

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA DASAR TEORI**

#### **A. Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu menjadi salah satu acuan peneliti dalam melakukan penelitian sehingga peneliti dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Berdasarkan hasil eksplorasi terhadap penelitian-penelitian terdahulu, peneliti menemukan beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini yaitu:

1. Evaluasi Program Pemberdayaan Masyarakat dalam Penanggulangan Kemiskinan di Kelurahan Meteseh Kecamatan Tambang Kota Semarang (Studi Kasus di Sanggar Batik Semarang 16)

Penelitian oleh Nur Fitria Arini dan Dewi Rostyaningsih (2018) yang berjudul “Evaluasi Program Pemberdayaan Masyarakat dalam Penanggulangan Kemiskinan di Kelurahan Meteseh Kecamatan Tambang Kota Semarang (Studi Kasus di Sanggar Batik Semarang 16)” ini merupakan penelitian yang menggunakan metode penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu wawancara, observasi dan dokumentasi. Untuk mengetahui tingkat keberhasilan program pemberdayaan melalui pelatihan keterampilan membatik, penelitian ini mengacu pada indikator evaluasi kebijakan menurut William N. Dunn yaitu efektivitas dan efisiensi serta mengkaji faktor pendorong dan penghambat pelaksanaan program. Konsep pemberdayaan yang digunakan adalah meliputi beberapa indikator yaitu penguasaan faktor produksi, penguatan sumber daya manusia, spesifik

lokasi dan permasalahan, serta pemakaian sumber daya secara sadar dan terencana. Faktor pendorong yang mempengaruhi program ini yaitu sosialisasi yang sering dilakukan oleh masyarakat kelurahan dan adanya partisipasi masyarakat yang sadar akan tingkat kesejahteraan hidupnya, sedangkan faktor penghambat yang terlihat dalam program ini yaitu kurangnya kesadaran pemakaian alat produksi batik yang baik dan benar, kurangnya pendamping untuk mengarahkan para penerima program dalam memproduksi, serta akses lokasi berupa transportasi dan jalan menuju sanggar batik yang kurang diperhatikan.

## 2. Model Evaluasi *Reaction Level* dari Kirkpatrick Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III Angkatan II Provinsi Gorontalo

Jenis penelitian yang digunakan oleh Thamrin A. Kum (2018) dalam penelitian berjudul “Model Evaluasi *Reaction Level* dari Kirkpatrick Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III Angkatan II Provinsi Gorontalo” adalah penelitian deskriptif kualitatif dengan teknik analisis data menggunakan rumus pembobotan dari Kirkpatrick. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peserta menunjukkan reaksi positif yang tinggi terhadap pelatihan berkaitan dengan sebagian besar komponen pelatihan, peserta menunjukkan reaksi yang positif karena menyadari memperoleh masukan yang berguna selama pelatihan, peserta menunjukkan reaksi yang lebih baik terhadap pelatihan meliputi komponen asrama/penginapan, dan tidak ada peserta yang menunjukkan reaksi kurang baik terhadap pelatihan.

3. Evaluasi Kebijakan Alokasi Dana Desa di Kabupaten Minahasa Tahun 2018 (Studi di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa)

Penelitian yang dilakukan oleh Julio A. Rarung, Novi R. Pioh, dan Welly Waworundeng (2019) berjudul “Evaluasi Kebijakan Alokasi Dana Desa di Kabupaten Minahasa Tahun 2018 (Studi di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa)” ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif dengan menggunakan teori evaluasi kebijakan dari William Dunn dalam Riant Nugroho (2014:713) dengan enam kriteria evaluasi kebijakan yaitu efektivitas, efisien, kecukupan, pemerataan, reponsivitas, dan ketepatan. Fokus penelitian yakni evaluasi kebijakan Alokasi Dana Desa di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Minahasa. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebijakan alokasi dana desa yang ada di Kabupaten Minahasa perlu peningkatan kapasitas sumber daya manusia dan peningkatan pengawasan ke desa-desa.

4. Implementasi Model Proyeksi *Simple Time Series*: Pelatihan Untuk Perencana Pembangunan Daerah

Penelitian berjudul “Implementasi Model Proyeksi *Simple Time Series*: Pelatihan Untuk Perencana Pembangunan Daerah” ini dilakukan oleh Mohtar Rasyid (2020). Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan kegiatan pelatihan yang meliputi bahan kajian, metode penyampaian serta evaluasi hasil pelatihan yang diselenggarakan oleh Badan Perencanaan Pembangunan Nasional bekerja sama dengan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Trunojoyo Madura. Peserta pelatihan terdiri dari para aparat perencana daerah yang berasal dari Bappeda

kota/kabupaten di Jawa Timur serta beberapa daerah lain luar Jawa Timur. Metode penyajian didesain dengan *before-after treatment evaluation*.

Dalam penelitian ini dipilih materi proyeksi data ekonomi yang memiliki kriteria sebagai berikut: mudah difahami, menggunakan data riil perencanaan, mudah dipraktekkan, menggunakan alat atau *software* populer, dan pernah digunakan dalam penyusunan dokumen perencanaan. Untuk menindaklanjuti rincian permintaan maka dilakukan beberapa langkah pendahuluan. Pertama, penyelenggara diklat dengan masukan dari narasumber mencari contoh dokumen perencanaan yang dinilai cukup baik dalam menggunakan aplikasi proyeksi. Kedua, menelusuri beberapa teknik proyeksi dari metode yang sederhana sampai yang paling sederhana. Ketiga, mengujicobakan metode tersebut terhadap beberapa mahasiswa secara acak, sebelum nantinya betul-betul digunakan untuk bahan pelatihan terhadap peserta pelatihan.

Materi yang disajikan dengan model *simple time series* dimodifikasi dari model analisis regresi. Setelah materi disajikan, selanjutnya dilakukan evaluasi terhadap efektivitas penyajian materi. Dari hasil penelitian ini diketahui bahwa pertama, masih relatif banyak aparat perencana daerah yang tidak memiliki kemampuan untuk melakukan proyeksi kuantitatif. Kedua, dengan pelatihan yang memadai akan semakin banyak aparat yang bisa menggunakan alat untuk membuat proyeksi secara efektif, dan ketiga keberhasilan penyusunan dokumen perencanaan tidak bisa berdiri sendiri tanpa dukungan pihak lain. Kualitas data menjadi unsur penting sehingga

nantinya penyusunan rencana berbasis data akan menjadi budaya dalam penyusunan rencana daerah.

5. *Planning in the Era of Disruption: The Needs for Reflective and Responsive Planners, Challenges for Planning Education in Indonesia*

Penelitian yang dilakukan oleh Bakti Setiawan (2021) dengan judul “*Planning in the Era of Disruption: The Needs for Reflective and Responsive Planners, Challenges for Planning Education in Indonesia*” ini bertujuan memberikan gambaran pentingnya perencanaan pendidikan bagi perencana di Indonesia yang berorientasi masa depan dan optimis untuk memberikan solusi dan mewujudkan masa depan yang lebih baik, bahkan di era disrupsi dan era perkembangan teknologi dan inovasi. Perencanaan pendidikan di Indonesia saat ini belum sepenuhnya siap menghadapi era baru, sehingga tujuan, kurikulum, dan metode pembelajaran harus disesuaikan dengan generasi siswa milenial, khususnya untuk menjawab era disrupsi seperti pandemi Covid-19.

Perencanaan pendidikan di Indonesia perlu diubah pendekatan, arah, dan orientasinya, salah satunya yaitu keluar dari peran tradisional yang hanya mentransfer pengetahuan dan keterampilan perencanaan kepada siswa. Perencanaan pendidikan saat ini harus dapat memastikan siswa mengadopsi berbagai perspektif dan pendekatan perencanaan yang lebih kritis serta dituntut untuk memberikan kontribusi yang lebih nyata bagi praktik perencanaan di Indonesia.

6. Model Evaluasi Kirkpatrick pada Pelatihan Teknis Siaga Covid-19 Berbasis Keluarga melalui *E-learning*

Penelitian ini dilakukan oleh Zakiya Taufiqoh, Sukanto, dan Mardiyono (2021) dengan judul “Model Evaluasi Kirkpatrick pada Pelatihan Teknis Siaga Covid-19 Berbasis Keluarga melalui *E-learning*”. Tujuan penelitian ini adalah untuk melakukan evaluasi pelatihan teknis Siaga Covid-19 melalui *e-learning* berdasarkan Model Kirkpatrick level 1 dan level 2. Metode penelitian menggunakan deskriptif kuantitatif dengan metode sampling jenuh yaitu 37 peserta pelatihan teknis Siaga Covid-19. Hasil dari penelitian, secara umum peserta pelatihan Siaga Covid-19 melalui *e-learning* merasa puas dan senang dengan kegiatan pelatihan, proses pembelajaran pelatihan melalui *e-learning* cukup efektif dan mampu berperan dalam mendukung peningkatan pemahaman peserta pelatihan Siaga Covid-19, dengan kecenderungan kenaikan pemahaman peserta rata-rata sebesar 20,65.

7. Pengembangan Kompetensi Aparatur Perencana pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Rokan Hulu

Tujuan penelitian yang dilakukan oleh Arif Budi Setiawan dan Adianto (2021) dengan judul “Pengembangan Kompetensi Aparatur Perencana pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Rokan Hulu” ini untuk menjelaskan upaya pengembangan kompetensi aparatur perencana pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Rokan Hulu serta menganalisis faktor penghambat pengembangan kompetensi pada Badan Perencanaan Pembangunan

Daerah Kabupaten Rokan Hulu. Teori yang digunakan dalam penelitian ini berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia dan kompetensi. Manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi merupakan proses pengelolaan sumber daya manusia, dimana proses pengambilan keputusan didasarkan pada informasi kebutuhan kompetensi jabatan dan kompetensi individu untuk mencapai tujuan perusahaan. Kompetensi memberikan dasar yang dapat dipertanggungjawabkan dalam melaksanakan pengelolaan sumber daya manusia, yang mampu membantu organisasi mendapatkan, menempatkan, mempertahankan, dan mengembangkan sumber daya yang handal bagi organisasi di era globalisasi.

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus yang bersifat deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa pengembangan kompetensi aparatur perencana pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Rokan Hulu ditinjau dari kriteria perencanaan, pelatihan, penilaian, dan pengembangan kompetensi berorientasi pekerjaan belum optimal. Faktor penghambatnya yaitu koordinasi dan sosialisasi antar instansi terkait pengembangan kompetensi belum berjalan dengan baik serta keterbatasan anggaran yang dimiliki oleh Pemerintah Kabupaten Rokan Hulu.

#### 8. Pengaruh Pelatihan terhadap Kompetensi Karyawan PT. Len Industri (Persero) Bandung

Penelitian ini dilakukan oleh Putu Ifo Yuda Wisastra dan Ella Jauvani Sagala (2016) dengan judul “Pengaruh Pelatihan terhadap

Kompetensi Karyawan PT. Len Industri (Persero) Bandung”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kompetensi karyawan yang dilakukan di PT. Len Industri (Persero) Bandung. Penentuan besarnya sampel pada penelitian ini menggunakan metode teknik Slovin dengan teknik analisis data yang digunakan adalah Path Analysis yang diolah dengan *software SPSS version 20 for windows*.

Data penelitian melalui kuesioner terhadap 192 responden karyawan PT. Len Industri (Persero) Bandung. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa variabel pelatihan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kompetensi karyawan, namun secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kompetensi karyawan. Variabel yang tidak berpengaruh signifikan yaitu variabel materi pelatihan dan peserta pelatihan.

#### 9. Hubungan Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kompetensi Pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Lhokseumawe

Penelitian yang dilakukan oleh Iskandar S (2008) dengan judul “Hubungan Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kompetensi Pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Lhokseumawe” ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara pendidikan dan pelatihan terhadap kompetensi pegawai pada Dinas Pendidikan Kota Lhokseumawe Propinsi Nanggroe Aceh Darussalam. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif dengan teknik analisis data menggunakan distribusi frekuensi dan analisis korelasi Spearman’s.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara pendidikan dengan kompetensi, ini berarti bahwa tingkat



pendidikan sangat berpengaruh terhadap kemampuan pegawai untuk dapat melaksanakan tugas yang dibebankan dengan baik. Terdapat pula hubungan yang positif antara pelatihan dengan kompetensi, dan terdapat hubungan yang positif secara bersama-sama antara pendidikan dan pelatihan dengan kompetensi. Angka koefisien korelasi yang diperoleh sebesar 0,626 menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki tingkat pendidikan yang tinggi dan juga telah mengikuti pelatihan struktural maupun teknis akan semakin meningkat kompetensinya yang meliputi pengetahuan dan keahlian dalam melaksanakan tugasnya.

#### 10. Evaluasi Pelatihan dengan Metode Kirkpatrick Analysis

Penelitian ini dilakukan oleh Anggoro Prasetyo Utomo dan Karinka Priskila Tehupeior (2014) dengan judul “Evaluasi Pelatihan dengan Metode Kirkpatrick Analysis”. Penulisan ini bertujuan melakukan analisis terhadap hasil evaluasi pelatihan *Customer Service (CS) School* level 1 dan level 2 dari *Kirkpatrick Analysis*, memberikan usulan tindakan yang perlu dilakukan, dan memberikan usulan berupa alat ukur yang dapat membantu pelaksana *training* melakukan evaluasi level 3 dari *Kirkpatrick Analysis*. Metode penelitian yang digunakan yaitu deskriptif analisis dengan jumlah sampel sebanyak 73 pegawai *CS* dengan masa kerja kurang dari tiga bulan.

Hasil penelitian ini adalah sebagian besar peserta merasa puas dengan pelatihan *CS School* dan mengerti dengan baik materi yang diberikan saat pelatihan. Peningkatan kualitas *trainer* dan materi yang disesuaikan dengan tingkat pemahaman awal peserta merupakan usulan yang diberikan untuk meningkatkan efektivitas pelatihan.

11. Pengaruh Pelatihan, Motivasi, dan Tingkat Pendidikan terhadap Kompetensi Peserta Didik pada LPK Alfabank Yogyakarta

Penelitian ini dilakukan oleh Yulia Happy Kusumastuti (2018) dengan judul “Pengaruh Pelatihan, Motivasi, dan Tingkat Pendidikan terhadap Kompetensi Peserta Didik pada Alfabank Yogyakarta”. Penelitian ini termasuk jenis penelitian kuantitatif. Sampel penelitian ini adalah 40 peserta didik LPK Alfabank Yogyakarta. Teknik pengumpulan data yang dilakukan yaitu menggunakan kuesioner. Kuesioner diuji validitas dan reliabilitasnya sebelum pengumpulan data penelitian. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh pelatihan terhadap kompetensi peserta didik, terdapat pengaruh motivasi terhadap kompetensi peserta didik, tidak terdapat pengaruh tingkat pendidikan terhadap kompetensi peserta didik, dan tidak terdapat pengaruh pelatihan, motivasi, dan tingkat pendidikan terhadap kompetensi peserta didik. Nilai koefisiensi determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,291 atau 29,1% yang bermakna bahwa 29,1% kompetensi peserta didik dipengaruhi oleh pelatihan, motivasi, dan tingkat pendidikan, sedangkan sisanya sebesar 70,9% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian.

12. Kajian Empiris Model Evaluasi Kirkpatrick untuk Mengukur Efektivitas Pelatihan Kerja secara Daring

Penelitian ini dilakukan oleh Gogon Islami dan Dian Ari Nugroho (2022) dengan judul “Kajian Empiris Model Evaluasi Kirkpatrick untuk Mengukur Efektivitas Pelatihan Kerja secara Daring”. Penelitian ini adalah

penelitian terapan evaluatif yang bertujuan untuk mengevaluasi efektivitas kegiatan pelatihan yang diselenggarakan secara daring terhadap mahasiswa magang di Bank Sinarmas Syariah dengan menggunakan model evaluasi Kirkpatrick yang mengukur efektivitas dari empat level yaitu reaksi, pembelajaran, sikap, dan hasil. Penelitian ini menggunakan pendekatan metode campuran kuantitatif dan kualitatif dengan strategi eksplanatoris sekuensial. Analisis data kuantitatif yang digunakan yaitu secara kuantitatif deskriptif. Data diperoleh dari 49 peserta pelatihan kerja. Dalam level reaksi, pembelajaran dan sikap memperoleh hasil evaluasi yang sangat baik sedangkan level hasil memperoleh hasil yang sangat baik namun tidak maksimal.

Metode kualitatif dibutuhkan untuk sebagai tindak lanjut dari temuan metode kuantitatif untuk menjawab masalah penelitian secara lebih solutif. Hasil penelitian kualitatif menyimpulkan bahwa manajemen penyelenggaraan pelatihan kerja telah cukup baik namun masih terdapat kendala yang diakibatkan oleh penyelenggaraannya secara daring. Pelatihan kerja secara daring berpengaruh secara positif terhadap kesiapan kerja dibantu dengan kegiatan mentoring. Heterogenitas prestasi kerja karyawan yang terjadi diakibatkan oleh fungsi penempatan yang tidak sesuai dengan *job analysis* sebagai faktor utama diikuti oleh perbedaan motivasi dan kendala lapangan.

### 13. *Effects of Training on Employee Performance-Evidence from Uganda*

Penelitian ini dilakukan oleh Nassazi (2013) dengan judul “*Effects of Training on Employee Performance-Evidence from Uganda*”. Tujuan dari

penelitian adalah untuk mengevaluasi efek dari pelatihan terhadap kinerja karyawan. Dalam rangka untuk memahami tujuan penelitian empat tujuan dikembangkan dan berfokus pada mengidentifikasi program-program pelatihan yang ada di industri, tujuan dari pelatihan yang ditawarkan, metode yang digunakan dan efek dari pelatihan terhadap pengembangan kinerja karyawan. Penelitian ini didasarkan pada tiga studi kasus dari perusahaan telekomunikasi terbesar di Uganda. Pendekatan kualitatif dan kuantitatif yang terdiri dari 18 pertanyaan berupa kuesioner yang dibagikan kepada 120 responden. Hubungan antara pelatihan dan peningkatan kinerja tampak relevan. Hasil jelas menunjukkan bahwa 110 responden memiliki 92,5% peningkatan pada kinerjanya.

