

# Kajian Evaluasi Pelatihan Program Pengembangan Manajemen

**JAM**  
**14, 2**

Diterima, Maret 2016  
Direvisi, Mei 2016  
Disetujui, Juni 2016

**Endah Nuraini**

Program Doktor Manajemen dan Bisnis IPB, Bogor

**Aji Hermawan**

Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis IPB, Bogor

**Aida Vitayala Hubeis**

**Nurmala K Panjaitan**

Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis IPB, Bogor

**Abstract:** *This study aims to analyze the training evaluation of MDP; covering in class training (ICT), and action learning (AL) in affecting individual performance (IP). And also to find which other factors contribute the successfulness action learning of the MDP. The object of this research was a company that implements the MDP in developing its human resources. The research was based on both primary and secondary data. The primary data were gathered from personal interviews; participants, training manager, training provider, facilitators, and participants' supervisor. The secondary data were obtained through the training evaluation sheets, and performance appraisal. Data were analyzed both qualitatively and quantitatively by using SEM-PLS Smart software. The result of this study were (1) ICT was positively and significantly affecting the AL, (2) ICT and AL do not affect the IP simultaneously, (3) Supervisor support showed as a factor in contributing successfulness of the AL. This research can be benefitted as a reference for a company to conduct the MDP training.*

**Keywords:** *action learning, management development program, training evaluation, transfer of training.*

**Abstrak:** Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis evaluasi pelatihan MDP; meliputi in class training (ICT), dan action learning (AL) yang mempengaruhi individual performance (IP). Dan juga untuk menemukan faktor-faktor lain yang berkontribusi dalam mensukseskan dalam pembelajaran MPD. Objek penelitian ini adalah perusahaan yang mengimplementasikan MPD dalam mengembangkan sumber daya manusianya. Penelitian ini didasarkan pada data primer dan sekunder. Data primer dikumpulkan dari wawancara pribadi; peserta, manajer pelatihan, penyedia pelatihan, penyedia fasilitas, dan pengawas peserta. Data sekunder diperoleh melalui lembar evaluasi pelatihan, dan penilaian kinerja. Data dianalisis secara kualitatif maupun kuantitatif dengan menggunakan SEM-PLS Smart software. Temuan penelitian ini adalah (1) ICT adalah positif dan signifikan mempengaruhi AL, (2) ICT dan AL tidak mempengaruhi IP secara bersamaan, (3) dukungan Pengawas menunjukkan sebagai faktor dalam memberikan kontribusi keberhasilan dari AL. Penelitian ini dapat digunakan sebagai acuan bagi perusahaan untuk melakukan pelatihan MDP.

**Kata Kunci:** *action learning, management development program, training evaluation, transfer pelatihan.*



**Jurnal Aplikasi  
Manajemen (JAM)**  
Vol 14 No 2, 2016  
Terindeks dalam  
Google Scholar

---

Alamat Korespondensi:  
Endah Nuraini Mahasiswa  
Program Doktor Manajemen  
dan Bisnis IPB, Bogor, DOI:  
[http://dx.doi.org/10.18202/  
jam23026332.14.2.07](http://dx.doi.org/10.18202/jam23026332.14.2.07)

Salah satu upaya yang dilakukan oleh organisasi untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan sumberdaya manusianya adalah menyelenggarakan pelatihan. Pelatihan adalah suatu proses perubahan yang sistematis dari pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku kerja yang terdefinisi jelas dan terukur (Robbins, 2001). Noe (2008) mendefinisikan pelatihan sebagai upaya yang direncanakan oleh perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran karyawan pada kompetensi yang berhubungan dengan pekerjaannya. Peningkatan kemampuan manajerial dalam organisasi pada umumnya dilakukan melalui pelatihan yang disebut dengan program pengembangan manajemen (MDP).

Program pengembangan manajemen (MDP) merupakan elemen strategik pada organisasi (Savaneviciene, 2008), untuk mengembangkan ketrampilan manajer dan memungkinkan perusahaan mencapai tujuannya. MDP tidak hanya untuk manajer baru tetapi juga untuk manajer yang sudah bekerja.

Sasaran yang dapat dicapai dari suatu penyelenggaraan pelatihan adalah peningkatan pengetahuan, dan melalui *action learning* adalah hasil kerja. Sedangkan peningkatan kinerja organisasi serta peningkatan karir dipengaruhi banyak faktor baik dari sistem maupun lingkungan organisasi.

Salah satu upaya untuk mengetahui apakah pelatihan telah mencapai sasaran adalah melalui evaluasi pelatihan. Evaluasi pelatihan adalah proses pengumpulan hasil untuk menentukan apakah pelatihan efektif (Noe, 2008). Selanjutnya menurut definisi Kirkpatrick (2005), evaluasi pelatihan adalah mengukur perubahan perilaku yang terjadi sebagai hasil program pelatihan.

Penelitian sebelumnya telah banyak membahas tentang evaluasi pelatihan, namun sampai sejauh ini evaluasi yang dilakukan hanya evaluasi reaksi dan evaluasi pengetahuan (Al-Athari dan Zairi, 2002). Penelitian ini menganalisis tentang pelatihan *MDP* yaitu menganalisis hubungan evaluasi selama di kelas (*in class training*) dengan evaluasi penerapan hasil pelatihan (*action learning*) serta menganalisis pengaruh pelatihan MDP terhadap *individual performance*.

Baldwin and Ford, 1988, menunjuk tiga faktor penting dalam pengalihan pelatihan, (1) karakteristik

peserta pelatihan, yaitu kemampuan peserta, kepribadian dan harapan kesesuaian pelatihan, (2) rancangan pelatihan, yaitu tingkat dimana pelatihan dirancang dan disampaikan untuk memberi kemampuan peserta dalam mengalihkan pembelajaran ke pekerjaan (diperkuat dengan penelitian oleh Holton, 2000), (3) lingkungan pekerjaan, pengaruh terhadap transfer yang terjadi di luar pembelajaran (diperkuat dengan penelitian Burke dan Hotchins, 2008).

Kondisi yang terjadi di lapangan menunjukkan banyak perusahaan yang sudah mengeluarkan biaya besar tetapi tidak merasakan ada perubahan setelah karyawan kembali ke tempat kerja (McGruk, 2009). Mereka berpendapat bahwa pelatihan masih belum bisa menjawab kebutuhan organisasi. penelitian empiris menunjukkan bahwa belum ada kejadian yang mengindikasikan bahwa kinerja organisasi merupakan hasil dari pelatihan manajemen yang sukses (Burke, 2008; Holton, 2005; Mabey and Grey, 2001).

Metode evaluasi model 4 tingkat telah berkontribusi pada evaluasi pelatihan secara teori maupun praktek, namun untuk prespektif bisnis model ini mempunyai keterbatasan. Keterbatasan yang dimaksud adalah bahwa model tersebut terdapat hubungan sebab akibat antara hasil pelatihan pada tingkat yang berbeda. Tidak mungkin akan dicapai hasil positif pada tingkat tertinggi jika pada tingkat yang lebih rendah tidak terjadi. (Alliger and Janak, 1989; Talbot, 1992; Alliger, *et al.*, 1997).

