



UNIVERSITAS INDONESIA

**EVALUASI EFEKTIVITAS PENDIDIKAN DAN PELATIHAN
PENGEMBANGAN KEPEMIMPINAN TINGKAT DASAR
OLEH DISPORA KABUPATEN BOGOR UNTUK
ORGANISASI KEMASYARAKATAN PEMUDA KABUPATEN
BOGOR DENGAN MENGGUNAKAN MODEL EVALUASI
KIRKPATRICK TAHAPAN REAKSI**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Sains (M.Si)

M. Abubakar Sidik Effendi

0906596355

Program Pasca Sarjana Universitas Indonesia

Program Pengkajian Ketahanan Nasional

Kekhususan Pengembangan Kepemimpinan

Jakarta

Juli 2011

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan benar.**

Nama : M Abubakar Sidik Effendi

NPM : 0906596355

Tanda Tangan :



Tanggal : 5 Juli 2011

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh

Nama : M. Abubakar Sidik Effendi
NPM : 0906596355
Program Studi : Pengkajian Ketahanan Nasional
Judul Tesis : Evaluasi Efektivitas Pendidikan dan Pelatihan Pengembangan Kepemimpinan Tingkat Dasar oleh Dispora Kabupaten Bogor untuk Organisasi Kemasyarakatan Pemuda di Kabupaten Bogor Dengan Menggunakan Model Evaluasi Kirkpatrick's Tahapan Reaksi

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Sains pada Program Studi Pengkajian Ketahanan Nasional, Fakultas Pascasarjana, Universitas Indonesia

Dewan Penguji

Pembimbing : Prof. Dr. Enoch Markum (.....*man kurn*.....)

Ketua Sidang : Dr. Amy Rahayu, M.Si (.....*[Signature]*.....)

Penguji : Dr. A. Wahyudi (.....*[Signature]*.....)

Ditetapkan di : Sidang Tesis Pascasarjana Universitas Indonesia

Tanggal : 5 Juli 2011

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Kuasa atas rahmat dan karunia yang telah diberikan, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan hasil penelitian berupa tesis ini. Menyadari akan keterbatasan kemampuan yang ada, penulisan tesis ini masih jauh dari sempurna, masih terdapat kekurangan baik dari segi teori, teknis penyampaian materi maupun cara penyajian hasil penelitian. Sehubungan dengan hal tersebut, penulis sangat berterima kasih kepada semua pihak yang berkenan memberikan kritik dan saran untuk kesempurnaan penulisan tesis ini.

Rasa syukur itu juga mendorong penulis agar tak melupakan dan patut memberi ucapan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu penyelesaian tesis ini. Hari-hari yang penuh tantangan, hambatan dan beban selama masa penulisan tesis ini menjadi terasa ringan karena bantuan itu.

Secara khusus, saya sampaikan terima kasih kepada Pimpinan Universitas Indonesia, Pimpinan Pascasarjana, dan seluruh dosen. Terima kasih dan hormat saya kepada seluruh Tim Penguji, khususnya Bapak Prof. Dr. Enoch Markum selaku Dosen Pembimbing yang arahan tentang studi ini.

Tentunya, penulis wajib mengucapkan terima kasih kepada segenap keluarga; Bapak, Mamah, serta kerabat semua-atas dorongan semangat, dan doanya. Terima kasih dan sayang untuk mereka yang saya cintai dan menjadi sumber semangat : istriku Nelli, anakku Mikail.

Tidak lupa kepada kawan-kawan : Pak Gandi, Bu Eko, Mba Dini, Andi Bagus, Hikmah, Haidir, Ali, Wahyu, Udin, Pak Hariman, dan teman-teman PKN 4 yang lain yang telah memberikan sumbangsih yang bermakna.

Jakarta, Juli 2011

Muhamad Abubakar Sidik Effendi

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : M. Abubakar Sidik Effendi
NPM : 0906596355
Program Studi : Pengembangan Kepemimpinan
Departemen : Pengkajian Ketahanan Nasional
Fakultas : Pascasarjana
Jenis Karya : Tesis

demikian demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Noneklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

Evaluasi Efektivitas Pendidikan dan Pelatihan Pengembangan Kepemimpinan Tingkat Dasar oleh Dispora Kabupaten Bogor untuk Organisasi Kemasyarakatan Pemuda di Kabupaten Bogor Dengan Menggunakan Model Evaluasi Kirkpatrick Tahapan Reaksi.

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada Tanggal : 5 juli 2011

Yang Menyatakan



(M. Abubakar Sidik Effendi)

ABSTRAK

Nama : M. Abubakar Sidik Effendi
 Program Studi : Pengkajian Ketahanan Nasional
 Judul : Evaluasi Efektivitas Pendidikan dan Pelatihan Pengembangan Kepemimpinan Tingkat Dasar oleh Dispora Kabupaten Bogor untuk Organisasi Kemasyarakatan Pemuda di Kabupaten Bogor Dengan Menggunakan Model Evaluasi Kirkpatrick Tahapan Reaksi

Salah satu tindakan (*treatment*) bagi staf yang masih dapat diharapkan untuk memiliki kompetensi dan dapat beradaptasi terhadap perubahan perusahaan (organisasi) adalah program pelatihan yang tepal Muncul suatu pertanyaan (masalah utama dalam tesis ini), yaitu : "Sejauhmana tingkat efektivitas pendidikan dan pelatihan (diklat) dasar kepemimpinan yang dilaksanakan tersebut, bagi pengembangan kemampuan kepemimpinan pada suatu organisasi?"

Penelitian ini adalah untuk melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan pendidikan dan pelatihan (diklat) dasar kepemimpinan bagi Organisasi Kemasyarakatan Pemuda (OKP) yang diselenggarakan oleh Dispora Kabupaten Bogor pada tahun 2009. Adapun tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengetahui "tingkat efektivitas" pendidikan dan pelatihan (diklat) dasar kepemimpinan untuk Organisasi Kemasyarakatan Pemuda (OKP) yang diselenggarakan oleh Dispora Kabupaten Bogor ditinjau dari aspek; reaksi (*reaction*).

Guna mencapai tujuan penelitian ini akan digunakan pendekatan analisis "tingkat efektivitas pelatihan", Unit analisis dalam penelitian ini adalah "individu", yaitu "individu-individu" (peserta) yang pernah mengikuti pendidikan dan pelatihan (diklat) dasar kepemimpinan untuk OKP pada tahun 2009 yang diselenggarakan oleh Dispora Kabupaten Bogor.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dapat diketahui. Bahwa pendidikan dan pelatihan (diklat) kepemimpinan untuk Organisasi kemasyarakatan Pemuda (OKP) memiliki tingkat efektivitas yang tercatat tinggi" ditinjau dari aspek reaksi (*reaction*) bagi peserta yang mengikuti pelatihan tersebut.

Kata kunci: pemuda, pengembangan kepemimpinan, pelatihan, evaluasi, efektivitas

ABSTRACTION

Name : M. Abubakar Sidik Effendi
Majority : National Resilience Studies
Title : The Effectiveness Evaluation of Basic Leadership Development Training from Youth and Sport Services Bogor Regency for Youth Community Organizing in Bogor Regency Using Kirkpatrick's Model Evaluation Reaction Level

One of the action/treatment for participants which wished has competency and could adapt to the organization's change is correct training program. A question appeared (main problem in this thesis), which is : " How far is the effectiveness level of leadership training which had implemented, for the development of staff ability at one organization?"

This research is to make an evaluation to the implementation of leadership training from Youth and Sport Services Bogor Regency for Youth Community Organization in Bogor Regency.. It so happens, the purpose of this research is: To find out leadership training "Effectiveness Level" observed from aspect: participants Reaction

In order to achieve the purpose of this research, The Researcher will use Training Effectiveness Level" analysis approach. Analysis unit in this research is "individual". Individuals (staff) whom ever joined (alumnus) Leadership Training on 2009 for Youth Community Organization.

Based on research's result which had done, The Researcher can find out that leadership training has " High" effectiveness level, observed from reaction aspect for the staff/employee whom joined that training,

Keyword: youth, leadership development, leadership, training, evaluation, effectiveness

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS ..	ii
LEMBAR PENGESAHAN TESIS	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI ILMIAH	v
ABSTRAK.....	vi
<i>ABSTRACTION</i>	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Batasan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Signifikansi Penelitian	7
1.5 Kerangka Pemikiran	8
1.6 Sistematika Pembahasan	8

BAB II	TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1	Pengembangan Kepemimpinan	10
2.2	Konsep Pelatihan.....	20
2.3	Desain Pelatihan	26
2.4	Pendekatan Teori Belajar dalam Pelatihan	28
2.5	Pendekatan Evaluasi dalam Pelatihan	30
BAB III	METODE PENELITIAN	35
3.1	Desain Penelitian	35
3.2	Lingkup Penelitian.....	35
3.3	Lokasi Penelitian	35
3.4	Populasi, dan Sampel	36
3.5	Keterbatasan Penelitian.....	36
3.6	Variabel dan Instrumen Penelitian.....	36
3.7	Definisi Konsep Variabel Reaksi Peserta Pelatihan	37
3.8	Definisi Operasional Variabel Reaksi Peserta Pelatihan	39
3.9	Sumber Data	43
3.10	Metode Pengumpulan Data.....	43
3.11	Metode Analisis	43
3.12	Pengujian Instrumen Penelitian	44
3.13	Pendekatan Analisis.....	48
	3.13.1 Analisis Tingkat Efektivitas Pelatihan.....	48

BAB IV PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN.....	51
4.1 Gambaran Umum Diklat Kepemimpinan Dasar	
Dispora Kabupaten Bogor untuk OKP	51
4.1.1 Tujuan dan Sasaran Kegiatan.....	52
4.1.2 Dasar Hukum Pelaksanaan Diklat Kepemimpinan	53
4.1.3 Peserta	54
4.1.4 Materi Diklat Kepemimpinan	54
4.1.5 Narasumber	55
4.1.6 Metode Pengajaran Pelatihan.....	56
4.2 Tingkat Efektivitas Diklat Kepemimpinan	
Ditinjau dari Aspek Reaksi	57
4.2.1 Tingkat Efektivitas Diklat Ditinjau dari Instruktur.....	59
4.2.2 Tingkat Efektivitas Diklat Ditinjau dari Fasilitas	61
4.2.3 Tingkat Efektivitas Diklat Ditinjau dari Materi.....	62
4.2.4 Tingkat Efektivitas Diklat Ditinjau dari Jadwal	64
4.3 Persyaratan-persyaratan Lain Pelatihan yang Efektif Menurut Kirkpatrick	65
 BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	71
5.1 Kesimpulan	71
5.2 Saran	71
DAFTAR PUSTAKA	73
LAMPIRAN-LAMPIRAN	76

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Kompetensi-kompetensi Kepemimpinan.....	17
Tabel 2.2	Tahapan Pengembangan Kepemimpinan Pemuda	20
Tabel 2.2	<i>Bloom Taxonomy</i>	28
Tabel 3.1	Variabel Dimensi dan Definisi Konsep Dimensi.....	38
Tabel 3.2	Variabel Dimensi dan Indikator Operasional.....	41
Tabel 3.3	Besarnya Nilai dan Interpretasi Reliabilitas	46
Tabel 3.4	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	46
Tabel 3.5 -	Variabel, Dimensi, Pilihan Jawaban Responden Dan Skor Pilihan Responden.....	49
Tabel 3.6	Interval Nilai Aspek dan Kategori Tingkat Efektivitas	50
Tabel 4.1	Hasil Analisis Tingkat Efektivitas Aspek Reaksi Peserta Diklat Dasar Kepemimpinan untuk OKP	57
Tabel 4.2	Hasil Analisis Tingkat Efektivitas Aspek Reaksi Dimensi Pelatih Peserta Diklat Dasar Kepemimpinan	59
Tabel 4.3	Hasil Analisis Tingkat Efektivitas Aspek Reaksi Dimensi Fasilitas Peserta Diklat Dasar Kepemimpinan	62
Tabel 4.4	Hasil Analisis Tingkat Efektivitas Aspek Reaksi Dimensi Materi Peserta Diklat Dasar Kepemimpinan	63
Tabel 4.5	Hasil Analisis Tingkat Efektivitas Aspek Reaksi Dimensi Jadwal Peserta Diklat Dasar Kepemimpinan	65

DAFTAR GAMBAR

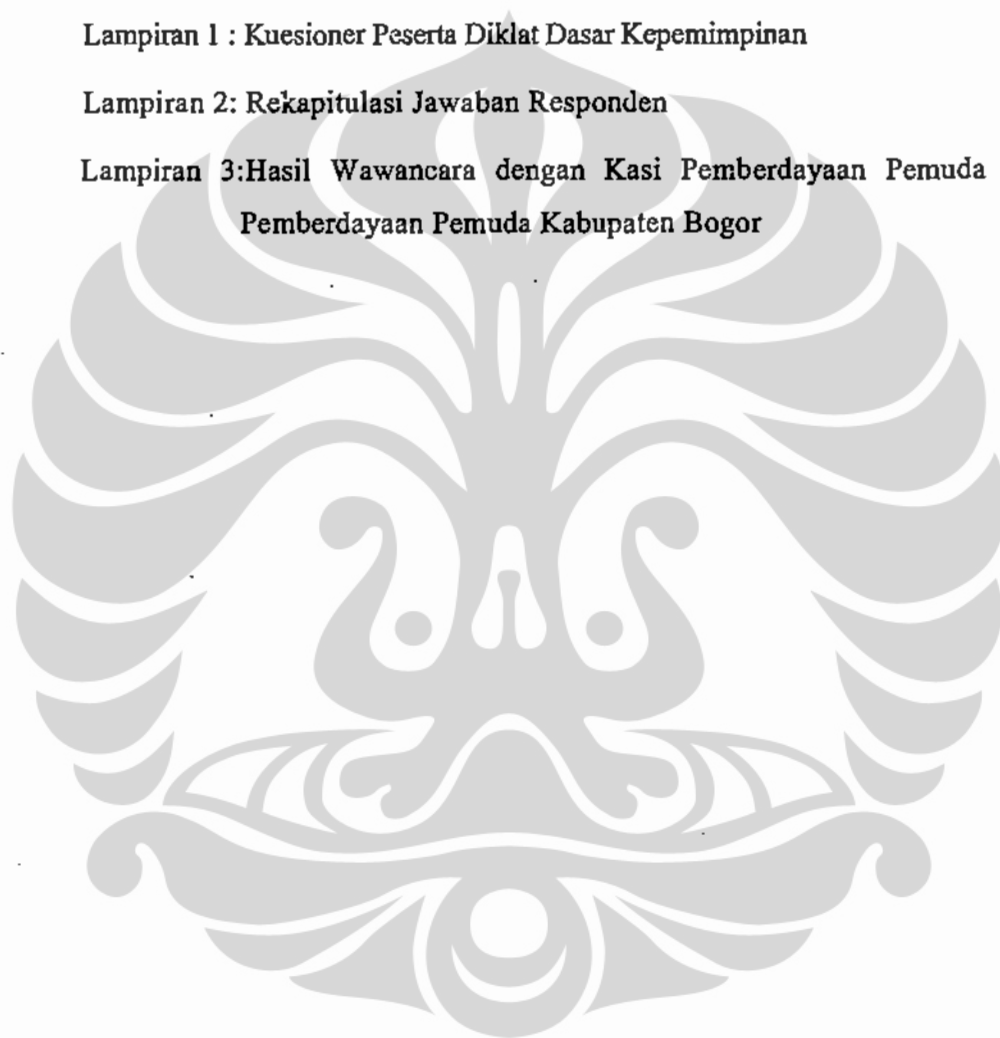
Gambar 2.1. Multidimensi: Area Penting dalam Memahami Proses Pengembangan Kepemimpinan	11
Gambar 2.2 Model Pengembangan Pemimpin.....	12
Gambar 2.3 Elemen Pengembangan Pemimpin	13
Gambar 2.4 Model Kompetensi <i>Creative Center of Leadership</i> (CCL).....	16
Gambar 2.5 Training, Pendidikan, dan Pembelajaran	22
Gambar 2.6. Ilustrasi Diagram Alur Tahapan Pelatihan	27
Gambar 2.7 Siklus Training (ADDIE).....	27
Gambar 2.8 <i>Experiential Learning Model</i>	29

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Kuesioner Peserta Diklat Dasar Kepemimpinan

Lampiran 2: Rekapitulasi Jawaban Responden

Lampiran 3: Hasil Wawancara dengan Kasi Pemberdayaan Pemuda dan Staf
Pemberdayaan Pemuda Kabupaten Bogor



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pemuda merupakan komponen yang sangat penting dalam perubahan sosial sebuah bangsa. Pemuda memiliki semangat perubahan, idealisme yang luhur, dan memiliki semangat kepeloporan untuk membentuk zaman yang berpihak pada keadilan dan kemanusiaan.

Dengan demikian setidaknya ada tiga peran penting yang dimiliki oleh pemuda yaitu: *agent of change*, *moral force* dan *iron stock*. Peran sebagai *agent of change* pemuda memiliki tugas untuk melakukan perubahan-perubahan sosial kemasyarakatan. Fungsinya sebagai *moral force* pemuda mempunyai tugas penting sebagai penyeimbang peran pemerintah sedangkan sebagai *iron stock* pemuda merupakan modal sosial yang penting dalam pembentukan dan pertumbuhan sebuah bangsa.

Pemuda adalah aset kepemimpinan yang kelak akan meneruskan tongkat estafet kepemimpinan bangsa. Apabila kita kaji sejarah kebangsaan para pemimpin Indonesia terdahulu dalam menjalankan karir kepemimpinan kebangsaannya pada usia pemuda, yaitu pada usia 30 sampai dengan 40-an tahun. Maka selayaknya pemuda merupakan aset yang perlu ditingkatkan potensi dan perannya.

Dengan pendidikan, pemuda Indonesia akan dapat menjalankan perannya secara optimal. Ironisnya berdasarkan data Indeks Pembangunan Manusia (IPM) tahun 2010 Indonesia berada pada posisi 109. Sedangkan pendidikan merupakan bagian dalam IPM. Hal ini menyebabkan kualitas SDM di Indonesia masih tertinggal dibandingkan dengan negara-negara di Asia Tenggara. Padahal kualitas SDM merupakan modal yang sangat penting dalam pembangunan di masa depan

Hal ini secara tidak langsung memperlihatkan kualitas pemuda Indonesia saat ini. Berdasarkan Rencana Strategis Pendidikan 2010-2014 ada berbagai faktor yang memengaruhi pembangunan pendidikan di Indonesia dalam lima tahun kedepan. Kondisi sosial, budaya, dan lingkungan yang mempengaruhi pembangunan pendidikan dalam kurun waktu lima tahun mendatang antara lain adalah (1) jumlah penduduk yang makin tinggi menempatkan Indonesia dalam posisi yang makin penting dalam percaturan global, (2) angka IPM Indonesia meningkat dari tahun ke tahun tetapi masih di bawah mayoritas negara di Asia Tenggara, (3) masih tingginya kesenjangan antar gender, antara penduduk kaya dan miskin, antara perkotaan dan perdesaan, antara wilayah maju dan wilayah tertinggal, (4) masih rendahnya peringkat Indeks Pembangunan Gender Indonesia yang menduduki urutan ke-93 dari 177 negara (UNDP 2007/2008), (5) perubahan gaya hidup yang konsumtif dan rendahnya kesadaran masyarakat yang berpotensi menurunkan kualitas lingkungan, (6) adanya ketidakseimbangan sistem lingkungan akibat pencemaran oleh industri, pertanian, dan rumah tangga, (7) masih rendahnya pemanfaatan keanekaragaman hayati yang dapat menjadi alternatif sumber daya termasuk penelitian-penelitian yang dapat berpotensi menghasilkan Hak atas Kekayaan Intelektual (HAKI), (8) masih rendahnya kualitas SDM Indonesia untuk bersaing di era ekonomi berbasis pengetahuan (*Knowledge-Based Economy*).

Sedangkan kondisi ekonomi yang memengaruhi pembangunan pendidikan adalah (1) tingginya angka kemiskinan dan pengangguran, (2) masih adanya kesenjangan pertumbuhan ekonomi antar wilayah, (3) basis kekuatan ekonomi yang masih banyak mengandalkan upah tenaga kerja yang murah dan ekspor bahan mentah dari eksploitasi sumber daya alam tak terbarukan, (4) makin meningkatnya daya saing Indonesia yang perlu diikuti dengan peningkatan kemampuan tenaga kerja, (5) munculnya ancaman raksasa ekonomi global seperti Cina dan India dan semakin luasnya perdagangan bebas yang mengancam daya saing perekonomian nasional, (6) masih rendahnya optimalisasi pendayagunaan sumber daya ekonomi yang berasal dari sumber daya alam, (7) pertumbuhan ekonomi Indonesia yang relatif tinggi, baik yang sudah berjalan maupun yang direncanakan, perlu didukung dengan penyiapan tenaga kerja yang memadai, dan

(8) aneamannya masuknya tenaga terampil menengah dan tenaga ahli dari negara lain serta berbagai faktor lain yang memengaruhi pendidikan di Indonesia .

Dengan kondisi tersebut pemuda sangat perlu diberdayakan oleh berbagai pihak di dalam bangsa ini. Sedangkan bila kita melihat sejarah, pemuda memiliki peran penting dalam sejarah kebangsaan dan organisasi pemuda yang mengasah intelektualitas dan kepemimpinan pemuda. Gerakan pemuda di dasari oleh organisasi-organisasi pemuda yang aktif menyuarakan hati nurani dan nalar mereka. Ketika awal pergerakan kebangsaan pemuda mendirikan organisasi-organisasi yang pada awalnya kedaerahan seperti Jong Java, Jong Sumatera Bond, dan lain-lain.

Gerakan Boedi Oetomo 1908 merupakan refleksi sikap kritis dan keresahan intelektual pemuda atas kondisi bangsa. Puncaknya adalah pada tahun 1928 dengan diadakannya Sumpah pemuda yang mengikrarkan kesatuan pemuda bahwa mereka adalah pemuda bangsa Indonesia dan berjuang tanpa melihat asal-usul dan perbedaan budaya. Peristiwa tahun 1945 dimotori oleh pemuda dengan diuliknya Soekarno ke Rengas Dengklok untuk memaksa beliau memproklamasikan kemerdekaan. Gerakan Pemuda tahun 1966 yang menurunkan Soekarno merupakan bagian dari proses perubahan dari Orde Lama ke Orde Baru serta tahun 1974 dengan Tragedi Malari tidak lepas pula dari peran pemuda. Selain itu, salah satu peran penting pemuda dalam sejarah modern Indonesia adalah andil besarnya dalam gerakan reformasi tahun 1998 yang telah menggoreskan sejarah baru bangsa Indonesia. Hal ini menunjukkan di Indonesia lompatan-lompatan sejarah dalam memperjuangkan kemerdekaan serta perubahan sosial dan politik sangat erat kaitannya dengan peran pemuda

Kemudian dengan lahirnya NU dan Muhammadiyah sebagai gerakan kultural melahirkan organisasi pengkaderan kepemudaan yang mendidik dan mengkader pemuda berbasis intelektual (HMI, PMII, dan IMM). Oleh karena itu peran Organisasi Kemasyarakatan Pemuda (OKP) dalam membangun intelektualitas dan kepemimpinan pemuda adalah sangat penting.

