

**KOORDINASI DAN EVALUASI PELATIHAN KARYAWAN *HUMAN RESOURCES LEARNING CENTER*
PT. AGUNG PODOMORO LAND, TBK**

Julius / Pramono

**PROGRAM STUDI SOSIOLOGI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN POLITIK
UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA
Jl. Babarsari No.6 Yogyakarta 55281**

ABSTRAK

KTI (Karya Tulis Ilmiah) ini membahas mengenai penerapan koordinasi pada HR LC (*Human Resources Learning Center*) PT. Agung Podomoro Land, Tbk dalam penyelenggaraan pelatihan karyawan. Penerapan Koordinasi ini berkaitan dengan apa yang dilakukan HR LC untuk mencapai target kinerja dalam bentuk pelaksanaan kegiatan pelatihan karyawan. Rentang waktu penelitian yaitu selama satu tahun, hal itu pun mengenai salah satu pelatihan, yaitu "*Team Engagement*". Diselenggarakan 4 kali pelatihan sepanjang tahun 2013, dan jatuh di bulan Januari, April, Mei dan Agustus.

Kata Kunci: *Koordinasi, kinerja dan pelatihan*

A. Latar Belakang

Setiap organisasi amat bergantung pada mutu sumber daya manusia (SDM) yang dimilikinya. Organisasi sekurang-kurangnya memiliki satu persamaan. Mereka akan memperkerjakan karyawan yang kompeten dan bermotivasi. Kebutuhan ini semakin kuat ketika organisasi bergulat dengan tantangan-tantangan globalisasi yang sangat dinamis. Agar mampu bersaing dan berkembang dengan pesat, banyak organisasi memasukkan pendidikan karyawan, pelatihan, dan pengembangan sebagai strategi utama organisasi.

Oleh karena itu setiap organisasi bukan lagi melakukan investasi dalam rangka pengembangan SDM yang dimilikinya, melainkan seberapa besar investasi yang harus dibuat. Dalam arti, pilihan yang tersedia bukan antara perlu adanya pengembangan SDM atau tidak, melainkan dalam bidang apa pengembangan itu dilakukan dengan intensitas yang bagaimana dan melalui penggunaan teknik pengembangan apa. Alasan fundamental untuk mengatakan demikian adalah baik untuk menghadapi tuntutan tugas sekarang maupun untuk menjawab tantangan masa depan organisasi (Saigan, 2012:182).

Para pegawai yang sudah berpengalaman pun selalu memerlukan peningkatan kemampuan. Di sinilah pentingnya pengembangan SDM, karena suatu pelatihan dapat bersifat pengembangan bagi pegawai yang bersangkutan dalam mempersiapkan tanggung jawab yang besar dalam tugas dan tujuan organisasi. Keberhasilan sebuah organisasi/perusahaan khususnya pengembang bisnis properti sangat bergantung pada kemampuan perusahaan tersebut untuk mencapai kinerja yang optimal.

Kinerja yang optimal dapat dicapai melalui pengorganisasian koordinasi yang baik. Di sinilah peran kepala Divisi HRD dalam mengkoordinasikan para *staff* untuk meningkatkan kinerja para karyawan dalam bentuk pelaksanaan pelatihan-pelatihan karyawan, hal itu pula perlu adanya sebuah evaluasi pelatihan untuk mengukur sejauh mana program pemberdayaan/pelatihan sudah berjalan maksimal atau sebaliknya.

B. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh koordinasi (*coordination*) terhadap kualitas pelaksanaan/kinerja (*performance*) pelatihan *Team Engagement* yang

diselenggarakan oleh *Human Resources Learning Center* PT. Agung Podomoro Land, Tbk.

