



---

## Evaluasi Program Pengembangan Sumber Daya Manusia

Nadiyahatu Rahmah<sup>1</sup>, Irfan Khaeruji<sup>2</sup>, Lestari<sup>3</sup>, Machdum Bachtiar<sup>4</sup>

Universitas Islam Negeri Sultan Maulana Hasanuddin Banten, Indonesia<sup>1-4</sup>

Email Korespondensi: [231340092.nadiyahatu@uinbanten.ac.id](mailto:231340092.nadiyahatu@uinbanten.ac.id)<sup>1</sup>, [231340093.irfan@uinbanten.ac.id](mailto:231340093.irfan@uinbanten.ac.id)<sup>2</sup>,  
[231340113.lestari@uinbanten.ac.id](mailto:231340113.lestari@uinbanten.ac.id)<sup>3</sup>, [machdum.bachtiar@uinbanten.ac.id](mailto:machdum.bachtiar@uinbanten.ac.id)<sup>4</sup>

---

Article received: 05 Mei 2026, Review process: 12 Mei 2026

Article Accepted : 29 Mei 2026, Article published: 13 Juni 2026

---

### ABSTRACT

Human resource development (HRD) plays a strategic role in enhancing organizational competitiveness in the era of globalization and digital transformation. However, the evaluation of HRD programs is often conducted partially, focusing only on certain aspects such as learning outcomes or financial returns. This study aims to develop a comprehensive evaluation framework for HRD programs by integrating five key dimensions: achievement of objectives, effectiveness of materials and methods, impact on employee performance, participant and stakeholder satisfaction, and cost and resource efficiency. This research uses a qualitative descriptive design with a library research approach. Relevant scientific literature published within the last ten years, supported by foundational theoretical works, was systematically analyzed and synthesized to formulate an integrated evaluation framework. The findings indicate that HRD evaluation should adopt a multidimensional approach that links learning outcomes, behavioral changes, organizational performance, stakeholder perceptions, and financial accountability. Programs based on training needs analysis and supported by appropriate instructional design demonstrate stronger performance impact and better cost efficiency. An integrated evaluation system also enhances program sustainability and strategic alignment with organizational goals. The study concludes that comprehensive evaluation is essential to ensure that HRD programs provide measurable and sustainable contributions to organizational performance.

**Keywords:** Human Resource Development, Training Evaluation, Employee Performance, Stakeholder Satisfaction, Cost Efficiency

### ABSTRAK

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) memiliki peran strategis dalam meningkatkan daya saing organisasi di era globalisasi dan transformasi digital. Namun, evaluasi program pengembangan SDM sering kali dilakukan secara parsial dan hanya berfokus pada aspek tertentu, seperti hasil pembelajaran atau pengembalian finansial. Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan kerangka evaluasi program pengembangan SDM yang komprehensif dengan mengintegrasikan lima dimensi utama, yaitu pencapaian tujuan dan sasaran, efektivitas materi dan metode, dampak terhadap kinerja karyawan, kepuasan peserta dan stakeholder, serta efisiensi biaya dan sumber daya. Penelitian ini menggunakan desain kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kepustakaan. Literatur ilmiah sepuluh tahun terakhir serta karya teoritis utama dianalisis dan disintesis secara sistematis untuk membangun kerangka evaluasi yang terintegrasi. Hasil kajian menunjukkan bahwa evaluasi pengembangan SDM perlu dilakukan secara multidimensional dengan menghubungkan hasil pembelajaran, perubahan perilaku, dampak kinerja, persepsi stakeholder, serta

---

*akuntabilitas biaya. Pendekatan evaluasi yang terintegrasi memperkuat keselarasan program dengan tujuan strategis organisasi serta meningkatkan efektivitas dan keberlanjutan program. Kesimpulannya, evaluasi komprehensif menjadi kunci untuk memastikan bahwa program pengembangan SDM memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja organisasi.*

**Kata Kunci:** Pengembangan SDM, Evaluasi Pelatihan, Kinerja Karyawan, Kepuasan Stakeholder, Efisiensi Biaya

## PENDAHULUAN

Perkembangan globalisasi, digitalisasi, dan transformasi teknologi telah mengubah lanskap dunia kerja secara signifikan. Organisasi dituntut untuk mampu beradaptasi secara cepat terhadap perubahan lingkungan bisnis yang dinamis dan kompetitif. Dalam konteks tersebut, sumber daya manusia (SDM) dipandang sebagai aset strategis yang menentukan keberlanjutan dan daya saing organisasi (Armstrong, 2020). Keunggulan kompetitif organisasi tidak lagi hanya bertumpu pada modal finansial atau teknologi, tetapi pada kualitas kompetensi, kreativitas, serta kemampuan adaptif karyawan. Oleh karena itu, pengembangan SDM menjadi investasi penting dalam strategi manajemen modern.

Pengembangan SDM diwujudkan melalui berbagai program seperti pelatihan, pendidikan, pengembangan kepemimpinan, coaching, dan mentoring. Program-program tersebut bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja karyawan agar selaras dengan visi dan misi organisasi (Noe, 2020). Namun, investasi yang besar dalam pengembangan SDM sering kali belum diikuti dengan sistem evaluasi yang komprehensif. Banyak organisasi melaksanakan pelatihan tanpa mengukur secara sistematis efektivitas, dampak, serta efisiensi program yang dijalankan. Kondisi ini berpotensi menimbulkan pemborosan sumber daya dan ketidaktepatan sasaran program.

