

**PENINGKATAN KOMPETENSI KERJA
MELALUI INTERVENSI PELATIHAN
(Survei di PT. Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Kota Depok)**

Masduki*

Abstract: *This research aimed at testing and analyzing the influence of training intervention on the improvement of employees' work competence in globalization era. This research used correlation survey method between independent variable of training intervention (X) and dependent variable of working competence (Y). Regression analysis was used to determine the correlation model between independent variable Y (work competence) and dependent variable, training intervention (X), whereas correlation analysis was used to determine the strength or weakness between Y variable (working competence) and X (training competence). The target population in this research is the employees of Kimia Farma Apotek in Depok City business unit, the level of employees in this research are assistant manager, supervisor, and clerks. The total number of population is 96 employees; the entire population is also the entire sample. The data collection instrument is Likert scale questionnaire.*

The result of the research are: a) in this advance information and technological era, training still gives positive and strong influence to improve the working competence of the employees, especially related to improvement of motivation to achieve organizational targets and objectives; b) improvement of employees' working competence through training can be predicted by using the simple regression model of $Y = 0,878 + 0,777 X$; c) training gives 45.5% influence toward the improvement of employees' working competence and the rest 55.5% is predicted by other factors such as, working environment, leaders' support, reward system, facilities and infrastructure support, etc.

Keywords : *competence, training*

PENDAHULUAN

Pelatihan merupakan salah bentuk implementasi dari pembelajaran orang dewasa atau sering disebut dengan *andragogy*. *Andragogy* dari kata '*egogos*' yang artinya membimbing, sehingga secara harfiah mempunyai makna yaitu upaya membimbing orang dewasa untuk tujuan peningkatan sikap, pengetahuan maupun keterampilannya. Makna dari definisi orang dewasa secara sosial dan psikologi adalah individu yang telah mempunyai 'peran' dapat mengarahkan dirinya sendiri (*self directing*). Pelatihan muncul ketika setiap individu dewasa yang telah mendapatkan peran dalam kehidupannya baik berkaitan dengan pekerjaannya, kehidupan keluarga, masyarakatan dll, menyadari diperlukan peraturan, etika atau keterampilan baru yang sebelumnya belum dimiliki guna menjalankan peran dalam kehidupannya; mereka menyadari ternyata banyak hal yang harus dipelajari lagi, sehingga perlu pelatihan. Secara umum tujuan dari pelatihan adalah untuk mengembangkan keterampilan baru, pengetahuan atau keahlian yang dibutuhkan dalam menjalankan perannya (pekerjaannya).

*Dosen Universitas Negeri Jakarta - Indonesia

Pendekatan belajar orang dewasa pada umumnya dimulai dari situasi peran dalam kehidupannya seringkali terkait dengan pekerjaannya, sehingga pelatihan dimulai dari kemampuan apa atau kompetensi apa yang belum atau kurang dimiliki untuk menjalankan peran yang sebaik mungkin dalam pekerjaannya (untuk memenuhi standar minimal).

Faktor kompetensi karyawan dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari memegang peranan yang cukup penting ditengah persaingan industri di era Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) yang kian ketat dan termasuk di dalamnya industri farmasi. Industri farmasi di Indonesia perkembangan dan tumbuh sangat pesat seiring dengan pertumbuhan penduduk Indonesia, dan perkembangan properti perumahan tempat tinggal sebagai akibat penambahan jumlah penduduk; hal tersebut memberikan implikasi pada pertumbuhan industri retail obat-obatan (farmasi). PT. Kimia Farma yang telah berdiri di Indonesia sejak Th 1958 hingga saat ini telah membangun sistem karier bagi para karyawannya melalui peningkatan kapasitas SDM di semua level dalam rangka mengantisipasi kebutuhan industri, yaitu tersedianya SDM profesional yang mampu mewujudkan visi dan misi PT. Kimia Farma yaitu SDM yang mempunyai kompetensi untuk memenuhi standar minimal profesionalisme.

Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) karyawan PT Kimia Farma termasuk salah satu Unit Bisnisnya yaitu Apotik Kimia Farma Kota Kota Depok memegang peranan penting mewujudkan visi dan misi PT. Kimia Farma menjadi perusahaan *HEALTHCARE* pilihan utama masyarakat yang terintegrasi dan menghasilkan nilai-nilai yang berkesinambungan; untuk itu diperlukan SDM yang profesional yang mempunyai kompetensi di atas standar guna mewujudkan *Good Corporate Governance* serta *Operational Excellence* yang harus dijalankan visi dan misi semua Unit Bisnis PT. Kimia Farma. Upaya untuk mencapai visi dan misi PT. Kimia Farma tersebut dilakukan senantiasa memandang karyawan Kimia Farma sebagai *Human Capital* yang merupakan asset PT Kimia Farma yang paling berharga yang harus dijaga dan ditingkatkan kompetensi, pengembangan karir, kinerja serta kesejahteraannya; sehingga menumbuhkan rasa kenyamanan dan kebanggaan kepada PT. Kimia Farma. Proses pengelolaan SDM di Kimia Farma dikelola dengan *framework* Manajemen SDM berbasis kompetensi yang diotomasi dalam sistem HCIS (*Human Capital Information System*) mulai diberlakukan sejak Januari 2012. Sistem ini dijalankan secara terintegrasi dan bertahap antara Kantor Pusat Kimia Farma sebagai *Holding* dengan *Strategic Business Unit* (SBU) yang dimiliki oleh Kimia Farma dan/atau seluruh anak perusahaan.

Secara garis besar klasifikasi kompetensi pada *Human Capital Management System* yang diterapkan di PT. Kimia Farma meliputi : *Core Competency* (kompetensi inti) dan *Non Core Competency* (kompetensi non inti). Untuk Kompetensi inti terkait dengan karakteristik perusahaan PT Kimia Farma yaitu *HEALTHCARE*; sedangkan kompetensi non inti adalah kompetensi yang disyaratkan sesuai dengan unit bisnisnya dan posisi karyawannya . Adapun kompetensi non inti Kimia Farma terbagi atas : a) *Soft Competency*, yang diperoleh dan diperkuat melalui berbagai : Pelatihan, seperti : penjenjangan posisi/jabatan, *Self Motivation, Communication Skill, Coaching & Mentoring* dll; b)

Hard Competency, yang meliputi pelatihan : *Product Knowledge*, Manajemen Perusahaan, *Supply Chain Manajemen*, *Risk Management* dll

Berbagai pelatihan diberikan kepada karyawan PT. Kimia Farma, namun yang menjadi permasalahan adalah tidak semua tujuan pembekalan atau perkuatan kompetensi melalui berbagai pelatihan tersebut menghasilkan kompetensi karyawan yang sesuai dengan standart minimal dan dapat menghasilkan kinerja yang diharapkan. Dari data pencapaian kinerja karyawan Apotik Kimia Farma Unit Bisnis Kota Depok pada Tahun 2013 - 2014 (Tabel 1) terlihat bahwa pada Th 2013 terdapat 30,8% yang tidak mencapai target melayani pelanggan dari sisi jumlah lembar R/ (resep) yang masuk, dan pada Th 2014 mencapai 26,6% yang tidak mencapai target melayani pelanggan dari sisi jumlah lembar R/ (resep) yang telah ditargetkan.

Adapun permasalahan SDM perusahaan PT. Kimia Farma Unit Bisnis Kota Depok pada Tahun 2013 - 2014 dapat diidentifikasi sebagai berikut :

- a. SDM karyawan Apotek Unit Bisnis Kota Depok belum mencapai target penjualan sesuai target penjualan Perusahaan yang ditetapkan, yaitu baru mencapai 31 % di tahun 2013, dan di tahun 2014 mencapai 27 %.
- b. Dari hasil pengukuran kompetensi di tahun 2015 terhadap 60 karyawan yang dilakukan tes uji kompetensi, hanya 20% yang memenuhi standar skor kompetensi PT. Kimia Farma Apotek dan sisanya 80 % tidak memenuhi standar skor kompetensi perusahaan, yaitu : 32 % memiliki skor kompetensi 'sedang' dan 48 % memiliki skor kompetensi 'rendah'
- c. Dari data pelatihan pegawai yang dilaksanakan di tahun 2015 sejumlah 3.412 jam pelatihan bagi 96 orang karyawan, diperoleh *Man Hour Training (MHT)* Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Kota Depok di tahun 2015 telah dilakukan sebesar 35,6 jam/pegawai dari standar yang ditetapkan perusahaan sebesar 32 MHT Tahun 2015. Namun dengan MHT yang melebihi standar perusahaannya ternyata belum terlihat nyata adanya dampak yang signifikan dari hasil pelatihan tersebut kepada peningkatan kompetensi karyawan Apotek Kimia Farma Unit Bisnis Kota Depok di tahun 2015.