Organisasi Kemasyarakatan Pemuda (OKP) sebagai bagian dari masyarakat madani (*civil society*) memiliki peran sosial yang signifikan dalam

mengubah tatanan masyarakat. Tatanan yang dari *status quo* kepada perubahan dari statis menjadi dinamis-kreatif. Dalam konteks kepemudaan, komponen kualitas intelektual, ideologi dan kelembagaan akan menentukan kualitas pemuda kedepan

Dengan beraktivitas di Organisasi Kemasyarakatan Pemuda, pemuda memiliki peluang untuk mengasah kemampuannya antara lain dengan mengikuti pelatihan-pelatihan yang membentuk keterampilan mereka dalam memimpin sehingga menjadi bekal penting mereka di masa depan.

Masa depan bangsa terletak pada pemuda. Pada prinsipnya suatu kepemimpinan organisasi tidak diciptakan untuk dapat hidup selamanya. Sehingga diperlukan kaderisasi atau regenerasi kepemimpinan. Regenerasi dilakukan untuk menciptakan bibit-bibit pemimpin yang dapat menggantikan dan meneruskan estafet kepemimpinan yang berlangsung saat ini.

Selain OKP yang melakukan proses pengkaderan atau regenerasi melalui sistem internal organisasi. Pemerintah melalui Kementerian Pemuda dan Olahraga memiliki program yang dapat meningkatkan kapasitas dan kapabilitas kepemimpinan pemuda. Sedangkan di daerah dikelola oleh Dinas Pemuda dan Olahraga (Dispora) provinsi untuk tingkat provinsi dan Dinas Pemuda dan Olahraga (Dispora) daerah untuk kabupaten atau kota. Di provinsi Jawa Barat sampai pada tahun 2011 hanya dua daerah yang telah memiliki Dinas Pemuda dan Olahraga yaitu Dinas Pemuda dan Olahraga (Dispora) Kabupaten Bogor dan Dinas Pemuda dan Olahraga (Dispora) kabupaten Cianjur sedangkan daerah lain masih bergabung dengan dengan Dinas lain yang ada dilingkungan kabupaten/kota. Dengan demikian dari sisi kebijakan dua daerah ini adalah yang paling maju dalam program kepemudaan. Dengan segala keterbatasan yang dimiliki penulis. Penulis memilih kabupaten Bogor sebagai lokasi penelitian. Di kabupaten Bogor berdasarkan hasil Sensus Daerah (SUSDA) jumlah penduduk usia 15 – 34 tahun yang dikategorikan pemuda adalah 1.666.048 jiwa atau sekitar 39,36 % dari jumlah penduduk keseluruhan. Dengan jumlah yang besar tersebut maka sangat dibutuhkan program yang mengembangkan dan memberdayakan kepemimpinan pemuda di Kabupaten Bogor.

Berdasarkan Rencana Strategis (Renstra) Dispora Kabupaten Bogor 2009-2013 diketahui bahwa terdapat 47 Organisasi Kemasyarakatan Pemuda (OKP) dan terdapat kelemahan dalam pemahaman kepemimpinan organisasi dan keterampilan pengelolaan manajemen organisasi kepemudaan di OKP yang terdapat di kabupaten Bogor. Oleh karena itu, Dinas Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bogor melaksanakan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Dasar Kepemimpinan untuk Pemuda. Hal ini adalah salah satu cara untuk meningkatkan kapasitas kepemimpinan organisasi dan meningkatkan pengelolaan manajemen organisasi di Organisasi Kemasyarakatan Pemuda (OKP).

Sebuah sistem pelatihan yang efektif haruslah senantiasa melakukan evaluasi dalam pelaksanaannya agar dapat mengetahui pencapaian keberhasilan pelatihan yang dilakukan. Berdasarkan Mackey dan Thome (2003) pelatihan memiliki tahapan yang pertama adalah ide/konsep apa tentang pelatihan yang itu berasal dari identifikasi terhadap kebutuhan dari *client*. Tahapan selanjutnya adalah melakukan desain pelatihan serta melakukan proses mengembangkan dan memproduksi materi pelatihan dan yang terakhir adalah proses evaluasi pelatihan. Sedangkan menurut Bozarth (2008, 6) terdapat lima hal yang harus dilakukan dalam proses pelatihan yang pertama adalah *Analyze, Design, Develop, Implement* dan *Evaluate* (ADDIE). Oleh karena itu, evaluasi pelatihan adalah hal yang tidak pernah lepas dalam proses pelatihan. Akan tetapi, kegiatan pelatihan tidak jarang telah menjadi rutinitas dari kegiatan suatu organisasi atau instansi. Pentingnya dan tujuan strategis dari pelatihan kemudian menjadi hal yang sering dikesampingkan atau terlupakan oleh kesibukan serta dinamika pada saat pelaksanaan dari pelatihan tersebut. Sedangkan penilaian terhadap keberhasilan pelatihan perlu dilakukan secara sistematis dan tepat sasaran. Titik lemah dalam penyelenggaraan pelatihan sering kali ada pada tahap evaluasi. Oleh sebab itu, kemudian umpan balik yang diperoleh tidak lengkap, sehingga tahap perencanaan pada siklus berikutnya tidak mendapat informasi tentang keberhasilan pelatihan yang lalu. Evaluasi pelatihan yang tidak berjalan serta tidak sistematis akan berdampak sangat serius bagi perbaikan dan pengembangan pelatihan di masa yang akan datang.

Mengingat pentingnya evaluasi suatu pendidikan dan pelatihan maka penulis ingin menampilkan sebagai bahan penelitian di lingkungan. Oleh sebab itu, maka penulis mencoba mengajukan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

Sejauh mana tingkat efektivitas Pendidikan dan Pelatihan Dasar Kepemimpinan untuk Organisasi Masyarakat Pemuda (OKP) di Kabupaten Bogor kepada peserta berdasarkan tahapan evaluasi Kirkpatrick .

1.2 Batasan Masalah Penelitian

Berdasarkan permasalahan utama di atas yang akan dikaji dalam penulisan dan penelitian ilmiah (tesis), dan juga mengingat adanya keterbatasan (*constraint*) seperti keterbatasan waktu, biaya dan tenaga. Penulis hanya membatasi permasalahan yang hendak dikaji dalam penulisan ilmiah ini sebagai berikut:

1. Bagaimana tingkat efektivitas Pendidikan dan Pelatihan Dasar Kepemimpinan untuk Organisasi Masyarakat Pemuda (OKP) di Kabupaten Bogor ditinjau dari tahapan evaluasi Kirkpatrick terutama aspek reaksi peserta Pendidikan dan Pelatihan Dasar Kepemimpinan tahun 2009 yang dilakukan Dispora Kabupaten Bogor kepada Organisasi Masyarakat Pemuda (OKP) di Kabupaten Bogor.

1.3 Tujuan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan:

- 1) Menganalisis tingkat efektivitas Pendidikan dan Pelatihan Dasar Kepemimpinan untuk Organisasi Masyarakat Pemuda (OKP) di Kabupaten Bogor ditinjau dari aspek reaksi peserta Pendidikan dan Pelatihan Dasar Kepemimpinan tahun 2009 yang dilakukan oleh Dispora Kabupaten Bogor kepada Organisasi Masyarakat Pemuda (OKP) di Kabupaten Bogor.

1.4 Signifikansi Penelitian

Terlepas dari beberapa kekurangan yang mungkin dapat dijumpai, hasil penelitian tesis ini, diharapkan dapat memberi kontribusi yang berarti baik dalam dunia akademis maupun praktis.

(1) Manfaat Secara Akademis;

Secara akademis hasil penelitian dan penulisan karya ilmiah (tesis) ini, diharapkan dapat menambah pengetahuan dan menegaskan teori yang menyangkut tentang;

- a) Variabel-variabel dan dimensi-dimensi yang berhubungan dengan proses implementasi program pelatihan.
- b) Teknik pengukuran efektivitas pelatihan, pada khususnya pada pendidikan dan pelatihan kepemimpinan, ditinjau dari aspek; reaksi (*reaction*). Dalam hal ini pada khususnya teknik-teknik pengukuran efektivitas pelatihan, yang diaplikasikan dengan menggunakan pendekatan evaluasi efektivitas pelatihan model Kirkpatrick.

(2) Manfaat Secara Praktis;

Secara praktis, penelitian dan penulisan karya ilmiah (tesis) ini, dapat memberi masukan bagi para praktisi dalam dunia pengembangan sumber daya manusia, khususnya bidang pelatihan (*training*), pada khususnya dalam hal-hal yang berkaitan dengan;

- a) Aspek-aspek yang penting menjadi perhatian dalam mengukur efektifitas pelatihan bagi Organisasi Kemasyarakatan Pemuda (OKP)
- b) Metode, variabel, dimensi konsep, dan instrumen dalam mengukur efektifitas pendidikan dan pelatihan kepemimpinan yang dilaksanakan baik ditingkat Kemenpora, Dispora Provinsi dan Dispora Kabupaten /Kota khususnya Dispora Kabupaten Bogor

1.5 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dari penelitian ini berasal dari pendekatan metode Kirkpatrick yang melihat evaluasi efektivitas dalam pelatihan terdiri atas empat tahapan yaitu:

- a) Tahapan reaksi
- b) Tahapana pembelajaran
- c) Tahapan perilaku
- d) Tahapan hasil

1.6 Sistematika Pembahasan

Pembahasan tesis ini akan meliputi beberapa bab, dimana masing-masing mempunyai kaitan satu sama lain. Secara ringkas dapat diuraikan sebagai berikut:

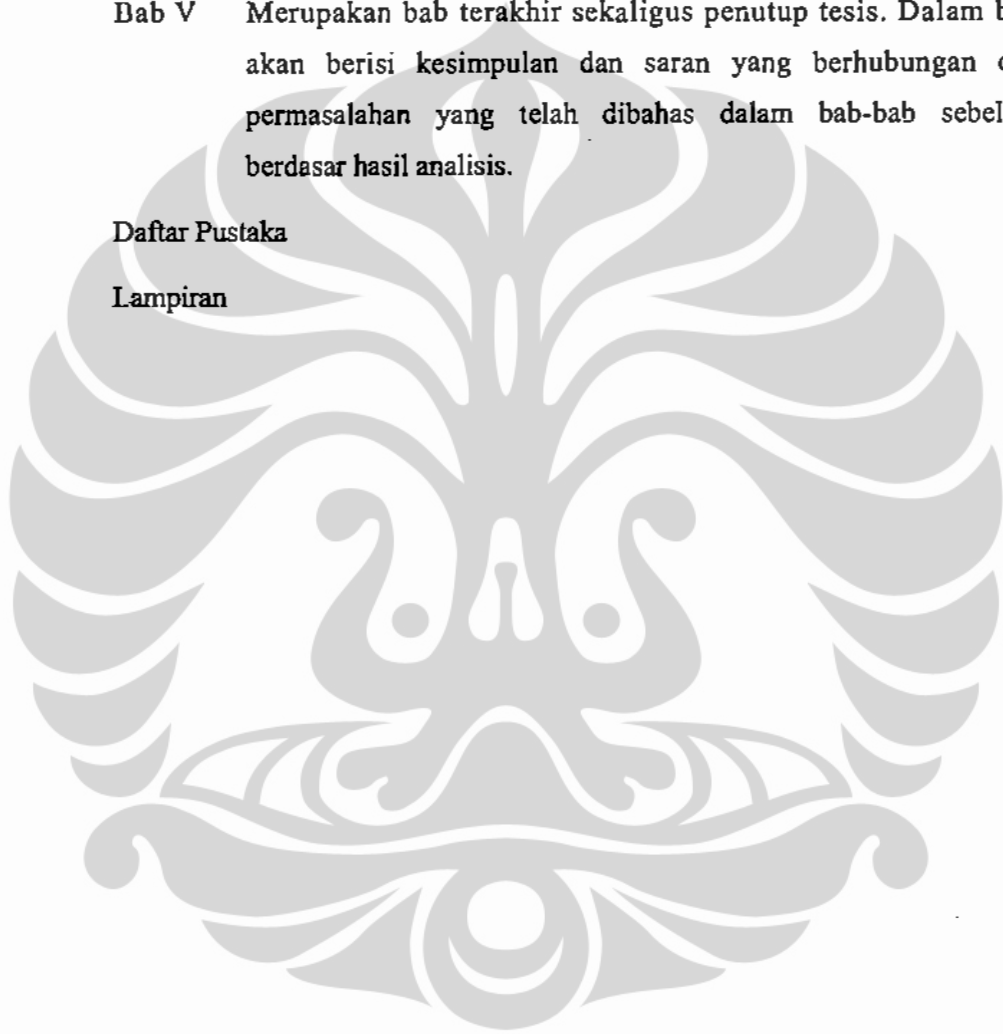
- Bab I** Merupakan bab pendahuluan yang akan meliputi: latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, kerangka pemikiran, dan sistematika pembahasan.
- Bab II** Landasan Teori. Dalam bab kedua ini akan dibahas mengenai teori-teori yang mendasari penelitian yang akan dilakukan, dimana pembahasan ini akan meliputi: teori evaluasi pelatihan dari Reaksi.
- Bab III** Metodologi Penelitian. Menjelaskan secara ringkas mengenai metode penelitian yang digunakan yang meliputi: disain penelitian, lingkup penelitian, lokasi penelitian, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, metode analisis data dan pengujian instrumen penelitian.
- Bab IV** Akan menguraikan tentang hasil penelitian yang dilakukan; dalam hal ini adalah data yang terkumpul dari kuesioner yang dilaksanakan dan pembahasan hasil penelitian melalui analisis pengujian terhadap data. Analisis deskriptif dilakukan terhadap variabel Reaksi dari peserta terhadap Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Dasar

Kepemimpinan yang dilaksanakan oleh Dispora Kabupaten Bogor terhadap Organisasi Kemasyarakatan Pemuda (OKP) di Kabupaten Bogor.

Bab V Merupakan bab terakhir sekaligus penutup tesis. Dalam bab ini akan berisi kesimpulan dan saran yang berhubungan dengan permasalahan yang telah dibahas dalam bab-bab sebelumnya berdasar hasil analisis.

Daftar Pustaka

Lampiran



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Tinjauan pustaka penelitian ini akan adalah studi pustaka tentang, teori-teori yang berkaitan dengan pengembangan kepemimpinan serta yang berkaitan dengan konsep pelatihan dan evaluasi.

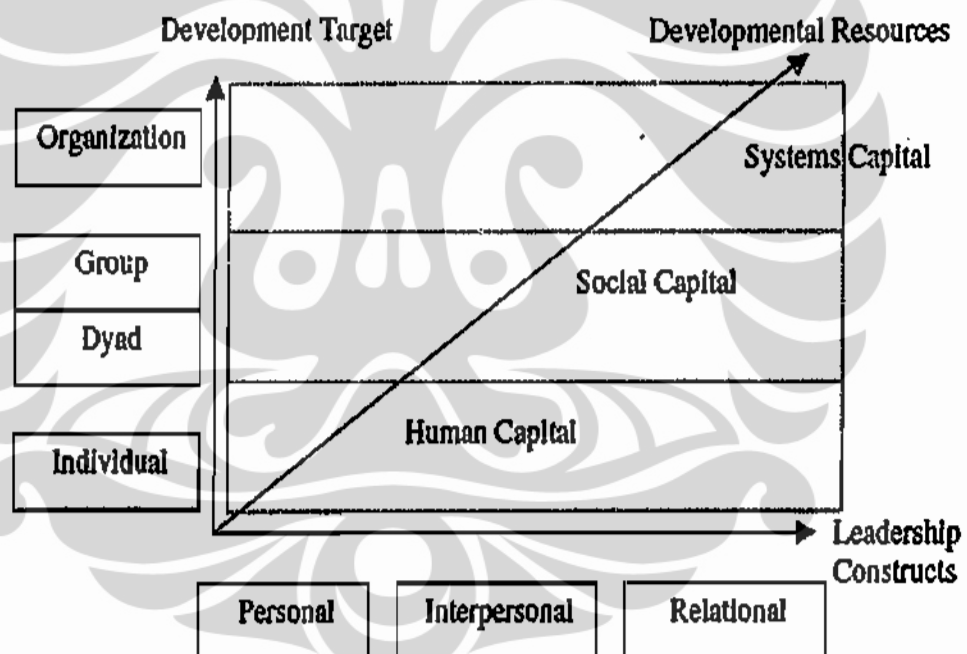
2. 1 Pengembangan Kepemimpinan Pemuda

Kepemimpinan merupakan kekuatan strategis dalam melakukan perubahan dalam membangun organisasi yang sukses (Bennis, and Nanus, 2003, 2). Sedangkan menurut Kotter (Pardey, 2007, 11) definisi kepemimpinan adalah *coping the change by direction* yang secara harfiah berarti melewati perubahan dengan memberikan arahan atau tujuan. Dalam Pardey (2007, 11) Bennis dan Nanus membedakan antara seorang manager dan pemimpin yaitu manager melakukan sesuatu dengan baik sedangkan kepemimpinan adalah orang yang melakukan sesuatu berdasarkan tujuan (*purpose*) dari kegiatan tersebut (*do the right thing*). Di lain pihak James McGregor Burns dalam Dennis and Meola (2009, 4) dalam kaitannya antara pemimpin dan pengikut menjelaskan definisi kepemimpinan adalah proses yang berfokus pada kinerja pengikut serta mengembangkan potensi pengikutnya pada tingkat yang terbaik.

Dalam konteks pengembangan kepemimpinan Jay Conger (1992) dalam bukunya *Learning to Lead* di dalam Allen (2008, 100) menuliskan bahwa:

The development of leadership ability is a very complex process. It starts before birth, with a prerequisite of certain genes that favor intelligence, physical stamina, and perhaps other qualities. Family members, peers, education, sports, and other childhood experiences then influence the child's need for achievement, power, risk taking, and so on. Work experiences and mentors shape the raw leadership materials of childhood and early adulthood into actual leadership by providing essential knowledge and behavioural skills. Opportunity and luck are the final determinants of who gets a chance to lead. (1992: 33)

Dalam definisi tersebut Jay Conger menjelaskan bahwa pengembangan kemampuan kepemimpinan adalah sebuah proses yang kompleks. Dimulai ketika manusia lahir dan dipengaruhi secara genetik yang berpengaruh pada kecerdasan, stamina fisik dan faktor-faktor lain. Selain itu, anggota keluarga, teman bermain atau sebaya, pendidikan, olahraga dan pengalaman ketika masa kecil yang akan memengaruhi kebutuhan seorang anak akan prestasi, kekuasaan, pengambilan resiko dan sebagainya. Pekerjaan dan mentor akan membentuk kemampuan memimpin melalui pengetahuan yang esensial serta perilaku. Akhirnya, kesempatan dan keberuntungan sebagai penentu akhir siapa yang akan memiliki kesempatan memimpin.

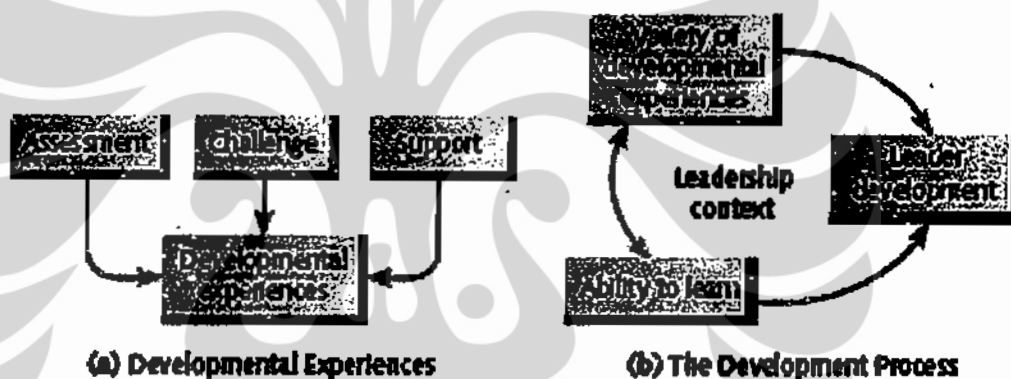


Gambar 2.1. Multidimensi: Area Penting dalam Memahami Proses Pengembangan Kepemimpinan (Day dan O'Connor, 2003,19)

Day dan O'Connor (2003,19) menjelaskan bahwa memahami pengembangan kepemimpinan adalah hal yang multidimensi. Multidimensi dalam konteks ini adalah tiga hal yang berkorelasi satu sama lain. Pertama, target dari pengembangan kepemimpinan terjadi atau pada level-level yang berbeda (contoh:

individu, *dyad*, grup, dan organisasi). Kedua, pengembangan memiliki perhatian pada penajaman atau meningkatkan berbagai sumberdaya (contoh: manusia, sosial, dan sistem kapital; O'Connor, 2002). Ketiga, pilihan terkait pada kepemimpinan dan pengembangan yang melekat pada konstruksi kepemimpinan atau "*knowledge principles*" (contoh: personal, interpersonal, atau interrelasional) (Drath, 2001)

Selanjutnya, Mc Caulay *et al* (2010,4) mengilustrasikan dua model dalam pengembangan pemimpin sebagai unsur penting dalam dalam pengembangan kepemimpinan.



Gambar 2.2 Model Pengembangan Pemimpin (Mc Caulay *et al* 2010,4)

Ilustrasi (a) menggambarkan tiga unsur utama yang membuat pengembangan menjadi semakin kuat, yaitu: Pertama, penilaian (*assesment*) memberikan pengetahuan tingkat kinerja seorang individu pada rentang waktu yang telah ada. Penilaian menyediakan identifikasi terhadap kekuatan dan kelemahan. Pengembangan tidak dapat terjadi bila seseorang tidak mengetahui dan memahami pada tingkat apa yang ia berada dibandingkan dengan standar ideal. Kedua, **tantangan** didefinisikan sebagai sebuah pengalaman yang mendorong seorang individu keluar dari zona nyamannya. Hal ini adalah komponen penting dalam pengembangan kepemimpinan. Tantangan dapat terjadi karena ketiadaan pengalaman pada daerah tersebut atau kesulitan untuk mencapai tujuan yang

ditetapkan. Tantangan dapat berupa pengalaman terhadap konflik. Individu yang mengalami pengalaman yang menantang akan lebih dewasa dan memahami strategi untuk sukses. Dalam pengembangan kepemimpinan semakin banyak seseorang mengalami perpindahan posisi kepemimpinan semakin banyak mereka memiliki kesempatan dalam mengembangkan kemampuan dan pengetahuannya. Ketiga, adalah dukungan. Tantangan akan menyebabkan ketidakseimbangan Suatu kondisi dibutuhkan untuk mendapatkan pesan atau pelajaran-pelajaran yang didapat (*lesson learned*). Kehadiran seseorang yang simpatik dapat membantu individu untuk bertahan. Mereka dapat datang dari peserta seperti seorang pelatih atau mentor. Tabel dibawah ini menjelaskan peran *assessment*, tantangan dan *support* dalam motivasi dan sebagai sumberdaya.

