

EVALUASI PELATIHAN TENAGA MEKANIK PADA PT UNITED MOTORS CENTRE SURABAYA

Steven Handoyo dan Roy Setiawan
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: hauw_family1@hotmail.com

Abstrak— Dalam sebuah program pelatihan diperlukan sebuah evaluasi pelatihan yang baik. Terdapat 4 level evaluasi pelatihan yaitu : *Reaction, Learning, Behavior dan Result*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisa evaluasi pelatihan tenaga mekanik yang dilakukan PT United Motors Centre Surabaya. Dengan evaluasi pelatihan yang baik maka kita dapat mengetahui apakah program pelatihan yang sudah efektif dan dampak apa yang didapatkan dari pemberian program pelatihan terhadap kinerja perusahaan. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Pengumpulan data menggunakan metode wawancara. Untuk menguji keabsahan data menggunakan teknik triangulasi sumber. Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini adalah evaluasi pelatihan untuk tenaga mekanik PT United Motors Centre secara umum sudah baik, evaluasi pelatihan yang dilakukan perusahaan adalah level 1 – 3. Evaluasi pelatihan dari level 1 – 3 yang dilakukan perusahaan sudah optimal, hal itu terbukti dari tiap tahapan telah dilakukan PT United Motors Centre.

Kata Kunci— 4 level evaluasi pelatihan, Tenaga Mekanik, Evaluasi Pelatihan

I. PENDAHULUAN

Perkembangan perekonomian di Indonesia dewasa ini telah memasuki era globalisasi dimana perubahan bisnis berubah dengan sangat cepat, hal ini menuntut perusahaan untuk mampu mengikuti perkembangan bisnis yang ada. Tingkat kompetisi yang tinggi juga menuntut perusahaan untuk mengoptimalkan dan meningkatkan kualitas sumber daya manusianya, karena sumber daya manusia memiliki pengaruh yang kuat dalam menentukan efektivitas dan efisiensi perusahaan. Definisi sumber daya manusia menurut Joshi (2013, p.9) semua usaha, keahlian atau kemampuan dari semua orang yang bekerja untuk organisasi tersebut. Faktor sumber daya manusia di dalam perusahaan memegang peranan yang sangat vital karena sumber daya manusia dianggap sebagai roda penggerak kehidupan perusahaan dan sebagai alat untuk mencapai tujuan perusahaan. Sebab, walaupun dengan canggihnya peralatan atau mesin yang dimiliki perusahaan namun tanpa sumber daya manusia yang terampil dan handal maka dapat dipastikan perusahaan tidak dapat mencapai hasil yang sesuai dengan tujuan perusahaan. Oleh karena itu pengelolaan manajemen sumber daya manusia yang baik sangat diperlukan sehingga bermanfaat bagi perusahaan dan negara. organisasi tersebut. Definisi manajemen sumber

daya manusia menurut Senyucel (2009, p.16) yaitu melihat karyawan sebagai aset, bukan biaya dengan tujuan utamanya adalah menciptakan dan mempertahankan keterampilan serta mempertahankan komitmen karyawan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Sedangkan, Definisi manajemen sumber daya manusia menurut Subekhi dan Jauhar (2012, p. 1) merupakan manajemen inti yang menggerakkan perusahaan sehingga suatu wadah perusahaan menjadi hidup dan dinamis sesuai karakter manusianya, dan perusahaan akan tetap bertahan dalam kinerja dan memberi manfaat bagi masyarakat sekitarnya.

Persaingan global akan menuntut perusahaan agar memiliki sumber daya manusia yang berkualitas, dengan tujuan agar bisa meningkatkan produktivitas perusahaan dan tidak dapat dipungkiri bahwa sumber daya manusia memegang peranan penting keberhasilan suatu perusahaan. Semakin tinggi kualitas sumber daya manusia yang dimiliki suatu perusahaan maka akan menjamin kualitas suatu perusahaan. Salah satu cara untuk memiliki sumber daya manusia yang berkualitas adalah dengan melakukan program pelatihan karyawan. Definisi pelatihan menurut Blanchard dan Thacker (2010, p.4) yaitu memberikan karyawan pengetahuan dan keterampilan agar bekerja lebih efektif. Dan Agar karyawan dapat menemukan pekerjaan yang sesuai atau mempersiapkan mereka menghadapi perubahan yang tak terhindarkan dari pekerjaan mereka. Sedangkan, Definisi pelatihan menurut UU KetenagaKerjaan Bab 1, pasal 1 ayat 9 adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan atau pekerjaan. Data *best practices* menunjukkan bahwa perusahaan kelas dunia rata-rata mengalokasikan dana sebesar US\$ 1,612 per tahunnya untuk melatih setiap karyawan yang mereka miliki (untuk perusahaan di Asia rata-rata adalah US\$ 543). Selain itu, rata-rata jumlah jam pelatihan yang diikuti oleh setiap karyawan perusahaan kelas dunia tersebut adalah 62 jam per tahun (sementara untuk rata-rata perusahaan di Asia adalah 40 jam per tahun. Dari hasil riset di atas telah dibuktikan bahwa perusahaan kelas dunia menginvestasikan dana dan waktu yang cukup besar untuk melakukan pelatihan pada karyawan nya.

Pelatihan menjadi hal yang sangat penting dalam sebuah perusahaan dengan harapan dengan memberikan pelatihan maka akan meningkatkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan dan kinerja karyawan. Tujuan pelatihan menurut Pella dan Inayati (2011, p.16) adalah sebagai sarana yang

mendukung tujuan SDM yang lebih tinggi. Tujuan manajemen SDM yang paling tinggi adalah menciptakan kader bagi organisasi.

Sedangkan menurut UU Ketenagakerjaan Bab 5, Pasal 9 Pelatihan kerja diselenggarakan dan diarahkan untuk membekali, meningkatkan, dan mengembangkan kompetensi kerja guna meningkatkan kemampuan, produktivitas, dan kesejahteraan. Menurut Mursidi (2009) yang melakukan penelitian di Universitas Muhammadiyah Malang yaitu pendidikan dan pelatihan kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan Universitas Muhammadiyah Malang. Hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh yang kuat antara pendidikan dan pelatihan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan Universitas Muhammadiyah Malang. Hal tersebut membuktikan bahwa pelatihan menjadi program yang sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. Karena pada kenyataannya keterampilan dan keahlian yang dimiliki oleh karyawan belum tentu sesuai dengan yang standard yang diinginkan perusahaan dan pada umumnya pemberian program pelatihan tidak dilakukan secara benar sehingga hanya menghabiskan anggaran yang telah disediakan hal itu dikarenakan program pelatihan yang diberikan tidak berdasarkan analisa kebutuhan karyawan. Model proses penyelenggaraan pelatihan menurut Blanchard dan Thacker (2010, p.7-9)

1. *Needs Analysis Phase* yaitu Fase analisis dimulai dari mengidentifikasi *organizational performance gap* seperti menurunnya profitabilitas, rendahnya tingkat kepuasan pelanggan, atau banyaknya pertentangan. Tipe lain dari *organizational performance gap* adalah yang berorientasi pada masa depan. Ketika perusahaan telah mengidentifikasi *performance gap*, penyebab *performance gap* tersebut haruslah dianalisa. Setelah penyebabnya telah diketahui, pengeliminasian dipercaya merupakan sesuatu yang penting, pengeliminasian inilah yang akan menjadi kebutuhan perusahaan. Fase analisis seringkali disebut sebagai *Training Need Analysis (TNA)*. Penyebab *performance gap* dapat disebabkan oleh kurangnya *Knowledge, Skills and Attitudes(KSAs)*. Jika demikian, pelatihan adalah solusi untuk hal tersebut. Dengan menggunakan *Training Need Analysis (TNA)*, anda dapat memastikan bahwa anda telah memberikan pelatihan yang tepat pada orang yang tepat. Manfaat menggunakan *Training Need Analysis (TNA)* adalah : a) Dapat menggunakan waktu dan biaya untuk pelatihan secara bijaksana, b) Menentukan patokan terhadap performa peserta sebelum pelatihan dan setelah pelatihan, c) Meningkatkan motivasi peserta, d) Menghubungkan pelatihan yang diadakan dengan *strategic plan* perusahaan. Dengan menggunakan TNA kita akan menemukan kekurangan *Knowledge, Skills and Attitudes(KSAs)*. Kekurangan KSAs inilah yang kita sebut sebagai kebutuhan akan pelatihan (*training needs*).