2. Untuk mengetahui penilaian (*evaluation*) para peserta terhadap materi, pelatih, dan proses pelatihan *Team Engagement* yang diselenggarakan oleh *Human Resources Learning Center* PT. Agung Podomoro Land, Tbk sepanjang tahun 2013 tersebut

C. Hasil Analisis

C.1 Penerapan Koordinasi Pelatihan Internal dan Eksternal

HR LC (*Human Resources Learning Center*) merupakan bagian organisasi HRD (*Human Resources Development*) PT. Agung Podomoro Land, Tbk, yang memiliki peranan dalam mengadakan pelatihan untuk kebutuhan seluruh karyawan. Penerapan koordinasi tidak pernah terlepas pada setiap pelaksanaan pelatihan di HR LC. Koordinasi dibagi menjadi dua bagian yaitu internal dan eksternal, internal yaitu koordinasi yang dilakukan di dalam struktur HR LC secara hirarki: *Senior Manager*, *Asisten/Ast. Manager*, dan *staff (officer)*. Sedangkan koordinasi eksternal adalah koordinasi yang dilakukan antara HR LC dengan satuan unit lainnya, HRD bisnis unit, atau anak perusahaan yang berhubungan dengan pelaksanaan pelatihan karyawan.

Senior Manager dan *Ast. Manager* merupakan koordinator utama dalam proses pelaksanaan kegiatan pelatihan. *Staff financial, admin*, dan mahasiswa magang adalah satuan di bawah koordinator utama yang siap menerima perintah dari atasan (*Senior Manager/Ast. Manager*). Menurut March & Simon dalam Godwyn (2012:186), Koordinasi adalah penyatuan kerja dalam suatu organisasi untuk membuat sistem yang saling bergantung

satu sama lain dan mengurangi ketidakpastian dari informasi yang diterima. Proses koordinasi dapat bermanfaat untuk menentukan keputusan dan kebiasaan untuk merespon dengan cepat setiap permasalahan yang muncul. Tanpa koordinasi, individu-individu akan kehilangan peranan mereka dalam organisasi sehingga dapat merugikan pencapaian tujuan perusahaan.

Pada HR LC, koordinasi dilakukan baik secara formal maupun informal dalam mencapai tujuan. Dengan koordinasi, peran-peran di dalam HR LC dipertautkan dan didorong untuk mencapai arah yang sama dalam mewujudkan tujuan organisasi. Mereka melakukan koordinasi informal bila mana hal itu dinilai lebih tepat. Koordinasi dilakukan baik secara horisontal maupun vertikal. Terhadap para karyawan, koordinasi dilakukan untuk memastikan setiap orang melakukan peran dan tugasnya dengan baik dan dilihat kemajuannya. Hal itu meliputi, misalnya jumlah peserta pelatihan, materi, tipe permainan yang akan dilakukan (misalnya *role play*), peralatan yang diperlukan, dan juga koordinasi dengan para manajer HRD terkait. Apa yang dilakukan itu pada hakikatnya merupakan proses interaksi sosial di dalam sebuah organisasi.

Secara Weberian, setiap orang yang melakukan tindakan di dalam interaksi itu sebenarnya melakukan tindakan sosial (*social action*). Hal ini bisa dikatakan demikian karena setiap tindakan memiliki maksud yang ditujukan kepada orang lain, melalui proses rasionalisasi (untuk memahami maksud orang lain dan maksud tindakan diri sendiri), dan ditujukan untuk tujuan tertentu (yaitu keberhasilan program pelatihan di dalam HR LC).

Maka, setiap tindakan sebagaimana tertera di dalam kutipan di atas, yang saya pandang mengilustrasikan apa yang terjadi di dalam organisasi HR LC dalam berinteraksi secara internal, merupakan tindakan sosial yang memiliki tujuan tertentu, yang oleh Max Weber di dalam tindakan itu disebut memiliki “rasionalitas bertujuan”. Kesemua tindakan itu,

dikoordinasikan oleh *Ast. Manager*, dimaksudkan untuk secara organisasional mencapai tujuan organisasi.