Elements of a Developmental Experience

Element	Role in Motivation	Role as a Resource
Assessment	Desire to close gap between current self and ideal self	Clarity about needed changes; clues about how gap can be closed
Challenge	Need to master the challenge	Opportunity for experimentation and practice; exposure to different perspectives
Support	Confidence in ability to learn and grow; positive value placed on change	Confirmation and clarification of lessons learned

Gambar 2.3 Elemen Pengembangan Pemimpin (Mc Caulay et al, 2010, 6)

Sedangkan ilustrasi (b) menjelaskan bahwa pengembangan pemimpin adalah sebuah proses yang membutuhkan banyak variasi pengalaman yang mengembangkan serta kemampuan untuk dapat belajar dari pengalaman. Ilustrasi tersebut juga mengindikasikan bahwa dua hal tersebut saling berkaitan dan memberikan dampak timbal balik. (Mc Caulay et al, 2010, 6)

Sedangkan dalam tulisan lain London (2002,101) mendeskripsikan menjelaskan komponen-komponen dalam pengembangan kepemimpinan integral

pada tingkat perusahaan atau organisasi adalah yang memenuhi kebutuhan organisasi dan individu sebagai berikut:

1. *Corporate need analysis*, tahap ini mengidentifikasi kebutuhan akan kepemimpinan saat ini sertaantisipasi kebutuhan tren bisnis dan organisasi di masa depan.
2. *Overall assessment of talent at different organization levels, assessment* ini berupa data yang ada di assessment center atau data berdasarkan penilaian kinerja, dan lain-lain.
3. *Skill gap analysis*, keahlian yang diperlukan dianalisis pada level organisasi dan level individu.
4. *Early identification of talent*, mengidentifikasi dari beberapa sumber individu yang memiliki potensi untuk dikembangkan menjadi pemimpin masa depan.
5. *Development training*, Individu-individu menentukan keahlian yang ingin mereka perkuat dan kelemahan yang perlu mereka lampau berdasarkan data tentang kapabilitas dan kinerja serta informasi peluang dalam organisasi. Hal ini akan memberikan kontribusi pada target yang akan menerapkan tetap untuk pembelajaran dan pengembangan.
6. *Support for development*, Individu bertanggung jawab pada pengembangan mereka sendiri. Organisasi bertanggung jawab memberikan sumberdaya yang cukup sehingga pemimpin mendapatkan keuntungan pada masa pengembangan.
7. *Ongoing assessment and development*, organisasi melakukan proses sebelumnya secara berulang dalam jangka waktu tertentu sedangkan individu melakukannya dalam siklus tahunan untuk mendapatkan kalibrasi pada keahlian yang di miliki oleh mereka.

Di sisi lain dalam Berke *et al* (2008,37) menjelaskan bahwa sangat sulit bagi organisasi untuk membentuk perubahan tingkah laku (*behaviour*) bila tidak memiliki model kompetensi sebagai acuan sebagai penyalaras antara perilaku kepemimpinan dengan strategi organisasi. Salah satu model kompetensi yang

digunakan adalah model kompetensi hasil penelitian dari *Creative Center of Leadership* (CCL). Dalam model kompetensi ini dijelaskan terdapat tiga dimensi dalam kompetensi kepemimpinan yaitu: sebagai berikut:

a). *Leading Yourself* (Memimpin Pribadi).

1. Menunjukkan etika dan integritas.
2. Menunjukkan dorongan dalam diri serta tujuan.
3. Memperlihatkan daya kepemimpinan yang tinggi.
4. Meningkatkan kapasitas untuk belajar.
5. Mengelola pribadi.
6. Meningkatkan kesadaran pribadi.
7. Mengembangkan kemampuan beradaptasi.

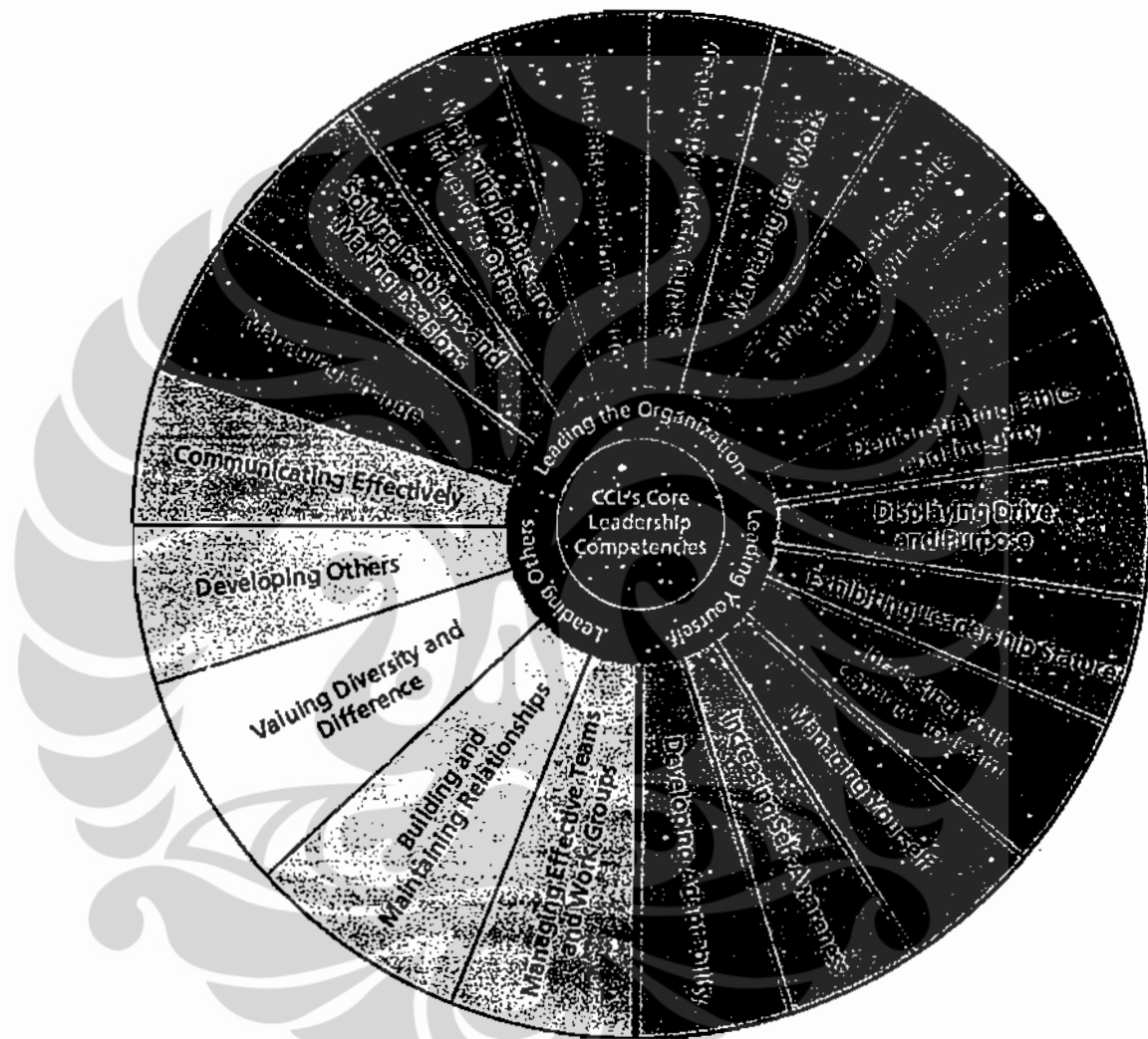
b) *Leading Yourself* (Memimpin Orang Lain).

1. Mengelola tim dan kelompok kerja yang efektif.
2. Membangun dan memelihara hubungan.
3. Menghargai keberagaman dan perbedaan.
4. Mengembangkan orang lain.
5. Mengelola komunikasi yang efektif.

c) *Leading Organizations* (Memimpin Organisasi).

1. Mengelola perubahan.
2. Menyelesaikan masalah dan memutuskan.
3. Mengelola politik dan memengaruhi orang lain.
4. Mengambil risiko dan berinovasi.
5. Menentukan visi dan strategi.
6. Mengelola pekerjaan.
7. Mempertajam keahlian bisnis dan pengetahuan.
8. Memahami dan mengemudikan organisasi.

Ketiga dimensi dalam model kepemimpinan yang dibangun oleh *Creative Center of Leadership* (CCL) merupakan kompetensi yang sangat penting dalam pengembangan kepemimpinan.



Gambar 2.4 Model Kompetensi *Creative Center of Leadership* (CCL) (Berke et al, 2005, 37)

Sedangkan Tobin dan Pettingel (2005, 51) dalam *AMA Guidebook of Management Development* memberikan model kompetensi kepemimpinan yang terdiri atas tiga bagian yaitu *managing self*, *managing others*, dan *managing the business*. Butir-butir kompetensi dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 2.1

Kompetensi-Kompetensi Kepemimpinan

Tobin dan Pettingel (2005,51)

<i>Managing Self</i>	<i>Managing Others</i>	<i>Managing the Business</i>
Emotional Intelligence/ Self-Awareness	Oral Communication	Problem Solving
Self-Confidence	Written Communication	Decision Making
Self-Development	Valuing Diversity	Managing and Leading Change
Building Trust and Personal Accountability	Building Teams	Driving Innovation
Resilience and Stress Tolerance	Networking	Customer Focus
Action Orientation	Partnering	Resource Management
Time Management	Building Relationships	Operational and Tactical Planning
Flexibility and Agility	Emotional Intelligence/Interpersonal Savvy	Results Orientation
Critical and Analytical Thinking	Influencing	Quality Orientation
Creative Thinking	Managing Conflict	Mastering Complexity
	Managing People for Performance	Business and Financial Acumen
	Clarifying Roles and Accountabilities	Strategic Planning
	Delegating	Strategic Thinking
	Empowering Others	Global Perspective
	Motivating Others	Organizational Savvy
	Coaching	Organizational Design
	Developing Top Talent	Human Resources Planning
		Monitoring the External Environment
		Core Functional/ Technical Skills

Dalam konteks kepemimpinan pemuda menurut Libby, Sedonaen, Bliss (2006) dalam Delgado dan Staples (2008,112) membedakan antara kepemimpinan pemuda internal dan eksternal. Definisi ini melihat dari sudut pandang daya atau kekuatan kontekstual yang yang membentuk kepemimpinannya. Kepemimpinan pemuda secara internal ketika kepemimpinan pemuda berkembang di dalam organisasi formal, pada organisasi yang secara umum berkaitan atau melayani

pemuda. Sedangkan kepemimpinan secara eksternal dijelaskan sebagai kepemimpinan yang berkembang di dalam komunitas atau masyarakat dan diluar organisasi.

Selain itu, Martinek dan Hellison (2009,3) memandang penting tentang konsep *sosial justice* (keadilan sosial) dan *citizenship* (kewarganegaraan) dalam pengembangan kepemimpinan pemuda. Martinek dan Hellison (2009) menyebutkan pula hal yang menghambat pengembangan pemuda yaitu sebagai berikut:

1. *Exclusion and Unfairness* (pengasingan dan ketidakadilan)
2. *Stereotyping*
3. *Stigmatization*

Menurut Delgado dan Staples (2008,113) yang dibutuhkan oleh pemimpin di tingkat akar rumput antara lain:

1. Rekrutmen
2. Mengambil keputusan
3. Sebagai fasilitator rapat
4. *Problem Solving*
5. Pengambilan keputusan
6. Melakukan penelitian aksi
7. Perencanaan strategis
8. Taktik operasional
9. *Public Speaking*
10. Negosiasi
11. Resolusi konflik
12. Pembentukan tim
13. Relasi dengan media
14. Lobi dan advokasi

15. Administrasi

16. Manajemen

17. Evaluasi hasil

Dalam konteks ini maka keahlian dan kemampuan seorang pemimpin dapat dikembangkan melalui pengalaman langsung ataupun pelatihan. Selanjutnya Delgado dan Staples (2008,117) mendeskripsikan karakter yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin pemuda:

1. *Patience* (kesabaran),
2. *Open mindedness* (pikiran yang terbuka)
3. *Critical Thinking Skills* (keahlian berpikir kritis)
4. *Desire and Ability to Commit Time to an Issue* (memiliki hasrat dan kemampuan untuk berkomitmen pada isu di suatu waktu)
5. *Anger at Social Injustice* (kepekaan pada ketidakadilan)
6. *Belief in Social Justice and the Ability to Effect Change* (percaya pada keadilan sosial dan kemampuan untuk memberikan perubahan)
7. *Questioning Status Quo* (mempertanyakan status quo)
8. *Ability to Work with Peers and Various Social Systems* (kemampuan untuk bekerja dengan sesama serta bekerja pada sistem sosial yang berbeda)
9. *Willingness to Work with Adult Allies* (memiliki kemauan untuk bekerja dengan rekan yang lebih dewasa)
10. *Eagerness to Learn* (kemauan besar untuk belajar)
11. *Willingness to Calculated the Risk* (kemauan untuk mengkalkulasi risiko)
12. *Willingness to be a Mentor and to Mentor* (kemauan untuk menjadi mentor dan dimentori)

Dalam Martinek dan Hallison (2009,42) dijelaskan beberapa tahap dalam pengembangan kepemimpinan pemuda yang merupakan bagian dari model

pengembangan kepemimpinan *Teaching Personal and Social Responsibility* (TPSR) untuk program olahraga yaitu sebagai berikut.

Tabel 2.2

Tahapan pengembangan Kepemimpinan pada Pemuda

(Martinek dan Hellison, 2009)

<i>Stages</i>	<i>Description</i>
Stage One—Learning to take responsibility	Students learn to respect others, participate and persevere, be a team player, become more self-directed, and begin to explore leadership roles.
Stage Two—Leadership Awareness	Students begin to see themselves as leaders and begin thinking of larger responsibilities of leadership.
Stage Three—Cross-age Leadership	Students are ready to teach physical activities and responsibility values to younger children from community agencies. Planning, teaching, managing behavior problems, and evaluating lessons are now part of their roles.
Stage Four—Self-actualized Leadership	Students are ready for “outside the gym” opportunities to help them reflect more on personal interests and possible futures.

London (2002,101) ketika menjelaskan komponen penting dalam pengembangan kepemimpinan memasukkan pelatihan sebagai salah satu sarana penting untuk mengembangkan kepemimpinan sebuah organisasi, instansi, atau perusahaan.

2.2 Konsep Pelatihan

Mencermati begitu pentingnya pengembangan pemuda maka pengembangan tersebut tidak dapat terlepas dari proses pengembangan sumberdaya manusia. pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan hal yang sangat penting dalam organisasi. Walton (1999) dalam Armstrong (2006,3e,133) menyatakan bahwa pengembangan sumberdaya manusia strategis adalah: *“Strategic human resource development involves introducing, eliminating, modifying, directing, and guiding processes in such a way that all individuals and*

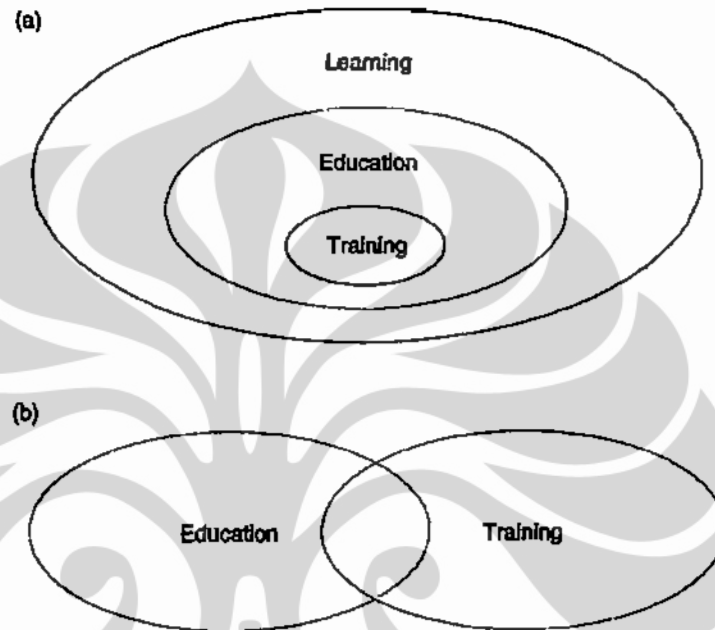
teams are equipped with the skills, knowledge and competences they require to undertake current and future tasks required by the organization."

Artinya, bahwa pengembangan manusia selalu melengkapi individu serta tim dengan keahlian, pengetahuan, dan kompetensi yang dibutuhkan dalam menghadapi situasi serta tugas dimasa depan yang dibutuhkan oleh organisasi. Oleh karena itu, pelatihan dan pengembangan SDM memerankan peran penting dalam membentuk sumberdaya manusia yang lebih baik ditataran individu maupun di tataran tim.

Sedangkan Amstrong (2006, 3e,135) memerinci beberapa elemen kunci dalam pengembangan sumber daya manusia adalah:

- a. Belajar (*learning*), didefinisikan oleh Bass dan Vaughan (1966) dalam Amstrong (2006,3e) sebagai sebuah perubahan relatif yang permanen dalam perilaku yang terjadi akibat hasil dari latihan suatu pengalaman. Sedangkan Kolb (1994) dalam Amstrong (2006,3e) menyatakan bahwa belajar (*learning*) adalah proses utama adaptasi manusia.
- b. Pelatihan (*training*), modifikasi terencana dan sistematis dari perilaku melalui peristiwa pembelajaran, program-program, dan instruksi yang menyebabkan seorang individu mencapai sebuah level pengetahuan, keahlian, dan kompetensi yang diperlukan dalam untuk melaksanakan pekerjaannya secara efektif.
- c. Pengembangan (*development*), pertumbuhan atau realisasi atas kemampuan-kemampuan potensial seorang individu melalui penyediaan pengalaman-pengalaman pembelajaran serta pendidikan.
- d. Pendidikan (*education*), perkembangan pengetahuan, nilai dan pemahaman secara menyeluruh dari setiap aspek kehidupan daripada hanya perkembangan pengetahuan dan keterampilan secara parsial.

Dalam konsep lain, Tight (2002,14) menjelaskan dengan bahwa pelatihan adalah bagian kecil dari pendidikan. Sedangkan pendidikan itu sendiri adalah bagian dari pembelajaran (*learning*) dan *training* ada didalamnya.



Gambar 2:5 *Training, Pendidikan, dan Pembelajarann* (Tight, 2002)

Pembelajaran adalah sebuah proses ketika seorang individu membangun pemahaman, keterampilan, dan kapabilitas baru sedangkan pelatihan adalah satu dari beberapa respon dari sebuah organisasi yang dilakukan untuk mendorong pembelajaran (Reynolds et al 2002 dalam Armstrong 2006, 3e)

Leonard Nadler (1970) dalam bukunya *Developing Human Resource* dalam Laird (2003, 3e,14), menjelaskan lebih lanjut pengertian tentang pelatihan: "*Those activities which are designed to improve human performance on the job the employee is presently doing or is being hired to do*". Sedangkan pendidikan didefinisikan sebagai "*are designed to improve the overall competence of the employee in a specified direction and beyond the job now held*". Terakhir, menurut Nadler pengembangan dimaksudkan untuk "*move with the organization as it develops, changes, and grows*".

Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2000,9e,317) pelatihan adalah proses dimana setiap orang yang mengikutinya mendapatkan kapabilitas untuk dapat membantu pencapaian tujuan dari organisasi. Pelatihan sangat terkait dengan berbagai tujuan organisasi. Pelatihan memberikan pengetahuan dan keahlian spesifik yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugasnya.

Menurut Pynes (2009, 310) pelatihan didefinisikan sebagai “ *a planned effort by an organization to facilitate the learning of job - related behavior on the part of its employees* ” (Wexley & Latham, 1991, 3). Artinya, bahwa pelatihan adalah sebuah usaha terencana yang dilakukan oleh organisasi untuk memfasilitasi pembelajaran tentang pekerjaan yang berkaitan dengan perilaku dari pegawainya.

Sedangkan definisi lain mengenai pelatihan menurut Peter (1976) dalam Tight (2002,20) adalah sebagai berikut:

The concept of 'training' has application when (i) there is some specifiable type of performance that has to be mastered, (ii) practice is required for the mastery of it, (iii) little emphasis is placed on the underlying rationale.

Berdasarkan konsep diatas ada tiga dimensi dalam pelatihan, yaitu: Pertama. adanya sebuah atau beberapa hal yang dikuasai. Kedua, pengulangan diperlukan untuk menguasai hal tersebut. Ketiga, penekanan pada titik fokus tertentu sesuai dengan alasan rasional tertentu

Menurut Biech (2006,30) tiga hal yang mengalami perubahan dalam pelatihan yaitu: *KSAs (Knowledge, Skills, and Attitude)*. *Knowledge* melibatkan pengembangan dari keahlian intelektual. Sebagai contoh yang termasuk dalam pengetahuan adalah pemahaman tentang prinsip kerjasama dalam tim, bagaimana karisma berpengaruh terhadap kepemimpinan seseorang, dan lain-lain. *Skills* mengacu kepada pergerakan fisik, koordinasi, dan penggunaan dari daerah motorik. Sebagai contoh bagaimana mengoperasikan motor, menggunakan kamera, mensupervisi staf, dan lain-lain. *Attitude* mengacu pada bagaimana kita berkaitan dengan perasaan kita seperti perasaan, motivasi, dan antusiasme. Meskipun sikap tidak diajarkan, tetapi pelatihan mungkin dapat memengaruhinya. Pelatih tidak dapat mengubah sikap tetapi, memiliki kesempatan untuk mengubah sikap.

Dalam Mathis dan Jackson (2000,9e,316) menyebutkan beberapa keuntungan dari pelatihan terhadap karyawan:

1. Meningkatnya produksi.
2. Berkurangnya kesalahan.
3. Menurunnya keluar masuknya karyawan (*turnover*).
4. Makin minimnya pengawasan meningkat.
5. Kemampuan baru.
6. Kemampuan meningkat.
7. Perubahan perilaku.

