



UNIVERSITAS INDONESIA

**KAJIAN TENTANG PROSES EVALUASI PELATIHAN
UNTUK PERMASALAHAN PEMASARAN DI PT.KI**

TUGAS AKHIR

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Terapan Psikologi**

**Nama: W A H Y U D I
NPM: 0706183586**

**FAKULTAS PSIKOLOGI
MAGISTER TERAPAN PSIKOLOGI
KEKHUSUSAN PSIKOLOGI SDM
DEPOK
JUNI 2009**



LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS

Yang bertanda-tangan dibawah ini:

Nama : Wahyudi
NPM : 0706183586
Program Studi : Magister Terapan Kekhususan Psikologi SDM
Judul Tugas Akhir : Kajian Tentang Proses Evaluasi Pelatihan Untuk Permasalahan Pemasaran di PT.KI

Menyatakan bahwa Tugas Akhir ini adalah karya Saya sendiri. Apabila Saya mengutip karya orang lain, maka Saya telah mencantumkan sumbernya sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Saya bersedia menerima sanksi dari Fakultas Psikologi UI apabila terbukti melakukan tindakan plagiarisme. Demikian pernyataan ini Saya buat dengan sebenar-benarnya.

Depok, Juni 2009

(WAHYUDI)
NPM. 0706183586

LEMBAR PENGESAHAN

Tugas Akhir ini diajukan oleh:

Nama : Wahyudi
NPM : 0706183586
Program Studi : Psikologi SDM
Judul Tugas Akhir : Kajian Tentang Proses Evaluasi Pelatihan Untuk Permasalahan Pemasaran di PT.KI

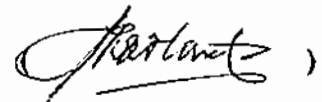
Telah berhasil dipertahankan dihadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister pada Program Terapan Psikologi SDM Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

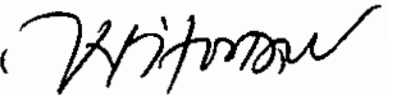
Pembimbing 1: Drs. J.A.A. Rumeser, M.Psi



Pembimbing 2: Dr. Hartanto Brotoharsodjo



Penguji : Dr. Wilman Dahlan Mansoer, M.Org.Psy (



Depok, Juli 2009

**Ketua Program Pascasarjana
Fakultas Psikologi
Universitas Indonesia**



**Dr. Hamdi Muluk
NIP 19660331 199903 1 001**

**Dekan Fakultas Psikologi
Universitas Indonesia**



**Dr. Wilman Dahlan Mansoer, M.Org.Psy
NIP 19490403 197603 1 002**

Kata Pengantar

Tugas akhir ini merupakan salah satu syarat untuk mendapatkan gelar Magister Terapan Psikologi. Kajian ini merupakan keinginan penulis untuk memberikan suatu solusi dalam mengatasi permasalahan PT.KI untuk menawarkan jasa pelatihan pada suatu instansi

Permasalahan yang dihadapi PT.KI sebagai penyedia jasa pelatihan pada intinya adalah ketidak-berhasilan dalam menawarkan atau menjual produk-produk pelatihan. Berdasarkan semua penolakan tersebut diketahui bahwa tidak adanya evaluasi pelatihan akan mempengaruhi instansi sebagai klien untuk menerima penawaran pelatihan.

Kajian ini mengangkat tema proses evaluasi pelatihan untuk permasalahan pemasaran di PT.KI. Evaluasi pelatihan merupakan faktor penting yang sebaiknya ada dalam setiap kegiatan pembelajaran, melalui evaluasi, dapat diketahui berbagai macam informasi terkait dengan model evaluasi pelatihan.

Penulis mencoba membuka wawasan mengenai evaluasi pelatihan dengan mengetahui pendekatan-pendekatan yang ada dalam melakukan evaluasi pelatihan. Informasi tersebut merupakan pengetahuan berharga yang penulis dapatkan disaat menyelesaikan tugas akhir ini. Semoga hasil akhir dari kajian ini, yaitu lembar evaluasi pelatihan, dapat bermanfaat terutama bagi PT.KI dan bagi mereka yang ingin sedikit memahami mengenai proses evaluasi pelatihan,.

Jakarta, 19 Juli 2009

Wahyudi

UCAPAN TERIMA KASIH

Alhamdulillah, sembah sujud dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, yang telah memberikan taufik dan hidayahNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir yang berjudul **Kajian Tentang Proses Evaluasi Pelatihan Untuk Permasalahan Pemasaran di PT.KI**. Shalawat dan salam senantiasa tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW yang telah membuka pintu kebodohan dengan membawa ilmu pengetahuan bagi seluruh umat manusia di muka bumi.

Penulis juga mengucapkan banyak terima kasih kepada orang-orang yang telah memberikan do'a, dukungan, dan bantuannya dalam menyelesaikan tugas akhir ini. Tanpa kehadiran mereka semua, tidak mungkin penulis dapat menyelesaikan karya akhir ini.

1. Kedua orang tuaku tercinta, **Almarhum Papa tercinta Sabarudin** (semoga papa diberikan tempat yang dipenuhi kebahagiaan dan ampunan, "wisuda kali ini pasti terasa sangat berbeda tanpa papa") dan **Mama tercinta Prof.Dr.Ismah Salman, M.Hum** (yang selalu memberikan ketenangan, dukungan, dan do'a yang sangat berarti bagi keberhasilan penulis), dan saudara-saudaraku **Alfian dan Andi Fadly**. Terima kasih atas dorongan semangat dan doa yang telah diberikan pada penulis.
2. Pembimbing tugas akhirku **Bapak Drs. J.A.A. Rumeser, M.Psi (Pak Jo)**, dan **Bapak Dr. Hartanto Brotoharsodjo** yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan baik dari segi keilmuan maupun penulisan.serta meluangkan waktu ditengah kesibukannya.

3. Seluruh staf pengajar di Fakultas Psikologi Universitas Indonesia, terima kasih sebesar-besarnya atas pengabdian untuk memberikan bekal ilmu pengetahuan kepada penulis.
4. Teta, atas doa, motivasi, saran dan keikhlasannya untuk membantu penulis dalam menyelesaikan tugas akhir ini.
5. Untuk semua teman-teman program pasca sarjana Psikologi angkatan 2007, khususnya teman-teman SDM angkatan 2007 atas segala keceriaan, canda, kebersamaan, dan kenangan manis baik suka maupun duka yang telah kita lalui bersama. Semoga Allah selalu menyertai keberhasilan kita semua. Amin.



HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

(Hasil Karya Perorangan)

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Wahyudi
NPM : 0706183586
Program Studi : Magister Terapan Kesehatan Psikologi SDM
Fakultas : Psikologi
Jenis Karya : Tugas Akhir

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

Kajian Tentang Proses Evaluasi Pelatihan Untuk Permasalahan Pemasaran di PT.KI

Berdasarkan Persetujuan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini, Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalih bentuk, mengalihmediakan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (data base), merawat, serta memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis atau pencipta dan juga sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya secara sadar tanpa paksaan dari pihak mana pun.

Dibuat di : Jakarta
Pada Tanggal : 18 Juli 2009

Yang membuat pernyataan



(WAHYUDI)

ABSTRAK

Fakultas Psikologi UI
Program Pascasarjana
Program Magister Psikologi Terapan
Kekhususan SDM
2009

Wahyudi
(0706183686)

Kajian Tentang Proses Evaluasi Pelatihan Untuk Mengatasi Permasalahan Pemasaran PT.KI

43 halaman + xiv, 4 tabel, 3 gambar, 4 lampiran

PT.KI merupakan penyedia jasa pelatihan yang sampai saat ini terus mengembangkan usahanya. Selama ini pelatihan diselenggarakan di tempat-tempat pertemuan dan umumnya di hotel berbintang. Peserta pelatihan datang dari berbagai latar belakang, mulai dari pimpinan perusahaan sampai mahasiswa. Pelatihan ini sering disebut *public training*. Permasalahan yang dihadapi oleh PT.KI muncul saat PT.KI mulai memperluas target pemasaran dengan menawarkan pelatihan di suatu instansi tertentu atau sering juga disebut sebagai *inhouse training*. Hambatan tersebut, berdasarkan komentar calon klien disebabkan karena PT.KI tidak menjalankan proses evaluasi.

Evaluasi pelatihan merupakan salah satu faktor penting dalam proses pelatihan. Proses pelatihan diawali dengan mengetahui kebutuhan pelatihan, sikap dan motivasi peserta untuk mengikuti pelatihan kemudian mengembangkan lingkungan pelatihan yang mendukung proses transfer pembelajaran, dan yang terakhir adalah mengembangkan desain evaluasi pelatihan (Noe, 2008,h.6).

Pelatihan adalah suatu proses yang sistematis untuk melihat kesesuaian antara kriteria-kriteria hasil pelatihan dan rumusan tujuan pelatihan. Kesimpulan definisi tersebut berdasarkan tiga definisi yang dikemukakan oleh Wigley (1988), Worthen (1997), dan Noe (2008). Noe (2008) mendefinisikan evaluasi pelatihan sebagai proses pengumpulan data-data yang dibutuhkan terkait hasil pelatihan untuk menentukan efektivitas pelatihan.

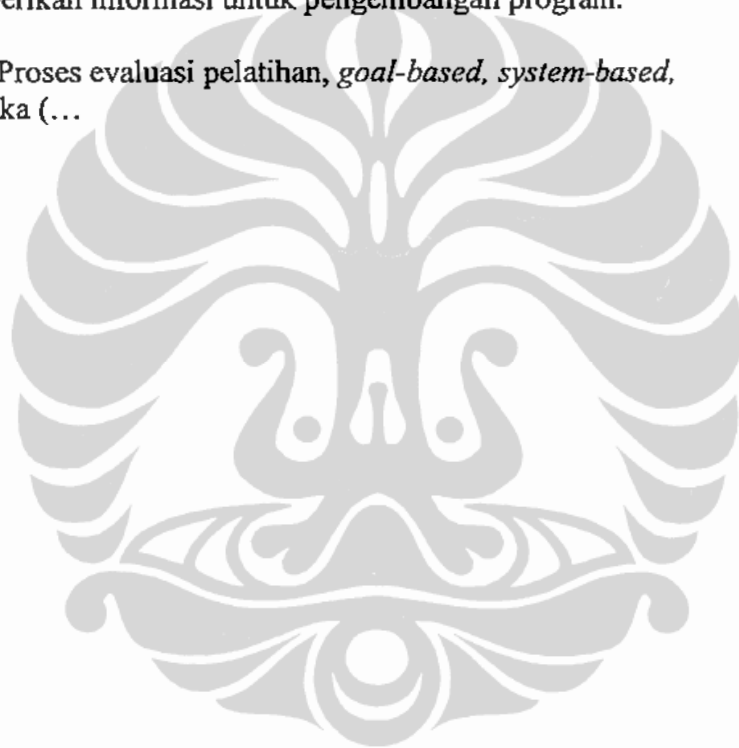
Berdasarkan definisi mengenai evaluasi pelatihan dapat dirumuskan tujuan pelaksanaan evaluasi pelatihan. Evaluasi pelatihan digunakan untuk pengembangan suatu obyek, seperti modul pelatihan, kompetensi instruktur, atau sistem pelaksanaan pelatihan itu sendiri. Kirkpatrick (1998) menyebutkan bahwa tujuan pelatihan harus didasari pada 3 (tiga) aspek dari program pelatihan, yaitu; hasil apa yang ingin dicapai dari pelaksanaan pelatihan; perilaku apa yang menjadi hasil dari pelatihan; dan pengetahuan, ketrampilan, dan sikap apa yang ingin dipelajari oleh peserta. Aspek-aspek tersebut harus sejalan dengan tujuan organisasi agar pelatihan dapat memberikan kontribusi pada peningkatan daya saing organisasi.

Proses untuk menentukan evaluasi pelatihan yang sesuai untuk PT.KI perlu dikaji berdasarkan pendekatan evaluasi yang digunakan. Dalam penulisan ini terdapat dua pendekatan yang sering dilakukan (Eseryel, 2002), yaitu pendekatan *goal-based* (fokus pada hasil pelatihan) dan *system-based* (fokus pada

sistem pelaksanaan pelatihan). Model empat level evaluasi Kirkpatrick dan *AHA evaluation model* Nita Lescher merupakan contoh dari evaluasi pendekatan *goal-based*, kemudian evaluasi CIPP (*context-input-process-product*) Stufflebeam dan IPO (*input-process-output*) merupakan contoh dari evaluasi pendekatan *system-based*.

Proses evaluasi pelatihan yang menjadi hasil akhir dari kajian ini adalah proses evaluasi dengan pendekatan *goal-based* dan *system-based*. PT.KI sebaiknya melakukan kedua evaluasi tersebut. Karena masing-masing pendekatan penting untuk dilakukan, hasil dari evaluasi pendekatan *goal-based* adalah informasi tentang peningkatan pengetahuan peserta setelah mengikuti pelatihan, informasi ini sangat berguna bagi organisasi klien yang telah menginvestasikan dana dan waktu untuk pelatihan. Sedangkan pendekatan *system-based* bermanfaat untuk memberikan informasi untuk pengembangan program.

Kata kunci: Proses evaluasi pelatihan, *goal-based*, *system-based*,
Daftar Pustaka (...)



ABSTRACT

Faculty of Psychology UI
Graduate program
Applied Psychology Graduate
Program Speciality Human Resource
2009

Wahyudi
(0706183586)

a Study about The Training Evaluation Process to Overcoming Marketing Problem at PT.KI

43 pages + xiv, 4 tables, 3 images, 4 attachment

PT.KI is a provider of training to this day continues to expand. In practice, training is held in places and generally in hotel meeting room's. Trainees come from different backgrounds, ranging from students to corporate leaders. This training is often referred to as public training. Problems faced by PT.KI when PT.KI begin to expand the target market by offering training in a particular institution or often called as inhouse training. These obstacles, based on the prospective client because PT.KI do not running the evaluation process.

Evaluation of training is one of the important factors in the process of training. The process begins to know the training needs, attitudes and motivation for participants attending the training environment and develop training that supports the transfer of learning, and the last is the design of evaluation of training (Noe, 2008, h.6).

Training is a systematic process to see the suitability of the criteria of training and training the purpose of formulation. Conclusion definition based on the three definitions presented by Wigley (1988), Worthen (1997), and Noe (2008). Noe (2008) define evaluation of training as the process of data-related data needed to determine the training effectiveness of training.

Based on the definition of the evaluation of training can be defined goal of the evaluation of training. Evaluation of training is used for the development of an object, such as training modules, instructor competency, training or implementation of the system itself. Kirkpatrick (1998) states that the purpose of training should be based on three (3) aspects of the training program, that is, what you want the results achieved from the implementation of the training; of what the results of the training and knowledge, skills, and attitudes that want to learn by the participants. These aspects should be in line with the purpose of the organization so that training can contribute to the increased competitiveness of the organization.

Evaluation process to determine the appropriate training for PT.KI need to be based on the evaluation approach used. In writing this there are two approaches that are often done (Eseryel, 2002), the goal-based approach (focus on the results of training) and system-based (focus on the implementation of the training system). Fourth level evaluation Kirkpatrick's and evaluation AHA Nita Lescher is an example of evaluation of goal-based approach, and evaluation CIPP (context-

input-process-product) and Stufflebeam IPO (input-process-output) is an example of evaluation system-based approach .

The process of evaluation of the training to be the end result of this study is the evaluation process with the goal-based approach and system-based. PT.KI should do a second evaluation. Because each approach, it is important to do, the results of the evaluation approach is goal-based information about the increase in knowledge after the training, this information is very useful to the client organization that has invested time and funds for training. While the system-based approach to provide useful information to develop program.

Key Word: Training evaluation process, goal-based approach, system-based approach

Refrence



DAFTAR ISI

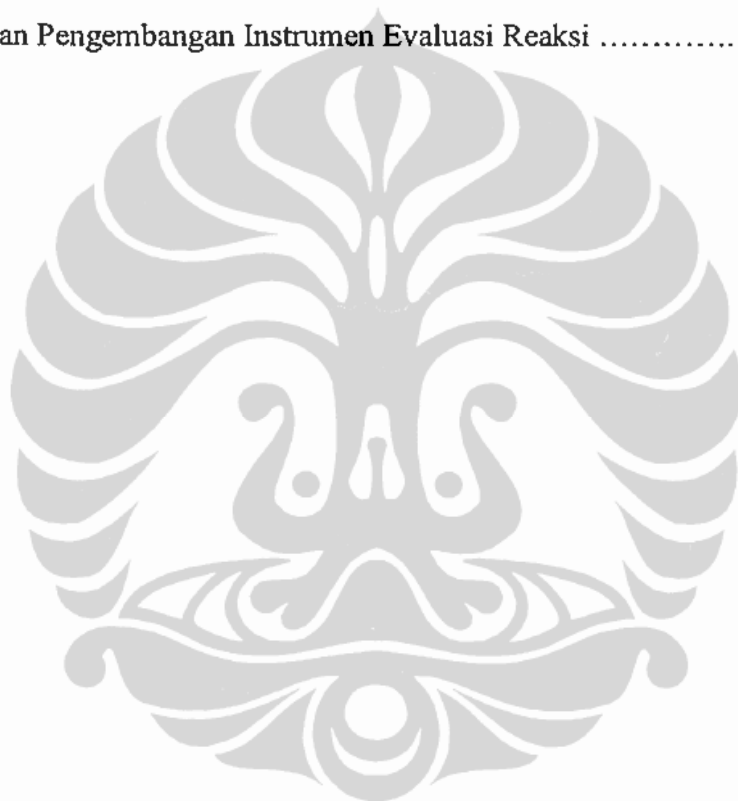
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
UCAPAN TERIMA KASIH	v
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN	vii
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	x
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Permasalahan	4
1.3 Rumusan Masalah	6
1.4 Tujuan Penulisan	7
1.5 Sistematika Penulisan	7
BAB 2 LANDASAN TEORI	8
2.1 Pelatihan	8
2.2 Evaluasi Pelatihan	12
2.2.1 Tujuan Evaluasi Pelatihan	13
2.3 Model-model Evaluasi Pelatihan	14
2.3.1 Kesimpulan Pemilihan Model	21
2.4. Proses Evaluasi Pelatihan	22
BAB 3 ANALISA PEMECAHAN MASALAH	24
3.1 Menentukan Kebutuhan Evaluasi Pelatihan	24
3.2 Pengembangan Instrumen Pengumpulan Data	29
3.3 Pengumpulan data, penilaian dan penafsiran	33
3.4 Menyusun laporan hasil evaluasi.....	36
BAB 4 USULAN PEMECAHAN MASALAH	38
4.1 Usulan Untuk Menentukan Kebutuhan Evaluasi	38
4.2 Usulan Pengembangan Instrumen Pengumpulan Data.....	39
4.3 Diskusi	42

Daftar Referensi.

