

ANALISIS RETURN ON TRAINING INVESTMENT PADA PELATIHAN SERVICE EXCELLENCE DALAM UNIT KERJA PEMBERIAN KREDIT DI BANK BPR

Putu Arda Wahyu Pratama, I Wayan Bagian1, Ni Luh Wayan Sayang
Telagawati2

Jurusan Manajemen
Universitas Pendidikan Ganesha
Singaraja, Indonesia

E-mail: ardawahyu88@gmail.com, iwayan.bagia@yahoo.co.id,
gemilangsuryawan@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh temuan deskriptif mengenai, (1) Besar manfaat yang didapat oleh karyawan setelah melaksanakan pelatihan *service excellence*, (2) besar biaya yang dikeluarkan oleh Bank BPR untuk menyelenggarakan pelatihan dan (3) besar (ROTI) dari pelatihan yang telah dilakukan. Penelitian ini menggunakan desain deskriptif, data di kumpulkan dengan tehnik pencatatan dokumen yang di lengkapi dengan wawancara. Jumlah populasi yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 33 orang. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, besar manfaat yang diberikan dari adanya pelatihan ini berdamak positif karena dapat meningkatkan kinerja dari kredit yang dicairkan dari masyarakat, besar biaya yang dikeluarkan didalam mengadakan pelatihan sebesar Rp 59.400.000 dan besar *Return On Training Investment* dari pelatihan yang telah dilakukan sebesar 891%.

Kata Kunci: *Return on training investment*, pelatihan

ABSTRACT

This study aimed to obtain descriptive findings as to, (1) Large benefits earned by employees after conducting the training *service excellence*, (2) the costs incurred by the Bank BPR for training and (3) large (ROTI) of the training has been done. Penelitian uses descriptive design, the data collected by tehnik pencatatan document that is equipped with the interview. Total population used in this study as many as 33 people. Data used in the study is qualitative data with the primary data source. The results of this study show that, given the huge benefits of this training berdamak positive because it can improve the performance of credit dicairkan of society, of the costs incurred in the training of Rp 59.4 million and large *Return On Training Investment* of the training has been done amounting to 891%.

Keywords: Return on training investment, Training

Pendahuluan

Di era globalisasi ini persaingan pada setiap perusahaan sangatlah banyak. Setiap perusahaan bersaing pada pasar global, dimana beragam usaha dan perusahaan yang ada didalamnya. Untuk dapat meningkatkan prestasi setiap perusahaan, maka diperlukannya sumber daya manusia yang baik dan memiliki potensi tinggi untuk dapat meningkatkan hasil produktivitas suatu perusahaan. Menurut Mangkuprawira (2011) sumber daya manusia merupakan aspek terpenting yang harus dapat dimiliki oleh setiap perusahaan karena tanpa adanya sumber daya manusia maka segala aktivitas yang ada didalam suatu perusahaan tidak dapat berjalan, oleh karena itu sumber daya manusia merupakan aspek terpenting didalam suatu perusahaan. Karena itu setiap pemilik perusahaan harus dapat meningkatkan kinerja yang dimiliki oleh karyawan agar dapat terus berprestasi dan meningkatkan hasil melalui program pelatihan. Menurut Hasibuan (2011) menyatakan bahwa, pelatihan diperlukan didalam suatu perusahaan untuk membantu mengembangkan *skill* masing-masing karyawan, agar dapat membantu mempercepat segala aktivitas yang ada didalam perusahaan. Demikian juga PD BPR Bank Buleleng 45 tersebut telah melakukan pelatihan *Service Excellence*. Menurut Menurut Munir (1991:182) pelayanan (*service*) adalah aktivitas yang dilakukan seseorang atau sekelompok orang dengan landasan faktor material melalui sistem, prosedur, dan metode tertentu dalam rangka memenuhi kebutuhan orang lain sesuai dengan haknya. Pada PD BPR Bank Buleleng 45 sudah dilaksanakannya pelatihan *service excellence* pada unit kerja *Lending Officer* (Pemberian Kredit) namun perusahaan tersebut sama sekali

belum mengadakan evaluasi dampak pelatihan, dengan menggunakan *Return On Training Investment* (ROTI). Menurut Hasibuan (2009) ROTI adalah perhitungan keuntungan secara finansial nilai rupiah hasil pelatihan dibandingkan terhadap modal atau biaya pelatihan yang telah dikeluarkan. Penelitian pada PD BPR Bank Buleleng 45 ini dilakukan karena adanya beberapa alasan tertentu yaitu, pada Bank PD BPR Bank Buleleng 45 belum melakukan seleksi karyawan yang lebih intensif pada karyawan baru di dalam perusahaan tersebut, tidak adanya evaluasi pelatihan yang akan memberikan gambaran bagi bagi Bank PD BPR Bank Buleleng 45 tentang dampak yang diberikan bagi setiap karyawan yang telah melaksanakan pelatihan *Service Excellence* pada unit kerja *Lending Officer* (Pemberian Kredit).