Sedangkan menurut Chan (2010,6) pelatihan akan membantu organisasi dalam berbagai hal sebagai berikut:

1. Tetap mengikuti perkembangan teknologi yang berlangsung cepat.
2. Menjadi lebih fleksibel.
3. Memahami perbedaan budaya.
4. Menyiapkan karyawan baru dengan pekerjaannya yang baru.
5. Menyiapkan individu untuk tanggung jawab yang baru.
6. Menarik dan mempertahankan karyawan terbaik.
7. Mengikuti permintaan pemerintah.
8. Memperbaiki pelayanan internal dan eksternal pelanggan.
9. Membantu organisasi mengelola perubahan.
10. Memperbaiki dan menjaga kualitas.

Selain itu, Chan (2010,5) mendeskripsikan dan menjelaskan karakter pelatihan agar pelatihan menjadi sukses adalah sebagai berikut:

1. *Mengakibatkan perubahan*, pelatihan menyebabkan pengetahuan bertambah, memperbaiki keahlian yang dimiliki, mengubah

perilaku dalam rangka mengubah kondisi dan mencapai hasil yang diinginkan.

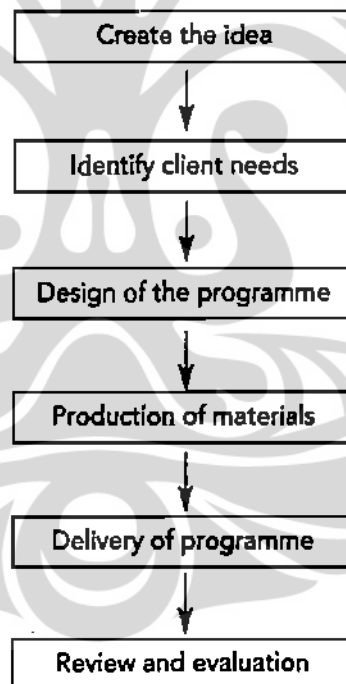
2. *Didesain untuk mencapai tujuan yang spesifik*, tujuan dari pelatihan adalah untuk mencapai target pembelajaran yang telah dijelaskan sebagai hasil dari pelatihan.
3. *Berpusat pada pembelajar bukan pada pelatih*, peran pelatih adalah memfasilitasi untuk membangun proses belajar, bukan seorang ahli yang memberikan info pada pembelajar pasif.
4. *Mendorong peserta untuk aktif pada proses pembelajaran*, program menggunakan aktivitas dan kegiatan yang relevan sehingga membantu peserta menemukan konsep baru, keahlian, dan informasi dan menghubungkan apa yang sudah mereka pelajari dengan yang baru.
5. *Relevan dengan kebutuhan peserta*, program tersebut tidak hanya mengungkapkan teori, tetapi informasi praktis, konsep, dan keahlian.
6. *Hasilnya terukur*, dalam pencapaian hasil yang diinginkan dapat diukur dengan beberapa cara.

Oleh karena itu, pelatihan merupakan fungsi organisasi yang sangat penting karena untuk bertahan dan unggul dalam kondisi dunia yang berubah dan sangat kompetitif karyawan harus secara kontinu dan konstan melakukan perbaikan dan menambah pengetahuan, keahlian, sikap, dan perilaku sehingga pelatihan yang efektif akan membantu pencapaian tujuan organisasi.

Dengan demikian pelatihan adalah salah satu sarana yang penting dalam membangun *added value* untuk organisasi serta individu untuk dapat mengatasi perubahan dan menyelesaikan tugas dan perannya di masa depan.

2.3 Desain Pelatihan

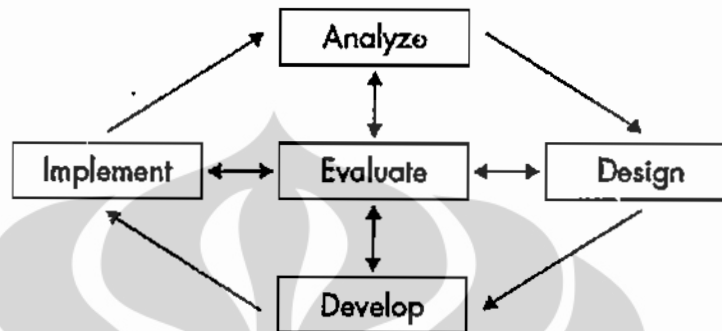
Pelatihan memiliki peran penting dalam pengembangan organisasi, transformasi, dan perubahan. Oleh karena itu, sangat penting dipahami bagaimana alur pengembangan pelatihan yang efektif. Menurut Mackey dan Thorne (2003) untuk memulai suatu pelatihan yang pertama kali yang harus dilakukan adalah ide apa saja yang dimiliki dengan melakukan proses identifikasi kebutuhan klien yang kita miliki. Setelah kita memahami kebutuhan dari klien kita maka yang kita lakukan adalah mendesain program yang memenuhi kebutuhan dari klien. Setelah proses tersebut adalah melakukan proses memproduksi materi yang dibutuhkan untuk pelatihan dan melaksanakan pelatihan tersebut. Terakhir adalah melakukan evaluasi terhadap pelatihan yang dilakukan. Mackey dan Thorne (2003) menjelaskan alur dalam pengembangan pelatihan seperti gambar berikut ini.



Gambar 2.6. Ilustrasi Diagram Alur Tahapan Pelatihan (Mackey dan Thorne, 2003)

Sedangkan menurut Bozarth (2008,4) terdapat lima hal yang harus dilakukan dalam proses pelatihan yang pertama adalah *Analyze, Design, Develop, Implement* dan *Evaluate* (ADDIE). Dalam model yang terbaru *Evaluate* di

letakkan ditengah siklus menyebabkan alur pelatihan tidaklah linear melainkan siklis dengan evaluasi pada setiap proses tahapan pelatihan.



Gambar 2.7 Siklus Training (ADDIE) (Bozarth, 2008)

Deskripsi dari ADDIE adalah sebagai berikut (Bozarth,2008,2):

1. *Analyze*, proses untuk mengidentifikasi, mendefinisikan, dan mendokumentasikan kebutuhan untuk pelatihan atau intervensi pembelajaran untuk memperbaiki kinerja.
2. *Design*, berdasarkan identifikasi kebutuhan. Proses pembuatan tujuan pembelajaran, penilaian kinerja, atau tes untuk menunjukkan penguasaan terhadap tujuan. Selain itu, pembuatan rencana instruksional keseluruhan untuk mempersiapkan individu untuk melewati tujuan pembelajaran.
3. *Develop*,berbasis pada tujuan pembelajaran dan tes, proses “develop” adalah proses pembuatan materi pembelajaran yang sesuai dengan untuk mencapai hasil yang diinginkan.
4. *Implement*, proses implementasi dan menyajikan pelatihan yang telah didesain.
5. *Evaluate*, proses evaluasi terhadap semua fase untuk meyakinkan dan memastikan bahwa pelatihan dan metode penyajian sesuai dengan tujuan pelaksanaan.

2.4 Pendekatan Teori Belajar dalam Pelatihan

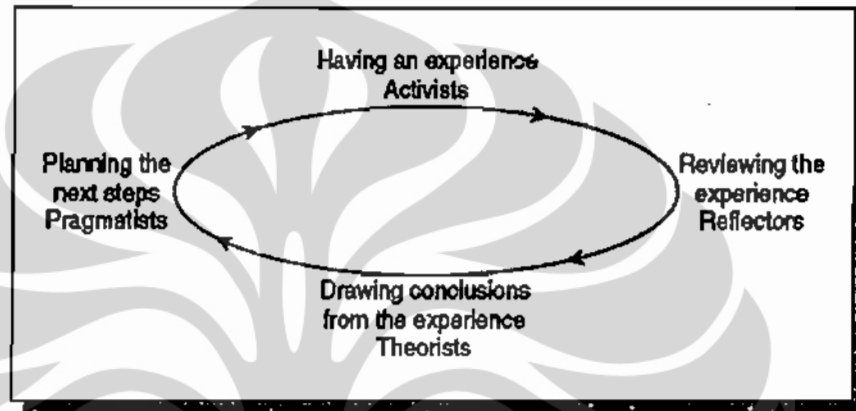
Pelatihan merupakan proses pembelajaran dan pendidikan. Oleh karena itu, penting untuk memahami bagaimana individu memahami pengetahuan yang diberikan kepadanya. Menurut Biech (2006,29) sangat penting untuk memahami *Bloom taxonomy* ini merupakan prinsip dan dasar dalam pendidikan. Bloom membuat sebuah hirarki dari *outcomes* dari pembelajaran kognitif serta afektif diawali dengan tingkatan yang paling mudah hingga tingkatan yang paling kompleks. *Bloom Taxonomy* dapat dijelaskan dalam tabel berikut ini.

Tabel 2.3
Bloom Taxonomy
(Biech, 2006)

Behavioral Levels	Skills	Examples
Knowledge	Define, list, name, recall, repeat knowledge or information	Can name six levels of Bloom's Taxonomy
Comprehension	Translate, describe, explain information in one's own words	Can compare and explain Bloom's six levels
Application	Apply, demonstrate, use knowledge in new situations	Can apply Bloom's theory to write learning objectives
Analysis	Analyze, compare, question, break knowledge into parts	Can compare and contrast aspects of Bloom's model
Synthesis	Arrange, create, plan, prepare a new whole from parts	Can design a new learning model
Evaluation	Appraise, assess, judge, score information based on knowledge	Can evaluate and defend the benefits of Bloom's Taxonomy

Menurut Bloom pengetahuan merupakan awal dari pengetahuan. Dengan demikian pemahaman tidak akan terjadi tanpa adanya pengetahuan terlebih dahulu. Setelah itu individu masuk dalam proses atau tahap penerapan. Dari hasil penerapan yang ia lakukan kemudian ia melakukan analisis sehingga menimbulkan sintesis. Setelah memasuki tahapan sintesis ia kemudian mengevaluasi terhadap pemahaman dan pengetahuan yang ia miliki.

Kemudian, selain itu perlu dipahami pula bagaimana cara seseorang individu belajar. Kolb (1984) dan Honey dan Mumford (1992) dalam Sterdwick (2005,2e, 372) menjelaskan model *experiential learning* seperti pada gambar berikut ini.



Gambar 2.8 . *Experiential Learning Model* (Sumber: Kolb, 1984 dan Honey and Mumford, 1992 dalam Sterdwick, 2005, 2c,372)

Siklus pembelajaran ini berangkat dari konsep bahwa pembelajaran berasal dari pengalaman nyata. Selanjutnya pembelajar akan berlanjut pada proses melakukan evaluasi terhadap pengetahuan yang didapatnya dengan melakukan proses observasi dan refleksi selanjutnya mengambil kesimpulan dari pengalaman tersebut yang seringkali berbentuk konsep yang abstrak dan selanjutnya adalah proses mencoba konsep yang didapatnya.

Model ini kemudian mendeskripsikan bagaimana gaya seorang individu belajar melalui sebuah rangkaian perilaku serta cara belajar tentu. Gaya belajar tersebut adalah (Torrington *et al*,2005,387):

- *Activists*, menikmati pengalaman baru dan peluang dari sesuatu yang dapat mereka pelajari. Mereka senang untuk terlibat dan menjadi pusat perhatian dan lebih suka menjadi aktif dibandingkan hanya duduk dan mendengar.

- *Reflectors*, lebih suka untuk melakukan observasi, berpikir, dan berasimilasi sebelum terlibat. Mereka menyukai untuk melakukan proses review dengan apa yang terjadi dan apa yang mereka telah pelajari. Mereka menyukai untuk mengambil keputusan pada waktunya dan tidak menyukai dalam kondisi tekanan.
- *Theorists* menyukai untuk mengeksplorasi metode, mereka berpikir dengan langkah-langkah logika berpikir dan bertanya. Mereka cenderung tidak terlibat dan analitis. Mereka menyukai menjadi intelektual dan kurang menyukai pola berpikir lateral dan lebih menyukai sistem atau model.
- *Pragmatists*, menyukai berpikir praktis mencari solusi dan sering mencoba. Tidak menyukai terlalu banyak teori. Mereka menyukai eksperimentasi serta mencari ide-ide yang baru yang dapat dicoba. Mereka bertindak cepat dan percaya diri dan sangat membenci serta merespon masalah sebagai tantangan.

2.5 Pendekatan Evaluasi dalam Pelatihan

Sebelum dibahas lebih lanjut mengenai evaluasi pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, maka perlu menyamakan persepsi mengenai evaluasi. Evaluasi didefinisikan menurut Bozarth (2008,3) sebagai proses sistematis untuk melihat segala fase dalam proses pelatihan seperti memastikan kebutuhan, desain pelatihan, *courseware*, metode penyampaian dan hal-hal lain telah mencapai tujuan yang diinginkan. Alasan-alasan dilakukannya evaluasi pendidikan dan pelatihan dengan kegiatan lainnya di dalam program pendidikan dan pelatihan adalah sebagai berikut (Lawson,2006,273):

- a. Untuk menentukan apakah tujuan dari pelatihan tercapai atau tidak.
- b. Untuk menentukan nilai dari pelatihan tersebut.
- c. Untuk menentukan hal apa saja yang diperlukan untuk diperbaiki dalam pelatihan.

- d. Untuk menentukan peserta yang pantas untuk mengikuti pelatihan.
- e. Untuk melihat kembali hal-hal penting apa saja yang berkaitan dengan peserta untuk diperbaiki.
- f. Untuk menambah nilai jual dari sebuah pelatihan bagi pihak yang terkait dengan pelatihan tersebut.

Dari pengertian tersebut, maka yang dimaksud dengan evaluasi adalah suatu kegiatan pengambilan keputusan terhadap sesuatu dengan membandingkan sesuatu dengan suatu ukuran. Jadi evaluasi itu mencakup penilaian dan pengukuran.

Terkait dengan efektivitas program pendidikan dan pelatihan, bahwa efektivitas penyelenggaraan suatu program pendidikan dan pelatihan tercermin pada tercapai tidaknya tujuan yang ingin dicapai yaitu peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan perubahan sikap peserta untuk bekerja lebih produktif. Dalam konteks program pendidikan dan pelatihan maka, yang dimaksud dengan program diartikan sebagai suatu kegiatan yang sengaja direncanakan, dilaksanakan dan dikendalikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

Adapun untuk mengukur efektifitas suatu program pendidikan dan pelatihan, beberapa kriteria apakah program pendidikan dan pelatihan itu efektif atau tidak, yaitu dengan kriteria-kriteria sebagai berikut (Kirkpatrick, 2007, 3):

- a. Pelatihan berbasis atas kebutuhan dari peserta.
- b. Menentukan tujuan pembelajaran pelatihan tersebut.
- c. Membuat jadwal yang sesuai dengan kebutuhan peserta pelatihan.
- d. Melaksanakan pelatihan pada tempat dan dengan fasilitas yang tepat.
- e. Mengundang peserta yang tepat untuk hadir dalam pelatihan.

- f. Memilih pelatih atau instruktur yang tepat.
- g. Menggunakan teknik serta alat bantu yang efektif.
- h. Pelatihan mencapai tujuan yang diinginkan
- i. Memuaskan peserta pelatihan.
- j. Dilakukannya evaluasi dalam pelatihan.

Berkenaan dengan evaluasi program pendidikan dan pelatihan, model evaluasi yang paling banyak digunakan adalah model Kirkpatrick yaitu tentang efektivitas pelatihan. *Kirkpatrick's Four Level Evaluation Model* (Kirkpatrick, 2006,21) menunjukkan tingkatan-tingkatan di dalam pelaksanaan evaluasi pelatihan yang meliputi penilaian mengenai efektivitas pelatihan yang mempunyai empat tingkatan yaitu efektivitas reaksi (*evaluasi reaksi*), efektivitas belajar (*evaluasi belajar*), efektivitas perilaku (*evaluasi perilaku*) dan efektivitas hasil (*evaluasi hasil*). Evaluasi yang diperkenalkan oleh Kirkpatrick ini menggambarkan penilaian menyangkut proses dan hasil belajar peserta pendidikan dan pelatihan.

Berikut penjelasan masing-masing tingkatan evaluasi;

1. Evaluasi Reaksi (*Reaction*)

Evaluasi pelatihan pada tingkatan ini adalah menilai bagaimana perasaan, opini partisipan atau peserta pelatihan terhadap program pelatihan. Evaluasi pada tingkat ini mengukur reaksi yang terfokus pada perasaan partisipan meliputi : reaksi terhadap kurikulum pelatihan, reaksi terhadap pelatih atau guru yang mengajar, reaksi terhadap fasilitas, sarana dan prasarana yang digunakan dalam pelatihan. Jenis evaluasi ini tergolong paling mudah dilaksanakan sehingga unit kerja yang bertanggung jawab di bidang pendidikan dan pelatihan melaksanakan jenis evaluasi ini. Pertanyaan untuk mengevaluasi reaksi dilakukan melalui wawancara atau penyebaran kuisioner. Pertanyaan tersebut berkisar mengenai: Apakah partisipan menyukai program? Apakah program tersebut bermanfaat? Apa kekuatan program tersebut?

Tipe penilaian reaksi ini dapat menyediakan estimasi awal efektivitas program pelatihan. Dan juga, perasaan partisipan terhadap pengalaman pelatihan akan dapat mempengaruhi aplikasi keahlian dan sikap yang diperoleh selama pelatihan.

2. Evaluasi Pembelajaran (*Learning*)

Ukuran belajar (*learning*) akan menilai sejauh mana partisipan menguasai konsep-konsep, informasi, dan keahlian yang ditanamkan selama proses pelatihan. Pengetahuan dan keahlian yang diperoleh ataupun sikap yang berubah sebagai akibat dari program pelatihan dievaluasi dengan menggunakan test tertulis atau observasi. Hal yang perlu diketahui di dalam penilaian ini adalah: Dapatkah partisipan melaksanakan tugas yang tidak dapat mereka lakukan sebelumnya? Apakah peserta mempunyai informasi yang tidak mereka miliki sebelumnya? Dapatkah mereka berbicara secara berarti mengenai isu haru?

Jenis evaluasi ini mencakup *pre-test* yang dilaksanakan pada awal pelaksanaan pendidikan dan pelatihan dan *post-test* yang dilaksanakan pada akhir program pendidikan dan pelatihan. Evaluasi belajar ini lebih sulit dikembangkan dibandingkan dengan evaluasi reaksi.

3. Evaluasi Perilaku (*Behavior*)

Evaluasi perilaku adalah efektivitas yang diukur berdasarkan pada perilaku partisipan atau peserta pendidikan dan pelatihan. Melalui jenis evaluasi ini menilai apakah partisipan/peserta memperlihatkan adanya perubahan-perubahan perilaku dalam pekerjaan-pekerjaannya. Mengukur perubahan perilaku pada pekerjaan lebih sulit dibandingkan dengan mengukur reaksi atau belajar karena terdapat faktor selain program pelatihan yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja. Penilaian perubahan perilaku dilakukan melalui evaluasi penyelia atas kinerja bawahannya. Analisis penilaian kinerja sebelum dan sesudah pelatihan dapat menunjukkan

partisipan yang memerlukan pelatihan dan pelatihan ulang, tipe pelatihan yang dibutuhkan, dan apakah program pelatihan yang sudah dilaksanakan telah berhasil. Hasil dari penilaian kinerja yang menunjukkan dampak perilaku dari program peiaihan akan dapat menunjukkan hubungan antara perilaku baru terhadap program pelatihan.

4. Evaluasi Hasil (*Result*)

Evaluasi hasil (*result*) adalah efektivitas yang diukur berdasarkan pada perubahan lembaga, setelah lembaga tersebut mempunyai pegawai yang telah dilatih. Yang diukur di sini misalnya; bagaimana produktivitas, efisiensi, efektivitas lembaga, semangat kerja para anggota dan pengurus organisasi, setelah lembaga dilatih.

Terdapat kesulitan dalam pengembangan evaluasi jenis ini, yakni disebabkan oleh banyaknya variabel yang harus dikontrol sehingga perubahan atau peningkatan kualitas organisasi benar-benar hanya disebabkan oleh variabel pendidikan dan pelatihan. menghubungkan antara peningkatan efektivitas organisasi dengan adanya program pelatihan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode pengumpulan data secara kuantitatif. Evaluasi ini dilakukan dengan berdasarkan konsep Evaluasi Kirkpatrick pada tahap reaksi. Dengan kata lain penilaian terhadap variabel tersebut berdasarkan pada persepsi peserta Pelatihan Kepemimpinan di Organisasi Kemasyarakatan Pemuda (OKP) Kabupaten Bogor.

3.2. Lingkup Penelitian

Penelitian ini akan membahas evaluasi tahapan Reaksi Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan (Diklat) yang dilaksanakan oleh Dinas Pemuda dan Olahraga (Dispora) Kabupaten Bogor untuk Organisasi Kemasyarakatan Pemuda (OKP) Kabupaten Bogor. Penilaian Reaksi merupakan evaluasi internal mengenai persepsi peserta terhadap Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan yang dilakukan oleh Dinas Pemuda dan Olahraga (Dispora) Kabupaten Bogor untuk Organisasi Kemasyarakatan Pemuda (OKP) Kota Bogor pada tahun 2009. Penilaian tersebut dilakukan setelah pelaksanaan pelatihan.

3.3. Lokasi Penelitian

Dalam penelitian ini lokasi penelitian yang diambil penulis adalah pada lingkungan Dinas Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bogor serta di wilayah Kabupaten Bogor.

3.4. Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan obyek yang menjadi pusat penelitian dan tempat untuk mengeneralisasi temuan penelitian (Sanjaya dan Heriyanto, 2006). Populasi dari obyek yang akan diteliti adalah peserta dari Organisasi Kemasyarakatan Perempuan (OKP) yang mengikuti Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan yang dilaksanakan oleh Dinas Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bogor berdasarkan data peserta Diklat yang sudah tersedia sebelumnya. Sedangkan yang dimaksud sampel adalah bagian dari populasi yang menjadi obyek sesungguhnya dalam suatu penelitian dengan karakteristik atau ciri atau keadaan yang akan diukur.

Dengan mempertimbangkan berbagai macam alasan dan kendala, agar diperoleh jumlah sample yang dapat dianggap mewakili populasi maka pengambilan sampel dilakukan dengan metode *purposive sampling*. Metode pengambilan ini berdasarkan keputusan subyektif peneliti berdasarkan pada pertimbangan-pertimbangan tertentu (Sanjaya dan Heriyanto, 2006). Dengan metode ini maka responden adalah peserta Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan yang dapat ditemui. Dalam penelitian kali ini diperoleh sampel sebanyak 30 orang

3.5 Keterbatasan Penelitian

Dengan metode pengambilan data *purposive sampling*, penelitian ini memiliki keterbatasan yaitu hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisir untuk keseluruhan populasi

3.6. Variabel dan Instrumen Penelitian

Sanjaya dan Heriyanto (2006) menyebutkan, variabel adalah faktor yang apabila diukur memiliki nilai yang bervariasi. Variabel ini dapat dibedakan menjadi dua, yaitu: (a) Variabel kuantitatif, dan (b) Variabel kualitatif.

