan. Ini dapat dilakukan dengan mengadakan dengan mengadakan Pretest yakni tes sebelum pelatihan dan Post Test yakni tes sesudah pelatihan.
3. Perubahan perilaku Perubahan perilaku diketahui dengan mengukur perubahan perilaku setelah pelatihan dilakukan. Ini memang tugas yang sulit, tetapi dapat dilakukan dengan cara menanyakan langsung kepada atasannya, rekan kerjanya, atau melakukan pengamatan di lapangan.
4. Perbaikan pada organisasi Perbaikan pada organisasi dapat dilihat dari perputaran kerja yang menurun, kecelakaan kerja yang makin rendah, menurunnya ketidakhadiran, dan penurunan biaya proses.

Perusahaan sangat berperan untuk meningkatkan produktivitas pegawai dengan mengkombinasikan dan mendayagunakan seluruh sarana produksi dengan menerapkan fungsi fungsi manajemennya. Perusahaan juga berperan secara langsung melalui perbaikan pengorganisasian dan tata kerja untuk memperkecil pemborosan maupun secara tidak langsung melalui pemberian balas jasa yang akan menciptakan peningkatan produktivitas pegawai.

III. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penyusunan jurnal ini adalah penelitian kualitatif deskriptif. Metode analisis deskriptif kualitatif yaitu suatu metode penelitian yang dilakukan untuk menggambarkan proses atau peristiwa yang sedang berlaku pada saat ini yang dijadikan objek penelitian, kemudian data atau informasi dianalisis sehingga di peroleh suatu pemecahan masalah. Penelitian kualitatif adalah pengumpulan data pada suatu latar alamiah, dengan menggunakan metode alamiah, dan dilakukan oleh peneliti yang tertarik secara alamiah [19].

Teknik pengumpulan data untuk penelitian ini menggunakan metode penelusuran data online. Perkembangan internet yang semakin pesat mampu menjawab berbagai kebutuhan masyarakat saat ini. Hal ini memungkinkan para akademisi menjadikan media online seperti internet sebagai salah satu media yang sangat bermanfaat bagi penelusuran berbagai informasi, mulai dari informasi teoritis maupun data primer atau data sekunder yang diinginkan untuk kebutuhan penelitian.

Metode penelusuran data online yaitu tata cara melakukan penelusuran data melalui media online seperti internet atau media jaringan lainnya yang menyediakan fasilitas online, sehingga memungkinkan peneliti dapat memanfaatkan data online yang berupa informasi secepat atau semudah mungkin dan dapat dipertanggungjawabkan secara akademis [20]. Secara teknis menggunakan metode ini mensyaratkan peneliti mempunyai pemahaman teknik terhadap teknologi informasi, artinya peneliti harus memiliki keterampilan mengoperasikan komputer dan media *online* seperti internet. Di samping itu juga dituntut memahami bahasa komputer yang didominasi bahasa Inggris. Pada beberapa situs di Indonesia, telah dirancang menggunakan bahasa Indonesia sehingga lebih memudahkan pencarian.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Produktivitas sering diartikan sebagai kemampuan seperangkat sumber-sumber ekonomi untuk menghasilkan sesuatu atau perbandingan antara pengorbanan (*Input*) dengan penghasilan (*Output*) [21]. Beberapa faktor yang dapat memengaruhi produktivitas kerja pegawai, yaitu [1] :

1. Pelatihan Kerja, dimaksudkan untuk melengkapi pegawai dengan keterampilan dengan cara-cara yang tepat untuk menggunakan peralatan kerja. Untuk itu, latihan kerja diperlukan bukan saja sebagai pelengkap akan tetapi sekaligus untuk memberikan dasar-dasar pengetahuan.
2. Mental dan Kemampuan Fisik, keadaan mental dan fisik pegawai merupakan hal yang sangat penting untuk menjadi perhatian bagi organisasi, sebab keadaan fisik dan mental pegawai mempunyai hubungan yang sangat erat dengan produktivitas kerja pegawai.
3. Hubungan antara atasan dan bawahan, hubungan kerja akan mempengaruhi kegiatan yang dilakukan sehari-hari. Bagaimana pandangan atasan terhadap bawahan, sejauh mana bawahan diikutsertakan dalam penentuan tujuan. Sikap saling menjalin telah mampu meningkatkan produktivitas pegawai dalam bekerja. Dengan demikian, jika pegawai diperlakukan secara baik, maka pegawai tersebut akan berpartisipasi dengan baik pula dalam proses produksi, sehingga akan berpengaruh pada tingkat produktivitas kerja.