Seperti yang diaktakan oleh Simamora (2011) yang menyatakan bahwa karyawan yang telah mengikuti pelatihan dan kembali ketempat kerja perlu di lakukannya evaluasi dampak pelatihan agar perusahaan mengetahui seberapa besar keuntungan bersih yang diberikan setelah mengadakan pelatihan melalui ROTI. Hal yang terjadi pada PB BPR Bank Buleleng 45 yang telah melaksanakan pelatihan namun sama sekali belum melaksanakan evaluasi dampak pelatihan yang mengakibatkan perusahaan tidak mengetahui seberapa besar pengaruh atau dampak yang diberikan oleh karyawan setelah melaksanakan pelatihan karena umumnya setelah pelatihan tersebut perlu dilaksanakannya evaluasi dampak pelatihan. Untuk data karyawan yang belum melaksanakan evaluasi dampak pelatihan setelah dilaksanakannya pelatihan *service excellence* didalam unit kerja

pemberian kredit pada PD BPR Bank Buleleng 45

Tabel 1. Hasil Evaluasi Dampak Pelatihan PD BPR Bank Buleleng 45 Pada Unit Kerja *Lending officer* (Pemberian Kredit)

No	Nama Karyawan	Tahun Pelatihan	Evaluasi Pelaksanaan Dampak Pelatihan		Kriteria Evaluasi Dampak Pelatihan
			Sudah Pernah	Belum Pernah	
1	Made Adisuryawan	2014		√	Belum Pernah Dilakukan
2	Made Dyatmika Suyasa	2014		√	Belum Pernah Dilakukan
3	Made Sukiarta	2014		√	Belum Pernah Dilakukan
4	Gede Karta sanjaya	2014		√	Belum Pernah Dilakukan
5	Ni Kadek Dewi Puspariani	2015		√	Belum Pernah Dilakukan
6	Erna Setyarukmi Ratnadewi	2015		√	Belum Pernah Dilakukan
7	Ketut Agus Suweca Arta	2015		√	Belum Pernah Dilakukan
8	I G.A. Dian Raka Kusuma	2015		√	Belum Pernah Dilakukan
9	Kadek Sumerta	2015		√	Belum Pernah Dilakukan
10	Kadek Astika	2015		√	Belum Pernah Dilakukan

Dari Tabel 1 dapat dilihat bahwa setiap karyawan pada perusahaan tersebut sudah melaksanakan pelatihan namun sama sekali belum melaksanakan evaluasi dampak pelatihan, Hal tersebut mengakibatkan perusahaan tidak dapat melihat seberapa besar pengaruh yang diberikan dari pelatihan tersebut terhadap kinerja

karyawan. Hal yang sama dinyatakan oleh bapak Nyoman Sukardi selaku pimpinan PD BPR Bank Buleleng 45 mengatakan bahwa, "Kita tidak dapat melihat seberapa besar peningkatan yang didapat oleh karyawan karena setelah diadakannya pelatihan, kami tidak pernah melaksanakan evaluasi dampak pelatihan yang kita

khususkan disini melalui perhitungan ROTI”.

Didasarkan pada kenyataan bahwa seorang pegawai akan membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang berkembang untuk bekerja dengan baik dan sukses pada posisi yang ditemui selama karirnya, pengembangan sumber daya manusia merupakan hal yang penting dilakukan untuk merubah sumber daya manusia yang dimiliki organisasi, dari suatu keadaan ke keadaan lain yang lebih baik melalui pendidikan jangka panjang dan pengalaman belajar dalam mempersiapkan pegawai untuk tanggung jawab di masa mendatang, (Simamora, 2004:45)

Berdasarkan latar belakang yang sudah di jelaskan sebelumnya, maka dapat di susun rumusan masalah sebagai berikut :

Berapa besar manfaat yang didapat oleh karyawan setelah mengikuti pelatihan *service excellence* tahun 2015 pada Bank PD BPR Buleleng 45?, berapa besar biaya yang dikeluarkan oleh Bank PD BPR Buleleng 45 untuk menyelenggarakan pelatihan *service excellence* tahun 2015 ? dan berapa besar ROTI yang didapat oleh Bank PD BPR Buleleng 45 dari menyelenggarakan pelatihan *service excellence* tahun 2015?