Beberapa penelitian terdahulu telah membahas pentingnya evaluasi program pelatihan. Kirkpatrick dan Kirkpatrick (2016) mengemukakan model evaluasi empat tingkat yang meliputi reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil. Model ini menjadi dasar dalam banyak studi evaluasi pelatihan. Selanjutnya, Phillips dan Phillips (2016) menambahkan pendekatan Return on Investment (ROI) untuk mengukur dampak finansial pelatihan terhadap organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Salas et al. (2018) menunjukkan bahwa efektivitas pelatihan sangat dipengaruhi oleh desain instruksional dan dukungan organisasi. Sementara itu, studi terbaru oleh Albrecht et al. (2021) menegaskan bahwa evaluasi pelatihan yang terintegrasi dengan sistem manajemen kinerja mampu meningkatkan keterlibatan dan produktivitas karyawan.

Meskipun berbagai penelitian tersebut telah membahas model dan dampak evaluasi pelatihan, sebagian besar masih berfokus pada satu dimensi evaluasi secara terpisah, seperti efektivitas pembelajaran atau ROI semata. Belum banyak kajian yang mengintegrasikan lima aspek evaluasi secara komprehensif, yaitu pencapaian tujuan dan sasaran, efektivitas materi dan metode, dampak terhadap kinerja karyawan, kepuasan peserta dan stakeholder, serta efisiensi biaya dan sumber daya

dalam satu kerangka analisis terpadu. Kesenjangan ini menunjukkan perlunya kajian konseptual yang menyajikan pendekatan evaluasi yang lebih holistik.

State of the art dalam penelitian ini terletak pada integrasi berbagai dimensi evaluasi program pengembangan SDM ke dalam satu kerangka analisis yang sistematis dan konseptual. Penelitian ini tidak hanya membahas efektivitas pelatihan dari sisi pembelajaran, tetapi juga mengaitkannya dengan dampak kinerja, kepuasan stakeholder, serta efisiensi penggunaan sumber daya. Dengan pendekatan tersebut, penelitian ini menawarkan perspektif evaluasi yang lebih menyeluruh dibandingkan penelitian sebelumnya yang cenderung parsial.

Berdasarkan latar belakang dan kesenjangan penelitian tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana evaluasi program pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan secara komprehensif melalui lima aspek utama, serta bagaimana kelima aspek tersebut berkontribusi terhadap peningkatan kinerja dan efektivitas organisasi. Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis secara konseptual dan sistematis evaluasi program pengembangan SDM berdasarkan lima dimensi utama tersebut, sehingga dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam penguatan sistem evaluasi pelatihan di organisasi.

## METODE

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kepustakaan (library research). Desain ini dipilih karena penelitian bertujuan untuk menganalisis secara konseptual dan teoritis mengenai evaluasi program pengembangan sumber daya manusia berdasarkan berbagai sumber ilmiah yang relevan. Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti untuk memahami secara mendalam konsep, model, serta indikator evaluasi program pengembangan SDM tanpa melakukan pengujian hipotesis statistik. Penelitian ini berfokus pada pengkajian teori, sintesis konseptual, serta analisis kritis terhadap berbagai literatur ilmiah yang membahas evaluasi program pengembangan SDM dalam konteks organisasi modern. Metode studi kepustakaan dilakukan dengan cara mengidentifikasi, mengumpulkan, dan menganalisis berbagai sumber literatur yang berkaitan dengan topik penelitian. Seluruh literatur yang digunakan diterbitkan dalam rentang waktu sepuluh tahun terakhir, kecuali beberapa karya teoritis utama yang masih relevan secara konseptual. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran database ilmiah seperti Google Scholar. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis deskriptif-kualitatif dengan pendekatan sintesis literatur (literature synthesis). Analisis deskriptif dilakukan dengan cara menguraikan berbagai konsep dan model evaluasi yang ditemukan dalam literatur secara sistematis.

Tahap analisis berikutnya adalah melakukan komparasi dan integrasi teori dari berbagai sumber untuk menghasilkan pemahaman yang komprehensif. Proses ini mencakup identifikasi persamaan dan perbedaan pendekatan evaluasi, serta penarikan kesimpulan konseptual mengenai model evaluasi yang paling relevan dalam konteks organisasi kontemporer. Dengan pendekatan ini, penelitian tidak hanya bersifat deskriptif, tetapi juga analitis dan interpretatif terhadap

perkembangan teori evaluasi pengembangan SDM. Melalui desain dan prosedur tersebut, penelitian ini diharapkan mampu menghasilkan kajian teoritis yang sistematis, mendalam, dan dapat dipertanggungjawabkan secara akademik. Pendekatan studi kepustakaan dinilai tepat karena memungkinkan eksplorasi konseptual yang luas tanpa keterbatasan lokasi penelitian atau subjek lapangan, sehingga fokus analisis tetap pada penguatan kerangka teoritis dan integrasi model evaluasi program pengembangan sumber daya manusia.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### *Pengertian Pengembangan SDM*

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu fungsi strategis dalam manajemen yang berfokus pada peningkatan kualitas individu dalam organisasi melalui proses pembelajaran yang terencana, sistematis, dan berkelanjutan. Dalam perspektif manajemen modern, SDM tidak lagi dipandang sekadar sebagai faktor produksi, melainkan sebagai aset strategis yang menentukan keberhasilan dan daya saing organisasi (Armstrong & Taylor, 2020). Pengembangan SDM diarahkan untuk meningkatkan kapasitas intelektual, keterampilan teknis, serta kompetensi perilaku karyawan agar mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif. Dengan demikian, pengembangan SDM memiliki orientasi jangka panjang yang terintegrasi dengan strategi bisnis dan perencanaan organisasi.