#### 14. Desain Evaluasi Program Pelatihan Guru Fisika Profesional

Penelitian ini dilakukan oleh Rahmat Rizal, Erita Susanti, Dwi Sulistyaningsih dan Deni Moh Budiman (2020) dengan judul “Desain Evaluasi Program Pelatihan Guru Fisika Profesional”. Tujuan dari kegiatan pelatihan perlu dievaluasi agar dapat memberikan manfaat yang efektif dan signifikan. Salah satu bentuk evaluasi program pelatihan yang dapat diimplementasikan adalah model evaluasi empat level Kirkpatrick yang setiap levelnya merepresentasikan sebuah sekuen dari setiap tahapan untuk mengevaluasi program. Empat level evaluasi tersebut terdiri dari Level 1-*Reaction*, Level 2-*Learning*, Level 3-*Behavior* dan Level 4-*Results*. Kegiatan evaluasi dilakukan secara sekuen pada setiap level, karena setiap level memberi dampak pada level berikutnya. Dengan adanya evaluasi menggunakan model ini diharapkan bisa memberikan

deskripsi kualitatif yang komprehensif dan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan kepada penyelenggara dan *stakeholder* dalam menindaklanjuti program selanjutnya.

15. Evaluasi Program Pengembangan Kompetensi Berdasarkan Model Evaluasi Kirkpatrick Level 1 dan Level 2

Penelitian ini dilakukan oleh Yunni Susanty (2022) dengan judul “Evaluasi Program Pengembangan Kompetensi Berdasarkan Model Evaluasi Kirkpatrick Level 1 dan Level 2”. Tujuan dari penelitian ini adalah mengevaluasi program pengembangan kompetensi menggunakan model evaluasi Kirkpatrick level 1 untuk mengetahui tingkat kepuasan peserta dan level 2 untuk mengetahui apakah terjadi peningkatan pengetahuan peserta setelah mengikuti program pengembangan kompetensi. Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif kuantitatif. Berdasarkan hasil penelitian, disimpulkan bahwa peserta merasa puas terhadap aspek fasilitator dan penyelenggara serta terdapat peningkatan pengetahuan peserta sebelum dan sesudah mengikuti pembelajaran.

16. *Impact of Training on Employee Performance: A Study of Telecommunication Sector in Pakistan*

Penelitian ini dilakukan oleh Sultana (2012) dengan judul “*Impact of Training on Employee Performance: A Study of Telecommunication Sector in Pakistan*”. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dampak dari pelatihan terhadap kinerja karyawan. Teknik pengambilan data yang digunakan dengan menyebarkan kuesioner dan tinjauan pustaka. Penelitian

ini mengeksplorasi bahwa untuk setiap perusahaan yang ingin berhasil mencapai tujuan program pelatihannya maka desain dan implementasi pelatihan harus direncanakan secara sistematis dan disesuaikan terhadap peningkatan kinerja dan produktivitasnya. Peneliti membagikan 360 kuesioner kepada karyawan di lima perusahaan telekomunikasi di Pakistan. Setelah diamati, sebagian besar perusahaan memenuhi kebutuhan pelatihan karyawan secara serampangan, sementara perusahaan lain mengatur tentang pengidentifikasian kebutuhan pelatihan, merancang kegiatan pelatihan secara rasional dan akhirnya menilai hasil pelatihan.

Studi ini menyimpulkan bahwa jika perusahaan berinvestasi pada hak pelatihan karyawan maka pelatihan itu harus membawa dampak peningkatan kinerja karyawan serta kompetensi dan keterampilan karyawan. Selain itu, pelatihan dipandang sebagai alat yang berguna untuk mengatasi perubahan inovasi teknologi, persaingan pasar, penataan 17 organisasi dan yang paling penting adalah peningkatan kinerja karyawan. Dari hasil SPSS terlihat bahwa melalui perhitungan regresi hubungan antara pelatihan dan peningkatan kinerja sebesar 0,582 yang artinya jika terjadi perubahan 1% pada variabel prediktif (pelatihan) dapat merubah variabel hasil (kinerja) sampai dengan 58,2%. Oleh karena itu jika pelatihan meningkat 1% maka akan mengakibatkan peningkatan kinerja sebesar 58,2%. Hubungan ini positif dan signifikan seperti yang ditunjukkan oleh p value kecil. Nilai  $R^2$  adalah 0,501 dan dapat terlihat ada 0,499 kemungkinan adanya faktor lain yang mempengaruhi variabel hasil (kinerja). Hasil dari penelitian ini adalah ada efek positif dari pelatihan

terhadap kinerja karyawan. Hal ini membantu untuk mengetahui apa yang harus terjadi dan apa yang terjadi antara target yang diinginkan atau standard perusahaan dan tingkat aktual kinerja.

17. Evaluasi Pelatihan Kepemimpinan Pengawas berdasarkan Model Evaluasi Kirkpatrick Level-1 dan Level-2 di BKPSDM Kabupaten Sukabumi

Penelitian ini dilakukan oleh Surjanto (2022) dengan judul “Evaluasi Pelatihan Kepemimpinan Pengawas berdasarkan Model Evaluasi Kirkpatrick Level-1 dan Level-2 di BKPSDM Kabupaten Sukabumi”. Penelitian ini dilaksanakan menggunakan desain deskriptif analitik yang menggambarkan dan menilai proses pelaksanaan pelatihan berdasarkan model evaluasi Kirkpatrick level 1 (*Reaction*) dan level 2 (*Learning*). Analisis bivariat telah dilaksanakan untuk mengetahui hubungan variabel dependen (hasil tes substansi akademik) dengan variabel independen: a) umur peserta ( $p=0,005$  atau ada hubungan); b) pendidikan peserta ( $p=0,561$  atau tidak ada hubungan); c) gender ( $p=0,315$  atau tidak ada hubungan); d) masa kerja sebagai pengawas ( $p=0,029$  atau ada hubungan); e) gaya komunikasi widyaiswara ( $p=1,000$  atau tidak ada hubungan); f) responsivitas widyaiswara ( $p=1,000$  atau tidak ada hubungan); g) tingkat pengetahuan widyaiswara ( $p=1,000$  atau tidak ada hubungan); h) kesesuaian mata pelatihan dengan kebutuhan peserta ( $p=0,229$  atau tidak ada hubungan); i) kesesuaian mata pelatihan dengan kebutuhan peserta ( $p=0,307$  atau tidak ada hubungan); j) metode penyampaian materi ( $p=0,101$  atau tidak ada hubungan); k) LMS yang digunakan ( $p=0,922$  atau tidak ada hubungan); dan l) waktu istirahat yang disediakan ( $p=0,251$  atau

tidak ada hubungan), sedangkan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi pengetahuan peserta dilakukan analisis menggunakan uji regresi logistik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas widyaiswara sangat baik (87,11%), materi pelatihan baik (70,36%) dan pelayanan penyelenggara sangat baik (84,95%). Sedangkan nilai rata-rata pengetahuan peserta adalah 88,5 dengan standar deviasi 10,24. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa sesuai uji regresi logistik terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi pengetahuan peserta, masa kerja peserta sebagai pengawas ( $p=0,01$ ) dan umur peserta ( $p=0,028$ ) merupakan faktor yang berpengaruh terhadap pengetahuan peserta (nilai substansi akademik).

#### 18. Penerapan Model Kirkpatrick untuk Evaluasi Program Diklat Teknis Substantif Materi Perencanaan Pembelajaran di Wilayah Kerja Provinsi Kepulauan Riau

Penelitian ini dilakukan oleh Yetti Nurhayati (2018) dengan judul “Penerapan Model Kirkpatrick untuk Evaluasi Program Diklat Teknis Substantif Materi Perencanaan Pembelajaran di Wilayah Kerja Provinsi Kepulauan Riau”. Evaluasi ini menggunakan model evaluasi Kirkpatrick 4 level (Kirkpatrick *Four Levels Evaluation Model*) yang bertujuan untuk mengetahui efektivitas program Diklat Teknis Substantif Materi Perencanaan Pembelajaran di Wilayah Kerja Provinsi Kepulauan Riau. Data diperoleh melalui instrumen observasi, wawancara, dan dokumentasi serta dianalisis menggunakan teknik deskriptif kualitatif. Wawancara



dilakukan kepada peserta diklat, atasan peserta diklat yakni kepala madrasah, dan teman sejawat peserta diklat yakni guru.

Hasil evaluasi ini adalah penilaian pada level 1 reaksi, hasil reaksi peserta terhadap panitia penyelenggara dan narasumber sangat tinggi, namun yang perlu diperhatikan adalah persiapan bahan materi pelajaran yang perlu disiapkan di awal diklat dan perlengkapan ATK (alat tulis kantor) seperti *flashdisk* perlu dicek kembali. Pada level 2 belajar, kemampuan kompetensi sikap, pengetahuan, dan keterampilan peserta sangat signifikan penilaiannya. Pada level 3 perilaku, pelaksanaan evaluasi dilakukan setelah peserta kembali ke tempat kerjanya masing-masing. Hasil evaluasi menunjukkan bahwa terdapat peningkatan perubahan perilaku alumni diklat dari sebelum diklat dan setelah diklat. Perubahan perilaku setelah diklat meliputi kedisiplinan kehadiran, cara berpakaian, memotivasi teman sejawat, berkomunikasi dengan baik, serta ketepatan dan kecepatan menyelesaikan tugas sehari-hari. Pada level 4 dampak, terdapat peningkatan kinerja alumni diklat. Alumni mampu membimbing dan mendesiminasi ilmu yang telah didapat dari diklat kepada sesama teman sejawatnya, mampu mengembangkan metode dan media pembelajaran dalam proses belajar mengajar, dan pembuatan Rancangan Program Pembelajaran (RPP) menjadi lebih baik.

#### 19. Implementasi Evaluasi Model Kirkpatrick pada Perkuliahan Masalah Nilai Awal dan Syarat Batas

Penelitian ini dilakukan oleh Syamsu Qamar Badu (2012) dengan judul “Implementasi Evaluasi Model Kirkpatrick pada Perkuliahan

Masalah Nilai Awal dan Syarat Batas”. Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran tentang implementasi Evaluasi Model Kirkpatrick pada Program Pembelajaran Matakuliah Masalah Nilai Awal (MNA) dan Syarat Batas. Dari empat level untuk Evaluasi Model Kirkpatrick masing-masing dilakukan penilaian dengan alat penilaian yang berbeda. Penilaian kinerja digunakan untuk menilai hasil kerja atau proyek mahasiswa.

Metode penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif. Sampel dalam penelitian ini adalah mahasiswa Jurusan Pendidikan Matematika Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam Universitas Negeri Gorontalo berjumlah 58 orang. Data dalam penelitian ini dijangkau menggunakan angket dan dilakukan pengujian reliabilitas dengan *Cronbach's Alpha*. Evaluasi belajar mahasiswa diperoleh dengan menggunakan rubrik penilaian kinerja. Hasil penelitian menggambarkan evaluasi model Kirkpatrick pada program pembelajaran matakuliah Masalah Nilai Awal (MNA) dan Syarat Batas sangat efektif.

20. Penerapan Model Evaluasi Kirkpatrick Empat Level dalam Mengevaluasi Program Diklat di Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP) Lembang

Penelitian ini dilakukan oleh Ramayana Ritonga, Asep Saepudin, Uyu Wahyudin (2019) dengan judul “Penerapan Model Evaluasi Kirkpatrick Empat Level dalam Mengevaluasi Program Diklat di Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP) Lembang”. Dalam meningkatkan Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM), BBPP Lembaga yang menjadi tempat yang tepat sasaran untuk melaksanakan pelatihan teknis dan pelatihan fungsional di bidang pertanian. Sudah terbukti BBPP

Lembang banyak sekali mencetak tenaga yang handal di bidang pertanian, hal ini bisa dijadikan sebagai indikator keberhasilan dari lembaga diklat ini, bukan hanya itu, kesejahteraan para petani pun sudah meningkat. BBPP Lembang menjadi salah satu wadah yang bisa dijadikan sebagai lapangan kerja yang membantu mengurangi jumlah warga yang tidak mendapatkan pekerjaan. Untuk meningkatkan pelatihan berkelanjutan dan tepat sasaran BBPP Lembang senantiasa melakukan kegiatan evaluasi yang bertujuan melihat keberhasilan program yang telah diselenggarakan dan menindaklanjuti kelemahan-kelemahan yang didapat ketika proses evaluasi berlangsung baik di awal program dan maupun diakhir program. Penerapan model evaluasi Kirkpatrick empat level digunakan sebagai kerangka acuan untuk mengevaluasi program, dimana evaluasi pada level 1 dan level 2 akan menghasilkan informasi untuk organisasi tentang penyelenggaraan pelatihan baik di awal, tengah maupun akhir. Sedangkan pada level 3 dan level 4 menghasilkan informasi yang berfokus pada dampak pelatihan bagi organisasi dan peserta pelatihan.

21. Evaluasi Diklat ASN Model Kirkpatrick (Studi Kasus Pelatihan *Effective Negotiation Skill* Balai Diklat Keuangan Makassar)

Penelitian ini dilakukan oleh Azwar Iskandar (2019) dengan judul “Evaluasi Diklat ASN Model Kirkpatrick (Studi Kasus Pelatihan *Effective Negotiation Skill* Balai Diklat Keuangan Makassar)”. Penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan: a) mengevaluasi kepuasan peserta diklat terhadap pengajar dan penyelenggaraan diklat; b) mengevaluasi implementasi hasil diklat setelah kembali ke unit kerja; c) mengevaluasi

dampak hasil diklat dalam meningkatkan kinerja alumni diklat dan/atau unit kerja; dan d) mengidentifikasi kendala yang menghambat penerapan hasil pelatihan. Penelitian evaluasi Kirkpatrick ini menggunakan analisis kuantitatif dan kualitatif dengan teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dan wawancara.

Temuan mengungkapkan bahwa: a) keseluruhan aspek evaluasi penyelenggaraan dinilai oleh peserta dengan kategori sangat baik meskipun belum dapat memenuhi tingkat harapan dari peserta yang ditunjukkan dengan angka rata-rata di bawah 100%. Di sisi lain, keseluruhan aspek evaluasi pengajar telah dapat memenuhi harapan dari peserta; b) pelatihan mampu meningkatkan kompetensi alumni dalam mendukung pekerjaan alumni setelah kembali ke unit kerja. Hal ini terlihat dari nilai rata-rata total persepsi responden alumni terkait perubahan kompetensi setelah mengikuti diklat sebesar 8,34 (dari skala 1-10). Hasil uji-t berpasangan menunjukkan hal yang sama bahwa program pelatihan yang dilakukan berhasil dan memiliki pengaruh yang signifikan dalam peningkatan kompetensi alumni; c) hasil pelatihan memberikan dampak terhadap kinerja alumni dan/atau unit kerja alumni dengan nilai rata-rata tingkat dampak positif bagi kinerja individu dan/atau unit kerja dengan kategori tinggi; d) kendala terbesar yang dialami oleh alumni dalam menerapkan pengetahuan yang diperoleh dari pelatihan di tempat kerja adalah perbedaan bahasa, budaya, dan karakter, yang menimbulkan kesulitan ketika melakukan negosiasi dan komunikasi tentang tugas dan target kinerja unit.

## 22. Evaluasi Program Model Kirkpatrick pada Diklat Berjenjang di Kabupaten Gorontalo

Penelitian ini dilakukan oleh Suwartin A. Pateda, Abdul Rahmat, dan Mohammad Zubaidi (2020) dengan judul “Evaluasi Program Model Kirkpatrick pada Diklat Berjenjang di Kabupaten Gorontalo”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui informasi tentang evaluasi program model Kirkpatrick pada Diklat Berjenjang. Adapun hal yang diteliti yaitu pelatihan (*training*) yang dilakukan pada lembaga pendidikan di Kabupaten Gorontalo. Evaluasi program dapat memberikan penilaian terhadap keberhasilan suatu program yang dijalankan dalam setiap lembaga. Empat evaluasi yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu *reaction evaluating*, *learning evaluating*, *behavior evaluating*, dan *result evaluating*. Metode penelitian yang digunakan metode evaluasi dengan pendekatan kombinasi kualitatif dan kuantitatif.

Hasil evaluasi program model Kirkpatrick pada diklat berjenjang di Kabupaten Gorontalo meliputi empat level yaitu level reaksi, level belajar, level perilaku dan level dampak memiliki pengaruh secara signifikan terhadap implementasi model Kirkpatrick. Keberhasilan suatu pelatihan dapat dilihat dari tiga domain kompetensi (*knowledge*, *skills* dan *attitudes*) yang merupakan hal-hal yang dapat diajarkan dalam suatu *training* (pelatihan). Oleh karena itu, evaluasi pada level dua ini juga menekankan pada seberapa jauh pembelajaran (*learning*) peserta atas materi *training* dalam konteks peningkatan kompetensi.

### 23. Evaluasi Program Pendidikan Pelatihan Pembinaan Ideologi Pancasila bagi Guru Menggunakan Model Kirkpatrick

Penelitian ini dilakukan oleh Tri Suharti (2022) dengan judul “Evaluasi Program Pendidikan Pelatihan Pembinaan Ideologi Pancasila bagi Guru Menggunakan Model Kirkpatrick”. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengukur sejauh mana pengaruh pendidikan dan pelatihan (diklat) Pembinaan Ideologi Pancasila (PIP) terhadap peserta diklat PIP, dikarenakan program diklat ini merupakan suatu program yang sangat penting dalam pembumih nilai-nilai Pancasila dalam kehidupan sehari-hari. Desain dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan jenis penelitian evaluasi program diklat dengan menggunakan model evaluasi Kirkpatrick yang terdiri atas empat level model evaluasi.

Dengan adanya program Pendidikan dan pelatihan PIP ini peserta diklat dapat meningkatkan kompetensi nilai, pengetahuan dan tindakannya dalam mengaktualisasikan nilai-nilai Pancasila di lingkungan kerja maupun masyarakat. Penelitian ini menggunakan model evaluasi Kirkpatrick yang dipakai untuk mengukur sejauh mana pengaruh suatu pelatihan terhadap seseorang. Hasil kegiatan evaluasi pelatihan Kirkpatrick dalam 4 aspek adalah sebagai berikut: a) Evaluasi reaksi memberikan reaksi positif dan menyenangkan, b) Evaluasi belajar dengan rata-rata nilai peserta diklat PIP adalah 76,02 dengan kategori baik, c) Evaluasi tingkah laku dengan hasil aktualisasi terdapat 103 orang peserta mengumpulkan laporan aktualisasi, dan d) Evaluasi hasil yaitu adanya peningkatan dari hasil *pre test* dan *post test* dengan kategori baik.