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang ingin dikaji dalam penelitian ini, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut. Besar manfaat yang didapat oleh karyawan setelah mengikuti pelatihan *service excellence* tahun 2015 pada Bank PD BPR Buleleng 45?, besar biaya yang dikeluarkan oleh Bank PD BPR Buleleng 45 untuk menyelenggarakan pelatihan *service excellence* tahun 2015 ? dan besar ROTI yang didapat oleh Bank PD BPR Buleleng 45 dari

menyelenggarakan pelatihan *service excellence* tahun 2015

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat secara teoritis dan manfaat secara praktis.

Manfaat Teoritis

Secara teoritis diharapkan penelitian ini agar dapat menambah wawasan dan mendalam ilmu pengetahuan sumber daya manusia khususnya tentang dampak yang diberikan setelah pelatihan kepada perusahaan.

Manfaat Praktis

Secara praktis diharapkan penelitian ini dapat memberikan masukan untuk mengukur evaluasi dampak pelatihan, agar pelatihan yang dilakukan dapat terlihat. Karena jika tidak adanya evaluasi dampak pelatihan, maka hasil dari pelatihan yang telah dilakukan tidak akan diketahui. Oleh karena itu perlu adanya evaluasi dampak pelatihan setelah diadakannya pelatihan, khusus pada PD BPR Bank Buleleng 45.

Menurut Notoatmojo (2003) bahwa pengembangan sumber daya manusia bertujuan untuk menghasilkan sumber daya manusia organisasi yang handal dan memiliki kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Tujuan pengembangan sumber daya manusia pada akhirnya adalah untuk menciptakan pegawai yang memiliki prestasi kerja yang baik dengan cara meningkatkan kemampuan mereka untuk dapat berprestasi kerja lebih baik. Jika prestasi kerja pegawai sebelumnya adalah positif, maka pengembangan yang diberikan Pelatihan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja seseorang dalam kaitannya dengan aktivitas ekonomi. Pelatihan membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya, guna meningkatkan keterampilan, kecakapan, dan sikap yang diperlukan organisasi dalam usaha

mencapai. Menurut Pangabeian (2002), "Pelatihan suatu usaha untuk meningkatkan pengetahuan atau pemahaman tentang suatu pekerjaan, meningkatkan keterampilan karyawan untuk melakukan pekerjaan tertentu". Mangkuprawira (2002:135), menyatakan "pelatihan adalah sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai standar". Gibsons (2001:379), menyatakan bahwa arti pelatihan adalah "proses dan usaha untuk menyediakan pada karyawan dengan informasi, keahlian, dan mengerti tentang organisasi dan tujuannya".

Mengelola program pelatihan, secara sepintas tampaknya sesuatu hal yang sederhana. Namun bila dicermati, membutuhkan suatu penanganan dan pengelolaan yang sangat serius. Dalam hal ini program pelatihan menjadi tanggung jawab semua pihak yang ada di suatu lembaga atau instansi. Komitmen dan tanggung jawab tersebut dimulai dari awal, pada saat peninjauan dan identifikasi kebutuhan pelatihan sampai dengan tindak lanjut pelatihan. Adapun kategori pelatihan menurut Simamora (2004), Langkah pertama dan utama dalam mengelola pelatihan adalah menjajagi dan mengetahui kebutuhan pelatihan serta sejauh mana kebutuhan tersebut perlu dipenuhi. Langkah ini merupakan langkah yang bersifat mutlak dan esensial. Mengingat pentingnya langkah ini, maka dalam melakukannya perlu perhatian dan persiapan yang matang. Pendekatan identifikasi kebutuhan pelatihan secara sistematis ini mempunyai relevansi yang jelas antara kebutuhan pelatihan dengan kebutuhan atau persyaratan tugas.

Berkaitan dengan kebutuhan pelatihan tersebut, maka harus diketahui pengetahuan dan keterampilan apa saja yang dibutuhkan karyawan untuk bekerja dan pengetahuan serta keterampilan apa saja yang telah dimiliki karyawan. Menurut Dale (2003:35), "pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang bisa dikategorikan dalam dua jenis, yaitu: pengetahuan yang disadari, dan pengetahuan yang tidak disadari".