Variabel kuantitatif adalah, jika ciri-ciri dari suatu fakta sosial tersebut dapat dinilai dengan angka. Sedangkan variabel kualitatif adalah, jika ciri-ciri dari suatu fakta sosial tersebut tidak dapat dinilai dengan angka, akan tetapi dalam bentuk kategori-kategori. Konteks penelitian ini menggunakan "variabel kualitatif, karena fakta sosial dalam penelitian tidak dapat dinilai dengan angka, akan tetapi dengan kategori tertentu. Lebih khusus, variabel yang dimaksud adalah variabel kualitatif yang dapat dikuantifikasikan.

Mendasarkan pada kerangka pemikiran sebelumnya, variabel-variabel dalam penelitian ini adalah aspek reaksi peserta terhadap implementasi pelatihan

Secara operasional instrumen penelitian dikembangkan dan dikemas dalam satu perangkat yang terdiri satu bagian berisi kuesioner pengukuran untuk evaluasi reaksi. Kuesioner ini dinilai oleh peserta sendiri (*self assessment*).

3.7. Definisi Konsep Variabel Reaksi (*Reaction*) Peserta Pelatihan

Reaksi (*reaction*) menggambarkan perasaan peserta terhadap pengalaman pelatihan, pada masa datang akan mempengaruhi aplikasi keahlian dan sikap-sikap yang diperoleh selama pelatihan. Beberapa instrumen yang ditawarkan Kirkpatrick (2006) untuk mengetahui tingkat efektivitas reaksi, terdapat beberapa dimensi yang perlu dinilai (diukur) menurut persepsi peserta, antara lain; (a) Pelatih/instruktur, (b) Fasilitas, (c) Materi Pelatihan, dan (d) Jadwal.

Dimensi "pelatih/instruktur", menyatakan tentang tingkat kepuasan terhadap kemampuan pelatih (instruktur, pengajar) dalam menguasai materi, kemampuan mengkomunikasikan materi serta hal-hal lain. Dimensi ini memberi suatu pengertian tentang, sejauh mana pelatih dapat membuat proses belajar menjadi lancar, dan peserta dapat mengikuti proses dengan senang.

Dimensi "materi pelatihan", menyatakan tentang tingkat kepuasan peserta terhadap kesesuaian materi dan potensi penerapan materi pelatihan dalam tugas/pekerjaan.

Dimensi "fasilitas", menyatakan tentang tingkat kepuasan peserta terhadap kesesuaian bangunan atau alat bantu yang mendukung pelaksanaan pelatihan tingkat kualitas media atau alat bantu yang tersedia. Dimensi ini memberikan suatu pengertian tentang, apakah fasilitas pendukung (kelas, konsumsi, bahan bacaan, dan lain-lain) tersedia dengan kuantitas dan kualitas yang memadai.

Dimensi "jadwal" menyatakan tentang tingkat kepuasan peserta terhadap jadwal pelatihan yang sesuai dengan kondisi fisik peserta dalam penyerapan materi.

Tabel 3.1

Variabel, Dimensi dan Definisi Konsep Dimensi

Variabel	Dimensi	Definisi Konsep Dimensi
Reaksi	Pelatih	Tingkat kepuasan peserta terhadap kemampuan penguasaan materi, kemampuan mengkomunikasikan materi dan lain-lain
	Fasilitas	Tingkat kepuasan peserta terhadap kenyamanan serta fasilitas yang diberikan pada pelatihan
	Materi	Tingkat kepuasan peserta terhadap manfaat materi kesesuaian dengan kebutuhan terhadap peserta
	Jadwal	Tingkat Kepuasan peserta pelatihan terhadap jadwal pelatihan yang berkesesuaian dengan kondisi fisik peserta.

3.18 Definisi Variabel Operasional Reaksi Peserta Pelatihan

Reaksi peserta pelatihan adalah menggambarkan perasaan peserta Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Kepemimpinan terhadap pengalaman pelatihan yang dilakukan, perasaan yang dirasakan pada masa mendatang akan mempengaruhi aplikasi keahlian, dan sikap-sikap yang diperoleh selama pelatihan. Merujuk pada instrumen yang ditawarkan Kirkpatrick (2006,29) beberapa dimensi yang dapat dinilai (diukur) menurut persepsi peserta Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Kepemimpinan, antara lain; (a) Materi Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Kepemimpinan, (b) Pelatih/instruktur Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Kepemimpinan, (c) Fasilitas Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Kepemimpinan, dan (d) Jadwal Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Kepemimpinan.

Dimensi "materi" Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Kepemimpinan menyatakan tentang tingkat kepuasan alumni peserta pelatihan terhadap kesesuaian materi dan potensi penerapan materi Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Kepemimpinan dalam tugas/pekerjaan. Indikator-indikator yang dapat digunakan untuk mengukur keberadaan dimensi materi Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Kepemimpinan antara lain; (a) tingkat kesesuaian materi yang diperoleh selama Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Kepemimpinan tersebut dengan kebutuhan peserta, (b) tingkat harapan peserta pelatihan terhadap pengorganisasian materi Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Kepemimpinan dalam mempermudah pemahaman materi, (c) tingkat harapan peserta pelatihan terhadap kemudahan dimengerti definisi dan penjelasan materi pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Kepemimpinan, (d) tingkat harapan peserta pelatihan terhadap materi pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Kepemimpinan dapat mengembangkan kepemimpinan, (e) tingkat harapan peserta pelatihan terhadap materi pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Kepemimpinan menggunakan banyak contoh, (f) adanya *icebreaking* dalam menyegarkan suasana pelatihan dan (g) tingkat harapan peserta pelatihan terhadap lembar kerja materi pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Kepemimpinan membantu pemahaman peserta.

Dimensi "pelatih/instruktur" dalam Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Kepemimpinan, menyatakan tentang tingkat kepuasan peserta pelatihan terhadap kemampuan pelatih (instruktur, pengajar) dalam menjelaskan materi, memfasilitasi diskusi, dan memandu permainan dalam Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Kepemimpinan.. "Indikator-indikator" yang dapat digunakan untuk mengukur keberadaan dimensi pelatih/instruktur dalam Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Kepemimpinan tersebut antara lain; (a) tingkat kemampuan pelatih/ pengajar dalam penguasaan materi (Diklat) Kepemimpinan (b) tingkat kemampuan pelatih dalam memberikan instruksi, memberikan panduan, serta menjelaskan materi kepada peserta Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Kepemimpinan tersebut, (c) tingkat kemampuan pelatih dalam memberikan memberikan banyak contoh kepada peserta Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Kepemimpinan tersebut, (d) tingkat kemampuan pelatih dalam menggunakan waktu secara efektif peserta Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Kepemimpinan tersebut, (e) tingkat kemampuan pelatih dalam bertanya agar peserta Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Kepemimpinan tersebut aktif, (f) tingkat kemampuan pelatih dalam memotivasi peserta Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Kepemimpinan tersebut, (g) tingkat kemampuan pelatih dalam menggunakan suara yang bervariasi Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Kepemimpinan tersebut, (h) tingkat kemampuan pelatih dalam bahasa tubuh agar pelatihan menjadi menarik bagi peserta Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Kepemimpinan tersebut, (i) tingkat kemampuan pelatih dalam menyediakan waktu untuk praktik peserta Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Kepemimpinan tersebut, (j) tingkat kemampuan pelatih dalam mendengarkan peserta secara aktif dan penuh dalam Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Kepemimpinan tersebut,

Dimensi "fasilitas", menyatakan tentang tingkat kepuasan peserta Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Kepemimpinan terhadap kesesuaian media/alat bantu dengan metode Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Kepemimpinan , dan tingkat kualitas (mutu) media/alat bantu yang tersedia dalam Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Kepemimpinan. Beberapa "indikator" yang dapat digunakan untuk mengukur keberadaan dimensi media/alat

Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Kepemimpinan tersebut adalah; (a) tingkat kenyamanan gedung tempat pelatihan dan (b) tingkat kualitas pendingin dalam ruangan, (c) ketersediaan fasilitas yang menunjang, (d) kualitas konsumsi selama pelatihan, (e) ketersediaan alat bantu dalam memamami pelatihan, (f) transportasi yang digunakan dan (g) kualitas pemondokan dalam pelatihan.

Dimensi "jadwal ", menyatakan tentang tingkat kepuasan peserta pelatihan terhadap jadwal yang diatur oleh penyelenggara dalam Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Kepemimpinan. Indikator-indikator yang dapat digunakan untuk mengukur keberadaan dimensi jadwal dalam Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Kepemimpinan tersebut antara lain; (a) tingkat kepadatan jadwal pelatihan, agar Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Kepemimpinan tersebut dapat memahami materi yang disampaikan, (b) tingkat jeda waktu jadwal pelatihan, agar Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Kepemimpinan tersebut peserta dapat memulihkan kondisi konsentrasinya, (c) tingkat ketepatan waktu Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Kepemimpinan tersebut, (d) tingkat pelaksanaan sesuai dengan jadwal jadwal pelatihan, agar Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Kepemimpinan tersebut dapat memahami materi yang disampaikan, (e) tingkat jadwal yang memberikan waktu yang cukup untuk peserta pelatihan, agar Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Kepemimpinan tersebut dapat memahami materi yang disampaikan, (f) tingkat waktu yang diberikan untuk setiap materi pelatihan agar Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Kepemimpinan tersebut dapat memahami materi yang disampaikan, dan (g) tingkat kesediaan waktu istirahat bagi peserta Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Kepemimpinan tersebut.

Tabel 3.2

Variabel, Dimensi, dan Indikator Operasional

Variabel	Dimensi.	Penyataan
Reaksi	Pelatih/Instruktur	Pelatih menguasai materi pelatihan ketika pelatihan Pelatih jelas dalam memberikan instruksi, memberikan panduan serta menjelaskan materi

Variabel	Dimensi	Penyataan	
Reaksi		Pelatih banyak menggunakan contoh studi kasus, atau analogi dalam memberikan pelatihan	
		Pelatih menggunakan waktu secara efektif (cth; memperlihatkan pengorganisasian, prioritas, dll)	
		Pelatih bertanya pada peserta agar peserta aktif melakukan diskusi dalam pelatihan	
		Pelatih memotivasi peserta pelatihan (memperlihatkan antusiasme, mendorong peserta untuk aktif, dan memperlihatkan penghargaan pada peserta)	
		Pelatih menggunakan pola suara yang bervariasi (intonasi suara)	
		Pelatih menggunakan bahasa tubuh agar pelatihan menjadi menarik dan lebih dimengerti	
		Pelatih menggunakan alat bantu untuk pelatihan (presentasi, infokus, flipchart)	
		Pelatih melakukan persiapan dalam melakukan pelatihan	
		Pelatih menyediakan waktu untuk praktik memperdalam pemahaman materi	
		Pelatih mendengarkan peserta dengan penuh dan aktif	
	Fasilitas		Kenyamanan bangunan tempat pelatihan
			Penggunaan pendingin ruangan dalam ruang Pelatihan
			Ketersediaan fasilitas yang menunjang kenyamanan peserta (kamar mandi, toilet, dll)
		Kualitas konsumsi selama pelatihan	
		Ketersediaan alat bantu dalam memahami materi	
		Kualitas pemondokan selama pelatihan	
		Transportasi yang digunakan dalam pemberangkatan dan kepulangan	
	Penyediaan <i>Gimmick</i> untuk peserta (kaos, noteblock, topi)		
Materi		Materi sesuai dengan kebutuhan saya	
		Materi terorganisasi dengan baik	
		Definisi dan penjelasan dalam materi mudah dimengerti	
		Mengembangkan keterampilan kepemimpinan	
		Menggunakan banyak contoh	
		Adanya lembar kerja peserta untuk membantu pemahaman peserta terhadap materi	
	Adanya penyegar (<i>icebreaking</i>) untuk memulihkan kondisi konsentrasi peserta		

Varlabel	Dimensi	Penyataan
	Jadwal	<p>Waktu yang disediakan untuk setiap materi mencukupi</p> <p>Ada jeda (<i>coffee break</i>) di antara waktu-waktu pemberian materi dalam pelatihan</p> <p>Kepadatan jadwal (terlalu banyak materi atau terlalu sedikit)</p> <p>Tepat waktu</p> <p>Kesediaan waktu istirahat yang cukup bagi peserta</p> <p>Pelaksanaan sesuai dengan jadwal acara yang diberikan</p> <p>Jadwal Acara memberikan waktu yang cukup untuk peserta untuk memahami materi pelatihan</p>

3.9 Sumber Data

Sumber data terdiri dari Data Primer dan Data Sekunder. Data primer yang dimaksud adalah data yang langsung diperoleh dari sumbernya, dalam hal ini adalah responden; sedangkan data sekunder yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung dari obyek yang diteliti. Data ini diperoleh melalui referensi dari buku-buku, publikasi dan media informasi baik media cetak maupun media elektronik yang ada.

3.10. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah:

1. **Penelitian Lapangan / Kuesioner.** Penelitian lapangan atau kuesioner dilakukan dengan jalan: pembagian kuesioner kepada responden tentang Reaksi peserta mengenai Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan (Diklat) untuk OKP yang dilaksanakan oleh Dispora Kabupaten Bogor.
2. **Wawancara.** Wawancara dilakukan dengan melakukan aktivitas tanya jawab kepada penyelenggara mengenai Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan (Diklat) untuk OKP

yang dilaksanakan oleh Dispora Kabupaten Bogor. Tujuan wawancara adalah memperdalam hasil temuan dalam penelitian.

3.11. Metode Analisis

Metode yang digunakan untuk menganalisis data masukan adalah metode kuantitatif.

3.11. Pengujian Instrumen Penelitian

Dalam penelitian, data memiliki kedudukan yang paling penting, karena data merupakan penggambaran variabel yang diteliti dan berfungsi sebagai alat pembuktian hipotesis. Oleh karena itu, benar atau tidaknya data, sangat menentukan mutu hasil penelitian. Sedangkan benar atau tidaknya data, tergantung dari baik atau tidaknya instrumen pengumpul data.

Sanjaya dan Heriyanto (2006) menyatakan, instrumen yang baik harus memenuhi dua persyaratan penting, yaitu; (a) Valid, dan (b) Reliabel. Pengujian validitas dan reliabilitas instrumen dilakukan dengan menguji butir-butir pernyataan (atau pertanyaan) yang ada dalam kuesioner, apakah isi pernyataan tersebut valid dan reliabel:

Validitas dari instrumen variabel penelitian yang dilakukan dicari dengan menggunakan teknik korelasi "*Pearson Product Moment*" dengan rumus sebagai berikut:

$$r = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{n(\sum X^2) - (\sum X)^2\} \times \{n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2\}}} \quad (4.1)$$

Dimana :

R= korelasi

N = jumlah responden

X = skor jawaban untuk variabel independen

Y = skor jawaban untuk variabel dependen

Dimana : r = Indeks korelasi pearson product moment n = jumlah responden X = skor jawaban untuk variabel dependen Y = jumlah skor jawaban untuk variabel independen. Kriteria pengambilan dari uji validitas internal dengan menggunakan rumus Pearson ini adalah sebagai berikut;

- (1) Jika nilai/harga untuk mengukur validitas instrumen pada butir pertanyaan $ke-X_j$ atau nilai $r_{X_i X_j}$, "lebih besar" dari pada nilai r -tabel ($n/a=0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa, butir pertanyaan $ke-X_j$ tercatat "*valid*".
- (2) Jika nilai/harga untuk mengukur validitas instrumen pada butir pertanyaan $ke-X_j$ atau nilai $r_{X_i X_j}$, "lebih kecil" dari pada nilai r -tabel ($n/a=0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa, butir pertanyaan $ke-X_j$ tercatat "*tidak valid*" atau "*invalid*".

Dalam uji validitas ini tingkat kepercayaan uji (α) ditetapkan sebesar 0,05 atau 5%, dengan jumlah sampel (n) sebanyak 30 orang. Nilai r -tabel ($n/a=0,05$) adalah sebesar 0,361.

Reliabilitas menunjuk pada suatu pengertian bahwa, instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena baik, dalam arti dapat menghasilkan data yang dapat dipercaya, tidak tendensius (kepada kelompok responden tertentu), tetap menunjukkan kenyataan yang sama walau digunakan berulang-ulang.

Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan melalui uji "reliabilitas internal", yaitu menganalisis data dengan satu kali pengtesan. Teknik yang digunakan untuk menentukan realibilitas dalam penelitian ini adalah "teknik Spearman-Brown" berikut:

$$r_{11} = \frac{2r_{xy}}{1 + r_{xy}} \quad (4.2)$$

r_{xy} = koefisien realibitas keseluruhan tes

r_{11} = koefisien korelasi antara kedua variabel

Setelah r_{11} diketahui, hasil ini dikonsultasikan ke dalam tabel reliabilitas, untuk mengetahui reliable tidaknya kuesioner tersebut seperti berikut ini :

Tabel 3.3

Besarnya Nilai dan Interpretasi Reliabilitas

Besarnya Nilai	Interpretasi
0,00 – 0,20	Sangat rendah (tidak berkorelasi)
0,21 -0,40	Rendah
0,41 -0,60	Cukup
0,61 -0,80	Tinggi
0,81 -1,00	Sangat Tinggi

Berdasarkan hasil perhitungan validitas dan realibilitas di dapat nilai sebagai berikut:

Tabel 3.4

Hasil Uji Validitas dan Realibilitas pada Instrumen Penelitian

No pertanyaan	Validitas		Realibilitas	
	Nilai	Keterangan	Nilai	Keterangan
1	0.507	Valid	0.881	reliable
2	0.718	valid	0.881	reliable

No pertanyaan	Validitas		Realibilitas	
	Nilai	Keterangan	Nilai	Keterangan
4	0.644	valid	0.881	reliable
5	0.581	valid	0.881	reliable
6	0.448	valid	0.881	reliable
7	0.751	valid	0.881	reliable
8	0.714	valid	0.881	reliable
9	0.525	valid	0.881	reliable
10	0.496	valid	0.881	reliable
11	0.628	valid	0.881	reliable
12	0.469	valid	0.881	reliable
13	0.595	valid	0.881	reliable
14	0.761	valid	0.881	reliable
15	0.811	valid	0.881	reliable
16	0.668	valid	0.881	reliable
17	0.252	Non valid		
18	0.710	valid	0.881	reliable
19	0.462	valid	0.881	reliable
20	0.193	Non valid		
21	0.584	valid	0.881	reliable
22	0.656	valid	0.881	reliable
23	0.746	valid	0.881	reliable
24	0.444	valid	0.881	reliable
25	0.783	valid	0.881	reliable
26	0.693	valid	0.881	reliable
27	0.672	valid	0.881	reliable
28	0.471	valid	0.881	reliable

No pertanyaan	Validitas		Realibilitas	
	Nilai	Keiterangan	Nilai	Keterangan
29	0.418	valid	0.881	reliable
30	0.663	valid	0.881	reliable
31	0.614	valid	0.881	reliable
32	0.396	valid	0.881	reliable
33	0.699	valid	0.881	reliable
34	0.433	valid	0.881	reliable

Tada tabel di atas nampak bahwa untuk variabel Reaksi dari 34 butir pertanyaan yang ada terdapat nilai sebesar 0,252 dan 0,193 itu butir 17 dan 20 sehingga dinyatakan "*invalid*". Selebihnya memiliki nilai berkisar antara 0,396 - 0,811 sehingga dapat dinyatakan "*valid*". Sedangkan untuk nilai r, untuk seluruh butir pertanyaan adalah 0,881 dengan demikian seluruh butir pertanyaan dalam kuesioner yang dipergunakan dapat dinyatakan "*reliable*".

3.12 Pendekatan Analisis

3.12.1 Analisis Tingkat Efektivitas Pelatihan

Guna mencapai tujuan penelitian ini, yaitu; "*Menganalisis tingkat efektivitas Pendidikan dan Pelatihan Dasar Kepemimpinan untuk Organisasi Kemasyarakatan Pemuda (OKP) di Kabupaten Bogor ditinjau dari aspek reaksi peserta Pendidikan dan Pelatihan Dasar Kepemimpinan tahun 2009 yang dilakukan Dispora Kabupaten Bogor kepada Organisasi Kemasyarakatan Pemuda (OKP) di Kabupaten Bogor.*" digunakan pendekatan analisis "tingkat efektivitas pelatihan". Guna mencari tingkat efektifitas Pendidikan

dan Pelatihan (Diklat) Kepemimpinan) ditinjau dari aspek reaksi peserta terhadap implementasi, ada beberapa tahapan analisis yang harus dilalui, yaitu;

- Tahap "*pertama*" adalah menentukan "nilai skor" untuk setiap jawaban responden dalam menilai setiap aspek pendekatan pengukuran. Penentuan skor jawaban responden ditetapkan dengan menggunakan "Skala Likert". Adapun "nilai skor" untuk setiap jawaban responden dalam menilai setiap aspek pendekatan pengukuran, sebagaimana tampak pada tabel
- Tahap "*kedua*", menghitung "jumlah total nilai skor" untuk setiap aspek pendekatan pengukuran, dan "rata-rata nilai skor" untuk setiap aspek pendekatan pengukuran tersebut.

Tabel 3.5

Variabel, Dimensi, Pilihan Jawaban Responden dan Skor Pilihan Jawaban Responden

Variabel	Dimensi	Pilihan Jawaban Responden	Skor Pilihan Jawaban Responden
Tingkat Reaksi	a) Pelatih	a) Sangat Kurang Baik	a) 1
	b) Fasilitas	b) Kurang baik	b) 2
	c) Materi Pelatihan	c) Cukup	c) 3
		d) Baik	d) 4
	d) Jadwal Acara	e) Sangat Baik	e) 5

- Tahap "*ketiga*" adalah menghitung "nilai aspek (NA)" dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Nilai Aspek} := \frac{\text{Rata - rata Jawaban Responden}}{\text{Skor Maksimum}} \times 100 \dots\dots(4.3)$$

Adapun "kriteria pengambilan keputusan" yang dapat diambil dari perhitungan terhadap "nilai aspek" tersebut, sebagaimana dapat dicermati pada Tabel 3.6

Tabel 3.6
Interval Nilai Aspek dan Kategori Tingkat Efektivitas

Tingkat	Interval Nilai Aspek	Kategori Tingkat Efektivitas
I	$80 > SA \geq 100$	Sangat Tinggi
II	$60 > SA \geq 80$	Tinggi
III	$40 > SA \geq 60$	Cukup
IV	$20 > SA \geq 40$	Rendah
V	$0 > SA \geq 20$	Sangat Rendah

BAB IV

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Pembahasan hasil penelitian ini akan membahas tentang, "tingkat efektivitas" Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Dasar Kepemimpinan yang dilaksanakan ditinjau dari aspek; reaksi (*reaction*) peserta Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Kepemimpinan yang dilaksanakan oleh Dinas Pemuda dan Olahraga (Dispora) Kabupaten Bogor untuk Organisasi Kemasyarakatan Pemuda (OKP).