Obyek penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah perusahaan yang telah mengembangkan sumberdaya manusianya melalui program pengembangan manajemen (MDP). Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder dan data primer yang diperoleh dari hasil wawancara. Data yang berupa hasil penilaian selanjutnya dianalisis menggunakan metode SEM-PLS dengan software Smart PLS dan data hasil wawancara dianalisis secara kualitatif.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan pada bagian sebelumnya, maka penelitian ini akan membahas tentang hubungan antar tingkatan evaluasi pelatihan dari Kirkpatrick diawali dengan evaluasi 2 (evaluasi pembelajaran), evaluasi 3 (evaluasi penerapan) dan evaluasi 4 (evaluasi hasil kerja). Dalam

pembahasan ini evaluasi 1 (evaluasi reaksi) tidak dimasukkan karena pengukuran evaluasi reaksi tidak ada kaitan dengan evaluasi tingkat berikutnya.

Bagaimana hubungan antar tahapan-tahapan evaluasi pelatihan MDP (pembelajaran di kelas, penerapan hasil dan hasil kerja)

Bagaimana faktor-faktor alih pelatihan (karakteristik individu, rancangan pelatihan dan lingkungan kerja) berpengaruh pada penerapan hasil pelatihan

### Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, penelitian ini dilakukan dengan tujuan: (1) Menganalisis hubungan antar tahapan-tahapan evaluasi pelatihan MDP (pembelajaran di kelas, penerapan hasil dan hasil kerja), (2) Menganalisis pengaruh faktor-faktor alih pelatihan (karakteristik individu, rancangan pelatihan dan lingkungan kerja) pada hubungan antara tahap pembelajaran di kelas dengan penerapan hasil pelatihan.

## METODE PENELITIAN

### Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di salah satu Perusahaan yang bergerak dalam jasa telekomunikasi dan telah menyelenggarakan *MDP*. Pelatihan *MDP* dilaksanakan pada bulan Desember 2013. Sebagian data sekunder diambil pada Desember 2013, untuk kelengkapannya diambil pada Mei 2014. Selanjutnya pengambilan data primer melalui wawancara dilakukan pada bulan Juni dan Juli 2014.

### Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus. Metode studi kasus merupakan penelitian deskriptif yang didasarkan pada kehidupan nyata, masalah, atau kejadian dan situasi yang menggambarkan analisis, perencanaan, pengambilan keputusan dan tindakan pada batas-batas yang ditentukan. Sehingga diperlukan semua informasi atas kejadian selama pelatihan berlangsung.

### Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Data sekunder berupa

informasi tentang peserta, hasil penilaian peserta, laporan penyelenggaraan pelatihan MDP, laporan penilaian kinerja karyawan dan profil perusahaan. Data Primer berupa hasil wawancara dengan pihak yang terlibat dalam penyelenggaraan pelatihan.

Wawancara dilakukan kepada pihak yang terlibat dalam pelatihan MDP yang terdiri atas peserta pelatihan, atasan peserta, fasilitator, perancang, pengelola atau penanggungjawab pelatihan (15 Orang).

### Teknik Pengambilan Data

Data sekunder diperoleh melalui penggalian informasi yang berasal dari perusahaan yang terdiri atas data nilai peserta selama mengikuti pelatihan dan data penilaian kinerja karyawan. Data sekunder diperoleh melalui metode arsip dan metode dokumen.

Data primer diambil melalui wawancara perorangan bertujuan mengeksplorasi secara mendalam apa yang dilihat, dirasakan, dengar dan alami oleh narasumber tentang segala sesuatu yang terjadi dalam pelaksanaan pelatihan MDP. Pertanyaan wawancara bersifat semi terstruktur dan setiap pertanyaan yang diajukan merupakan pertanyaan terbuka dengan tujuan untuk menggali informasi secara apa adanya (jawaban tidak diarahkan) dan sebanyak-banyaknya (jawaban tidak dibatasi).

### Teknik Pengolahan dan Analisis Data

Analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis kuantitatif dan kualitatif. Tujuan penelitian menganalisis pengaruh *in class training* terhadap *action learning* dan menganalisis pengaruh pelatihan MDP terhadap *individual performance*, dilakukan analisis data sekunder yang berupa hasil evaluasi peserta pelatihan *MDP*, menggunakan analisis SEM-PLS (*Structural Equation Modeling-Partial Least Square*). *Partial Least Square* (PLS) digunakan untuk menguji model dan hubungan yang dikembangkan. Tujuan PLS adalah membantu peneliti untuk mendapatkan nilai variabel laten untuk tujuan prediksi (Ghozali 2006). Metode analisis PLS menggunakan jumlah sampel yang berkisar antara 30–50 (Ghozali, 2006).

Analisis data kualitatif digunakan terhadap informasi hasil wawancara sehingga diperoleh hasil analisis berupa faktor-faktor yang berperan dalam efektivitas

pelatihan MDP.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pada bagian hasil dan pembahasan ini akan diuraikan tentang hasil evaluasi pelatihan MDP yang meliputi evaluasi reaksi peserta, evaluasi pembelajaran, evaluasi penerapan hasil pelatihan alih pelatihan, dan kinerja karyawan.

**Hasil Evaluasi Pelatihan MDP**

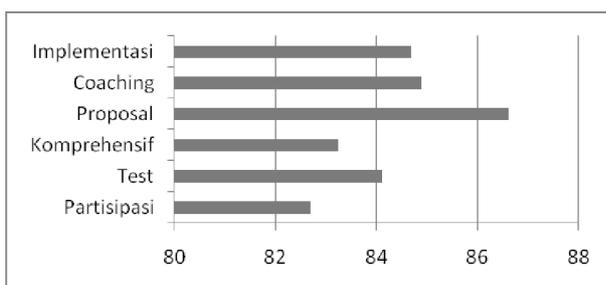
**Analisis deskriptif**

Analisis deskriptif merupakan analisis penjabaran dan penggambaran termasuk penyajian data. Analisis deskriptif bertujuan untuk memberikan gambaran (deskripsi mengenai suatu data agar data tersaji menjadi mudah diinterpretasi oleh pembaca. Analisis deskriptif dilakukan pada evaluasi pembelajaran dan penerapan.

**Hasil Evaluasi Pembelajaran dan Penerapan**

Evaluasi pembelajaran yang dilakukan selama pelatihan, menghasilkan beberapa jenis penilaian yang terdiri atas nilai partisipasi, nilai post test dan nilai komprehensif. Sedangkan evaluasi penerapan hasil pelatihan terdiri atas nilai proposal, nilai *coaching* dan nilai implementasi. Hasil evaluasi pembelajaran dan penerapan disajikan pada lampiran 1.

Hasil pada nilai rata-rata evaluasi selama pelatihan MDP pada setiap evaluasi tertuang pada



**Gambar 2. Rekap Nilai Rata-rata Evaluasi Pelatihan MDP**

Sumber: Laporan penyelenggaraan MDP 2012

Gambar 2.

Gambar 2 menunjukkan jenis evaluasi yang dilakukan, nilai rata-rata dan jumlah peserta.

Nilai partisipasi menunjukkan bahwa rata-rata peserta mengikuti pelatihan dengan penuh perhatian, sebagian besar peserta aktif mengajukan pertanyaan

dengan pertanyaan yang cukup berkualitas.