Lampiran

Daftar Tabel

Tabel 1. <i>Key stakeholders and their uses of evaluation results</i>	26
Tabel 2. Proses tahapan kedua (mengembangkan instrumen pengumpulan data)	30
Tabel 3. Usulan Rumusan Tujuan Evaluasi Pelatihan PT.KI	39
Tabel 4. Usulan Pengembangan Instrumen Evaluasi Reaksi	40



Daftar Gambar

Gambar 1. <i>Training Design Process</i>	3
Gambar 2. Tahapan Penawaran PT. KI	4
Gambar 3. <i>The Training Cycle: the interrelationship of stages</i>	6



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan bisnis dan persaingan antar organisasi pelatihan dewasa ini bergerak dengan cepat dan dinamis. Program pelatihan dan pengembangan (*training and development*) sebagai bagian dalam pengembangan sumber daya manusia menjadi penting dan strategis dalam mendukung visi dan misi organisasi. Saat ini telah banyak bermunculan penyedia layanan pelatihan atau yang biasa disebut *provider training* yang memiliki berbagai macam jenis pelatihan dan dapat disesuaikan dengan kebutuhan dari klien.

Ditengah tekanan kompetisi dunia penyedia layanan pelatihan yang semakin ketat baik dari dalam negeri maupun luar negeri, usaha untuk menjadi penyedia layanan pelatihan yang dapat memenuhi kebutuhan dan memberikan kepuasan pada klien bukanlah pekerjaan yang mudah. Seperti halnya PT. KI sebagai penyedia layanan pelatihan *soft skill* diharapkan mampu meningkatkan kualitas layanan pelatihan sehingga mampu bersaing dengan penyedia layanan pelatihan lainnya.

Sejak diresmikan pada bulan Oktober 2008, PT.KI telah melakukan berbagai upaya untuk terus meningkatkan kualitas pelayanan organisasi, diantaranya adalah dengan membuat alur kerja (*business process*) yang sistematis mulai dari pekerjaan manajemen sampai pekerjaan pada saat pelatihan. Kemudian dilakukan juga revisi dalam modul pelatihan dan memperkaya materi serta memasukkan contoh-contoh kasus yang relevan dengan materi sehingga memudahkan proses transfer dalam pelatihan. Kegiatan lain yang dilakukan adalah mendesain perangkat pelatihan dan menyusun perangkat pemasaran.

Selama bulan Oktober 2008 sampai dengan Februari 2009, PT.KI sudah mengeluarkan biaya yang sangat besar untuk operasional serta memperbaiki kualitas modul dan pemasaran. Berdasarkan laporan keuangan per empat bulan (Oktober – Februari) diketahui data pengeluaran PT.KI, yaitu 38% dari pemasukan bersih digunakan untuk membiayai gaji karyawan, 26% untuk

merevisi perangkat pelatihan dan pemasaran, 18% untuk merevisi tampilan presentasi pelatihan dan 10% untuk biaya operasional. Sehingga dari hasil tersebut hanya terdapat 8% sisa keuntungan dari PT.KI dan keuntungan tersebut dinilai masih sangat kecil.

Untuk meningkatkan pendapatan dari sisi bisnis, PT.KI perlu untuk memperluas pemasaran, tidak hanya memasarkan pelatihan secara *public*, yaitu pelatihan yang diberikan secara umum kepada peserta yang berasal dari berbagai macam latar belakang pekerjaan, tetapi juga pelatihan *inhouse* atau pelatihan yang diberikan terpusat pada satu instansi. Pelatihan *inhouse* dinilai dapat menjadi salah satu sumber pemasukan terbesar dari segi keuntungan apabila dibandingkan dengan pelatihan secara *public*. Karena selain pelatihan *inhouse* memiliki nilai kontrak yang relatif besar, pelatihan *inhouse* juga tidak membutuhkan banyak pengeluaran, seperti pengeluaran untuk sewa tempat pelatihan.

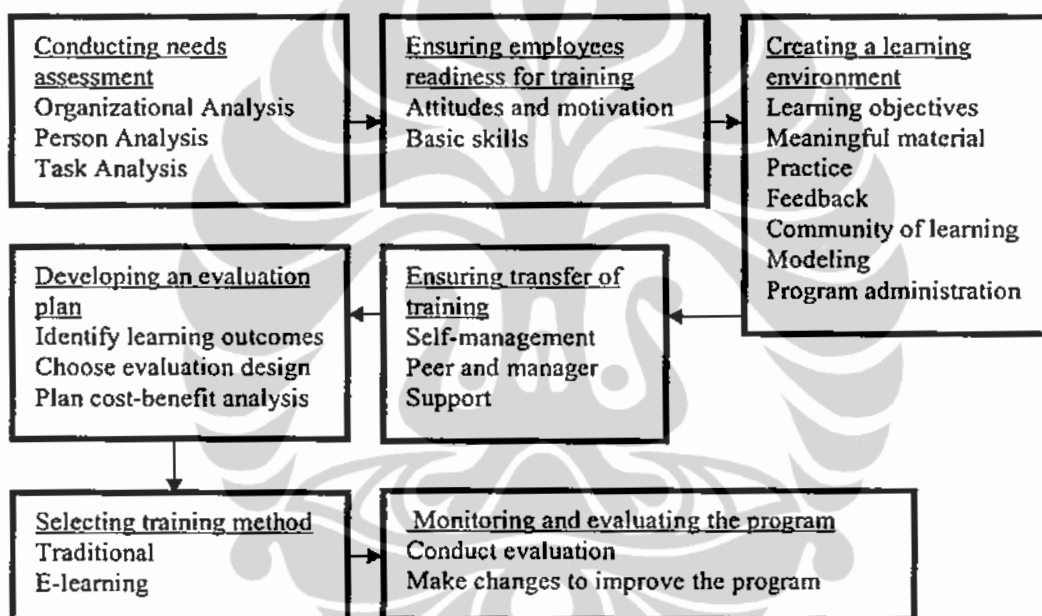
Selama bulan Februari 2009 sampai Maret 2009, PT.KI telah mengeluarkan 8 (delapan) surat penawaran pelatihan *inhouse* ke beberapa instansi, baik pemerintah maupun swasta. Dari 8 (delapan) surat penawaran tersebut hanya 6 (enam) instansi yang memberikan respon positif dengan mengundang PT.KI untuk memberikan presentasi mengenai kebutuhan pelatihan, tujuan pelatihan, materi, proses dan metode pelatihan, instruktur serta hasil-hasil yang didapat bagi peserta pelatihan dan instansi secara keseluruhan. Namun di akhir proses presentasi, PT.KI selalu menghadapi penolakan dari instansi-instansi tersebut. Berdasarkan komentar-komentar dari klien pada saat presentasi dilakukan, penolakan terjadi karena PT.KI tidak memiliki desain evaluasi pelatihan. Kemungkinan yang dapat muncul adalah organisasi klien akan menilai PT.KI tidak melakukan proses pelatihan secara utuh dan sempurna, dan penilaian ini dapat berdampak pada menurunnya kredibilitas PT.KI sebagai *provider* pelatihan.

Proses pelatihan yang utuh dan sempurna harus sesuai dengan prinsip-prinsip yang ada dalam *Instructional System Design (ISD)* mengenai proses dalam mendesain dan mengembangkan program pelatihan. Proses pelatihan terkadang disebut pula sebagai *ADDIE model*. Singkatan dari *analysis, design, development,*

implementation, and evaluation. Proses tersebut merupakan tahapan-tahapan dalam melaksanakan suatu program pelatihan (Noe,2008,h.6).

Proses yang terdapat dalam ISD tersebut merupakan tahapan-tahapan yang harus dilalui dalam menjalankan suatu program pelatihan. Tahapan tersebut dimulai dari mengetahui kebutuhan pelatihan, sikap dan motivasi peserta untuk mengikuti pelatihan kemudian mengembangkan lingkungan pelatihan yang mendukung proses transfer pembelajaran, dan yang terakhir adalah mengembangkan desain evaluasi pelatihan (Noe, 2008,h.6).

Gambar 1. *Training Design Process*



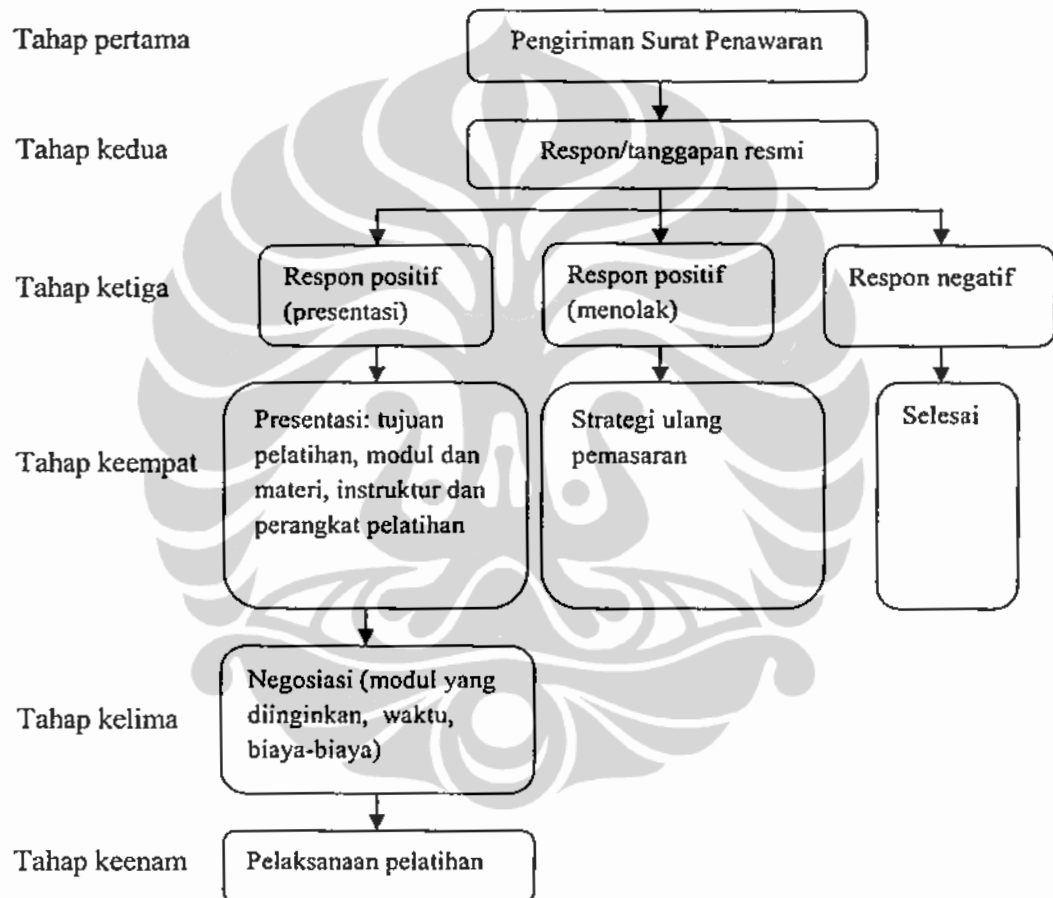
Sumber: Raymond A.Noel, *Employee Training and Development*, 2008

Berdasarkan desain proses pelatihan Noe (2008), proses pelatihan yang dilakukan oleh PT.KI saat ini hanya terbatas sampai proses *Ensuring transfer of training*, dalam tahap tersebut PT.KI mempersiapkan materi, perangkat pelatihan, instruktur, dan hal-hal yang diperlukan didalam ruang kelas. Kenyataannya, proses pelatihan yang dilakukan oleh PT.KI tidak cukup bagi instansi calon klien sebagai pengguna jasa pelatihan. Dalam hal ini, muncul penolakan dari instansi-instansi tersebut mengenai proses pelatihan yang dilakukan oleh PT.KI. Karena PT.KI tidak memiliki evaluasi pelatihan yang kenyataannya sangat diperlukan bagi intansi yang memanfaatkan jasa pelatihan.

1.2 Permasalahan

Berdasarkan latar belakang diketahui bahwa penawaran pelatihan *inhouse* yang dilakukan oleh PT.KI belum berhasil meyakinkan organisasi calon klien untuk memanfaatkan jasa pelatihan yang ditawarkan PT.KI. Berikut adalah tahapan proses pengajuan penawaran pelatihan *inhouse* yang dilakukan oleh PT.KI:

Gambar 2. Tahapan Penawaran PT.KI



Sumber: Divisi Marketing PT.KI, 2009

Pada tahap awal, surat penawaran disampaikan pada instansi-instansi yang sebelumnya telah mengirimkan pesertanya dalam pelatihan *public* yang rutin diselenggarakan oleh PT.KI. Total surat penawaran yang telah disampaikan adalah 8 (delapan) surat dan hanya 6 (enam) instansi yang memberikan tanggapan positif dengan mengundang PT.KI untuk mempresentasikan pelatihan di instansi tersebut. Dalam presentasi ini, baik instruktur dan perwakilan manajemen PT.KI

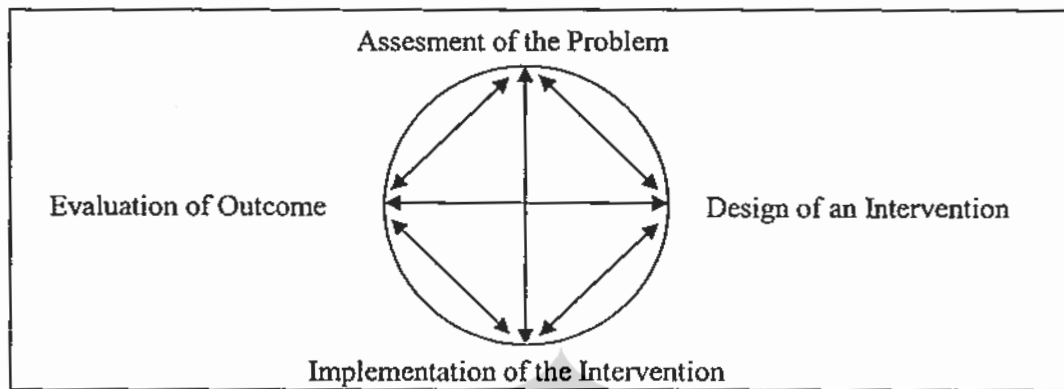
menyampaikan mengenai sasaran pelatihan, materi pelatihan, instruktur pelatihan, dan metode yang digunakan selama pelatihan.

Kemudian permasalahan akan muncul disaat PT.KI diminta untuk menjelaskan mengenai proses dan tahapan evaluasi yang dilakukan selama pelaksanaan pelatihan. Karena tidak terdapatnya evaluasi program pelatihan maka dari keenam instansi yang merespon positif penawaran pelatihan *inhouse*, tidak satupun yang membuka peluang agar PT.KI bisa memasuki tahap kelima, berdasarkan tahapan penawaran yang dilakukan PT.KI, yaitu tahap negosiasi,

Kirkpatrick (1998, h.3) menyebutkan bahwa terdapat 10 tahapan dalam merencanakan dan menyelenggarakan program pelatihan yang efektif. Seorang instruktur atau manajer pelatihan harus menguasai kesepuluh tahapan tersebut, yaitu: *Determining needs, Setting objectives, Determining subject content, Selecting participants, Determining the best schedule, Selecting appropriate facilities, Selecting appropriate instructors, Selecting and preparing audiovisual aids, Coordinating the program, dan Evaluating the*. Dalam tahapan tersebut evaluasi pelatihan merupakan bagian penting dalam pelaksanaan suatu pelatihan yang utuh.

Kemudian Furjanic dan Trotman (2000,h.5) juga mengatakan bahwa proses pelatihan yang baik memiliki 4 (empat) tahapan, yaitu: *Assesment, Design, Deliver, dan Evaluate*. *Assesment* meliputi tahapan untuk mengetahui kebutuhan instansi untuk melakukan pelatihan, *design* meliputi tahapan untuk menentukan materi pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan, *deliver* meliputi proses penyampaian materi pelatihan dan *evaluation* meliputi proses evaluasi selama dan setelah pelatihan berlangsung. O'Connor, Bronner, dan Delaney (1996,h.26) juga menyampaikan hal yang sama melalui gambar berikut:

Gambar 3. *the training cycle: the interrelationship of stages*



Sumber: O'Connor, Bronner, dan Delaney (1996)

Evaluasi pelatihan diketahui merupakan salah satu hal penting dalam proses pelatihan sekaligus sebagai salah satu komponen yang melengkapi pelaksanaan pelatihan. Selain sebagai kelengkapan, evaluasi juga bermanfaat bagi instruktur untuk mengetahui *feedback* atau tanggapan dari para peserta mengenai efektifitas pelatihan. Juga penting bagi peserta untuk memperoleh kemungkinan peningkatan, membuat saran, dan memikirkan apa yang telah mereka pelajari. Evaluasi juga membantu instruktur untuk menyempurnakan disain, konten, dan penyampaian secara teratur (Crockett&Foster, 2005,h.2; Stufflebeam, 2003,h.3).