Secara konseptual, pengembangan SDM memiliki cakupan yang lebih luas dibandingkan dengan pelatihan (training), meskipun keduanya saling berkaitan. Pelatihan umumnya berfokus pada peningkatan keterampilan teknis yang spesifik dan bersifat jangka pendek, sedangkan pengembangan SDM mencakup proses pembelajaran yang lebih komprehensif, termasuk pendidikan, pengembangan karier, coaching, mentoring, dan pengembangan kepemimpinan (Noe, 2020). Pengembangan SDM tidak hanya bertujuan meningkatkan kompetensi untuk pekerjaan saat ini, tetapi juga mempersiapkan individu menghadapi peran dan tanggung jawab di masa depan. Oleh karena itu, pengembangan SDM berfungsi sebagai instrumen strategis dalam membangun kesiapan organisasi menghadapi perubahan lingkungan eksternal yang dinamis.

Dalam literatur manajemen, pengembangan SDM sering dikaitkan dengan konsep Human Resource Development (HRD). HRD dipahami sebagai proses strategis yang dirancang untuk meningkatkan pembelajaran individu, tim, dan organisasi melalui intervensi yang terstruktur (Garavan et al., 2017). Pendekatan ini menekankan bahwa pengembangan SDM bukan sekadar aktivitas administratif, melainkan bagian dari strategi organisasi yang berorientasi pada peningkatan kinerja dan inovasi. Konsep HRD juga menempatkan pembelajaran sebagai inti dari transformasi organisasi dalam menghadapi tantangan globalisasi dan digitalisasi.

Secara teoritis, pengembangan SDM memiliki landasan kuat dalam teori Human Capital. Becker (1993) menjelaskan bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan bentuk investasi yang meningkatkan produktivitas serta nilai ekonomi individu. Dalam konteks organisasi modern, investasi dalam pengembangan SDM dipandang sebagai strategi untuk meningkatkan daya saing dan keberlanjutan perusahaan (Armstrong & Taylor, 2020). Meskipun teori human capital merupakan

teori klasik, relevansinya tetap kuat dalam menjelaskan hubungan antara investasi pelatihan dan peningkatan kinerja organisasi.

Selain itu, pengembangan SDM juga berkaitan erat dengan konsep organisasi pembelajar (*learning organization*). Senge (2006) menekankan bahwa organisasi yang mampu bertahan dan berkembang adalah organisasi yang terus belajar dan beradaptasi terhadap perubahan. Dalam konteks ini, pengembangan SDM menjadi instrumen penting dalam membangun budaya belajar yang berkelanjutan. Melalui sistem pembelajaran yang terintegrasi, organisasi dapat meningkatkan kapasitas kolektif untuk berinovasi, berkolaborasi, dan beradaptasi dengan dinamika lingkungan kerja modern.

Dari perspektif manajemen kinerja, pengembangan SDM berfungsi untuk menutup kesenjangan kompetensi (*competency gap*) antara standar yang diharapkan dan kemampuan aktual karyawan. Proses pengembangan yang efektif harus diawali dengan analisis kebutuhan pelatihan (*training needs analysis*) agar intervensi yang dilakukan tepat sasaran dan relevan dengan kebutuhan organisasi (Noe, 2020). Tanpa analisis kebutuhan yang akurat, program pengembangan berisiko tidak memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja. Selain itu, pengembangan SDM juga berperan dalam mendukung perencanaan suksesi (*succession planning*) dan pengembangan karier, sehingga organisasi dapat memastikan keberlanjutan kepemimpinan di masa depan.

Dengan demikian, pengembangan sumber daya manusia dapat dipahami sebagai proses sistematis, terencana, dan berkelanjutan yang bertujuan meningkatkan kapasitas individu dan organisasi melalui pembelajaran, pendidikan, pelatihan, serta penguatan kompetensi. Pengembangan SDM memiliki dimensi strategis karena berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja, inovasi, dan daya saing organisasi. Oleh karena itu, pemahaman yang komprehensif mengenai konsep pengembangan SDM menjadi landasan teoritis yang penting sebelum melakukan evaluasi terhadap program-program pengembangan yang dilaksanakan dalam suatu organisasi.

## ***Evaluasi Program Pengembangan Sumber Daya Manusia***

### **a. Pencapaian Tujuan dan Sasaran**

Evaluasi terhadap pencapaian tujuan dan sasaran merupakan tahap paling mendasar dalam menilai keberhasilan suatu program pengembangan sumber daya manusia. Setiap program pengembangan SDM dirancang untuk mencapai tujuan tertentu, baik berupa peningkatan kompetensi individu, perubahan perilaku kerja, maupun kontribusi terhadap kinerja organisasi. Oleh karena itu, evaluasi diperlukan untuk memastikan bahwa tujuan yang telah dirumuskan pada tahap perencanaan benar-benar tercapai secara optimal. Program pengembangan yang efektif harus memiliki tujuan yang jelas, terukur, dan selaras dengan strategi organisasi agar dapat dievaluasi secara objektif (Armstrong & Taylor, 2020). Tanpa tujuan yang terdefinisi dengan baik, proses evaluasi akan kehilangan standar pembandingan yang jelas.