Nilai *test* menunjukkan bahwa peserta memahami pelatihan dengan baik.

Nilai komprehensif menunjukkan bahwa peserta mempunyai daya analisis yang baik dalam menganalisis kasus menggunakan konsep yang dipelajari selama pelatihan.

Nilai proposal menunjukkan bahwa peserta dapat menggunakan konsep untuk membuat rencana perbaikan di tempat kerjanya.

Nilai *coaching* menunjukkan bahwa peserta mampu menerima dan menangkap masukan yang disampaikan oleh ‘*coach*’.

Nilai implementasi menunjukkan bahwa peserta yang membuat proposal mampu menuangkan ide dan mengimplementasikan konsep yang dipelajari di tempat kerjanya.

**Hasil Penilaian Kinerja Individu**

Penilaian kinerja individu terhadap karyawan dilakukan setiap akhir tahun. Penilaian dilakukan oleh pejabat penilai atau disebut juga penilai 1 adalah atasan langsung dari karyawan yang dinilai sesuai dengan ketentuan yang berlaku di perusahaan dan atasan penilai atau disebut juga Penilai 2 adalah atasan langsung dari pejabat penilai, sesuai dengan ketentuan yang berlaku di perusahaan. Tingkatan nilai kinerja

**Tabel 1. Tingkatan Penilaian Kinerja Individu Karyawan**

Tingkat	Kategori Penilaian
5	Jauh di atas target
4	Di atas target
3	Mencapai target
2	Di bawah target
1	Perlu pembinaan

Sumber: Dokumen penilaian kinerja individu perusahaan 2010

karyawan mengacu pada Tabel 1.

Data penilaian karyawan tahun 2012 dan tahun 2013 disajikan dalam Lampiran 2. Hasil penilaian kinerja karyawan menunjukkan bahwa sebagian besar peserta (64%) mendapat nilai 3 atau mencapai target, sebagian kecil (29%) mendapat nilai 4 atau di atas target, hanya seorang (3.5%) yang mendapat nilai 5 atau jauh di atas target dan juga satu orang (3.5%) yang mendapat nilai 2 atau di bawah target.

Ditinjau dari perubahan penilaian kinerja peserta

dari tahun 2012 ke 2013 menunjukkan bahwa 7 orang mengalami penurunan nilai, 21 orang mendapat nilai tetap dan 2 orang mengalami peningkatan. Dari jumlah tersebut menunjukkan sebanyak 70% mendapat penilaian kinerja individu tetap.

**Analisis PLS**

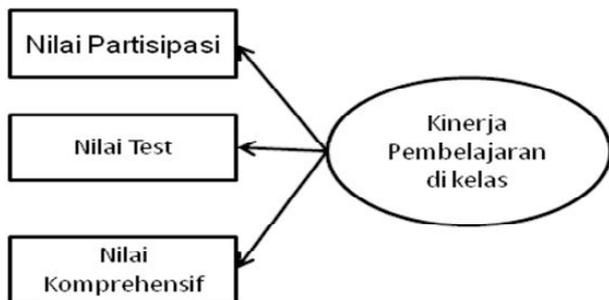
Salah satu analisis data dalam penelitian ini menggunakan model persamaan structural *Partial Least Square* (PLS) yaitu metode analisis yang tidak mengasumsikan data harus dengan pengukuran tertentu, dapat diterapkan pada semua skala data, tidak membutuhkan banyak asumsi dan ukuran sampel (Ghozali, 2006). *Partial Least Square* (PLS) digunakan untuk menguji model dan hubungan yang dikembangkan. Tujuan PLS adalah membantu peneliti untuk mendapatkan nilai variabel laten untuk tujuan prediksi (Ghozali, 2006). Metode analisis PLS menggunakan jumlah sampel yang berkisar antara 30–50 (Ghozali, 2006).

Tahapan dalam pengujian model dengan menggunakan metode PLS.

**Spesifikasi Model**

Merancang *outer model*, membuat model pengukuran yang fungsinya mendefinisikan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Merancang *inner model*, membuat model struktural yang fungsinya menghubungkan antar variabel laten (Ghozali, 2006).

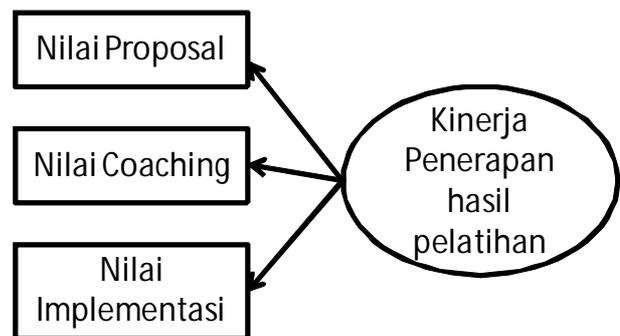
Evaluasi pelatihan MDP dilakukan secara bertahap yaitu evaluasi di kelas, evaluasi selama latihan penerapan dan evaluasi hasil kerja. Hubungan antara variabel pembelajaran dikelas dan indikatornya dapat



Gambar 3. Spesifikasi Model 1

dilihat pada Gambar 3.

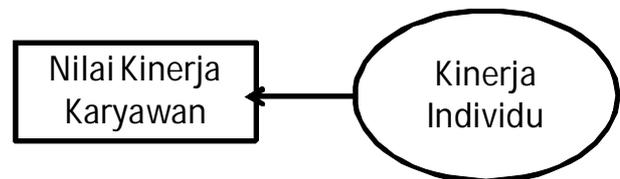
Gambar 3 menunjukkan spesifikasi model yang mendefinisikan hubungan antara variabel pembelajaran di kelas dengan indikator nilai partisipasi, nilai test dan nilai komprehensif. Keberhasilan juga dapat dilihat dari kemampuan peserta dalam menerapkan hasil pelatihan. Ukuran keberhasilan pada sasaran ketiga adalah peserta mampu membuat dan menyelesaikan penugasan pasca pelatihan yang disebut penerapan hasil pelatihan. Hasil penilaian dituangkan dalam nilai proposal, nilai *coaching* dan nilai penerapan dalam bentuk angka. Nilai proposal dan penerapan masing-masing terdiri atas nilai tulisan dan nilai presentasi yang dilakukan dengan cara memberikan angka yang diisikan pada formulir penilaian oleh pengajar (fasilitator) dan atasan peserta dan pengelola pelatihan. Hubungan antara variabel penerapan hasil pelat-



Gambar 4. Spesifikasi Model 2

atihan dan indikatornya dapat dilihat pada Gambar 4.

Gambar 4 menunjukkan spesifikasi model yang mendefinisikan hubungan antara variabel penerapan hasil pelatihan dengan indikator nilai proposal, nilai coaching dan nilai implementasi. Keberhasilan juga dapat dilihat dari hasil kerja karyawan yang diukur melalui penilaian kinerja individu. Hubungan antara variabel kinerja individu dan indikatornya dapat dilihat



Gambar 5. Spesifikasi Model 3

pada Gambar 5.

Gambar 5 menunjukkan spesifikasi model yang mendefinisikan hubungan antara variabel kinerja individu dengan indikator nilai kinerja karyawan.