2. *Design Phase* yaitu Kebutuhan akan pelatihan (*training needs*) yang telah teridentifikasi di dalam fase analisa merupakan input ke dalam fase desain. Satu hal yang penting di dalam proses fase desain yakni pembuatan tujuan pelatihan kerja. Hal ini akan memberikan arahan yang spesifik tentang apa yang akan di latih dan bagaimana cara melatih. Bagian lain di dalam proses desain adalah mengidentifikasi faktor-faktor yang dibutuhkan di dalam program pelatihan kerja untuk memfasilitasi pembelajaran dan pengaplikasian di

pekerjaan. Faktor-faktor yang dibutuhkan seperti harapan dari pelatihan yang diadakan, siapa peserta pelatihan, jumlah peserta, kapan dan dimana pelatihan dilakukan, jumlah waktu yang dialokasikan untuk pelatihan, metode yang digunakan, dan materi yang akan digunakan.

3. *Development Phase* yaitu Hasil dari fase desain merupakan input untuk *Development Phase*. *Development Phase* adalah sebuah proses yang memformulasikan sebuah strategi instruksional yang akan digunakan untuk mengimplementasikan program pelatihan kerja. Strategi instruksional digunakan untuk menghubungkan apa yang akan mereka pelajari dengan berbagai benda untuk pengimplementasian pelatihan. Strategi instruksional terdiri dari urutan, waktu, dan kombinasi dari metode-metode dan elemen-elemen yang digunakan di dalam program pelatihan kerja. Kombinasi tersebut adalah penentuan metode, materi, slide, video, perlengkapan, fasilitas, pelatih, peralatan presentasi, peralatan simulasi, modul, manual, media dan lain-lainnya.

4. *Implementation Phase* yaitu Semua aspek program pelatihan kerja berkumpul di dalam fase implementasi.

5. *Evaluation Phase* yaitu Meskipun fase evaluasi di diskusikan di dalam urutan terakhir, fase evaluasi merupakan permulaan dari fase pengembangan. Tujuan dari evaluasi adalah output dari fase desain. Output-output ini akan menjadi input di dalam fase evaluasi. Waktu, uang, dan staf akan mempengaruhi bagaimana pelatihan kerja dievaluasi. Ada dua tipe evaluasi yang bermanfaat: a) *Process Evaluation*: proses Evaluasi yang menjelaskan seberapa baik sebuah proses dapat mencapai tujuannya. Dengan kata lain apakah apakah trainer mengikuti langkah-langkah persis proses pelatihan seperti yang disarankan?. b) *Outcome Evaluation*: Evaluasi yang dijalankan pada akhir pelatihan kerja yakni untuk menentukan efek dari pelatihan kerja terhadap trainee, pekerjaan, dan perusahaan. Tipe evaluasi digunakan sebagai suatu standar. Hasil dari evaluasi ini juga dapat digunakan untuk meningkatkan proses-proses pelatihan kerja yang sudah ada. Oleh karena itu, sebaiknya perusahaan melakukan analisa terlebih dahulu mengenai siapa yang diberikan pelatihan dan apa kebutuhan pelatihan agar pelatihan yang nantinya diberikan sesuai dengan kebutuhan sehingga lebih efisien dalam menggunakan anggaran pelatihan yang telah disediakan.

Dalam sebuah pelatihan memerlukan sebuah evaluasi pelatihan untuk melihat hasil dari pelatihan yang diberikan kepada peserta pelatihan dan juga untuk melihat tercapai atau tidaknya tujuan pelatihan dari pelatihan yang diadakan. Menurut Joshi (2013, p.41) evaluasi diperlukan karena pelatihan berakhir dengan tujuan khusus. Oleh karena itu evaluasi sangat penting dilakukan karena :

1. Untuk mengetahui apakah tujuan pelatihan telah tercapai
2. Untuk mengetahui apakah metode yang digunakan berjalan efektif
3. Untuk mengetahui apakah kegiatan pelatihan yang dilaksanakan merupakan yang terbaik dan yang paling ekonomis.

Evaluasi pelatihan merupakan hal yang sangat penting bagi peserta, perusahaan dan maupun kepada *trainer* karena dapat memberikan *feedback* bagi mereka. Evaluasi bukanlah akhir dari sebuah pelatihan, melainkan sebagai sebuah alat

untuk menilai hasil dari pelatihan dimana kita dapat melihat bagian-bagian mana dari pelatihan yang berhasil mencapai sasaran dan yang tidak mencapai sasaran dan kemudian melakukan perbaikan atau peningkatan pada program pelatihan yang sudah ada. Dengan melakukan evaluasi pelatihan kita juga dapat melihat dampak apa yang dihasilkan dari program pelatihan terhadap kinerja perusahaan. Menurut Kirkpatrick (1998, p.25-65) ada 4 level yang berurutan dan digunakan untuk mengevaluasi program pelatihan. Setiap level penting dan memiliki dampak terhadap level selanjutnya. Berikut adalah 4 level yang digunakan untuk mengevaluasi program pelatihan:

1. *Reaction* yaitu Evaluasi pada level ini digunakan untuk mengukur reaksi peserta terhadap program pelatihan atau dapat dikatakan untuk mengukur kepuasan pelanggan. Sangat penting untuk mendapat reaksi positif dari peserta, jika peserta tidak suka dengan pelatihan maka mereka tidak akan termotivasi untuk belajar. Ada beberapa panduan untuk membuat *reaction sheet* : a) *Determine what you want to find out* yaitu Dalam setiap program pelatihan sangat penting untuk mendapatkan reaksi peserta terhadap pelatihan dan pelatih. Dan penting untuk membedakan reaksi peserta terhadap kedua hal tersebut. Reaksi peserta terhadap pelatihan seperti fasilitas, jadwal pelatihan, materi dan snack. Sedangkan, terhadap pelatih seperti kemampuan komunikasi, penguasaan kelas dan penyampaian materi, b) *Design a form that will quantify reaction* yaitu membuat sebuah lembar reaksi yang tidak membutuhkan waktu yang banyak. Karena sering lembar reaksi berupa *open question* yang membutuhkan tulisan yang sangat banyak karena mereka merasa jika menggunakan lembar reaksi dengan menandai kotak yang tersedia tidak dapat memberikan *feedback* yang cukup. Cara untuk mendapatkan maksimum informasi dengan waktu minimum adalah dengan menggabungkan keduanya yaitu dengan membuat lembar reaksi dengan menandai kotak dan memberikan *comment* atau saran terhadap masing-masing pertanyaan. Hal ini dilakukan karena ketika pelatihan akan selesai maka peserta ingin segera meninggalkan tempat pelatihan dan beranggapan bahwa lembar reaksi tersebut tidak akan dibaca, c) *Encourage written comment and suggestions* yaitu hal ini dilakukan 5 menit sebelum pelatihan selesai dan mengatakan beberapa kata untuk mendorong peserta pelatihan mengisi lembar reaksi dengan lengkap, hal ini dilakukan untuk mencegah peserta yang ingin segera meninggalkan tempat pelatihan biasanya akan mengosongkan kolom *comment*, d) *Get honest response* yaitu untuk mendapatkan saran dan *comment* yang jujur maka sebaiknya lembar reaksi tidak perlu diberi nama atau dapat ditulis *optional*. Hal ini dilakukan untuk mendapat saran dan *comment* yang kritis dari para peserta, e) *Develop Acceptable Standards* yaitu sangat penting untuk memberi standard rating untuk setiap pertanyaan yang diberikan, f) *Measure reactions against standard and take appropriate action* yaitu mengukur hasil dari lembar reaksi dengan *standard* yang telah ditentukan. Jika hasil menunjukkan *rating* masih dibawah *standard* maka harus segera dilakukan perbaikan atau peningkatan terhadap poin yang masih dibawah *standard*.