Secara konseptual, tujuan program pengembangan SDM dapat dibedakan menjadi tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Tujuan jangka pendek umumnya

berkaitan dengan peningkatan pengetahuan dan keterampilan teknis yang dapat diukur segera setelah pelatihan selesai. Sebaliknya, tujuan jangka panjang lebih menekankan pada perubahan perilaku kerja, peningkatan produktivitas, serta kontribusi terhadap pencapaian visi dan misi organisasi. Evaluasi yang komprehensif harus mampu mengukur kedua dimensi tersebut secara sistematis agar dampak program dapat terlihat secara menyeluruh (Noe, 2020). Dengan demikian, evaluasi pencapaian tujuan tidak hanya berhenti pada aspek pembelajaran, tetapi juga mencakup implementasi hasil pelatihan dalam konteks pekerjaan nyata.

Dalam praktik manajerial, pencapaian tujuan program biasanya diukur melalui indikator kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya. Indikator tersebut dapat berupa hasil tes kompetensi, peningkatan skor penilaian kinerja, capaian target kerja, atau indikator produktivitas lainnya. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip Management by Objectives (MBO) yang menekankan pentingnya kesesuaian antara tujuan yang dirumuskan dan hasil yang dicapai (Robbins & Coulter, 2018). Oleh karena itu, perumusan tujuan yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatas waktu (SMART) menjadi prasyarat utama dalam memastikan keberhasilan proses evaluasi.

Salah satu model evaluasi yang paling banyak digunakan dalam mengukur pencapaian tujuan pelatihan adalah model empat tingkat yang dikembangkan oleh Kirkpatrick dan Kirkpatrick (2016). Model ini mencakup empat level evaluasi, yaitu reaksi (reaction), pembelajaran (learning), perilaku (behavior), dan hasil (results). Model tersebut menekankan bahwa keberhasilan pelatihan tidak cukup hanya diukur dari kepuasan peserta, tetapi juga dari peningkatan kompetensi dan dampaknya terhadap hasil organisasi (Noe, 2020). Level pembelajaran berfokus pada peningkatan pengetahuan dan keterampilan, level perilaku mengukur sejauh mana peserta menerapkan pembelajaran di tempat kerja, sedangkan level hasil menilai kontribusi program terhadap indikator kinerja organisasi seperti produktivitas, efisiensi biaya, kualitas pelayanan, atau kepuasan pelanggan.

Meskipun demikian, pengukuran pencapaian tujuan tidak selalu bersifat linear dan sederhana. Berbagai faktor internal dan eksternal dapat memengaruhi hasil program, seperti budaya organisasi, dukungan manajerial, sistem penghargaan, serta lingkungan kerja yang kondusif. Keberhasilan pengembangan SDM sangat bergantung pada keselarasan antara program pelatihan dan sistem organisasi yang mendukung penerapan kompetensi baru (Garavan et al., 2017). Tanpa dukungan organisasi yang memadai, transfer pembelajaran ke tempat kerja dapat terhambat sehingga tujuan jangka panjang sulit tercapai.

Evaluasi pencapaian tujuan juga berfungsi sebagai dasar pengambilan keputusan manajerial. Apabila tujuan program tidak tercapai, organisasi perlu melakukan revisi terhadap desain materi, metode penyampaian, maupun strategi implementasi. Sebaliknya, apabila tujuan tercapai secara optimal, program dapat direplikasi, diperluas, atau dikembangkan lebih lanjut. Evaluasi dalam konteks ini merupakan bagian dari siklus pembelajaran organisasi yang berkelanjutan (Armstrong & Taylor, 2020). Dengan demikian, evaluasi tidak hanya berfungsi

---

sebagai alat kontrol, tetapi juga sebagai instrumen peningkatan mutu dan inovasi program.

Lebih lanjut, pengukuran pencapaian sasaran sebaiknya dilakukan dengan mengintegrasikan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Pendekatan kuantitatif memungkinkan pengukuran yang objektif melalui indikator numerik dan statistik, sedangkan pendekatan kualitatif membantu memahami perubahan sikap, motivasi, serta dinamika perilaku kerja yang tidak selalu dapat diukur secara angka. Integrasi kedua pendekatan ini akan menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai efektivitas program (Creswell & Creswell, 2018). Oleh karena itu, evaluasi yang holistik menjadi kunci dalam memastikan akurasi dan relevansi hasil pengukuran.

Secara keseluruhan, evaluasi pencapaian tujuan dan sasaran merupakan fondasi utama dalam menilai efektivitas program pengembangan SDM. Evaluasi ini memastikan bahwa setiap kegiatan pelatihan selaras dengan kebutuhan organisasi dan memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kompetensi serta kinerja. Tanpa evaluasi yang sistematis dan berbasis indikator yang jelas, organisasi berisiko mengalokasikan sumber daya pada program yang tidak memberikan hasil optimal. Oleh karena itu, pengukuran pencapaian tujuan harus dilakukan secara terstruktur, berbasis bukti, dan mempertimbangkan konteks strategis organisasi secara menyeluruh.