4.1 Gambaran Umum Diklat Kepemimpinan Dispora Kabupaten Bogor untuk Organisasi Kemasyarakatan Pemuda (OKP)

Kabupaten Bogor adalah salah satu Kabupaten utama penyangga Jakarta. Itu artinya banyak potensi kepemudaan di Kabupaten Bogor yang dapat dikembangkan di Kabupaten Bogor.

Dengan jumlah Pemuda Kabupaten Bogor dengan Usia 16-30 tahun kurang lebih 1,8 juta orang artinya Kabupaten Bogor memiliki potensi kepemudaan yang sangat besar. Sayangnya selama ini belum ada program pemerintah yang khusus menitik beratkan pada pembinaan aspek kepemimpinan. Kualitas perangkat organisasi kepemudaan tergantung dengan kualitas kepemimpinan dari lembaga kepemudaan tersebut.

Kepemimpinan dalam lembaga kepemudaan dapat diartikan sebagai seluruh anggota organisasi yang menduduki struktur kepengurusan di berbagai tingkatan. Artinya seluruh pengurus lembaga kepemudaan merupakan pemimpin dari lembaga kepemudaan tersebut. Ketua Umum merupakan pemimpin utama dari lembaga tersebut.

Bentuk dan Kategori Lembaga Kepemudaan yang beraneka ragam memungkinkan kualitas kepemimpinan dari masing-masing lembaga kepemudaan tidak setara. Di lembaga kepemudaan yang memiliki sistem kaderisasi yang

bagus tentunya akan mendapatkan kader pimpinan yang mumpuni. Namun tidak semua lembaga kepemudaan memiliki jenjang kaderisasi yang jelas dan program untuk meningkatkan kualitas kepemimpinan.

Harapan utama dari kegiatan ini ialah materi yang diajarkan dalam pelatihan ini dapat dijadikan bahan rujukan untuk pelatihan kepemimpinan di organisasi masing-masing.

4.1.1 Tujuan dan Sasaran

4.1.1.1 Tujuan Kegiatan

Tujuan dari kegiatan ini adalah :

- a. Meningkatkan Kualitas Kepemimpinan Lembaga Kepemudaan
- b. Mengajarkan Kerangka Aeuon Materi Kepemimpinan yang dapat diimplementasikan di masing-masing organisasi.
- c. Meningkatkan jaringan antar pimpinan organisasi kepemudaan sebagai dasar kerjasama kedepannya.

4.1.1.2 Sasaran Kegiatan

Kegiatan ini akan menghasilkan produk :

- d. Pemimpin Lembaga Kepemudaan yang mempunyai kualitas kepemimpinan yang tinggi
- e. Setiap Lembaga Kepemudaan di Kabupaten Bogor memiliki materi pendidikan Kepemimpinan yang dapat di implementasikan pada masing-masing organisasi.
- f. Pemimpin Lembaga Kepemudaan yang saling mengenal satu dengan yang lain antar Lembaga Kepemudaan sehingga dapat dihasilkan program-program kerjasama yang berkualitas.

4.1.2 Dasar Hukum Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Dasar Kepemimpinan

Dasar Hukum pelatihan kepemimpinan adalah :

1. Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 125, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4437) sebagaimana telah beberapa kali diubah, terakhir dengan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2008 tentang Perubahan Kedua Atas Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 2004, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4844);
2. Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Indonesia Tahun 2004 Nomor 126, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4438);
3. Peraturan Daerah Kabupaten Bogor Nomor 9 Tahun 2008 tentang Susunan dan Kedudukan Organisasi Perangkat Daerah (Lembaran Daerah Kabupaten Bogor Tahun 2008 Nomor 9);
4. Peraturan Daerah Kabupaten Bogor Nomor 11 Tahun 2008 tentang Pembentukan Dinas Daerah (Lembaran Daerah Kabupaten Bogor Nomor 11);
5. Peraturan Daerah Kabupaten Bogor Nomor 2 Tahun 2009 tentang Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kabupaten Bogor;
6. Peraturan Daerah Kabupaten Bogor Nomor 5 Tahun 2009 tentang Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kabupaten Bogor.

4.1.3 Peserta :

- a. Perwakilan 50 OKP (Organisasi Kegiatan Pemuda) se-Kabupaten Bogor dengan rentang usia 16-35 tahun
- b. Perwakilan 40 Karang Taruna se-Kecamatan Kabupaten Bogor
- c. Undangan Lainnya

4.1.4 Materi Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Dasar Kepemimpinan

Materi pendidikan dan pelatihan (diklat) dasar kepemimpinan terdiri atas 23 materi yaitu sebagai berikut:

1. Dinamika kelompok	120 menit
2. Pelajaran Baris-Berbaris I	150 menit
3. Pelajaran Baris-Berbaris II	90 menit
4. Peran KNPI sebagai wadah OKP	60 menit
5. Dasar-dasar Kepemimpinan dan Manajemen	60 menit
6. Program Pembinaan Pemuda Propinsi Jabar	45 menit
7. Membangun Kecerdasan Spiritual	45 menit
8. Membangun Kecerdasan Emosional	45 menit
9. Membangun Kecerdasan Intelektual	45 menit
10. Motivasi Berprestasi	45 menit
11. Manajemen Diri	45 menit
12. Manajemen Waktu	45 menit
13. Menjaga Kesehatan dan Kebugaran	45 menit
14. Visi dan Misi Diri	45 menit
15. Pemuda Pelopor dan Pemberantasan Narkoba	45 menit
16. Manajemen Informasi untuk Pribadi	45 menit
17. Kewirausahaan	45 menit

18. Bimbingan Karir	45 menit
19. Manajemen Organisasi	45 menit
20. Komunikasi Organisasi	45 menit
21. <i>Problem Solving</i>	45 menit
22. Penjelasan UU Kepemudaan No.40 Tahun 2009	60 menit
23. Manajemen Rapat	45 menit

4.1.5 Narasumber

Untuk memberikan pelajaran yang sesuai dengan kurikulum yang diberikan narasumber pendidikan dan pelatihan dasar kepemimpinan adalah sebagai berikut:

- a. Widyaiswara Pemerintah Jawa Barat
- b. Pembicara dari Departemen Pemuda dan Olahraga
- e. Pembicara Motivasi
- d. Pemuda-Pemuda yang dapat dijadikan contoh kepemimpinan
- e. Dinas Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bogor

4.1.6 Metode Pengajaran Pelatihan

Peserta pendidikan dan pelatihan adalah orang dewasa, oleh karena itu dalam proses belajar harus diterapkan pendekatan *andragogi*, yaitu metode belajar mengajar yang aktif berpartisipasi dan menciptakan situasi saling asih, saling asuh, dan saling asah serta saling belajar dari pengalaman. Untuk menerapkan metode *andragogi* tersebut perlu memahami bahwa:

1. Para peserta sebagai orang dewasa ingin diperlakukan sebagai orang dewasa tidak sebagai anak.
2. Peserta harus dilibatkan dalam proses belajar melalui komunikasi

dua arah sehingga memberikan kesempatan kepada mereka untuk menyumbangkan pemikiran dan pengalaman mereka.

3. Kekayaan pengalaman peserta merupakan potensi yang positif untuk kegiatan belajar mengajar yang berorientasi kepada masalah-masalah yang mereka hadapi pada organisasi untuk dicarikan pemecahannya.

Agar proses belajar mengajar dapat mencapai sasarannya, maka pemilihan metode dan kegiatan yang akan digunakan harus selalu dikaitkan dengan tujuan diklat, materi yang diberikan, komposisi peserta baik kualitas maupun kuantitas, komunikasi antar peserta secara timbal balik, waktu, dan fasilitas yang tersedia. Untuk itu metode belajar yang dipergunakan dalam diklat meliputi:

- a. Ceramah; merupakan metode penyajian konvensional yang mengutamakan komunikasi lisan satu arah dari seorang pengajar kepada peserta. Untuk meningkatkan efektivitas, metode ini perlu dikombinasikan dengan kesempatan tanya jawab diskusi dalam pelatihan.
- b. Diskusi; adalah suatu metode penyajian yang dimaksudkan untuk mencari informasi dari berbagai ahli mengenai bidang atau disiplin ilmu pengetahuan tertentu. Panel diskusi didampingi seorang Moderator dan dua atau lebih panelis (anggota pembicara). Pelaksanaan metode panel diskusi ini hanya sewaktu-waktu saja diadakan bila dipandang perlu. Diskusi panel merupakan unit pelatihan kemampuan mengajar, menganalisa dan mengenai suatu konsep pemikiran tertentu.
- c. Praktek; dalam hal ini, peserta baik secara berkelompok maupun perorangan diwajibkan melakukan praktik pada topik tertentu.
- d. *Out bond*; program pengembangan manajemen dan eksekutif yang berlangsung di latar alam terbuka; meliputi pendakian gunung, berlayar, berkano, arum jeram, sepeda gunung, dan lain-lain. Tujuan pelatihan ini lebih menekankan pada pengembangan dan penajaman kemampuan individu; seperti keyakinan diri, kerja sama tim, penetapan tujuan, dan sebagainya.

- e. Penugasan, banyak organisasi yang mendorong para karyawan untuk belajar sendiri, akan tetapi tetap terkendali melalui proses belajar yang terprogram
- f. Bermain Peran (*Role Playing*); adalah suatu metode pengajaran dimana masing-masing peserta diberi peranan tertentu untuk membahas suatu persoalan, sesuai dengan peranan masing-masing.
- g. Simulasi, teknik ini merupakan suatu bentuk pelatihan dengan menggunakan suatu alat mekanikal yang identik betul dengan alat yang akan digunakan oleh peserta pelatihan dalam tugasnya.

4.2. Tingkat Efektivitas Pelatihan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Dasar Kepemimpinan Ditinjau dari Aspek Reaksi (*Reaction*)

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dapat diketahui bahwa, pelatihan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Dasar Kepemimpinan memiliki tingkat efektivitas yang tercatat "tinggi" ditinjau dari aspek reaksi (*reaction*) bagi peserta yang mengikuti pelatihan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Dasar Kepemimpinan tersebut yang secara umum berada pada kategori II atau tinggi

Dengan demikian dapat memberikan gambaran bahwa, pelatihan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Dasar Kepemimpinan dapat dirasakan oleh para peserta yang mengikuti pelatihan tersebut, memiliki tingkat efektivitas yang tinggi dalam pengalaman pelatihan, dimana pada masa mendatang akan mempengaruhi aplikasi keahlian dan sikap-sikap yang diperoleh selama pelatihan tersebut.

Tabel 4.1

Hasil Analisis Tingkat Efektivitas Aspek Reaksi (*Reaction*)

Peserta Diklat Dasar Kepemimpinan untuk OKP

No Indikator	Total skor	Rata-rata Skor	Nilai Aspek	Klasifikasi Nilai	Tingkat Efektivitas	Kategori Efektivitas
1	114	3.80	76.00	60>SA≥80	II	Tinggi
2	114	3.80	76.00	60>SA≥80	II	Tinggi

No Indikator	Total skor	Rata-rata Skor	Nilai Aspek	Klasifikasi Nilai	Tingkat Efektivitas	Kategori Efektivitas
3	113	3.77	75.33	60>SA≥80	II	Tinggi
4	118	3.93	78.67	60>SA≥80	II	Tinggi
5	120	4.00	80.00	60>SA≥80	II	Tinggi
6	123	4.10	82.00	80>SA≥100	I	Sangat Tinggi
7	109	3.63	72.67	60>SA≥80	II	Tinggi
8	102	3.40	68.00	60>SA≥80	II	Tinggi
9	128	4.27	85.33	80>SA≥100	I	Sangat Tinggi
10	116	3.87	77.33	60>SA≥80	II	Tinggi
11	101	3.37	67.33	60>SA≥80	II	Tinggi
12	106	3.53	70.67	60>SA≥80	II	Tinggi
13	115	3.83	76.67	60>SA≥80	II	Tinggi
14	92	3.07	61.33	60>SA≥80	II	Tinggi
15	114	3.80	76.00	60>SA≥80	II	Tinggi
16	113	3.77	75.33	60>SA≥80	II	Tinggi
17	117	3.90	78.00	60>SA≥80	II	Tinggi
18	80	2.67	53.33	40>SA≥60	III	Cukup
19	112	3.73	74.67	60>SA≥80	II	Tinggi
20	108	3.60	72.00	60>SA≥80	II	Tinggi
21	103	3.43	68.67	60>SA≥80	II	Tinggi
22	108	3.60	72.00	60>SA≥80	II	Tinggi
23	103	3.43	68.67	60>SA≥80	II	Tinggi
24	101	3.37	67.33	60>SA≥80	II	Tinggi
25	103	3.43	68.67	60>SA≥80	II	Tinggi
26	94	3.13	62.67	60>SA≥80	II	Tinggi
27	106	3.53	70.67	60>SA≥80	II	Tinggi
28	103	3.43	68.67	60>SA≥80	II	Tinggi
29	99	3.30	66.00	60>SA≥80	II	Tinggi
30	96	3.20	64.00	60>SA≥80	II	Tinggi
31	105	3.50	70.00	60>SA≥80	II	Tinggi
32	97	3.23	64.67	60>SA≥80	II	Tinggi

Dengan nilai aspek reaksi yang tinggi tersebut menunjukkan bahwa salah satu indikator dari efektivitas Kirkpatricks yaitu memberikan tingkat kepuasan yang relatif tinggi bagi peserta dipenuhi oleh pendidikan dan pelatihan (diklat) dasar kepemimpinan hal ini di ungkapkan pula oleh Kasi Pemberdayaan Dispora Kabupaten Bogor Bapak Rido Abdillah:

“ melalui pengamatan secara personal setelah pelatihan terlihat rasa senang, perubahan sikap dan disiplin pada peserta pelatihan. Hal ini menunjukkan dampak jangka pendek dari pelatihan yang kami berikan... ”

4.2.1 Tingkat Efektivitas Pelatihan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Dasar Kepemimpinan Ditinjau dari Instruktur

Apabila dicermati dari dimensi "pelatih/instruktur pelatihan", hasil pelatihan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Dasar Kepemimpinan yang tercatat dapat memberikan tingkat efektivitas yang sangat tinggi ditinjau dari aspek reaksi (*reaction*) bagi peserta tersebut. Hal ini dapat terjadi karena pelatihan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Dasar Kepemimpinan dapat memperlihatkan "peluang" tingkat kepuasan terhadap kemampuan pelatih (instruktur/pengajar) dalam mempersiapkan materi, menguasai materi, menjelaskan materi, penggunaan banyak contoh, penggunaan waktu yang efektif dalam menyampaikan materi, mendorong dan memotivasi peserta, mendengarkan peserta, penggunaan intonasi dan bahasa tubuh yang menarik, memakai alat bantu dalam penyampaian materi memfasilitasi diskusi, dan memiliki tingkat efektivitas tercatat "relatif sangat tinggi".

Tabel 4.2

Hasil Analisis Tingkat Efektivitas Aspek Reaksi (*Reaction*) Dimensi Instruktur/Pelatih) Peserta Diklat Dasar Kepemimpinan untuk OKP

No Indikator	Total skor	Rata-rata Skor	Nilai Aspek	Klasifikasi Nilai	Tingkat Efektivitas	Kategori Efektivitas
1	114	3.80	76.00	60>SA≥80	II	Tinggi
2	114	3.80	76.00	60>SA≥80	II	Tinggi
3	113	3.77	75.33	60>SA≥80	II	Tinggi
4	118	3.93	78.67	60>SA≥80	II	Tinggi
5	120	4.00	80.00	60>SA≥80	II	Tinggi
6	123	4.10	82.00	80>SA≥100	I	Tinggi
7	109	3.63	72.67	60>SA≥80	II	Tinggi
8	102	3.40	68.00	60>SA≥80	II	Tinggi
9	128	4.27	85.33	80>SA≥100	I	Tinggi
10	116	3.87	77.33	60>SA≥80	II	Tinggi
11	101	3.37	67.33	60>SA≥80	II	Tinggi
12	106	3.53	70.67	60>SA≥80	II	Tinggi

Kenyataan ini dapat diketahui dari hasil penelitian, dimana tingkat kemampuan pelatih/pengajar secara umum tercatat relatif "tinggi" Rinciannya adalah indikatornya adalah dalam a) penguasaan materi; b) dalam menjelaskan,

memberikan instruksi dan memberikan panduan ; c) tingkat kemampuan pelatih atau pengajar dalam memberikan contoh, studi kasus;d) penggunaan waktu yang efektif; e)bertanya pada peserta agar peserta aktif berdiskusi; f) menggunakan pola suara yang bervariasi; g) penggunaan bahasa tubuh; h) melakukan persiapan; i) menyediakan waktu untuk praktik; j) mendengarkan peserta dengan penuh dan aktif pada kategori " tinggi". Selain itu, tindakan pelatih atau instruktur untuk memotivasi peserta dan pelatih menggunakan alat bantu untuk pelatihan; yang tercatat pada kategori "sangat tinggi".Hal ini menunjukkan bahwa para peserta memberikan tingkat kepuasan pada pelatih dan instruktur, walaupun secara khusus Dispora Kabupaten Bogor tidak memilih instruktur yang berasal dari provider training yang sudah sangat berpengalaman dan berbiaya tinggi seperti diungkapkan oleh Kasi Pemberdayaan Pemuda Bapak Ridho Abdillah:

"...tentu saja kami terbentur dengan anggaran terbatas, tetapi kami berusaha memberi yang terbaik memilih instruktur dari Dispora Provinsi Jawa Barat, Dispora kabupaten Bogor, serta tim Widyaiswara serta dari trainer lain..."

Keterbatasan anggaran juga diamini oleh staf Dispora Kabupaten Bogor Bapak Agung memperdalam pernyataan dari Rdido Abdillah, Kasi Pemberdayaan memilih *trainer*:

"... jaringan networking para panitia digunakan dalam mencari pelatih terbaik. Permasalahan terbesar ialah Pelatih atau trainer terbaik sulit dicari sehingga panitia mencari yang dapat mudah diakses saja. Yang jadi permasalahan kedua dalam meningkatkan efektifitas hasil biasanya panitia memaksimalkan trainer dengan tambal sulam dengan trainer sesuai anggaran."

Dengan kondisi dalam keterbatasan tersebut tetapi, panitia dapat memberikan tingkat kepuasan yang relatif cukup tinggi sehingga sesuai dengan salah satu indikator efektivitas pelatihan menurut Kirkpatrick (2007,7) yaitu memilih instruktur yang efektif yaitu instruktur yang memiliki penguasaan yang baik pada materi yang diberikan serta memiliki komunikasi yang efektif dalam menyampaikan materi yang diberikan.

Beberapa hal yang menurut Kirkpatrick termasuk dalam kategori instruktur yang efektif adalah:

1. Tidak hanya membaca saja ketika menyampaikan materi tetapi, mempertahankan kontak mata kepada peserta.
2. Menggunakan banyak contoh dalam penyampaian materi.
3. Mendorong peserta untuk aktif dengan bertanya atau memotivasi mereka bertanya.
4. Menyediakan *handouts* agar peserta tidak banyak mencatat.

Hal lain yang mendukung kepuasan peserta terhadap pelatihan pada dimensi pelatih atau instruktur adalah pelatih menggunakan teknik dan alat bantu berupa presentasi serta infokus dalam menjelaskan materi. Hal ini mendukung prinsip efektivitas Kirkpatrick yaitu menggunakan teknik dan alat bantu yang efektif dalam menyampaikan materi pelatihan. Seperti yang dijelaskan oleh Kirkpatrick (2007,9) bahwa teknik dan alat bantu efektif menggunakan presentasi, infokus serta *flipchart* dalam menjelaskan materi pelatihan.

4.2.2 Tingkat Efektivitas Pelatihan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Dasar Kepemimpinan Ditinjau dari Dimensi Fasilitas

Sedangkan apabila dicermati dari dimensi "fasilitas", hasil pelatihan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Dasar Kepemimpinan yang tercatat dapat memberikan tingkat efektivitas yang sangat tinggi ditinjau dari aspek reaksi (*reaction*) bagi peserta tersebut dengan secara umum relatif "tinggi"

Hal ini dapat terjadi karena Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Dasar Kepemimpinan dapat memperlihatkan "peluang" tingkat kepuasan terhadap fasilitas dalam memberikan kenyamanan untuk peserta, ketersediaan fasilitas penunjang dalam memberikan kenyamanan untuk peserta, kualitas konsumsi, kualitas pendingin dan kualitas penginapan atau pemondokan selama pelatihan, tercatat "relatif tinggi". Sedangkan pada serta transportasi yang disediakan oleh penyelenggara tingkat kepuasan yang tercatat "relatif cukup".

Tabel 4.3
Hasil Analisis Tingkat Efektivitas Aspek Reaksi (*Reaction*) Dimensi
Fasilitas Peserta Diklat Dasar Kepemimpinan untuk OKP

No Indikator	Total skor	Rata-rata Skor	Nilai Aspek	Klasifikasi Nilai	Tingkat Efektivitas	Kategori Efektivitas
1	115	3.83	76.67	60>SA≥80	II	Tinggi
2	92	3.07	61.33	60>SA≥80	II	Tinggi
3	114	3.80	76.00	60>SA≥80	II	Tinggi
4	113	3.77	75.33	60>SA≥80	II	Tinggi
5	117	3.90	78.00	60>SA≥80	II	Tinggi
6	80	2.67	53.33	40>SA≥60	III	Cukup

Pada dimensi fasilitas ini terlihat tingkat kepuasan yang tercatat “relatif tinggi” menunjukkan bahwa Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Dasar Pelatihan Kepemimpinan mengikuti prinsip efektivitas Kirkpatrick yaitu: memilih tempat yang tepat dan memiliki fasilitas yang memadai untuk pelaksanaan pelatihan.

Dengan demikian dimensi “fasilitas” yang relatif tercatat “tinggi” atau kategori I memenuhi persyaratan yang menjadi salah satu prinsip efektivitas pelatihan yaitu penyelenggaraan pelatihan dilaksanakan ditempat yang tepat. Dalam Kirkpatrick (2007, 6) menyatakan bahwa peserta diperlakukan dengan baik melalui fasilitas dan tempat yang baik akan memengaruhi sikapnya positif atau negatif terhadap pelatihan yang dilaksanakan. Salah satu fasilitas yang perlu diperbatikan menurut Kirkpatrick adalah kualitas pelayanan terhadap peserta. Hal ini berdampak pada penyerapan materi pada pelatihan serta keinginan peserta untuk mengaplikasikan apa yang dia pelajari.