Produktivitas sebagaimana Gambar 3 merupakan hal yang sangat penting bagi para pegawai yang ada di Perusahaan. dengan adanya produktivitas kerja diharapkan pekerjaan akan terlaksana secara efisien dan efektif, sehingga mampu mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.



Gambar 3. Peningkatan Produktivitas

Untuk mengukur produktivitas kerja, diperlukan beberapa indikator sebagai berikut :

1. Kemampuan, kemampuan seorang pegawai sangat bergantung pada keterampilan yang dimiliki serta profesionalisme mereka dalam bekerja. Ini memberikan daya untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diserahkan kepada mereka.
2. Meningkatkan hasil yang dicapai, berusaha untuk meningkatkan hasil yang dicapai. Hasil merupakan salah satu yang dapat dirasakan baik oleh yang mengerjakan maupun yang menikmati hasil pekerjaan tersebut. Jadi, upaya untuk memanfaatkan produktivitas kerja bagi masing-masing yang terlibat dalam suatu pekerjaan.
3. Semangat kerja, merupakan usaha untuk lebih baik dari hari kemarin. Indikator ini dapat dilihat dari etos kerja dan hasil yang dicapai dalam satu hari kemudian dibandingkan dengan hari sebelumnya.
4. Pengembangan diri, meningkatkan kemampuan kerja. Pengembangan diri dapat dilakukan dengan melihat tantangan dan harapan dengan apa yang dihadapi.
5. Kualitas kerja, berusaha untuk meningkatkan kualitas kerja lebih baik dari yang telah lalu.
6. Efisiensi, perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan. Masukan dan keluaran merupakan aspek produktifitas yang memberikan pengaruh yang cukup signifikan bagi pegawai.

Untuk mengetahui efektivitas dan tingkat ketercapaian dari pelatihan maka dilakukan langkah evaluasi. Evaluasi dilakukan bukan hanya ada akhir pelatihan saja karena evaluasi merupakan mata rantai dari sistem pelatihan dimana dilakukan sebelum pelatihan, pada saat pelatihan dan setelah pelatihan. Proses evaluasi pada tahap awal yaitu sebelum pelatihan dinamakan dengan *Need Assessments* atau mencari tahu keterampilan, dan kebutuhan dari para peserta pendidikan dan latihan serta pengembangan sumber daya manusia. Evaluasi ditahap menengah pada saat dilakukan pelatihan dinamakan Monitoring yang bertujuan untuk mencari informasi apakah program pelatihan yang telah disusun berjalan sesuai dengan rencana atau tidak, dan evaluasi setelah pelatihan dimaksudkan untuk mengetahui tingkat perubahan kinerja dari karyawan atau anggota organisasi setelah mengikuti pelatihan.

Evaluasi adalah proses penilaian. Dalam perusahaan, evaluasi dapat diartikan sebagai proses pengukuran akan efektifitas strategi yang digunakan dalam upaya mencapai tujuan perusahaan. Data yang diperoleh dari hasil pengukuran tersebut akan digunakan sebagai analisis situasi program berikutnya. Secara garis besar, proses evaluasi terbagi menjadi di awal (*PreTest*) dan di akhir (*Post Test*). *Pretest* merupakan sebuah evaluasi yang diadakan untuk menguji konsep dan eksekusi yang direncanakan, sedangkan *Post Test* merupakan evaluasi yang diadakan untuk melihat tercapainya tujuan dan dijadikan sebagai masukan untuk analisis situasi berikutnya.

Tujuan evaluasi terbagi menjadi tujuan umum dan tujuan khusus. Tujuan umum diarahkan kepada program secara keseluruhan sedangkan tujuan khusus lebih difokuskan pada masing-masing komponen. Implementasi program harus senantiasa dievaluasi untuk melihat sejauh mana program tersebut telah berhasil mencapai maksud pelaksanaan program yang telah ditetapkan sebelumnya. Tanpa adanya evaluasi, program pelatihan yang berjalan tidak akan dapat dilihat efektifitasnya. Evaluasi program bertujuan untuk menyediakan data dan informasi serta rekomendasi bagi pengambil kebijakan dalam memutuskan apakah akan melanjutkan, memperbaiki atau menghentikan sebuah program. Selain itu, evaluasi bertujuan dalam membantu pengembangan, implementasi, kebutuhan suatu program, perbaikan program, pertanggungjawaban, seleksi, motivasi, menambah pengetahuan dan dukungan dari *Stakeholders* [22].