Dari masalah yang telah teridentifikasi tersebut di atas, perlu kiranya dilakukan penelitian pengaruh intervensi pelatihan terhadap pencapaian kompetensi kerja karyawan Apotik Kimia Farma Unit Bisnis Kota Depok.

Shermon (2011:11), mengemukakan bahwa kompetensi adalah karakteristik seseorang, yang memungkinkan dirinya menghasilkan kinerja yang terbaik atas tugas yang diberikan kepadanya. Kompetensi memiliki dua arti: kemampuan seseorang untuk berkinerja terbaik pada area tugas, dan sesuatu yang dimiliki seseorang untuk mewujudkan kinerja efektif. Susanto (2000) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik-karakteristik yang mendasari individu untuk mencapai kinerja superior. Menurut Palan (2007: 6) kompetensi adalah karakter dasar seseorang yang mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi, konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan, keahlian/keterampilan yang berlaku dalam cakupan situasi yang sangat luas dan bertahan untuk waktu yang lama yang dapat berkinerja unggul di tempat kerja. Seseorang dikatakan berkinerja unggul

apabila dalam bekerja menunjukkan kinerjanya di atas rata-rata karyawan pada umumnya dan menurut Palan (2007 : 60) biasanya hanya mencapai 10 % dari total karyawan. Dimensi kompetensi dalam rujukan buku Kompetensi PT. Kimia Farma (Persero) Tbk (2012) adalah :

1. Kompetensi Pribadi (*Personality*) adalah kematangan pribadi yang dapat difungsikan untuk berinteraksi dan bekerja secara efektif dengan berbagai kalangan pelanggan (internal maupun eksternal) terdiri dari 5 indikator, yaitu : a) *flexibility*, b) *integrity*, c) *interpersonal understanding*, d) *learning and adaptibility* , e) *self confidence*.
2. Kompetensi Kepemimpinan (*Leadership*) adalah kumpulan pengetahuan dan kemampuan yang terbentuk dari pengalaman dalam mengelola pekerjaan/bisnis dan sumberdaya kerja , terdiri dari 4 indikator : a) *building coalition*, b) *change leadership*, c) *developing organizational talent*, d) *strategic information and communication*.
3. Kompetensi Bisnis (*Business*) adalah pengetahuan dan kemampuan/keterampilan yang terbentuk dari pengalaman di dalam mengelola pekerjaan/bisnis terdiri dari 4 indikator : a) *business acumen*, c) *customer and market focus* , d) *strategic networking*, e) *strategic planning*, f) *visioning*.

Dari uraian tersebut di atas , maka yang dimaksud dengan kompetensi adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi, konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan, keahlian/keterampilan yang berlaku dalam cakupan situasi yang sangat luas dan bertahan untuk waktu yang lama yang dapat berkinerja unggul di tempat kerja sesuai dengan standar kerja di lingkungan kerjanya.

Menurut J. Patrick & Wendy K. Patrick (2009 : 3) pelatihan akan memberikan manfaat pada peningkatan kinerja karyawan apabila selama proses pelatihan dan setelah kembali bekerja dilakukan evaluasi secara cermat dan komprehensif , yaitu meliputi 4 (empat) tingkatan : 1. Evaluasi tingkat 1 : evaluasi untuk melihat tingkat reaksi positif peserta terhadap acara/agenda pelatihan; 2. Evaluasi tingkat 2 : evaluasi untuk melihat tingkat keinginan peserta mendapatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang didasarkan pada partisipasi mereka dalam acara/agenda pelatihan (sejauhmana nanti peserta dapat berperan atau berpartisipasi dalam sharing pengalaman selama pelatihan); 3. Evaluasi tingkat 3 : evaluasi untuk melihat tingkat peserta dalam menerapkan apa yang dipelajari selama pelatihan ketika mereka kembali di tempat kerja; 4. Evaluasi tingkat 4: Untuk melihat tingkat hasil yang ditargetkan dan menentukan kegiatan pelatihan dan penguatan berikutnya.