2. *Learning* yaitu Sangat penting bagi perusahaan untuk mengukur *learning* karena tidak akan ada perubahan *behavior*

yang terjadi jika tujuan dari *learning* tidak tercapai. Demikian juga sebaliknya jika kita menemukan tidak ada perubahan terhadap *behavior* maka berarti tidak ada *learning* yang didapat peserta. Berikut beberapa panduan untuk mengevaluasi *learning* : a) *Use a control group if practical* yaitu hal ini dilakukan dengan membuat 2 grup yaitu *experimental group* dan *control group*. Orang yang mendapat pelatihan dimasukkan kedalam *experimental group* sedangkan yang tidak mendapat pelatihan dimasukkan kedalam *control group*. Hal ini dilakukan untuk membuktikan bahwa perubahan yang terjadi lebih besar memang terjadi kepada orang yang mendapatkan pelatihan (*experimental group*) dari pada yang tidak mendapatkan pelatihan (*control group*), b) *Evaluate knowledge, skills, and/or attitude both before and after the program* yaitu perusahaan harus mengevaluasi *knowledge, skill dan attitude* peserta pelatihan sebelum dan setelah pelatihan dengan melakukan *pre-test* dan *post-test* kepada setiap peserta pelatihan. Dan setelah itu perusahaan juga harus membandingkan hasil antara *control group* dan *experimental group*, c) *Use a paper and pencil test to measure knowledge and attitudes* yaitu Tes tertulis dapat berupa pilihan *true or false* dan *multiple-choice*. Perusahaan dapat mengkombinasikan kedua cara tersebut untuk membuat test menjadi lebih menarik. Dari tiap-tiap soal tersebut kita dapat melihat bagaimana mana yang kurang dapat dimengerti oleh peserta, sehingga ketika pelatihan selanjutnya trainer dapat memperdalam bagian yang kurang dapat dimengerti peserta tersebut, d) *Use a performance test to measure skills* yaitu jika tujuan pelatihan adalah untuk meningkatkan *skills* maka perlu diadakan *performance test* untuk mengevaluasi *skill* yang dimiliki peserta, e) *Take appropriate action* yaitu banyak *trainer* yang mengkritik para peserta lah yang tidak dapat belajar ketika peserta gagal menjalani tes. Perusahaan harus mengukur efektivitas *trainer* ketika mengevaluasi peserta. Terkadang *trainer* lah yang tidak memiliki kemampuan mengkomunikasikan materi dengan baik sehingga *trainer* harus mencari cara bagaimana dia dapat lebih efektif di kemudian hari. Dan terkadang jawaban yang paling tepat adalah mengganti *trainer*.

3. *Behavior* yaitu untuk mengukur seberapa besar perubahan *behavior* yang dilakukan peserta ketika peserta selesai menjalani program pelatihan. Mengevaluasi *behavior* membutuhkan waktu yang lebih lama dari level 1 dan level 2 karena kita perlu memberi waktu bagi peserta mendapat peluang untuk menggunakannya. Penting bagi perusahaan untuk memberi bantuan, dorongan dan *reward* ketika peserta pelatihan kembali ke pekerjaannya dari kelas pelatihan. Ada 2 tipe *reward* yaitu *intrinsic* dan *extrinsic*. *Reward intrinsic* dapat berupa perasaan puas, bangga, dan kebahagiaan yang didapat peserta ketika mereka menerapkan *behavior* yang baru. *Reward extrinsic* dapat berupa pujian, kenaikan jabatan dan peningkatan gaji. Berikut merupakan panduan untuk mengevaluasi *behavior* : a) *Use a control group if practical* seperti yang dibahas pada level sebelumnya tentang membandingkan *control group* dan *experimental group*. Hal ini dilakukan untuk membuktikan bahwa perubahan *behavior* yang terjadi karena program pelatihan dan bukan karena hal lain, b) *Allow time for behavior change to take place* yaitu perusahaan harus memberikan waktu sampai peserta punya kesempatan untuk menggunakan *behavior* yang baru.

Terkadang sebuah kesempatan tidak dapat menjadi tolak ukur untuk melihat perubahan *behavior* peserta. Jadi yang paling penting dalam mengevaluasi *behavior* adalah memberi mereka waktu, mengingatkan mereka untuk menggunakan *behavior* yang baru dan mengawasi nya, c) *Evaluate both before and after the program if practical* yaitu mengevaluasi *behavior* sebelum dan setelah program pelatihan dapat dilakukan jika memungkinkan. Perusahaan mengukur *behavior* sebelum pelatihan dan setelah pelatihan sehingga kita dapat melihat apa saja perubahan *behavior* yang terjadi akibat dari program pelatihan yang diberikan, d) *Survey and/or interview person who know behavior* yaitu untuk mengevaluasi perubahan *behavior* peserta pelatihan, perusahaan harus mencari orang-orang yang berada disekitarnya dan mengerti *behavior* dari peserta pelatihan, seperti *supervisor*, bawahan dan rekan kerja dari peserta pelatihan. Perusahaan tidak boleh hanya memberikan *survey* atau *interview* hanya kepada peserta pelatihan, karena peserta pelatihan pasti akan mengatakan *behavior* nya telah berubah sehingga perusahaan harus mewawancarai beberapa sumber lainnya, e) *Repeat the evaluation at appropriate times* yaitu beberapa peserta mungkin merubah *behavior* nya langsung ketika kembali ke pekerjaannya, sedangkan yang lain mungkin harus menunggu 6 bulan untuk merubah *behavior* nya atau tidak pernah berubah sama sekali. Sehingga penting bagi perusahaan untuk mengevaluasi beberapa kali. Banyak faktor yang dapat merubah *behavior* mereka, karena bisa saja setelah *behavior* mereka berubah kemudian mereka kembali ke *behavior* lama mereka. Sehingga perusahaan harus mengevaluasi *behavior* mereka beberapa kali, evaluasi pertama sebaiknya ketika 2-3 bulan, evaluasi kedua sebaiknya 6 bulan berikutnya dan evaluasi ketiga sebaiknya 3-6 bulan selanjutnya, f) *Consider cost versus benefits* seperti *investment* lainnya, perusahaan harus membandingkan *cost* dari evaluasi *behavior* dan *benefit* yang didapat dari evaluasi yang diadakan. Waktu adalah uang. Evaluasi membutuhkan waktu yang cukup banyak sehingga perusahaan harus mempertimbangkan *cost* dan *benefit* dari evaluasi yang dilakukan. Jika *cost* lebih besar maka perusahaan harus mencari cara lain untuk mengevaluasi perubahan *behavior* dari peserta pelatihan. Jika pelatihan dilakukan secara berulang kali maka kita dapat lebih menghabiskan uang dan waktu yang lebih untuk melakukan evaluasi sehingga dapat memberi masukan untuk program pelatihan selanjutnya.

4. *Result* yaitu *Level* terakhir merupakan yang terpenting dan mungkin yang tersusah dari *level-level* sebelumnya. Banyak pertanyaan yang dapat muncul dari *level* ini, seperti bagaimana peningkatan kualitas dari produk? Dan bagaimana kontribusi peningkatan kualitas tersebut terhadap *profit*? Masih banyak pertanyaan yang dapat muncul dari *level* ini, dari sekian banyak pertanyaan yang keluar biasanya tidak terjawab karena 2 alasan, yang pertama *trainer* tidak mengerti bagaimana cara untuk membandingkan *result* dengan *cost* dari program pelatihan. Yang kedua, *trainer* sudah mengetahui cara membandingkan *result* dan *cost* tetapi *trainer* tidak memiliki banyak bukti untuk menunjukkan bahwa peningkatan yang terjadi merupakan hasil dari pelatihan yang diberikan. Berikut merupakan panduan untuk mengevaluasi *result* : a) *Use a control group if practical* yaitu sama seperti *level* sebelumnya. Hal ini dilakukan untuk mengetahui

perubahan *result* yang terjadi karena program pelatihan yang diberikan. Jika terdapat hasil yang sama antara *control group* dan *experimental group* maka harus dianalisa faktor-faktor lain yang mempengaruhi *result*, b) *Allow time for result to be achieved* yaitu butuh waktu yang lama untuk melihat *result* yang terjadi, karena seperti *level* sebelumnya kita harus memberikan waktu untuk perubahan *behavior* yang terjadi kemudian baru bisa melihat *result* yang terjadi, c) *Measure both before and after program if practical* yaitu lebih mudah untuk mengevaluasi *result* daripada mengevaluasi *behavior*. Karena *result* merupakan bentuk nyata yang terjadi sedangkan *behavior* lebih ke arah perilaku seseorang dari pandangan atau pendapat seseorang, d) *Repeat the measurement at appropriate times* yaitu mengevaluasi *result* sebaiknya dilakukan beberapa kali karena arah *result* dapat ke arah positif atau ke arah negative, e) *Consider cost versus benefits* jumlah uang yang harus kita keluarkan untuk mengevaluasi harus dibandingkan dengan *cost* dari program pelatihan, potensial *result* yang didapat dari program pelatihan dan jumlah sesi pelatihan yang diberikan, f) *How much evidence is needed?* kita harus mengetahui apa yang diharapkan *top management* terhadap program pelatihan yang diberikan. Kita harus mengkonsentrasikan kepada *result* yang diinginkan *top management* sehingga kita dapat menunjukkan bukti yang kuat bahwa program pelatihan yang diberikan telah berhasil.