Praktik koordinasi itu dilakukan pula oleh *Senior Manager*, para *staff* dan mahasiswa magang, di samping *office boys* yang membantu tetapi secara struktural berada di bawah divisi lain (Divisi *Learning Center* dan Divisi *Recruitment Center*), sehingga satu dengan yang lain secara sistemik terkait melalui peran, tindakan, komunikasi dan orientasi pekerjaan yang dilakukan oleh semuanya. Demikianlah, peran koordinasi di dalam sosiologi organisasi menempati posisi yang penting karena koordinasi mempertautkan seluruh elemen di dalam organisasi sehingga sebagai sebuah sistem, organisasi itu berjalan dalam mencapai tujuan bersama organisasi HR LC ini, yang oleh perusahaan telah ditetapkan untuk mencapai *mandays* yang telah ditargetkan dan memperoleh evaluasi penilaian yang memuaskan oleh para peserta pelatihan.

Pengelolaan organisasi selalu mengedepankan peran, struktur dan proses, baik formal maupun informal, dengan fokus pada rasionalitas, formalisasi, dan standarisasi (mengikuti gagasan Weberian). HR LC pun melakukan hal ini melalui ukuran kualitas kinerja yang telah ditentukan oleh perusahaan (yang disebut dengan *mandays*). Pencapaian kualitas kinerja itu dilakukan dengan mengkoordinasikan seluruh karyawan dan bagian perusahaan terkait melalui peran para karyawan, proses sosial di antara mereka dalam mengelola organisasi baik secara formal (*briefing*) maupun informal (mengumpulkan karyawan *on the spot* ketika pelatihan hendak dilakukan), dan interaksi diantara mereka didasarkan pada struktur organisasi yang dimiliki (*senior manager, asisten manager, staff, mahasiswa magang*), serta berdasarkan standard pekerjaan tertentu (beban, waktu dan target pekerjaan). Demikianlah, dalam perspektif

sosiologi organisasi, di dalam pengelolaan HR LC terdapat interaksi dan proses sosial di dalam organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Sejalan dengan paparan di atas, dapat dikatakan bahwa lingkungan organisasi HR LC tampak dengan struktur formal, namun penerapan koordinasi yang didelegasikan dalam mencapai tujuan organisasi tampak berbentuk koordinasi informal. Hal itu sama dengan yang dikatakan Meyerson, Weick dan Kramer (1996:166), bahwa koordinasi informal dilihat sebagai alternatif bagi struktur formal untuk mencapai tujuan organisasi. Koordinasi pada HR LC tampak penyatuan kerja yang dilakukan *Ast. Manager* sebagai atasan dan koordinator dalam suatu organisasi untuk membuat sistem yang saling bergantung satu sama lain dan mengurangi ketidakpastian dari informasi yang diterima, hal itu tampak pada pecakapan antara *Ast. Manager* dengan *staff admin* dalam proses koordinasi pada internal organisasi.

Secara teoritik hal itu senada dengan tulisan Hasibuan (2006:86) yang berpendapat bahwa tipe koordinasi dibagi menjadi dua bagian, yaitu koordinasi vertikal dan horisontal. Koordinasi vertikal, dalam konteks internal HR LC, dilakukan oleh *Senior Manager* atau *Ast. Manager* kepada bawahannya yang sudah memiliki pengalaman kerja bersama. Atasan menganggap, bahwa para *staff* sudah tahu apa saja yang dibutuhkan oleh atasan, dengan alasan bahwa atasan sudah mengajarkan para *staff* tentang deskripsi pekerjaannya.

Ditinjau berdasarkan struktur organisasinya, HR LC menggunakan tipe koordinasi vertikal yang menjelaskan bahwa perintah berawal dari atasan (*Senior Manager*) yang memiliki wewenang tertinggi sampai kepada para *staff*. Hal yang sama juga berlaku antara *Senior Manager* dengan *Ast. Manager*. Pada proses koordinasi HR LC tidak menutup kemungkinan terdapat bentuk koordinasi horisontal, yaitu *staff* kepada sesama satuan *staff*. Misalnya

koordinasi dalam konteks memperbanyak materi pelatihan untuk karyawan, antara *staff admin* dengan *staff financial* atau bahkan kepada mahasiswa magang. Keberhasilan setiap kegiatan pelatihan di HR LC menggunakan informal koordinasi, dimana tidak ada *briefing* sebelum bekerja (pelaksanaan), sehingga perintah yang dilaksanakan berasal dari koordinator langsung tanpa *briefing/on the spot*.