#### 24. Evaluasi Program Pendidikan dan Pelatihan Menggunakan Model Kirkpatrick pada Institusi Pemerintah di Indonesia

Penelitian ini dilakukan oleh Eny Engriyani dan Rugaiyah (2022) dengan judul “Evaluasi Program Pendidikan dan Pelatihan Menggunakan Model Kirkpatrick pada Institusi Pemerintah di Indonesia”. Evaluasi pendidikan dan pelatihan merupakan serangkaian sistem secara keseluruhan untuk melihat efektivitas dan efisiensi suatu program serta bertujuan untuk mengetahui capaian program dalam jangka pendek dan jangka panjang. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melakukan tinjauan sistematis terhadap penelitian-penelitian sebelumnya yang relevan yang menggunakan evaluasi model Kirkpatrick dalam kegiatan program pendidikan dan pelatihan di lembaga pemerintah Republik Indonesia antara tahun 2016 hingga 2021. Metode penelitian dilakukan dengan studi literatur melalui pencarian artikel dan jurnal ilmiah terakreditasi. Data literatur dikaji dari berbagai komponen pengembangan proses pada program pendidikan dan pelatihan model Kirkpatrick yaitu reaksi level 1, pembelajaran level 2, perilaku level 3, dan dampak level 4. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa evaluasi pendidikan dan pelatihan dengan model Kirkpatrick yang dilakukan di lembaga pemerintah dapat memperkaya khasanah pengetahuan praktis dengan tujuan evaluasi sehingga pada akhirnya dapat bermanfaat sebagai acuan peningkatan mutu pendidikan dan pelatihan serta untuk pengambilan keputusan dan kebijakan lebih lanjut.

25. Evaluasi *Training* dengan Menggunakan Model Kirkpatrick (Studi Kasus *Training Foreman Development Program* Di PT. Krakatau Industrial Estate Cilegon)

Penelitian ini dilakukan oleh Hendang Setyo Rukmi, Dwi Novirani, dan Ahmad Sahrul (2014) dengan judul “Evaluasi *Training* dengan Menggunakan Model Kirkpatrick (Studi Kasus *Training Foreman Development Program* di PT. Krakatau Industrial Estate Cilegon)”. Evaluasi *Training Foreman Development Program* menggunakan Model Kirkpatrick. Evaluasi dilakukan dalam empat level, yaitu tingkat kepuasan peserta terhadap pelaksanaan *training*, yang diukur dengan kuesioner untuk peserta; tingkat pemahaman peserta terhadap materi *training*, yang diukur dengan soal *pre test* dan *post test* untuk peserta; perubahan perilaku kerja peserta *training* setelah kembali bekerja, yang diukur dengan kuesioner untuk atasan dan bawahan peserta; dan dampak perubahan perilaku kerja peserta *training* terhadap tingkat produktifitas perusahaan, yang diukur dari berkurangnya pemborosan akibat penurunan tingkat absensi dan keterlambatan staf yang dipimpin peserta *training*.

Data ketiga level pertama diolah dengan rumus pembobotan Kirkpatrick. Hasilnya menunjukkan bahwa tingkat kepuasan peserta berkisar 77-83%. Nilai rata-rata *pre test* 46,58%, sedangkan nilai rata-rata *post test* 58,50%. Dari 20 peserta, 16 orang perilaku kerjanya lebih baik menurut atasan. Data menunjukkan tidak ada penurunan tingkat keterlambatan tetapi terjadi penurunan tingkat absensi yang berdampak pada penghematan perusahaan sebesar Rp 10.727.273.



26. Evaluasi Pelatihan (*Training*) Level II berdasarkan Teori *The Four Levels* Kirkpatrick

Penelitian dilakukan oleh Umi Widyastuti dan Dedi Purwana ES (2015) dengan judul “Evaluasi Pelatihan (*Training*) Level II berdasarkan Teori *The Four Levels* Kirkpatrick”. Penelitian ini dilakukan untuk mengevaluasi pelatihan bagi siswa yang diselenggarakan oleh Pusat Sumber Belajar Universitas Negeri Jakarta (PSB UNJ), dan bertujuan untuk mengetahui keefektifan pelatihan di tingkat II berdasarkan teori *The Four Levels* Kirkpatrick. Pelatihan yang diamati dalam penelitian ini mencakup pelatihan pembelajaran berbasis sains, pembelajaran berbasis proyek, pembelajaran berbasis internet, media sederhana dan pelatihan penilaian otentik.

Populasi dalam penelitian ini adalah semua siswa yang berpartisipasi dalam program ini yang berasal dari seluruh fakultas di UNJ. Dengan menggunakan *purposive sampling*, sampel dipilih secara acak berdasarkan jenis pelatihan yang diberikan oleh PSB UNJ. Jumlah sampel yang diperoleh adalah 110 siswa. Dengan membandingkan data pra dan pascapengujian data menggunakan uji-t berpasangan, hasil penelitian menunjukkan adanya perbedaan pengetahuan dan keterampilan yang signifikan sebelum dan sesudah mengikuti pelatihan.

Berdasarkan hasil analisis data dan uji hipotesis dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan pengetahuan dan keterampilan mahasiswa sebelum dan sesudah mengikuti *training*. Hal ini dapat dilihat dari adanya peningkatan skor hasil *post-test* dibandingkan *pre-test* pada semua jenis

pelatihan yang diteliti. Peserta tersebut telah memiliki pemahaman yang lebih baik sebagai dampak mengikuti *training*.

27. Penerapan Model Evaluasi Kirkpatrick pada Pelatihan Dasar CPNS Calon Hakim MA pada Mata Pelatihan ANEKA di Balai Diklat Keagamaan Jakarta

Penelitian ini dilakukan oleh Rahmat Aulia (2020) dengan judul “Penerapan Model Evaluasi Kirkpatrick pada Pelatihan Dasar CPNS Calon Hakim MA pada Mata Pelatihan ANEKA di Balai Diklat Keagamaan Jakarta”. Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran tentang implementasi evaluasi model kirkpatrick pada pelatihan dasar CPNS calon hakim MA pada Mata Pelatihan Akuntabilitas, Nasionalisme, Etika Publik, Komitmen Mutu dan Anti Korupsi (ANEKA). Metode penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif.

Penelitian ini mengambil seluruh populasi peserta Pelatihan Dasar CPNS Golongan III Calon Hakim MA, yang dilaksanakan di Balai Diklat Keagamaan Jakarta yang berjumlah 119 orang. Evaluasi level 1 (*reaction*) dalam penelitian ini dijang menggunakan angket dan evaluasi level 2 (*learning*) peserta diperoleh dengan menggunakan hasil evaluasi akademik yang dilakukan di akhir proses pembelajaran. Hasil penelitian menggambarkan reaksi kepuasan peserta pelatihan terhadap program pelatihan memuaskan. Demikian pula halnya hasil evaluasi level 2 model Kirkpatrick pada pembelajaran mata pelatihan ANEKA cukup memuaskan.

28. Pengembangan Instrumen Evaluasi Model Kirkpatrick Level Satu (*Reaction*) tentang Kepuasan Layanan Pelatihan di PPSDM Geominerba

Penelitian ini dilakukan oleh Harmoni Sofa, Zainal Arifin, dan Riche Cynthia Johan (2019) dengan judul “Pengembangan Instrumen Evaluasi Model Kirkpatrick Level Satu (*Reaction*) tentang Kepuasan Layanan Pelatihan di PPSDM Geominerba”. Sebagai pusat penyelenggara pelatihan, dan untuk mengontrol kualitas pelatihan yang dilaksanakan, lembaga pelatihan perlu melaksanakan evaluasi program pelatihan dengan mengacu kepada model evaluasi program yang telah dikembangkan ahli. Hal tersebut mendorong tindakan untuk memperoleh pengetahuan dan melihat implementasi teori evaluasi khususnya model evaluasi Kirkpatrick, dengan dilaksanakan penelitian di PPSDM Geominerba. Penelitian ini mengembangkan instrumen evaluasi model Kirkpatrick level satu yang membahas mengenai kepuasan pengguna dan bagaimana nilai terhadap kebutuhan-kebutuhan pelatihan yang dipenuhi oleh lembaga.

Penelitian dilaksanakan menggunakan metode *Design Development Research* (DDR) 6 langkah. Langkah DDR dimulai dari identifikasi masalah, menggambarkan tujuan, perancangan dan pengembangan produk, uji coba produk, evaluasi uji coba, dan mengkomunikasikan hasil merupakan serangkaian program yang harus dilalui dalam mengembangkan instrumen. Instrumen yang dikembangkan mulanya merupakan instrumen hipotesis (sementara), yang merupakan pengembangan dari analisis terhadap lembaga dan pengguna, kemudian menjadi kisi-kisi dengan skala penilaian *likert* sebagaimana yang

dikemukakan Kirkpatrick. Instrumen mengalami perubahan setelah dilakukan uji coba. Instrumen dengan 15 item yang dikembangkan, kemudian kembali dikembangkan menjadi 20 item dengan 1 item tidak valid. Instrumen yang dikembangkan adalah instrumen yang telah *dijudgement* oleh ahli dan diujicobakan kepada pengguna, validitas instrumen menggunakan *expert review* dan *user review*, validitas item dengan teori CVR, validitas konstruk instrumen dengan analisis faktor, dan reliabilitas dengan *Cronbach alpha*. Hasilnya, instrumen dapat digunakan namun belum sempurna, instrumen dapat dijadikan bahan penelitian yang disempurnakan, dan diujicobakan sampai nilainya mendekati sempurna.

29. Pengaruh *Perceived Training Benefits* dan *Perceived Organizational Support* terhadap Komitmen Organisasi

Penelitian ini dilakukan oleh Jadwa Amalia (2020) dengan judul “Pengaruh *Perceived Training Benefits* dan *Perceived Organizational Support* terhadap Komitmen Organisasi”. Penelitian ini dilakukan di Balai Diklat Keagamaan Banjarmasin (BDK Banjarmasin). BDK Banjarmasin adalah lembaga pemerintah yang bertugas dan berwenang untuk melatih dan mendidik Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kementerian Agama khususnya di wilayah Provinsi Kalimantan Selatan, Kalimantan Tengah, dan Kalimantan Timur. Untuk dapat melaksanakan tugas dan wewenang tersebut BDK Banjarmasin membutuhkan pegawai yang mempunyai komitmen organisasi yang tinggi karena pegawai dengan komitmen organisasi yang tinggi akan cenderung bekerja dengan lebih baik.

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif kuantitatif karena bertujuan menjelaskan atau menguraikan permasalahan melalui analisis data statistik. Responden dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Balai Diklat Keagamaan (BDK) Banjarmasin yang berjumlah 50 orang. Variabel penelitian dikelompokkan menjadi dua yaitu variabel bebas atau *independent variable* (variabel pengaruh) dan variabel terikat atau *dependent variable* (variabel yang dipengaruhi). Dalam penelitian ini variabel bebas adalah *perceived training benefit* (X1) dan *perceived organizational support* (X2), sedangkan variabel terikatnya adalah komitmen organisasi (Y).

Hasil penelitian yang telah dilakukan yaitu *perceived training benefit* terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi PNS di Balai Diklat Keagamaan (BDK) Banjarmasin. Hal ini bermakna bahwa setiap variasi atau perubahan pada manfaat pelatihan yang dirasakan pegawai juga akan menyebabkan perubahan pada komitmen organisasi mereka. *Perceived organizational support* terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi PNS di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan (BDK) Banjarmasin. Hal ini bermakna bahwa setiap variasi atau perubahan pada komitmen organisasi dipengaruhi oleh variasi atau perubahan pada tingkat dukungan organisasi yang dirasakan pegawai.

30. *Perceived Benefits of Training, Individual Readiness for Change, and Affective Organizational Commitment Among Employees of National Jordanian Banks.*

Penelitian ini dilakukan oleh Ayman Mansour, Hefin Rowlands, Jassim Al-Gasawneh, Nawras M. Nusairat, Shaker Al-Qudah, dan Hosam Shrouf Abdel Hakim Akhorshaideh (2022). Penelitian ini bertujuan untuk menguji bagaimana manfaat pelatihan yang dirasakan karyawan berdampak pada tingkat komitmen afektif organisasi melalui penyelidikan peran mediasi kesiapan individu untuk perubahan di bank-bank nasional Yordania. Sampel penelitian mencakup 451 karyawan dari 16 bank di Yordania. Pengambilan sampel acak berstrata digunakan untuk pemilihan peserta penelitian, dan data dikumpulkan menggunakan kuesioner tertulis.

Pemodelan persamaan struktural kuadrat terkecil parsial dilakukan untuk menganalisis data yang dikumpulkan dan menguji hipotesis penelitian yang dikembangkan berdasarkan teori pertukaran sosial dan teori kontrak psikologis. Analisis ini memberikan bukti kuat mengenai teori pertukaran sosial, dimana komitmen afektif karyawan terhadap bank ditemukan dipengaruhi secara positif oleh persepsi mengenai pekerjaan, karier, dan manfaat pelatihan yang berhubungan dengan pribadi. Selain itu, kesiapan individu terhadap perubahan terbukti dipengaruhi secara positif.

Berikut peneliti menyimpulkan hasil pemaparan penelitian terdahulu dalam Tabel 2.1 di bawah ini:

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No.	Penulis	Judul	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Nur Fitria Arini dan Dewi Rostyaningsih (2018)	Evaluasi Program Pemberdayaan Masyarakat dalam Penanggulangan Kemiskinan di Kelurahan Meteseh Kecamatan Tambang Kota Semarang (Studi Kasus di Sanggar Batik Semarang 16)	Kualitatif yang bersifat deskriptif	Faktor pendorong yaitu sosialisasi yang sering dilakukan dan adanya partisipasi masyarakat, sedangkan faktor penghambat yaitu kurangnya kesadaran pemakaian alat produksi batik yang baik dan benar, kurangnya pendamping, serta akses transportasi dan jalan ke sanggar yang kurang diperhatikan.
2.	Thamrin A. Kum (2018)	Model Evaluasi <i>Reaction Level</i> dari Kirkpatrick Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III Angkatan II Provinsi Gorontalo	Deskriptif kualitatif dengan teknik analisis data menggunakan rumus pembobotan dari Kirkpatrick	Peserta menunjukkan reaksi positif terhadap pelatihan, peserta menunjukkan reaksi yang positif karena menyadari memperoleh masukan selama pelatihan, peserta menunjukkan reaksi yang lebih baik terhadap pelatihan, dan tidak ada peserta yang menunjukkan reaksi kurang baik terhadap pelatihan.
3.	Julio A. Rarung, Novi R. Pioh, dan Welly Waworundeng (2019)	Evaluasi Kebijakan Alokasi Dana Desa di Kabupaten Minahasa Tahun 2018 (Studi di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa)	Kualitatif deskriptif dengan menggunakan teori evaluasi kebijakan dari William Dunn	Kebijakan Alokasi Dana Desa di Kabupaten Minahasa pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa perlu peningkatan kapasitas sumber daya manusia dan peningkatan pengawasan ke desa-desa.

No.	Penulis	Judul	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian
4.	Mohtar Rasyid (2020)	Implementasi Model Proyeksi <i>Simple Time Series</i> : Pelatihan Untuk Perencana Pembangunan Daerah	Deskriptif dengan pendekatan <i>before-after treatment evaluation</i>	Masih relatif banyak perencana daerah yang tidak memiliki kemampuan proyeksi kuantitatif, dengan pelatihan yang memadai akan banyak aparat yang bisa menggunakan alat proyeksi secara efektif, dan keberhasilan penyusunan dokumen perencanaan tidak bisa berdiri sendiri tanpa dukungan pihak lain.
5.	Bakti Setiawan (2021)	<i>Planning in the Era of Disruption: The Needs for Reflective and Responsive Planners, Challenges for Planning Education in Indonesia</i>	Deskriptif	Perencanaan pendidikan dituntut tidak hanya mentransfer pengetahuan dan keterampilan perencanaan, tetapi juga harus dapat mengadopsi berbagai perspektif dan pendekatan perencanaan yang lebih kritis serta memberikan kontribusi yang lebih nyata bagi praktik perencanaan.
6.	Zakiya Taufiqoh, Sukamto, dan Mardiyono (2021)	Model Evaluasi Kirkpatrick pada Pelatihan Teknis Siaga Covid-19 Berbasis Keluarga melalui <i>E-learning</i>	Deskriptif kuantitatif dengan metode <i>sampling jenuh</i>	Peserta pelatihan Siaga Covid-19 melalui <i>e-learning</i> merasa puas dengan kegiatan pelatihan, proses pembelajaran pelatihan melalui <i>e-learning</i> cukup efektif dan mampu berperan dalam mendukung peningkatan pemahaman peserta pelatihan Siaga Covid-19.



No.	Penulis	Judul	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian
7.	Arif Budi Setiawan dan Adianto (2021)	Pengembangan Kompetensi Aparatur Perencana pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Rokan Hulu	Penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus yang bersifat deskriptif	Pengembangan kompetensi aparatur perencana Bappeda Kabupaten Rokan Hulu ditinjau dari kriteria perencanaan, pelatihan, penilaian, dan pengembangan kompetensi berorientasi pekerjaan masih belum optimal. Faktor penghambat yaitu koordinasi dan sosialisasi antar instansi terkait pengembangan kompetensi belum berjalan dengan baik serta keterbatasan anggaran yang dimiliki.
8.	Putu Ifo Yuda Wisastra dan Ella Jauvani Sagala (2016)	Pengaruh Pelatihan terhadap Kompetensi Karyawan PT. Len Industri (Persero) Bandung	Metode teknik Slovin dengan teknik analisis data yang digunakan adalah <i>Path Analysis</i>	Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa variabel pelatihan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kompetensi karyawan, namun secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kompetensi karyawan.
9.	Iskandar S (2008)	Hubungan Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kompetensi Pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Lhokseumawe	Penelitian deskriptif kuantitatif dengan teknik analisis data menggunakan distribusi frekuensi dan analisis korelasi Spearman's	Terdapat hubungan yang positif antara pendidikan dengan kompetensi, terdapat pula hubungan yang positif antara pelatihan dengan kompetensi, dan terdapat hubungan yang positif secara bersama-sama antara pendidikan dan pelatihan dengan kompetensi.