4.2.3 Tingkat Efektivitas Pelatihan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Dasar Kepemimpinan Ditinjau dari Dimensi Materi

Sedangkan apabila dicermati dari dimensi “materi”, hasil pelatihan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Dasar Kepemimpinan yang tercatat dapat memberikan tingkat efektivitas yang secara umum relatif tercatat “tinggi” ditinjau dari aspek reaksi (*reaction*) bagi peserta tersebut dengan pada dimensi “materi”.

Tabel 4.4
Hasil Analisis Tingkat Efektivitas Aspek Reaksi (*Reaction*) Dimensi
Materi Peserta Diklat Dasar Kepemimpinan untuk OKP

No Indikator	Total skor	Rata-rata Skor	Nilai Aspek	Klasifikasi Nilai	Tingkat Efektivitas	Kategori Efektivitas
1	112	3.73	74.67	60>SA≥80	II	Tinggi
2	108	3.60	72.00	60>SA≥80	II	Tinggi
3	103	3.43	68.67	60>SA≥80	II	Tinggi
4	108	3.60	72.00	60>SA≥80	II	Tinggi
5	103	3.43	68.67	60>SA≥80	II	Tinggi
6	101	3.37	67.33	60>SA≥80	II	Tinggi
7	103	3.43	68.67	60>SA≥80	II	Tinggi

Hal ini dapat terjadi karena Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Dasar Kepemimpinan dapat memperlihatkan "peluang" tingkat kepuasan terhadap "materi" dalam memberikan kesesuaian dengan kebutuhan peserta, terorganisasi dengan baik, definisi dan pengertian dalam materi mudah dimengerti, mengembangkan keterampilan kepemimpinan, adanya lembar kerja yang membantu pemahaman materi serta menggunakan banyak contoh tercatat "relatif tinggi".

Kenyataan ini dapat dilihat pada hasil penelitian Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Dasar Kepemimpinan yang tercatat dapat memberikan tingkat efektivitas yang sangat tinggi ditinjau dari aspek reaksi (*reaction*) bagi peserta tersebut. Hal ini dapat terjadi karena Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Dasar Kepemimpinan tingkat kepuasan terhadap "materi" dalam memberikan kesesuaian dengan kebutuhan peserta, terorganisasi dengan baik, definisi dan pengertian dalam materi mudah dimengerti, mengembangkan keterampilan kepemimpinan, menggunakan banyak contoh, dan adanya lembar kerja yang membantu pemahaman tercatat "relatif tinggi"

Persyaratan pertama yang ditulis oleh Kirkpatrick tentang pelatihan yang efektif adalah pelatihan sesuai dengan kebutuhan peserta (2007,3). Dari hasil penelitian yang dilakukan ternyata reaksi peserta pada materi sesuai dengan kebutuhan peserta tercatat "relatif tinggi". Dengan demikian pendidikan dan pelatihan (diklat) dasar kepemimpinan ini sesuai dengan persyaratan tersebut.

Walaupun secara khusus Dispora Kabupaten Bogor tidak melakukan analisis kebutuhan dalam melakukan pelatihan seperti yang diungkapkan oleh Kasi Pemberdayaan Pemuda Ridho Abdillah:

"Kami tidak melakukan analisis sampai sejauh itu, pembuatan pendidikan dan pelatihan berdasarkan pengalaman yang dimiliki oleh dispora serta pengalaman yang saya miliki karena sampai saat ini saya aktif di Organisasi Kemasyarakatan Pemuda KNPI dan Pramuka. berdasarkan pengalaman tersebut kami mendesain program pelatihan. Selain itu kami mendasarkan pada buku panduan dari Kemenpora yang diterbitkan tahun 2005."

Hal ini dikuatkan oleh hasil wawancara dengan Agung staf Pemberdayaan Pemuda Kabupaten Bogor

"Panitia tidak melakukan proses analisis kebutuhan secara khusus, karena pada dasarnya pada setiap OKP memiliki persamaan masalah yaitu kurangnya regenerasi dan pendidikan kepemimpinan. Oleh karena, itu kegiatan ini diadakan untuk menjembatani kondisi tersebut serta materi yang dikuasai oleh anggota OKP setelah pelatihan dapat menjadi materi yang akan digunakan para alumnus kegiatan dalam mengadakan pelatihan kepemimpinan di OKP masing-masing."

4.2.4 Tingkat Efektivitas Pelatihan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Dasar Kepemimpinan Ditinjau dari Dimensi Jadwal

Sedangkan apabila dicermati dari dimensi "jadwal pelatihan", Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Dasar Kepemimpinan yang tercatat dapat memberikan tingkat efektivitas yang secara umum "tinggi" ditinjau dari aspek reaksi (*reaction*) bagi peserta tersebut.

Hal ini dapat terjadi karena Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Dasar Kepemimpinan dapat memperlihatkan "peluang" tingkat kepuasan terhadap "jadwal pelatihan" dalam jeda diantara tiap-tiap materi, kepadatan jadwal, alokasi waktu yang disediakan pada tiap materi mencukupi, ketepatan waktu dalam pelaksanaan pelatihan

dan kesediaan waktu istirahat materi yang sesuai jadwal serta waktu yang tersedia tercatat "relatif tinggi".

Tabel 4.5

**Hasil Analisis Tingkat Efektivitas Aspek Reaksi (*Reaction*) Dimensi
Jadwal Peserta Diklat Dasar Kepemimpinan untuk OKP**

No Indikator	Total skor	Rata-rata Skor	Nilai Aspek	Klasifikasi Nilai	Tingkat Efektivitas	Kategori Efektivitas
1	94	3.13	62.67	60>SA≥80	II	Tinggi
2	106	3.53	70.67	60>SA≥80	II	Tinggi
3	103	3.43	68.67	60>SA≥80	II	Tinggi
4	99	3.30	66.00	60>SA≥80	II	Tinggi
5	96	3.20	64.00	60>SA≥80	II	Tinggi
6	105	3.50	70.00	60>SA≥80	II	Tinggi
7	97	3.23	64.67	60>SA≥80	II	Tinggi

Kenyataan ini dapat dilihat pada hasil penelitian Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Dasar Kepemimpinan yang tercatat dapat memberikan tingkat efektivitas yang sangat tinggi ditinjau dari aspek reaksi (*reaction*) bagi peserta tersebut. Hal ini dapat terjadi karena Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Dasar Kepemimpinan tingkat kepuasan terhadap "jadwal" dalam jeda diantara tiap-tiap materi, kepadatan jadwal, alokasi waktu yang disediakan pada tiap materi mencukupi, ketepatan waktu dalam pelaksanaan pelatihan dan kesediaan waktu istirahat materi yang sesuai jadwal serta waktu yang tersedia tercatat "relatif tinggi".

Hal ini bersesuaian dengan salah satu prinsip efektivitas yang disyaratkan oleh Kirkpatrick (2007,5) bahwa salah satu indikator jadwal pada waktu yang tepat adalah jadwal memenuhi kebutuhan dari peserta bukan pelatih atau instruktur.

4.2.5 Persyaratan-Persyaratan Lain untuk Pelatihan yang Efektif menurut Kirkpatrick

Hal lain yang merupakan persyaratan bagi sebuah pelatihan yang efektif adalah menentukan tujuan pembelajaran dari pelatihan yang dilakukan. Hal ini dilakukan oleh Dispora kabupaten Bogor seperti yang tertulis dalam bagian 4.1 Gambaran umum program yang menyebutkan tujuan dan sasaran yang diinginkan

dalam pendidikan dan pelatihan (diklat) dasar kepemimpinan yaitu sebagai berikut:

Tujuan dari kegiatan ini adalah :

- a. Meningkatkan Kualitas Kepemimpinan Lembaga Kepemudaan
- b. Mengajarkan Kerangka Acuan Materi Kepemimpinan yang dapat diimplementasikan di masing-masing organisasi.
- c. Meningkatkan jaringan antar pimpinan organisasi kepemudaan sebagai dasar kerjasama kedepannya.

Sasaran kegiatan ini akan menghasilkan produk :

- a. Pemimpin Lembaga Kepemudaan yang mempunyai kualitas kepemimpinan yang tinggi
- b. Setiap Lembaga Kepemudaan di Kabupaten Bogor memiliki materi pendidikan Kepemimpinan yang dapat di implementasikan pada masing-masing organisasi.
- c. Pemimpin Lembaga Kepemudaan yang saling mengenal satu dengan yang lain antar Lembaga Kepemudaan sehingga dapat dihasilkan program-program kerjasama yang berkualitas.

Selain itu dalam setiap materi juga di tetapkan tujuan-tujuan umum pembelajaran seperti yang diungkapkan oleh Kepala Seksi Pemberdayaan Pemuda sebagai berikut:

"...kami membuat TOR (Term of Reference) untuk para instruktur yang berisi tujuan-tujuan pembelajaran tetapi, tidak secara spesifik melainkan tujuan-tujuan umum dalam materi pelatihan..."

Persyaratan lain yang termasuk dalam efektivitas pelatihan adalah tujuan dari pembelajaran tercapai. Dalam hal ini tujuan pelatihan memerlukan proses dalam menginternalisasikannya sehingga menjadi bagian internal dalam peserta hal ini dapat diukur dengan evaluasi tahap hasil tetapi hal ini sulit untuk diukur dalam pelatihan ini karena keterbatasan waktu serta keterbatasan penulis.

Akan tetapi berdasarkan pernyataan Kepala Seksi Pemberdayaan Pemuda Bapak Rido Abdillah:

"...terjadi perubahan sikap pada peserta menjadi lebih bersemangat dan disiplin pasca pelatihan setelah pelatihan atau diklat yang dilakukan oleh Dispora.....Hal ini tentunya akan berubah bila tidak ada program berkelanjutan yang setelah program pelatihan...."

Hal ini mungkin mengindikasikan bahwa tujuan pembelajaran dari pendidikan dan pelatihan (diklat) kepemimpinan tercapai.

Mengundang peserta yang tepat untuk pelatihan adalah syarat lain dalam efektivitas pelatihan menurut Kirkpatrick. Karena pelatihan ini merupakan pelatihan untuk OKP ini tercapai seperti tertulis dalam gambaran umum program pelatihan yaitu Perwakilan 50 OKP (Organisasi Kegiatan Pemuda) se-Kabupaten Bogor dengan rentang usia 16-35 tahun dan Perwakilan 40 Karang Taruna se-Kecamatan Kabupaten Bogor. Akan tetapi, ada hambatan yang terjadi ketika proses ini seperti yang diungkapkan oleh staf Pemberdayaan Pemuda Dispora kabupaten Bogor Agung sebagai berikut:

"... peserta yang dikirim setiap OKP selalu berubah-ubah, sehingga baru 1 hari sebelum hari H, dapat data peserta diterima oleh Dispora... peserta yang datang umumnya adalah kader organisasi yang masih berstatus anggota. Sehingga terkadang OKP mengirimkan kadernya untuk ikut pelatihan melebihi kuota, hal ini dilakukan karena kegiatan pelatihan dasar kepemimpinan yang dilaksanakan dispora, merupakan cara mudah untuk meningkatkan kemampuan anggotanya..."

Poin terakhir menurut Kirkpatrick yang merupakan persyaratan sebuah pelatihan yang efektif adalah adanya evaluasi. Evaluasi didalam pendidikan dan pelatihan (diklat) kepemimpinan ini secara umum dilakukan seperti diungkapkan akan tetapi belum secara sistematis dan menyeluruh seperti yang diungkapkan oleh Ketua Seksi Pemberdayaan Pemuda Ridho Abdillah:

"...Belum ada evaluasi yang khusus mengevaluasi secara sistematis dan menyeluruh program diklat dasar kepemimpinan, tapi melalui pengamatan secara personal setelah pelatihan terlihat perubahan sikap dan disiplin pada peserta pelatihan..."

Hal ini dikuatkan staf Pemberdayaan Pemuda Dispora Kabupaten Bogor sebagai berikut.

"...Pada akhir kegiatan biasanya dilakukan 30 menit tes untuk mengukur sejauh mana daya serap peserta menyerap materi yang diberikan, dalam bentuk multiple choice."

Akan tetapi sayangnya kadang hasil evaluasi yang direkomendasikan dilakukan belum dapat dilaksanakan pada pelatihan selanjutnya karena keterbatasan anggaran yang tersedia seperti diungkapkan oleh Agung staf Pemberdayaan Pemuda Dispora kabupaten Bogor:

"...Ya, namun jarang digunakan untuk evaluasi kegiatan berikutnya karena kegiatan di pmda terbiasa bersandar pada anggaran dan jarang sekali berdasarkan kegiatan sebelumnya..."

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diatas ditemukan hambatan-hambatan dalam Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Kepemimpinan Dispora Kabupaten Bogor untuk Organisasi Kemasyarakatan Pemuda (OKP) yaitu sebagai berikut:

1. Anggaran yang terbatas yang membatasi gerak panitia dalam memenuhi persyaratan sebuah pelatihan yang efektif.
2. Belum adanya sebuah proses analisis kebutuhan (*need assessment*) yang komprehensif yang menetakan secara detail kebutuhan peserta dalam meningkatkan pengetahuan, sikap, dan keterampilan kepemimpinan di bidang pengembangan kepemimpinan pemuda.
3. Belum ada evaluasi yang khusus mengevaluasi secara sistematis dan menyeluruh program diklat dasar kepemimpinan menyebabkan tidak dapat diketahui gambaran lengkap dan menyeluruh tentang pelatihan.
4. Keterbatasan pemilihan pelatih dan instruktur akibat keterbatasan anggaran sehingga penyelenggara memiliki keterbatasan dalam memilih pelatih atau instruktur yang terbaik untuk Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Kepemimpinan

Berdasarkan pada argumentasi-argumentasi tersebut di atas, maka dapat dikatakan bahwa, tingkat efektivitas yang tinggi ditinjau dari aspek reaksi (*reaction*) bagi peserta dalam pelaksanaan pelatihan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Dasar Kepemimpinan, dapat terjadi karena;

1. Pelatihan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Dasar Kepemimpinan dapat memberikan "peluang" yang "relatif tinggi" terhadap suatu kondisi yang mengarah pada terciptanya tingkat kepuasan kemampuan pelatih (instruktur/pengajar) dalam mempersiapkan materi, menguasai materi, menjelaskan materi, penggunaan banyak contoh, penggunaan waktu yang efektif dalam menyampaikan materi, mendorong dan memotivasi peserta, mendengarkan peserta, penggunaan intonasi dan bahasa tubuh yang menarik, memakai alat bantu dalam penyampaian materi memiliki tingkat efektivitas tercatat "relatif tinggi".
2. Pelatihan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Dasar Kepemimpinan dapat memberikan "peluang" yang "relatif tinggi" terhadap suatu kondisi yang dapat memberikan "fasilitas" dalam memberikan kenyamanan untuk peserta, ketersediaan fasilitas penunjang dalam memberikan kenyamanan untuk peserta, kualitas konsumsi, pada kualitas pendingin dan kualitas penginapan atau pemondokan selama pelatihan, tercatat "relatif tinggi". Sedangkan serta transportasi yang disediakan oleh penyelenggara tingkat kepuasan yang tercatat "relatif cukup" sehingga peserta dapat menjalani pelatihan dengan merasa senang.
3. Pelatihan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Dasar Kepemimpinan dapat memberikan "peluang" yang "relatif tinggi" terhadap suatu kondisi yang mengarah pada terciptanya tingkat kepuasan peserta terhadap "materi" memberikan kesesuaian dengan kebutuhan peserta, terorganisasi dengan baik, definisi dan pengertian dalam materi mudah dimengerti, adanya lembar kerja yang membantu pemahaman materi mengembangkan

keterampilan kepemimpinan, serta menggunakan banyak contoh tercatat "relatif tinggi" .

4. Pelatihan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Dasar Kepemimpinan dapat memberikan "peluang" yang "relatif tinggi" terhadap suatu kondisi yang mengarah pada terciptanya tingkat kepuasan peserta terhadap terhadap "jadwal pelatihan" dalam jeda diantara tiap-tiap materi, kepadatan jadwal, materi yang sesuai jadwal serta waktu yang tersedia, Alokasi waktu yang disediakan pada tiap materi mencukupi, ketepatan waktu dalam pelaksanaan pelatihan dan kesediaan waktu istirahat,yang cukup tercatat "relatif tinggi".
5. Persyaratan pelatihan yang efektif menurut Kirkpatrick telah disebabkan untuk dipenuhi oleh penyelenggara akan tetapi tidak optimal dalam pelaksanaanya salah satunya adalah penentuan kebutuhan peserta tidak dilakukan secara komprehensif hanya berdasarkan atas pengalaman dan/atau data dari renstra dalam penentuan kebutuhan tersebut.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan dapat ditarik kesimpulan dalam penelitian ini bahwa ditinjau dari aspek reaksi (*reaction*) yang terdiri dari empat dimensi didapatkan hasil sebagai berikut: a) dimensi pcalatih atau instruktur memiliki tingkat efektivitas secara umum tercatat "tinggi", b) dimensi fasilitas memiliki tingkat efektivitas secara umum tercatat "tinggi", c) dimensi materi memiliki tingkat efektivitas secara umum tercatat "tinggi", dan d) dimensi jadwal memiliki tingkat efektivitas secara umum tercatat "tinggi". Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Kepemimpinan untuk Organisasi Kemasyarakatan Pemuda (OKP) memiliki tingkat efektivitas secara umum tercatat "tinggi" ditinjau dari aspek reaksi (*reaction*) bagi peserta yang mengikuti Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Kepemimpinan untuk Organisasi Kemasyarakatan Pemuda (OKP) tersebut.

5.2 Saran

Berdasarkan pada temuan-temuan hasil penelitian tersebut, peneliti/penulis kiranya dapat memberikan beberapa saran sebagai berikut; (1) Bagi perusahaan atau organisasi atau instansi yang akan menyelenggarakan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Kepemimpinan dipandang penting untuk memperhatikan hal-hal berikut:

- a) Melibatkan calon peserta pelatihan dalam peninjauan kebutuhan pelatihan (*training need assessment*). Dispora Kabupaten Bogor tentu telah menetapkan kebutuhan pelatihan bagi bagi peserta diklat dasar kepemimpinan ketika memutuskan untuk diselenggarakannya pelatihan. Keterlibatan peserta dalam penetapan kebutuhan pelatihan dapat dilakukan sebelum pelaksanaan pelatihan sebagai bahan pertimbangan merumuskan kurikulum, atau dapat juga

dilakukan pada awal mulai implementasi pelatihan untuk menentukan penekanan/pendalaman terhadap materi tertentu yang telah ditetapkan.

- b) Pelibatan peserta dalam penjajagan kebutuhan pelatihan dapat dilakukan melalui pengisian kuesioner sebelum implementasi pelatihan dan/atau dengan penyampaian secara langsung (diskusi) kepada pelatih ketika awal pelaksanaan pelatihan. Pelibatan peserta dalam menetapkan kebutuhan pelatihan secara psikologis dapat meningkatkan motivasi peserta karena merasa kebutuhan pribadinya akan terpenuhi dalam proses pelatihan.
- e) Selain untuk Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Kepemimpinan, pelaksanaan evaluasi efektifitas pelatihan (umumnya) dengan menggunakan model Donald Kirkpatrick dipandang mendalam dan komprehensif. Seperti dijelaskan dalam tesis ini, dalam evaluasi efektivitas pelatihan dengan model Kirkpatrick perlu ditetapkan tinjauan langkah logisnya (*logical steps*), yaitu : reaksi (*rection*), pembelajaran (*learning*), perilaku (*behavior*), dan hasil (*result*). Oleh karena itu disarankan kepada perusahaan atau organisasi atau instansi yang menyelenggarakan pelatihan untuk melengkapi evaluasinya dengan meninjau tidak hanya reaksi, tetapi juga pembelajaran, perilaku alumni peserta pelatihan bahkan ditinjau dari aspek hasil; untuk mengetahui sejauh mana pelatihan yang diselenggarakan tersebut efektif bermanfaat bagi perusahaan atau organisasi atau instansi yang telah mengerahkan berbagai sumber daya (dana, fasilitas, waktu, dan sebagainya).