Selanjutnya D. Patrick dalam J. Patrick & Wendy K Patrick (2009 : 3) berpendapat bahwa pelatihan akan memberikan bermanfaat bagi sebuah organisasi apabila pelatihan dimulai dengan identifikasi tentang hasil apa yang diinginkan dan menentukan perilaku apa yang diperlukan untuk mencapai target kinerja; juga bagaimana membuat kondisi pelatihan yang memungkinkan para peserta dapat berpartisipasi aktif selama pelatihan berlangsung (memberikan reaksi positif). Menurut Noe (2012) keberhasilan pelatihan

ditentukan antara lain : kesiapan peserta pelatihan, lingkungan/suasana pelatihan, iklim perusahaan/organisasi, metode & media palatihan dan evaluasi pelatihan.

Dari uraian tersebut di atas, maka yang dimaksud dengan pelatihan adalah serangkaian aktivitas terencana yang dapat meningkatkan pemahaman teori, prinsip-prinsip dan keterampilan kerja sehingga terjadi perubahan perilaku yang diwujudkan dalam bentuk peningkatan kompetensi kerja yang dipengaruhi oleh kesiapan peserta pelatihan, lingkungan/suasana pelatihan, iklim perusahaan/organisasi, metode & media palatihan dan evaluasi pelatihan.

METODE

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh intervensi pelatihan terhadap peningkatan kompetensi kerja karyawan Apotek Kimia Farma Unit Bisnis Kota Kota Depok. Metode penelitian yang digunakan adalah metode survei korelasional antara variabel independen intervensi pelatihan (X) dan variabel dependen kompetensi kerja (Y). Analisis regresi digunakan untuk menentukan model hubungan antara variabel Y (kompetensi) dengan X (intervensi pelatihan), sedangkan analisis korelasi untuk menentukan kuat tidaknya hubungan antara variabel Y (kompetensi kerja) dan X (intervensi pelatihan). Populasi target dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Kota Kota Depok dengan level Asisten Manajer, Supervisor dan Pelaksana yang berjumlah 96 orang karyawan, dan kesemua populasi dijadikan sampel penelitian. Teknik pengambilan data dengan menggunakan instrumen non tes (kuesioner) dengan menggunakan skala likert Data hasil penelitian dianalisis dengan menggunakan analisis deskriptif (tendensi sentral) dan analisis inferensial, (analisis korelasi dan regresi linier sederhana) dengan bantuan program SPSS for Window.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Responden Penelitian

Gambaran umum tentang responden penelitian ini adalah karyawan Apotik Kimia Farma Unit Bisnis Kota Kota Depok yang berjumlah 96 orang dan seluruhnya menjadi sample penelitian atau disebut dengan sample jenuh/sensus. Karakteristik atau identitas responden penelitian menyangkut : jenis kelamin, usia, pendidikan, lama kerja, dan jabatan dapat dilihat sebagaimana Tabel 1 berikut ini :

Tabel 1. Identitas Responden

Identitas Responden	Jumlah Responden (org)	Persentase (%)
1. Jenis Kelamin :		
Laki-laki	24	25
Perempuan	72	75
2. Usia (tahun) :		

< 20	26	27,1
20 - 30	60	62,5
31 - 40	6	6,3
41 - 50	4	4,2
3. Pendidikan :		
SLTP	2	2,1
SLTA/ sederajat	79	82,3
Diploma	1	1,0
Sarjana (S1)& Profesi	14	14,6
4. Lama Kerja (tahun) :		
< 1	30	31,3
1 - 3	38	39,6
3 - 6	18	18,8
6 - 10	3	3,1
10 - 20	4	4,2
>20	3	3,1
5. Jabatan		
Asisten Manager	5	5,2
Supervisor	6	6,3
Pelaksana	85	88,5

Sumber: Data Primer Diolah (2016)

Jumlah responden yang berjenis kelamin perempuan (75 %) lebih tinggi dari pada yang berjenis kelamin laki-laki (25 %), usia responden paling banyak berumur sekitar 20 - 30 Th, yaitu 62,5 %; pendidikan responden yang paling banyak adalah SLTA/ sederajat , yaitu 82,3 %; pengalaman kerja responden bekerja di Apotik Kimia Farma Unit Bisnis Kota Depok yang paling banyak sekitar 1-3 Th , yaitu 39,6 % dan jabatan responden yang paling banyak adalah tingkat pelaksana, yaitu 88,5 %.