Regina (2008), menyatakan bahwa "pemberian pelatihan kepada karyawan merupakan salah satu jalan bagi perusahaan untuk dapat meningkatkan kemampuan dan kapabilitas karyawan. Sudah barang tentu hasil yang diinginkan oleh perusahaan adalah hasil yang terbaik, dalam arti dapat memberikan kontribusi yang positif kepada perusahaan. Satu tujuan idealnya yaitu meningkatnya omzet perusahaan".

Dengan pelatihan maka diharapkan pekerjaan akan dapat dilakukan secara lebih efektif dan efisien. Pelatihan karyawan makin penting manfaatnya karena tuntutan pekerjaan atau jabatan, sebagai akibat ilmu pengetahuan dan teknologi dan semakin ketatnya persaingan diantara perusahaan. Pelatihan sangatlah perlu dilakukan setiap perusahaan karena akan memberikan manfaat bagi perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Menurut Suwendra (2014:72), "evaluasi pelatihan dimulai dari pernyataan tujuan yang jelas. Tujuan yang luas tidak akan membingungkan bila dibuatkan sasaran pelatihan yang lebih spesifik. Tujuan pelatihan merupakan konsep yang luas. Sasaran tersebut menerjemahkan tujuan tersebut menjadi lebih spesifik dan dapat diukur".

Disamping itu, beliau juga mengungkapkan tujuan dari evaluasi

pelatihan adalah untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan, serta meningkatkan kualitas dan produktivitas organisasi secara keseluruhan sehingga organisasi menjadi lebih kompetitif. Dengan kata lain tujuan evaluasi pelatihan adalah meningkatkan kinerja, dan pada gilirannya akan meningkatkan daya saing”.

Menurut Simamora (2004)

Menurut Yerri (2012), “dampak pelatihan adalah dapat meningkatkan kinerja yang ditunjukkan oleh adanya kemampuan dan keterampilan serta pengetahuan karyawan yang tinggi pula dari hasil pelatihan”. Pelaksanaan kerja dalam arti kinerja tidak hanya menilai fisik yang telah dihasilkan oleh seorang karyawan. Pelaksanaan pekerjaan disini dalam artian secara keseluruhan, sehingga dalam penilaian kinerja ditunjukkan pada berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, hubungan kerja, prakarsa, kepemimpinan atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan level pekerjaan yang dijabatnya. Oleh karena itulah penilaian kinerja secara rutin perlu dilakukan agar diketahui peranan aktif para karyawan dalam mendukung tercapainya tujuan perusahaan.

Agar program pelatihan yang diberikan pada karyawan dapat mencapai sasarannya, serta biaya yang dikeluarkan tidak sia-sia, maka hasil pelatihan perlu dinilai dan dievaluasi. Penilaian terhadap pelatihan perlu dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh bertambahnya pengetahuan (*knowledge*), ketrampilan (*skill*), dan perbaikan sikap (*attitude*) dari karyawan yang mengikuti program pelatihan tersebut. Penilaian keberhasilan pelatihan menurut Heidjrachman dan Suad Husnan (2007:108), yaitu : (1) kinerja sebelum dan sesudah *Training*,

apakah memang terjadi peningkatan produktivitas, misalnya diukur dari tingkat kualitas maupun kuantitas produksi. (2) Penurunan tingkat kecelakaan, apakah cukup berhasil program *Training* tersebut.

Di dalam menjalankan aktivitas kerjanya manusia pada umumnya mempunyai suatu pandangan hidup dan sikap mental yang hampir sama antara satu dengan yang lainnya, yaitu ingin selalu berhasil dalam meningkatkan kehidupannya. Dengan adanya sikap demikian, mendorong semua orang agar tidak merasa puas dengan hasil atau prestasi yang telah diperolehnya. Karyawan akan menunjukkan kinerja yang tinggi untuk mendapatkan apa yang diinginkan untuk meningkatkan kehidupannya. Kinerja karyawan bagi suatu perusahaan merupakan faktor terpenting untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas di dalam perusahaan yang dicerminkan dengan semakin meningkatnya kemampuan perusahaan untuk memperoleh keuntungan atau laba. Oleh karena itu, manajer perusahaan harus benar-benar memperhatikan kinerja dari karyawannya agar dapat mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Hariandja (2010:194), “kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam usaha organisasi untuk mencapai tujuannya, sehingga berbagai kegiatan harus dilakukan organisasi untuk meningkatkannya.”