No.	Penulis	Judul	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian
10.	Anggoro Prasetyo Utomo dan Karinka Priskila Tehupeiory (2014)	Evaluasi Pelatihan dengan Metode Kirkpatrick <i>Analysis</i>	Metode deskriptif analisis	Sebagian besar peserta pelatihan merasa puas dengan pelaksanaan pelatihan <i>CS School</i> dan dapat mengerti dengan baik materi-materi yang diberikan saat pelatihan.
11.	Yulia Happy Kusumastuti (2018)	Pengaruh Pelatihan, Motivasi, dan Tingkat Pendidikan terhadap Kompetensi Peserta Didik pada Alfabank Yogyakarta	Penelitian kuantitatif	Tidak terdapat pengaruh pelatihan terhadap kompetensi peserta didik, terdapat pengaruh motivasi terhadap kompetensi peserta didik, tidak terdapat pengaruh tingkat pendidikan terhadap kompetensi peserta didik, dan tidak terdapat pengaruh pelatihan, motivasi, dan tingkat pendidikan terhadap kompetensi peserta didik.
12.	Gogon Islami dan Dian Ari Nugroho (2022)	Kajian Empiris Model Evaluasi Kirkpatrick untuk Mengukur Efektivitas Pelatihan Kerja secara Daring	Metode campuran kuantitatif dan kualitatif dengan strategi eksplanatoris sekuensial	Pelatihan kerja secara daring berpengaruh positif terhadap kesiapan kerja dibantu dengan kegiatan mentoring. Heterogenitas prestasi kerja karyawan yang terjadi diakibatkan oleh fungsi penempatan yang tidak sesuai dengan <i>job analysis</i> .
13.	Nassazi (2013)	<i>Effects of Training on Employee Performance-Evidence from Uganda</i>	Pendekatan kualitatif dan kuantitatif	Hubungan antara pelatihan dan peningkatan kinerja tampak relevan. Hasil menunjukkan bahwa responden memiliki peningkatan kinerja.

No.	Penulis	Judul	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian
14.	Rahmat Rizal, Erita Susanti, Dwi Sulistyaningsih dan Deni Moh Budiman (2020)	Desain Evaluasi Program Pelatihan Guru Fisika Profesional	Pendekatan deskripsi kualitatif	Dengan adanya evaluasi diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan kepada penyelenggara dan <i>stakeholder</i> dalam menindaklanjuti program.
15.	Yunni Susanty (2022)	Evaluasi Program Pengembangan Kompetensi Berdasarkan Model Evaluasi Kirkpatrick Level 1 dan 2	Metode analisis deskriptif kuantitatif	Peserta merasa puas terhadap aspek fasilitator dan aspek penyelenggara serta terdapat peningkatan pengetahuan peserta sebelum dan sesudah mengikuti pembelajaran.
16.	Sultana (2012)	<i>Impact of Training on Employee Performance: A Study of Telecommunication Sector in Pakistan</i>	Pendekatan deskripsi kualitatif dengan pengambilan data kuesioner dan tinjauan pustaka	Terdapat efek positif dari pelatihan terhadap kinerja karyawan. Hal ini membantu untuk mengetahui apa yang diinginkan atau standar perusahaan dan tingkat aktual kinerja.
17.	Surjanto (2022)	Evaluasi Pelatihan Kepemimpinan Pengawas berdasarkan Model Evaluasi Kirkpatrick Level-1 dan Level-2 di BKPSDM Kabupaten Sukabumi	Desain deskriptif analitik dilakukan analisis menggunakan uji regresi logistik	Kualitas widyaiswara sangat baik, materi pelatihan baik dan pelayanan penyelenggara sangat baik. Hasil regresi logistik terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi pengetahuan peserta, masa kerja peserta sebagai pengawas dan umur peserta merupakan faktor yang berpengaruh terhadap pengetahuan peserta.

No.	Penulis	Judul	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian
18.	Yetti Nurhayati (2018)	Penerapan Model Kirkpatrick untuk Evaluasi Program Diklat Teknis Subtantif Materi Perencanaan Pembelajaran di Wilayah Kerja Provinsi Kepulauan Riau	Metode teknik deskriptif kualitatif	Alumni mampu mendesiminasi ilmu yang telah didapat dari diklat kepada teman sejawat, mampu mengembangkan metode dan media pembelajaran dalam proses belajar mengajar, dan pembuatan RPP lebih baik.
19.	Syamsu Qamar Badu (2012)	Implementasi Evaluasi Model Kirkpatrick pada Perkuliahan Masalah Nilai Awal dan Syarat Batas	Penelitian deskriptif kualitatif	Evaluasi Model Kirkpatrick pada Program Pembelajaran Matakuliah MNA dan Syarat Batas sangat efektif.
20.	Ramayana Ritonga, Asep Saepudin, Uyu Wahyudin (2019)	Penerapan Model Evaluasi Kirkpatrick Empat Level dalam Mengevaluasi Program Diklat Di Balai Besar Pelatihan Pertanian Lembang	Metode teknik deskriptif kualitatif	Evaluasi level 1 dan level 2 akan menghasilkan informasi tentang penyelenggaraan pelatihan baik di awal, tengah dan akhir, sedangkan level 3 dan level 4 menghasilkan informasi yang berfokus pada dampak pelatihan bagi organisasi dan peserta.
21.	Azwar Iskandar (2019)	Evaluasi Diklat ASN Model Kirkpatrick (Studi Kasus Pelatihan <i>Effective Negotiation Skill</i> Balai Diklat Keuangan Makassar)	Pendekatan kualitatif dan kuantitatif	Keseluruhan aspek evaluasi dengan kategori sangat baik. Evaluasi pengajar telah dapat memenuhi harapan dari peserta; pelatihan mampu meningkatkan kompetensi alumni dalam mendukung pekerjaan alumni setelah kembali ke unit kerja.

No.	Penulis	Judul	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian
22.	Suwartin A. Pateda, Abdul Rahmat, dan Mohammad Zubaidi (2020)	Evaluasi Program Model Kirkpatrick pada Diklat Berjenjang di Kabupaten Gorontalo	Pendekatan kombinasi kualitatif dan kuantitatif	Hasil evaluasi meliputi empat level yaitu level reaksi, belajar, perilaku dan dampak memiliki pengaruh secara signifikan terhadap implementasi model Kirkpatrick.
23.	Tri Suharti (2022)	Evaluasi Program Pendidikan Pelatihan Pembinaan Ideologi Pancasila bagi Guru Menggunakan Model Kirkpatrick	Jenis penelitian evaluasi program diklat dengan menggunakan empat level model evaluasi Kirkpatrick	Evaluasi reaksi memberikan reaksi positif, evaluasi belajar dengan kategori baik, evaluasi tingkah laku dengan hasil aktualisasi terdapat 103 peserta mengumpulkan laporan aktualisasi, dan evaluasi hasil yaitu adanya peningkatan dari hasil <i>pre test</i> dan <i>post test</i> dengan kategori baik.
24.	Eny Engriyani dan Rugaiyah (2022)	Evaluasi Program Pendidikan dan Pelatihan Menggunakan Model Kirkpatrick pada Institusi Pemerintah di Indonesia	Metode penelitian dilakukan dengan studi literatur dengan kajian pustaka penelitian kualitatif	Evaluasi pendidikan dan pelatihan dengan model Kirkpatrick yang dilakukan di lembaga pemerintah dapat memperkaya pengetahuan praktis sebagai acuan peningkatan mutu pendidikan dan pelatihan serta pengambilan keputusan.
25.	Hendang Setyo Rukmi, Dwi Novirani, dan Ahmad Sahrul (2014)	Evaluasi <i>Training</i> dengan Menggunakan Model Kirkpatrick (Studi Kasus <i>Training Foreman Development Program</i> di PT. Krakatau Industrial Estate Cilegon)	Metode penelitian kuantitatif	Tingkat kepuasan peserta terhadap penyelenggaraan pelatihan menunjukkan reaksi positif yang tinggi dalam mengikuti kegiatan pelatihan.

No.	Penulis	Judul	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian
26.	Umi Widyastuti dan Dedi Purwana ES (2015)	Evaluasi Pelatihan Level II berdasarkan Teori <i>The Four Levels</i> Kirkpatrick	Metode penelitian kuantitatif	Terdapat perbedaan pengetahuan dan keterampilan yang signifikan sebelum dan sesudah mengikuti pelatihan.
27.	Rahmat Aulia (2020)	Penerapan Model Evaluasi Kirkpatrick pada Pelatihan Dasar CPNS Calon Hakim MA pada Mata Pelatihan ANEKA di Balai Diklat Keagamaan Jakarta	Metode penelitian deskriptif kualitatif	Reaksi kepuasan peserta pelatihan terhadap program pelatihan memuaskan dan hasil evaluasi level 2 model Kirkpatrick pada pembelajaran mata pelatihan ANEKA cukup memuaskan.
28.	Harmoni Sofa, Zainal Arifin, dan Riche Cynthia Johan (2019)	Pengembangan Instrumen Evaluasi Model Kirkpatrick Level Satu ( <i>Reaction</i> ) tentang Kepuasan Layanan Pelatihan di PPSDM Geominerba	Metode <i>Design Development Research</i> (DDR) 6 langkah	Instrumen dapat digunakan namun belum sempurna, instrumen dapat dijadikan bahan penelitian yang disempurnakan, dan diujicobakan sampai nilainya mendekati sempurna.
29.	Jadwa Amalia (2020)	Pengaruh <i>Perceived Training Benefits</i> dan <i>Perceived Organizational Support</i> terhadap Komitmen Organisasi	Penelitian deskriptif kuantitatif	<i>Perceived training benefit</i> dan <i>perceived organizational support</i> terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi PNS di BDK Banjarmasin.
30.	Ayman Mansour, Hefin Rowlands, Jassim Al-Gasawneh, Nawras Nusairat, Shaker Al-Qudah, dan Hosam Shrouf Abdel Hakim Akhorshaideh (2022)	<i>Perceived Benefits of Training, Individual Readiness for Change, and Affective Organizational Commitment Among Employees of National Jordanian Banks</i>	Metode penelitian kuantitatif	Komitmen afektif karyawan terhadap bank ditemukan dipengaruhi secara positif oleh persepsi mengenai pekerjaan, karier, dan manfaat pelatihan yang berhubungan dengan pribadi.

Sumber: Penulis, 2022

Dalam penelitian yang berjudul “Model Evaluasi Pelatihan Fungsional Perencana Ahli Pertama dalam Meningkatkan Kompetensi Perencana” ini, peneliti menggunakan metode penelitian yang sama yang digunakan dalam penelitian Nassazi (2013), Azwar Iskandar (2019), Suwartin A. Pateda, Abdul Rahmat, dan Mohammad Zubaidi (2020), serta Gogon Islami dan Dian Ari Nugroho (2022) berkaitan dengan evaluasi yaitu metode kombinasi (*mixed methods*) kuantitatif dan kualitatif. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis evaluasi pelatihan fungsional perencana ahli pertama yang diselenggarakan oleh Pusbindiklatren Bappenas.

## **B. Kerangka Dasar Teori**

### **1. Pengembangan Sumber Daya Manusia**

#### **a. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Pengembangan adalah sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi di dalam organisasi (Sunyoto, 2012:145). Jackson (2011:11) mengartikan pengembangan (*development*) adalah aktivitas-aktivitas yang dimaksudkan untuk meningkatkan kompetensi untuk jangka panjang sebagai antisipasi atas kebutuhan perusahaan di masa datang, sedangkan menurut Simamora (2004:287) pengembangan biasanya berkaitan erat dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik lagi. Terdapat tiga macam pengertian sumber daya manusia menurut Setiono (2011:76), yaitu:

- 1) Sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (personel, tenaga kerja, pekerja atau karyawan).
- 2) Sumber daya manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
- 3) Sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (nonmaterial/nonfinansial) dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan nonfisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Sumber daya manusia merupakan aset untuk organisasi yang menjadi perencana dan pelaku aktif berbagai aktivitas dalam organisasi. Sumber daya manusia merupakan pemikiran, perasaan, keinginan, status dan latar pendidikan yang pola pikirnya dapat dibawa ke dalam suatu lingkungan organisasi.

Definisi pengembangan sumber daya manusia (*human resource development*) menurut Bangun (2012:200) adalah proses untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dalam membantu tercapainya tujuan organisasi, sedangkan menurut Samsudin (2010:107) pengembangan sumber daya manusia adalah penyiapan manusia atau karyawan untuk memikul tanggung jawab lebih tinggi dalam organisasi atau perusahaan. Pengembangan sumber daya manusia berhubungan erat dengan peningkatan kemampuan intelektual yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik.

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) adalah upaya untuk mengembangkan kualitas atau kemampuan sumber daya manusia melalui



proses perencanaan pendidikan, pelatihan, dan pengelolaan tenaga atau pegawai untuk mencapai suatu hasil optimal. Pengembangan sumber daya melibatkan proses pengubahan perilaku (*behavior engineering*). Dapat disimpulkan, bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah suatu proses peningkatan kemampuan seseorang sebagai penyiapan untuk melaksanakan tanggung jawab yang lebih tinggi dalam organisasi untuk mencapai tujuan dari organisasi itu sendiri.

Secara umum terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan untuk mencapai pengembangan sumber daya manusia (Jumawan 2015:34) yaitu:

- 1) Seleksi sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan
- 2) Merancang keselarasan antara kebutuhan organisasi dan kompetensi karyawan
- 3) Menyediakan sarana, prasarana dan teknologi yang sesuai, dan
- 4) Komitmen yang tinggi dari setiap elemen organisasi.

#### **b. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Program-program pengembangan sumber daya manusia akan memberi manfaat kepada organisasi dan anggota organisasi itu sendiri. Organisasi akan memperoleh manfaat berupa peningkatan produktivitas kerja, sehingga pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu kebutuhan bahkan sesuatu yang diharapkan oleh setiap organisasi. Pengembangan sumber daya manusia bertujuan untuk meningkatkan kualitas profesionalisme dan keterampilan para pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya secara optimal. Menurut Sutrisno (2017:62-63), pengembangan kecakapan pegawai dimaksudkan sebagai

usaha untuk menambah keahlian kerja sehingga di dalam melaksanakan tugas-tugasnya dapat lebih efisien dan produktif. Tujuan-tujuan dari pengembangan menurut Mangkunegara (2012:52) yaitu:

- 1) Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi
- 2) Meningkatkan produktivitas kerja
- 3) Meningkatkan kualitas kerja
- 4) Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia, dan
- 5) Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja

Tujuan pengembangan sumber daya manusia (SDM) adalah untuk dapat memperbaiki efektivitas pegawai dalam mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan. Perbaikan efektivitas kerja dapat dilakukan dengan cara memperbaiki pengetahuan, keterampilan maupun sikap pegawai itu sendiri terhadap tugas-tugasnya. Pengetahuan pegawai akan pelaksanaan tugas sangat menentukan keberhasilan pegawai itu sendiri. Pegawai yang kurang memiliki pengetahuan yang cukup mengenai bidang kerjanya akan bekerja dengan kurang optimal. Oleh sebab itu, organisasi perlu terus melakukan pengembangan SDM, karena investasi di dalam pengembangan SDM merupakan pengeluaran yang ditujukan untuk memperbaiki kapasitas produktifitas dari manusia sehingga lebih berkompeten dalam bidangnya.

## **2. Kompetensi**

Konsep kompetensi dipopulerkan oleh Boyatzis (1982) yang mendefinisikan kompetensi sebagai kemampuan yang dimiliki oleh seseorang yang nampak pada sikapnya yang sesuai dengan kebutuhan kerja dalam parameter lingkungan organisasi dan memberi hasil yang diinginkan. Adapun

Woodruffe (1992) menyatakan bahwa kompetensi tidak harus dianggap sebagai sesuatu, tetapi sebagai konsep yang dapat mengindikasikan pemahaman tentang hubungan antara pelaksanaan yang diharapkan dengan pelaksanaan yang diinginkan berdasarkan pada informasi tentang gerakan pelaksanaan sebelumnya. Kompetensi menurut Woodruffe (1992), merupakan “*set of behavior patterns that the incumbent needs to bring to a position in order to perform its task and function with competence*”. Dalam pengertian ini focus kompetensi adalah kapasitas/kualifikasi atau perilaku yang dibawa seorang pegawai ke dalam jabatannya untuk melaksanakan tugas dan fungsinya dengan efektif. Secara kontekstual komponen kompetensi selain perilaku, juga meliputi pengetahuan dan keterampilan.

Menurut Mitrani *et.al*, (1992) dan Spencer *and* Spencer (1993), kompetensi didefinisikan “*an underlying characteristic’s of an individual which is causally related to criterion-referenced effective and or superior performance in a job or situation*” yaitu sebagai karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya. Berdasarkan definisi tersebut kata “*underlying characteristics*” mengandung makna kompetensi adalah bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan, sedangkan kata “*causally related*” berarti kompetensi adalah sesuatu yang menyebabkan perilaku dan kinerja.

Spencer *and* Spencer (1993), mengemukakan pengertian kompetensi sebagai suatu karakteristik dasar dari seorang individu yang secara sebab akibat berhubungan dengan *criterion referenced effective* atau karakteristik

dasar yang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya, sesuai dengan apa yang diharapkan organisasi dalam mencapai tujuannya. Terdapat lima karakteristik kompetensi menurut Spencer *and* Spencer (1993), yaitu:

a. Motif (*motives*)

Motif adalah sesuatu yang secara terus-menerus dipikirkan atau diinginkan oleh seseorang secara konsisten sehingga dapat bertindak. Motif menggerakkan, mengarahkan dan memilih perilaku terhadap tindakan atau *goal* dan lainnya. Motif dapat didefinisikan sebagai pemikiran mendasar yang muncul dari dalam diri seseorang dan menjadi tujuan serta keinginan yang ingin dicapai dalam organisasi secara pribadi akan berdampak pada tindakan-tindakan yang dilakukannya. Sebagai contoh, orang yang memiliki motivasi berprestasi secara konsisten mengembangkan tujuan-tujuan yang memberi tantangan pada dirinya, dan bertanggung jawab penuh untuk mencapai tujuan tersebut serta mengharapkan "*feedback*" untuk memperbaiki dirinya.

b. Sifat (*trait*)

Sifat (watak) adalah perilaku seseorang yang ditampakkan dalam merespon segala hal yang terjadi. Watak berkaitan dengan sifat emosional yang ada dalam diri seseorang, seperti halnya kemampuan dalam mengontrol dirinya di dalam kondisi tertentu. Watak seseorang akan berpengaruh kepada motif yang dimiliki seseorang dalam melaksanakan tugasnya.

c. Konsep diri (*self-concept*)

Konsep diri adalah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk meyakinkan dirinya, mendorong dirinya untuk bekerja dan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Konsep diri yang dimiliki seseorang berkaitan dengan apa yang mendorong seseorang untuk melakukan tugasnya dengan baik serta apa yang dimiliki seseorang dan menjadi nilai lebih dari individu-individu yang lain.

d. Pengetahuan (*knowledge*)

Pengetahuan merupakan informasi yang dimiliki seseorang di bidang tertentu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, dengan pengetahuan yang sesuai dengan pekerjaannya maka diharapkan mampu untuk menyelesaikan tugasnya dalam kondisi apapun. Pengetahuan akan berpengaruh terhadap teknik-teknik dan strategi yang digunakan untuk mencapai kinerja yang baik dalam organisasi.

e. Keterampilan (*skill*)

Keterampilan merupakan kemampuan dan keahlian seseorang dalam menyelesaikan tugasnya dengan baik, seperti halnya menentukan konsep yang baik untuk dapat menyelesaikan masalah, mengakumulasikan teknik-teknik yang dapat dipakai dalam suatu kondisi tertentu.