PT United Motors Centre masih dihadapkan pada masalah yang berhubungan dengan sumber daya manusia terutama masalah evaluasi pelatihan yaitu setelah selesai pelatihan akan diadakan evaluasi, dari evaluasi pelatihan tersebut masih saja ada mekanik yang tidak lulus standard penilaian sehingga harus remedial, jika remedial masih tidak lulus maka harus mengulang *level* pelatihan itu lagi.

Oleh karena itu peneliti secara khusus tertarik untuk mengetahui bagaimana penerapan evaluasi pelatihan yang dilakukan oleh PT United Motors Centre. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisa evaluasi pelatihan tenaga mekanik yang dilakukan PT United Motors Centre Surabaya

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan peneliti adalah penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mendeskripsikan karakteristik dari sebuah populasi atau fenomena. Biasanya penelitian ini menjawab pertanyaan tentang siapa, apa, kapan, dimana, dan bagaimana (Zikmund, 2003, p. 55). Penelitian deskriptif menurut Kaelan (2012, p. 12) yaitu pengumpulan data secara deskriptif dan bukannya menggunakan angka-angka, sehingga data-data yang dikumpulkan berupa teks, kata-kata, simbol dan gambar. Moleong (2007, p.8) mengungkapkan bahwa penelitian kualitatif bermaksud untuk memahami fenomena – fenomena yang terjadi dan secara menyeluruh mendeskripsikan dengan bahasa dan kata – kata pada suatu konteks khusus yang alamiah dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. Peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif karena ingin mengetahui dan mendeskripsikan fenomena-fenomena pelatihan yang terjadi pada PT United Motors Centre Surabaya.

Objek penelitian yang akan diteliti adalah penerapan evaluasi pelatihan Mekanik PT United Motors

Centre Surabaya yang beralamat di Jalan Ahmad Yani 40-44, Surabaya. PT United Motors Centre adalah perusahaan yang bergerak di bidang otomotif sebagai dealer mobil Suzuki.

Metode yang digunakan untuk pengumpulan data yaitu wawancara. Wawancara adalah metode pengumpulan data primer di dalam penelitian kualitatif. Peneliti memilih menggunakan metode wawancara semi-terstruktur dalam proses pengumpulan data primer, yaitu dengan wawancara yang dimulai dengan tatap muka dengan narasumber kemudian memberikan beberapa pertanyaan spesifik, kemudian diikuti dengan menyesuaikan alur pikiran dan pandangan narasumber dengan topik yang ingin diteliti. Karena dengan wawancara peneliti dapat memasuki dunia pikiran dan perasaan responden (Kaelan, 2008, p.110). Menurut Sukandarrumidi (2006, p. 88) wawancara adalah suatu proses tanya jawab lesan, dimana 2 orang atau lebih berhadapan secara fisik, yaitu yang satu dapat melihat muka yang lain dan mendengar dengan telinga sendiri dari suaranya. Diharapkan dengan menggunakan metode wawancara maka peneliti bisa mendapatkan segala informasi secara spesifik yang berhubungan dengan penelitian ini.

Data primer adalah data yang didapat dan dikumpulkan secara langsung oleh peneliti untuk suatu proyek penelitian spesifik (Zikmund, 2003, p. 63). Berdasarkan definisi yang ada peneliti menggunakan data hasil wawancara sebagai data primer. Data sekunder dapat ditemukan di dalam perusahaan, perpustakaan, internet, atau dengan membeli data tersebut dari perusahaan penyedia data” (Zikmund, 2003, p. 63). Dalam penelitian ini peneliti menggunakan data-data perusahaan dan situs resmi perusahaan sebagai data sekunder.

Penentuan narasumber dilakukan dengan metode *purposive sampling* yaitu dengan teknik *non-probability sampling*. Karena pada penelitian kualitatif ukuran populasi tidak dapat ditentukan secara matematis, oleh karena itu penentuan sampel lebih tepat didasarkan pada tujuan atau masalah penelitian, yang menggunakan pertimbangan-pertimbangan dari peneliti. Hal itu dilakukan dalam rangka untuk memperoleh ketepatan dan kecukupan informasi yang dibutuhkan sesuai dengan tujuan atau masalah penelitian. (Kaelan, 2012, p.76). Dan berikut ini adalah kriteria narasumber menurut peneliti :

1. *Service Representative Manager* / kepala divisi bengkel yang melakukan evaluasi program pelatihan mekanik PT United Motors Centre Surabaya.
2. *Trainer* mekanik selaku pelatih yang memberikan dan pelatihan pada mekanik-mekanik PT United Motors Centre Surabaya.
3. Mekanik merupakan subjek dalam pelatihan yang mendapatkan pelatihan dan evaluasi secara berkala.

Ketiga kriteria ini sangat penting bagi peneliti untuk melakukan penelitian. Hal ini dikarenakan ketiga kriteria ini merupakan elemen penting dalam pelatihan PT United Motors Centre Surabaya. *Service Representative Manager* sebagai pengambilan keputusan terhadap program-program pelatihan apa saja yang diberikan. *Trainer* mekanik sebagai pelaksana pelatihan. Dan mekanik sebagai objek pelatihan yang dilakukan PT United Motors Centre Surabaya.

Teknik analisis data menurut Kaelan (2012, p.176-177) ada 3 langkah untuk melakukan analisis data :

1. Reduksi data yaitu laporan-laporan yang berupa data yang telah terkumpul kemudian dilakukan proses reduksi, dirangkum, dan dipilih hal-hal yang pokok difokuskan pada hal-hal yang penting sesuai dengan pola dan peta penelitian. Jadi data penelitian yang masih merupakan bahan mentah, direduksi, disingkat dan dipadatkan intisarinya sehingga lebih mudah dikendalikan. Data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih tajam tentang hasil pengamatan, dan juga akan mempermudah peneliti untuk mencari data kembali jika memang masih belum mencukupi.

2. Klasifikasi data yaitu setelah dilakukan reduksi data maka, kita akan mudah untuk melakukan kegiatan berikutnya yaitu klasifikasi data. Klasifikasi data adalah mengelompokkan data berdasarkan ciri khas masing-masing berdasarkan objek formal penelitian. Klasifikasi diarahkan pada tujuan penelitian, sehingga dalam proses klasifikasi tersebut harus disisihkan data-data yang kurang relevan serta data-data yang memiliki hubungan dengan tujuan penelitian

3. *Display* data yaitu langkah selanjutnya adalah *display* data. Dikarenakan jumlah data verbal yang sangat banyak dan bertumpuk-tumpuk sehingga menuntut peneliti untuk melakukan proses analisis yang sistematis. Oleh karena itu agar mempermudah dalam proses penyimpulan, maka peneliti harus melakukan proses analisis dengan proses *display* data. *Display* data dilakukan dengan cara membuat kategorisasi, mengelompokkan kepada kategori-kategori tertentu, membuat klasifikasi dan menyusunnya dalam suatu sistem sesuai dengan peta masalah penelitian.

Untuk uji keabsahan data menggunakan triangulasi sumber, Moleong (2009, p.330) mendefinisikan triangulasi data sebagai teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Peneliti dapat melakukan uji keabsahan data dengan mengajukan berbagai macam pertanyaan, melakukan *crosscheck* berbagai sumber data, dan menggunakan berbagai metode dalam melakukan pengecekan terhadap kebenaran data (p. 332). Pada penelitian ini, penulis memilih metode pengujian keabsahan data dengan triangulasi sumber. Dengan menggunakan triangulasi sumber maka peneliti dapat menguji keabsahan data dengan membandingkan hasil wawancara dengan *crosscheck* data kepada mekanik.

III. ANALISIS & PEMBAHASAN

Dalam sebuah program pelatihan, penting bagi perusahaan melakukan evaluasi pelatihan untuk membuktikan bahwa program pelatihan yang diberikan perusahaan sudah optimal dan memberikan dampak positif terhadap kemajuan perusahaan. Berikut ini merupakan tahapan evaluasi pelatihan yang dilakukan oleh PT United Motors Centre.