### Membuat Diagram Jalur

Menyusun diagram jalur dari pemodelan yaitu menyusun model struktural dengan menghubungkan variabel laten endogen dan variabel eksogen. Dan menyusun model pengukuran dengan menghubungkan indikator dan variabel laten.

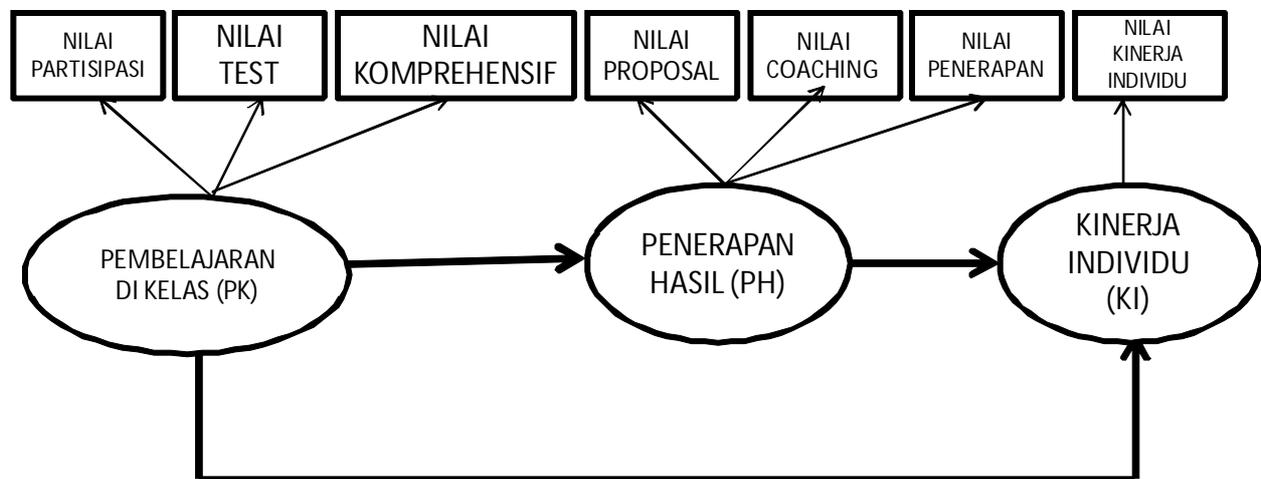
Model struktural yang sudah tersusun, ditunjuk-

kan pada Gambar 6.

Gambar 6 menunjukkan hubungan antara evaluasi pelatihan MDP yang terdiri atas pembelajaran di kelas (PK), penerapan hasil (PH) dengan kinerja individu (KI). Hasil PK dihubungkan ke PH, PK dan PH dihubungkan ke KI. Pada Tabel 2 diuraikan definisi operasional variabel laten, indikator serta sumber pustaka yang digunakan.

### Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian dirumuskan sebagai



Gambar 6. Model Struktural

Tabel 2. Definisi Operasional Variabel Laten

Variabel Laten	Definisi	Indikator	Sumber Pustaka
Pembelajaran di kelas (PK)	Kinerja peserta selama mengikuti pelatihan di kelas	1. Nilai Partisipasi 2. Nilai Pemahaman 3. Nilai kemampuan analisis	Kirkpatrick (2005)
Penerapan hasil pelatihan (PH)	Kinerja peserta dalam menerapkan hasil pelatihan	1. Nilai Proposal (kemampuan menuangkan ide perbaikan) 2. Nilai Coaching 3. Nilai Penerapan (kemampuan menerapkan hasil pelatihan)	Kirkpatrick (2005)
Kinerja Individu (KI)	Kinerja peserta (hasil penilaian Kinerja individu)	1. Nilai Kinerja individu	Robbins (2006) Bohlander (2013)

berikut:

- H1 : Kinerja pembelajaran di kelas berpengaruh terhadap penerapan hasil pelatihan
- H2 : Kinerja penerapan hasil pelatihan berpengaruh terhadap kinerja individu

**Pendugaan Parameter**

**Uji Signifikasi Outer Weight**

*Outer weight* fungsinya untuk melihat pengaruh yang paling dominan dari hubungan antar indikator dengan variabel latennya (pembelajaran di kelas, penerapan hasil dan kinerja Individu) dengan menciptakan skor nilai untuk variabel laten tersebut berdasarkan bobot dari indikatornya yang sudah dibandingkan dengan indikator lain.

**Uji Signifikasi Outer Loading**

*Outer loading* fungsinya untuk melihat hubungan yang paling dominan berdasarkan nilai dari diagram jalur antara indikator dengan variabel laten (pembelajaran di kelas, penerapan hasil dan kinerja Individu).

Nilai *outer loading* menunjukkan nilai dari setiap indikator sebagai pengukur dari masing-masing variabel berdasarkan nilai dari diagram jalur pemodelan refleksifnya. Fungsi dari Uji signifikansi *outer loading* adalah untuk menilai koefisien jalur variabel laten dari

indikatornya (Haenlein, 2004).

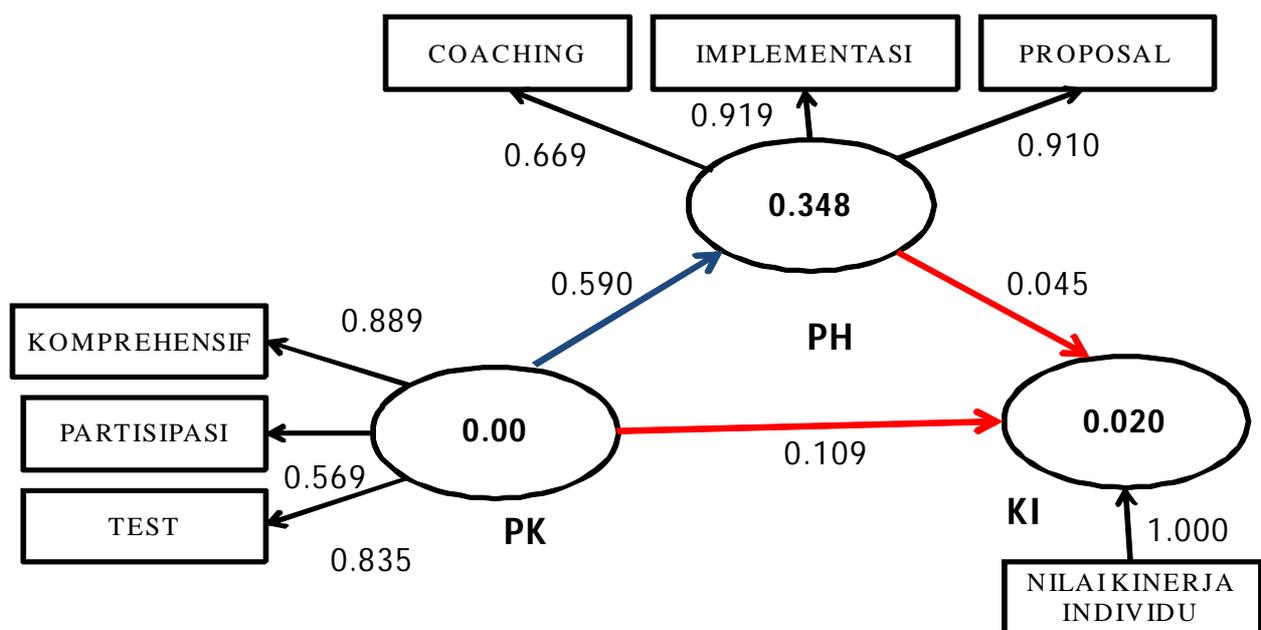
Evaluasi Model Pengukuran Struktural (*Inner model*) Evaluasi pada model ini fungsinya adalah melihat nilai signifikansi dari variabel laten dengan menggunakan  $R^2$ . Setelah mengetahui nilai  $R^2$ , untuk melihat ukuran prediksi dari variabel laten endogen dengan indikator refleksif digunakan besaran  $Q^2$  (Thomas, 2005).