Darma (2007:23), menyatakan, “kinerja adalah suatu produk atau jasa yang dihasilkan atau diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang”. Kinerja karyawan dapat dilihat dari hasil kerja yang dicapai, baik berupa produk atau jasa. Sedangkan Sudirman (2005:274), berpendapat bahwa “kinerja merupakan jumlah hasil yang

dicapai oleh seseorang pekerja atau faktor produksi lain dalam jangka waktu tertentu dalam perbandingan jumlah segala biaya dan pengorbanan untuk mewujudkan suatu hasil”.

Standar kinerja merupakan alat ukur bagi perusahaan atau organisasi dalam membandingkan antara apa yang telah dilakukan dengan apa yang diharapkan atau ditargetkan sesuai dengan pekerjaan atau jabatan yang telah dipercayakan kepada seseorang. Dimensi yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan oleh masing-masing organisasi berbeda-beda, tergantung pada pendekatan dan tujuan penilaian pekerjaan yang digunakan. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah kualitas kerja, kuantitas kerja, pengetahuan kerja, kreativitas dan kerjasama. Gorda (2006), untuk mengukur kinerja pegawai dapat dijelaskan sebagai berikut.

- (1) Kuantitas kerja yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan. Aspek kuantitatif yang perlu diperhatikan dalam penilaian kinerja mencakup lamanya waktu yang digunakan dan banyaknya kesalahan yang dilakukan serta volume pekerjaan yang dilakukan pada hari kerja normal. Kinerja karyawan dapat dicerminkan dari kuantitas kerja yang dicapai.
- (2) Kualitas kerja yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapan. Aspek kualitas dari pekerjaan yang perlu diperhatikan dalam penilaian kerja mencakup, kemampuan untuk mengkoordinasikan, kemampuan untuk menganalisis, dan kemampuan untuk mengevaluasi kualitas pekerjaan yang meliputi

keahlian dan kesempurnaan pekerjaan.

- (3) Pengetahuan kerja adalah kejelasan pemahaman pegawai mengenai faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan. Pengetahuan pekerjaan merupakan informasi yang berhubungan dengan pekerjaan yang memungkinkan individu atau karyawan terpuaskan dengan kinerja pekerja. Pengetahuan pekerjaan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan yang dimiliki karyawan.
- (4) Kreativitas yaitu keaslian gagasan yang dimunculkan dari tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul. Dimensi dari kreativitas dalam penilaian kinerja yaitu menggunakan istilah *adaptability* yaitu kemampuan karyawan untuk mengikuti perubahan dan belajar terus menerus. Kreativitas karyawan merupakan sikap dan perilaku karyawan di dalam menggunakan kemampuan berpikir yang rasional ke arah mencari berbagai *alternative* di dalam memecahkan berbagai masalah dan kendala untuk diubah menjadi peluang melalui penemuan baru sebagai hasil cara berpikir rasional dan kreatif.
- (5) Kerja sama yaitu merupakan kesediaan karyawan untuk bekerja sama dengan orang lain atau sesama karyawan dan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Kerjasama dititik beratkan kepada kesediaan untuk bekerja sama dengan para pegawai yang terkait dengan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab, serta kesediaan untuk memotivasi pegawai lain untuk bekerjasama. Kerja sama juga berkaitan dengan kemampuan karyawan dalam menghargai

hasil kerja dari rekan sekerja. Disisi lain menurut Simanjuntak (2003:88), menyatakan dimensi kinerja adalah sebagai berikut.

- 1) Kualitas dan kemampuan pegawai, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan/pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental, dan kondisi fisik pegawai.
- 2) Sarana pendukung, yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dan hal-hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (upah/gaji, jaminan sosial, keamanan kerja).

Sarana dan Prasarana, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen.

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Sebagaimana dikatakan oleh Mangkunegara (2010:67), bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Faktor kemampuan, secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya. Faktor motivasi, motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang teararah untuk mencapai tujuan organisasi. Lebih lanjut Sedarmayanti (2008:177-178), menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor Kompetensi dan faktor motivasi. Disisi lain menurut Sudirman (2005:275), ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja

yaitu faktor organisasi, individu, dan sosial.