Koordinasi eksternal adalah koordinasi yang dilakukan antara HR LC dengan HRD bisnis unit. Proses koordinasi diawali dengan tindakan sosial, yaitu interaksi sosial antara satuan kerja HR LC dengan kepala bagian/HRD bisnis unit masing-masing perusahaan yang terkait dalam kegiatan pelatihan. Bentuk koordinasi dan interaksi yang dilakukan adalah melalui media-media komunikasi antara lain *email*, telepon, dan *web Aphis.com* (interaksi media *online*). HR LC merupakan pendamping dalam memberikan pelatihan-pelatihan kepada karyawan/bisnis unit Agung Podomoro yang saling bertautan membentuk sebuah sistem besar pada organisasi PT. Agung Podomoro terkait dalam kegiatan pelatihan. Selain itu, HR LC juga menggali masalah-masalah yang terdapat pada bisnis unit dan membantu bisnis unit dalam rangka mengembangkan karyawannya sesuai kebutuhan masing-masing anak perusahaan atau bisnis unit.

C.2.1 Permasalahan Koordinasi Internal *Learning Center*

1. *Miss*-komunikasi pada hirarki managerial HR LC yaitu antara Senior Manager/Ast.Manager dengan para staff pada proses persiapan pelatihan, berdasarkan data observasi (24 Maret 2014, pukul 08.30).
2. Kurang disiplinnya dari para satuan kerja HR LC saat mempersiapkan materi untuk sebuah pelaksanaan pelatihan, berdasarkan data observasi (24 Maret 2014, pukul 08.30).

C.2.2 Permasalahan Koordinasi Eksternal *Learning Center*

1. *Miss*-komunikasi antara HR LC dengan bisnis unit, mengakibatkan ketimpangan jumlah peserta pelatihan, dalam artian jumlah peserta yang didaftarkan tidak sesuai dengan jumlah

peserta yang ikut serta dalam pelatihan, berdasarkan data observasi (25 Maret 2014, pukul 10.15).

2. Ketidaksiplinan para satuan unit khususnya bisnis unit terhadap aturan/SOP pelatihan karyawan yang sudah ditetapkan. Berdasarkan observasi penulis (24 Maret 2014, pukul 15.30).

Dari paparan di atas, dapat dikatakan permasalahan yang terjadi karena kurang konsistennya antara HR LC dengan bisnis unit terhadap SOP yang sudah disepakati, menyebabkan keteteran *staff admin/finacial* dalam mempersiapkan akomodasi pelatihan. Prosedur yang ditetapkan oleh HR LC tidak dilaksanakan seutuhnya pada proses pelatihan, kelebihan peserta/(peserta dadakan) pelatihan memang dikatakan merepotkan dalam hal akomodasi, antara lain menambah makanan dan materi pelatihan, namun kelebihan peserta dapat mempercepat proses pencapaian kinerja (*mandays*), *staff Admin*(28 Maret 2014),.

D. Pengaruh koordinasi terhadap kinerja (Pelatihan)

Proses koordinasi yang dilakukan HR LC baik internal maupun eksternal, merupakan hal terpenting untuk mencapai sebuah pencapaian kinerja. Koordinasi dilakukan agar setiap satuan kerja di dalam organisasi dapat berjalan sesuai fungsinya masing-masing, serta keefektifan para karyawan dalam organisasi untuk mencapai target kinerja yang optimal. Pada proses koordinasi internal, *Senior Manager* merupakan koordinator utama yang diikuti oleh *Ast. Manager* dalam mengkoordinir satuan-satuan dibawahnya yaitu *staff* dan mahasiswa magang. Koordinasi internal HR LC menerapkan koordinasi informal, tanpa *briefing/on the spot* pada setiap penyelenggaraan pelatihan.