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas mengenai kendala yang dihadapi PT.KI dalam melakukan penawaran pelatihan *inhouse* ke beberapa instansi, maka dapat dirumuskan bahwa permasalahan yang dihadapi oleh PT.KI adalah hambatan untuk bisa sampai pada tahap kelima, yaitu negosiasi dengan klien, berdasarkan tahapan penawaran PT.KI (Bagan 2, h.4). Apabila proses penawaran bisa sampai tahap kelima maka akan membuka peluang yang lebih besar untuk bisa sampai pada tahap keenam atau pelaksanaan pelatihan. Hambatan tersebut, berdasarkan komentar dari klien disebabkan PT.KI tidak memiliki desain evaluasi pelatihan yang sistematis dan sesuai dengan kebutuhan. Akibatnya calon pelanggan selalu menolak penawaran pelatihan *inhouse* yang diajukan oleh PT.KI.

1.4 Tujuan Penulisan

Penulisan ini bertujuan untuk membuat panduan dan model dalam proses evaluasi pelatihan. Evaluasi pelatihan sebagai hasil dari penulisan ini diharapkan dapat melengkapi proses pelatihan yang dilakukan PT.KI serta memperbesar kemungkinan untuk diterimanya penawaran pelatihan *inhouse*. Perangkat evaluasi, selain sebagai kelengkapan dalam proses pelaksanaan pelatihan, juga untuk mengetahui efektifitas pelatihan yang diberikan. Sehingga pelanggan atau instansi bisa mendapatkan informasi yang bermanfaat tentang proses pelatihan, serta PT.KI sebagai *provider* memiliki sumber informasi untuk pengembangan pelatihan selanjutnya.

1.5 Sistematika Penulisan

Penulisan ini akan disajikan dalam sistematika sebagai berikut:

- Bab 1 Pendahuluan, yang berisi latar belakang, permasalahan, rumusan permasalahan, tujuan penulisan dan sistematika penulisan.
- Bab 2 Landasan Teori, berisi dasar-dasar teori yang digunakan dalam penulisan
- Bab 3 Analisa Pemecahan Masalah, berisi kajian dan pembahasan dari proses evaluasi pelatihan
- Bab 4 Rekomendasi, berisi uraian lengkap rancangan proses evaluasi pelatihan

BAB 2

LANDASAN TEORI

Pada Bab I permasalahan, penulis mencoba menguraikan permasalahan yang akan menjadi fokus penulisan dan rasa keingintahuan terhadap permasalahan. Keingintahuan tersebut dilatar belakangi oleh adanya kebutuhan untuk memberikan kontribusi pada PT.KI terutama dalam hal adanya sistem evaluasi pelatihan yang dapat memberikan manfaat tidak hanya pada kelangsungan bisnis PT.KI sebagai penyedia pelatihan namun juga bagi instansi yang memanfaatkan jasa pelatihan PT.KI. Berdasarkan permasalahan tersebut akhirnya penulis mendapatkan jawaban secara logis dan ilmiah bahwa PT.KI harus memiliki desain evaluasi pelatihan yang sistematis dan teruji. Untuk memudahkan pembahasan mengenai desain evaluasi pelatihan maka bab landasan teori dibagi kedalam tiga subbab, antara lain teori dan konsep mengenai: 1) Pelatihan; 2) Evaluasi Pelatihan; 3) Model-model Evaluasi Pelatihan; 4) Proses Evaluasi Pelatihan

2.1 Pelatihan

Pelatihan merupakan bagian dari kegiatan pengembangan karyawan dalam manajemen sumber daya manusia di organisasi. Terdapat beberapa ahli yang mengemukakan pengertian dari pelatihan dan memberikan penekanan yang berbeda-beda, diantaranya adalah:

O'Connor, Bronner, dan Delaney (1996,h.10) menyebutkan bahwa pelatihan: *"To build skill and impart knowledge that will make employees more effective in a variety of possible job rules; and to prepare employees to take on broader or more demanding job assignments in the future"*. Definisi tersebut juga didasari atas filosofi pelatihan, yaitu; mempersiapkan karyawan dalam pengembangan ketrampilan, memberikan pengetahuan dan ketrampilan agar karyawan dapat bekerja dengan efektif, mempersiapkan karyawan untuk tugas-tugas pekerjaan dimasa yang akan datang, dan membantu karyawan

mengidentifikasi kemampuan potensial yang ada dalam dirinya (O'Connor, Bronner, dan Delaney, 1996, h.10).

Definisi yang disampaikan O'Connor, Bronner, dan Delaney, selain menggambarkan bahwa pelatihan sebagai suatu proses transfer pengetahuan juga menekankan pada persiapan bagi karyawan untuk menerima tugas dan tanggung-jawab pekerjaan yang lebih besar. Tanggung-jawab yang lebih besar tidak hanya dikarenakan promosi jabatan namun juga karena adanya *job enlargement*, *job rotation*, dan *transfer* (Noe, 2008, h.334-336).

Sementara itu Cascio (2003, h.290) menjelaskan pengertian pelatihan: *training consist of planned program designed to improve performance at the individual, group, and/or organizational levels. Improved performance, in turn, implies that there have been measureable changes in knowledge, skills, attitudes, and/or social behaviour*". Definisi yang dikemukakan Cascio lebih jelas dalam menggambarkan pelatihan apabila dibandingkan dengan definisi dari O'Connor, Bronner, dan Delaney. Pelatihan dilihat sebagai sebuah program yang terencana sedangkan O'Connor, Bronner, dan Delaney tidak menyebutkan apakah pelatihan merupakan suatu program atau bukan, karena sangat mungkin transfer pengetahuan dan ketrampilan tidak terjadi dalam sebuah program pelatihan melainkan dalam diskusi antara sesama karyawan.

Kemudian Cascio juga menyebutkan bahwa peningkatan pengetahuan, ketrampilan, sikap dan/atau perilaku yang diakibatkan oleh program pelatihan berdampak pada 3 (tiga) level, yaitu: individu karyawan, kelompok seperti kelompok karyawan divisi *marketing* atau *sales*, dan dampak terakhir muncul di level organisasi.. Definisi selanjutnya mengenai pelatihan disampaikan oleh:

Noe (2008, h.4) mengungkapkan bahwa pelatihan adalah: *"planned effort by a company to facilitate employees' learning of job related competencies*. Berdasarkan definisi yang disampaikan oleh Noe, pelatihan dapat dijelaskan sebagai sebuah kegiatan yang sudah direncanakan oleh suatu organisasi. Perencanaan tersebut meliputi proses dari analisa kebutuhan pelatihan yang meliputi analisa kebutuhan dari organisasi, karyawan, dan pekerjaan, kemudian memastikan kesiapan karyawan untuk ikut dalam pelatihan, menciptakan suasana pelatihan yang mendukung adanya transfer pengetahuan, mengembangkan

rencana evaluasi, memilih metode pelatihan, dan terakhir adalah melakukan evaluasi. Proses tersebut harus direncanakan satu-persatu agar sasaran akhir dari pelatihan dalam meningkatkan pengetahuan, ketrampilan dan perilaku dapat tercapai.

Munandar (2006) mengutip Bloom (1956) mengatakan bahwa pelatihan dilaksanakan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Peningkatan kinerja tersebut selalu dikaitkan dengan peningkatan pada 3 (tiga) area, yaitu: kognitif meliputi: aspek pengetahuan, pemahaman, analisa dan analisa; afektif meliputi: aspek emosi, perasaan sensitif dan nilai yang dimiliki; psikomotor meliputi perilaku individu.

Berdasarkan penjelasan-penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan suatu kegiatan pembelajaran mengenai kognitif, afektif, dan psikomotor dalam bentuk sebuah program yang diselenggarakan oleh organisasi baik perusahaan tempat karyawan bekerja atau organisasi diluar perusahaan, tujuannya agar terjadi peningkatan kinerja karyawan (dari sisi kognitif, afektif, dan psikomotor) dan pada akhirnya akan meningkatkan daya saing perusahaan.

Noe (2008, h.139) mengatakan bahwa disaat mengikuti program pelatihan, karyawan akan memaksimalkan kemampuan belajarnya apabila ia memahami tujuan dari program pelatihan yang diikutinya. Berarti tujuan pelatihan merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi keputusan karyawan untuk mengikuti suatu program pelatihan. Tujuan pelatihan pada dasarnya adalah tujuan dan hasil yang diinginkan dari pelatihan, informasi mengenai tujuan dan hasil yang diinginkan dari pelatihan harus mengacu pada analisa kebutuhan pelatihan. Tujuan pelatihan yang dirancang berdasarkan analisa kebutuhan akan membantu karyawan dalam memahami alasan mengapa ia membutuhkan pelatihan dan pengetahuan apa saja yang akan dipelajarinya. Kemudian dari tujuan pelatihan juga dapat ditentukan hasil-hasil pelatihan yang nantinya akan dievaluasi sebagai ukuran efektivitas program.

Tujuan pelatihan dibuat berdasarkan 3 (tiga) komponen, yaitu; pernyataan mengenai harapan karyawan (*performance* atau *outcome*); pernyataan mengenai kualitas atau tingkatan kinerja (*criterion*); dan pernyataan mengenai kondisi yang

diharapkan peserta pelatihan untuk mengaplikasikan hasil pelatihan (*conditions*). (Noe,2008, h.140).

Sedangkan Kirkpatrick (1998,h.9) menyebutkan bahwa tujuan pelatihan harus didasari pada 3 (tiga) aspek dari program pelatihan, yaitu; hasil apa yang ingin dicapai dari pelaksanaan pelatihan; perilaku apa yang menjadi hasil dari pelatihan; dan pengetahuan, ketrampilan, dan sikap apa yang ingin dipelajari oleh peserta. Aspek-aspek tersebut harus sejalan dengan tujuan organisasi agar pelatihan dapat memberikan kontribusi pada peningkatan daya saing organisasi.

Gomez (2003) dalam disertasinya dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan hal penting yang bertujuan memberikan kesiapan pada perusahaan untuk bersaing secara global, meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan karyawan, dan memberikan manfaat secara langsung pada karyawan peserta pelatihan.

Munandar (2006, h.87-89) mengutip Sikula (1976) merumuskan tujuan pelatihan sebagai; peningkatan produktivitas; peningkatan mutu; meningkatkan ketepatan dalam perencanaan sumber daya manusia; meningkatkan semangat kerja; menarik dan menahan tenaga kerja yang baik; menjaga kesehatan dan keselamatan kerja; menghindari keusangan; dan menunjang pertumbuhan pribadi.

Sebuah organisasi yang memiliki budaya dalam inovasi tentu mengalokasikan biaya yang besar untuk pelatihan dan pengembangan karyawan. Karena organisasi tersebut sadar bahwa dengan pelatihan maka karyawan akan dibekali oleh pengetahuan yang pada akhirnya akan memberikan pengaruh positif pada organisasi. Wegmans Food Market, adalah sebuah perusahaan penghasil makanan siap saji menyisihkan lebih dari satu juta dolar untuk pelatihan stafnya. Pelatihan diberikan pada berbagai area, seperti: operasional, *product knowledge*, dan dapur. Hasilnya, saat ini Wegmans Food Market dikenal karena memiliki 700 tipe keju yang berbeda-beda dan pada tahun 2007 Wegmans masuk dalam majalah *Fortune* sebagai "100 Best Companies to Work For" di ranking 3 (tiga). (Noe, dkk, 2008,h.265).

Noe (2008,h.31) mengatakan bahwa pelatihan dilakukan oleh organisasi untuk meningkatkan daya saing melalui inovasi produk. Kenyataannya para pemberi kerja di Amerika Serikat menghabiskan setidaknya 5 miliar dolar per

tahun untuk dana pelatihan. Perusahaan-perusahaan ternama seperti Pfizer, Lockheed Martin dan Intel meyakini bahwa pelatihan telah memberikan kontribusi dalam meningkatkan daya saing perusahaan.

2.2 Evaluasi Pelatihan

Feldman (1990) dalam Gomez (2003, h.22) mengatakan bahwa evaluasi pelatihan yang efektif dapat mengukur dua hal, yaitu pelaksanaan pelatihan dan peserta pelatihan.

Berdasarkan pendapat Feldman tersebut, Istilah evaluasi pelatihan selalu terkait dengan dua aspek yaitu pelaksanaan pelatihan dan peserta pelatihan. Berikut adalah beberapa pengertian istilah evaluasi yang dikemukakan oleh para ahli, adalah:

Wigley (1988) dalam Marsden (1991, h.2) mendefinisikan evaluasi sebagai: *"a data reduction process that involves the collection of large amounts of data which are analyzed and synthesized into an overall judgement of worth and merit"*. Berdasarkan definisi tersebut diketahui bahwa evaluasi meliputi 4 proses utama, yaitu pengumpulan data yang diambil dari peserta pelatihan atau pihak-pihak yang berhubungan dengan pelaksanaan pelatihan (*stakeholder*). Setelah data dikumpulkan kemudian analisa dilakukan untuk menghasilkan penilaian keseluruhan dari pelatihan. Data yang dikumpulkan tentunya harus sesuai dengan tujuan dari pelaksanaan evaluasi, karena kekeliruan dalam pengambilan data dapat mengakibatkan tujuan evaluasi tidak tercapai.

Worthen (1997) dalam Gomez (2003, h.22) mendefinisikan evaluasi: *"evaluation is the identification, clarification, and application of defensible criteria to determine an evaluation object's value (worth or merit), quality, utility, effectiveness, or significance in relation to those criteria"*. Evaluasi dalam definisi Worthen menekankan pada kriteria-kriteria yang ditentukan sebelum evaluasi dilakukan, kriteria-kriteria tersebut akan menentukan apakah evaluasi memberikan kontribusi pada peningkatan kognitif, afektif, atau psikomotor dari peserta, serta peningkatan daya saing perusahaan secara keseluruhan.

Noe (2008, h.197) mengatakan bahwa evaluasi adalah: *"the process of collecting the outcomes needed to determine whether training is effective"*. Dari

definisi tersebut dapat diketahui bahwa evaluasi akan menghasilkan informasi yang dapat digunakan dalam menentukan efektivitas pelatihan. Informasi tersebut diantaranya dapat berkaitan dengan peserta pelatihan, pelaksanaan pelatihan secara keseluruhan atau keuntungan bagi perusahaan.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa evaluasi pelatihan adalah suatu proses yang sistematis untuk melihat kesesuaian antara kriteria-kriteria hasil pelatihan dan rumusan tujuan pelatihan.

2.2.1 Tujuan Evaluasi Pelatihan

Suatu program pelatihan akan berjalan dengan baik apabila direncanakan dengan baik pula, sedangkan untuk memperoleh gambaran bahwa pelatihan berjalan atau berhasil maka diperlukan suatu evaluasi program. Evaluasi sangat berguna untuk memberikan rekomendasi berupa umpan balik agar memperbaiki program pelatihan yang telah dilaksanakan. Noe (2008) mengatakan bahwa tujuan evaluasi yang dirumuskan dengan baik dapat mengukur dan menentukan efektivitas program pelatihan.

Gomez (2003,h.23) mengatakan bahwa tujuan evaluasi pelatihan dapat berbeda-beda tergantung kebutuhannya. Evaluasi dapat bertujuan untuk mengembangkan suatu obyek, mengenai pelaksanaan pelatihan atau peserta pelatihan. Kemudian evaluasi juga dapat bertujuan untuk mendapatkan informasi dalam pengambilan keputusan.

Charney dan Conway (2005,h.4) mengutip Kirkpatrick mengatakan bahwa Pengambilan keputusan bisa berkaitan dengan identifikasi area-area peningkatan kemampuan peserta, menentukan apakah program dilanjutkan atau dihentikan, dan menilai peran dari program pelatihan didalam kesatuan strategi pelatihan. Selain itu pengambilan keputusan dapat berkaitan dengan pencapaian tujuan jangka panjang dan jangka pendek, serta hasil analisa informasi mengenai pencapaian tersebut.

Pendapat lainnya disampaikan oleh Djuju Sudjana (2006) mengenai berbagai tujuan dari pelaksanaan evaluasi, yaitu: memberikan masukan dalam perencanaan program, kelanjutan, perluasan, modifikasi, atau penghentian program. Tujuan berikutnya adalah memperoleh informasi tentang faktor

pendukung dan penghambat program, memberi masukan untuk motivasi dan pembina, pengelola dan pelaksana program, serta masukan untuk memahami landasan keilmuan bagi evaluasi program.

Berdasarkan penjelasan dalam paragraf-paragraf sebelumnya dapat disimpulkan bahwa proses untuk sampai pada hasil atau penilaian evaluasi pelatihan, merupakan tahapan yang panjang dan harus dipahami satu-persatu. Tujuan evaluasi pelatihan setidaknya dapat dilihat dari dua hal yang berbeda, yaitu pelaksanaan pelatihan atau peserta pelatihan. Masing-masing hal tersebut tentunya memiliki kriteria-kriteria yang menentukan hasil evaluasi. Sehingga dalam merumuskan tujuan evaluasi pelatihan, harus mempertimbangkan tujuan organisasi secara keseluruhan agar evaluasi dapat efisien secara finansial, efektif dalam prosesnya, tepat dalam penilaian, menghasilkan solusi, serta ditindaklanjuti oleh pimpinan manajemen organisasi.

Evaluasi pelatihan merupakan hal penting yang harus dilakukan, pernyataan tersebut didukung oleh hasil studi Gomez (2003, h.24) terhadap hasil-hasil penelitian mengenai pentingnya evaluasi pelatihan, salah satunya adalah, Clegg pada tahun 1987 menanyakan 43 kepala pelatihan di *Fortune 500 Companies* mengapa mereka beranggapan bahwa evaluasi seharusnya dilakukan. Alasan mereka kemudian diranking menurut tingkat kepentingannya, hasilnya adalah: (1) *to find out how training can contribute more*, (2) *to determine if there is a payoff*, (3) *to measure progress toward objective*, (4) *to justify existence of the training function*, (5) *to find out where the improvement needed*, (6) *to establish guidelines for future program*.

2.3 Model-model Evaluasi Pelatihan

Evaluasi tidak hanya dilakukan untuk mengetahui program telah dilakukan, namun juga untuk mengembangkan program itu sendiri (W.K Kellogg Foundation, Evaluation Handbook, 1998). Pendekatan evaluasi dapat memberikan informasi dengan tepat mengenai upaya untuk menentukan nilai dari program pelatihan dan membantu dalam pengembangan program dan manajemen.