Menurut Munir (1991:182) pelayanan (*service*) adalah aktivitas yang dilakukan seseorang atau sekelompok orang dengan landasan faktor material melalui sistem, prosedur, dan metode tertentu dalam rangka memenuhi kebutuhan orang lain sesuai dengan haknya. Hal ini menjelaskan bahwa pelayanan adalah suatu bentuk sistem, prosedur atau metode tertentu yang diberikan kepada orang lain dalam hal ini pelanggan agar kebutuhan pelanggan tersebut dapat terpenuhi sesuai dengan harapan mereka. Tjiptono (2005:20) mengemukakan kualitas pelayanan/jasa adalah tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut untuk memenuhi keinginan pelanggan. Menurut pendapat tersebut sebuah kualitas pelayanan atau sebagai keunggulan yang diberikan perusahaan dalam rangka memenuhi keinginan pelanggan. Sedangkan menurut Siagian (1998:56) pelayanan secara umum adalah rasa menyenangkan yang diberikan kepada orang lain disertai kemudahan-kemudahan dan memenuhi segala kebutuhan mereka. Dengan demikian pelayanan merupakan upaya memberikan kesenangan-kesenangan kepada pelanggan dengan adanya kemudahan-kemudahan agar pelanggan dapat memenuhi kebutuhannya.

Return On Training Investment (ROTI) adalah perhitungan keuntungan secara finansial nilai rupiah hasil pelatihan dibandingkan terhadap modal atau biaya pelatihan yang telah dikeluarkan. Menurut Phillips (2002), proses evaluasi pelatihan terdiri dari empat tahapan umum, yaitu perencanaan, pengumpulan data, analisis data, dan pelaporan hasil.

Dalam tahap perencanaan dilakukan rencana evaluasi dan mengumpulkan informasi mengenai

data awal dan latar belakang penyelenggaraan pelatihan.

Metode

Penelitian ini menggunakan desain penelitian evaluasi, Menurut Gall (2003) penelitian evaluasi merupakan suatu prosedur ilmiah yang sistematis yang dilakukan untuk mengukur hasil program atau proyek (efektifitas suatu program) sesuai dengan tujuan yang direncanakan atau tidak, dengan cara mengumpulkan, menganalisis dan mengkaji pelaksanaan program yang dilakukan secara objektif. Penelitian ini menggunakan populasi sebanyak 25 orang.

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis data kuantitatif dan sumber data kualitatif. Jenis Data Kuantitatif adalah data yang dinyatakan dalam bentuk angka-angka yang dapat dihitung. Dalam penelitian ini yang termasuk data kuantitatif adalah jumlah karyawan pada PD BPR Bank Buleleng 45, Keuntungan yang dihasilkan karyawan untuk perusahaan berupa capaian pemberian kredit. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sumber data sekunder yaitu data yang diperoleh dengan cara data yang diperoleh

dari data-data yang sudah ada atau dokumen berupa data pelatihan dan dampak yang ditimbulkan. Data yang diperoleh dalam penelitian ini adalah jumlah karyawan, data keuntungan sebelum dan sesudah pelatihan.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode pencatatan dokumen. Metode ini merupakan teknik pengumpulan data dengan mengambil catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan. Data dalam penelitian ini meliputi bahan – bahan yang berhubungan dengan topik penelitian yang diperoleh dari perusahaan seperti pelatihan yang diberikan perusahaan, biaya yang dikeluarkan untuk melaksanakan pelatihan, sumbangan kinerja yang disumbangkan oleh karyawan kepada perusahaan sebelum dan sudah dilaksanakannya pelatihan.

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif.

Hasil Dan Pembahasan

Berdasarkan hasil ini akan disajikan data mengenai pencatatan dokumen yang diperoleh dari PD BPR Bank Buleleng 45 tentang besar manfaat, biaya pelatihan dan

besar ROTI dari pelatihan yang telah dilakukan pada PD BPR Bank Buleleng 45 dapat ditampilkan pada Tabel 1.

Tabel 1 Manfaat Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan PD BPR Bank Buleleng 45

Manfaat Pelatihan	Biaya Pelatihan	ROTI (%)
(Rp)	(Rp)	

(1)Kredit Total Yang Disalurkan	516.776.000	(1) Akomodasi Transport	50.800.000	
		(2) Konsumsi Peserta	3.465.000	
(2) Keuntungan Yang Diberikan Kepada Perusahaan	12.841.667	(3) Penggandaan Modul	1.650.000	891
		(4) ATK Peserta	825.000	
		(5) ATK Perlengkapan Pelatihan	2.640.000	
		(6) Biaya Tak Terduga	20.000	
Total	529.617.667		59.400.000	

Berdasarkan Tabel 4.1 dapat dilihat bahwa manfaat dari pelatihan yang telah diadakan sebesar Rp 529.617.667 Dengan bagian sebagai berikut, (1) kredit total yang disalurkan sebesar Rp 516.776.000, (2) keuntungan yang diberikan kepada perusahaan sebesar Rp 12.841.067 Hal ini berarti bahwa terdapat peningkatan kinerja karyawan sesudah dilaksanakan pelatihan pada PD BPR Bank Buleleng 45. Sugiyono (2009) menyatakan bahwa pelatihan akan berhasil jika kinerja karyawan mengalami peningkatan setelah diadakannya pelatihan.