Tujuan evaluasi lainnya adalah [23] :

1. Untuk memperoleh dasar bagi pertimbangan akhir suatu periode kerja, apa yang telah dicapai, apa yang belum dicapai, dan apa yang perlu mendapat perhatian khusus.
2. Untuk menjamin cara kerja yang efektif dan efisien yang membawa organisasi pada penggunaan sumber daya yang dimiliki secara efisien dan ekonomis.
3. Untuk memperoleh fakta tentang kesulitan, hambatan, penyimpangan dilihat dari aspek-aspek tertentu.

Ada banyak model evaluasi yang dikembangkan oleh para ahli yang dapat dipakai dalam mengevaluasi program pelatihan. Kirkpatrick, salah seorang ahli evaluasi program *Training* dalam bidang pengembangan SDM menawarkan model evaluasi yang diberi nama *Kirkpatrick's Training Evaluation*. Selain itu juga ada Model evaluasi CIPP, yaitu model yang dikembangkan oleh Daniel Stufflebeam's. Konsep evaluasi model CIPP (*Context, Input, Process and Product*) ini dikembangkan dengan pandangan bahwa tujuan penting evaluasi adalah bukan membuktikan tetapi untuk memperbaiki.

A. **Evaluasi Model Kirkpatrick**

Menurut Kirkpatrick, evaluasi terhadap efektifitas program Training mencakup empat level, yaitu [24] :

1. Level 1 *Evaluating Reaction*

Evaluasi terhadap reaksi peserta pelatihan berarti mengukur kepuasan peserta pelatihan. Program pelatihan dianggap efektif apabila proses pelatihan dirasa menyenangkan dan memuaskan bagi peserta pelatihan sehingga mereka tertarik termotivasi untuk belajar dan berlatih. Dengan kata lain peserta pelatihan akan termotivasi apabila proses pelatihan berjalan secara memuaskan bagi peserta. Dengan demikian dapat dimaknai bahwa keberhasilan proses kegiatan pelatihan tidak terlepas dari minat, perhatian dan motivasi peserta pelatihan dalam mengikuti jalannya kegiatan pelatihan. Orang akan belajar lebih baik manakala mereka memberi reaksi positif terhadap lingkungan belajar [25]. Kepuasan peserta pelatihan dapat dikaji dari beberapa aspek, yaitu materi yang diberikan, fasilitas yang tersedia, strategi penyampaian materi yang digunakan oleh instruktur, media pembelajaran yang tersedia, jadwal kegiatan sampai menu dan penyajian konsumsi yang disediakan.

2. Level 2 *Evaluating Learning*

Learning Can Be Defined As The Extend To Which Participans Change Attitudes, Improving Knowledge, And/Or Increase Skill As a Result Of Attending The Program. Ada tiga hal yang dapat instruktur ajarkan dalam program pelatihan, yaitu pengetahuan, sikap maupun ketrampilan. Peserta pelatihan dikatakan telah belajar apabila pada dirinya telah mengalami perubahan sikap, perbaikan pengetahuan maupun peningkatan keterampilan. Oleh karena itu untuk mengukur efektifitas program pelatihan maka ketiga aspek tersebut perlu untuk diukur. Tanpa adanya perubahan sikap, peningkatan pengetahuan maupun perbaikan keterampilan pada peserta pelatihan maka program dapat dikatakan gagal. Penilaian *Evaluating Learning* ini sering disebut juga dengan penilaian hasil (*Output*) belajar [24].