Mengetahui pendekatan-pendekatan yang ada dalam kerangka evaluasi pelatihan merupakan hal penting sebelum menentukan evaluasi yang tepat dan

sesuai dengan kebutuhan. Terdapat beberapa konsekuensi apabila menentukan dan mengaplikasikan evaluasi dengan terbatasnya pengetahuan mengenai pendekatan-pendekatan evaluasi, yaitu; meyakini bahwa hanya ada satu cara untuk melakukan evaluasi; pertanyaan-pertanyaan penting yang terkait evaluasi tidak akan muncul; evaluasi pada sistem program yang kompleks akan dangkal; dan hilangnya pandangan bahwa semua model evaluasi dapat bernilai politis dan memuat nilai yang berbeda-beda. (W.K Kellogg Foundation, 1998, h.7-9).

Eseryel (2002) mengutip Philips (1991) mengatakan bahwa dalam evaluasi pelatihan umumnya terdapat dua pendekatan yaitu *Goal-based* dan *System-based*. Pada dasarnya berbagai kerangka evaluasi dari program pelatihan mengacu pada dua pendekatan tersebut.

The most influential framework has come from Kirkpatrick (Carnevale & Schulz, 1990; Dixon, 1996; Gordon, 1991; Philips, 1991, 1997). Kirkpatrick's work generated a great deal of subsequent work (Bramley, 1996; Hamblin, 1974; Warr et al., 1978). Kirkpatrick's model (1959) follows the goal-based evaluation approach and is based on four simple questions that translate into four levels of evaluation.

Model evaluasi Kirkpatrick, sebagaimana dikatakan Eseryel (2002) merupakan model pendekatan *goal-based* yang paling terkenal. Disebutkan pula bahwa pendekatan *goal-based* melihat pelatihan sebagai keseluruhan aktivitas yang didalamnya terdapat faktor-faktor yang terkait dengan proses pelatihan. Kemudian mengenai pendekatan *system-based* dikatakan oleh Eseryel (2002,h.94) bahwa:

On the other hand, under the systems approach, the most influential models include: Context, Input, Process, Product (CIPP) Model (Worthen & Sanders, 1987); Training Validation System (TVS) Approach (Fitz-Enz, 1994); and Input, Process, Output, Outcome (IPO) Model (Bushnell, 1990).

Pendapat yang sama juga disampaikan oleh O'Connor, Bronner, dan Delaney (1996,h.6) bahwa desain evaluasi memiliki dua penekanan yang berbeda yaitu untuk mengetahui mengenai hasil dari program dan mengetahui mengenai kualitas dari desain program.

Leake (1991,h.i) mengatakan bahwa pendekatan *goal-based* dilakukan untuk menghasilkan penjelasan mengenai hasil pelatihan. Contohnya seperti

Evaluation of Training Programs for Rural Development (Indira, 2008), evaluasi yang dilakukan bertujuan untuk mengetahui perubahan perilaku dan hasil program pelatihan. Leake (1991, h.i) menambahkan bahwa banyak model evaluasi yang didasari atas kriteria *context-independent*, yaitu evaluasi yang dilakukan terhadap konteks evaluasi, misalnya terhadap analisa kebutuhan evaluasi, desain instruksi pelatihan, instruktur, atau materi. Bahkan beberapa model justru membatasi perhatiannya untuk mengevaluasi hasil pelatihan .

Our basic model of goal-driven explanation is that anomalies show that the world is different from expected, so that goals and plans may need to be re-considered (Leake, 1991, h.12). Suatu program pelatihan pasti memiliki perencanaan yang akan menentukan kemana arah dan tujuan dari program tersebut, dan untuk mengetahui apakah perencanaan tersebut menghasilkan tujuan yang diharapkan, maka evaluasi mengenai hasil (*goal-based*) adalah yang paling relevan. Hasil pelatihan dapat didefinisikan sebagai sebuah cara yang dilakukan untuk mengevaluasi efektivitas dari program pelatihan berdasarkan kognitif, ketrampilan, afektif, dan hasil pelatihan (Noe, 2008, h.309).

Telah disebutkan dalam paragraf sebelumnya bahwa model Kirkpatrick adalah model *goal-based* yang paling terkenal. Model ini merupakan model evaluasi pelatihan yang dikembangkan pertama kali oleh Donald. L. Kirkpatrick (1959) dengan menggunakan empat level dalam mengkategorikan hasil-hasil pelatihan. Empat level tersebut adalah level reaksi, pembelajaran, perilaku dan hasil. Keempat level dapat dirinci sebagai berikut:

- Reaksi dilakukan untuk mengukur tingkat reaksi yang didesain agar mengetahui opini dari para peserta pelatihan mengenai program pelatihan.
- Pembelajaran mengetahui sejauh mana daya serap peserta program pelatihan pada materi pelatihan yang telah diberikan..
- Perilaku diharapkan setelah mengikuti pelatihan terjadi perubahan tingkah laku peserta (karyawan) dalam melakukan pekerjaan..
- Hasil untuk menguji dampak pelatihan terhadap kelompok kerja atau organisasi secara keseluruhan.

Furjanic dan Trotman (2000, h.35) menyebutkan bahwa pembelajaran dapat terkait 3 aspek, yaitu; kognitif (terkait kemampuan peserta untuk mengingat

informasi, pemahaman konsep, dan aplikasinya dalam pekerjaan); afektif (terkait sikap atau perilaku peserta yang dipelajari dari pelatihan); dan psikomotorik (terkait tahapan-tahapan, prosedur, metode atau teknis yang pelajari dalam pelatihan, biasanya mengenai penggunaan sebuah alat, seperti pelatihan memperbaiki mesin). Pendapat tersebut juga didukung oleh pernyataan yang sama oleh Bloom (1956).

Pembelajaran atau *learning* memiliki definisi sebagai perubahan perilaku yang secara relatif permanen sebagai hasil dari latihan (Chisnall, 1995 dalam Munandar, 2006, h.89). Pembelajaran merupakan dasar dari perilaku manusia yang didapat dari bertambahnya pengetahuan seseorang. Minner (1992) dalam Munandar (2006, h.98) menyebutkan bahwa salah satu konsep pembelajaran adalah pengetahuan tentang hasil. Dengan memberikan informasi tentang hasil atau jawaban dari suatu konsep maka peserta dapat mengetahui mana yang telah mereka kuasai, yang telah dapat mereka lakukan dengan baik, dan mana yang belum dikuasai.

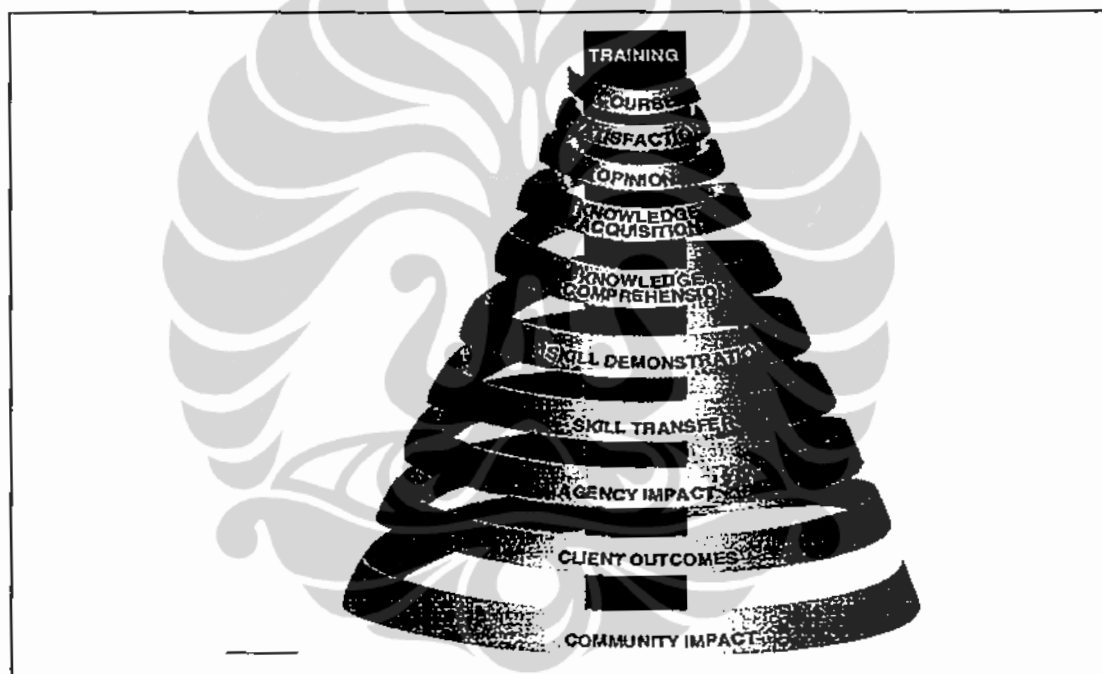
Proses belajar yang terkait aspek kognitif melibatkan pengetahuan dan peningkatan intelektual dari seseorang. Proses ini meliputi kemampuan mengingat kembali (*recall*) mengenai sebuah definisi, prosedur, atau fakta. Seseorang yang telah melalui proses belajar dapat mengingat kembali dan menyampaikan definisi dan pemahaman terhadap suatu konsep. Pemahaman melibatkan pengetahuan seseorang dan aplikasinya terhadap suatu keadaan. (Isaacs, 1996). Sehingga seseorang dikatakan paham terhadap suatu konsep apabila ia dapat menerapkan suatu konsep dalam kehidupan.

Model berikutnya yang mengacu pada pendekatan *goal-based* adalah dikemukakan oleh Nita Lescher, disebut *AHA Evaluation Model*. Model ini mengadopsi model Kirkpatrick dan lebih memperinci dimasing-masing level evaluasi. Terdiri atas sepuluh level evaluasi, yaitu:

- Level 1 (*course*) = materi, struktur, metode material
- Level 2 (*satisfaction*) = instruktur, kualitas materi, metode presentasi, lingkungan
- Level 3 (*opinion*) = kegunaan pelatihan, pembelajaran yang dialami peserta, penilaian pelatihan

- Level 4 (*knowledge acquisition*) = aspek pembelajaran
- Level 5 (*knowledge comprehension*) = konsep materi pelatihan/hubungan dan contoh satu materi dan lainnya.
- Level 6 (*skill demonstration*) = aplikasi pembelajaran dalam lingkungan pelatihan
- Level 7 (*skill transfer*) = aplikasi pembelajaran dalam lingkungan kerja
- Level 8, 9, dan 10 (*Agency impact, Client outcomes, Community impact*)= dampak pelatihan terhadap organisasi, klien, dan komunitas.

Gambar 4. AHA Training Evaluation Model



Sumber: Nita Lescher, presentasi "*Strategic Planning for Training Evaluation*, 2002.

Berbeda dengan pendekatan *goal-based* yang fokus evaluasinya ada pada penjelasan mengenai hasil pelatihan, pendekatan *system-based* lebih menekankan pada kriteria-kriteria pelaksanaan pelatihan, seperti program, personil, institusi, atau sistem pelatihan. Tujuan dari evaluasi ini adalah untuk melakukan pengembangan dalam program pelatihan (Leake, 1991, h.i; W.K Kellogg Foundation, 1998, h.4), pengembangan program dapat pula terkait dengan biaya yang diperlukan untuk mendesain modul pelatihan, biaya material seperti modul, video, dan perangkat pelatihan, biaya perjalanan dan akomodasi (Charney&

Conway, 2005, h.165). Tujuan lainnya adalah menyajikan informasi pada *stakeholder* mengenai hasil pelatihan-pelatihan yang pernah dilakukan di suatu organisasi (Stufflebeam, 2003,h.5).

Para ahli dalam pendekatan *system-based* beranggapan evaluasi seharusnya tidak menekankan perhatiannya pada hasil pelatihan yang spesifik (*goal-based*) namun juga ketrampilan, pengetahuan dan perspektif dari individu-individu yang terlibat dalam program (*system-based*). Proyek evaluasi dan proyek manajemen merupakan satu kesatuan dan “*good evaluation*” tidak lebih dari “*good thinking*”. (W.K Kellogg Foundation, Evaluation Handbook, 1998,h. 3). Artinya evaluasi yang efektif yang efektif bukan sekedar “*event*” tapi merupakan proses yang membantu para pembuat keputusan dalam memahami program dengan lebih baik lagi. Kemudian evaluasi juga tidak dilakukan dengan membuktikan bahwa program telah berjalan namun juga untuk mengembangkan proses program pelatihan tersebut. Proses ini dilakukan dengan evaluasi terhadap analisa kebutuhan pelatihan dan desainnya (O,Connor, Bronner dan Delaney, 1996).

Salah satu contoh dari pendekatan *system-based* adalah model CIPP (*context-input-process-product*). Stufflebeam (2003,h.2) menguraikan bahwa model evaluasi CIPP adalah evaluasi sistem yang cocok untuk mengevaluasi *projects, programs, personnel, product, institutions, and systems*. Model ini dikonfigurasi untuk digunakan dalam evaluasi internal yang dilakukan oleh evaluator didalam organisasi atau tim evaluasi dari luar organisasi yang diberikan mandat. Sehingga dalam evaluasinya data tidak saja diperoleh dari peserta pelatihan namun juga dari *stakeholder* atau mereka yang berkepentingan terhadap hasil evaluasi.

Model CIPP merupakan model untuk menyediakan informasi bagi pembuat keputusan, jadi tujuan evaluasi ini adalah untuk membuat keputusan. Komponen model evaluasi ini adalah konteks, input, proses dan produk. Komponen dalam model evaluasi ini sebagai berikut:

- *Context* (Konteks) berfokus pada pendekatan sistem dan tujuan, kondisi aktual, masalah-masalah dan peluang yang melayani pembuatan keputusan dari perencanaan program yang sedang berjalan, berupa

diagnostik yakni menemukan kesenjangan antara tujuan dengan dampak yang tercapai.

- *Input* (Masukan) berfokus pada kemampuan sistem, strategi pencapaian tujuan, implementasi disain dan *cost-benefit* dari rancangan yang melayani pembuatan keputusan tentang perumusan tujuan-tujuan operasional.
- *Process* (Proses) memiliki fokus lain yaitu menyediakan informasi untuk membuat keputusan *day to day decision making* untuk melaksanakan program, membuat catatan atau "*record*", atau merekam pelaksanaan program dan mendeteksi atau pun meramalkan pelaksanaan program.
- *Product* (Produk) berfokus pada mengukur pencapaian tujuan selama proses dan pada akhir program.

Model lain yang dilakukan berdasarkan pendekatan *system-based* adalah model IPO (*Input-Process-Output*)

Model IPO dapat dijabarkan sebagai berikut:

- *Input*: evaluasi dari indikator performa sistem seperti kualifikasi instruktur, ketersediaan material, kesesuaian pelatihan,
- *Process*: evaluasi yang menggabungkan perencanaan, desain, pengembangan, dan penyampaian dari program pelatihan.
- *Ouput*: evaluasi dengan mengumpulkan hasil akhir dari pelaksanaan pelatihan
- *Outcome*: evaluasi hasil jangka panjang, dikaitkan dengan peningkatan profit dan daya saing organisasi.

Untuk memperkuat pemahaman mengenai *system-based* dan penerapannya dalam evaluasi, berikut adalah beberapa contoh program evaluasi yang berkaitan dengan penggunaan evaluasi *system-based*.

Aplikasi evaluasi model CIPP dilakukan oleh Osokaya dan Adenkunle (2007) dari Leventis Foundation dalam program bercocok-tanam di Nigeria. Evaluasi bertujuan untuk mengetahui kemampuan (*trainability*) dari peserta program, Evaluasi program yang dilakukan pada instruksi membaca/menulis pelajaran matematika di Des Moines Public School (1994), Evaluasi yang dilakukan Erwin (1998) pada aspek kualitas yang dikaitkan dengan analisa

kebutuhan pelatihan dalam program Vocational Training Program, Evaluasi mengenai kurikulum yang dilakukan Reganick (1993) yang dapat memberikan kesiapan pengetahuan/ketrampilan untuk bekerja pada siswa dengan masalah perilaku berat.

Berdasarkan contoh-contoh evaluasi tersebut, diketahui bahwa model *system-based* lebih mengarahkan perhatiannya pada evaluasi yang berkaitan dengan pelaksanaan pelatihan, seperti kebutuhan, materi, sistem, dan prosedur yang dilakukan dalam pelatihan. Sehingga evaluasi ini lebih cocok dilakukan untuk pengembangan program.

2.3.1 Kesimpulan pemilihan model

Berdasarkan uraian tersebut, penulis memutuskan untuk memilih kedua pendekatan evaluasi tersebut, pendekatan *goal-based* dan *system-based*. Masing-masing pendekatan memiliki fokus evaluasi yang berbeda-beda. Pendekatan *goal-based* dikembangkan dengan mengadopsi model evaluasi Kirkpatrick. Latar belakang pemilihan pendekatan *goal-based* adalah:

Pertama, model pendekatan *goal-based* adalah evaluasi untuk mengetahui hasil pelatihan yang berdasarkan tujuan pelatihan. Dalam presentasi yang dilakukan PT.KI mengenai materi pelatihan dihadapan calon klien, hal utama yang disampaikan adalah tujuan dan sasaran dari pelatihan. Sehingga evaluasi mengenai hasil pelatihan akan bermanfaat untuk disampaikan pada klien. Kedua, PT.KI memberikan pelatihan berdasarkan analisa kebutuhan klien, yaitu perlunya untuk menambah pengetahuan karyawan. Sehingga hasil evaluasi harus menghasilkan penjelasan mengenai hasil pembelajaran dari peserta.

Kemudian, hasil evaluasi terhadap hasil pelatihan akan memberikan kepercayaan pada klien bahwa dana yang diinvestasikan memang berdampak terhadap pengetahuan peserta. Eseryel (2002, h.2) mengatakan bahwa *goal-based* dapat membantu praktisi mengetahui tujuan evaluasi namun tidak membahas cara menggunakan hasil evaluasi untuk meningkatkan program pelatihan. Artinya hasil evaluasi *goal-based* tidak dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas program pelatihan. Hasil evaluasi dengan pendekatan *goal-based* bermanfaat bagi organisasi klien untuk mengetahui peningkatan pengetahuan dari karyawan

peserta pelatihan. Sedangkan evaluasi pendekatan *system-based* bermanfaat bagi PT.KI untuk meningkatkan kualitas dari program pelatihan.