Menurut Langbert (2000), kompetensi merupakan serangkaian pengetahuan, keterampilan, kemampuan, ciri kepribadian, serta pengetahuan yang akan menghasilkan praktek manajemen yang efektif. Empat batasan kompetensi menurut Woodall dan Winstanley (2000) diidentifikasi sebagai berikut:

- a. Karakteristik yang dapat mempengaruhi kinerja yang tinggi dan efektif dalam suatu pekerjaan. Ini berarti bahwa kompetensi akan dibuktikan dari kinerja seseorang.
- b. Kompetensi yang tinggi umumnya dihasilkan dari perilaku yang stabil yang pada akhirnya akan menghasilkan kinerja kelompok yang tinggi dalam lingkungan organisasi yang kompleks.
- c. Kompetensi pekerjaan adalah kemampuan untuk melakukan kegiatan dengan baik dalam suatu pekerjaan pada tingkatan kinerja yang diterima oleh manajemen.
- d. Keterampilan, pengetahuan dan pemahaman, kualitas dan atribut, serangkaian nilai yang dipercaya, serta sikap yang akan mendorong kinerja manajerial yang efektif pada situasi atau peran tertentu.

Rivai (2003:298) menyebutkan arti kompetensi adalah kecakapan, keterampilan, kemampuan. Kata dasarnya sendiri yaitu kompeten yang berarti cakap, mampu, terampil. Kompetensi mengacu kepada karakteristik seseorang yang berhasil dalam pekerjaannya. Kompetensi merupakan perpaduan dari pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak (Mulyasa, 2013:66), sedangkan Arifin (2011:113), mendefinisikan kompetensi adalah jalinan terpadu yang unik antara pengetahuan, keterampilan, sikap dan nilai-nilai yang direfleksikan dalam pola berpikir dan pola tindakan. Spencer & Spencer (1993:9) mendefinisikan:

*a competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance on a job or situation.*

Karakter yang dimaksud adalah kepribadian (*personality*) dan kebiasaan (*behavior*) seseorang dalam melaksanakan pekerjaan atau sikap (*performance*) seseorang ketika menghadapi suatu situasi tertentu. Definisi lain dikemukakan oleh Wibowo (2016:271) bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Wibowo (2016:275) sendiri menjelaskan ada beberapa tipe kompetensi yang dapat dijelaskan yaitu sebagai berikut:

- a. *Planning competency*, dikaitkan dengan tindakan tertentu seperti menetapkan tujuan, menilai resiko dan mengembangkan urutan tindakan untuk mencapai tujuan.
- b. *Influence competency*, dikaitkan dengan tindakan seperti mempunyai dampak pada orang lain, memaksa melakukan tindakan tertentu atau membuat keputusan tertentu, dan memberi inspirasi untuk bekerja menuju tujuan organisasi.
- c. *Communication competency*, dalam bentuk kemampuan berbicara, mendengarkan orang lain, komunikasi tertulis dan nonverbal.
- d. *Interpersonal competency*, meliputi, empati, membangun konsensus, *networking*, persuasi, negosiasi, diplomasi, manajemen konflik, menghargai orang lain, dan jadi *team player*.
- e. *Thinking competency*, berkenaan dengan berpikir strategis, berpikir analitis, berkomitmen terhadap tindakan, memerlukan kemampuan

kognitif, mengidentifikasi mata rantai dan membangkitkan gagasan kreatif.

- f. *Organizational competency*, meliputi kemampuan merencanakan pekerjaan, mengorganisasi sumber daya mendapatkan pekerjaan dilakukan, mengukur kemampuan, dan mengambil resiko yang diperhitungkan.
- g. *Human resources management competency*, merupakan kemampuan dalam bidang, *team building*, mendorong partisipasi, mengembangkan bakat, mengusahakan umpan balik kinerja, dan menghargai keberagaman.
- h. *Leadership competency*, merupakan kompetensi meliputi kecakapan memosisikan diri, pengembangan organisasional, mengelola transisi, orientasi strategis, membangun visi, merencanakan masa depan, menguasai perubahan dan memelopori kesehatan tempat kerja.
- i. *Client service competency*, merupakan kompetensi berupa mengidentifikasi dan menganalisis pelanggan, orientasi pelayanan dan pengiriman, bekerja dengan pelanggan, tindak lanjut dengan pelanggan, membangun *partnership* dan berkomitmen terhadap kualitas.
- j. *Business competency*, merupakan kompetensi yang meliputi manajemen finansial, keterampilan pengambilan keputusan bisnis, bekerja dalam sistem, menggunakan ketajaman bisnis, membuat keputusan bisnis dan membangkitkan pendapatan.



- k. *Self management competency*, kompetensi berkaitan dengan menjadi motivasi diri, bertindak dengan percaya diri, mengelola pembelajaran sendiri, mendemonstrasikan fleksibilitas, dan berinisiatif.
- l. *Technical/operational competency*, kompetensi berkaitan dengan mengerjakan tugas kantor, bekerja dengan teknologi komputer, menggunakan peralatan lain, mendemonstrasikan keahlian teknis dan profesional dan membiasakan bekerja dengan data dan angka.

Lebih lanjut menurut Walker (1997:37), kompetensi dapat dibedakan menjadi empat yaitu:

- a. *Technical competence* (kompetensi teknik), yaitu kompetensi yang berhubungan dengan bidang yang menjadi tugas pokok seseorang dalam organisasi. Dalam prakteknya, kompetensi teknik dapat digolongkan ke dalam tiga kompetensi teknik yang bersifat keterampilan (umum), kompetensi teknik yang memerlukan pendidikan formal (khusus) tertentu untuk menguasainya dan kompetensi khusus-umum yaitu kompetensi khusus yang juga diperlukan secara umum oleh jabatan-jabatan manager. Jenis kompetensi teknik pertama pada dasarnya berkaitan dengan tugas-tugas teknis seperti penguasaan *software-software* komputer yang siap pakai, penggunaan mesin ketik dan sebagainya. Untuk menguasai kompetensi teknik ini hanya diperlukan kursus.
- b. *Managerial competence* (kompetensi manajerial), adalah kompetensi yang berhubungan dengan berbagai kemampuan manajerial yang dibutuhkan dalam menangani tugas-tugas organisasi. Kompetensi ini berkaitan erat dengan kemampuan manajerial seperti kemampuan dalam

hal perencanaan, pengorganisasian, pengerakan dan pengawasan, atau kemampuan yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen.

- c. *Interpolar competence* (kompetensi interpolar) atau *social/communication competence* (kompetensi sosial/komunikasi), adalah kemampuan melakukan komunikasi yang dibutuhkan oleh seseorang dalam organisasi untuk mendukung pelaksanaan tugas pokoknya. Dapat juga dikatakan sebagai kemampuan seseorang dalam berinteraksi dengan pihak lain.
- d. *Intellectual competence* (kompetensi intelektual) atau *strategic competence* (kompetensi strategis) yaitu kemampuan untuk berpikir secara strategis dengan visi jauh ke depan. Dalam pengertian lain disebutkan sebagai kemampuan melihat jauh ke depan sehingga dapat merumuskan berbagai kebijakan strategis.

### **3. Pelatihan**

#### **a. Pengertian Pelatihan**

Pengembangan kompetensi sumber daya manusia dalam organisasi dapat ditingkatkan salah satunya melalui program-program pelatihan. Sebagaimana dikemukakan oleh Panggabean (2004:63) mendefinisikan pengembangan kompetensi sebagai semua usaha pribadi karyawan yang ditujukan untuk melaksanakan rencana kariernya guna meningkatkan kualitas individu melalui pendidikan, pelatihan, pencarian dan perolehan kerja, serta pengalaman kerja. Hal serupa juga dikemukakan oleh Kasmir (2018) bahwa program-program pengembangan kompetensi diantaranya

yaitu mengikuti pelatihan, transfer antar bagian, dan promosi ke suatu jabatan.

Pelatihan adalah kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam melakukan pekerjaan, baik pekerjaan secara fisik maupun pekerjaan yang berhubungan dengan orang lain, terutama dalam perkembangan dari masing-masing individu. Pelatihan dapat didefinisikan sebagai suatu upaya sistematis untuk meningkatkan pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan sikap kerja (*behaviors*) para karyawan melalui proses belajar. Dengan *training* pengembangan diri (*self development*), diharapkan pegawai dapat bertambah wawasan, berubah sikap, dan berkembang kepribadian (Kirkpatrick, 2006).

Menurut Panggabean (2004), pelatihan merupakan suatu proses belajar mengajar terhadap pengetahuan dan keterampilan tertentu serta sikap agar peserta semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik, sesuai dengan standar. Sedangkan Rivai (2003), menyatakan bahwa pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Supaya efektif, pelatihan biasanya harus mencakup pengalaman belajar (*learning experience*), aktivitas-aktivitas yang terencana (*be a planned organizational activity*), dan didesain sebagai jawaban atas kebutuhan-kebutuhan yang berhasil diidentifikasi. Pelatihan sering dianggap sebagai aktivitas yang paling dapat dilihat dan paling umum dari semua aktivitas kepegawaian. Pelatihan juga sering dipakai sebagai solusi atas persoalan kinerja organisasi.

Secara umum pelatihan merupakan bagian dari pendidikan yang menggambarkan suatu proses dalam pengembangan organisasi maupun masyarakat. Pendidikan dengan pelatihan merupakan suatu rangkaian yang tak dapat dipisahkan dalam sistem pengembangan sumber daya manusia, yang di dalamnya terjadi proses perencanaan, penempatan, dan pengembangan tenaga manusia. Dalam proses pengembangannya diupayakan agar sumber daya manusia dapat diberdayakan secara maksimal, sehingga apa yang menjadi tujuan dalam memenuhi kebutuhan hidup manusia tersebut dapat terpenuhi.

Mathis (2003) menyatakan bahwa pelatihan adalah sebuah proses dimana orang mendapatkan kapabilitas untuk membantu pencapaian tujuan-tujuan organisasional. Dalam pengertian terbatas, pelatihan memberikan karyawan pengetahuan dan keterampilan yang spesifik dan data diidentifikasi untuk digunakan dalam pekerjaan mereka saat ini. Selanjutnya Mondy and Noe (2005) mendefinisikan, pelatihan sebagai jantung dari suatu usaha yang dirancang secara kontinyu untuk meningkatkan kemampuan serta kinerja organisasi. Dengan dilaksanakan kegiatan pelatihan, maka para karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat dan baik, peralatan dapat digunakan dengan baik dan benar.

Menurut Hutomo (2010) pelatihan adalah proses sistematis untuk membantu meningkatkan keterampilan dan sikap pegawai yang hasilnya diharapkan dapat mengurangi kesenjangan antara persyaratan pekerjaan dan karakteristik pegawai. Hal ini dapat dilakukan antara lain dengan

mengajarkan berbagai keterampilan yang dibutuhkan kepada pegawai, baik pegawai baru maupun yang telah lama bekerja. Pendapat ini sesuai dengan Handoko (2013) yang menyatakan bahwa pelatihan atau *training* adalah upaya untuk meningkatkan keterampilan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

#### **b. Fungsi dan Tujuan Pelatihan**

Apabila suatu organisasi atau instansi menyelenggarakan pelatihan bagi para pegawai, maka perlu terlebih dahulu dijelaskan apa yang menjadi tujuan instansi dan apabila tidak dijelaskan maka apa yang akan dicapai menjadi tidak efektif dan tidak mencapai sasaran secara optimal. Oleh sebab itu, pelatihan tidak terlepas dari suatu perencanaan yang matang dan seksama karena menyangkut masalah pengembangan pegawai dan mempunyai dampak terhadap produktivitas kinerja pegawai. Dari penjelasan tersebut dapat diuraikan bagaimana sebenarnya program pelatihan tersebut dilaksanakan.

Terkait dengan tujuan pelatihan Noe (2010) menyatakan bahwa tujuan dari sebuah pelatihan adalah agar pegawai dapat menguasai pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang ditekankan dalam pelatihan dan untuk menerapkannya dalam aktivitas sehari-hari. Secara lebih detail lagi Kulkarni (2013) menyatakan ada empat tujuan dilakukannya pelatihan yaitu tujuan individual, organisasional, fungsional dan sosial. Secara individual pelatihan bertujuan untuk meningkatkan kompetensi pribadi pegawai agar dapat meningkatkan kontribusi pegawai pada organisasi. Tujuan organisasional adalah agar organisasi dapat mencapai tujuannya

melalui peningkatan kualitas pegawai. Tujuan fungsional adalah untuk memastikan seluruh komponen organisasi dapat menjalankan perannya dengan baik untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi. Adapun tujuan sosial dari sebuah pelatihan adalah sebagai bentuk pertanggungjawaban organisasi kepada masyarakat.

Fungsi strategis pelatihan menurut Sastradipoera (2006) meliputi fungsi edukatif, fungsi pembinaan, fungsi marketing sosial, dan fungsi administratif.

#### 1) Fungsi Edukatif

Pelatihan berfungsi mempersiapkan sejumlah tenaga menjadi tenaga terdidik dan terlatih yang mempunyai kemampuan profesional, dan kompetensi yang bermutu dan relevan dengan kebutuhan jabatan.

#### 2) Fungsi Pembinaan

Pelatihan berfungsi sebagai suatu proses untuk membina dedikasi, loyalitas, disiplin, mental, dan semangat organisasi agar bermanfaat bagi dirinya sebagai warga sosial di dalam organisasi industri.

#### 3) Fungsi Marketing Sosial

Pelatihan berfungsi untuk menyampaikan, mengkomunikasikan, dan menyebarluaskan misi industri kepada masyarakat.

#### 4) Fungsi Administratif

Hasil pendidikan dalam bentuk pelatihan akan menjadi data yang akan melengkapi data sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan pribadi dan kompetensi para karyawan yang kelak dapat dimanfaatkan sebagai bahan pertimbangan bagi pimpinan industri untuk

membuat keputusan termasuk promosi, mutasi, karier, kaderisasi kepemimpinan, dan kompensasi.

Alasan mengapa pelatihan perlu dilakukan dalam organisasi, antara lain “Pelatihan bagi pegawai dalam suatu organisasi dengan tujuannya untuk meningkatkan dan memperbaiki pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) pegawai” (Coulter, 2004). Tujuan diadakan pelatihan yang diselenggarakan oleh instansi terhadap pegawai dikarenakan instansi pemerintah menginginkan adanya perubahan dalam prestasi kerja pegawai sehingga dapat sesuai dengan tujuan instansi.

Menurut Hamalik (2005) tujuan pelatihan secara umum adalah untuk mempersiapkan dan membina tenaga kerja, baik struktural maupun fungsional, yang memiliki kemampuan dalam profesinya, kemampuan melaksanakan loyalitas, kemampuan melaksanakan dedikasi dan kemampuan berdisiplin yang baik. Selain itu, pelatihan berfungsi untuk meningkatkan produktivitas kerja, meningkatkan kualitas kerja, meningkatkan ketepatan perencanaan sumber daya manusia, meningkatkan sikap moral dan semangat kerja meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal, meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja, dan meningkatkan perkembangan pegawai (Mangkunegara, 2005).

Menurut Noe, *et.al.* (2003), secara tradisional pelatihan memfokuskan membantu kinerja karyawan dalam pekerjaan mereka. Menurut As’ad (2000) dan Mello (2006), tujuan dilakukan dalam program pelatihan antara lain:

- 1) Meningkatkan mutu kerja, peningkatan kualitas dan kuantitas. Tenaga kerja yang berpengetahuan jelas akan lebih baik dan akan sedikit berbuat kesalahan dalam operasionalnya.
- 2) Meningkatkan ketepatan dalam perencanaan sumber daya manusia. Pelatihan yang baik bisa mempersiapkan tenaga kerja untuk keperluan di masa yang akan datang.
- 3) Meningkatkan moral kerja. Apabila perusahaan menyelenggarakan program pelatihan yang tepat maka iklim dan suasana organisasi akan lebih baik. Dengan iklim kerja yang sehat, maka moral kerja juga akan meningkat.
- 4) Persiapan untuk tingkat pekerjaan yang lebih baik. Sasaran lain dilakukannya pelatihan bagi pegawai adalah untuk menyiapkan pegawai tersebut menghadapi pekerjaan atau tugas dan tanggung jawab dengan baik.
- 5) Menunjang pertumbuhan pribadi. Program pelatihan yang tepat sebenarnya memberikan keuntungan kedua belah pihak yaitu instansi dan pegawai itu sendiri. Bagi pegawai, program pelatihan akan mengembangkan kepribadian, intelektual dan keterampilan.

Menurut Carrel dkk. (1982:401-402) tujuan umum pelatihan dan pengembangan bagi karyawan adalah sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan kinerja (*improve performance*).

Karyawan yang kinerjanya kurang memuaskan karena minimnya kecakapan merupakan target utama dalam program pelatihan dan pengembangan.



- 2) Memperbaharui keterampilan karyawan (*update employee's skill*).  
Manajer diharuskan tanggap pada perkembangan teknologi yang akan membuat fungsi organisasinya lebih efektif. Perubahan teknologi berarti perubahan lingkup pekerjaan yang menandakan bahwa harus adanya pembaharuan pengetahuan yang telah ada sebelumnya.
- 3) Menghindari keusangan manajerial (*avoid managerial obsolescence*).  
Banyak ditemukan sebagai kegagalan dalam mengikuti proses dan metode baru. Perubahan teknis dan lingkungan sosial yang cepat berpengaruh pada kinerja. Bagi karyawan yang gagal menyesuaikan diri maka apa yang dimiliki sebelumnya menjadi “usang”.
- 4) Memecahkan permasalahan organisasi (*solve organizational problems*).  
Di setiap organisasi tentulah banyak sekali konflik yang terjadi dan pastinya dapat diselesaikan dengan beragam cara. Pelatihan dan pengembangan memberikan keterampilan kepada karyawan guna mengatasi konflik yang terjadi.
- 5) Mempersiapkan diri untuk promosi dan suksesi manajerial (*prepare for promotion and managerial succession*). Hal penting guna menarik, mempertahankan dan memotivasi karyawan yaitu dengan program pengembangan karier. Dengan mengikuti program pelatihan dan pengembangan karyawan dapat memperoleh keterampilan-keterampilan yang diperlukan untuk promosi dan memudahkan dalam perpindahan ke tanggung jawab pekerjaan yang lebih tinggi.