**Analisis Hubungan antar Tahapan Evaluasi Pelatihan MDP**

Hasil analisis PLS ditunjukkan pada Gambar 7.

Gambar 7 menunjukkan hubungan antara pembelajaran di kelas (PK), penerapan hasil pelatihan (PH) dan kinerja individu (KI) disebut *inner weight*. Angka yang terletak diantara PK dan PH, PK dan KI, PH dan KI disebut nilai koefisien pengaruh. Nilai koefisien pengaruh PK terhadap PH (0.590), PH terhadap KI (0.045) dan PK terhadap KI (0.109).

Selain menunjukkan hubungan antar 2 variabel, Gambar 7 juga menunjukkan hubungan antara variabel laten dengan indikatornya. Angka yang terletak diantara variabel laten dan indikator disebut nilai *standardized loading factor* (nilai muatan faktor) yang mengukur kontrak. Untuk mengukur kontrak PK validitas indikator nilai partisipasi = 0.569, nilai post



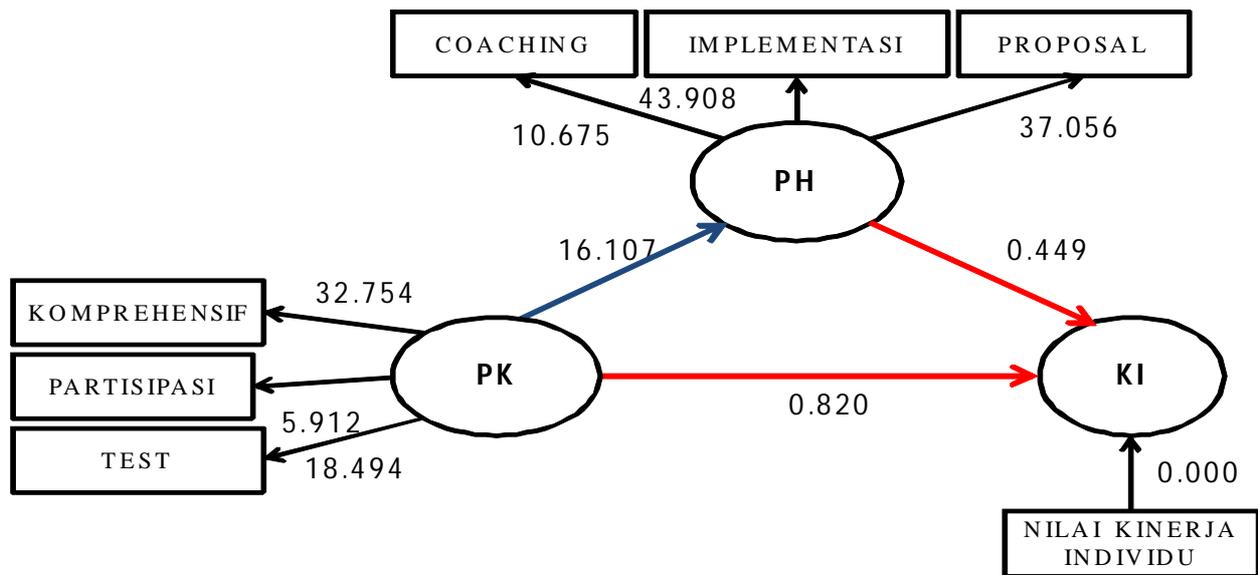
Gambar 7. Nilai Koefisien Model

test = 0.835, nilai komprehensif = 0.889. Pengukuran yang dilakukan untuk konstruk PH validitas indikator nilai proposal = 0.910, nilai coaching = 0.669 nilai implementasi = 0.919. Nilai *standardized loading factor* seluruhnya valid (di atas 0.5).

Selanjutnya Gambar 7 juga menunjukkan hubungan antara PK, PH dan KI disebut *inner weight*. Angka yang terletak di dalam lingkaran PH dan KI disebut nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ). Nilai koefisien determinasi untuk variabel PH sebesar 0.348 menjelaskan bahwa keragaman dalam PH mampu dijelaskan oleh faktor PK sebesar 34.8%, sehingga 65.2% dipengaruhi oleh faktor-faktor yang lain selain PK. Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) untuk variabel PH sebesar 0.020 menjelaskan bahwa keragaman dalam KI hanya mampu dijelaskan oleh faktor PK dan PH sebesar 2%, sehingga 98% dipengaruhi oleh faktor-

5%). Demikian juga hubungan antara variabel latent dan indikatornya ditunjukkan dengan nilai  $t_{hitung}$  yang semuanya di atas 1,96, yang artinya indikator valid untuk mengukur variabelnya.

Temuan yang dapat diperoleh dari analisis PLS terhadap hubungan antar evaluasi adalah bahwa pembelajaran di kelas berpengaruh positif signifikan terhadap penerapan hasil pelatihan dan penerapan hasil pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja individu. Temuan yang pertama memperkuat hasil temuan yang dilakukan oleh Suutari & Viitala (2007) menunjukkan bahwa kegiatan pengembangan tradisional yaitu pelatihan jangka pendek yang dilanjutkan dengan metode pembelajaran yang didasarkan pada pengalaman lebih efektif dalam mendukung pengembangan para



Gambar 8. Nilai  $t_{hitung}$  model

faktor yang lain selain PH dan PK.

Gambar 8 menunjukkan signifikansi nilai yang ditunjukkan pada Gambar 7. Hubungan antara PK terhadap PH signifikan dan positif yang ditunjukkan dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 16.107 (di atas nilai  $t_{tabel}$  sebesar 1.96 pada taraf nyata 5%), sedangkan PK dan PH terhadap KI tidak signifikan yang ditunjukkan dengan nilai  $t_{hitung}$  masing-masing 0.820 dan 0.449 (di bawah nilai  $t_{tabel}$  sebesar 1.96 pada taraf nyata

manajer.