Pengembangan program pelatihan mutlak diperlukan bagi PT.KI dalam meningkatkan kualitas dan daya saing dengan *provider-provider* lain. Evaluasi pendekatan *system-based* lebih tepat dilakukan untuk kepentingan internal PT.KI diantaranya untuk pengembangan program pelatihan. Eseryel (2002, h.3) mengatakan bahwa *system-based* lebih bermanfaat untuk mengetahui situasi dan konteks pelatihan secara keseluruhan namun tidak dapat menghasilkan informasi-informasi yang lebih detail dari pelaksanaan pelatihan.

2.4. Proses Evaluasi Pelatihan

Proses evaluasi meliputi beberapa tahapan mulai dari menentukan tujuan dilakukannya evaluasi sampai pelaksanaan evaluasi. Noe (2008, h. 199-200) mengemukakan bahwa proses evaluasi harus dimulai dengan menentukan kebutuhan pelatihan. Kebutuhan pelatihan menentukan pengetahuan dan ketrampilan apa yang dibutuhkan serta mengarahkan proses evaluasi itu sendiri. Kebutuhan pelatihan sangat diperlukan agar evaluasi menjadi fokus pada tujuan pelaksanaan evaluasi.

Langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi tujuan-tujuan pelatihan yang spesifik agar hasil pembelajaran yang diinginkan dapat terukur. Dalam tahap ini dikembangkanlah instrumen evaluasi dan metode pengukurannya. Kemudian dilanjutkan dengan menentukan hasil-hasil pelatihan yang ingin dievaluasi, langkah ini akan menentukan strategi evaluasi yang akan digunakan.

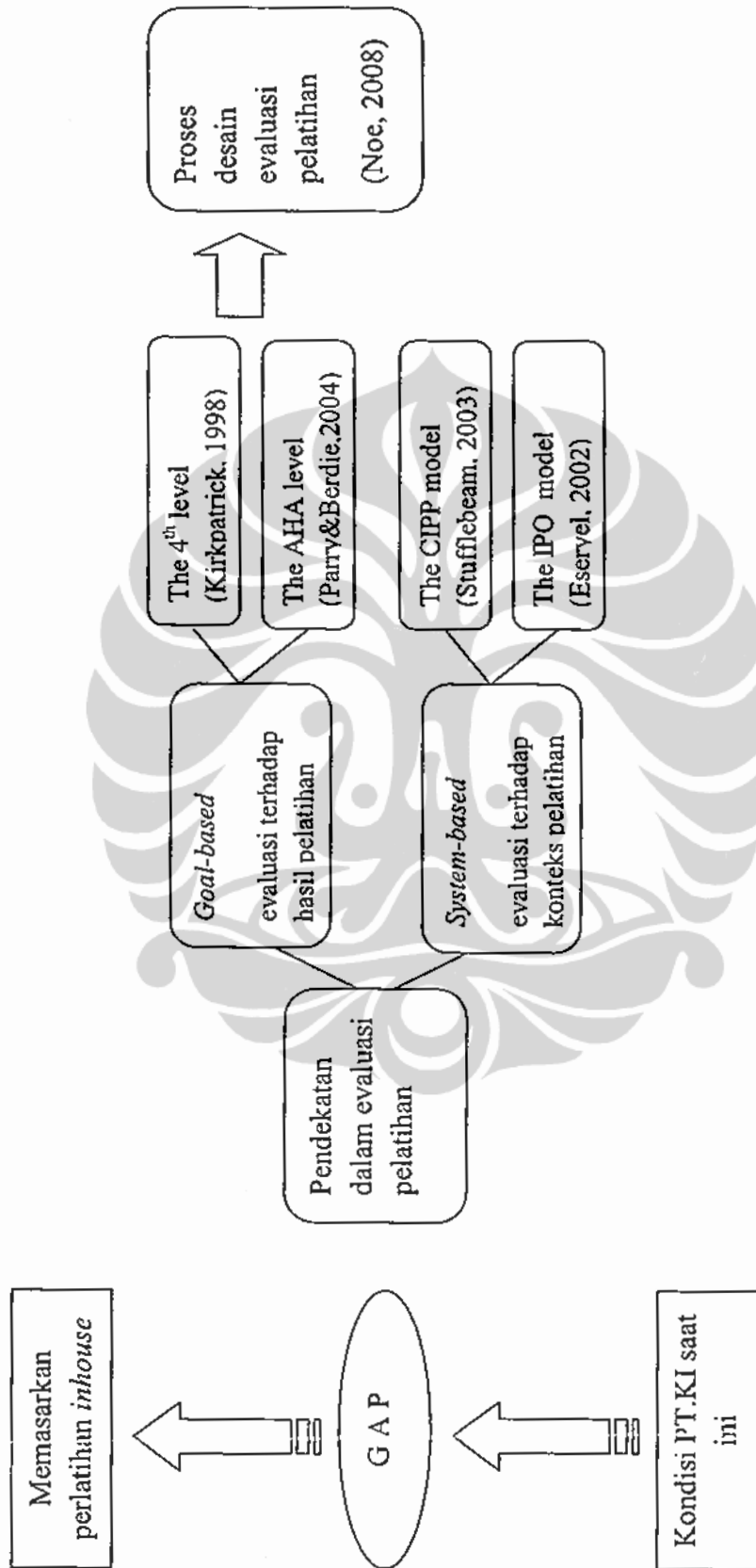
Dalam pendekatan *goal-based* atau *system-based* masing-masing pendekatan pada dasarnya mengaplikasikan kerangka proses evaluasi seperti disebut diatas. Namun perbedaan mendasar terletak pada tahap awal, yaitu dalam menentukan tujuan atau desain evaluasi. Merumuskan tujuan evaluasi dalam pendekatan *goal-based* didasari atas tujuan program, misalnya dalam evaluasi program pelatihan yang dilakukan oleh Indira (2008) diketahui bahwa efektivitas pelatihan diketahui melalui kesesuaian antara tujuan pelatihan dan hasil yang diharapkan, dari informasi tersebut akan diketahui apakah materi pelatihan memang menghasilkan peningkatan pengetahuan. Sehingga tujuan pelatihan

merupakan hal penting yang menjadi ukuran dalam evaluasi pendekatan *goal-based*.

Sebaliknya, dalam tahap awal pendekatan *system-based*, tujuan evaluasi bisa saja berbeda dengan tujuan pelatihan. Tujuan evaluasi ditentukan oleh konteks dilakukannya evaluasi, misalnya evaluasi yang dilakukan pada *reading/writing and Mathematics instruction* pada program pembelajaran matematika di Des Moines Public School (Castelda, 1994, h.1). Evaluasi dilakukan pada instruksi yang ada dalam modul pelatihan untuk mengetahui apakah instruksi mudah dipahami oleh peserta pelatihan.



Kerangka pemikiran



BAB 3

ANALISA PEMECAHAN MASALAH

Setelah menjabarkan mengenai definisi pelatihan, evaluasi pelatihan dan model-model dalam evaluasi pelatihan dalam bab 3 ini akan dibahas mengenai proses evaluasi pelatihan yang pada akhirnya akan menghasilkan desain evaluasi pelatihan. Dalam bab 2 telah diuraikan mengenai dua pendekatan yang umum dilakukan untuk evaluasi pelatihan serta model evaluasi dari masing-masing pendekatan. Kemudian telah diuraikan pula pertimbangan dalam menentukan desain evaluasi dari pendekatan *goal-based* dan *system-based*. Dalam bab ini akan diuraikan satu persatu mengenai proses evaluasi yang dapat menjadi solusi permasalahan.

Dalam mengadakan evaluasi terhadap program pelatihan secara sistematis, seperti telah disampaikan Noe (2008) dalam bab 2 dapat disimpulkan, umumnya menempuh 4 langkah, yaitu 1) menentukan kebutuhan evaluasi pelatihan, 2) pengembangan instrumen pengumpulan data, 3) menentukan hasil yang ingin dicapai, 4) pelaksanaan evaluasi

3.1 Menentukan Kebutuhan Evaluasi Pelatihan

Langkah pertama dalam evaluasi merupakan faktor penting yang harus ditentukan dan disepakati sebelum pelatihan dilakukan. Karena dapat dijadikan pedoman bagi evaluator pada saat melakukan evaluasi. Langkah pertama dalam evaluasi adalah menyusun rencana evaluasi yang menghasilkan desain evaluasi. Pada langkah itu evaluator mempersiapkan segala sesuatu yang berkaitan dengan pelaksanaan evaluasi, mulai menentukan tujuan evaluasi, model yang akan digunakan, informasi yang akan dicari, metode pengumpulan dan analisis data, dan model laporan evaluasi.

Evaluasi pelatihan yang dilakukan oleh PT.KI memiliki dua tujuan, sesuai dengan dua pendekatan (*goal-based* dan *system-based*) yang diaplikasikan dalam evaluasi, yaitu; 1) evaluasi bertujuan mengetahui peningkatan pengetahuan peserta. Hasil evaluasi *goal-based* bermanfaat untuk organisasi klien dalam

memberikan informasi mengenai peningkatan pengetahuan peserta selama pelatihan, meyakinkan organisasi klien bahwa investasi pelatihan menghasilkan manfaat, serta bermanfaat bagi PT.KI untuk mendapatkan informasi berharga mengenai hasil dari pelatihan, informasi ini dapat dimanfaatkan sebagai data pendukung dalam pengembangan program dan pemasaran. Tujuan evaluasi dalam pendekatan *goal-based* selalu dihubungkan dengan dengan tujuan pelatihan agar evaluasi yang dilakukan akan menghasilkan informasi mengenai kesesuaian antara pelatihan dan tujuan yang ingin dicapai. Tujuan berikutnya, 2) evaluasi bertujuan untuk pengembangan program pelatihan, khususnya mengenai intruktur pelatihan sebagai salah satu faktor penting yang menentukan keberhasilan transfer materi pelatihan kepada peserta.

Tahapan evaluasi pendekatan *goal-based*, Eseryel (2003) mengatakan bahwa, biasanya, banyak organisasi tidak menggunakan keseluruhan dari salah satu model evaluasi tersebut, dan pelatihan dievaluasi hanya sampai pada tahap *reaction*, atau lebih baik lagi sampai tahap *learning*. Semakin tinggi level atau tahapan evaluasi maka faktor-faktor yang mempengaruhi dampak pelatihan akan semakin kompleks. Pada survei yang dilakukan oleh ASTD (*The American Society for Training and Development*) menunjukkan 93% menerapkan level *reaction*, 52% level *learning*, 31% level *behavior*, 28% level *results* (Eseryel, 2003,h.95).

Terdapat dua alasan mengapa evaluasi level *behaviour* sulit untuk dilakukan, yaitu: 1) peserta pelatihan tidak mengubah perilakunya sampai ia memiliki kesempatan untuk merubahnya, 2) sangat sulit untuk memprediksi kapan perubahan perilaku terjadi (Kirkpatrick, 1998:h.48). Untuk mendapatkan data evaluasi perilaku, harus ada pengamatan untuk mengetahui kapan perubahan perilaku terjadi serta harus meniadakan faktor-faktor lain yang mempengaruhi perubahan perilaku, begitu juga dengan evaluasi level *result*. Berdasarkan pendapat dari para ahli tersebut dan kondisi PT.KI yang memiliki keterbatasan sumberdaya maka diusulkan untuk menetapkan evaluasi hanya sampai level kedua yaitu pembelajaran (*learning*). Berikut adalah tabel mengenai manfaat hasil evaluasi reaksi dan pembelajaran bagi evaluator, peserta pelatihan, manajer, dan organisasi:

Tabel 1. *Key stakeholders and their uses of evaluation results*

<i>Content evaluation</i>	<i>Training professional/ Evaluator</i>	<i>Trainees</i>	<i>Line manager</i>	<i>Organization decision maker</i>
<i>Reaction</i>	<i>Ensure program deliver planned Ensure delivery skills of trainers</i>	<i>Compare their reaction with other in the group</i>	<i>Interested only if there are problems</i>	<i>Not interested unless there are problems</i>
<i>Learning</i>	<i>Establish that course objectives were achieved</i>	<i>Serve as feedback that personal achievement resulted</i>	<i>Established that employee learned new skill, task, or attitudes</i>	<i>Establish connection between organizational goal and training effort</i>

Sumber : O'Connor, Bronner, dan Delaney. "South-Western Training for Organization", 1996 (tabel dengan penyesuaian).

Berdasarkan tabel tersebut diketahui bahwa hasil evaluasi *reaction* dinilai bermanfaat bagi evaluator atau PT.KI sebagai penyedia pelatihan dan peserta pelatihan. Namun kurang bermanfaat bagi organisasi sebagai klien atau sponsor pelatihan, perhatian akan muncul apabila dari hasil evaluasi terdapat peserta yang tidak puas dengan pelatihan. Temuan ini akan menjadi bahan pertimbangan organisasi untuk melanjutkan atau menghentikan pelatihan.

Evaluasi reaksi dianggap sebagai pengukuran terhadap *costumer satisfaction*, disebut juga sebagai *happiness sheet*. Proses belajar akan terjadi apabila peserta merasa puas terhadap pelaksanaan, dan sebaliknya peserta yang merasa tidak puas tidak akan termotivasi untuk belajar serta menyampaikan reaksinya tersebut pada orang lain. (Kirkpatrick , 1998, h.25). Evaluasi ini juga mudah untuk dilaksanakan, karena membutuhkan sedikit waktu untuk mendesain, mengumpulkan dan melakukan analisa (Philips dan Stone, 2002, h.74). Reaksi yang disampaikan oleh peserta pada pihak lain, apakah rekan kerja, pimpinan, atau keluarga, dapat berdampak pada kelangsungan bisnis PT.KI. Reaksi positif (puas) yang disampaikan peserta dapat menjadi alat pemasaran yang efektif, karena disampaikan oleh mereka yang telah mengikuti pelatihan. Namun apabila

reaksi negatif (tidak puas) disampaikan pada pihak lain maka akan mempengaruhi pemasaran yang dilakukan PT.KI.

Evaluasi reaksi akan memberikan umpan-balik terhadap proses pembelajaran peserta (Furjanic dan Trotman, 2000, h.82). Artinya hasil evaluasi dapat menentukan terjadi atau tidaknya pembelajaran peserta terhadap materi pelatihan. Kirkpatrick (1998, h.25) mengatakan bahwa evaluasi reaksi penting untuk beberapa alasan, yaitu memberikan: 1) umpan-balik untuk pengembangan program berdasarkan komentar peserta; 2) informasi pada peserta bahwa instruktur membutuhkan umpan-balik untuk menentukan seberapa efektif instruktur dalam melakukan pekerjaannya; 3) informasi secara kuantitatif yang dapat disampaikan pada pihak lain; 4) informasi dapat digunakan sebagai standar atau patokan dalam pelaksanaan pelatihan selanjutnya.

Sedangkan hasil evaluasi *learning* bermanfaat bagi organisasi sebagai klien PT.KI untuk mengetahui apakah terjadi peningkatan pengetahuan peserta yang akan berdampak pada tujuan organisasi (lihat tabel 1). Kemudian mengetahui seberapa efektif instruktur dalam meningkatkan pengetahuan peserta serta mengetahui pada materi-materi apa saja instruktur berhasil atau gagal dalam meningkatkan pengetahuan (Kirkpatrick, 1998, h.42). Dikatakan pula bahwa perubahan perilaku tidak akan muncul kecuali salah satu atau semua tujuan pembelajaran tercapai (Kirkpatrick, 1998, h.39). Sehingga hasil evaluasi *learning* menjadi sangat penting dan bernilai bagi organisasi klien.

Tujuan selanjutnya terkait dengan evaluasi pendekatan *system-based*, sebagaimana telah diuraikan dalam bab 2 bahwa pendekatan *system-based* bertujuan untuk pengembangan program pelatihan. Sehingga hasil evaluasi lebih bermanfaat bagi PT.KI sebagai pelaksana pelatihan. Evaluasi dalam pendekatan ini memiliki beberapa fokus yang berbeda dan tidak saling berkaitan. Fokus evaluasi dapat dilakukan pada kebutuhan pelatihan, aset-aset, dan permasalahan yang menyebabkan kebutuhan pelatihan, fokus evaluasi ini disebut *context evaluation*.

Fokus selanjutnya adalah pada strategi, rencana kerja, dan bujet, fokus pada aspek tersebut dinamakan *input evaluation*. Fokus yang ketiga adalah pada monitoring selama pelatihan berlangsung, dokumentasi, dan aktivitas selama

program berlangsung, fokus evaluasi ini disebut *process evaluation*. Yang terakhir adalah evaluasi yang fokus pada pencapaian program, dinamakan *product evaluation*. Untuk pengembangan program pelatihan PT.KI atau evaluasi yang terkait pendekatan *system-based*, evaluasi yang dilakukan adalah evaluasi instruktur, evaluasi instruktur berkaitan dengan *input evaluation* dan *process evaluation*. Instruktur merupakan salah satu faktor *input* yang menerapkan persiapan dan strategi dalam penyampaian materi pelatihan, selain itu instruktur juga menentukan *process* pelatihan terutama yang berkaitan dengan penyampaian materi.

Tujuan evaluasi ini harus dirumuskan dan ditetapkan secepatnya sehingga pada saat presentasi mengenai modul pelatihan dihadapan klien dapat disampaikan mengenai desain evaluasi yang dilakukan dan tujuannya. Furjanic dan Trotman (2000, h.32) menyebutkan bahwa merumuskan tujuan pembelajaran menjadi sangat penting karena dapat menjelaskan apa saja yang didapat peserta setelah mengikuti pelatihan. Proses dalam menentukan tujuan sebaiknya dilakukan oleh mereka yang memahami mengenai materi dan tujuan pelatihan, tujuannya agar evaluasi khususnya mengenai aspek pembelajaran memang benar-benar sesuai dan dapat mengukur hasil dari pelatihan.