#### **b. Efektivitas Materi dan Metode**

Efektivitas materi dan metode merupakan aspek krusial dalam evaluasi program pengembangan sumber daya manusia karena keberhasilan program tidak hanya ditentukan oleh pencapaian tujuan, tetapi juga oleh kualitas proses pembelajaran yang berlangsung. Materi yang relevan dan metode yang tepat akan menentukan sejauh mana peserta mampu memahami, menginternalisasi, serta menerapkan kompetensi yang diperoleh dalam konteks pekerjaan. Desain pembelajaran yang efektif harus selaras dengan kebutuhan organisasi serta karakteristik peserta pelatihan agar dapat menghasilkan dampak yang optimal (Armstrong & Taylor, 2020). Oleh karena itu, evaluasi terhadap materi dan metode menjadi langkah strategis dalam menjamin kualitas proses pengembangan SDM.

Secara konseptual, penyusunan materi pelatihan harus didasarkan pada hasil analisis kebutuhan pelatihan (*training needs analysis*). Analisis kebutuhan bertujuan untuk mengidentifikasi kesenjangan antara kompetensi aktual karyawan dan kompetensi yang dibutuhkan organisasi untuk mencapai target strategis. Tanpa analisis kebutuhan yang akurat, program pelatihan berisiko tidak relevan dan tidak memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja (Noe, 2020). Dengan demikian, efektivitas materi dapat diukur dari tingkat kesesuaiannya dengan kebutuhan kerja, tantangan organisasi, serta standar kompetensi yang ditetapkan.

Materi yang efektif tidak hanya bersifat teoritis, tetapi juga aplikatif, kontekstual, dan berbasis pada permasalahan nyata di tempat kerja. Pengembangan SDM yang strategis menuntut integrasi antara teori, praktik, dan konteks organisasi agar pembelajaran memiliki relevansi langsung terhadap tugas dan tanggung jawab

peserta (Garavan et al., 2017). Materi yang tidak kontekstual cenderung sulit ditransfer ke lingkungan kerja dan berpotensi menurunkan efektivitas pelatihan. Evaluasi terhadap materi dapat dilakukan melalui umpan balik peserta, pengukuran hasil pembelajaran, serta observasi terhadap penerapan kompetensi di tempat kerja.

Selain materi, metode pembelajaran menjadi faktor penentu dalam keberhasilan program pengembangan SDM. Dalam konteks pembelajaran orang dewasa, pendekatan andragogi menekankan bahwa individu dewasa belajar lebih efektif ketika pembelajaran dikaitkan dengan pengalaman sebelumnya dan berorientasi pada pemecahan masalah (Knowles et al., 2015). Oleh karena itu, metode partisipatif seperti diskusi kelompok, studi kasus, simulasi, role play, dan experiential learning cenderung lebih efektif dibandingkan metode ceramah satu arah. Metode yang interaktif dapat meningkatkan keterlibatan peserta, memperkuat pemahaman konseptual, serta mendorong refleksi kritis terhadap praktik kerja.

Efektivitas metode juga berkaitan erat dengan konsep transfer of training, yaitu sejauh mana kompetensi yang diperoleh dalam pelatihan dapat diterapkan di lingkungan kerja. Keberhasilan transfer pelatihan dipengaruhi oleh desain pelatihan, karakteristik peserta, serta dukungan organisasi (Saks & Burke-Smalley, 2014). Jika metode pelatihan tidak memberikan kesempatan praktik atau simulasi yang memadai, maka kemungkinan transfer kompetensi menjadi lebih rendah. Oleh karena itu, evaluasi metode harus mencakup penilaian terhadap implementasi pascapelatihan, bukan hanya proses pembelajaran di dalam kelas.

Dalam kerangka model evaluasi Kirkpatrick, efektivitas materi dan metode terutama dianalisis pada level pembelajaran (learning). Pada tahap ini, evaluasi dilakukan dengan mengukur peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap peserta melalui tes, kuis, studi kasus, atau simulasi praktik (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016). Pengukuran hasil pembelajaran merupakan indikator awal untuk menilai keberhasilan desain pelatihan (Noe, 2020). Apabila tidak terjadi peningkatan kompetensi yang signifikan, maka perlu dilakukan peninjauan ulang terhadap substansi materi maupun pendekatan metode yang digunakan.

Selain itu, evaluasi efektivitas perlu mempertimbangkan keberagaman karakteristik peserta, seperti latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, serta gaya belajar. Pendekatan pembelajaran yang fleksibel dan adaptif akan meningkatkan efektivitas pelatihan dalam organisasi yang heterogen. Kualitas fasilitator atau instruktur juga menjadi variabel penting dalam efektivitas metode. Fasilitator yang kompeten tidak hanya menguasai materi, tetapi juga mampu menciptakan suasana pembelajaran yang partisipatif, komunikatif, dan inspiratif. Oleh karena itu, penilaian terhadap kinerja instruktur perlu menjadi bagian integral dari evaluasi metode pelatihan.

Secara keseluruhan, efektivitas materi dan metode merupakan komponen sentral dalam menentukan keberhasilan program pengembangan SDM. Materi yang relevan, kontekstual, dan berbasis kebutuhan, serta metode yang partisipatif dan aplikatif, akan meningkatkan peluang tercapainya tujuan program dan memperkuat transfer kompetensi ke tempat kerja. Evaluasi terhadap aspek ini harus dilakukan secara sistematis dengan mempertimbangkan analisis kebutuhan, karakteristik peserta, pendekatan pembelajaran, serta dukungan organisasi. Dengan demikian,

organisasi dapat memastikan bahwa proses pengembangan SDM berlangsung secara optimal dan memberikan manfaat yang berkelanjutan bagi peningkatan kinerja dan daya saing.