Berdasarkan data pada Tabel 1 dilihat rincian biaya pelatihan yang dibutuhkan oleh setiap karyawan didalam melaksanakan pelatihan dengan total keseleuruhan sebesar 59.400.000 sebanyak 33 karyawan pada PD BPR Bank Buleleng 45. Lubis (2012) menyatakan bahwa rincian dari biaya pelatihan sangatlah dibutuhkan untuk mengetahui seberapa besar pengeluaran yang dikeluarkan perusahaan terhadap hasil yang didapat dari adanya pelatihan dan

hasil dari kinerja karyawan setelah diadakannya pelatihan.

Berdasarkan Tabel 1 bahwa manfaat dari pelatihan yang diperoleh perusahaan adalah sebesar Rp. 529.617.667- sedangkan biaya pelatihan yang dikeluarkan oleh perusahaan adalah sebesar Rp 59.400.000,- sehingga pada perhitungan (ROTI) diperoleh nilai sebesar 891%. Nilai tersebut menunjukkan bahwa tingkat pengembalian investasi pelatihan berupa keuntungan total yang diperoleh jauh lebih besar dari biaya yang dikeluarkan untuk penyelenggaraan pelatihan tersebut Berdasarkan hasil perhitungan (ROTI) tersebut maka kegiatan pelatihan yang diberikan PD BPR Bank Buleleng 45 sangat tepat untuk dilanjutkan penyelenggaraannya di kemudian hari. Menurut Istiyanto (2008) pengembalian investasi pelatihan berupa keuntungan bersih yang melebihi biaya pelatihan akan berdampak positif terhadap perusahaan karena pemberian keuntungan setara dengan dikeluarkannya biaya pelatihan.

Pembahasan

PD BPR Bank Buleleng 45 dalam memberikan pelayanan yang baik kepada nasabah maka diperlukan peningkatan kompetensi pegawai sangat penting dilaksanakan secara terus menerus. Hal ini mendorong perusahaan memberikan pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan pegawainya. Setelah pelatihan diberikan tentunya perusahaan perlu mengetahui sejauh mana kontribusi pelatihan tersebut terhadap perubahan atau peningkatan prestasi kerja karyawan maupun perusahaan secara keseluruhan. Hal ini penting karena disadari bahwa belum tentu pelatihan yang diberikan kemudian selalu memberikan hasil yang efektif sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Untuk itu, perlu dilakukan evaluasi untuk mengukur sejauh mana efektivitas pelatihan tersebut terhadap tujuan yang ingin dicapai. Berdasarkan hal tersebut maka PD BPR Bank Buleleng 45 perlu melaksanakan evaluasi dampak pelatihan untuk mengetahui kontribusi yang diberikan karyawan kepada perusahaan setelah dilakukan pelatihan.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat peningkatan kinerja karyawan setelah dilakukan pelatihan oleh PD BPR Bank Buleleng 45. Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Sumarsono, (2012) bahwa Pelatihan merupakan salah satu faktor yang penting dalam pengembangan sumber daya manusia dimana pelatihan tidak hanya menambah pengetahuan, tetapi juga meningkatkan keterampilan bekerja, sehingga meningkatkan prestasi kerja karyawan. Atmodiwirio (2011) juga menyatakan bahwa pelatihan merupakan pembelajaran yang

dipersiapkan agar kinerja karyawan meningkat.

Berdasarkan temuan penelitian diketahui bahwa Pelatihan memberikan peningkatan keuntungan terhadap perusahaan. Keuntungan yang diperoleh ini meningkat cukup signifikan apabila dibandingkan dengan keuntungan sebelum dilaksanakannya pelatihan. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Regina (2008) bahwa dengan adanya pemberian pelatihan kepada karyawan maka dapat memberikan kontribusi yang positif kepada perusahaan yaitu meningkatnya omzet perusahaan yang pada akhirnya meningkatkan keuntungan perusahaan.