1. *Reaction*

Reaksi merupakan tahap awal untuk melakukan pengevaluasian program *training*, pada level ini kita dapat melihat bagaimana reaksi peserta terhadap fasilitas, sarana dan prasarana program pelatihan yang diadakan. Reaksi ini merupakan tahapan awal yang akan mempengaruhi kegiatan evaluasi selanjutnya. Dalam setiap program pelatihan sangat penting untuk mendapatkan reaksi peserta terhadap pelatihan dan pelatih. Dan penting untuk membedakan reaksi peserta terhadap kedua hal tersebut. Reaksi peserta terhadap pelatihan

seperti fasilitas, jadwal pelatihan, materi dan snack. Sedangkan, terhadap pelatih seperti kemampuan komunikasi, penguasaan kelas dan penyampaian materi. Dalam pembuatan indikator *form feedback* perusahaan harus mengetahui hal apa saja yang penting untuk diketahui dan berhubungan dengan acara pelatihan secara keseluruhan.

Form Feedback untuk melihat bagaimana mereka memberikan penilaian terhadap apa yang mereka rasakan tentang keseluruhan acara pelatihan, dan juga diharapkan dari *form feedback* dapat digunakan sebagai alat evaluasi untuk melihat kekurangan apa yang dimiliki dalam pelaksanaan pelatihan sehingga kedepannya dapat digunakan untuk memperbaiki poin-poin yang kurang dari penilaian peserta pelatihan. Tujuannya untuk membuat peserta semakin nyaman dan senang dalam mengikuti program pelatihan yang diadakan. Saran, komentar dan reaksi mereka menjadi hal yang sangat penting untuk perbaikan program kedepannya. Di *form feedback* PT UMC yang menjadi perhatian merupakan fasilitas *training* (teori), fasilitas *training* (praktek), fasilitas makan siang dan *snack*, dan fasilitas *dormitory* (*mess*). 4 hal ini lah yang menjadi poin penting untuk dilihat sebagai pendukung kesuksesan program pelatihan. Indikator-indikator yang digunakan untuk fasilitas *training* (teori) adalah kenyamanan ruangan, materi presentasi, *handout*, alokasi waktu *training*, dan pemahaman materi teori oleh instruktur. Fasilitas *training* (praktek) yaitu alat peraga praktek, alokasi waktu *training* praktek, metode penjelasan pada saat praktek, dan pemahaman materi praktek oleh instruktur. Untuk fasilitas makan siang/*snack* yaitu menu makan siang, penyajian makan siang, menu *snack*/kopi/ teh, dan penyajian *snack*. Dan yang terakhir adalah fasilitas *dormitory/mess* yaitu kenyamanan, kebersihan, dan sarana dan prasarana. Dari *form feedback* ini kedepannya fasilitas-fasilitas tersebut dievaluasi kekurangannya, dengan melihat penilaian mereka serta masukan dan komentar dari peserta pelatihan. *Form feedback* PT UMC sudah dapat menggambarkan keseluruhan aktivitas pelatihan dilihat dari susunan acara pelatihan. Fasilitas makan siang/*snack* dan fasilitas *dormitory/mess* merupakan fasilitas pendukung program pelatihan, dari sana dapat dilihat tingkat kenyamanan mereka dan semakin tinggi tingkat kenyamanan peserta maka akan membuat peserta dapat menyerap materi lebih baik. Sedangkan, fasilitas *training* (teori) dan fasilitas *training* (praktek) yang merupakan fasilitas utama dalam program pelatihan dapat digunakan untuk mendukung peserta dalam pembelajaran dalam teori dan praktek.

Dalam Pembuatan lembar reaksi penting bagi kita untuk mengetahui penilaian dan saran dari peserta. Hal ini dapat secara mudah kita pahami dengan kita menggabungkan *closed question* dan *open question*. *Closed question* berupa kolom penilaian sedangkan *open question* berupa kolom komentar dan saran. Tujuan *closed question* untuk melihat penilaian kepuasan mereka dalam bentuk angka, hal ini dapat memudahkan pengelompokan sementara *open question* digunakan untuk melihat saran dan komentar secara terperinci. PT UMC mengkombinasikan *open question* dan *closed question* dalam *form feedback* mereka. *Closed question* berupa penilaian mereka dalam bentuk angka untuk melihat tingkat kepuasan mereka terhadap suatu indikator. *Open question* berupa kolom komentar atau masukan yang disediakan untuk peserta agar dapat memberikan pandangan mereka secara

lebih terperinci. Dengan mengkombinasikan kedua hal ini PT UMC bisa lebih mudah mengolah data dalam bentuk angka dan menjabarkan masukan dari peserta secara lebih terperinci. *Form feedback* yang dimiliki PT UMC ini sudah optimal untuk mendapatkan reaksi dari peserta karena telah menggabungkan kedua metode secara bersamaan.

Pembagian *form feedback* lebih baik dilakukan 15 menit sebelum akhir pelatihan. 15 menit terakhir ini merupakan suatu cara untuk mendorong peserta untuk mengisi kolom komentar dan saran karena kita menyediakan waktu 15 menit terakhir di akhir pelatihan. Jika dilakukan di di luar jam pelatihan maka peserta akan cenderung ingin pulang sehingga pada umumnya peserta akan mengosongi kolom saran dan komentar. *Form Feedback* PT UMC ini diberikan pada hari ke-5 setelah jam ujian praktek dan teori selesai, hal ini menyebabkan sebagian besar kolom komentar dan masukan dalam form dibiarkan kosong oleh peserta karena peserta sudah ingin pulang. Akan lebih baik ketika *form feedback* ini diberikan hari ke-4 dan dimasukkan kedalam jam pelatihan jadi tidak mengambil jam bebas peserta.

Dalam sebuah *form feedback* sebaiknya tidak diharuskan mengisi identitas diri, hal ini dilakukan untuk mendapat penilaian, saran dan komentar yang jujur dari peserta pelatihan. Jika diisikan nama dapat mempengaruhi subjektifitas terhadap penilaian. *Form feedback* PT UMC tidak diharuskan mengisi identitas diri untuk menjaga obyektifitas dan agar peserta jujur dalam mengisi kolom komentar dan saran selain itu mereka juga tidak takut di incar jika memberi penilaian yang jelek.

Dalam sebuah *form feedback* seharusnya membuat *rating* untuk tiap indikator yang dibuat sehingga dapat mempermudah perusahaan dalam menentukan indikator mana yang perlu diperbaiki. *Rating* dalam hal ini merupakan *standard* yang harus dipenuhi, jika *rating* tersebut masih dibawah *standard* maka hal tersebut lah yang harus diperbaiki. PT UMC tidak menetapkan *standard rating* untuk tiap indikator nya. PT UMC hanya melihat hasilnya secara keseluruhan penilaian dari peserta. Ketika memang dilihat kurang memuaskan maka hal itulah yang perlu untuk diperbaiki atau ditingkatkan. PT UMC seharusnya menetapkan *standard rating* yang jelas untuk tiap indikatornya agar memudahkan PT UMC untuk mengetahui indikator mana yang perlu diperbaiki.

Setelah mengetahui indikator mana yang *rating* nya buruk maka harus segera diambil tindakan untuk memperbaiki indikator tersebut. Hal ini dilakukan untuk program pelatihan yang akan datang menjadi lebih baik. PT UMC sudah melakukan tindakan yang tepat untuk menangani indikator yang dinilai kurang memuaskan. Hal ini dapat dilihat dari penanganan perusahaan dalam menanggapi mengenai *mess* peserta yang kurang layak untuk ditinggali, penanganan yang diberikan perusahaan yaitu memindah *mess* ke tempat yang lebih baik dengan budget Rp. 250.000,00/hari untuk tiap kamar.

2. Learning

Sangat penting bagi perusahaan untuk mengukur seberapa baik materi yang dapat diserap peserta pelatihan. *Learning* akan mempengaruhi kegiatan evaluasi selanjutnya yaitu *behavior*. Semakin banyak materi yang dapat diserap peserta maka akan mempengaruhi seberapa besar perubahan

perilaku mereka ketika mereka kembali bekerja. Perusahaan membuat 2 grup yaitu *experimental group* dan *control group*. Orang yang mendapat pelatihan dimasukkan kedalam *experimental group* sedangkan yang tidak mendapat pelatihan dimasukkan kedalam *control group*. Hal ini dilakukan untuk membuktikan bahwa perubahan yang terjadi lebih besar memang terjadi kepada orang yang mendapatkan pelatihan (*experimental group*) dari pada yang tidak mendapatkan pelatihan (*control group*). PT UMC selama ini tidak pernah menggunakan atau mencoba metode ini dalam melakukan evaluasi *learning, behavior* dan *result*. Hal ini dikarenakan seluruh mekanik PT UMC selama ini sudah mendapat pelatihan sehingga tidak bisa membuat *control group* dan pelatihan yang di berikan perusahaan merupakan bekal utama bagi mekanik sehingga penerapan *control group* pada perusahaan tidak memungkinkan untuk dilakukan.