### c. Dampak terhadap Kinerja Karyawan

Dampak terhadap kinerja karyawan merupakan indikator paling strategis dalam evaluasi program pengembangan sumber daya manusia. Secara konseptual, tujuan utama dari setiap program pelatihan dan pengembangan adalah meningkatkan kinerja individu yang pada akhirnya berkontribusi pada kinerja organisasi. Tanpa adanya perubahan kinerja yang terukur, program pengembangan berisiko menjadi aktivitas administratif yang tidak memberikan nilai tambah nyata bagi organisasi (Armstrong & Taylor, 2020).

Dalam perspektif manajemen modern, peningkatan kinerja dipengaruhi oleh kompetensi, motivasi, serta dukungan lingkungan kerja. Dengan demikian, evaluasi dampak pelatihan terhadap kinerja perlu dilakukan secara multidimensional. Secara empiris, berbagai penelitian menunjukkan bahwa pelatihan memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan. Salas et al. (2018) dalam kajian meta-analisisnya menegaskan bahwa pelatihan yang dirancang secara sistematis dan berbasis kebutuhan organisasi secara signifikan meningkatkan efektivitas kerja dan produktivitas. Temuan ini menunjukkan bahwa desain pelatihan yang tepat berperan penting dalam menghasilkan perubahan kinerja yang nyata. Dengan demikian, evaluasi dampak kinerja tidak dapat dipisahkan dari kualitas desain program.

Hubungan antara pelatihan dan kinerja juga dipengaruhi oleh keberhasilan transfer of training, yaitu sejauh mana pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dapat diterapkan dalam pekerjaan. Grossman dan Salas (2017) menjelaskan bahwa transfer pelatihan dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu desain pelatihan, karakteristik peserta, dan dukungan organisasi. Apabila ketiga faktor tersebut terpenuhi, maka peluang peningkatan kinerja menjadi lebih besar. Sebaliknya, tanpa dukungan lingkungan kerja, dampak pelatihan terhadap kinerja cenderung terbatas.

Indikator dampak kinerja dapat diukur melalui pendekatan kuantitatif maupun kualitatif. Secara kuantitatif, organisasi dapat membandingkan data sebelum dan sesudah pelatihan melalui peningkatan produktivitas, penurunan tingkat kesalahan, peningkatan capaian KPI, atau analisis statistik seperti uji beda dan regresi. Secara kualitatif, perubahan dapat diamati melalui peningkatan kepercayaan diri, kemampuan komunikasi, kepemimpinan, dan kolaborasi tim. Blume et al. (2019) dalam meta-analisisnya menegaskan bahwa pengukuran kombinasif (multimethod evaluation) menghasilkan gambaran dampak yang lebih komprehensif dibandingkan pengukuran tunggal.

Secara keseluruhan, dampak program pengembangan SDM terhadap kinerja karyawan merupakan indikator utama efektivitas investasi organisasi dalam pengembangan manusia. Bukti empiris menunjukkan bahwa pelatihan yang dirancang secara sistematis, didukung lingkungan kerja yang kondusif, serta dievaluasi secara komprehensif mampu meningkatkan kinerja individu dan organisasi secara signifikan. Dengan demikian, evaluasi dampak kinerja tidak hanya

menjadi alat pengukuran, tetapi juga instrumen strategis dalam memastikan bahwa program pengembangan SDM memberikan kontribusi nyata dan berkelanjutan terhadap pencapaian tujuan organisasi.

#### **d. Kepuasan Peserta dan Stakeholder**

Kepuasan peserta dan stakeholder merupakan salah satu indikator penting dalam evaluasi program pengembangan sumber daya manusia. Evaluasi program tidak hanya menilai peningkatan kompetensi dan kinerja, tetapi juga bagaimana program tersebut diterima oleh pihak-pihak yang terlibat. Kepuasan mencerminkan persepsi terhadap kualitas materi, metode, fasilitator, serta manfaat yang dirasakan setelah pelatihan. Oleh karena itu, pengukuran kepuasan menjadi bagian integral dalam evaluasi yang komprehensif (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016).

Secara konseptual, kepuasan peserta menunjukkan tingkat kesesuaian antara harapan awal dengan pengalaman belajar yang diperoleh. Apabila pengalaman tersebut memenuhi atau melampaui ekspektasi, maka peserta cenderung menunjukkan reaksi positif serta motivasi yang lebih tinggi untuk menerapkan hasil pelatihan di tempat kerja. Penelitian oleh Gegenfurtner dan Quesada-Pallarès (2018) menunjukkan bahwa reaksi positif terhadap pelatihan berkorelasi dengan motivasi transfer, yang pada akhirnya mendukung peningkatan kinerja. Dalam model evaluasi pelatihan, kepuasan peserta berada pada level pertama (reaction level). Meskipun reaksi positif tidak secara langsung menjamin peningkatan kinerja, evaluasi ini penting sebagai indikator awal kualitas desain dan pelaksanaan program (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016). Reaksi negatif dapat menjadi sinyal perlunya perbaikan pada aspek materi, metode, maupun fasilitator.