HR LC dilihat dari hirarki tampak menerapkan tipe vertikal dan horisontal pada proses persiapan pelatihan. Aliran perintah berawal dari *Senior Manager*, *Ast. Manager* kemudian mendelegasikan kepada para *staff* (*vertical*). Namun para *staff* (*admin* dan *financial*) saling berkoordinasi (*horizontal*) antarsatuan untuk melengkapi seluruh kebutuhan pelatihan. Penerapan koordinasi pada HR LC dilakukan untuk mewujudkan kinerja dalam bentuk pelatihan yang optimal, hal itu berimplikasi pada hasil penilaian peserta pelatihan terhadap pelaksanaan pelatihan yang diselenggarakan HR LC. Berdasarkan hasil penilaian peserta terhadap pelaksanaan pelatihan “*Team Engagement*” di HR LC sepanjang tahun 2013 tampak baik.

Koordinasi internal/eksternal yang dilakukan HR LC adalah untuk mencapai target *mandays*, *mandays* merupakan pengukuran hasil target kinerja yang harus dicapai oleh HR LC yang ditetapkan manajemen pada setiap tahunnya. Pada tahun 2013 *mandays* yang telah ditetapkan sebesar 4500 *mandays* dan pencapaian target *mandays* yang telah dicapai HR LC sebesar 4597 *mandays*.

Pengaruh koordinasi terhadap kinerja para satuan HR LC dalam bentuk pelaksanaan pelatihan karyawan, dapat dikatakan baik dalam mempengaruhi kinerja/pelatihan. Namun koordinasi di dalam internal organisasi HR LC masih mengalami keteteran dalam persiapan pelatihan. Hal tersebut tampak dari *miss* komunikasi antara *Senior Manager* dengan para *staff* saat mempersiapkan pelaksanaan pelatihan (observasi 24 Maret 2014).

Selain *miss* komunikasi, juga tampak ketidakdisiplinan atasan HR LC terhadap aturan persiapan materi. Pada aturan yang berlaku materi pelatihan dipersiapkan satu hari sebelum hari pelaksanaan, namun hal tersebut tidak dikoordinasikan oleh atasan/*Senior Manager* kepada *staff*. Hal ini menyebabkan materi pelatihan dipersiapkan dua jam dari waktu pelaksanaan pelatihan,

sehingga membuat para *staff* dan mahasiswa magang keteteran saat mempersiapkan kebutuhan pelatihan (observasi 24 Maret 2014).

E. Evaluasi Pelatihan *Human Resources Learning Center*

Setiap program pelatihan yang diselenggarakan HR LC, selalu memiliki evaluasi untuk mengukur dan mengetahui apakah program pelatihan yang dilaksanakan bermanfaat dan efektif mencapai tujuannya. Fungsi dari sebuah evaluasi pelatihan adalah memberikan data informasi mengenai pelaksanaan suatu pelatihan, dalam arti menemukan kemajuan atau kemunduran dari program pelatihan yang diselenggarakan.

Evaluasi pelatihan terdapat berbagai macam model yang ditawarkan, memilih sebuah model evaluasi pelatihan merupakan pilihan setiap manajemen organisasi/HRD pengembangan. Berdasarkan wawancara dengan *Ast. Manager/Suhardi* (25 Maret 2014) model evaluasi yang diadopsi oleh HR LC pada setiap pelatihan dengan menerapkan model Kirkpatrick, model Kirkpatrick yang digunakan terdiri dari empat level evaluasi, yaitu *reaction*, *learning*, *behavior*, dan *result*. Namun berdasarkan ungkapan *Ast. Manager* evaluasi pelatihan lebih ditekankan pada penyajian materi dan pola pelatih dalam menyampaikan materi, serta contoh-contoh yang aplikatif kepada peserta pelatihan.