3. Level 3 *Evaluating Behavior*

Evaluasi pada level ke 3 (evaluasi tingkah laku) ini berbeda dengan evaluasi terhadap sikap pada level ke 2. Penilaian sikap pada evaluasi level 2 difokuskan pada perubahan sikap yang terjadi pada saat kegiatan pelatihan dilakukan sehingga lebih bersifat Internal,

sedangkan penilaian tingkah laku difokuskan pada perubahan tingkah laku setelah peserta kembali ke tempat kerja. Apakah perubahan sikap yang telah terjadi setelah mengikuti pelatihan juga akan diimplementasikan setelah peserta kembali ke tempat kerja, sehingga penilaian tingkah laku ini lebih bersifat Eksternal. Perubahan perilaku apa yang terjadi di tempat kerja setelah peserta mengikuti program pelatihan. Bagaimana peserta dapat mentransfer pengetahuan, sikap dan keterampilan yang diperoleh selama pelatihan untuk diimplementasikan di tempat kerjanya. Penilaian perubahan perilaku setelah kembali ke tempat kerja membuat evaluasi level 3 ini sering disebut sebagai evaluasi terhadap *Outcomes* dari kegiatan pelatihan.

Sebagai contoh, misalkan terdapat Program Pelatihan *Account Officer Corporation & Commercial (Basic Level)* dari Divisi Korporasi & Komersial. Pelatihan tersebut diikuti oleh 1 *batch* atau 25 pegawai dengan jabatan Staf *Account Officer* Komersial dari berbagai kantor cabang di Indonesia. Para pegawai tersebut merupakan para pegawai yang mempunyai realisasi pencapaian target kurang dari 75% di Triwulan ke-3 dengan rata-rata realisasi pencapaian target di angka 66%.

Setelah 3 bulan pelaksanaan pelatihan, proses Evaluasi Level-3 pada peserta Pelatihan *Account Officer Corporation & Commercial (Basic Level)* dilaksanakan melalui penilaian secara statistik dengan menggunakan instrumen penilaian kuesioner yang dilaksanakan oleh atasan langsung peserta pelatihan terhadap peserta yang bersangkutan. Penilaian dilakukan untuk melihat sejauh mana dampak pelatihan terhadap kinerja pegawai dalam pekerjaan sehari-hari. Adapun Proses Evaluasi L-3 dapat dilihat pada Gambar 4 sebagai berikut :



Gambar 4. Alur Evaluasi L-3

Mengacu kepada alur di atas proses Evaluasi L-3 terbagi atas beberapa tahapan, yaitu :

1. Pembuatan Instrumen Evaluasi L-3 diawali dengan menurunkan daftar pertanyaan dari silabus pelatihan yang dikombinasikan dengan daftar *Job Description* dari peserta pelatihan. Hal tersebut dilakukan sebagai tahapan validasi instrumen secara kualitatif untuk memastikan bahwa daftar pertanyaan yang digunakan benar-benar dapat mengukur kinerja peserta pelatihan terkait pekerjaannya sehari-hari.

Pengukuran Implementasi hasil Pelatihan ini menggunakan Instrumen Evaluasi Level-3 Pelatihan *Account Officer Corporation & Commercial (Basic Level)* yang terdiri dari delapan item pernyataan yang mengukur Level Keberhasilan Implementasi Materi Pelatihan tersebut dalam pekerjaan sehari-hari. Adapun kompetensi yang diukur dalam pengukuran implementasi Pelatihan *Account Officer Corporation & Commercial (Basic Level)* adalah sebagai berikut :

- a. Peserta sudah mampu memahami kebijakan dan ketentuan kredit korporasi dan komersial (detail mengenai Ketentuan Internal, Kewenangan, dll)
- b. Peserta sudah mampu menyusun strategi aktivitas pemasaran kredit korporasi dan komersial
- c. Peserta sudah mampu melakukan review atas pengajuan dan analisa kredit (termasuk kredit modal kerja dan kredit investasi)

- d. Peserta sudah mampu melaksanakan proses *Checklist* dokumen kredit (*Comply With*)
- e. Peserta sudah mampu melaksanakan *Cross Selling* untuk peningkatan portfolio kelolaannya (termasuk *Funding & Fee Based*)
- f. Peserta sudah mampu membuat *Action Plan* untuk memenuhi keinginan nasabah
- g. Peserta sudah mampu memahami profil bisnis
- h. Peserta dapat melakukan Monitoring kredit kelolaannya dengan baik (tidak menjadi NPL).