Perusahaan harus mengevaluasi *knowledge, skill dan attitude* peserta pelatihan sebelum dan setelah pelatihan dengan melakukan *pre-test* dan *post-test* kepada setiap peserta pelatihan. Hal ini sangat penting untuk dilakukan untuk mengetahui kemampuan peserta sebelum dan sesudah pelatihan sehingga dapat dilihat peningkatan *knowledge, skill dan attitude* yang didapat. Tidak ada *pre-test* dan *post-test* yang diberikan oleh perusahaan karena materi yang diberikan perusahaan cukup banyak. Sehingga pemberian *pre-test* dan *post-test* tidak efektif dan memperlama waktu.

Pemberian tes tertulis merupakan hal yang penting untuk mengetahui seberapa baik peserta memahami materi yang diberikan. Tes tertulis dapat berupa *multiple-choice* dan *true or false*. Dari soal-soal yang kita berikan itu kita dapat melihat bagian mana yang dimengerti peserta dan bagian mana yang tidak dimengerti peserta. Tes tertulis yang diberikan perusahaan bentuknya *multiple-choice, true or false* dan mengisi titik kosong dengan jawaban yang disediakan. Ketiga bagian ini saling melengkapi dan mewakili seluruh materi yang diberikan perusahaan dengan soal yang berjumlah 100 soal. Penilaian yang dilakukan perusahaan digunakan untuk melihat apakah peserta sudah memahami materi yang diberikan, peserta yang lulus ujian dianggap sudah memahami materi dengan baik.

Pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan *skills* perlu mengadakan *performance test* untuk menguji dan mengevaluasi *skill* yang didapat peserta. Hal ini dilakukan agar peserta pelatihan lebih memahami teknik yang didapat dengan simulasi secara langsung pada sebuah alat peraga. Tes praktek yang diberikan PT UMC ini sudah sangat tepat karena mekanik merupakan sebuah pekerjaan yang membutuhkan *skills*. Tes praktek yang dilakukan perusahaan dengan menyediakan alat peraga berupa mobil yang digunakan sebagai simulasi untuk ujian praktek. Penilaian tes praktek digunakan untuk melihat sejauh mana *skills* yang diperoleh peserta dalam menangani mobil secara langsung. Penilaian tes praktek ini dilakukan dengan cara *trainer* membawa lembar penilaian yang berisi instruksi pengerjaan apa yang harus dilakukan peserta pelatihan, selanjutnya peserta melakukan pengerjaan sesuai instruksi, setelah selesai *trainer* melakukan penilaian terhadap hasil dari pengerjaan mekanik.

Standard kelulusan yang ditetapkan oleh perusahaan adalah 85. Hasil ini merupakan hasil dari penjumlahan tes teori dan tes praktek kemudian di bagi 2 untuk mendapat nilai

dari peserta. Standard kelulusan yang telah ditetapkan perusahaan ini cukup tinggi karena fokus utama perusahaan adalah untuk memberikan pelayanan yang terbaik bagi konsumen sehingga nilai 85 ini merupakan *standard* bagi perusahaan untuk membuktikan bahwa mekanik tersebut sudah menguasai keseluruhan materi dan tehnik. Jika nilai peserta tidak mencapai 85 maka akan diberikan *remidial*. *Remidial* untuk tes teori dilakukan pada hari ke-6 untuk memberi kesempatan pada peserta untuk belajar lagi. Sedangkan, untuk tes praktek *remidial* dilakukan sesaat setelah penilaian. Kebijakan *remidial* ini dilakukan berdasarkan pertimbangan waktu dan biaya, yang dimaksud waktu adalah pelatihan yang diadakan selama 5 hari menyebabkan mekanik tidak bekerja selama 5 hari. Sedangkan biaya yang dimaksud adalah *budget* hotel sebesar Rp.250.000,00/hari untuk tiap kamar, *biaya transport* dan makan siang.

Jika terdapat nilai yang buruk maka harus segera dilakukan penanganan untuk menanggapi hasil yang kurang memuaskan, beberapa faktor harus kita lihat untuk memperbaiki hasil buruk yang didapat peserta. Seringkali kesalahan bukan dari sisi peserta, kesalahan pun juga dapat terjadi pada sisi pelatih. Perusahaan harus mengevaluasi secara keseluruhan apa yang menjadi akar permasalahan dalam serangkaian hasil buruk yang diperoleh. Perusahaan memiliki beberapa cara untuk menanggapi kemungkinan hasil buruk yang didapat yaitu melakukan evaluasi terhadap soal tersebut dengan mengkaji ulang soal yang diberikan, dan opsi yang kedua bertanya kepada peserta kenapa banyak dari mereka yang gagal. Dari sana kita dapat mengetahui apa yang salah dari soal yang kita berikan. Tindakan yang dilakukan perusahaan ini sebenarnya masih tidak dapat digunakan sebagai jawaban atas masalah yang terjadi, seharusnya perusahaan juga mengevaluasi pelatih karena besar kemungkin bahwa pelatih yang salah mengajarkan.

3. Behavior

Behavior digunakan untuk mengukur seberapa besar perubahan *behavior* yang dilakukan peserta ketika peserta selesai menjalani program pelatihan. Mengevaluasi *behavior* membutuhkan waktu yang lebih lama dari level 1 dan level 2 karena kita perlu memberi waktu bagi peserta mendapat peluang untuk menggunakan materi dan skill yang didapat dari pelatihan. Penting bagi perusahaan untuk memberi bantuan, dorongan dan *reward* ketika peserta pelatihan kembali ke pekerjaannya dari kelas pelatihan. Ada 2 tipe *reward* yaitu *intrinsic* dan *extrinsic*. *Reward intrinsic* dapat berupa perasaan puas, bangga, dan kebahagiaan yang didapat peserta ketika mereka menerapkan *behavior* yang baru. *Reward extrinsic* dapat berupa pujian, bonus, dan peningkatan gaji. Untuk mengevaluasi *behavior* perusahaan menggunakan lembar penilaian kinerja. Lembar penilaian digunakan ada 2 macam, yang pertama lembar penilaian untuk yang tidak memiliki bawahan seperti mekanik dan yang kedua lembar penilaian untuk yang memiliki bawahan. Dalam lembar penilaian tersebut terdapat bobot poin untuk masing-masing indikator. Dan ada kolom penilaian level baik sekali, baik, cukup, kurang dan kurang sekali. Penilaiannya dilakukan dengan rumus yang telah ditetapkan perusahaan, dari rumus tersebut hasil yang akan didapat mengarah kepada 5 level penilaian. Dari 5 level tersebut nilai *minimal* yang ditetapkan

perusahaan sebagai *standard* kinerja adalah C (Cukup) yaitu antara 21-30. Pendekatan secara *personal* akan dilakukan pada peserta yang tidak memenuhi *standard* atau dibawah C. Pendekatan *personal* yang dimaksud adalah diajak komunikasi yang dilakukan dua arah untuk mengetahui permasalahan apa yang terjadi dan menganalisa solusi apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan pekerja. Terkadang perusahaan akan memberikan *training* tambahan untuk peserta yang memerlukan peningkatan kinerja.

Perusahaan juga memberikan *reward* dalam bentuk kenaikan gaji atau jabatan kepada peserta pelatihan yang mendapat nilai B yaitu antara 31-40 dalam periode 1 tahun. Pemberian *reward* ini adalah bentuk apresiasi yang diberikan perusahaan atas peningkatan kinerja dan juga sebagai bentuk motivasi bagi peserta pelatihan untuk *maintain* kinerja peserta pelatihan agar lebih baik lagi.

Perusahaan harus memberikan waktu hingga peserta memiliki kesempatan untuk merubah *behavior* nya. Terkadang sebuah kesempatan tidak dapat menjadi tolak ukur untuk melihat perubahan *behavior* peserta. Jadi yang paling penting dalam mengevaluasi *behavior* adalah memberi mereka waktu, mengingatkan mereka untuk merubah *behavior* dan mengawasi nya. Perusahaan dalam hal ini melakukan tindakan yang tepat dengan memberi waktu 6 bulan untuk melihat perubahan *behavior* dalam bentuk lembar penilaian kinerja peserta pelatihan. Evaluasi yang dilakukan perusahaan setiap 6 bulan sekali. Hal ini dilakukan perusahaan untuk memberi waktu yang cukup bagi peserta untuk mengubah kinerja nya. Dan juga sebagai alat untuk introspeksi diri para peserta pelatihan sehingga pada akhir tahun dapat mendapat nilai B agar mendapat kenaikan gaji.