Selain mengadopsi model Kirkpatrick pada empat level dalam evaluasi pelatihan, HR LC juga mengkolaborasikan model evaluasi ROTI (*return on training investment*) pada prosedur/SOP evaluasi pelatihan. Namun pada realitas dan penerapannya, HR LC tidak menerapkan ROTI dan tidak sepenuhnya menerapkan 4 level pada model Kirkpatrick, khususnya pada level/tingkat tiga dan empat, yaitu *behavior* dan *result*. Realitasnya evaluasi tidak sampai

pada sasaran yang ditetapkan, dengan kata lain *feedback* evaluasi tidak sampai pada HRD atau atasan peserta pelatihan masing-masing, evaluasi hanya berhenti pada akhir pelatihan.

F. Kesimpulan

Berdasarkan kasus yang terjadi pada HR LC (*Human Resources Learning Center*) PT. Agung Podomoro Land, Tbk, koordinasi tampak begitu dinamis baik pada internal organisasi HR LC maupun eksternal HR LC (yaitu terhadap bisnis unit).

Beberapa kesimpulan yang dapat diambil:

Berkaitan dengan koordinasi yang dilakukan HR LC untuk mencapai target kinerja (*mandays*), data menunjukkan bahwa kinerja (*mandays*) sudah dapat mencapai target yang ditentukan pada tahun 2013. Capaian terhadap target *mandays* yang ditentukan oleh perusahaan ini menunjukkan bahwa HR LC telah memiliki kinerja yang baik, karena telah mampu memenuhi target *mandays* tersebut. Di balik capaian ini, dapat dikatakan koordinasi HR LC dinilai sudah baik pula, oleh karena koordinasi internal dan eksternal inilah target *mandays* dapat dicapai. Berkaitan dengan pertanyaan pertama, penulis dapat menyimpulkan bahwa kualitas koordinasi internal dan eksternal memang berpengaruh menentukan terhadap capaian kinerja, yang diukur dengan konsep *mandays* ini.

Meskipun demikian, pada praktiknya pelaksanaan koordinasi lapangan di dalam HR LC ternyata masih menimbulkan masalah. Merujuk pada indikator koordinasi sebagaimana disampaikan pada kerangka konsep yang dipakai, dari 4 indikator koordinasi, yaitu kesatuan tindakan, komunikasi, pembagian kerja dan kedisiplinan, ternyata masalah koordinasi HR LC tampak pada adanya *miss* komunikasi dan ketidakdisiplinan. Hal ini mengakibatkan adanya

koordinasi yang kurang optimal. Namun koordinasi yang kurang baik pada proses persiapan penyelenggaraan pelatihan pada HR LC ini ternyata tidak berdampak negatif pada penilaian para peserta pelatihan. Hasil evaluasi peserta terhadap seluruh komponen pelatihan secara umum menunjukkan penilaian yang baik. Evaluasi terhadap keseluruhan aspek utama pelatihan (materi, pelatih, fasilitas dan proses), sebesar 60,5% peserta mengatakan bahwa pelatihan oleh “*Team Engagement*” adalah “baik sekali”, sementara sebanyak 38,5% peserta mengatakan “baik”, dan 1% sisanya mengatakan “kurang”. Jadi dapat disimpulkan bahwa, untuk menjawab pertanyaan penelitian kedua, secara keseluruhan mayoritas penilaian peserta terhadap kualitas pelatihan oleh “*Team Engagement*” sepanjang tahun 2013 adalah “baik sekali” (60, 5%) dan “baik” (38,5%).

Namun demikian, kedua kesimpulan di atas harus diberi catatan sebagai berikut. Pertama, meskipun ada dua indikator koordinasi penyelenggaraan pelatihan yang kurang baik, yaitu *miss-komunikasi* dan ketidaksiplinan para karyawan HR LC, namun performa pelatih/fasilitator yang handal dalam membawakan proses dan materi pelatihan ternyata telah membuat para peserta menilai bahwa secara keseluruhan pelatihan dinilai sangat baik dan baik, sebagaimana disampaikan di atas. Penilaian peserta terhadap materi, pelatih, dan proses pelaksanaan pelatihan menunjukkan bahwa kualitas kinerja “*Team Engagement*” dinilai sangat baik dan baik.