Sebanyak 8 item pernyataan tersebut disajikan dalam skala Likert yang mengukur level keberhasilan implementasi pelatihan dan kualitas implementasi hasil pelatihan dalam produk pekerjaan sehari-hari yaitu apakah materi pelatihan tersebut tidak berhasil diimplementasikan, agak berhasil diimplementasikan, cukup berhasil diimplementasikan dan sangat berhasil diimplementasikan dalam pekerjaan sehari-hari.

2. Daftar pertanyaan yang telah disusun dimasukkan ke dalam Sistem Evaluasi *Online* dan disebarluaskan kepada para atasan langsung melalui sistem penilaian *online* dengan didahului oleh pengiriman surat permohonan pengisian evaluasi L-3 yang dikirimkan kepada unit kerja terkait. Pengiriman dilakukan minimal 3 bulan setelah peserta memperoleh pelatihan untuk memastikan para peserta telah memiliki waktu yang cukup untuk megimplementasikan pengetahuan yang telah diperoleh dalam pelatihan ke dalam proses kerja sehari-hari.

Sistem penilaian evaluasi L-3 menggunakan interval nilai sebagaimana Tabel 1 [26].

Tabel 1. Sistem Penilaian Evaluasi L-3

Norma Penilaian	Skala Keberhasilan Implementasi Pelatihan
0.00 - 1.00	Tidak Berhasil
1.01 - 2.00	Cukup Berhasil
2.01 - 3.00	Agak Berhasil
3.01 - 4.00	Berhasil
4.01 - 5.00	Sangat Berhasil

Ditinjau dari keberhasilan implementasi pelatihan, diperoleh skor rata-rata sebesar 4,48 dari skor maksimal 5.0 sebagaimana terlihat pada Tabel 2 berikut. Hal tersebut bisa diinterpretasikan bahwa materi Pelatihan *Account Officer Corporation & Commercial (Basic Level)* telah berhasil diimplementasikan dengan baik pada unit kerja peserta.

Tabel 2. Deskripsi Hasil Evaluasi Level 3

Skor Level Keberhasilan Implementasi Pelatihan dalam Pekerjaan		
Terendah	Tertinggi	Rata - rata
4,25	4,69	4,48

3. Analisa Keberhasilan Implementasi Pelatihan Per Komponen Kompetensi
Keseluruhan data yang telah masuk diolah dan disajikan sebagai data deskriptif yang mampu menggambarkan kinerja para pegawai (*Behavioral Score*) setelah memperoleh pelatihan. Data ini juga dapat menggambarkan apakah tujuan pelatihan dalam level *Behavioral* sudah dapat tercapai.

Mengacu kepada *Job Description* Staf *Account Officer* Korporasi dan Komersial serta Silabus Program Pelatihan *Commercial Banking*, maka dapat dikelompokkan beberapa

kompetensi inti yang dapat mengevaluasi performa / kinerja pegawai setelah pelatihan, yaitu sebagai berikut :

- a. KK1 : Peserta sudah mampu memahami kebijakan dan ketentuan kredit korporasi dan komersial (Detil atas Ketentuan Internal, Kewenangan,dll)
- b. KK2 : Peserta sudah mampu menyusun strategi aktivitas pemasaran kredit korporasi dan komersial
- c. KK3 : Peserta sudah mampu melakukan Review atas pengajuan dan analisa kredit (termasuk kredit modal kerja dan kredit investasi).
- d. KK4 : Peserta sudah mampu melaksanakan proses *Checklist* dokumen kredit (*Comply With*)
- e. KK5 : Peserta sudah mampu melaksanakan *Cross Selling* untuk peningkatan portfolio kelolaannya (termasuk *Funding & Fee Based*)
- f. KK6 : Peserta sudah mampu membuat *action plan* untuk memenuhi keinginan nasabah
- g. KK7 : Peserta sudah mampu memahami profil bisnis
- h. KK8 : Peserta dapat melakukan *Monitoring* kredit kelolaannya dengan baik (tidak menjadi NPL)

Rekapitulasi nilai evaluasi L3 dapat dilihat pada Tabel 3 berikut.