DAFTAR PUSTAKA

- Beardwell, Ian., Len Holden and Tim Claydon. *Human Reseource Management Contemporary Approach*. Fourth Edition. Leicester : De Montfort University
- Bennis, Warren and Burt Nanus. 2003. *Leadership: Srategies for Taking Charge*. Harper Business Essential
- Berke, David., Michael E Kossner, and Michael Wakerfield. 2005. *Developing Leadership Talent*.San Fransisco: Pfeiffer. Wiley Imprint
- Bozarth, Jane. 2008. *From Analysis to Evaluation: Tools,Tips, and Techniques for Trainers* .John Wiley & Sons,Inc.
- Biechl, Elaine. 2006. *Training For Dummies* .New York:John Wiley and Sons, Inc
- Chan, Janis Fisher. 2010. *Training fundamentals*. John Wiley and Sons, Inc
- Creswell, John W. *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Approaches. Second Edition*. California: Sage Publication.
- Day, David and Patricia M.G O'Connor. 2003. *Leadership Development: Understanding Process*. The Future of Leadership Ed. Susan Elaine Murphy and Ronald E. Riggio. New Jersey: Lawrence Elbaum Associates Publisbers
- Dennis, Donna J. PHD and Deborah Dennis.2009.Meola. *Preparing Leadership: What It Takes to Takes the Lead*.New York: AMACOM
- Delgado, Melvin and Lee Staples.2008. *Youth-Led Community Organizing : Theory and Action* . New York: Oxford University Press, Inc
- Dewanata, Pandu dan Chavehay Syaifullah. 2008. *Rekonstruksi Pemuda.. Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga*

- Hellison, Don and Tom Martinek. 2009. *Youth Leadership in Sport and Physical Education*. Palgrave Macmillan
- Kirkpatrick Donald L. and James D. Kirkpatrick .2006. *Evaluating Training Programs*. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, Inc
- Kirkpatrick, Donald L. and James D. Kirkpatrick. 2007. *Implementing The Four Levels*. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, Inc
- Laird Dugan. 2003. *Approaches to Training and evelopment*. Third Edition. Perseus Publishing.
- Lawson, Karen. 2006. *The Trainers Handbook*. San Fransisco: Peiffer: Wiley Imprint London
- Manuel. 2002. *Leadership Development: Paths to Self-Insight and Professional Growth*. Lawrence Erlbaum Associates
- Marturano, Antonio , Jonathan Gosling ed. 2008. *Leadership and The Key Concepts*. New York: Routledge
- Mackey David, Kaye Thorne. 2003. *Everything You Ever Needed to Know about Training*, 3rd Edition. Kogan Page
- Mathis, Jackson. *Human Resource Management*. Ninth Edition.
- Paynes, David. 2007. *Introducing Leadership*. Burlington USA: Butterworth-Heinemann Elsevier
- Pynes, Joan E. 2009. *Human Resourees Management for Public and Non-Public Organizations: A Strategic Aproach*. San Francisco: Josey Bass
- Stredwick, John. 2005. *Introduction to Human Resource Management Second Edition*. Oxford. Elsevier Butterworth-Heinemann

- Sanjaya MSPH, Dr. B dan Albertus Heriyanto M.HUM. 2006. *Panduan Penelitian*. Jakarta: Prestasi Pustaka.
- Tight, Malcolm. 2002. *Key Concepts in Adult Education and Training* 2nd Edition. London:11 New Fetter Lane,
- Tobin, Daniel R and Margaret S. Pettingel. 2008. *The AMA Guide to Management Development*. New York:AMACOM.
- Torrington Derek , Laura Hall. 2005. *Human Resource Management Sixth edition*. England: Stephen Taylor Pearson Education
- Velsor, Van Ellen Cynthia D. McCauley, Marian N. Ruderm. 2010. *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development* San Francisco Jossey-Bass. AWiley Imprint
- Rencana Strategis Kementerian Pendidikan Nasional 2010-2014
- Rencana Strategis Dinas Pemuda dan Olahraga (Dispora) Kabupaten Bogor 2009-2013

Lampiran 1

Kuesioner Efektivitas Pendidikan dan Pelatihan Pengembangan Kepemimpinan Tingkat Dasar di Kabupaten Bogor

IDENTITAS Responden

Nama :
Jenis Kelamin :
Usia :
Pekerjaan :
Okp :

Panduan

Berilah tanda silang (X) pada salah satu angka jawaban yang paling sesuai terkait dengan dengan pendidikan dan pelatihan dasar

- 1 : Sangat kurang baik
- 2 : Kurang baik
- 3 : Cukup baik
- 4 : Baik
- 5 : Sangat baik

No.	PERNYATAAN	JAWABAN				
		1	2	3	4	5
1.	Pelatih menguasai materi pelatihan ketika pelatihan	1	2	3	4	5
2.	Pelatih jelas dalam memberikan instruksi, memberikan panduan serta menjelaskan materi	1	2	3	4	5
3.	Pelatih banyak menggunakan contoh studi kasus, atau analogi dalam memberikan pelatihan	1	2	3	4	5
4	Pelatih menggunakan waktu secara efektif (cth; memperlihatkan pengorganisasian, prioritas, dll)	1	2	3	4	5
5	Pelatih bertanya pada peserta agar peserta aktif melakukan diskusi dalam pelatihan	1	2	3	4	5
6	Pelatih memotivasi peserta pelatihan (memperlihatkan antusiasme, mendorong peserta untuk aktif, memperlihatkan penghargaan pada peserta)	1	2	3	4	5

No.	PERNYATAAN	JAWABAN				
		1	2	3	4	5
7	Pelatih menggunakan pola suara yang bervariasi (intonasi suara)	1	2	3	4	5
8	Pelatih menggunakan bahasa tubuh agar pelatihan menjadi menarik dan lebih dimengerti	1	2	3	4	5
9	Pelatih menggunakan alat bantu untuk pelatihan (presentasi, infokus, <i>flipchart</i>)	1	2	3	4	5
10	Pelatih melakukan persiapan dalam melakukan pelatihan	1	2	3	4	5
11	Pelatih menyediakan waktu untuk praktik memperdalam pemahaman materi	1	2	3	4	5
12	Pelatih mendengarkan peserta dengan penuh dan aktif	1	2	3	4	5
1.3	Kenyamanan bangunan tempat pelatihan	1	2	3	4	5
14	Penggunaan pendingin ruangan dalam ruang Pelatihan	1	2	3	4	5
15	Ketersediaan fasilitas yang menunjang kenyamanan peserta (kamar mandi, toilet, dll)	1	2	3	4	5
16	Kualitas konsumsi selama pelatihan	1	2	3	4	5
17	Ketersediaan alat bantu dalam memahami materi	1	2	3	4	5
18	Kualitas pemondokan selama pelatihan	1	2	3	4	5

No.	PERNYATAAN	JAWABAN				
		1	2	3	4	5
19	Transportasi yang digunakan dalam pemberangkatan dan kepulangan	1	2	3	4	5
20	Penyediaan <i>Gimmick</i> untuk peserta (kaos, noteblock, topi)	1	2	3	4	5
21	Materi sesuai dengan kebutuhan saya	1	2	3	4	5
22	Materi terorganisasi dengan baik	1	2	3	4	5
23	Definisi dan penjelasan dalam materi mudah dimengerti	1	2	3	4	5
24	Mengembangkan keterampilan kepemimpinan	1	2	3	4	5
25	Menggunakan banyak contoh	1	2	3	4	5

No.	PERNYATAAN	JAWABAN				
		1	2	3	4	5
26	Adanya lembar kerja peserta untuk membantu pemahaman peserta terhadap materi	1	2	3	4	5
27	Adanya penyegar (<i>icebreaking</i>) untuk memulihkan kondisi konsentrasi peserta	1	2	3	4	5
28	Waktu yang disediakan untuk setiap materi mencukupi	1	2	3	4	5
29	Ada jeda (<i>coffe break</i>) di diantara waktu-waktu pemberian materi dalam pelatihan	1	2	3	4	5
30	Kepadatan jadwal (terlalu banyak materi atau terlalu sedikit)	1	2	3	4	5
31	Tepat waktu	1	2	3	4	5
32	Kesediaan waktu istirahat yang cukup bagi peserta	1	2	3	4	5
33	Pelaksanaan sesuai dengan jadwal acara yang diberikan	1	2	3	4	5

No.	PERNYATAAN	JAWABAN				
		1	2	3	4	5
34	Jadwal Acara memberikan waktu yang cukup untuk peserta untuk memahami materi pelatihan	1	2	3	4	5



Lampiran II Rekapitulasi Skor Aspek Reaksi

Responden	Pertanyaan																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5
2	3	4	4	4	3	5	3	5	3	3	3	4	3	3	5	3	3
3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	2	3	4	3
4	3	4	4	4	5	4	3	5	4	4	4	3	3	3	4	4	4
5	2	2	3	3	3	5	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2
6	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	3	3	3	3	4
7	3	4	5	5	4	5	3	4	3	4	3	4	4	2	3	4	3
8	4	3	4	4	3	4	2	3	4	5	2	2	5	5	4	4	3
9	4	4	3	4	5	5	4	4	5	3	4	4	5	2	3	4	3
10	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	3	4	2	3	4	3
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
12	4	3	4	2	3	5	3	2	4	3	3	4	4	2	4	4	3
13	3	3	4	3	2	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3
14	4	4	3	3	5	4	3	3	3	4	4	4	3	2	3	4	3
15	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	3	3	3	4
16	3	4	3	4	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4	4	3
17	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	3	3	3	3
18	3	4	4	5	5	4	4	4	5	4	3	5	3	2	3	3	4
19	4	3	4	4	3	4	3	4	4	5	2	2	4	3	5	4	4
20	5	5	5	5	3	3	4	5	4	4	3	3	4	5	5	4	4
21	3	3	4	4	5	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3
22	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	2	3	2	4
23	3	4	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3
24	4	3	4	5	4	4	3	5	4	4	2	3	5	5	5	5	3
25	5	5	5	4	5	4	4	5	5	3	4	5	5	2	5	5	3
26	4	4	4	4	5	3	4	2	4	3	4	3	5	4	4	5	3
27	4	4	3	5	4	4	3	5	4	4	4	3	3	2	4	3	2
28	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4
29	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
30	4	3	2	4	3	3	3	4	4	3	2	3	4	3	4	4	3
Total	114	114	113	118	120	123	109	102	128	116	101	106	115	92	114	113	100
Rataan	3.80	3.80	3.77	3.93	4.00	4.10	3.63	3.40	4.27	3.87	3.37	3.53	3.83	3.07	3.80	3.77	3.33
Skor Aspek	89.06	89.06	88.28	92.19	93.75	96.09	85.16	79.69	100.00	90.63	78.91	82.81	89.84	71.88	89.06	88.28	78.13

Lanjutan

Responden	PERTANYAAN																													
	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34													
1	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	2	3	2	4	3	3	3													
2	5	2	4	4	4	3	4	3	2	3	3	3	3	2	3	3	4													
3	3	3	4	2	3	2	3	3	3	2	3	3	4	4	4	4	3													
4	4	2	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	2	3													
5	4	4	4	4	4	2	4	2	2	2	4	4	4	2	1	4	3													
6	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3	5	4	4													
7	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	2	4	4													
8	4	4	3	3	2	3	4	3	4	4	2	3	2	3	3	3	2													
9	4	2	2	4	4	3	3	4	3	2	2	4	4	3	3	4	4													
10	5	3	3	5	5	4	3	5	5	4	4	4	4	4	2	5	4													
11	4	3	3	5	5	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4													
12	3	2	3	4	4	3	5	3	4	3	3	3	4	2	3	2	4													
13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3													
14	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	2	4	4													
15	3	3	3	3	4	5	5	5	4	4	5	3	4	4	4	5	4													
16	4	2	2	3	3	3	4	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3													
17	4	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	3													
18	3	2	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	3	4	3	3													
19	4	4	3	3	2	3	4	3	4	4	2	3	2	3	3	3	2													
20	5	2	4	4	5	3	4	3	2	5	3	4	4	5	4	4	3													
21	4	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3													
22	4	1	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3													
23	3	2	3	4	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3													
24	5	4	4	4	4	4	3	4	3	4	2	4	3	5	5	4	3													
25	5	2	3	3	5	4	4	5	5	5	4	5	2	4	2	5	2													
26	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3													
27	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3													
28	4	3	4	4	3	4	3	2	4	4	3	4	4	2	3	3	3													
29	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	2	3	3	4													
30	4	2	3	3	4	3	2	3	3	4	2	3	2	3	4	3	3													
Total	117	80	99	112	108	103	108	103	101	103	94	106	103	99	96	105	97													
Rata-rata	3.90	2.67	3.30	3.73	3.60	3.43	3.60	3.43	3.37	3.43	3.13	3.53	3.43	3.30	3.20	3.50	3.23													
Skor Aspek	91.41	62.50	77.34	87.50	84.38	80.47	84.38	80.47	78.91	80.47	73.44	82.81	80.47	77.34	75.00	82.03	75.78													

Lampiran 3

Hasil Wawancara Efektivitas Pelatihan Kepemimpinan Dasar OKP di Kabupater Bogor

Tahap Pertama: *Analyse*

1. Bagaimana penyelenggara mendesain program pelatihan untuk pemuda?

RIDHO: Kami membina berdasarkan keadaan kebutuhan yang ada dilapangan, kami membina pemuda yang ada di kelompok maupun diluar kelompok. Yang pertama kami lakukan adalah didalam kelompok yaitu OKP. Kenapa? Karena OKP membutuhkan kaderisasi. Setiap tahun subyeknya berbeda 2009 untuk OKP, 2010 untuk pemuda Ponpes, 2011 untuk Osis

AGUNG: Setiap kegiatan yang ada di Dispora Kabupaten Bogor, berdasarkan juklak ataupun buku panduan, dan daftar program yang dibuat oleh kementerian Pemuda dan Olahraga Republik Indonesia. Berdasarkan Buku Panduan itu baru ditetapkan materi yang akan diberikan kepada peserta dan narasumber yang sesuai dengan kualifikasi materi yang ada.

2. Apakah sebelum melakukan pelatihan, penyelenggara melakukan proses analisis kebutuhan terhadap calon peserta pelatihan?

RIDHO: Kami tidak melakukan analisis sampai sejauh itu, pembuatan pendidikan dan pelatihan berdasarkan pengalaman yang dimiliki oleh dispora serta pengalaman yang saya miliki karena sampai saat ini saya aktif di Organisasi Kemasyarakatan Pemuda KNPI dan Pramuka. berdasarkan pengalaman tersebut kami mendesain program pelatihan. Selain itu kami mendasarkan pada buku panduan dari Kemendikpora yang diterbitkan tahun 2005.

AGUNG: Panitia tidak melakukan proses analisis kebutuhan secara khusus, karena pada dasarnya pada setiap OKP memiliki persamaan masalah yaitu kurangnya regenerasi dan pendidikan kepemimpinan. Oleh karena, itu kegiatan ini diadakan untuk menjembatani kondisi tersebut

serta materi yang di kuasai oleh anggota OKP setelah pelatihan dapat menjadi materi yang akan digunakan para alumnus kegiatan dalam mengadakan pelatihan kepemimpinan di OKP masing-masing.

3. Apakah sebelum pelatihan penyelenggara melakukan analisis keterampilan yang dimiliki oleh peserta serta menganalisis *skill gap* yang ada pada peserta?

Analisis ketrampilan dan skill gap tidak dapat dilakukan karena peserta yang dikirim setiap OKP selalu berubah-ubah, sehingga baru 1 hari sebelum hari H, dapat data peserta diterima oleh Dispora, sehingga tidak dapat dilakukan analisis ketrampilan dan skill gap.

4. Apakah penyelenggara melakukan analisis teknologi pembelajaran apa yang sesuai dengan peserta pelatihan ?

Analisis Teknologi Pembelajaran standar sesuai yang biasa digunakan seperti studi kasus, brainstorming, outbond, kelas, dll, namun disesuaikan dengan kondisi anggaran, sehingga terkadang beberapa metode pembelajaran tidak dilakukan berkaitan dengan keterbatasan anggaran. Pada intinya dispora akan menerapkan semaksimal mungkin metode pembelajaran yang ada.

5. Apakah penyelenggara melakukan analisis terhadap pekerjaan, jabatan, serta ketampilan yang dimiliki oleh peserta

Analisis yang tidak dilakukan karena peserta yang datang umumnya adalah kader organisasi yang masih berstatus anggota. Sehingga terkadang OKP mengirimkan kadernya untuk ikut pelatihan melebihi kuota, hal ini dilakukan karena kegiatan pelatihan dasar kepemimpinan yang dilaksanakan dispora, merupakan cara mudah untuk meningkatkan kemampuan anggotanya.

Tahap Kedua: Design

1. Apakah penyelenggara dalam mendesain tujuan program pembelajaran secara terpadu dalam pelatihan kepemimpinan yang dilakukan?

Design Tujuan Program disesuaikan dengan juklak dan juknis yang dibuat oleh kementerian pemuda dan olahraga, jadi kami tinggal mengikuti saja.. Segala kegiatan yang ada di Dispora pasti berdasarkan model kegiatan yang di buat oleh menpora.

2. Apakah penyelenggara menggunakan model kompetensi kepemimpinan tertentu?

AGUNG: Yang diajarkan dalam pendidikan dasar kepemimpinan ini ialah dasar-dasar manajemen OKP dan kewirausahaan, jadi sama sekali tidak ada model kompetensi tertentu. Selain itu kegiatan ini hanya sekedar untuk menanamkan dasar kepemimpinan yang lebih baik bagi para kader OKP organisasi selain menambah networking mereka.

RIDHO: standar yang kami gunakan adalah yang diberikan oleh menpora. Sedangkan untuk pelaksanaan kami terbentur dengan anggaran, karena anggaran yang kami miliki terbatas. Jadi kami mendasarkan pada kondisi anggaran daerah

3. Apakah penyelenggara mengurutkan prioritas strategi pembelajaran untuk memenuhi kebutuhan peserta/calon peserta pelatihan?

Tidak ada prioritas khusus, hanya saja pada akhir kegiatan kita biasa menambahkan program kewirausahaan dengan mengundang para entrepreneur berhasil untuk menginspirasi para peserta pelatihan

4. Dalam mendesain pelatihan apakah penyelenggara membuat kurikulum pengembangan strategis keterampilan kepemimpinan ?

Kurikulum disesuaikan dengan kurikulum yang dibuat kementerian pemuda dan olahraga dan disesuaikan dengan kekuatan anggaran dispora.

5. Apakah penyelenggara mendesain metode pengukuran pelatihan yang digunakan penyelenggara untuk melihat hasil (*outcomes*)

Pada akhir kegiatan biasanya dilakukan 30 menit tes untuk mengukur sejauh mana daya serap peserta menyerap materi yang diberikan, dalam bentuk multiple choice.

Tahap ketiga: Develop

1. Apakah penyelenggara mengembangkan pegangan materi untuk peserta?
Tidak, karena materi baru diterima oleh panitia dispora 1-2 jam sebelum pelatihan dimulai. Sehingga biasanya panitia hanya akan memfotokopi materi yang ada dan memberikan softcopynya, apabila peserta membawa flash disk ataupun alat perekam data lainnya.

2. Apakah penyelenggara mengembangkan panduan pelatihan untuk memilih strategi pembelajaran serta metode yang tepat untuk pelatih dalam pelatihan?
Tidak, panitia dari dispora bukanlah panitia yang memiliki kapabilitas untuk memilih strategi pembelajaran, dan pelatih dalam pelatihan, sehingga pelatihan yang diadakan hanya berdasarkan pengalaman tahun-tahun sebelumnya dan jaringan networking para panitia dalam mencari pelatih terbaik. Permasalahan terbesar ialah Pelatih atau trainer terbaik sulit dicari sehingga panitia mencari yang termudah saja. Yang jadi permasalahan kedua dalam meningkatkan efektifitas hasil biasanya panitia memaksimalkan trainer dengan tambal sulam dengan trainer sesuai anggaran. Sehingga terkadang jadwal pelatihan di lapangan berbeda dengan kondisi di lapangan.

3. Apakah penyelenggara mengembangkan panduan untuk pelatih dalam membuat pegangan materi untuk peserta?
Panduan untuk pelatih dalam membuat materi untuk peserta tidak pernah dibuat dan disesuaikan dengan selera dan kemampuan para pelatih.

4. Apakah penyelenggara mengembangkan tahapan aktivitas serta materi yang sesuai dengan tipe pembelajaran yang dimiliki oleh peserta pelatihan ?

Tidak karena tidak pernah diadakan survey mengenai tipe pembelajaran yang dimiliki peserta pelatihan, karena pada umumnya peserta pelatihan dibawah usia 20 tahun sehingga mudah dibentuk keahlian dan kepribadiannya.

Tahap Keempat: *Implementation*

1. Apakah selama pelatihan dilakukan diadakan pre-test dan post-test materi yang diberikan?

Pada Pelatihan PPDK terakhir diadakan Pre-test atas materi yang dilaksanakan, namun post test materinya belum pernah dibuat.

2. Dalam pelatihan pada saat pelatihan memandu dan berkoordinasi dengan pelatih sebelum memberi pelatihan dan sesudah pelatihan?

Tidak ada koordinasi dengan pelatih dan materi yang diberikan sesuai dengan kebiasaan yang diberikan pelatih.

3. Apakah selama pelatihan peserta diberikan waktu untuk bertanya dan memberikan umpan balik untuk materi yang diberikan?

Ya

4. Bagaimana penyiapan logistik sebelum, selama, dan sesudah pelatihan?

Logistik Konsumsi disiapkan oleh Pihak Hotel biasanya 3 kali makan dan 2 kali snack. Logistik Pelatihan seperti peralatan outbond, peralatan training, infocus, laptop, printer dan alat pendukung administrasi lainnya disiapkan oleh panitia.

5. Apakah hambatan-hambatan dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan?

Hambatan :

1. *Trainer yang datang terlambat*
2. *Trainer yang membatalkan kehadiran*
3. *Panitia yang kurang kompak*
4. *Job Desk Panitia yang tidak dijalankan secara baik*
5. *Ketidak samaan visi antara Pemegang kegiatan dan Panitia dibawahnya sehingga sering timbul salah paham*

Tahap Kelima: Evaluate

1. *Apakah penyelenggara menyimpan data kehadiran selama pelatihan berlangsung?*

Ya karena data kehadiran digunakan untuk pertanggung jawaban keuangan kegiatan. Datanya terdapat di tata usaha.

2. *Evaluasi seperti apa yang dilakukan Dispora terhadap Diklat kepemimpinan?*

RIDHO:Belum ada evaluasi yang secara secara sistematis mengevaluasi secara menyeluruh program diklat dasar kepemimpinan, tapi melalui pengamatan secara personal setelah pelatihan terlihat perubahan sikap dan disiplin pada peserta pelatihan. Hal ini menunjukkan dampak jangka pendek dari pelatihan yang kami berikan.... Hal ini tentunya akan berubah bila tidak ada program berkelanjutan yang setelah program pelatihan....”

3. *Apakah penyelenggara membuat laporan hasil kegiatan pelatihan?*

Ya, Laporan selalu dibuat untuk bahan evaluasi, bahan pelaksanaan kegiatan berikutnya dan pertanggung jawaban keuangan.

4. *Apakah selama dan sesudah pelatihan penyelenggara melakukan evaluasi terhadap reaksi/kepuasan peserta terhadap pelatihan?*

Ya, namun jarang digunakan untuk evaluasi kegiatan berikutnya karena kegiatan di pemda terbiasa bersandar pada anggaran dan jarang sekali

berdasarkan kegiatan sebelumnya. Selain itu tidak ada SOP kegiatan yang baku pada dispora dan tidak ada reward dan punishment kepada panitia yang melaksanakan kegiatan, atau dalam arti kata lain kepala dinas tidak memantau langsung hasil kegiatan hanya sebatas laporan sajah. Akibatnya tidak adanya reward dan Punishment Panitia bekerja sesuai kemampuan dasar dan tidak maksimal.

5. Apakah selama pelatihan penyelenggara melakukan evaluasi terhadap penguasaan materi yang diberikan selama pelatihan?

AGUNG: Evaluasi tidak dilakukan mengingat materi baru diterima panitia pada saat pelaksanaan kegiatan, sehingga panitia tidak sempat untuk membuat soal evaluasi penguasaan materi. Kalaupun ada waktu biasanya panitia yang berkompeten untuk membuat soal-soal evaluasi jumlahnya hanya 1 orang juga terlibat di operasional sebagai pembawa acara dan MC, kegiatan sehingga tidak mampu focus pada 1 materi sajah. Panitia yang lulusan sarjana hanya 2 orang dan 2 kepala seksi memiliki gelar master. Sementara panitia lainnya hanya lulusan SMA, hal ini merupakan kendala besar karena lulusan SMA tidak mampu bekerja secara standar kerja pelatihan, hanya sebagai operasional belaka. Akibatnya kerja Panitia yang lulusan sarjana lebih keras karena harus mengurus operasional juga mengurus administrasi.