Temuan yang kedua agak di luar dugaan, karena penelitian yang pernah dilakukan oleh Holton (1996) menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara pelatihan dengan kinerja individu. Hal tersebut dapat terjadi dimungkinkan oleh perbedaan pelatihan yang dijadikan obyek penelitian. Pada penelitian ini pelatihan yang dijadikan obyek adalah pelatihan MDP (*soft skill*), sedangkan serta metode analisis yang diguna-

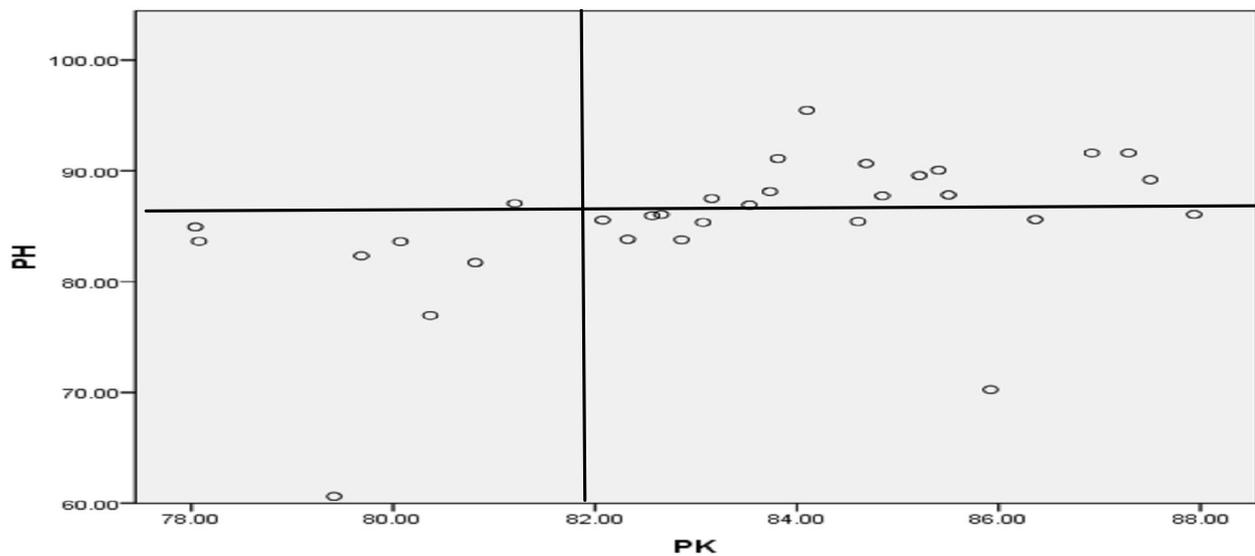
kan pada penelitian masing-masing.

### Analisis Pemetaan Peserta Berdasarkan Nilai Pembelajaran di Kelas dan Penerapan Hasil Pelatihan

Meskipun analisis SEM-PLS menunjukkan bahwa pembelajaran di kelas berpengaruh terhadap penerapan hasil pelatihan, namun dari pemetaan diagram terbar ditemukan hasil yang berbeda. Gambar 5 menunjukkan Pemetaan data penilaian pembelajaran di kelas (PK) sebagai sumbu X dan nilai penerapan (PH)

leluasa”. (Peserta P31)

Uraian tersebut di atas menunjukkan bahwa faktor dukungan atasan merupakan faktor yang sangat penting dalam keberhasilan menyelesaikan pelatihan. Data-data penelitian ini menunjukkan bahwa atasan yang bersikap membantu dan mengarahkan membuat peserta termotivasi untuk menyelesaikan penugasan yang diberikan kepadanya. Sedangkan atasan yang tidak terlalu memperhatikan bawahannya mengakibatkan peserta kurang bersemangat untuk menyelesaikan



Gambar 9. Penyebaran Peserta Berdasarkan Nilai Pembelajaran di Kelas (PK) dan Penerapan Hasil Pelatihan (PH)

sebagai sumbu Y.

Pada Gambar 9 dapat dilihat peserta yang mendapat penilaian PK tinggi tetapi nilai PH rendah yaitu peserta dengan kode P31. Hal tersebut diduga karena beberapa faktor yang berkontribusi terhadap hubungan antara pembelajaran di kelas dan penerapan hasil pelatihan.

“Dukungan atasan sangat diperlukan untuk tercapainya penyelesaian proyek. Namun yang terjadi atasan mengharapkan bobot yang tinggi dan sulit untuk diikuti dan kurang memberikan dorongan untuk menyelesaikan proyek. Hal tersebut membuat demotivasi, sehingga proyek tidak terselesaikan. Faktor lain penyebab proyek tidak selesai kemungkinan karena tempat kerja yang berjauhan dengan lokasi pelatihan dan atasan, sehingga *coaching* tidak bisa dilakukan secara

penugasan. Hasil penelitian ini senada dengan penelitian Abozed, *et al.* (2009), Shad, I. (2008) yang mengungkapkan bahwa lingkungan yang mendukung akan mengarahkan terjadinya alih pelatihan dan sebaliknya. Beberapa karakteristik lingkungan kerja yang mempengaruhi pengalihan pelatihan meliputi iklim pengalihan (*climate of transfer*), dukungan atasan dan rekan kerja, kesempatan untuk berprestasi dan dukungan teknologi (Hunter-Johnson, 2012).

Hal lain yang berkaitan dengan dukungan atasan adalah tuntutan hasil *action learning* yang terlalu ideal mengakibatkan peserta sulit menemukan topik yang akan digunakan pada *action learning*. Seperti yang diungkapkan P02 sebagai berikut:

“Ada kalanya peserta merasa tidak didukung dalam mengerjakan *action learning* misalnya pada saat menentukan tema. Salah satu peserta tidak menyelesaikan makalah karena

atasan meminta topik yang hasilnya menunjukkan perubahan yang signifikan. Atasan terlalu idealis, sulit mendapat persetujuan tentang proyek yang akan dijadikan topik *action learning*” (P02).

Dukungan atasan menjadi faktor penting dalam penyelesaian penerapan hasil pelatihan, karena atasan berperan dalam menyetujui proyek yang dibuat dan membantu dalam implementasinya, Selain itu diperlukan dukungan kepada peserta dalam memberikan keleluasaan mengatur waktu menyelesaikan pekerjaan kantor dan penerapan hasil pelatihan. Peserta yang merasa tidak mendapat dukungan atasannya, mungkin karena atasan terlalu sibuk atau karena atasan menganggap pelatihan merupakan tugas departemen sumber daya manusia.

Selain dukungan atasan dan dukungan rekan kerja, terdapat faktor lain dalam lingkungan kerja yaitu faktor iklim kerja. Berdasarkan penelitian saat ini perusahaan masih dalam masa transformasi, dimana perusahaan sedang mengalami banyak perubahan yang menimbulkan kekhawatiran dalam pekerjaan, jabatan maupun karir, seperti yang diungkapkan Peserta P16 sebagai berikut:

“Situasi perusahaan sedang sensitif, karena sedang terjadi transformasi yang masih berlangsung yang berakibat ke perubahan organisasi, pembagian tugas, jenis jabatan. Peserta merasa khawatir terkena dampak dinamika organisasi” (P16)

“Perusahaan sedang melakukan transformasi dalam segala bidang terutama reorganisasi. Terdapat perubahan pengelompokan tugas dan nama jabatan meskipun pekerjaan hampir sama. Selain itu terjadi penghilangan dan juga penambahan bagian baru”. (16)

Pernyataan di atas menunjukkan bahwa kondisi perusahaan yang sedang mengalami transformasi berdampak pada situasi dan kondisi kerja. Selanjutnya berpengaruh pada proses belajar mengajar terutama pada saat menerapkan hasil pelatihan. Pengaruh tersebut mungkin dirasakan karena bidang telekomunikasi berkembang begitu pesat dengan persaingan yang begitu ketat.