Hasil Analisis Korelasi Dan Regresi

Tabel 2. Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Significance F Change
1	,667(a)	,445	,439	,29232	,445	75,335**	1	94	,000

Catatan : Predictors: (constant) X...

**Sangat signifikan

F table (α : 0,01) = 6,90, F table (α : 0,05) = 3,91

Sebelum dilakukan analisis korelasi dan regresi, terlebih dahulu dilakukan uji persyaratan analisis yaitu : uji normalitas data, uji homogenitas varians dan uji linieritas, dalam penelitian ini ke-tiga uji persyaratan analisis tersebut terpenuhi, yaitu data variabel Y maupun X berdistribusi normal, varians data homogen dan regresi linier. Berdasarkan analisis korelasi diperoleh nilai koefisien korelasi $R = 0,667$ hal ini menunjukkan hubungan antara kompetensi dan pelatihan positif dan kuat. Nilai koefisien determinasi $R^2 = 0,445$ dan berdasarkan uji F koefisien determinasi tersebut **sangat signifikan**, karena F change > F table, baik pada $\alpha = 0,05$ ($75,335 > 3,91$) maupun pada $\alpha = 0,01$ ($75,335 > 6,90$). Hal tersebut memberikan makna bahwa **pelatihan memberikan kontribusi pada pembentukan kompetensi karyawan** Apotik Kimia Farma Unit Bisnis Kota Depok sebesar 44,5 % dan 56,5 % oleh berbagai faktor lainnya, dengan demikian pelatihan tidak dapat diabaikan dalam pencapaian kompetensi yang diharapkan.

Hasil analisis varian (ANOVA) menunjukkan bahwa model $Y = 0,878 + 0,777 X$ **sangat signifikan**, karena F hitung > F table baik pada $\alpha = 0,05$ ($75,335 > 3,91$) maupun pada $\alpha = 0,01$ ($75,335 > 6,90$) atau dapat dilihat dari nilai sig $0,00 < 0,05$. Uji signifikansi terhadap konstanta regresi, yaitu $a = 0,878$ menunjukkan '**signifikan**', karena nilai sig $< 0,05$ ($0,018 < 0,05$), demikian juga dengan koefisien regresi, yaitu $b = 0,777$ menunjukkan '**signifikan**', karena nilai sig $< 0,05$ ($0,00 < 0,05$). Dari hasil pengujian model regresi sederhana $Y = 0,878 + 0,777 X$, pengujian terhadap konstanta, koefisien regresi, koefisien korelasi maupun koefisien determinasi, maka dapat disimpulkan bahwa model tersebut dapat digunakan untuk memprediksi kompetensi (Y) dengan menggunakan data pelatihan jika memang data pelatihan diketahui. Model regresi linier sederhana $Y = 0,878 + 0,777 X$ memberikan makna bahwa setiap peningkatan/penurunan 10 satuan kegiatan pelatihan, maka akan diikuti dengan peningkatan/penurunan pencapaian kompetensi kerja rata-rata sebesar 7,77 satuan pada konstanta 0,878;

dan apabila tidak dilakukan intervensi pelatihan atau $X = 0$, maka kompetensi dapat diprediksi hanya mencapai 0,878 satuan.