Mengevaluasi *behavior* sebelum dan setelah program pelatihan dapat dilakukan jika memungkinkan. Perusahaan mengukur *behavior* sebelum pelatihan dan setelah pelatihan sehingga kita dapat melihat apa saja perubahan *behavior* yang terjadi akibat dari program pelatihan yang diberikan. Perusahaan selama ini tidak membandingkan evaluasi *behavior* peserta karena lembar penilaian kinerja yang digunakan untuk mengevaluasi *behavior* dikembalikan pada peserta pelatihan agar mereka dapat mengevaluasi diri mereka sendiri dan tindakan apa yang harus mereka lakukan untuk memperbaiki hal tersebut. Kebijakan ini sudah dilakukan sejak lama dan selama ini hal ini dinilai baik oleh perusahaan. Perusahaan seharusnya melakukan penilaian untuk membandingkan apakah kinerjanya semakin baik atau semakin buruk dan dengan mengembalikan lembar penilaian kepada peserta itu belum tentu digunakan oleh peserta pelatihan untuk mengevaluasi diri, sebaiknya perusahaan mengingatkan, membimbing, membina dan mengawasi peserta pelatihan secara *personal* agar peningkatan kinerja dapat meningkat.

Untuk mengevaluasi perubahan *behavior* peserta pelatihan, perusahaan harus mencari orang-orang yang berada disekitarnya dan mengerti *behavior* dari peserta pelatihan, seperti *supervisor*, bawahan dan rekan kerja dari peserta pelatihan. Perusahaan tidak boleh hanya memberikan *survey* atau *interview* hanya kepada peserta pelatihan, karena peserta pelatihan pasti akan mengatakan *behavior* nya telah berubah sehingga perusahaan harus mewawancarai beberapa sumber lainnya. Penilaian yang dilakukan perusahaan sudah tepat,

karena perusahaan menyerahkan wewenang penilaian kepada atasan dari peserta pelatihan. Hal ini dikarenakan atasan lah yang berani mengkritik dan menilai kinerja bawahan.

Seperti investasi lainnya, perusahaan harus membandingkan *cost* dari evaluasi *behavior* dan *benefit* yang didapat dari evaluasi yang diadakan. Waktu adalah uang. Evaluasi membutuhkan waktu yang cukup banyak sehingga perusahaan harus mempertimbangkan *cost* dan *benefit* dari evaluasi yang dilakukan. Jika *cost* lebih besar maka perusahaan harus mencari cara lain untuk mengevaluasi perubahan *behavior* dari peserta pelatihan. Jika pelatihan dilakukan secara berulang kali maka kita dapat lebih menghabiskan uang dan waktu yang lebih untuk melakukan evaluasi sehingga dapat memberi masukan untuk program pelatihan selanjutnya. Perusahaan masih belum pernah membandingkan dan menghitung biaya dan hasil yang di dapatkan, tetapi selama ini biaya yang dikeluarkan perusahaan adalah untuk tim penilai dan bahan-bahan yang dibutuhkan seperti kertas. Tim penilai bekerja untuk merekap penilaian dan mengurus semua yang berhubungan dengan lembar penilaian kinerja. Hasil yang didapatkan adalah perusahaan mendapat laporan dari kinerja setiap mekanik seperti kekurangannya dan pelatihan apa yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerjanya dan ini juga merupakan benefit bagi mekanik karena merupakan alat untuk introspeksi diri serta dapat memberi mereka semangat kerja yang lebih tinggi untuk memperbaiki penilaian kinerja yang mereka dapatkan melalui *reward* yang diberikan.

4. Result

Level terakhir merupakan yang terpenting dan mungkin yang tersusah dari *level-level* sebelumnya. Banyak pertanyaan yang dapat muncul dari *level* ini, seperti bagaimana peningkatan kualitas dari produk? Dan bagaimana kontribusi peningkatan kualitas tersebut terhadap *profit*? Masih banyak pertanyaan yang dapat muncul dari *level* ini, dari sekian banyak pertanyaan yang keluar, biasanya tidak terjawab karena 2 alasan, yang pertama *trainer* tidak mengerti bagaimana cara untuk membandingkan *result* dengan *cost* dari program pelatihan. Yang kedua, *trainer* sudah mengetahui cara membandingkan *result* dan *cost* tetapi *trainer* tidak memiliki banyak bukti untuk menunjukkan bahwa peningkatan yang terjadi merupakan hasil dari pelatihan yang diberikan. Butuh waktu yang lama untuk melihat *result* yang terjadi, karena pada *level* sebelumnya kita harus memberikan waktu untuk perubahan *behavior* yang terjadi kemudian perusahaan baru bisa melihat *result* yang terjadi. Perusahaan melihat *result* peserta hanya dari tes teori dan tes praktek. Hal ini dikarenakan perusahaan sudah cukup melihat dari implementasi teori yaitu praktek dan juga dari lembar penilaian jika mekanik dapat lulus maka itu sudah membuktikan bahwa mereka mempunyai kompetensi yang diharapkan perusahaan dan itu juga membuktikan bahwa *result* yang diinginkan perusahaan dapat tercapai.

Lebih mudah untuk mengevaluasi *result* daripada mengevaluasi *behavior*. Karena *result* merupakan bentuk nyata yang terjadi sedangkan *behavior* lebih ke arah perilaku seseorang yang jawabannya berasal dari pandangan atau pendapat seseorang. Penting bagi perusahaan untuk membandingkan sebelum dan sesudah pelatihan untuk melihat peningkatan *result* yang terjadi. Perusahaan tidak melakukan

perbandingan *result* sebelum dan sesudah pelatihan karena Karena evaluasi *result* yang dilakukan perusahaan merupakan tes teori dan praktek, yang dilakukan secara berkelanjutan dari *level 1* sampai *level 4* sehingga tidak bisa dibandingkan. Semakin tinggi *level* yang diikuti peserta maka semakin tinggi tingkat kompetensinya sehingga pasti tingkat pengetahuannya dan *result* yang didapat juga semakin tinggi. Dan juga lembar penilaian dibawa peserta.

Jumlah uang yang harus kita keluarkan untuk mengevaluasi harus dibandingkan dengan *cost* dari program pelatihan, potensial *result* yang didapat dari program pelatihan dan jumlah sesi pelatihan yang diberikan. Jumlah sesi pelatihan yang dimaksudkan adalah jika pelatihan yang diberikan dilakukan secara berulang kali maka dengan hasil dari evaluasi *result* dapat digunakan sebagai masukan untuk program pelatihan selanjutnya. Perusahaan pada intinya menekankan dengan semakin tinggi nilai kelulusan mekanik dan semakin rendah nya tingkat *remidial*. Hal itu membuktikan bahwa perusahaan sudah mendapatkan hasil yang baik, jadi biaya yang dikeluarkan juga sesuai dengan hasil yang didapatkan.

Perusahaan harus mengetahui apa yang diharapkan *top management* terhadap program pelatihan yang diberikan. Kita harus mengkonsentrasikan kepada *result* yang diinginkan *top management* sehingga kita dapat menunjukkan bukti yang kuat bahwa program pelatihan yang diberikan telah berhasil. Tujuan utama pimpinan adalah yang pertama, memberi pendidikan dan membina mekanik agar bekerja sesuai dengan SOP. Yang kedua, meningkatkan kompetensi dari masing-masing mekanik. Yang ketiga, meningkatkan kinerja atau *performance* mekanik. Dan yang keempat, adalah untuk meningkatkan pelayanan dan kepuasan konsumen. Dalam hal ini perusahaan sudah memberi pelatihan yang sesuai dengan tujuan pimpinan yaitu tujuan pimpinan pada intinya ingin meningkatkan kompetensi, kinerja, pelayanan, kepuasan konsumen dan dapat berkerja sesuai dengan SOP. Pelatihan yang kita berikan sudah sesuai untuk meningkatkan itu semua. Hal itu dibuktikan melalui pembekelan materi teori dan materi praktek yang menitikberatkan pada peningkatan skills dan sudah berhubungan dengan peningkatan pelayanan, bekerja sesuai dengan SOP yang telah ditetapkan dan peningkatan kinerja dan kompetensi mekanik.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Berdasarkan analisis dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Reaction

Lembar reaksi yang digunakan oleh PT UMC sudah dibuat dengan optimal, hampir seluruh indikator dalam pembuatan lembar reaksi telah digunakan PT UMC. Hal ini dapat dilihat dari indikator *determine what you want to find out* dimana poin-poin yang dibuat dalam lembar reaksi sudah sangat tepat dan mewakili keseluruhan program pelatihan. Tetapi dalam hal kemampuan pelatih di dalam *form feedback* ini masih sangat minim. Dalam indikator *Design a form that will quantify reaction*, perusahaan telah membuat lembar reaksi dengan mengombinasikan *open question* dan *closed question*. Dan juga dari *Get honest response* dimana perusahaan tidak mengharuskan peserta pelatihan untuk

mengisi identitas diri sehingga membuat peserta memberikan komentar dan masukan secara kritis untuk penilaian peserta terhadap keseluruhan acara program pelatihan. Perusahaan juga langsung mengambil tindakan untuk perbaikan ketika ada penilaian buruk terhadap salah satu poin, hal ini membuktikan bahwa perusahaan sudah melakukan langkah yang tepat karena perbaikan ini sangat berguna untuk program pelatihan yang selanjutnya. Walaupun tidak pernah ada *standard rating*, perusahaan masih tetap menganalisa penilaian buruk dari para peserta.