Tabel 3. Rekapitulasi Nilai Evaluasi L-3

Mean KK1	Mean KK2	Mean KK3	Mean KK4	Mean KK5	Mean KK6
4,25	4,50	4,25	4,25	4,63	4,56

Dari rekapitulasi keberhasilan implementasi Pelatihan *Commercial Banking* Program yang disajikan secara rinci per komponen dapat terlihat bahwa pada umumnya materi pelatihan diimplementasikan dengan level keberhasilan yang baik dalam pekerjaan sehari-hari. Berdasarkan hasil analisa di atas secara keseluruhan nilai kompetensi untuk setiap pertanyaan telah mencapai hasil yang baik. Maka bisa diambil proyeksi bahwa pencapaian target rata-rata peserta pelatihan meningkat di atas 100% (Pencapaian target > 100%) di Triwulan 4.

Selain model evaluasi Kirkpatrick, ada juga evaluasi model CIPP. Konsep evaluasi model CIPP (*Context, Input, Proses and Product*) pertama kali ditawarkan oleh Stufflebeam pada tahun 1965 sebagai hasil usahanya mengevaluasi ESEA (*the Elementary and Secondary Education Act*). Konsep tersebut ditawarkan oleh Stufflebeam dengan pandangan bahwa tujuan penting evaluasi adalah bukan membuktikan tetapi untuk memperbaiki seperti pernyataan berikut "*The CIPP Approach, Based On The View That The Most Important Purpose Of Evaluation Is Not To Prove But To Improve*" [27].

Evaluasi model CIPP dapat diterapkan dalam berbagai bidang, seperti pendidikan, manajemen, perusahaan sebagainya serta dalam berbagai jenjang baik itu proyek, program maupun institusi. Dalam bidang pendidikan, Stufflebeam menggolongkan sistem pendidikan atas 4 dimensi, yaitu *Context, Input, Process* Dan *Product*, sehingga model evaluasi yang ditawarkan diberi nama CIPP model yang merupakan singkatan dari keempat dimensi tersebut dengan terjemahan dan makna sebagai berikut [28] :

1. *Context* : situasi atau latar belakang yang mempengaruhi jenis-jenis tujuan dan strategi pendidikan yang akan dikembangkan dalam sistem yang bersangkutan, seperti masalah pendidikan yang dirasakan, keadaan ekonomi negara dan pandangan hidup masyarakat.

2. *Input* : sarana / modal / bahan dan rencana strategi yang ditetapkan untuk mencapai tujuan-tujuan pendidikan.
3. *Process* : pelaksanaan strategi dan penggunaan sarana / modal / bahan di dalam kegiatan nyata di lapangan.
4. *Product* : hasil yang dicapai baik selama maupun pada akhir pengembangan sistem pendidikan yang bersangkutan.

Peningkatan kompetensi pegawai pada sebuah perusahaan dapat dilakukan dengan berbagai cara, salah satu diantaranya adalah melalui partisipasi dalam kegiatan pendidikan dan pelatihan. Pendidikan pegawai adalah sebuah proses pengembangan sumber daya manusia yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja. Dalam pendidikan diberikan pengetahuan, keterampilan dan sikap, sedangkan dalam kegiatan pelatihan bertujuan untuk memperoleh keterampilan agar seorang pegawai mampu meningkatkan kinerjanya dalam perusahaan.

Dalam suatu organisasi atau perusahaan, pelatihan merupakan pemberian pengetahuan dan keterampilan kepada karyawan, guna untuk meningkatkan produktivitas karyawan. Perusahaan harus dapat meningkatkan produktivitas kerja itu melalui pelatihan kepada karyawannya agar dapat bekerja dengan optimal, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai [29]. Dalam meningkatkan kompetensi dalam keterampilan dan pengetahuan pegawai, salah satu upaya yang ditempuh perusahaan adalah dengan memberikan pelatihan bagi semua pegawai, baik pegawai baru maupun pegawai lama. Ilmu pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dari program pelatihan, memungkinkan pegawai untuk dapat melaksanakan pekerjaannya secara efektif, efisien dan berkualitas sehingga akan tercapai produktivitas kerja yang tinggi. Selain itu, dengan adanya evaluasi pelatihan yang bisa digunakan dengan Evaluasi model *Kirkpatrick* dan *Return On Training Investment*, perusahaan dapat melihat sejauh mana efektivitas pelatihan bisa meningkatkan kinerja Karyawan dan keuntungan bagi perusahaan.