Pelaksanaan pembelajaran di kelas berjalan

sesuai dengan jadwal, namun jika ditinjau dari pelaksanaan *coaching* dan penerapan hasil pelatihan nampak banyak terjadi ketidaksesuaian jadwal pelaksanaan *coaching* dan presentasi. Laporan pelaksanaan *coaching* dan presentasi menunjukkan bahwa peserta banyak yang melakukan penundaan waktu *coaching* dan presentasi dengan alasan kesibukan kerja atau belum mengerjakan penugasan yang diberikan. Keadaan tersebut bisa terjadi kemungkinan disebabkan oleh pembelajaran di kelas relatif lebih mudah dikendalikan dari pada *coaching* dan penerapan hasil pelatihan. Jadwal pembelajaran di kelas pasti akan diikuti oleh seluruh peserta karena waktu relatif pendek (3 hari) dan jika mereka tidak hadir berarti mereka kehilangan kesempatan dalam keikutsertaan pelatihan MDP.

Jadwal *coaching* dan presentasi waktunya relatif lebih leluasa sehingga menimbulkan anggapan para peserta bahwa kegiatan tersebut tidak mendesak dan dapat ditunda. Selain itu pengaturan jadwal dilakukan oleh tenaga administrasi pelatihan yang tidak mempunyai kewenangan untuk mengharuskan peserta hadir sesuai jadwal sehingga semakin menambah kemudahan untuk merubah waktu *coaching*.

Terjadinya perubahan pada peserta yang meliputi lokasi kerja, unit dan perubahan atasan terjadi karena adanya transformasi yang masih berlangsung di perusahaan. Atas dasar terjadinya transformasi tersebut menuntut perusahaan mengalami penyesuaian setiap saat terhadap perubahan untuk memenuhi kebutuhan pasar.

“Saat mengikuti pelatihan MDP posisi ada di Semarang kemudian pindah ke Surabaya dan beberapa waktu kemudian pindah ke Jakarta” (Peserta P31).

Pelaksanaan pelatihan diserahkan kepada pihak *provider* maka sepenuhnya dikendalikan oleh *provider* yang meliputi jadwal, penentuan pengajar serta dinamika selama pelatihan. pelaksanaan pembelajaran di kelas relatif dapat dikendalikan dengan baik karena waktu, materi, tempat dan pengajar sudah jelas, tetapi untuk pelaksanaan *coaching* dan penerapan hasil pelatihan pada kenyataannya sulit dikendalikan. Pada tahap tersebut selain pihak *provider* diperlukan juga keterlibatan pihak penanggung jawab pelatihan dan atasan untuk mendorong semangat peserta dalam

menyelesaikan penerapan hasil pelatihan.

Keseimbangan antara pekerjaan dan pelatihan merupakan hasil pengelolaan yang baik dari peserta yang mempunyai kemampuan *managing self* seperti kemampuan membagi waktu, kemampuan menentukan prioritas dan kemampuan mendelegasikan kepada pihak lain.

Penyelesaian penerapan hasil pelatihan tidak hanya memerlukan kemampuan tetapi juga motivasi yang tinggi untuk menghasilkan sesuatu. Motivasi seseorang akan muncul jika yang bersangkutan dapat melihat manfaat yang bakal diperolehnya. Dari penelitian ditunjukkan bahwa terdapat beberapa alasan peserta menyelesaikan *action learning* adalah karena kewajiban dari perusahaan, tidak enak dengan atasan dan menjadikan pekerjaan rutin lebih nyaman.

Dengan adanya penugasan setelah pembelajaran di kelas, peserta didorong untuk menganalisis masalah yang terjadi di tempat kerja dan menggunakan konsep yang telah dipelajari selama pelatihan. Melalui metode ini akan terjadi pengendapan pembelajaran yang lebih besar dibanding hanya sekedar belajar melalui pembelajaran di kelas. Seperti pengendapan hasil penelitiannya bahwa melalui metode pengajaran kuliah hanya diperoleh pengendapan 5 persen, sedangkan melalui aplikasi langsung pada pekerjaan sehari-hari diperoleh pengendapan 90 persen. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Kasim dan Ali (2011) yang menunjukkan bahwa rancangan pelatihan menjelaskan 65% terhadap alih pelatihan, sedangkan penelitian Velada, *et al.* (2007) menunjukkan bahwa agar terjadi pengalihan pelatihan, organisasi harus merancang pelatihan yang memberi peserta kemampuan untuk mengalihkan pembelajaran, mendorong peserta yakin dengan kemampuan mengalihkannya, meyakinkan bahwa materi pelatihan bermanfaat, dan memberikan umpan balik yang tepat.

*Coaching* dilakukan pada penyusunan rencana proyek, untuk mendapat persetujuan dari atasan dan fasilitator tentang topik yang akan dijadikan proyek. Peserta yang berada di luar kota diberi kemudahan melakukan *coaching* melalui *email*. Dari pengamatan selama melakukan *coaching* oleh fasilitator, nampak peserta merasa lebih percaya diri dalam menerapkan hasil pelatihan karena selama *coaching* diberikan alternatif jalan keluar jika terdapat hambatan. Selama *coaching* terjadi komunikasi yang mengarah pada

masalah yang dihadapi peserta dan fasilitator menata logika berpikir sesuai dengan konsep yang dipelajari di kelas.

Pelaksanaan *coaching* yang sudah dijadwalkan dengan baik cenderung mengalami perubahan dikarenakan alasan kesibukan peserta, atasan dan fasilitator. Pada umumnya kesulitan yang terjadi adalah menyatukan jadwal antara peserta dan atasan maupun peserta dengan fasilitator. Perubahan jadwal bukan merupakan penyimpangan, melainkan bentuk fleksibilitas pelaksanaan pelatihan. pelatihan jangka panjang sangat dibutuhkan fleksibilitas yang terkendali agar dihasilkan keseimbangan antara penyelesaian pekerjaan dan penugasan selama pelatihan

Proses pengembangan yang terdiri dari sesi pelatihan dan kegiatan pembelajaran melalui pengalaman adalah metode pengembangan yang mempunyai banyak kekuatan. Diantara kekuatan tersebut adalah mendukung karyawan bekerja baik, metode yang memotivasi dan membangkitkan semangat serta mudah dalam mengatur waktu, tempat dan sumber daya (Suutari dan Viitala, 2007). Mendukung penelitian tentang metode pelatihan, Spencer (2011) menfokuskan pada *coaching*. Dalam penelitian tersebut ditunjukkan bahwa *coaching* mendukung alih pelatihan, tetapi tidak pada arah model pengalihan yang diperkirakan. Efek sinergi muncul dari mengkombinasikan pelatihan dan *coaching*. Interpretasi pembina (*the coach's*) terhadap perannya mempunyai pengaruh signifikan pada pengalihan.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Hubungan antar tahapan-tahapan evaluasi pelatihan MDP (pembelajaran di kelas, penerapan hasil dan hasil kerja):

Penelitian memberikan indikasi terdapat hubungan positif signifikan antara pembelajaran di kelas dengan penerapan hasil. Adanya hubungan kausalitas pada pembelajaran di kelas dengan penerapan hasil pelatihan ini didukung oleh lingkungan yang sangat terkendali sehingga optimalisasi faktor meningkatkan hasil berupa nilai yang diraih peserta.