6) Memenuhi kebutuhan kepuasan pribadi (*satisfy personal growth needs*).

Banyak karyawan yang berorientasi lebih kepada prestasi dan butuh tantangan baru pada pekerjaannya.

Dari tujuan pelatihan yang telah dikemukakan di atas dapat disimpulkan bahwa pada intinya tujuan pelatihan yaitu untuk meningkatkan kemampuan pegawai baik secara afektif (sikap), kognitif (pengetahuan), psikomotoriknya (perilaku) dan keterampilan serta mempersiapkan pegawai dalam menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi sehingga dapat mengatasi hambatan-hambatan pekerjaan yang muncul dalam rangka meningkatkan produktivitas kerja.

#### **4. Hubungan Pelatihan dan Kompetensi**

Pelatihan merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan kompetensi pegawai. Menurut Mangkuprawira (2014:134), “pelatihan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu, serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik dan sesuai dengan standar”. Pendapat serupa dikemukakan oleh Dessler (2009) yang mengatakan bahwa pelatihan itu memberikan kepada karyawan baru atau yang ada sekarang sebuah keterampilan yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Setiap jenis pekerjaan tidak hanya menuntut keterampilan saja tetapi pengetahuan dan sikap tertentu mempunyai andil besar dalam tercapainya pelaksanaan pekerjaan tersebut dengan baik. Pengetahuan, keterampilan dan sikap yang dimiliki seseorang karyawan akan menentukan kesiapannya untuk suatu pekerjaan.

Selanjutnya menurut Rivai dan Ella (2013), “kompetensi diartikan sebagai kemampuan seseorang yang dapat terobservasi yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap dalam menyelesaikan suatu pekerjaan atau tugas sesuai dengan perform yang ditetapkan”. Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa agar peningkatan kompetensi dapat tercapai, maka diperlukan upaya dalam meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja dari setiap karyawan (pegawai) agar dapat menunjang pekerjaan melalui pelatihan. Pelatihan dengan pemilihan metode, materi, dan instruktur yang tepat menyesuaikan dengan kebutuhan pegawai maupun instansi sehingga dapat memberikan *outcome* berupa peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap (Mangkuprawira, 2014:142).

## **5. Evaluasi Pelatihan**

### **a. Konsep Evaluasi Kebijakan**

Evaluasi merupakan tindakan mengamati dan melakukan investigasi efektivitas program, serta menilai kontribusi program terhadap perubahan dan menilai kebutuhan untuk perbaikan, kelanjutan atau perluasan program. Selain itu evaluasi biasanya ditujukan untuk menilai sejauh mana keefektifan kebijakan publik guna dipertanggungjawabkan kepada konstituennya. Sejauh mana tujuan dicapai serta untuk melihat sejauhmana kesenjangan antara harapan dengan kenyataan. Menurut Anderson dalam Winarno (2008), secara umum evaluasi kebijakan dapat dikatakan sebagai kegiatan yang menyangkut estimasi atau penilaian kebijakan yang mencakup substansi, implementasi dan dampak pelaksanaan kebijakan tersebut.

Evaluasi merupakan suatu mata rantai dari proses kebijakan publik, James P. Lester dan Joseph Stewart menjelaskan bahwa evaluasi kebijakan ditujukan untuk melihat sebab-sebab kegagalan suatu kebijakan atau untuk mengetahui apakah kebijakan publik telah dijalankan meraih dampak yang diinginkan (James P. Lester & Joseph Stewart dalam Budi Winarno 165:23), sehingga evaluasi kebijakan memiliki tugas untuk menentukan konsekuensi-konsekuensi apa yang ditimbulkan oleh suatu kebijakan dengan cara menggambarkan dampak dan menilai keberhasilan atau kegagalan dari suatu kebijakan berdasarkan standar atau kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Briant & White (dalam Samodra Wibawa, 1994:63) evaluasi kebijakan pada dasarnya harus dapat menjelaskan sejauh mana kebijakan publik dan implementasinya mendekati tujuan. Pengertian evaluasi kebijakan yang dikemukakan oleh Briant & White ini mengarahkan penilaian evaluasi kebijakan dapat dilakukan pada tahap implementasi, dan implementasi dapat dinilai sejauh mana dampak dan konsekuensi yang dihasilkan. Sementara itu, Rossi & Freeman mengemukakan pengertian evaluasi:

*Evaluations are conducted to answer a variety of questions of related to that we have listed as the three focus of evaluation research: program conceptualization and design, program implementation (monitoring and accountability) and program utility (impact and efficiency assessments).*

Pengertian evaluasi oleh Rossi & Freeman di atas menjelaskan bahwa evaluasi program harus dapat menjawab beberapa pertanyaan dalam penelitian evaluasi yaitu desain dan konseptualisasi program,

implementasi program (*monitoring* dan akuntabilitas) serta kegunaan program (dampak dan efisiensi). Selanjutnya, menurut Rossi & Freeman (dalam Samodra Wibawa, 1994:63) bahwa tujuan untuk mengevaluasi suatu program, peneliti harus menentukan nilai berdasarkan kriteria-kriteria tertentu. Dengan kata lain, hal yang terpenting dalam membuat evaluasi kebijakan adalah tersedianya tujuan (*goals*) dan kriteria (*criteria*). *Goals* merumuskan sasaran yang hendak dicapai dalam suatu kebijakan, baik dinyatakan dalam global maupun dalam angka-angka, sedangkan kriteria memastikan bahwa *goals* ditetapkan sebelum itu dapat dicapai dan dipenuhi secara memuaskan. Di dalam mengidentifikasi tujuan-tujuan evaluasi yang berbeda dapat dilihat bagaimana suatu program dinilai gagal oleh suatu perangkat atau instrumen kriteria, sementara di pihak lain dianggap berhasil oleh kriteria lainnya (Suharyanto, dalam Budianto, 2006:15).

Menurut Samodra Wibawa (1994:13-14), evaluasi bertujuan untuk memberikan informasi kepada pembuat kebijakan tentang bagaimana program-program mereka berlangsung, serta menunjukkan faktor-faktor apa saja yang dapat dimanipulasi agar diperoleh pencapaian hasil yang lebih baik, untuk kemudian memberikan alternatif kebijakan baru/ sekedar cara implementasi lain.

Berdasarkan penjelasan evaluasi oleh Samodra Wibawa di atas, informasi yang didapat dari evaluasi kebijakan dapat digunakan untuk memperbaiki program yang sedang berjalan bahkan juga bisa memberikan informasi faktor-faktor yang dapat dimanipulasi. Hasil evaluasi dapat

digunakan untuk menghindari program yang merugikan masyarakat dan menentukan keberlanjutan program di masa mendatang. Jika hasil dari evaluasi program menunjukkan bahwa dalam program tersebut ada hal-hal yang perlu untuk dilakukan perubahan, maka para pengambil keputusan sebaiknya harus menanggapinya dengan serius. Artinya mereka harus mempunyai ide-ide baru guna memperbaiki programnya, sehingga program tersebut dapat terhindar dari kegagalan dan dapat mencapai tujuan yang dicita-citakan.

Menurut William Dunn (1998:608-609), evaluasi memiliki beberapa karakteristik yang membedakan dengan metode-metode analisis kebijakan yang lainnya. Karakteristik yang membedakan ini terbagi menjadi 4 sebagai berikut:

1) Fokus nilai

Evaluasi merupakan usaha untuk menentukan manfaat atau kegunaan sosial kebijakan atau program, dan bukan sekedar usaha untuk mengumpulkan informasi mengenai hasil aksi kebijakan yang terantisipasi dan tidak terantisipasi. Karena ketepatan tujuan dan sasaran kebijakan dapat selalu dipertanyakan, evaluasi mencakup prosedur untuk mengevaluasi tujuan-tujuan dan sasaran itu sendiri.

2) Interdependensi fakta nilai

Tuntutan evaluasi tergantung baik “fakta” maupun “nilai”. Untuk menyatakan bahwa kebijakan atau program tertentu telah mencapai tingkat kinerja yang tertinggi (atau terendah) diperlukan tidak hanya bahwa hasil-hasil kebijakan berharga bagi semua individu, kelompok

atau seluruh masyarakat. Untuk menyatakan demikian, harus didukung oleh bukti bahwa hasil-hasil kebijakan secara aktual merupakan konsekuensi dari aksi-aksi yang dilakukan untuk memecahkan masalah tertentu. Oleh karena itu, pemantauan merupakan prasyarat bagi evaluasi.

3) Orientasi masa kini dan masa lampau

Tuntutan evaluatif berbeda dengan tuntutan advokatif, diarahkan pada hasil sekarang dan masa lalu, ketimbang hasil di masa depan. Evaluasi bersifat retrospektif dan setelah aksi-aksi dilakukan. Rekomendasi yang juga mencakup premis-premis nilai, bersifat prospektif dan dibuat sebelum aksi-aksi dilakukan.

4) Dualitas nilai

Nilai-nilai yang mendasari tuntutan evaluasi mempunyai kualitas ganda, karena mereka dipandang sebagai tujuan dan sekaligus cara. Evaluasi sama dengan rekomendasi sejauh berkenaan dengan nilai yang ada, dan dapat dianggap sebagai intrinsik (diperlukan bagi dirinya) atau ekstrinsik (diperlukan karena hal itu mempengaruhi tujuan-tujuan lain). Nilai yang sering ditata di dalam suatu hirarki yang merefleksikan kepentingan relatif dan saling ketergantungan antar tujuan dan sasaran.

Evaluasi kebijakan yang dikemukakan oleh William Dunn di atas menginformasikan bahwa evaluasi kebijakan tidak sekedar mengumpulkan informasi mengenai kebijakan yang dapat diantisipasi dan yang tidak dapat diantisipasi, tetapi evaluasi diarahkan untuk memberi informasi pada masa

lalu, masa sekarang dan masa yang akan datang. Selain itu evaluasi kebijakan diarahkan untuk menyatakan bahwa kebijakan atau program tertentu telah mencapai tingkat kinerja yang tertinggi (atau rendah) bagi semua individu, kelompok dan masyarakat apabila adanya aksi-aksi yang dilakukan untuk mengatasi masalah tersebut.

#### **b. Fungsi Evaluasi Kebijakan**

Evaluasi kebijakan sangat penting dalam menilai suatu kebijakan publik. Karena evaluasi memiliki fungsi yang membuat suatu kebijakan perlu untuk dievaluasi. William Dunn (1998:608-609) mengemukakan dalam analisis kebijakan bahwa evaluasi memiliki beberapa fungsi penting antara lain:

- 1) Evaluasi memberikan informasi yang valid dan dapat dipercaya mengenai kinerja kebijakan, yaitu seberapa jauh kebutuhan, nilai dan kesempatan serta tujuan yang telah dicapai melalui tindakan publik. Dalam hal ini evaluasi mengungkapkan seberapa jauh tujuan-tujuan tertentu dan target tertentu telah dicapai dalam memecahkan masalah.
- 2) Evaluasi memberi sumbangan terhadap klarifikasi dan kritik terhadap nilai-nilai yang mendasari pemilihan tujuan dan target dalam kebijakan publik. Nilai diperjelas dengan mendefinisikan dan mengoperasikan tujuan dan target. Dalam menanyakan kepantasan tujuan dan sasaran, analisis dapat menggunakan alternatif sumber nilai maupun landasan dalam bentuk rasionalisme.
- 3) Evaluasi memberi sumbangan pada aplikasi metode-metode analisis kebijakan lainnya, termasuk dalam perumusan masalah maupun



rekomendasi pemecahan masalah. Evaluasi dapat pula menyumbang pada definisi alternatif kebijakan baru atau revisi terhadap kebijakan dengan menunjukkan bahwa kebijakan yang telah ada perlu diganti atau diperbaharui.

### **c. Pengertian Evaluasi Pelatihan**

Evaluasi adalah proses menentukan hasil yang telah dicapai dalam kegiatan yang mendukung pencapaian tujuan dan rencana serta pengaturan. Evaluasi berkaitan dengan nilai dan makna. Proses dan hasil evaluasi sangat dipengaruhi oleh berbagai observasi, latar belakang, dan pengalaman praktis dari para evaluator. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Gilbert Sax bahwa evaluasi adalah proses penilaian atau keputusan yang dibuat dari berbagai observasi dan latar belakang serta pelatihan para evaluator. Evaluasi pelatihan berfokus pada proses pengumpulan hasil yang dibutuhkan untuk menentukan efektif tidaknya pelatihan. Oleh sebab itu, evaluasi pelatihan merupakan suatu teknik pengukuran yang dapat mengetahui seberapa baik rencana pelatihan mencapai tujuan yang diharapkan, dan membandingkan hasil pelatihan dengan tujuan yang diharapkan dari pelatih, pelaksana, dan peserta pelatihan. Evaluasi pelatihan dapat juga diartikan sebagai kegiatan terencana yang dilakukan oleh suatu organisasi untuk mendapatkan informasi atau data perkembangan pola perilaku individu dalam bidang pengetahuan, keterampilan, dan sikap dalam waktu yang relatif singkat dengan menggunakan instrumen sebagai alat ukurnya.

#### **d. Komponen dan Tujuan Evaluasi Pelatihan**

Arthur (2018) mengemukakan komponen-komponen evaluasi program pelatihan antara lain:

- 1) Evaluasi peserta, meliputi *pre test*, *post test*, ujian tertulis, ujian praktik, ujian komprehensif, evaluasi tatap muka, evaluasi pengajar, dan evaluasi penyelenggaraan.
- 2) Evaluasi pengajar/pelatih, meliputi metode pembelajaran, kemampuan mengelola waktu dan sistematika penyampaian.
- 3) Evaluasi penyelenggaraan program, meliputi kurikulum, pelayanan penyelenggara, sarana prasarana, kebutuhan pelatihan, fasilitas, dan konsumsi.

Evaluasi program pelatihan dilakukan dengan maksud untuk mendapatkan informasi yang akurat mengenai tingkat pencapaian tujuan pembelajaran oleh peserta sehingga dapat ditindaklanjuti kedepannya. Tujuan melaksanakan evaluasi antara lain:

- 1) Menghentikan program, jika program tidak ada manfaatnya, atau tidak dapat terlaksana sebagaimana yang diharapkan
- 2) Merevisi program, jika ada bagian-bagian yang kurang sesuai dengan tujuan
- 3) Melanjutkan program, jika pelaksanaan program menunjukkan segala sesuatu berjalan sesuai dengan yang diharapkan dan memberikan hasil sesuai tujuan program

- 4) Menyebarluaskan program, jika program berhasil dengan baik maka alangkah baiknya jika dilaksanakan lagi pada kegiatan atau tahun berikutnya.

Lalu menurut Kirkpatrick terdapat tiga alasan dibutuhkan evaluasi pelatihan, yaitu:

- 1) *To justify the existence and budget of the training department by showing how it contributes to the organization's objectives and goals*
- 2) *To decide whether to continue or discontinue training program*
- 3) *To gain information on how to improve future training programs*

Berdasarkan pernyataan Kirkpatrick, dapat dipahami bahwa alasan dibutuhkan suatu evaluasi pelatihan adalah:

- 1) Untuk menelaraskan eksistensi atau keberadaan dan anggaran departemen pelatihan dengan menunjukkan bagaimana program pelatihan tersebut dapat berkontribusi pada tujuan organisasi
- 2) Untuk memutuskan apakah program pelatihan tersebut dapat dilanjutkan atau dihentikan
- 3) Untuk membangun informasi bagaimana meningkatkan kualitas program pelatihan selanjutnya

Terdapat empat kegunaan utama evaluasi pembelajaran yaitu:

- 1) Mengkomunikasikan program kepada publik

Tidak jarang para *stakeholder* mendapat laporan yang hanya bersifat garis besar dari penyelenggara pelatihan tentang efektivitas program pendidikan dan pelatihan yang telah berlangsung. Laporan biasanya hanya menyajikan beberapa poin penting atau angka tanpa disertai

penjelasan detail tentang makna dan hal-hal terkait. Padahal laporan atau informasi yang seperti itu dapat membentuk opini publik tentang sistem pembelajaran maupun kinerja seluruh komponen yang terdapat di dalamnya. Oleh karena itu penyelenggara pendidikan atau pelatihan wajib memberikan informasi tentang keefektifan suatu program kepada seluruh *stake holder* melalui hasil evaluasi yang telah dilaksanakan.

2) Menyediakan informasi bagi pembuat keputusan

Informasi yang dihasilkan dari evaluasi program pendidikan dan pelatihan berguna bagi setiap tahapan dari manajemen organisasi dimulai dari perencanaan, pelaksanaan, maupun ketika akan mengulangi atau melanjutkan program yang ada. Hasil dari program evaluasi tersebut dijadikan dasar bagi para *line manager* atau para pembuat keputusan agar memutuskan sesuatu lebih tepat.

3) Penyempurnaan program yang ada

Evaluasi program pendidikan atau pelatihan yang baik dapat membantu upaya dalam rangka penyempurnaan jalannya sehingga lebih efektif. Berdasarkan hasil evaluasi diperoleh informasi tentang komponen-komponen dalam program pembelajaran yang memiliki kekurangan dan kelemahan sehingga dapat dipelajari dan dicari solusinya.

4) Meningkatkan partisipasi

Dengan adanya informasi yang dihasilkan dari evaluasi program pendidikan dan pelatihan maka para *stake holder* akan terpenggil untuk ikut berpartisipasi dan ikut mendukung upaya-upaya peningkatan kualitas program pendidikan dan pelatihan yang ada.