Setelah tujuan evaluasi dapat dirumuskan dengan baik proses selanjutnya adalah menunjuk pelaksana evaluasi atau evaluator. Evaluator sebaiknya terlibat sejak proses awal dalam proses evaluasi, dan bertanggung-jawab dalam mengembangkan instrumen evaluasi agar memahami tujuan pengukuran dari masing-masing item evaluasi.

Purwanto dan Suparman (1999, h.25) mengatakan bahwa evaluator harus memiliki empat kompetensi, yaitu: 1) kompetensi manajerial untuk mengelola dan mengendalikan seluruh kegiatan evaluasi sehingga dapat berlangsung dengan baik; 2) kompetensi teknis dalam melakukan kegiatan evaluasi langkah demi langkah, dari perencanaan sampai pembuatan laporan evaluasi secara tuntas; 3) konseptual yang berkaitan dengan kemampuan menganalisis dan pemecahan masalah.; dan 4) kompetensi bidang studi mengenai disiplin ilmu yang terkait dengan kegiatan evaluasi.

Setelah evaluator telah ditentukan maka selanjutnya adalah menentukan model evaluasi yang akan dilakukan atau sampai sejauh mana evaluasi dilakukan. Model evaluasi ditentukan berdasarkan tujuan evaluasi yang telah dirumuskan sebelumnya. Sama halnya dengan tujuan evaluasi, proses ini harus dilakukan secepatnya agar pada saat presentasi untuk mendapatkan pekerjaan, tahapan-tahapan evaluasi dapat disampaikan pada calon klien.

Evaluasi reaksi untuk mengetahui tingkat kepuasan peserta dalam mengikuti pelatihan dilakukan dengan model kuesioner evaluasi reaksi yang diberikan diakhir pelaksanaan pelatihan, selanjutnya evaluasi pembelajaran dilakukan dengan tes soal yang diberikan pada peserta sebelum dan setelah pelatihan dilangsungkan (*pre-post test*). Kemudian evaluasi instruktur untuk pengembangan program dilakukan dengan lembar isian bagi instruktur dan pengamatan.

Proses yang terakhir adalah merumuskan dan menetapkan model laporan evaluasi. Sebaiknya dalam menentukan model laporan evaluasi mempertimbangkan saran dan masukan dari klien, agar informasi apa saja yang diinginkan oleh klien dapat terpenuhi. Misalnya, mengenai laporan evaluasi *learning*, apakah dibuat terpisah antara penilaian pembelajaran individu dan rata-rata penilaian pembelajaran keseluruhan.

Apabila langkah pertama dapat menghasilkan tujuan evaluasi yang cukup komprehensif dan rinci, maka sudah dapat dijadikan sebagai acuan kegiatan evaluasi yang akan digunakan. Rancangan atau desain evaluasi biasanya disusun oleh evaluator setelah melakukan diskusi dan ada kesepakatan dengan pihak yang akan membiayai evaluasi atau sponsor. Namun adakalanya rancangan disusun oleh evaluator untuk dijadikan bahan mengadakan negosiasi dengan sponsor.

3.2 Pengembangan Instrumen Pengumpulan Data

Instrumen pengumpulan data dalam evaluasi pendekatan baik *goal-based* maupun *system-based*, ditentukan oleh tujuan dan model evaluasi yang telah ditentukan dalam langkah pertama. Berdasarkan tabel 1, terdapat dua level evaluasi yaitu: reaksi peserta dan aspek pembelajaran (untuk tujuan evaluasi

mengetahui hasil dari pelatihan) dan satu evaluasi untuk pengembangan program Berikut adalah tahapan yang akan dilakukan dalam langkah 2:

Tabel 2. Proses tahapan kedua (mengembangkan instrumen pengumpulan data)

No	Rencana	Pendekatan
1.	Mengembangkan item reaksi dan analisa	<i>Goal-based</i>
2.	Mengembangkan item pembelajaran dan analisa	<i>Goal-based</i>
3.	Mengembangkan item evaluasi instruktur	<i>System-based</i>

Pertimbangan mengenai berapa banyak informasi yang akan dikumpulkan, apakah instrumen dikembangkan sendiri, mengadopsi ataupun menggunakan instrumen baku dari instrumen yang sudah ada sebelumnya harus menjadi pertimbangan (Purwanto dan Suparman, 1999, h.73). Dalam penulisan ini, pengembangan instrumen akan mengadopsi instrumen yang sudah ada. Karena evaluasi reaksi dan pembelajaran adalah yang paling sering diterapkan dalam setiap evaluasi pelatihan, sehingga terdapat banyak contoh-contoh yang dapat dijadikan referensi selain itu juga untuk mempertahankan validitas dan reabilitas dari instrumen evaluasi.

Evaluasi reaksi meliputi pengukuran reaksi peserta sebagai subjek dan reaksi terhadap instruktur. Philip dan Stone (2002) juga menyebut bahwa evaluasi reaksi dilakukan untuk mengukur *Individual needs* dari peserta terhadap pelatihan. Kirkpatrick (1998, h.26) mengatakan bahwa item evaluasi reaksi meliputi: fasilitas, jadwal pelaksanaan, menu makanan, contoh kasus, tugas-tugas, perangkat *audio visual*, *handout*, dan penilaian peserta terhadap nilai (*value*) program terhadap aspek individu.

Item-item dalam lembar evaluasi ditentukan dengan mempertimbangkan efisiensi dan efektivitas lembar evaluasi terhadap waktu dan banyaknya item pertanyaan. Idealnya, evaluasi reaksi memberikan informasi maksimal dalam waktu yang minimal (Kirkpatrick, 1998, h.26). Berdasarkan uraian mengenai item-item evaluasi dalam paragraf sebelumnya, dapat disimpulkan evaluasi reaksi meliputi 3 item utama, yaitu: materi; instruktur; dan fasilitas pelatihan. Tiga item tersebut selanjutnya dapat dikembangkan menjadi beberapa pertanyaan untuk mengukur reaksi peserta.

Kemudian untuk metode pengisian dalam lembar evaluasi, terdapat 2 metode yang masing-masing terdapat kelebihan dan kekurangannya, yaitu; 1) pertanyaan terbuka, kelebihan terdapat pada informasi yang didapat akan maksimal karena peserta memiliki keleluasaan untuk menyampaikan pendapatnya. Tetapi memerlukan waktu pengisian yang panjang, dapat membuat peserta menjadi jenuh sehingga mempengaruhi penilaian dan memakan waktu dalam penilaian dan analisa hasil evaluasi. Metode selanjutnya adalah: 2) kuesioner, kelebihan terdapat pada waktu pengisian yang singkat, mempermudah penilaian dan analisa. Kekurangannya adalah menghasilkan umpan-balik yang terbatas (Kirkpatrick, 1998, h.26-27; Furjanic dan Trotman, 2000, h.87). Selain menggunakan kuesioner, interview juga dapat dilakukan dalam evaluasi reaksi (Philips dan Stone, 2002, h.75).

Mempertimbangkan efisiensi dan efektivitas lembar evaluasi, maka metode kuesioner adalah yang paling tepat dalam lembar evaluasi. Kuesioner menggunakan 5 skala sikap Likert (Furjanic dan Trotman, 2000, h.87; Indira, 2008, h.142). Skala Likert digunakan untuk menggambarkan posisi seseorang dalam tingkatan skala (Sadiman, 1990, h. 37).

Kemudian untuk memperkaya informasi yang didapat bisa saja ditambahkan kolom isian mengenai komentar dan saran peserta, dengan catatan bahwa mengisi kolom merupakan pilihan peserta. Sehingga tidak membebani peserta yang tidak ingin menuliskan komentarnya tetapi mengakomodir peserta yang merasa perlu memberikan komentar tertulis terhadap masing-masing item evaluasi. Kolom ini dapat memberikan informasi terhadap alasan penilaian yang diberikan oleh peserta, dan informasi ini menjadi penting bagi PT.KI dalam meningkatkan kualitas baik materi, insruktur, fasilitas pelatihan, atau hal lainnya.

Pengembangan instrumen selanjutnya adalah mengenai item-item evaluasi pembelajaran. Tahapan ini dilakukan bersama dengan instruktur atau individu yang mendesain program, karena mereka dinilai lebih memahami konsep dan aplikasi dari materi. Evaluasi pembelajaran dilakukan dalam bentuk tes formal yang bertujuan untuk mengetahui bertambahnya pengetahuan peserta akibat pelatihan Dalam melakukan evaluasi pembelajaran pada intinya dilakukan dengan mengukur pengetahuan peserta terhadap materi pelatihan pada saat sebelum (*pre*)

dan setelah (*post*) pelatihan (Kirkpatrick, 1998, h.41). Peningkatan dalam nilai *pre* dan *post test* menunjukkan perubahan dalam pengetahuan atau ketrampilan peserta dari pelatihan (Philips dan Stone, 2002, h.95).

Philips dan Stone (2002) menyebutkan bahwa model evaluasi pembelajaran yang sering digunakan adalah *objective test*. *Objective test* adalah tes yang berdasarkan tujuan dari program, pertanyaan diajukan secara spesifik mengenai pengetahuan yang terkait dengan tujuan program. Kemudian dikatakan juga bahwa *objective test* dikonstruksikan dalam bentuk tes pilihan ganda (*multiple choice test*) (Philips dan Stone, 2002, h.96).

Pengembangan evaluasi pembelajaran yang menggunakan model *objective test* memiliki beberapa tahapan berdasarkan Philips dan Stone (2002, h.97-99). Pertama kali dilakukan dengan menentukan tujuan dari materi pelatihan, apabila materi terdiri dari beberapa sub materi, maka masing-masing sub materi ditentukan tujuannya. Kemudian pengembangan instrumen pembelajaran juga ditentukan berdasarkan level materi pelatihan, misalnya pada aspek kognitif, agar evaluasi benar-benar sesuai dengan tujuan pembelajaran. Aspek kognitif memiliki 5 level pembelajaran, yaitu; *knowledge* (materi hanya menyampaikan definisi-definisi materi); *comprehension* (kaitan antara satu konsep dan konsep lain); *application* (permasalahan atau contoh kasus dan bagaimana mengatasinya); *analysis & synthesis* (analisa suatu kondisi); dan *evaluation* (evaluasi penerapan suatu konsep). (Furjanic dan Trotman, 2000, h.36). Apabila materi pelatihan (kognitif) yang disampaikan pada peserta hanya sampai pada level *analysis & synthesis* maka item-item evaluasi pembelajaran tidak dilakukan sampai level *evaluate*.

Model pilihan ganda dapat mengevaluasi pengetahuan yang lebih luas, mulai dari evaluasi pengetahuan sederhana yang menuntut untuk mengingat hal-hal yang sederhana, sampai kemampuan peserta untuk mengingat kompleksitas dari suatu konsep. Dalam tes pilihan ganda peserta diminta untuk memilih jawaban yang tepat dari beberapa pilihan jawaban. Berdasarkan jawaban nilai total dari jawaban peserta pada saat *pre-test* dibandingkan dengan nilai *post-test* diharapkan dapat diketahui peningkatan pengetahuan peserta selama mengikuti pelatihan.

Usulan desain evaluasi pembelajaran dalam penulisan ini mengacu pada salah satu modul pelatihan mengenai strategi perencanaan (*strategic planning*), pelatihan ini ditawarkan pada karyawan yang berada di level manajer. Tujuannya adalah memberikan pengetahuan dan pemahaman tentang strategi perencanaan agar setelah mengikuti pelatihan ini peserta mengetahui konsep, perangkat, dan implikasi dari penerapan strategi perencanaan. Keuntungannya adalah, dengan memahami strategi perencanaan maka dalam merencanakan suatu kegiatan atau program maka peserta pelatihan telah memiliki panduan agar pelaksanaan program dapat lebih praktis, efektif dan efisien.

Kemudian evaluasi mengenai pengembangan program (*system-based*) dilakukan untuk mengevaluasi instruktur pelatihan, pengembangan evaluasi instruktur pelatihan berdasarkan pendapat Philips (1991) bahwa evaluasi instruktur fokus pada pengetahuan, persiapan, dan presentasi yang dilakukan oleh instruktur.

3.3 Pengumpulan data, penilaian dan penafsiran

Langkah ketiga merupakan tahapan pelaksanaan dari apa yang telah dirancang pada langkah pertama dan kedua. Pada langkah ketiga ini evaluator terjun ke “lapangan” untuk mengimplementasikan desain yang telah dibuat, mulai dari mengumpulkan dan analisis data, interpretasi, dan menyajikan dalam bentuk yang memudahkan pemahaman.

Untuk mendapatkan respon yang cepat dan akurat ada beberapa hal yang harus diterapkan dalam pengumpulan data, pertama lembar evaluasi reaksi diberikan pada hari terakhir antara materi terakhir dan sesi penutup (Furjanic dan Trotman, 2000, h.86). Disampaikan pula mengenai tujuan evaluasi yang diberikan agar peserta mengetahui bahwa informasi yang diberikan sangat penting. Evaluator juga harus mengingatkan peserta untuk mengisi semua lembar evaluasi.

Respon yang jujur sangat diperlukan saat peserta mengisi lembar evaluasi. Kirkpatrick (1998, h.34) menyebutkan bahwa untuk mendapatkan hasil evaluasi yang obyektif, sebaiknya peserta tidak mengisi identitas diri. Namun apabila diperlukan dapat dicantumkan data psikografis dari peserta, seperti usia, pendidikan, posisi atau jabatan.

Setelah evaluasi reaksi terkumpul semua dan dipastikan semua telah terisi, selanjutnya adalah mengedarkan lembar evaluasi pembelajaran *post-test*. Dalam lembar evaluasi ini, peserta dapat diminta untuk mengisi identitas diri atau tidak mengisi identitas. Kirkpatrick (1998) dalam paragraf diatas telah menyebutkan bahwa untuk mendapatkan jawaban yang jujur sebaiknya peserta tidak mengisi identitas diri. Namun dalam menentukan apakah peserta harus mengisi identitas atau tidak tentunya harus mengacu pada tujuan evaluasi pembelajaran dan keinginan dari organisasi klien. Apabila hasil evaluasi diperlukan untuk mengetahui peningkatan pengetahuan dari masing-masing peserta maka identitas sangat diperlukan tetapi apabila tujuannya hanya mengetahui rata-rata peningkatan pengetahuan dari kelas pelatihan, maka identitas tidak terlalu diperlukan.

Lembar evaluasi *pre-test* diedarkan pada peserta sebelum pelatihan dimulai atau sebelum slide mengenai tujuan pelatihan ditampilkan, agar yang terukur adalah pengetahuan awal dari masing-masing peserta. Setelah semua hasil evaluasi dikumpulkan mulailah pada tahap penilaian dan penafsiran. Untuk lembar reaksi penilaian dilakukan dengan menghitung rata-rata dari masing-masing item. Prosesnya dilakukan dengan membagi jumlah dari jawaban peserta di masing-masing item (*numerator*) dengan hasil perkalian jumlah peserta dengan jumlah skala (*denominator*) (Furjanic dan Trotman, 2000, h.93). Hasil akhirnya adalah rata-rata dari masing-masing item pertanyaan evaluasi berdasarkan skala yang digunakan, misalnya apabila hasil rata-rata item fasilitas 4,8 dari 5 skala berarti peserta puas terhadap fasilitas selama pelatihan berlangsung.

Sedangkan penilaian aspek pembelajaran, memiliki dua model yang ditentukan oleh tujuan evaluasi. Penilaian untuk masing-masing individu dilakukan dengan menghitung nilai *pre-test* dan *post-test*, kemudian dihitung selisihnya untuk mendapatkan nilai peningkatan pengetahuan peserta. Kemudian apabila penilaian dilakukan untuk mengetahui rata-rata kelas, maka yang dihitung adalah rata-rata nilai item pertanyaan *pre-test*, *post-test*, dan rata-rata peningkatan pengetahuan. Penafsiran terhadap hasil evaluasi pembelajaran dapat dilakukan berdasarkan selisih *pre-test* dan *post-test* masing-masing peserta atau rata-rata selisih kelas. Hasil uji *t-test* dapat dilakukan untuk mengetahui rata-rata

perbedaan antara nilai rata-rata *pre-test* dan *post-test*, standar deviasi, standar *error*, dan nilai signifikan (Field, 2000, h.231). Analisa *t-test* ini menggunakan tipe *dependent means t-test*, digunakan saat terdapat dua *experimental conditions* (dalam hal ini adalah *pre-test* dan *post-test*) dan subyek yang sama (dalam hal ini adalah peserta pelatihan) (Field, 2000, h.231). Nilai signifikan digunakan untuk menentukan apakah ada perbedaan yang signifikan antara nilai *pre-test* dan *post-test* (Jais dan Hasanbasri, 2007, h.7).

Terakhir adalah evaluasi instruktur untuk pengembangan program, evaluasi ini dilakukan dengan dua metode, yaitu: kuesioner evaluasi instruktur yang diberikan pada peserta, sebaiknya kuesioner ini di berikan setiap hari setelah pelatihan selesai (apabila pelatihan berlangsung 3 hari). Tujuannya agar kinerja instruktur dapat diketahui setiap harinya kemudian apabila hasil evaluasi dihari pertama tidak bagus, maka instruktur dapat memperbaiki kekurangannya untuk hari berikutnya, namun apabila tidak memungkinkan pimpinan pelatihan PT.KI harus memutuskan mengganti dengan instruktur lain agar pembelajaran peserta dapat maksimal. dan pengamatan oleh evaluator. Metode berikutnya adalah dengan daftar isian (*check list*), daftar isian ini nantinya akan diisi oleh evaluator yang melakukan pengamatan. Evaluasi instruktur dilakukan berdasarkan 3 kriteria, yaitu: *instructional skills* berkaitan pengetahuan dan ketrampilan dalam teknik penyampaian materi, *technical competence* berkaitan dengan pengetahuan mengenai konsep, teori dan aplikasi materi yang disampaikan, dan yang terakhir *interpersonal skills* berkaitan dengan kemampuan instruktur untuk menciptakan hubungan yang baik dengan peserta (Bloom, 2007) .