Selain peserta, stakeholder seperti manajemen dan atasan langsung juga memiliki peran penting dalam evaluasi. Kepuasan stakeholder umumnya berorientasi pada hasil (result-oriented), seperti peningkatan produktivitas, pencapaian KPI, serta efisiensi biaya pelatihan. Aguinis dan Kraiger (2009) menegaskan bahwa pelatihan yang efektif harus memberikan dampak tidak hanya pada individu, tetapi juga pada unit kerja dan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, persepsi stakeholder terhadap nilai strategis program menjadi faktor penentu keberlanjutan pelatihan.

Pengukuran kepuasan dapat dilakukan melalui kuesioner, survei daring, atau wawancara, dengan instrumen yang memiliki validitas dan reliabilitas yang memadai (Noe, 2020). Dalam penelitian kuantitatif, penggunaan skala Likert umum digunakan untuk mengukur tingkat persetujuan terhadap pernyataan tertentu. Namun demikian, kepuasan tidak selalu identik dengan efektivitas. Alliger et al. (1997) dalam meta-analisisnya menunjukkan bahwa hubungan antara reaction dan learning relatif moderat. Artinya, peserta dapat merasa puas, tetapi belum tentu mengalami peningkatan kompetensi yang signifikan. Oleh sebab itu, evaluasi kepuasan perlu dikombinasikan dengan evaluasi pembelajaran dan kinerja agar diperoleh gambaran yang lebih objektif mengenai keberhasilan program.

Secara keseluruhan, kepuasan peserta dan stakeholder merupakan dimensi penting dalam evaluasi program pengembangan SDM. Kepuasan mencerminkan kualitas pelaksanaan program sekaligus menjadi dasar perbaikan berkelanjutan.

---

Dengan mengintegrasikan evaluasi reaksi, pembelajaran, dan hasil, organisasi dapat membangun sistem pengembangan SDM yang tidak hanya memuaskan secara subjektif, tetapi juga efektif secara objektif.

#### e. Efisiensi Biaya dan Sumber Daya

Efisiensi biaya dan sumber daya merupakan aspek krusial dalam evaluasi program pengembangan sumber daya manusia, terutama dalam konteks organisasi modern yang dituntut mengelola anggaran secara akuntabel dan strategis. Setiap program pelatihan membutuhkan investasi, baik dalam bentuk biaya langsung maupun tidak langsung, sehingga organisasi perlu memastikan bahwa sumber daya yang digunakan menghasilkan manfaat yang sebanding atau bahkan lebih besar dari biaya yang dikeluarkan (Aguinis & Kraiger, 2009). Evaluasi efisiensi bertujuan untuk menilai sejauh mana program mampu menghasilkan output optimal dengan penggunaan input yang efektif dan terkontrol.

Secara konseptual, efisiensi dalam manajemen berarti kemampuan mencapai hasil tertentu dengan penggunaan sumber daya yang minimal tanpa mengurangi kualitas. Dalam konteks pengembangan SDM, input mencakup anggaran pelatihan, waktu kerja karyawan, fasilitator, fasilitas, serta teknologi pendukung. Armstrong dan Taylor (2020) menegaskan bahwa pengembangan SDM harus diposisikan sebagai investasi strategis (human capital investment), sehingga diperlukan pengukuran nilai tambah yang dihasilkan dari investasi tersebut, bukan sekadar pengendalian biaya.

Biaya program pelatihan umumnya dibagi menjadi biaya langsung dan biaya tidak langsung. Biaya langsung meliputi honor fasilitator, materi, fasilitas, konsumsi, serta perangkat teknologi. Sementara itu, biaya tidak langsung mencakup opportunity cost seperti waktu kerja yang hilang, biaya administrasi, serta potensi penurunan produktivitas selama pelatihan berlangsung (Noe, 2020). Banyak organisasi cenderung hanya menghitung biaya langsung, padahal pengabaian biaya tidak langsung dapat menyebabkan distorsi dalam penilaian efisiensi program.

Pendekatan yang banyak digunakan dalam mengukur efisiensi adalah analisis cost-benefit dan Return on Investment (ROI). Phillips dan Phillips (2016) menjelaskan bahwa ROI pelatihan dihitung dengan membandingkan manfaat finansial yang diperoleh akibat peningkatan kinerja dengan total biaya program. Pendekatan ini melengkapi model evaluasi Kirkpatrick, khususnya pada level results yang berfokus pada dampak organisasi (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016). Dengan demikian, efisiensi tidak hanya diukur dari kepuasan atau pembelajaran, tetapi juga dari kontribusi finansial yang nyata.

Selain ROI, indikator lain seperti cost per trainee, cost per training hour, serta rasio peningkatan produktivitas terhadap biaya pelatihan dapat digunakan sebagai ukuran tambahan. Salas et al. (2018) menegaskan bahwa pelatihan yang dirancang berdasarkan analisis kebutuhan dan didukung lingkungan organisasi yang kondusif cenderung menghasilkan dampak kinerja yang signifikan, sehingga meningkatkan efisiensi investasi pelatihan. Hal ini menunjukkan bahwa efisiensi sangat dipengaruhi oleh kualitas desain dan implementasi program.

Efisiensi sumber daya juga berkaitan dengan optimalisasi waktu dan pemanfaatan teknologi. Program pelatihan yang terlalu panjang atau tidak terstruktur dapat mengganggu produktivitas organisasi. Oleh karena itu, penggunaan pendekatan blended learning atau e-learning menjadi alternatif yang mampu menekan biaya operasional tanpa mengurangi efektivitas pembelajaran (CIPD, 2021). Pendekatan ini memungkinkan fleksibilitas waktu, pengurangan biaya perjalanan, serta akses materi yang lebih luas.