### e. Langkah-Langkah Evaluasi Pelatihan

Dalam melakukan evaluasi terhadap program pelatihan agar berjalan sesuai dalam mencapai tujuan dan diharapkan oleh pelaksana, pelatih (*trainer*), dan peserta pelatihan pada umumnya menempuh empat langkah yaitu;

- 1) Persiapan evaluasi atau penyusunan desain evaluasi.
  - (a) Menentukan tujuan evaluasi harus jelas, terukur, berguna, relevansi dan sesuai dengan kebutuhan peningkatan program pelatihan.
  - (b) Merumuskan informasi harus didasarkan pada tujuan evaluasi, yang mencakup pertanyaan evaluasi dan menentukan jenis informasi yang akan dicari.
  - (c) Menentukan metode pengumpulan data. Ada beberapa prosedur pengumpulan data yang menggunakan metode kuantitatif dengan cara observasi, tes, dan survei.

#### 2) Mengembangkan instrumen

Instrumen dapat dikembangkan setelah menentukan metode pengumpulan data, menentukan bentuk instrumen yang akan digunakan dan sasaran (responden) instrumen yang dituju.

#### 3) Mengumpulkan dan menganalisis data serta menafsirkannya

Saat mengumpulkan data, setiap level ditangani secara berbeda. Pada level respon digunakan kuesioner untuk mengumpulkan data kuantitatif dalam bentuk kuesioner, kemudian pada tingkat pembelajaran digunakan metode survei untuk mengumpulkan data kuantitatif. Selanjutnya pada level tingkah laku, data-data yang didapat hasil dari

observasi atau dengan rencana aktivitas (*action plan*) yaitu tahapan tindakan dalam mengimplementasikan hasil pelatihan yang telah diikuti. Kemudian terakhir, level hasil atau dampak, data yang dikumpulkan dapat melalui atasan, peserta pelatihan, bawahan dan rekan kerja. Selanjutnya data yang telah terkumpul akan dianalisis. Dalam menganalisis dan menginterpretasikan data harus didasarkan pada hasil data yang telah berhasil diperoleh.

- 4) Menyusun laporan merupakan langkah terakhir dari kegiatan evaluasi pelatihan

Langkah-langkah tersebut dapat digunakan untuk menjawab sejauhmana evaluasi pelatihan yang akan dilakukan dan bagaimana cara melaksanakan proses pelatihan dari awal hingga akhir sehingga dapat melakukan improvisasi untuk pelatihan selanjutnya.

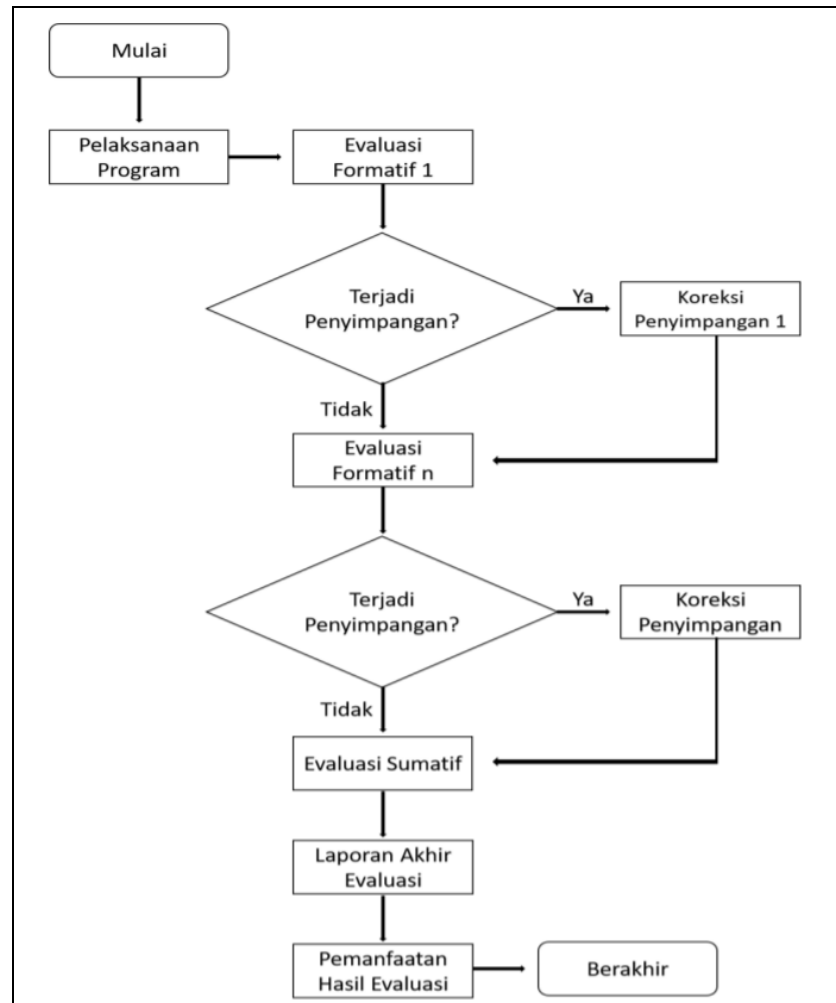
#### **f. Model Evaluasi Pelatihan**

Terdapat beberapa model evaluasi yang dikembangkan oleh para ahli yang bisa digunakan sebagai strategi atau pedoman dalam pelaksanaan evaluasi program yaitu:

- 1) Model Evaluasi Formatif-Sumatif

Model evaluasi ini dikembangkan oleh Scriven, Michael model ini berisikan penilaian tentang “apa, kapan, dan tujuan” evaluasi tersebut dilaksanakan. Pada model ini terdapat tahapan dan lingkup objek yang dievaluasi, yaitu evaluasi yang dilakukan pada program masih berjalan (formatif) dan ketika program telah selesai. Hal tersebut digambarkan pada Gambar 2.1 sebagai berikut:

**Gambar 2. 1 Model Evaluasi Formatif-Sumatif**



Sumber: Scriven, Michael

Evaluasi formatif digunakan untuk memperoleh informasi yang dapat membantu perbaikan program dan dilaksanakan pada saat program sedang berjalan. Fokus evaluasi berkisar pada kebutuhan yang dirumuskan oleh karyawan atau orang-orang program. Tujuan evaluasi formatif tersebut adalah untuk mengetahui seberapa baik proses pelaksanaan program yang dirancang. Dengan diketahuinya hambatan dan hal-hal yang menyebabkan program tidak lancar, pengambil keputusan dapat mengadakan perbaikan yang mendukung kelancaran

pencapaian tujuan program. Evaluasi sumatif dilaksanakan untuk menilai manfaat suatu program sehingga hasil dari suatu evaluasi dapat ditentukan akan diteruskan atau dihentikan. Waktu pelaksanaan evaluasi sumatif terletak pada akhir implementasi program.

## 2) Model Evaluasi Berbasis Tujuan (*Goal Oriented Evaluation*)

Model evaluasi berbasis tujuan merupakan model yang dikembangkan oleh Ralph W. Tyler, yang mana konsep evaluasi ini berorientasi kepada tujuan. Model evaluasi berbasis tujuan secara umum mengukur tujuan yang diterapkan oleh intervensi, kebijakan, program, atau proyek dapat dicapai atau tidak. Model evaluasi ini memfokuskan pada pengumpulan informasi yang bertujuan mengukur pencapaian tujuan kebijakan, program, dan proyek untuk pertanggungjawaban dan pengambilan keputusan. Adapun prosedur dan langkah dari model evaluasi berbasis tujuan dalam menentukan sejauh mana tujuan program telah dicapai menurut Ralph W. Tyler dalam Fitzpatrick adalah sebagai berikut:

- (a) *Establish broad goals or objectives.*
- (b) *Classify the goals or objectives.*
- (c) *Define objectives in behavioral terms.*
- (d) *Find situations in which achievement of objectives can be shown.*
- (e) *Develop or select measurement techniques.*
- (f) *Collect performance data.*
- (g) *Compare performance data with behaviorally stated objectives.*

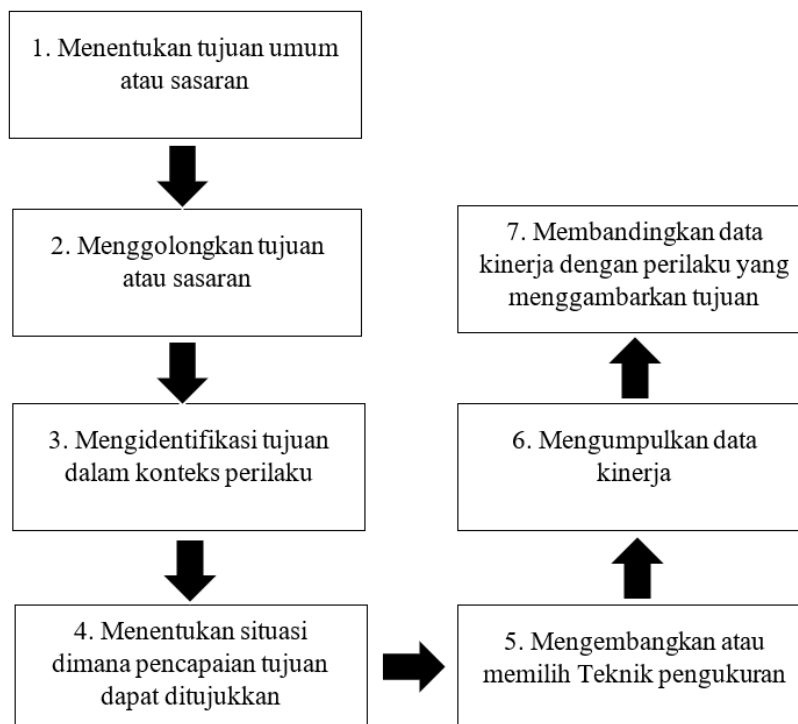


Dengan kata lain prosedur dan langkah dari model evaluasi *goal oriented* ini menurut Ralph W. Tyler adalah sebagai berikut:

- (a) Menentukan tujuan umum atau sasaran
- (b) Menggolongkan tujuan atau sasaran
- (c) Mengidentifikasi tujuan dalam konteks perilaku
- (d) Menentukan situasi dimana pencapaian tujuan dapat ditunjukkan
- (e) Mengembangkan atau memilih teknik pengukuran
- (f) Mengumpulkan data kinerja
- (g) Membandingkan data kinerja dengan perilaku yang menggambarkan tujuan

Model evaluasi berbasis tujuan dirancang dan dilaksanakan dalam Gambar 2.2 berikut penjelasannya.

**Gambar 2. 2 Model Evaluasi Berbasis Tujuan**



Sumber: Ralph W. Tyler

- (a) Menentukan tujuan umum atau sasaran. Tahap awal adalah dengan mengidentifikasi dan mendefinisikan tujuan atau objektif intervensi, layanan dari program yang tercantum dalam rencana program.
- (b) Menggolongkan tujuan atau sasaran. Tujuan yang terdapat pada program diklasifikasikan sebagai indikator evaluasi.
- (c) Mengidentifikasi tujuan dalam konteks perilaku. Tujuan atau indikator yang telah ditetapkan dibuat dalam kriteria perilaku yang diharapkan dari tujuan program.
- (d) Menentukan situasi dimana pencapaian tujuan dapat ditunjukkan. Penentuan tujuan dilihat dari situasi yang diharapkan dari program yang telah dilaksanakan.
- (e) Mengembangkan atau memilih teknik pengukuran. Menjaring dan menganalisis data/informasi mengenai indikator program. Menganalisis data mengenai semua indikator program dengan metode dan teknik yang telah ditetapkan.
- (f) Mengumpulkan data kinerja. Menjaring data responden yang telah ditetapkan sebagai sasaran penelitian menggunakan metode dan teknik pengukuran yang telah ditetapkan.
- (g) Membandingkan data kinerja dengan perilaku yang menggambarkan tujuan. Data kinerja hasil belajar yang telah didapat dari program dibandingkan dengan tujuan dan ditabulasikan dan diberikan kesimpulan hasil evaluasi program. Keputusan terhadap program dapat berupa penindak lanjutan

terhadap program yang akan diteruskan atau pengambilan keputusan untuk tidak melanjutkan program tersebut.

### 3) Model Pengukuran (*Measurement Model*)

Model pengukuran (*measurement model*) sangat menitikberatkan pada kegiatan pengukuran. Pengukuran digunakan untuk menentukan kuantitas suatu sifat (*atribute*) tertentu yang dimiliki oleh objek, orang maupun peristiwa dalam bentuk unit ukuran tertentu. Dalam bidang pendidikan, model pengukuran telah diterapkan untuk mengungkap perbedaan-perbedaan individu maupun kelompok dalam hal kemampuan, minat, dan sikap. Objek evaluasi dalam model ini adalah tingkah laku peserta didik, hasil belajar (kognitif), pembawaan, sikap, minat, bakat, dan juga aspek-aspek kepribadian peserta didik.

Instrumen yang digunakan pada umumnya adalah tes tertulis dalam bentuk tes objektif. Model ini menggunakan pendekatan Penilaian Acuan Norma (PAN). Menurut Edward L. Thorndike dan Robert L. Ebel, terdapat beberapa ciri dari model pengukuran yaitu:

- (a) Mengutamakan pengukuran dalam proses evaluasi. Pengukuran merupakan kegiatan ilmiah yang dapat diterapkan pada berbagai bidang.
- (b) Evaluasi adalah pengukuran terhadap berbagai aspek tingkah laku untuk melihat perbedaan individu atau kelompok. Karena tujuannya untuk mengungkapkan perbedaan, maka sangat diperhatikan tingkat kesukaran dan daya pembeda masing-masing

butir, serta dikembangkan acuan norma kelompok yang menggambarkan kedudukan seseorang dalam kelompok.

- (c) Ruang lingkup adalah hasil belajar aspek kognitif.
- (d) Alat evaluasi yang digunakan adalah tes tertulis terutama bentuk objektif.
- (e) Meniru model evaluasi dalam ilmu alam yang mengutamakan objektivitas. Oleh karena itu model ini cenderung mengembangkan alat-alat evaluasi yang baku. Pembakuan dilakukan dengan mencobakan kepada sampel yang cukup besar untuk melihat validitas dan reliabilitas.

#### 4) *Nine Outcomes Model*

Model lain yang mirip dengan evaluasi Kirkpatrick adalah *Nine Outcomes Model*. Donovan dan Townsend mengajukan sembilan pertanyaan identifikasi dengan fokus pada peserta pelatihan, yaitu:

- (a) *Reaction to training* (reaksi terhadap pelatihan) yaitu apakah peserta menyukai pelatihan atau tidak.
- (b) *Satisfaction with the organization of a training event* (kepuasan dengan pengelolaan acara pelatihan), seperti fasilitas, logistik, makanan, dan lain-lain.
- (c) *Knowledge acquisition* (penerimaan pengetahuan) yaitu apakah peserta mempelajari sesuatu dari pelatihan tersebut.
- (d) *Skills improvement* (peningkatan keterampilan) yaitu dapatkah peserta melakukan sesuatu yang baru atau yang lebih baik setelah pelatihan.

- (e) *Attitude shift* (perubahan sikap) yaitu apakah peserta telah mengubah pandangan mereka mengenai sesuatu hal.
- (f) *Behavior change* (perubahan perilaku) yaitu apakah peserta telah mengubah cara dalam melakukan sesuatu setelah mengikuti pelatihan.
- (g) *Result* (hasil) yaitu bagaimana pelatihan mempengaruhi/ memberikan dampak pada faktor keberhasilan organisasi.
- (h) *Return on investment* (pengembalian investasi) yaitu sejauh mana pelatihan mengembalikan hasil yang lebih daripada biaya yang dikeluarkan.
- (i) *Psychological capital* (modal psikologis) yaitu bagaimana pelatihan mempengaruhi citra perusahaan atau instansi.

Dalam sembilan pertanyaan tersebut, terdapat beberapa pertanyaan yang jawaban atau penilaiannya sama seperti Model Kirkpatrick.

##### 5) Model CIPP (*context, input, process and product*)

Stufflebeam (Tayibnapi, 2008) mendefinisikan evaluasi sebagai proses menggambarkan, memperoleh dan menyediakan informasi yang berguna untuk menilai alternatif keputusan, karena itu Stufflebeam membagi evaluasi menjadi empat macam, yaitu *context evaluation to serve planning decision* yang berkaitan dengan tujuan program; kedua, *input evaluation structuring decision* yang berkaitan dengan sumberdaya, alternatif pemanfaatannya, secara prosedur kerja untuk mencapai tujuan; ketiga, *process evaluation to serve implementing decision*, yang berkaitan dengan proses untuk mengimplementasikan

keputusan; dan keempat, *product evaluation to serve recycling decision*, yang berkaitan dengan tindak lanjut keputusan.

Tentang hal ini, lebih lanjut Sutopo (2002) menyatakan yaitu pertama, *context* berkaitan dengan beberapa faktor dan kondisi sebelum kegiatan dilaksanakan; kedua, *input* adalah masukan yang diberikan sebagai persiapan sebelum pelaksanaan program; ketiga, *process* yaitu program dilaksanakan sejak awal dengan pendekatan sesuai konteksnya dan merupakan proses yang tetap untuk tercapainya tujuan; dan keempat, *product*, yaitu kualitas hasil kegiatan yang dapat dicapai.

#### 6) Model William N. Dunn

Menurut Dunn dalam Nugroho (2014:728) kemudian, evaluasi memainkan sejumlah fungsi utama dalam analisis kebijakan, yaitu:

- (a) Evaluasi memberi informasi yang valid dan dapat dipercaya mengenai kinerja kebijakan, yaitu tentang seberapa jauh kebutuhan, nilai dan kesempatan telah dapat dicapai melalui tindakan publik. Dalam hal ini evaluasi mengungkapkan seberapa jauh tujuan-tujuan tertentu dan target tertentu telah dicapai.
- (b) Evaluasi memberikan sumbangan pada klarifikasi dan kritik terhadap nilai-nilai yang mendasari tujuan dan target. Nilai diperjelas dengan mendefinisikan dan mengoperasikan tujuan dan target. Nilai juga dikritik dengan menanyakan secara sistematis kepantasan tujuan dan target dalam hubungan dengan masalah yang dituju. Dalam menanyakan kepantasan tujuan dan sasaran, analisis dapat menguji alternatif sumber nilai (kelompok kepentingan,

pegawai negeri, dan kelompok-kelompok klien) maupun landasan mereka dalam berbagai bentuk rasionalitas (teknis, ekonomis, legal sosial dan substantif).

- (c) Evaluasi memberi sumbangan pada aplikasi metode-metode analisis kebijakan lainnya, terutama bagi “perumusan masalah” dan “rekomendasi”. Informasi tentang memadai atau tidaknya kinerja kebijakan dapat memberi sumbangan bagi pada perumusan ulang masalah kebijakan. Dengan menunjukkan bahwa tujuan dan target perlu didefinisikan. Evaluasi juga dapat pula menyumbang pada definisi alternatif kebijakan yang baru atau revisi kebijakan dengan menunjukkan bahwa alternatif kebijakan yang diunggulkan sebelumnya perlu dihapus dan diganti dengan yang lain.