Tabel 3. ANOVA(b)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	F table		Significance
					A = 0,05	$\alpha = 0,01$	
1 Regression	6,437	1	6,437	75,335**	3,91,	6,90	,000(a)
Residual	8,032	94	,085				
Total	14,470	95					

Catatan : a Predictors: (constant) X...

b Dependent Variable:

** sangat signifikan

Tabel 4. Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Significance
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,878	,364		2,413	,018
	X	,777	,089	,667	8,680	,000

Dependent Variable : Y

Pembahasan

Hasil uji keberartian model regresi $Y = 0,878 + 0,777 X$ menunjukkan bahwa model tersebut **sangat signifikan**, sehingga intervensi pelatihan '**tidak dapat diabaikan**' sebagai instrumen untuk meningkatkan kompetensi kerja karyawan; dan model tersebut juga dapat digunakan '**untuk memprediksi**' pencapaian kompetensi kerja melalui 'intervensi pelatihan; kontribusinya mencapai 44,5 % untuk pencapaian kompetensi kerja yang diperlukan dan 55,5 % oleh faktor lain, seperti : lingkungan kerja, dukungan pimpinan, sistem reward, dukungan sarana prasarana kerja dll.

Beberapa pakar seperti Baldwin, dan Ford (1988) berpendapat bahwa pelatihan pada umumnya mahal, dilihat dari sudut pengembangan dan pengiriman karyawan, tetapi yang lebih penting dilihat dari aspek bahwa karyawan harus meninggalkan pekerjaan untuk beberapa waktu tertentu yang seharusnya dapat menghasilkan sesuatu produk. Selanjutnya Baldwin dan Ford mengemukakan bahwa hasil beberapa studi menunjukkan hanya sedikit efek transfer dari pelatihan untuk peningkatan kinerja pekerjaannya, yaitu sekitar 10-20 %. Hasil studi tersebut memang benar bahwa '**pelatihan berpengaruh sangat signifikan terhadap upaya 'peningkatan kompetensi' bukan 'peningkatan kinerja'**'. Hal tersebut juga didukung pendapat Doolet et al (2007) dalam Marcia L. A (2012) bahwa sebagian besar kinerja seseorang dapat diprediksi oleh kompetensi, bukan oleh pengaruh training.

Selanjutnya hasil penelitian ini menunjukkan bahwa indikator kompetensi : '**kemauan untuk mencapai target kerja**' dinilai paling 'tinggi' oleh para responden, hal ini menunjukkan bahwa para karyawan PT Kimia Farma Unit

Bisnis Kota Depok mempunyai kebutuhan berprestasi tinggi untuk mencapai target-target/tujuan perusahaan/organisasi, dan hal ini menjadi modal utama SDM (human capital) yang sangat diperlukan untuk kemajuan perusahaan/organisasi; sedangkan penilaian 'terendah' adalah pencapaian '**keterampilan dalam inovasi untuk melaksanakan pekerjaan**'. Hal tersebut seringkali terjadi dalam suatu pelatihan, 'materi pelatihan' yang dibahas/diberikan dalam training tertinggal satu atau dua langkah dari kemajuan IPTEK yang seharusnya dibutuhkan/diberikan dalam training, sehingga seringkali keterampilan yang diperoleh dalam training kurang inovatif yang berakibat kurang sesuai dengan tuntutan keterampilan terbaru dalam melaksanakan pekerjaannya.

PENUTUP

Kesimpulan : 1. Di era digitalisasi, intervensi pelatihan masih memberikan pengaruh positif dan kuat sebagai instrumen untuk meningkatkan kompetensi kerja karyawan, terutama untuk peningkatan motivasi pencapaian target-target/tujuan perusahaan/organisasi; 2. Peningkatan kompetensi kerja karyawan dapat diprediksi oleh intervensi pelatihan dengan menggunakan model regresi sederhana $Y = 0,878 + 0,777 X$; 3. Pelatihan memberikan kontribusi terhadap pencapaian kompetensi kerja sebanyak 45,5% dan sisanya 55,5% dapat diprediksi oleh faktor-faktor lain, seperti : lingkungan kerja, dukungan pimpinan, sistem reward, dukungan sarana prasarana kerja dll.