Koordinasi persiapan pelatihan yang masih belum optimal oleh karena lemahnya kedua indikator koordinasi di atas (yaitu *miss-komunikasi* dan ketidaksiplinan). Pada manajemen HR LC ternyata hal itu dapat ditutup oleh kualitas performa para fasilitator atau pelatih yang handal dan berpengalaman. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas koordinasi yang kurang optimal tidak serta-merta berpengaruh negatif terhadap kualitas kinerja. Hal ini berarti pada pertanyaan pertama penelitian ini mengenai pengaruh koordinasi terhadap kinerja pada pelatihan karyawan yang diselenggarakan oleh HR LC dapat dijawab bahwa koordinasi memang memiliki pengaruh

besar terhadap kinerja. Namun dalam kasus ini, kinerja pelatihan dipengaruhi terutama oleh kualitas pelatih atau fasilitator, bukan oleh koordinasi persiapan penyelenggaraan pelatihan. Hasil evaluasi para peserta menunjukkan hasil yang baik terhadap proses pelaksanaan pelatihan. Ini terjadi karena evaluasi hanya dilakukan oleh para peserta pelatihan sebagai subyek utama yang menerima manfaat dari adanya pelatihan tersebut.

Kedua, kualitas kinerja pelatihan tidak diukur dengan pendekatan proses, melainkan dengan pendekatan hasil (*mandays* dan evaluasi peserta). Oleh sebab itu, proses persiapan pelatihan yang masih ada kelemahan tidak dapat terekam oleh instrument penilaian perusahaan. Kelemahan pada masalah *miss*-komunikasi dan ketidakdisiplinan tidak dapat muncul dalam hasil evaluasi. Oleh karena itu, pilihan pendekatan perusahaan dalam menilai suatu proses pelatihan kiranya sangat menentukan. Tentu saja, apa yang dipilih oleh perusahaan memiliki pertimbangan sendiri, mengapa memilih pendekatan hasil, bukan proses.

Ketiga, efektivitas evaluasi pelatihan menunjukkan bahwa ada ketidaksesuaian antara perancangan dan implementasi penilaian terhadap kualitas karyawan yang dilatih oleh HR LC. Menurut *Human Resource Strategic and Development*, karyawan perlu dinilai dengan model evaluasi ROTI (*Return On Training Investment*) dan Kirkpatrick (khususnya pada level *behavior* serta *result*). Namun apa yang dilakukan oleh HR LC hanya berfokus pada evaluasi di dalam pelatihan (melalui evaluasi terhadap pelatihan yang diterima oleh peserta) dan *mandays* yang telah ditargetkan saja. Peserta tidak dinilai dari perubahan perilaku dan hasil yang diperoleh mereka sesudah mengikuti pelatihan. Tidak ada evaluasi pasca-pelatihan. Hal ini tampak pada *form* evaluasi pelatihan per tiga bulan pasca-pelatihan yang seharusnya disampaikan HR LC kepada atasan para peserta pelatihan di bisnis unit masing-masing tidak dilakukan. HR LC menyampaikan bahwa minimnya karyawan membuat evaluasi sebagaimana ditentukan oleh

ROTI dan Kirkpatrick itu belum dapat dilaksanakan sepenuhnya. Oleh karena itu, manfaat pelatihan bagi karyawan dan perusahaan pada akhirnya belum bisa diketahui secara maksimal.



Daftar Pustaka

Devi K. 2013. "Konsep Koordinasi".

<http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/31419/4/Chapter%20II.pdf> (akses 7 Januari 2014)

Godwyn, Mary. 2012. *Sociology of organizations: structures and relationships*. London: Sage Publications. <http://www.amazon.com/Sociology-Organizations-Relationships-Mary-Godwyn/dp/141299196X> (akses 18 Juli 2014)

Saigan, Sondang P. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: BumiAksara

Kaswan. 2013. *Pelatihan dan pengembangan*. Bandung: Alfabeta.