Tidak ada hubungan antara penerapan hasil dengan kinerja individu.

Penerapan hasil pelatihan tidak menunjukkan ada

hubungan dengan kinerja individu dapat dijelaskan pelatihan hanya bersifat meningkatkan probabilitas untuk mencapai target (*probabilistic causality*). Dalam hal ini karena lingkungan tidak terkendali maka pengaruh pelatihan dikalahkan oleh faktor-faktor lain. Pelatihan diperlukan untuk meningkatkan kinerja, namun pelatihan saja tidak cukup untuk menjamin peningkatan kinerja.

Pengaruh faktor-faktor alih pelatihan (karakteristik individu, rancangan pelatihan dan lingkungan kerja) pada hubungan antar tahapan-tahapan evaluasi pelatihan MDP:

Dukungan atasan merupakan faktor lingkungan yang penting untuk mendukung keberhasilan pelatihan. Dalam skala lebih besar, *management style* yang supportif sangat diperlukan untuk penerapan hasil pelatihan.

Penelitian juga memberikan indikasi bahwa perubahan organisasi yang membawa ketidakpastian kepada karyawan juga menentukan keberhasilan penerapan pelatihan. Dalam kasus ini transformasi yang berlangsung di perusahaan ini cukup mengganggu rasa aman peserta.

Faktor-faktor yang berkontribusi terhadap hubungan antara pembelajaran di kelas dengan penerapan hasil pelatihan adalah dukungan atasan dan iklim kerja pada organisasi yang sedang menghadapi transformasi. Atasan yang mendukung bawahan mengikuti pelatihan, membantu menerapkan pelatihan menghasilkan peserta yang berhasil menyelesaikan pelatihan dengan baik. Selain itu penerapan hasil pelatihan dipengaruhi oleh tipe orang, terdapat peserta ada yang tampaknya tidak menonjol di kelas tetapi ternyata inisiatif, kreativitas, kemauan kerja keras baru muncul pada saat dia mengerjakan tugas penerapan hasil pelatihan.

Penelitian memberikan indikasi kuat bahwa teori Kirkpatrick hanya berlaku pada situasi di mana pengaruh lingkungan hampir tidak ada atau sangat terkendali.

## Saran

Saran kepada perusahaan yang menyelenggarakan MDP:

Pelatihan berperan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Namun pelatihan saja belum cukup untuk

menjamin peningkatan kinerja, diperlukan dukungan atasan, dukungan rekan kerja serta iklim kerja yang kondusif agar terjadi alih pelatihan dari kelas ke penerapan hasil di tempat kerja karyawan.

Agar pelatihan yang berdurasi pendek dapat berhasil meningkatkan kompetensi karyawan maka sebaiknya peserta pelatihan dikondisikan untuk menjadi aktif dalam belajar. Misalnya: mau membaca modul sebelum masuk kelas dan berinisiatif menambah informasi dari sumber-sumber lain yang relevan.

Dalam menyelenggarakan pelatihan MDP perlu ditekankan keterlibatan atasan langsung dari peserta terutama pada tahap penerapan hasil pelatihan sesuai dengan perannya sebagai penanggung jawab pengembangan anak buahnya.

## DAFTAR RUJUKAN

- Abozed, A., Melaine, Y., Saci, K. 2009. The influence of work environmental factor on motivation to transfer management training: case study of the Libyan oil industry. *Proceedings of the 4th Annual BEAN Conference*; Liverpool, United Kingdom. Liverpool (UK): BEAN.
- Al-Athari, A., & Zairi, M. 2002. Training evaluation: An empirical study in Kuwait. *Journal of European Industrial Training*, 26(5):241–51.
- Alliger, G.M., Janak, E.A. 1989. Kirkpatrick's levels of training criteria: thirty years later. *Personnel Psychology*. 42: 331–42.
- Alliger, G.M., Tannenbaum, S.I., Bennett, W., Traver, H., Shotland, A. 1997. A meta-analysis of the relations among training criteria. *Personnel Psychology*. 50: 341–58.
- Baldwin, T.T., Ford, J.K. 1988. Transfer of training: a review and direction for future research. *Personnel Psychology* 41 (1):63–106.
- Bohlander, G.W., Snell, S.A. 2013. *Principles of Human Resource Management*. 16 th ed. South – Western (US): Cengage Learning.
- Burke, L.A. 2008. "A study of best practices in training transfer and proposed model of transfer". *Human Resource Development Quarterly*, 19 (2):107–28.
- Burke, L.A., Hutchins, H.M. 2008. Training The Transfer: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*. 6(3): 263–296.
- Ghozali, I. 2006. *Structural Equation Modeling Metode Alternatif Dengan Partial Least Square*. Semarang (ID): Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Holton, E.F., Naquin, S.S. 2000. *Developing High Perform-*

- mance Leadership Competency*. Baton Rouge (US): Academy of Human Resource Development.
- Holton, E.F. 2005. Holton's evaluation model : new evidence and construct elaborations. *Advances in Developing Human Resources*. 7(1):37–54.
- Hunter-Johnson, Y.O. 2012. Perceptions of a Learning Organization and Factors Within the Work Environment That Influence Transfer of Training in Law Enforcement. *University of South Florida*.
- Kasim, R., Ali, S. 2011. The influence of training design on training transfer performance among support staff of higher education institution in Malaysia. *International Journal of Innovation Management and Technology*. 2(5):377–382.
- Kirkpatrick, D.L., Kirkpatrick, J.D. 2006. *Evaluating Training Programs* 3rd ed. San Fransisco (US): Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Mabey, C., Grey, C. 2001. Cross-national analysis of management development *Proceedings of the Global Human Resource Management Conference*. Barcelona: ESADE.
- McGruk P. 2009. Developing “middle leader” in the public service. *International Journal of Public Sector Management*. 22 (6):464–477.
- Noe, R.A. 2008. *Employee Training and Development*, 4th ed. NewYork (US): McGraw-Hill.
- Robbins, S.P. 2001. *Organizational Behavior*. Upper Saddle River. New Jersey (US): Prentice Hall.
- Savaneviciene, A., Stukaite, D., Silingiene, V. 2008. Development of strategic individual compe-tences. *Inzinerine Ekonomika – Engineering Economics* (3): 81–88.
- Shad, I. 2008. Influence of Organizational Work Environment on Transfer of Training in Banking Sector. Doctoral National University of Modern Languages, Islamabad.
- Spencer, L. 2011. *Coaching and training transfer: A phenomenological inquiry into combined training-coaching programmes*. Oxfordshire (UK): Kingston Bagpuize.
- Suutari, V., Viitala, R. 2008. Management development of senior executives: Methods and their effectiveness. *Personnel Review*. 37(4):375–392.
- Talbot, C. 1992. Evaluation and validation: a mixed approach. *Journal of European Industrial Training*. 16 (5) :26–32.
- Velada, R., Caetano, A., Michel, J.W., Lyons, B.D., Kavanagh, N.J. 2007. The effects of training design, individual characteristics and work environment on transfer of training. *International Journal of Training and Development*. 11 (4):282–294.