Selain aspek finansial, efisiensi juga berkaitan dengan ketepatan sasaran peserta. Pelatihan yang tidak sesuai dengan kebutuhan kompetensi karyawan akan menyebabkan pemborosan sumber daya. Oleh sebab itu, pelaksanaan training needs analysis menjadi langkah awal yang menentukan keberhasilan efisiensi investasi pengembangan SDM (Armstrong & Taylor, 2020). Ketepatan sasaran memastikan bahwa setiap biaya yang dikeluarkan benar-benar mendukung peningkatan kinerja.

Dalam perspektif strategis, evaluasi efisiensi biaya dan sumber daya berkontribusi terhadap keberlanjutan program pengembangan SDM. Organisasi yang mampu menunjukkan bahwa pelatihan memberikan nilai tambah yang lebih besar dibandingkan biaya yang dikeluarkan akan lebih mudah memperoleh dukungan manajemen untuk program lanjutan. Sebaliknya, program yang tidak dapat membuktikan efisiensinya berisiko dihentikan. Oleh karena itu, evaluasi efisiensi harus dilakukan secara sistematis, berbasis data, dan terdokumentasi dengan baik.

Secara keseluruhan, efisiensi biaya dan sumber daya merupakan dimensi penting dalam evaluasi program pengembangan SDM. Pengukuran efisiensi tidak hanya menekankan penghematan, tetapi juga optimalisasi investasi untuk menghasilkan manfaat maksimal bagi organisasi. Dengan pendekatan analitis seperti cost-benefit analysis dan ROI, organisasi dapat memastikan bahwa program pengembangan SDM memberikan kontribusi strategis terhadap peningkatan kinerja dan daya saing jangka panjang.

## SIMPULAN

Kesimpulan dari pembahasan ini menunjukkan bahwa evaluasi program pengembangan sumber daya manusia merupakan proses strategis yang tidak hanya menilai keberhasilan pelaksanaan pelatihan, tetapi juga mengukur kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh. Evaluasi yang komprehensif mencakup pencapaian tujuan dan sasaran, efektivitas materi dan metode, dampak terhadap kinerja karyawan, tingkat kepuasan peserta dan stakeholder, serta efisiensi biaya dan sumber daya. Program pengembangan SDM yang dirancang berdasarkan analisis kebutuhan, didukung metode pembelajaran yang relevan, serta dievaluasi secara sistematis akan menghasilkan peningkatan kompetensi, perubahan perilaku kerja, dan perbaikan kinerja yang berkelanjutan. Selain itu, kepuasan peserta dan stakeholder menjadi indikator penting yang memperkuat legitimasi program, sementara pengukuran efisiensi memastikan bahwa investasi organisasi memberikan nilai tambah yang optimal.

Kesimpulan ini menegaskan bahwa keberhasilan program pengembangan SDM tidak dapat diukur dari satu dimensi saja, melainkan harus melalui pendekatan

evaluasi yang terintegrasi antara aspek pembelajaran, kinerja, persepsi, dan efisiensi. Dengan demikian, organisasi perlu membangun sistem evaluasi yang berbasis data dan berorientasi pada hasil agar pengembangan SDM benar-benar menjadi instrumen peningkatan daya saing. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji secara empiris hubungan antara variabel-variabel evaluasi tersebut dengan menggunakan pendekatan kuantitatif atau studi kasus pada sektor tertentu, sehingga diperoleh bukti yang lebih mendalam mengenai efektivitas program pengembangan SDM dalam konteks organisasi yang berbeda.

## DAFTAR RUJUKAN

- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451–474. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505>
- Albrecht, S. L., Bredahl, E., & Marty, A. (2021). Organizational resources, organizational engagement climate, and employee engagement. *Career Development International*, 26(1), 3–28. <https://doi.org/10.1108/CDI-04-2020-0084>
- 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(2), 341–358.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). London: Kogan Page.
- Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3rd ed.). Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. (2019). Transfer of training: A meta-analytic review. *Journal of Management*, 45(6), 2359–2387. <https://doi.org/10.1177/0149206318762534>
- CIPD. (2021). *Learning and skills at work survey 2021*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Gegenfurtner, A., & Quesada-Pallarès, C. (2018). Motivation and transfer of training: A meta-analysis. *Educational Research Review*, 23, 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2017.10.003>
- Garavan, T. N., McGuire, D., & O'Donnell, D. (2017). Exploring human resource development: A levels of analysis approach. *Human Resource Development Review*, 16(2), 116–150. <https://doi.org/10.1177/1534484317695504>
- Grossman, R., & Salas, E. (2017). The transfer of training: What really matters. *International Journal of Training and Development*, 15(2), 103–120.
- Kirkpatrick, J. D., & Kirkpatrick, W. K. (2016). *Kirkpatrick's four levels of training evaluation*. Alexandria, VA: ATD Press.
- Knowles, M. S., Holton, E. F., & Swanson, R. A. (2015). *The adult learner* (8th ed.). London: Routledge.

- Noe, R. A. (2020). *Employee training and development* (8th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Phillips, J. J., & Phillips, P. P. (2016). *Handbook of training evaluation and measurement methods* (4th ed.). New York, NY: Routledge.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed.). Harlow, UK: Pearson Education.
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2018). The science of training and development in organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74–101. <https://doi.org/10.1177/1529100612436661>
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York, NY: Doubleday.