2. Learning

Proses evaluasi *learning* yang dilakukan perusahaan sudah optimal, dapat dilihat dari evaluasi yang dilakukan perusahaan yaitu sudah melakukan tes teori dan tes praktek yang dibuat untuk tujuan menguji sejauh mana pemahaman peserta terhadap materi-materi yang diberikan. Metode yang digunakan untuk tes teori juga beragam dan bertujuan untuk menggambarkan kemampuan peserta. Sedangkan tes praktek, metode yang digunakan juga baik dengan menggunakan alat peraga yaitu mobil sehingga peserta dapat memahami secara riil. *Standard* kelulusan untuk tes yang diberikan perusahaan 85 ini sudah sangat tinggi, *standard* ini ditetapkan oleh perusahaan sebagai komitmen perusahaan terhadap mempertahankan dan meningkatkan kepuasan pelanggan yang merupakan tujuan utama dari pimpinan.

3. Behavior

Behavior di perusahaan sudah sangat baik digambarkan dari lembar penilaian kinerja yang dibuat oleh perusahaan. Berbagai macam indikator yang terdapat pada lembar penilaian kinerja dapat digunakan untuk melihat peningkatan *behavior* peserta pelatihan. Lembar penilaian kinerja yang diberikan setiap 6 bulan sekali merupakan langkah yang tepat, karena ini merupakan kesempatan bagi peserta pelatihan untuk memperbaiki diri sehingga pada akhir tahun mendapat kenaikan gaji. Kebijakan kenaikan gaji berdasarkan indeks prestasi B yang harus didapat peserta juga sudah sangat tepat karena melalui *reward* ini akan memotivasi dan mengapresiasi peserta untuk berubah ke arah yang lebih baik lagi.

4. Result

Result di perusahaan dilakukan dengan melihat tes teori, tes praktek dan penilaian lembar kinerja. Penilaian dalam lembar penilaian kinerja yang menggunakan rumus yang telah ditetapkan dapat menggambarkan kualitas peserta. Bagi perusahaan hal ini sebenarnya sudah cukup untuk menjawab *result* karena sudah sesuai dengan tujuan dan harapan pimpinan terhadap program pelatihan yang diadakan. Namun sampai saat ini belum ada data konkrit yang menggambarkan persentase peningkatan kinerja tiap peserta, berapa peningkatan *profit* dan berapa peningkatan kecepatan panganan mobil seperti yang ada dalam teori Kirkpatrick.

Saran untuk PT United Motors Centre adalah :

1. Terkait dengan pembuatan *form feedback* sebaiknya perusahaan membuat poin-poin lebih banyak mengenai kemampuan pelatih seperti penguasaan kelas, kemampuan komunikasi, seberapa jauh pelatih menguasai materi dan cara mengajar. Walaupun sudah mendapat sertifikasi tetapi akan menjadi lebih baik jika penilaian tersebut dilakukan untuk memastikan apakah peserta suka atau tidak dengan cara mengajar pelatih. Dan perusahaan juga sebaiknya membuat *standard rating* untuk tiap poin-poin fasilitas di dalam *form*

feedback agar mempunyai suatu patokan atau *standard* mengenai poin yang harus diperbaiki.

2. Terkait dengan *learning*, dalam menanggapi masalah remedial seharusnya perusahaan tidak melihat dari sisi peserta saja, perusahaan juga harus melihat dari sisi pelatih dengan cara mengevaluasi apakah pelatih tersebut memang benar-benar mampu untuk menyampaikan materi dengan baik dan jelas kepada peserta.

3. Dalam pengukuran *Behavior* melalui lembar penilaian kinerja seharusnya perusahaan membandingkan perubahan *behavior* yang dialami peserta, karena dengan mengetahui perubahan *behavior* peserta baru kita dapat melihat peningkatan apa yang dialami peserta dari program pelatihan yang diberikan. Dan dalam mengevaluasi *behavior* seseorang akan lebih baik perusahaan tidak melihat penilaian berdasarkan 1 sumber saja, karena penilaian tersebut akan bersifat subjektif sehingga diperlukan beberapa sumber lainnya seperti rekan kerja, bawahan dan orang-orang yang sering disekitarnya. Dan selanjutnya perusahaan juga harus membandingkan biaya dan hasil karena menjadi hal yang sangat penting untuk dilakukan dan kedua hal ini saling berhubungan.

4. Terkait *result* yang didapat oleh perusahaan sebaiknya ke dalam bentuk yang konkrit membuat presentase peningkatan kinerja tiap peserta, kecepatan penanganan mobil dan peningkatan *profit*. Hal ini dilakukan agar pimpinan dapat mengetahui data riil dan peningkatan secara statistik hasil dari program pelatihan yang diadakan. Dan juga perusahaan harus membuat *standard* pengerjaan agar dapat dibandingkan dengan *result* yang didapat dari program pelatihan yang di berikan.

Kirkpatrick, Donald. (1998). *Evaluating Training Program : The Four Levels*. Berrett-Koehler Publisher, Inc.

Mathis, Robert L., John H. Jackson. (2003). *Human Resource Management. Tenth Edition*. Ohio : Thomson South-Western.

Moleong, Lexy J. (2007). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Mursidi. (2009). Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Teknik Industri*, Vol. 10, No. 2, 120–127.

Ongori, Henry. Nzonzo, Jennifer C. (2011). *Training And Development Practices In An Organization : An Intervention To Enhance Organizational Effectiveness*. International Journal Of Engineering And Management Sciences.

Pella, Darmin A., Inayati, Afifah. (2011). *Talent Management*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Sastradipoera, Komaruddin. (2006). *Pengembangan dan Pelatihan*. Bandung: Kappa-Sigma.

Senyucel, Zorlu. (2009). *Managing the Human Resource in the 21st Century*. Ventus Publishing Aps.

Subekhi, A., & Jauhar, M. (2012). *Pengantar manajemen sumber daya manusia (MSDM)*. Jakarta: Prestasi Pustakaraya.

Sukandarrumidi. (2006). *Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan.

Zikmund, W. G. (2003). *Business Research Methods*. Ohio: Thomson South-Western.

DAFTAR PUSTAKA

Antariksa. (2007, Agustus 18). Dampak Training : *Gone With The Wind?*. Retrieved April 28, 2014, from strategimanajemen.net/2007/08/17/dampak-training-gone-with-the-wind.

Blackman, Deborah. O'Flynn, Janine. Mishra, D P. (2010). *Can strategic human resource management enable gross national happiness?*. International Journal of Commerce & Management.

Blanchard, P. Nick. Thacker, James W. (2010). *Effective Training*. New Jersey: Pearson Education, Inc.

Dolasinski, Mary jo. (2004). *Training The Trainer : Performance-based training for today workplace*. New jersey: Pearson Education, Inc.

Fleming, Ian. Taylor, Allan J.D. (2002). *The Coaching Pocket Book*. UK: Management Pocketbooks Ltd.

Garner, Eric. (2012). *Training Skills : How to improve the skills and performance of your employees*. Bookboon.com

Joshi, Manmohan. (2013). *Human Resource Management 1st edition*. Bookboon.com

Kaelan, H. (2012). *Metode Penelitian Kualitatif Interdisipliner*. Yogyakarta: Paradigma.

Kerr, Lovetta. (2005). *Human Resources Training and Development At The New York City Departement Of Enviromental Protection (DEP)*. ProQuest Information and Learning Company.