Hasil evaluasi pelatihan ini selaras dengan beberapa hasil penelitian yang menunjukkan adanya hubungan pelatihan kerja terhadap produktivitas kerja. Pelatihan kerja yaitu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan, keterampilan atau keahlian karyawan untuk mencapai produktivitas sebuah perusahaan atau organisasi [30]. Pelatihan kerja secara signifikan memberikan pengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan [31]. Penelitian lain mengungkapkan bahwa ada hubungan secara signifikan antara pelatihan kerja terhadap produktivitas karyawan [32]. Terdapat hubungan secara signifikan antara pelatihan kerja yang memberikan dampak positif kepada karyawan sehingga meningkatkan produktivitas [33]. Senada dengan itu, pelatihan kerja berperan penting terhadap kinerja dan produktivitas karyawan [34]. Pada suatu kesempatan, ada hasil penelitian yang mengungkapkan bahwa pelatihan kerja akan memberikan dampak positif terhadap hasil produktivitas karyawan [35].

V. KESIMPULAN DAN SARAN

Dari uraian dan pembahasan di atas dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut :

1. Sumber daya manusia merupakan salah satu aset yang sangat penting bagi kemajuan dan perkembangan perusahaan. Menyadari akan pentingnya sumber daya manusia maka suatu perusahaan harus memperhatikan kebutuhan pelatihan terhadap kompetensi pegawai yang berbeda-beda antara individu satu dengan yang lainnya karena pada dasarnya pegawai merupakan penggerak utama dalam segala kegiatan perusahaan.
2. Peningkatan kompetensi pegawai pada sebuah perusahaan dapat dilakukan dengan berbagai cara, salah satu diantaranya adalah melalui partisipasi dalam kegiatan pendidikan dan pelatihan. Pendidikan pegawai adalah sebuah proses pengembangan sumber daya

manusia yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja. Dalam pendidikan diberikan pengetahuan, keterampilan dan sikap, sedangkan dalam kegiatan pelatihan bertujuan untuk memperoleh keterampilan agar seorang pegawai mampu meningkatkan kinerjanya dalam perusahaan

3. Pelatihan merupakan salah satu kunci untuk membawa seseorang atau suatu organisasi menjadi lebih baik dan efektif dalam mencapai tujuannya. Evaluasi peserta merupakan cara untuk mengetahui peningkatan pengetahuan dan keterampilan melalui *Pretest* dan *Post Test*. Bagi peserta pelatihan, evaluasi dapat memberikan *FeedBack* berupa signifikansi pelatihan tersebut terhadap dampak (*impact*) bagi pekerjaannya, perubahan bagi dirinya, kecocokan program dan manfaat-manfaat lainnya.
4. Ada banyak model evaluasi yang dikembangkan oleh para ahli yang dapat dipakai dalam mengevaluasi program pelatihan. Beberapa diantaranya adalah model evaluasi yang diberi nama *Kirkpatrick's Training Evaluation Model*, selain itu juga ada Model Evaluasi CIPP yang dikembangkan oleh Daniel Stufflebeam's. Level 3 *Kirkpatrick's Training Evaluation Model* dapat memperlihatkan perubahan perilaku yang terjadi di tempat kerja setelah peserta mengikuti program pelatihan, kemampuan peserta dapat mentransfer pengetahuan, sikap dan keterampilan yang diperoleh selama pelatihan untuk diimplementasikan di tempat kerjanya.

VI. DAFTAR PUSTAKA

- [1] Simanjuntak, Payaman J. (2005). Manajemen dan Evaluasi Kinerja. Jakarta : FE UI
- [2] Ismail. (2010). Manajemen Perbankan : Dari Teori Menuju Aplikasi Edisi Pertama. Jakarta : Kencana
- [3] Marwansyah. (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung : Alfabeta
- [4] Dharma, Surya. (2005). Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya. Jakarta : Pustaka Pelajar
- [5] Sedarmayanti. (2004), Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. Bandung : Mandar Maju
- [6] Lako, Andreas, & Sumaryati, Anna, (2002), Optimalisasi Kinerja Korporasi Melalui Audit Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia, USAHAWAN No. 10. TH.XXXI
- [7] Wursan & Yulianto, Erwin. 2019. Pengaruh Kompetensi & Program Merchant Day Terhadap Customer Relationship Management Serta Dampaknya Kepada Peningkatan *Sales Volume* Menggunakan Model *Partial Least Square* : Studi Pada Kantor Cabang Tasikmalaya, PT. Bank Negara Indonesia, Journal Of Management Review, Vol. 3, No. 3, pp. 399-410
- [8] Dessler, Gary. (2010). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : PT Indeks
- [9] Fajar Al; Siti & Heru, Tri, (2013). Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Dasar Meraih Keunggulan Bersaing. Edisi Pertama. Cetakan Kedua. Yogyakarta : Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN
- [10] Sinambela, Lijan Poltak. (2011). Kinerja Pegawai. Yogyakarta : Graha Ilmu
- [11] Mondy, R. Wayne, Noe Robert M., (2008). Human Resource Management, Tenth Edition, Jilid I. Jakarta : Erlangga
- [12] Simamora, Henry. (2006). Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kedua. Yogyakarta : STIE YKPN