Instructional skill penting untuk dievaluasi karena dengan menerapkan dasar-dasar pengetahuan dan ketrampilan untuk menjadi instruktur, maka akan menghasilkan proses pengajaran yang efektif serta mempermudah dalam mengevaluasi kinerja instruktur di dalam kelas (Charney&Conway, 2005,h.126). Demikian pula halnya dengan *technical competence* yang terkait dengan materi, instruktur harus memahami dan menguasai materi yang akan diajarkan. Instruktur yang tidak menguasai materi pelatihan akan mengalami kesulitan berinteraksi dengan peserta yang kritis dan memiliki banyak pertanyaan terkait materi pelatihan. Kemudian *interpersonal skills* harus dimiliki oleh seorang instruktur,

karena dengan terciptanya hubungan baik dengan peserta maka akan melahirkan rasa nyaman, apabila peserta merasa nyaman maka akan mempermudah proses kerja otak intelektual terkait pemahaman dan analisa (Bahaudin, 2003, h.221). Ditambahkan pula oleh Goleman (2005) bahwa kerja pikiran (otak intelektual) akan maksimal apabila tercipta rasa nyaman (otak emosi berada dalam kondisi positif).

Tahapan diatas merupakan proses esensial dari kegiatan evaluasi program pelatihan dimana terjadi dialog antara evaluator dengan obyek evaluasi. Hal yang harus diperhatikan oleh evaluator pada tahap ini adalah masalah etika dan penguasaan setting atau latar dimana evaluasi dilaksanakan. Penilaian dan penafsiran harus dilakukan secepatnya, maksimal satu minggu setelah pelatihan dilakukan. Tujuannya agar organisasi klien dapat melihat relevansi antara perilaku karyawan setelah mengikuti pelatihan dan hasil laporan.

3.4 Menyusun Laporan Hasil Evaluasi

Menyusun laporan merupakan langkah terakhir kegiatan evaluasi program pelatihan. Laporan disusun sesuai dengan kesepakatan kontrak yang ditandatangani. Misalnya dalam kontrak disepakati bahwa laporan dibuat dua jenis laporan dengan sasaran atau penerima laporan yang berbeda. Dapat disepakati pula bahwa penyampaian laporan secara tertulis dan ada kesempatan presentasi. Langkah terakhir ini erat kaitannya dengan tujuan diadakannya evaluasi. Oleh karena itu gaya dan format penyampaian laporan harus disesuaikan dengan penerima laporan. Laporan terdiri atas 2 jenis, yaitu: laporan hasil pelatihan yang disampaikan pada organisasi klien dan laporan pengembangan program berdasarkan evaluasi instruktur. Laporan pengembangan program disampaikan pada pimpinan atau direktur PT.KI.

Laporan evaluasi reaksi dibuat dengan menampilkan rata-rata hasil dari masing-masing penilaian. Untuk mempermudah penyampaian hasil, dapat ditampilkan pula grafik yang menunjukkan rata-rata kepuasan peserta dari pelaksanaan pelatihan berdasarkan; materi pelatihan, instruktur pelatihan, dan fasilitas pelatihan. Sedangkan penilaian pembelajaran ditampilkan rata-rata peningkatan pengetahuan peserta dari masing-masing item evaluasi, dan penilaian

secara keseluruhan dengan menampilkan nilai rata-rata kelas. Informasi yang ikut ditampilkan dalam laporan evaluasi adalah mengenai: tujuan evaluasi, aspek yang dievaluasi, metode dalam evaluasi, dan jumlah peserta beserta klasifikasinya dari jenis kelamin dan jabatan.



BAB 4

USULAN PEMECAHAN MASALAH

Analisa yang dilakukan dalam bab 3 telah menghasilkan usulan-usulan pemecahan masalah bagi PT.KI. Untuk memiliki model evaluasi yang tepat dan sesuai kebutuhan PT.KI harus mempertimbangkan langkah-langkah dalam proses evaluasi pelatihan. Uraian dalam bab 4 terdiri atas beberapa usulan-usulan sesuai dengan tahapan proses evaluasi yang telah disampaikan dalam bab 3. Usulan-usulan tersebut adalah:

4.1 Usulan Menentukan Kebutuhan Evaluasi Pelatihan

Usulan meliputi penentuan tujuan evaluasi, evaluator, model evaluasi, dan model laporan evaluasi. Evaluasi yang diusulkan memiliki dua tujuan yaitu: untuk mengetahui tingkat pembelajaran (*learning*) peserta terhadap materi pelatihan, pembelajaran dilihat dari aspek pengetahuan mengenai pemahaman atas sebuah konsep dan implementasinya dalam pekerjaan. Tujuan berikutnya adalah evaluasi instruktur untuk pengembangan program.

Kemudian penunjukan evaluator dilakukan berdasarkan kriteria kompetensi yang disampaikan dalam bab 3, yaitu memiliki kompetensi manajerial, teknis, konseptual, dan kompetensi bidang studi. Evaluator akan sangat berperan dalam mendesain, melaksanakan, menilai, dan menafsirkan hasil evaluasi. Evaluasi yang akan dilaksanakan menggunakan model evaluasi *goal-based* dengan mengadaptasi level 1 dan 2 dari model evaluasi Kirkpatrick, sedangkan evaluasi instruktur mengadaptasi evaluasi CIPP (*context-input-process-product*) dari Stufflebeam dengan menekankan item evaluasi pada *input* dan *process*. Usulan yang terkait kebutuhan pelatihan dapat dilihat dalam lampiran 1, dan berikut adalah usulan rumusan tujuan evaluasi pelatihan PT.KI

Tabel 3. Usulan Rumusan Tujuan Evaluasi Pelatihan PT.KI

Rumusan tujuan evaluasi	Model evaluasi	Pendekatan	Metode pengumpulan data
Mengetahui peningkatan pengetahuan peserta selama pelatihan	Evaluasi reaksi (mengukur kepuasan peserta)	<i>Goal-based</i>	Kuesioner reaksi (menggunakan 5 skala)
	Evaluasi pembelajaran (mengukur peningkatan pengetahuan peserta)	<i>Goal-based</i>	Tes soal (sebelum dan setelah pelatihan)
Melakukan pengembangan program pelatihan	Evaluasi instruktur (menilai kemampuan instruktur)	<i>System based</i>	Lembar isian instruktur dan pengamatan

4.2 Usulan Pengembangan Instrumen Pengumpulan Data

Usulan pengembangan instrumen pengumpulan data terbagi atas 3 bagian berdasarkan 3 jenis evaluasi (reaksi, pembelajaran, dan evaluasi instruktur), disampaikan juga mengenai cara penilaian dan penafsiran data, serta laporan hasil evaluasi. Usulan pertama adalah terhadap instrumen reaksi

Usulan yang diberikan pada evaluasi mengenai reaksi adalah dalam bentuk kuesioner dengan menggunakan 5 skala sikap. Kemudian dari masing-masing item diberikan kolom isian komentar peserta dengan keterangan bahwa kolom dapat tidak diisi. Hasil dari skala sikap akan dianalisa untuk mengetahui rata-rata penilaian dari masing-masing item dan laporan ditampilkan dalam bentuk grafik agar perbedaan penilaian peserta dapat lebih mudah dipahami. Sedangkan komentar peserta akan dirangkum dalam bentuk uraian yang akan menjadi masukan bagi pengembangan program pelatihan.

Langkah pertama dalam mengembangkan instrumen evaluasi adalah dengan menentukan item-item yang menjadi pedoman dalam evaluasi reaksi. Berdasarkan analisa dalam bab 3 dapat diusulkan bahwa terdapat 3 item evaluasi, yaitu: 1) materi pelatihan, 2) instruktur pelatihan, dan 3) fasilitas. Berikut adalah rincian dari masing-masing item evaluasi reaksi:

Item mengenai materi pelatihan berisi penilaian terhadap tujuan pelatihan, kesesuaian materi dan tujuan, metode penyampaian, harapan peserta, manfaat terhadap pekerjaan, pemahaman setiap materi. Selanjutnya item mengenai instruktur pelatihan meliputi pengetahuan dan wawasan instruktur, presentasi, memimpin diskusi, jawaban atas pertanyaan, kaitan materi dengan contoh kasus. Terakhir, item mengenai fasilitas pelatihan meliputi penilaian terhadap fasilitas selama pelatihan, meliputi; suasana kelas, suhu udara, menu konsumsi.

Berdasarkan tiga item tersebut reaksi peserta akan diberi penilaian dengan skala sikap (5 skala; 1=sangat tidak setuju, 2=tidak setuju, 3=netral, 4=setuju, 5=sangat setuju). Item-item disampaikan dalam bentuk pernyataan dan peserta diminta menentukan penilaian terhadap dirinya. Dari masing-masing 3 item tersebut akan diakhiri dengan memberikan kolom isian komentar yang dapat diisi oleh peserta apabila peserta ingin memberikan komentar berkaitan dengan pelaksanaan pelatihan. Penilaian evaluasi reaksi dilakukan dengan menghitung rata-rata dari tiap item evaluasi. Proses penilaian dapat dilihat dalam Lampiran 2, dan berikut adalah tabel usulan instrumen evaluasi reaksi:

Tabel 4. Usulan Pengembangan Instrumen Evaluasi Reaksi

No	Usulan instrumen evaluasi reaksi	Skala Penilaian
1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.	1. Materi pelatihan - tujuan pelatihan - kesesuaian materi dan tujuan - penyampaian materi - kesesuaian materi dan harapan peserta - manfaat terhadap pekerjaan - pemahaman materi - audio/visual Komentar dan saran (optional)	5 skala 1=sangat tidak setuju, 2=tidak setuju, 3=netral, 4=setuju, 5=sangat setuju).
8. 9. 10. 11. 12.	2. Instruktur pelatihan - pengetahuan dan wawasan - presentasi - memimpin diskusi - respon terhadap pertanyaan - mengaitkan materi dengan contoh kasus Komentar dan saran (optional)	5 skala 1=sangat tidak setuju, 2=tidak setuju, 3=netral, 4=setuju, 5=sangat setuju).
13 14 15	3. Fasilitas - suasana kelas - suhu udara - menu konsumsi Komentar dan saran (optional)	5 skala 1=sangat tidak setuju, 2=tidak setuju, 3=netral, 4=setuju, 5=sangat setuju).

Selanjutnya, usulan pengembangan item pembelajaran dilakukan dengan beberapa tahapan, yaitu: 1) tahap pertama adalah menentukan level pembelajaran dari materi pelatihan, berdasarkan level pembelajaran dari Furjanic dan Trotman. Tahap selanjutnya, 2) adalah menentukan sub-sub materi yang ada dalam materi pelatihan, kemudian 3) menentukan desain pertanyaan dalam form evaluasi. Materi pelatihan yang digunakan sebagai dasar dalam desain lembar evaluasi pembelajaran adalah materi pelatihan *strategic planning*.

Tahap menentukan level pembelajaran dilakukan untuk mempermudah dalam merumuskan pertanyaan-pertanyaan yang akan diberikan pada lembar evaluasi serta mempertahankan validitas dari hasil evaluasi. Materi *strategic planning* atau perencanaan strategis yang diberikan PT.KI sampai pada tahap *evaluate* berdasarkan level pembelajaran (Furjanic dan Trotman, 2000). Materi pelatihan diawali dengan definisi dari *strategic planning* atau perencanaan strage dan konsep apa saja yang mendukung pelaksanaan *strategic planning* dan bagaimana aplikasinya. Materi yang terkait level pembelajaran *evaluate* adalah penjelasan mengenai tindakan yang harus dilakukan apabila dalam penerapan *strategic planning* ditemukan masalah atau kendala, dalam kondisi si perencana harus mampu mengevaluasi tahapan, sumber, penentu keputusan, dan alternatif pemecahan masalah.

Selanjutnya adalah menentukan sub-sub materi yang ada dalam pelatihan, dari masing-masing sub materi tersebut barulah dikembangkan pertanyaan-pertanyaan evaluasi. Terdapat dua model pertanyaan yang dapat digunakan dalam lembar evaluasi. Pertama adalah pertanyaan sederhana mengenai sebuah definisi sebuah konsep, peserta hanya diminta untuk mengingat (*recall*) terhadap sebuah konsep. Misalnya :

Q: Sebuah pola yang berurutan dari tindakan-tindakan atau keputusan-keputusan (*a pattern in a stream of decisions or actions*) merupakan definisi *strategic planning* dari:

- a. Kamus Oxford
- b. Alfred Chandler
- c. Henry Mintzberg
- d. Sun Tzu

Kemudian model pertanyaan berikutnya membutuhkan pemahaman dan analisa peserta, misalnya dengan menanyakan mengenai konsep yang sebaiknya diterapkan disaat menghadapi suatu kasus, misalnya :

- Q: Saat merencanakan *strategic planning* untuk pencapaian tujuan bagi divisi yang Saya pimpin, hal apa saja yang harus menjadi pedoman, dasar atau pilar dalam menyusun dan mengaplikasikan *strategic planning*
- a. *Mental, spiritual, vision, outcome*
 - b. *Resource, benefit, outcome*
 - c. *Outcome, vision, profit, resource*
 - d. *Vision, values, mission*

Pertanyaan-pertanyaan tersebut diberikan diawal dan diakhir pelatihan dan diberi penilaian untuk masing-masing lembar evaluasi. Untuk mengetahui peningkatan pembelajaran diketahui dengan menghitung selisih hasil tes. Analisa statistik *t-test* dengan perbandingan *pre-post test* dilakukan untuk mengetahui signifikan dari hasil pembelajaran peserta, apakah berasal dari pembelajaran selama pelatihan atau bukan. Dalam proses penghitungan dan penafsiran terdapat dua usulan, yaitu dengan menghitung nilai rata-rata kelas yang didapat dari membandingkan rata-rata nilai *pre-post test* dari masing-masing pertanyaan. Kemudian dapat dilakukan dengan menghitung nilai rata-rata tiap peserta dengan membandingkan nilai *pre-post test* dari masing-masing peserta. (Lampiran 3).

Rumusan pengembangan item evaluasi instruktur dilakukan berdasarkan 3 fokus utama evaluasi instruktur, yaitu; *instructional skill, technical competence, interpersonal skill* (ES&Manual, 2007).

4.2 Diskusi

Hasil dari penulisan Tugas Akhir ini merupakan usulan proses evaluasi yang dilakukan oleh PT.KI. Selama proses penulisan dan pemahaman terhadap model-model evaluasi pelatihan dan proses evaluasinya, ditemukan beberapa kemungkinan kesulitan dalam mengimplementasikan usulan-usulan tersebut. Kemungkinan yang pertama adalah pemahaman dari pimpinan organisasi mengenai proses evaluasi. Anggapan mengenai evaluasi pelatihan hanyalah sebagai pelengkap pelatihan bisa saja muncul dipikiran pimpinan, sehingga untuk

mengajukan usulan harus dikemukakan pula bahwa evaluasi pelatihan harus didesain dengan valid agar kriteria yang ingin dievaluasi memang tepat sasaran.

Kemudian mengenai biaya pelatihan yang akan bertambah dengan adanya evaluasi pelatihan. Biaya operasional pada setiap pelatihan akan bertambah terutama untuk memperbanyak form evaluasi dan membuat laporan.

Bertambahnya biaya operasional tentu akan menjadi pertimbangan bagi pimpinan PT.KI apalagi disaat perusahaan sedang mengalami kesulitan keuangan.

Selain itu terdapat beberapa pilihan mengenai waktu memberikan lembar evaluasi reaksi. Untuk pelatihan yang dilakukan selama 3 hari, lembar evaluasi reaksi dapat diberikan diakhir hari ketiga atau setiap setiap harinya. Lembar evaluasi yang diberikan setiap hari di akhir pelatihan dapat memberikan informasi mengenai reaksi peserta disetiap harinya. Kemudian reaksi keseluruhan didapat dari rata-rata keseluruhan. Demikian pula untuk lembar evaluasi pembelajaran, terdapat dua pilihan, apakah evaluasi pembelajaran dilakukan untuk mengetahui rata-rata pembelajaran kelas untuk tiap-tiap item materi, atau rata-rata pembelajaran masing-masing peserta.

Kemungkinan tersebut merupakan bahan diskusi yang dapat disampaikan pada pimpinan PT.KI agar proses evaluasi benar-benar sesuai dengan keinginan dan kebutuhan PT.KI.

Daftar Pustaka

- Cascio, Wayne F. (2003). *Managing Human Resource: productivity, quality of worklife, profits*. Mc-Graw-Hill
- Conway, Kathy&Charney, CY. (2005). *The Trainer's Tool Kit 2nd edition*. AMACOM
- Field, Andy (2000). *Discovering Statistics, Using SPSS for Windows*, SAGE Publication
- Furjanic, Sheila W&Trotman, Laurie L. (2000). *Turning Training Into Learning, How to design and deliver programs that get results*, AMACOM, 2000
- Kirkpatrick, Donald L. (1998). *Evaluating Training Programs, The Four Levels 2nd*, Berret-Koehler Publisher
- Jais, Ahmad dan Hasanbasri M. (2007). *Pengembangan Manajemen Kinerja dan Perawat dan Bidan, Evaluasi pelatihan di Kulonprogo Yogyakarta (makala paper np. 5, Juli 2007)*
- Munandar, Ashar Sunyoto. (2006). *Psikologi Industri dan Organisasi*. UI Press
- Noe, Raymond A. (2008). *Employee Training and Development 4th edition*. McGraw-Hill
- Noe, Ramond A., Hollenbeck, John R., Gerhart, Barry., Wright, Patrick M. (2008). *Himan Resource Management: gaining a competitive advantage 6th edition*. McGraw-Hill
- O'Connor, Bridget., Bronner, Michael., Delaney, Chester. (1996). *Training for Organizations*. South-Western Educational Publishing
- Phillips, Jack J&Stone, Ron Drew. (2002). *How to Measure Training Results*, McGraw-Hill
- Puspita, Sitha Yuliani. (2006). *Rancangan evaluasi pelatihan modul kepemimpinan di PT.X Indonesia (Tugas Akhir)*. UI Psikologi
- Rae, Leslie. (2005). *Using Evaluation: in training and development, Teknik Mengevaluasi Pelatihan dan Pengembangan*. PT. Gramedia, Jakarta
- Satriono, Teguh&Andree. (2008). *How to Measure 5 Levels of Training Evaluation*. Intellectual Capital Publishing.