Saran: 1. Untuk tujuan pencapaian kompetensi 'keterampilan baru'; lebih dianjurkan untuk menggunakan intervensi magang atau pendampingan tenaga ahli ditempat kerja dari pada intervensi pelatihan (karyawan tidak perlu meninggalkan tempat kerja dan bekerja seperti biasanya) ; 2. Intervensi pelatihan akan memberikan manfaat bagi sistem pengembangan karier karyawan dan kemajuan perusahaan/organisasi apabila pelatihan dikelola secara sistemik dan berkelanjutan; 3. Tahap-tahap yang perlu dilakukan sebelum dan sesudah pelaksanaan pelatihan antara lain : a) identifikasi reaksi peserta pelatihan atas acara/agenda pelatihan; b) identifikasi kebutuhan/keinginan peserta mendapatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang didasarkan pada partisipasi peserta dalam acara/agenda pelatihan; c) monitoring tingkat peserta dalam menerapkan apa yang dipelajari selama pelatihan ketika mereka kembali di tempat kerja; d) mengukur hasil pelatihan yang ditargetkan dan menentukan kegiatan pelatihan dan penguatan berikutnya; 4. Untuk perusahaan-perusahaan/organisasi yang belum stabil, yang menganggap bahwa 'intervensi pelatihan' mahal, dan dalam rangka untuk mendapat karyawan yang mempunyai kompetensi standar untuk menjalankan tugas-tugas, maka solusinya a) Mengganti posisi orang yang berkinerja tidak bagus dengan orang-orang yang mampu berkinerja bagus, yaitu orang yang memiliki keterampilan & sikap yang sesuai untuk menyelesaikan tugas-tugas yang tidak dapat dikerjakan oleh karyawan yang sebelumnya; b) Memilih beberapa orang untuk dimagangkan pada perusahaan yang menjadi 'benchmark' sehingga menjadi lebih terampil dalam melakukan tugas; c) Desain ulang persyaratan tugas atau mengubah persyaratan kinerja pada karyawan yang tidak mampu berkinerja sesuai dengan harapan perusahaan/organisasi.

DAFTAR RUJUKAN

- Ashabugh, Marcia L. (2012). *Expert Instructional Designer Voices : Leadership Competencies Critical to Global Practice and Quality Online Learning Designs*. Editor : Michael Simson, 35th Annual Proceedings-AECT.
- Baldwin, T. T. and Ford, K. J. (1988). *Transfer of training: a review and directions for future research*.
- Deheshti, Alirza. *Developing an Intervention Program to Reduce Ergonomic Risk Factors among Office Employees?*.
- Ford, J.K. and Weissbein, D.A. (1997). *Transfer of training: an updated review and analysis*, *Performance improvement quarterly*, 10 (2), 22-41.
- Gibson, James L. Ivancevich, Jhon M., Donnelly, James H., 1995, *Organizations Behavior-Structure-Process*, Edisi kedelapan, Illinois.
- Gomes, F.C. 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cetakan e-empat, Andy Offset, Yogyakarta.
- <http://jurnal-sdm.blogspot.co.id/2009/04/pelatihan-kerja-definisi-teknik.html>.
<http://search.proquest.com/agricenvironm/docview/18278835724B377FAEE7465FPO/19?accountid=62688>.
- Irene Brunetti , Lorenzo Corsini. (2017). *Workplace Training Programs : Instrument for Human Capital Improvement or Screening Devices ?* *Eupopen Journal of Training and Development*, Vol 59 Iss:1 <http://dx.doi.org/10.1108/ET-09-2014-0104>
- Miner, J.B., 1988, *Organization Behavior Performance and Productivity*, First Edition, Random House, Inc, New York.
- Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright. (2015). *Human Resource Management* ,9th Edition. McGraw-Hill Education, UK.
- Palan, 2007. *Competency Management : Teknik Mengimplementasikan Manajemen SDM Berbasis Kompetensi Untuk Peningkatan Daya Saing Organisasi*. Edisi bahasa Indonesia, PPM , Jakarta.
- Patrick, J. (1992). *Training : Research and Practice*, Academic Press Inc., London
- Patrick, J. Wendy Kaysar Kirkpatrick (2009) . *The Kirkpatrick Four Level : A Fresh Look After 1959- 2009*. Kirkpatrick Partners, Toronto.
- Shao, Zihang; Cherisse M. C.; Amanda, A. (2012). *Linking Training to Performance Improvement*. Editor : Michael Simson, 35th Annual Proceedings-AECT, Louisville, Ky.

Steers, Richard M. 1999, *Efektivitas Organisasi : Kajian Perilaku* (Alih Bahasa M. Yamin), , Erlangga, Jakarta

Stoner, James, AF., Gilbert, Daniel, R, 1995, *Management*, sixth edition. Prentice-Hall International. Inc, New Jersey.