- [13] Handoko, T. Hani, 2005, Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta : B.P.F.E. UG
- [14] Notoatmodjo, Soekidjo, 2003, Pengembangan Sumber Daya Manusia, Jakarta : PT. Rineka Cipta
- [15] Siswanto Sastrohadiwiryo, (2002), Manajemen Tenaga Kerja Indonesia : Pendekatan Administrasi dan Operasional. Jakarta : Bumi Aksara
- [16] Simamora, Henry. (1999). Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Pertama. Yogyakarta : STIE YKPN
- [17] Hasibuan, Malayu S.P. (2005). Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi. Jakarta : Bumi Aksara
- [18] Mangkunegara, Anwar Prabu. (2009). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung : Remaja Rosdakarya
- [19] Moleong, Lexy J. (2007). Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung : Penerbit PT Remaja Rosdakarya Offset
- [20] Bungin, Burhan. (2013). Metode Penelitian Sosial & Ekonomi : Format-Format Kuantitatif dan Kualitatif Untuk Studi Sosiologi, Kebijakan, Publik, Komunikasi, Manajemen, dan Pemasaran edisi pertama. Jakarta : Kencana Prenada Media Group
- [21] Sirait, Justine T. (2006). Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi. Jakarta : Grasindo
- [22] Arikunto, Suharsini dan Safruddin, Cepi. (2004). Evaluasi Program Pendidikan Pedoman Teoritis Praktis Bagi Praktisi Pendidikan. Jakarta : Bumi Aksara.
- [23] Sudijono, A. (2007). Pengantar Evaluasi Pendidikan. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada
- [24] Kirkpatrick, Donald L. (1988). Evaluation Training Program, the Four Level 2nd Ed. San Fransisco : Berrett-Koehler, Inc.
- [25] Sudjana. (2006). Manajemen Program Pendidikan Untuk Pendidikan Non Formal & Pengembangan Sumber Daya Manusia. Bandung : Falah Production
- [26] Anastasi, A., Urbina, U. (1997). Psychological Testing 7th Ed. New Jersey : Prentice-Hall, Inc
- [27] Madaus, GF. Scriven. MS. Stufflebeam DL. (1993). Evaluation Models, Viewpoint on Educational and Human Service Evaluation. Boston : Kluwer Nijhoff Publishing.
- [28] Sudjana, Nana & Ibrahim. (2004). Penelitian dan Penilaian Pendidikan. Bandung : Sinar Baru Algesindo
- [29] Sutrisno, Edi. (2009). Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Pertama. Jakarta : Kencana Prenada Media Group
- [30] Proctor John H. and Thorton. William M. (2002). Training A Handbook Line Manager
- [31] Colombo, Emilio & Stanca, Luca. (2008). The Impact of Training on Productivity : Evidence From A Panel of Italian Firms. International Journal of Manpower. Vol. 35 No. 8, pp. 1140-1158
- [32] Santiago & Pereira, Pedro T., (2008). The Contribution of Vocational Training to Employment, Job-Related Skills and Productivity
- [33] Sabir, R., Akhtar., Bukhari., dkk (2014). Impact of Training on Productivity of Employees : A Case Study of Electricity Supply Company in Pakistan

- [34] Davar, Parti & Mani. (2013). Does Training Affect Productivity of Employees. Indian Journal of Industrial Relations.
- [35] Nda, M. & Fard, R. (2013). The Impact of Employee Training on Employee Productivity. Global Journal of Commerce and Management Perspective: Global Institute for Research and Education