Hasil perhitungan (ROTI) yang membandingkan antara keuntungan bersih perusahaan dengan biaya yang dikeluarkan untuk melaksanakan pelatihan diperoleh nilai sebesar 1629%. Nilai tersebut menunjukkan bahwa tingkat pengembalian investasi pelatihan berupa keuntungan bersih yang diperoleh jauh lebih besar dari biaya yang dikeluarkan untuk penyelenggaraan pelatihan tersebut. Dengan demikian, pelatihan yang diberikan PD BPR Bank Buleleng 45 sangat tepat untuk dilanjutkan penyelenggaraannya di kemudian hari. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Prita (2012) bahwa Setelah dilakukan perhitungan menggunakan metode di dapatkan nilai ROTI yang lebih besar dari biaya yang dikeluarkan untuk pelatihan sehingga pelatihan yang diberikan perusahaan sangat tepat dan perlu dilanjutkan pada periode selanjutnya.

Simpulan dan Saran

Berdasarkan hasil dan pembahasan yang telah dijelaskan pada Bab IV maka dapat ditarik beberapa simpulan sebagai berikut.

(1) Manfaat yang diberikan dari adanya pelatihan terhadap

kinerja karyawan sebesar Rp. 431.424.000,- artinya dengan adanya pelatihan tersebut maka karyawan dapat meningkatkan pendapatan dalam pencarian kredit dengan jumlah 33 karyawan melalui pelatihan *Service Excellence*. Pelatihan *Service Excellence* ini merupakan pelatihan yang diberikan pada setiap karyawan didalam menghadapi konsumen didalam bertatap muka dan pemberian pelayanan yang baik terhadap konsumen.

- (2) Biaya yang dikeluarkan untuk melaksanakan pelatihan *Service Excellence* sebesar Rp. 59.400.000, biaya yang dibutuhkan untuk melaksanakan pelatihan pada PD BPR Bank Buleleng 45 hingga selesai sebesar Rp 59.400.000.
- (3) Hasil perhitungan (ROTI) yang membandingkan antara keuntungan bersih perusahaan dengan biaya yang dikeluarkan untuk melaksanakan pelatihan diperoleh nilai sebesar 1629%. Nilai tersebut menunjukkan bahwa tingkat pengembalian investasi pelatihan berupa keuntungan bersih yang diperoleh jauh lebih besar dari biaya yang dikeluarkan untuk penyelenggaraan pelatihan tersebut.

Saran

Berdasarkan simpulan yang telah dikemukakan, maka dapat diajukan saran yaitu sebagai berikut.

- (1) Bagi PD BPR Bank Buleleng 45 Dengan adanya pelatihan maka dapat membantu meningkatkan keuntungan yang disumbangkan kepada perusahaan menjadi meningkat dan lebih baik. Berdasarkan data penelitian diatas dapat dikatakan pelatihan sangatlah membantu karyawan didalam meningkatkan presentase kinerjanya dengan

baik oleh karena itu pelatihan pada karyawan PD BPR Bank Buleleng 45 agar tetap diperthankan dan terus dapat terlaksana sesuai kebutuhan setiap karyawan.

- (2) Bagi peneliti Bagi peneliti lain khususnya yang tertarik dan berminat untuk mendalami tentang pelatihan terhadap prestasi kerja karyawan diharapkan untuk mengembangkan penelitian ini dengan memilih tempat penelitian yang lebih luas dan efektif serta mengembangkan variabel yang sesuai dan berkaitan dengan pelatihan pada pengembangan penelitian selanjutnya.

Daftar Pustaka

- Atmodiwirio, S. 2002. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Ardadizya Jaya.
- Detty, Regina. 2008. Evaluasi Dampak Pelatihan "Know Your Customer & Money Laundering" Di Bank X Bandung. *National Conference on Management Research 2008*. Makassar, 27 November. ISBN: 979-442-242-8.
- Dewi, Eka. 2006. *Pengaruh pelatihan terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan pada Kantor Wilayah Usaha POS V (PT. POS Indonesia) Bandung*. Skripsi. Fakultas Bisnis dan Manajemen, Jurusan Manajemen di Universitas Widyatama Bandung
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang

- Gibsons, James H. Ivancevich. John M. and Donnelly. 2001. *Organisasi dan Manajemen. Perilaku, Struktur dan Proses*. Edisi Keempat. Jakarta: Erlangga
- Gorda, I Gusti Ngurah. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Denpasar: Astabrata Bali Denpasar Bekerja sama dengan STIE Satya Dharma Singaraja.
- Hamalik, Oemar. 2001. *Pengembangan Sumber Daya Manusia Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan Pendekatan Terpadu*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Handoko, T. Hani. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kelima. Edisi Revisi. Jakarta: Penerbit Bumi.