The IBSTPI. *Evaluator Competencies: development, interpretation, and application*. http://media.wiley.com/product_data/excerpt/91/07879959/0787995991.pdf

Stufflebeam, Daniel L. (2003). *The CIPP Model for Evaluation*. Dipresentasikan dalam Annual Conference of The Oregon Program Evaluators Network (OPEN) 10/03/2003. <http://www.wmich.edu/evalctr/pubs/CIPP-ModelOregon10-03.pdf>

Indira, A. (2008). *Evaluations of Training Programs for Rural Development*. Journal of applied quantitative methods vol.3 no.2. <http://www.cs.indiana.edu/~leake/papers/p-91-01.pdf>

Castelda, Sharon J. (1994). *Reading/writing and mathematics instruction. CIPP planning/evaluation*. Des Moines public school. http://www.eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2sql/content_storage_01/0000019b/80/13/e9/6d.pdf

Seyfried, Erwin. (1998). *Evaluation of Quality Aspects in Vocational Training Programmes*. European Centre for the Development of Vocational Training, Thessaloniki (Greece). http://www.eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2sql/content_storage_01/0000019b/80/3e/8e/41.pdf

Reganick, Karol A. (1993). *A Cooperative Training Program for Student with Severe Behaviour Problems: Description and Comparative Evaluation*.

Woodward, Jane P&Yeager, John L. (1972). *Evaluation of Programs to Train Educational R&D Personnel*. Pittsburgh University. http://www.eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2sql/content_storage_01/0000019b/80/38/f3/db.pdf

Swanson, Lee. (1975). *System Approach to Special Education: Undergraduate Student Teaching*. University of New Mexico. http://www.eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2sql/content_storage_01/0000019b/80/36/b9/c4.pdf

Esseryel, Deniz. (2002). *Approaches to Evaluation of Training: Theory&Practice*. Educational Technology&Society vol.5 (2) ISSN 1436-4522. Syracuse University. http://www.ifets.info/journals/5_2/eseryel.pdf

Widyoko, Eko P. *Evaluasi Program Pembelajaran (Penulisan ilmiah)*. <http://www.um-pwr.ac.id/web/download/publikasi-ilmiah/Evaluasi%20Program%20Pembelajaran.pdf>

Leake, David B. (1991). *Goal-based Explanation Evaluation*. Computer science dept, Indiana University. <http://www.cs.indiana.edu/~leake/papers/p-91-01.pdf>

Robinson, Bernadette. (2002). *The CIPP Approach to Evaluation*. COLLIT Project. http://siteresources.worldbank.org/EXTTRABUICAPDEV/Resources/full_doc.pdf

Lescher, Nita C. (--). *Strategic Planning for Training Evaluation*. Presented in American Humane Association. www.cwla.org/programs/trieschman/2002fbwfiles/AMERICANHUMANE.ppt

Osokoya, Modupe M. (2007). *Evaluating for trainability of enrolles of the Leventis Foundation (Nigeria) agricultural schools programs*. Institute of education, University of Ibadan, Nigeria. http://www.eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2sql/content_storage_01/0000019b/80/3d/f7/07.pdf

Rivas, A.L., et al. *An interdisciplinary and system-based evaluation of academic programs*. Akademiai Kiado, Budapest. <http://www.springerlink.com/content/131822352157463j/fulltext.pdf?page=1>

Marcotte, P.L., Bakker., Bell, M. (2002). *Assesing Training Impact: IRRI's New Evaluation Approach*. Training centre, International Rice Research Institute. <http://www.training.irri.org/courseware/pdfs/occpapers/PAPER10.pdf>

Stufflebeam, Daniel L. (2002). *CIPP Evaluation Model Checklist*. Western Michigan University. <http://www.wmich.edu/evalctr/checklists/cippchecklist.htm>

----- (2003). *The CIPP Evaluation Model*. World Agroforestry Center. http://www.cglrc.cgiar.org/icraf/toolkit/The_CIPP_evaluation_model.htm

W.K. Kellogg Foundation, *Evaluation Handbook (1998), Philosophy and Expectation*. Washington DC, May 3rd, 2009. <http://www.wkkf.org/Pubs/Tools/Evaluation/Pub770.pdf>

Marsden, M.Jane. (1991). *Evaluation: Towards a definition and statement of purpose*. May 3rd, 2009. Australian Journal of Educational Psychology 7(1), 31-38 <http://www.ascilite.org.au/ajet/ajet7/marsden.html>

Nickols, Fred. (2000). *Evaluating Training: There is no "cookbook" approach*. 3 Mei 2009. <http://home.att.net/~nickols/evaluate.htm>

Lampiran 1. Usulan hasil pembahasan langkah pertama

No.	Rencana Kegiatan	Usulan
1.	Rumusan tujuan evaluasi	1. Mengetahui tingkat kepuasan peserta terhadap pelatihan 2. Mengetahui peningkatan pembelajaran peserta pelatihan
2.	Menunjuk evaluator	Pertimbangan dalam menunjuk evaluator 1. Kompetensi yang dimiliki 2. Pengetahuan mengenai materi pelatihan 3. Pengetahuan IT dalam membuat laporan dan analisa data
3.	Model evaluasi	1. Evaluasi reaksi (<i>reaction</i>): untuk mengetahui kepuasan peserta terhadap pelatihan 2. Evaluasi pembelajaran (<i>learning</i>): untuk mengetahui peningkatan pengetahuan dari materi pelatihan
4.	Metode pengumpulan data dan analisa	1. Evaluasi <i>reaction</i> dengan kuesioner Pengumpulan data melalui kuesioner, analisa dilakukan untuk mengetahui rata-rata penilaian. 2. Evaluasi <i>learning</i> dengan <i>pre-post test</i> , laporan individu, dan laporan kelompok Pengumpulan data dengan lembar isian soal, analisa untuk mengetahui nilai <i>pre-test</i> , <i>post-test</i> , laporan individu, dan laporan kelompok. Kemudian peningkatan pembelajaran, dan penilaian keseluruhan.
5.	Model laporan evaluasi	Dipaparkan dalam bentuk grafik

Lampiran 2: ilustrasi cara penghitungan evaluasi reaksi

1. Membuat tabel penilaian

Soal	1	2	3	4	5	Total
1						/100
2						/100
3						/100
dst						/100

2. Menentukan nilai pembagi (*denominator*) yang diperoleh dari total form evaluasi dikali dengan jumlah skala, misalnya jumlah form evaluasi ada 20, maka $20 \times 5 = 100$
3. Masing-masing lembar evaluasi dimasukkan penilaiannya berdasarkan skala dan no soal
4. Penjumlahan dilakukan untuk masing-masing pernyataan untuk mendapatkan nilai total (*numerator*)
5. Angka total (*numerator*) dibagi dengan nilai pembagi (*denominator*) untuk mendapatkan rata-rata reaksi untuk masing-masing pernyataan

Lampiran 3 : Ilustrasi cara penilaian evaluasi pembelajaran

Penilaian kelas

1. Membuat tabel penilaian

Soal	Rata-rata <i>pre-test</i>	Rata-rata <i>post-test</i>	Peningkatan
1	0.65	0.9	0.25
2	0.4	0.95	0.55
3	0.05	0.9	0.85

Untuk soal 1, dari *pre-test* 20 peserta hanya 13 yang menjawab benar (rata-rata 0.65)
dari *post-test* 20 peserta hanya 18 yang menjawab benar (rata-rata 0.9)
Peningkatan sebesar 0.25

Untuk soal 2, dari *pre-test* 20 peserta hanya 8 yang menjawab benar (rata-rata 0.4)
dari *post-test* 20 peserta hanya 19 yang menjawab benar (rata-rata 0.95)
Peningkatan sebesar 0.55

Untuk soal 3, dari *pre-test* 20 peserta hanya 1 yang menjawab benar (rata-rata 0.05)
dari *post-test* 20 peserta hanya 18 yang menjawab benar (rata-rata 0.9)
Peningkatan sebesar 0.85

Penilaian per peserta

1. Membuat tabel penilaian

Peserta	Nilai <i>pre-test</i>	Nilai <i>post-test</i>	Peningkatan
1	3	9	6
2	5	10	5
3	2	10	8

Untuk peserta 1 dari 10 soal *pre-test*, 3 soal benar dijawab (nilai 3)

Dari 10 soal *post-test*, 9 soal benar dijawab (nilai 9)

Untuk peserta 2 dari 10 soal *pre-test*, 5 soal benar dijawab (nilai 5)

Dari 10 soal *post-test*, 10 soal benar dijawab (nilai 10)

Untuk peserta 3 dari 10 soal *pre-test*, 2 soal benar dijawab (nilai 2)

Dari 10 soal *post-test*, 10 soal benar dijawab (nilai 10)

Lampiran 4.

HASIL PENULISAN

1. Lembar Evaluasi Reaksi
2. Lembar Evaluasi Pembelajaran
(Modul: *Strategic Thinking*)
3. Lembar Evaluasi Instruktur

Lembar evaluasi (reaksi)

Lokasi pelatihan : Tanggal lahir :
 Hari/tanggal pelatihan : Posisi/jabatan :
 Nama instruktur : Materi :

“Selamat sore Bapak/Ibu”

- Berilah penilaian dengan tanda silang (X) sesuai dengan pilihan Anda dari pernyataan-pernyataan dibawah ini
- Anda dapat memberikan komentar (saran dan kritik) pada kolom isian

Keterangan:

STS : Sangat Tidak Setuju
 TS : Tidak Setuju
 N : Netral
 S : Setuju
 SS : Sangat Setuju

No	Pernyataan	Penilaian				
		STS	TS	N	S	SS
	Materi Pelatihan					
1.	Saya memahami tujuan pelatihan					
2.	Materi pelatihan sesuai dengan tujuan pelatihan					
3.	Materi sesuai dengan harapan Saya					
4.	Materi bermanfaat terhadap pekerjaan Saya					
5.	Saya memahami seluruh materi pelatihan (tuliskan dalam komentar apabila ada materi yang sulit untuk dipahami dan mengapa)					
6.	Tugas-tugas yang diberikan menarik dan memancing pembelajaran					
7.	Audio/visual mempermudah pemahaman					
Komentar :						

No	Pernyataan	Penilaian				
		STS	TS	N	S	SS
	Instruktur Pelatihan					
8.	Memiliki pengetahuan dan wawasan terkait materi					
9.	Menyampaikan presentasi yang dapat mempermudah pemahaman materi					
10.	Dapat memimpin sesi diskusi yang mempermudah pemahaman materi					
11.	Merespon pertanyaan dan memberikan jawaban yang dapat mempermudah pemahaman materi					
12.	Dapat memberikan contoh kasus yang relevan dengan materi dan membantu pemahaman					
13.	Instruktur dapat membuat materi pelatihan menjadi menarik					
Komentar :						

No	Pernyataan	Penilaian				
		STS	TS	N	S	SS
	Fasilitas Pelatihan					
14.	Suasana kelas dapat membantu Saya memahami materi					
15.	Suhu/temperatur ruangan memberikan rasa nyaman					
16.	Menu konsumsi (pilihan makanan/minuman, rasa, kebersihan) disajikan dengan tepat					
Komentar :						

Terima Kasih untuk mengisi dan melengkapi lembar evaluasi ini.



Lembar evaluasi (pembelajaran)

Nama peserta :
Posisi/jabatan :
Divisi :

- Pilihan jawaban yang tepat dari pertanyaan-pertanyaan berikut ini
- Beri tanda silang (X) pada jawaban yang paling tepat

Sebuah pola yang berurutan dari tindakan-tindakan atau keputusan-keputusan (*a pattern in a stream of decisions or actions*) merupakan definisi pelatihan dari:

- a. Kamus Oxford
- b. Alfred Chandler
- c. Henry Mintzberg
- d. Sun Tzu

Dengan menerapkan perencanaan strategis, manfaat langsung yang didapat oleh organisasi adalah, kecuali:

- a. Sebagai perangkat komunikasi
- b. Menentukan tujuan-tujuan spesifik dari organisasi
- c. Mengembangkan tim kerja yang fokus pada kebutuhan masa depan organisasi
- d. Mengetahui kelemahan visi organisasi

Saat merencanakan *strategic planning* untuk pencapaian tujuan bagi divisi yang Saya pimpin, hal apa saja yang harus menjadi pedoman, dasar atau pilar dalam menyusun dan mengaplikasikan *strategic planning*

- a. Mental, spiritual, vision, outcome
- b. Resource, benefit, outcome
- c. Outcome, vision, profit, resource
- d. Vision, values, mission

Dalam implementasi perencanaan strategis, strategi harus dikomunikasikan, diintegrasikan dan diimplementasikan. Karena mitos Gooderham menyebutkan bahwa “pekerjaan akan berakhir ketika perencanaan telah dilakukan”. Pernyataan tersebut benar atau salah

- a. Benar
- b. Salah

Manfaat perencanaan strategis dapat dijabarkan dalam 3 tahap, yaitu

- a. *Strategic thinking* > *strategic planning* > *tactical planning*
- b. *Strategic planning* > *strategic thinking* > *tactical planning*
- c. *Strategic thinking* > *strategic implementing* > *tactical planning*
- d. *Strategic planning* > *strategic implementing* > *tactical planning*

“.....merupakan setengah dari proses perencanaan”. Pernyataan tersebut mengarah pada suatu konsep

- a. *Strategic planning*
- b. *Strategic thinking*
- c. *Tactical planning*
- d. *Strategic implementing*

“Fokus pada implementasi yang menghubungkan sumber daya manusia dan budget pada perencanaan strategis”. Pernyataan tersebut merupakan penjelasan dari konsep

- a. *Strategic planning*
- b. *Strategic thinking*
- c. *Tactical planning*
- d. *Strategic implementing*

“Perencanaan strategis memiliki makna pada perencanaan kondisi organisasi saat ini”. Pernyataan tersebut benar atau salah

- a. Benar
- b. Salah

Perencanaan strategis terkait dengan faktor-faktor dibawah ini, kecuali

- a. Sosial
- b. Ekonomi
- c. Budaya
- d. Pimpinan organisasi

John Naisbit mengatakan bahwa “perencanaan strategis tidak ada gunannya apabila tidak diawali dengan adanya visi yang strategis”. Pernyataan tersebut benar atau salah

- a. Benar
- b. Salah

Faktor yang dapat mempengaruhi kemajuan atau sebaliknya dari organisasi adalah

- a. Visi organisasi
- b. Misi organisasi
- c. Tujuan organisasi
- d. Budaya organisasi

Analisa yang sering digunakan dalam menciptakan rumusan perencanaan strategis adalah

- a. Analisa keuangan
- b. Analisa SWOT
- c. Analisa visi organisasi
- d. Analisa budaya organisasi

“Menggunakan *matrix list* atau *vote*” merupakan tahapan keberapa dari proses seleksi metode perencanaan strategis

- a. Tahap 1
- b. Tahap 2
- c. Tahap 3
- d. Tahap 4

Berhasilnya pelaksanaan perencanaan strategis ditentukan oleh area-area berikut, kecuali

- a. Implementasi
- b. Komunikasi
- c. Proses monitor
- d. Tanggung-jawab

Salah satu faktor eksternal organisasi yang dapat menjadi ancaman (*threats*) atau kesempatan (*opportunities*) dalam implementasi perencanaan strategis adalah

- a. Bencana alam
- b. Kebijakan pemerintah
- c. Nilai tukar mata uang
- d. Kelompok intelektual

-- Terima Kasih --



Lembar evaluasi instruktur

Lokasi pelatihan : Tanggal lahir :

Hari/tanggal pelatihan : Posisi/jabatan :

Nama instruktur : Materi :

Kuesioner (peserta pelatihan)
"Selamat sore Bapak/Ibu"

- Berilah penilaian dengan tanda silang (X) sesuai dengan pilihan Anda dari pernyataan-pernyataan dibawah ini

No	Pernyataan	Penilaian				
		STS	TS	N	S	SS
1.	Instruktur mampu melahirkan minat Saya terhadap materi					
2.	Saya merasa dihormati oleh instruktur					
3.	Instruktur mampu membuat Saya nyaman untuk bertanya					
4.	Pedoman-pedoman dalam mengerjakan tugas disampaikan dengan jelas					
5.	Intonasi suara baik (tidak keras/tidak enak didengar)					
6.	Instruktur menggunakan kata atau istilah yang mudah dimengerti					
Komentar :						

Lembar evaluasi instruktur

Lokasi pelatihan : Tanggal lahir :
 Hari/tanggal pelatihan : Posisi/jabatan :
 Nama instruktur : Materi :
 Nama evaluator :
 (Check list)

No	Item check list	Ya	Tidak	Keterangan
	<i>Instructional skill</i>			
1.	Tujuan pelatihan disampaikan diawal			
2.	Menyampaikan sasaran modul			
3.	Terampil menggunakan alat bantu teknologi			
4.	Isi presentasi disampaikan diawal			
5.	Waktu untuk menampilkan tiap slide sesuai			
6.	Memberi waktu peserta untuk bertanya			
	<i>Technical competence</i>			
7.	Hafal definisi konsep			
8.	Menggunakan contoh-contoh kasus untuk membantu pemahaman peserta			
9.	Menjawab pertanyaan dengan tepat			
10.	Menanyakan bagian yang belum dipahami peserta			
11.	Menyampaikan sumber-sumber literatur			
12.	Menyampaikan kaitan satu konsep dan konsep lain			
13.	Memiliki wawasan tentang aplikasi materi di dalam dan luar negeri			

No	Item check list	Ya	Tidak	Keterangan
	<i>Interpersonal skills</i>			
14.	Menunjukkan sikap hormat dan saling menghargai baik didalam atau diluar kelas			
15.	Menyapa peserta dengan sopan			
16.	Memberikan motivasi terkait pembelajaran			
17.	Mendengarkan pertanyaan peserta dengan serius			