Kriteria kebijakan menurut Dunn dapat ditunjukkan dalam Tabel

2.2 sebagai berikut:

**Tabel 2. 2 Tipe-Tipe Evaluasi Kebijakan menurut Dunn**

<b>Tipe Kriteria</b>	<b>Pertanyaan</b>	<b>Ilustrasi</b>
Efektivitas	Apakah hasil yang diinginkan telah dicapai?	Unit pelayanan
Efisiensi	Seberapa banyak usaha diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan?	Unit biaya, manfaat bersih, rasio <i>cost benefit</i>
Kecukupan	Seberapa jauh pencapaian hasil yang diinginkan memecahkan masalah?	Biaya tetap Efektivitas tetap
Perataan	Apakah biaya manfaat didistribusikan dengan merata kepada kelompok-kelompok yang berbeda?	Kriteria Pareto, kriteria Kaldor-Hicks, kriteria Rawls
Responsivitas	Apakah hasil kebijakan memuaskan kebutuhan, preferensi, atau nilai-nilai kelompok-kelompok tertentu?	Konsistensi dengan survei warga negara
Ketepatan	Apakah hasil kebijakan memuaskan kebutuhan, preferensi, atau nilai-nilai kelompok-kelompok tertentu?	Program

Sumber : Dunn dalam Nugroho (2014)

Dunn membagi evaluasi kebijakan menjadi tiga berdasarkan waktu evaluasi, yaitu sebelum dilaksanakan, pada waktu dilaksanakan dan sesudah dilaksanakan. Evaluasi pada waktu pelaksanaan disebut pula sebagai evaluasi proses, sedangkan evaluasi setelah kebijakan diimplementasikan disebut sebagai evaluasi konsekuensi (*output*) kebijakan atau evaluasi dampak pengaruh (*outcome*) kebijakan, atau disebut juga sebagai evaluasi sumatif. Dunn mengembangkan tiga pendekatan evaluasi implementasi kebijakan, yaitu evaluasi semu, evaluasi formal dan evaluasi keputusan teoritis. Berikut pendekatan evaluasi kebijakan yang dikemukakan oleh Dunn dalam Tabel 2.3.

**Tabel 2. 3 Pendekatan-Pendekatan dalam Evaluasi Kebijakan Dunn**

<b>Pendekatan</b>	<b>Tujuan</b>	<b>Asumsi</b>	<b>Bentuk-Bentuk Utama</b>
Evaluasi Semu	Menggunakan metode deskriptif untuk mengasilkan informasi valid tentang hasil kebijakan	Ukuran atau manfaat terbukti dengan sendirinya atau tidak kontroversial	1. Eksperimental sosial 2. Akuntansi sistem sosial 3. Pemeriksaan sosial 4. Sintesis riset dan praktek
Evaluasi Formal	Menggunakan metode deskriptif untuk menghasilkan informasi yang terpercaya dan valid mengenai hasil kebijakan secara formal diumumkan sebagai tujuan program kebijakan	Tujuan dan sasaran pengambil kebijakan dan administrator yang secara resmi diumumkan merupakan ukuran yang tepat dari manfaat atau nilai	1. Evaluasi perkembangan 2. Evaluasi eksperimental 3. Evaluasi proses 4. Retrospektif ( <i>Ex-post</i> ) 5. Evaluasi hasil retrospektif
Evaluasi Keputusan Teoritis	Menggunakan metode deskriptif untuk menghasilkan informasi yang terpercaya dan valid mengenai hasil kebijakan yang secara eksplisit diinginkan oleh berbagai pelaku kebijakan	Tujuan dan sasaran dari berbagai pelaku yang diumumkan secara formal atau diam-diam merupakan ukuran yang tepat dari manfaat atau nilai	Penilaian tentang dapat atau tidaknya dievaluasi. Analisis utilitas multiatribut

Sumber : Dunn dalam Nugroho (2014)



## 7) Model Evaluasi Kirkpatrick

Menurut Kirkpatrick (1998) evaluasi terhadap efektivitas program pelatihan mencakup empat level evaluasi (*four levels of training evaluation*), yaitu:

### (a) *Reaction level* (reaksi)

Level ini mengevaluasi reaksi peserta pelatihan yang berarti mengukur kepuasan peserta (*customer satisfaction*). Program pelatihan dianggap efektif apabila proses *training* (pelatihan) dirasa menyenangkan dan memuaskan bagi peserta pelatihan sehingga peserta tertarik dan termotivasi untuk belajar dan berlatih. Dengan kata lain, peserta akan termotivasi apabila proses pelatihan berjalan memuaskan bagi peserta yang pada akhirnya akan memunculkan reaksi menyenangkan (puas) dari peserta. Sebaliknya, apabila peserta tidak merasa puas terhadap proses pelatihan yang diikuti maka peserta tidak akan termotivasi untuk mengikuti kegiatan pelatihan lebih lanjut. Kepuasan peserta pelatihan dapat dikaji dari beberapa aspek, yaitu materi yang diberikan, fasilitas yang diberikan, strategi penyampaian materi yang digunakan oleh instruktur atau pemateri, media pembelajaran yang tersedia, jadwal kegiatan sampai menu dan penyajian konsumsi yang disediakan.

### (b) *Learning level* (pembelajaran)

Kirkpatrick dalam Widoyoko mengemukakan bahwa "*learning can be defined as the extend to which participants change attitude, improving knowledge, and/or increase skill as a result of attending*

*the program*. Terdapat tiga hal yang dapat diajarkan oleh pelatih dalam program pelatihan yaitu pengetahuan, sikap, maupun keterampilan. Peserta pelatihan dikatakan telah belajar apabila pada dirinya telah mengalami perubahan sikap, perbaikan pengetahuan, maupun peningkatan keterampilan.

(c) *Behavior level* (perilaku)

Evaluasi pada level ketiga ini berbeda dengan evaluasi terhadap sikap pada level kedua. Penilaian sikap pada evaluasi level 2 difokuskan pada perubahan sikap yang terjadi pada saat pelatihan dilakukan sehingga lebih bersifat internal, sedangkan penilaian tingkah laku difokuskan pada perubahan tingkah laku setelah peserta kembali ke tempat kerja. Yang dinilai dalam tingkah laku ini adalah perubahan perilaku setelah kembali ke tempat kerja sehingga evaluasi level ketiga ini dapat disebut dengan evaluasi terhadap *outcome* dari kegiatan pelatihan.

(d) *Result level* (hasil)

Evaluasi hasil pada level keempat ini difokuskan pada hasil akhir yang terjadi setelah peserta mengikuti suatu program. Kategori hasil akhir dari suatu program pelatihan diantaranya adalah kenaikan produksi, peningkatan kualitas, penurunan biaya, penurunan kuantitas terjadinya kecelakaan kerja, penurunan *turn-over* dan kenaikan keuntungan. Beberapa program mempunyai tujuan meningkatkan moral kerja maupun membangun *team work* yang lebih baik. Dengan kata lain, evaluasi hasil adalah evaluasi terhadap *impact* program.

Dari empat tahap yang dikembangkan oleh Kirkpatrick di atas dijelaskan secara lebih rinci sebagai berikut:

- (a) *Reaction*, evaluasi terhadap reaksi bertujuan untuk mengetahui tingkat kepuasan peserta pelatihan terhadap penyelenggaraan pelatihan. Kualitas proses atau pelaksanaan suatu pelatihan dapat diukur melalui tingkat kepuasan peserta. Kepuasan peserta terhadap penyelenggaraan atau proses suatu pelatihan akan berimplikasi langsung terhadap motivasi dan semangat belajar peserta dalam pelatihan. Peserta pelatihan akan belajar dengan lebih baik ketika merasa puas dengan suasana dan lingkungan tempat belajar. Tingkat kepuasan peserta dapat diketahui dengan mengukur beberapa aspek dalam pelatihan meliputi pelayanan panitia penyelenggara, kualitas instruktur, kurikulum pelatihan, materi pelatihan, metode belajar, suasana kelas, fasilitas utama dan fasilitas pendukung, kebernilaian dan kebermaknaan isi pelatihan, dan lain-lain yang berhubungan dengan penyelenggaraan suatu pelatihan. Mengukur reaksi ini relatif mudah karena bisa dilakukan dengan menggunakan *reaction sheet* yang berbentuk angket. Evaluasi terhadap reaksi ini sesungguhnya dimaksudkan untuk mendapatkan respon sesaat peserta terhadap kualitas penyelenggaraan pelatihan. Oleh karena itu, waktu yang paling tepat untuk menyebarkan angket adalah sesaat setelah pelatihan berakhir atau beberapa saat sebelum pelatihan berakhir.

Langkah-langkah dalam melakukan evaluasi di level pertama ini adalah sebagai berikut:

- (1) Tentukan hal-hal yang dapat menginformasikan kepuasan peserta dalam mengikuti kegiatan pelatihan seperti fasilitas, jadwal, kualitas makanan, kualitas pengajar, kualitas diktat atau modul, kualitas media pembelajaran, strategi pembelajaran yang diterapkan pengajar, kesigapan dan keramahan panitia, serta informasi lainnya yang dibutuhkan.
  - (2) Informasi-informasi tersebut kemudian dikemas dalam suatu format isian yang mudah dimengerti oleh subjek evaluasi, serta dapat mengkuantifikasikan informasi-informasi tersebut. Tambahkan juga kolom komentar dan saran sebagai informasi tambahan.
  - (3) Lakukan evaluasi di level ini segera, baik ketika kegiatan berlangsung, maupun setelah kegiatan pelatihan berakhir.
  - (4) Lakukan tindakan yang tepat secara langsung dalam menyikapi hasil evaluasi.
- (b) *Learning*, menurut Kirkpatrick pembelajaran dapat didefinisikan sebagai perubahan sikap mental (*attitude*), perbaikan pengetahuan, atau penambahan keterampilan peserta setelah selesai mengikuti program. Melalui definisi tersebut, dapat ditentukan aspek apa saja yang mesti diukur dalam evaluasi tahap kedua ini. Evaluasi tahap kedua ini sesungguhnya adalah evaluasi terhadap hasil pelatihan. Program dikatakan berhasil ketika aspek-aspek tersebut diatas

mengalami perbaikan dengan membandingkan hasil pengukuran sebelum dan sesudah pelatihan. Semakin tinggi tingkat perbaikannya, dikatakan semakin berhasil pula suatu program pelatihan. Kegiatan pengukuran dalam evaluasi tahap kedua ini relatif lebih sulit dan lebih memakan waktu jika dibanding dengan mengukur reaksi peserta. Oleh karena itu, penggunaan alat ukur dan pemilihan waktu yang tepat akan dapat membantu kita mendapatkan hasil pengukuran yang akurat. Alat ukur yang dapat digunakan adalah tes tertulis dan tes kinerja. Tes tertulis digunakan untuk mengukur tingkat perbaikan pengetahuan dan sikap peserta, sedangkan tes kinerja digunakan untuk mengetahui tingkat penambahan keterampilan peserta. Untuk dapat mengetahui tingkat perbaikan aspek-aspek tersebut, tes dilakukan sebelum dan sesudah program. Di samping itu, Kirkpatrick juga menyarankan penggunaan kelompok pembanding sebagai referensi efek pelatihan terhadap peserta. Kelompok pembanding ini adalah kelompok yang tidak ikut program pelatihan. Kedua kelompok tersebut diukur dan diperbandingkan hasil pengukuran keduanya hingga dapat diketahui efek program terhadap peserta.

Langkah-langkah dalam melaksanakan evaluasi di level kedua ini adalah:

- (1) Lakukan evaluasi terkait dengan peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan perubahan sikap sebelum dan sesudah pelatihan;

- (2) Gunakan tes tertulis untuk mengukur pengetahuan dan sikap;
  - (3) Gunakan tes performa dalam mengukur keterampilan; dan
  - (4) Gunakan hasil pengukuran tersebut untuk melakukan tindakan yang sesuai. Yang dimaksud tindakan yang sesuai dalam hal ini adalah melakukan tindakan konfirmatif dengan hasil evaluasi di level pertama, apakah karena pengajar kurang komunikatif dalam menyampaikan materi, terkait strategi belajar yang tidak sesuai dengan harapan peserta, atau karena faktor-faktor lain di level pertama yang mungkin dapat menyebabkan peserta mengalami demotivasi dalam belajar, sehingga kekurangan evaluasi dalam level pertama dapat segera mendapat perhatian.
- (c) *Behavior*, evaluasi terhadap perilaku ini difokuskan pada perilaku kerja peserta pelatihan setelah peserta kembali ke dalam lingkungan kerjanya. Perilaku yang dimaksud di sini adalah perilaku kerja yang ada hubungannya langsung dengan materi pelatihan, dan bukan perilaku dalam konteks hubungan personal dengan rekan-rekan kerjanya. Jadi, yang ingin diketahui dalam evaluasi ini adalah seberapa jauh perubahan sikap mental (*attitude*), perbaikan pengetahuan, atau penambahan keterampilan peserta membawa pengaruh langsung terhadap kinerja peserta ketika kembali ke lingkungan kerjanya. Apakah perubahan sikap mental (*attitude*), perbaikan pengetahuan, atau penambahan keterampilan peserta itu diimplementasikan dalam lingkungan kerja peserta

ataukah dibiarkan berkarat dalam diri peserta tanpa pernah diimplementasikan. Evaluasi perilaku ini dapat dilakukan melalui observasi langsung ke dalam lingkungan kerja peserta. Di samping itu, dapat dilakukan juga melalui wawancara dengan atasan maupun rekan kerja peserta. Dari sini diharapkan akan diketahui perubahan perilaku kerja peserta sebelum dan setelah ikut program pelatihan. Karena terkadang ada kesulitan untuk mengetahui kinerja peserta sebelum mengikuti pelatihan, disarankan juga untuk melakukan dokumentasi terhadap catatan kerja peserta sebelum mengikuti pelatihan. Pada program pelatihan yang sifatnya rutin yang merupakan kerjasama suatu institusi dengan penyelenggara pelatihan, mengukur perilaku kerja peserta dapat dilakukan secara simultan dari angkatan yang satu ke angkatan berikutnya. Dalam kasus ini, pimpinan organisasi atau institusi memegang peranan penting dalam mengambil inisiatif sebab pimpinan organisasi adalah yang paling berkepentingan dengan hasil pelatihan yang sudah dikenakan pada anak buahnya. Seringkali peserta pelatihan membutuhkan waktu transisi dalam merubah perilaku kerjanya setelah mengikuti program, oleh karena itu sangat disarankan pelaksanaan evaluasi perilaku ini dilakukan dengan terlebih dahulu memberi waktu jeda untuk masa transisi itu. Sementara pakar evaluasi menyarankan paling cepat 3 bulan setelah pelatihan berakhir. Di samping itu, disarankan juga evaluasi ini dilakukan lebih dari satu kali dalam rentang waktu yang cukup untuk

mengetahui apakah perubahan perilaku itu bersifat sementara ataukah permanen.

Langkah-langkah dalam melakukan evaluasi level ketiga ini yaitu:

- (1) Lakukan terlebih dahulu evaluasi di level pertama dan level kedua.
  - (2) Berikan waktu untuk berlangsungnya perubahan perilaku, yang umumnya adalah 3 sampai dengan 6 bulan setelah pelatihan.
  - (3) Lakukan evaluasi perilaku baik sebelum dan sesudah program pelatihan apabila memungkinkan.
  - (4) Lakukan metode survei menggunakan kuesioner atau/dan wawancara pada peserta pelatihan, atasan langsung peserta, bawahan peserta, dan pihak lain yang sering mengamati perilaku peserta.
  - (5) Lakukan evaluasi pada semua peserta, atau apabila tidak memungkinkan gunakan metode sampling.
  - (6) Lakukan evaluasi ulangan pada waktu yang sesuai, untuk memastikan peserta tetap pada perilaku yang sesuai dengan tujuan pelatihan.
  - (7) Pertimbangkan faktor biaya pelaksanaan evaluasi perilaku dibandingkan dengan keuntungan yang dihasilkan dari evaluasi.
- (d) *Result*, evaluasi hasil dalam level keempat ini difokuskan pada hasil akhir (*final result*) yang terjadi karena peserta telah mengikuti suatu program. Evaluasi terhadap hasil ini bertujuan untuk



mengetahui dampak perubahan perilaku kerja peserta pelatihan terhadap tingkat kinerjanya dalam organisasi. Dalam kegiatan pembelajaran model evaluasi ini mengarah pada hasil akhir yang diperoleh peserta pelatihan. Evaluasi *result* juga berfungsi untuk mengembangkan suatu program pembelajaran yang meliputi desain belajar mengajar untuk menetapkan kedudukan suatu program pembelajaran berdasarkan ukuran/kriteria tertentu, sehingga suatu program dapat dipercaya, diyakini dan dapat dilaksanakan terus-menerus, atau sebaliknya program itu harus diperbaiki.

Langkah-langkah dalam melakukan evaluasi di level keempat adalah:

- (1) Lakukan terlebih dahulu evaluasi di level ketiga.
- (2) Berikan waktu dalam melihat dampak yang tercapai. Tidak ada waktu yang spesifik dalam melakukan evaluasi hasil, sehingga dalam menentukan waktu pelaksanaan evaluasi harus mempertimbangkan berbagai faktor yang terlibat.
- (3) Dapat dilakukan dengan metode survei menggunakan kuesioner ataupun wawancara terhadap peserta pelatihan dan pimpinan perusahaan atau instansi.
- (4) Lakukan pengukuran, baik sebelum dan sesudah program pelatihan apabila memungkinkan.
- (5) Lakukan evaluasi ulangan pada waktu yang sesuai.
- (6) Pertimbangan biaya yang dikeluarkan dengan hasil yang diperoleh.

Evaluasi level keempat ini dapat menggunakan data sekunder, seperti data penjualan, data produksi, dan data lainnya yang mendukung hasil survei dalam menganalisis hasil.

#### 8) *Perceived Training Benefit*

Terdapat empat kategori dasar yang dapat digunakan untuk mengukur hasil pelatihan menurut Dessler (2009). Kategori yang pertama adalah reaksi peserta. Kategori ini mengukur kepuasan peserta atas pelatihan yang telah diikutinya. Kategori yang kedua adalah pembelajaran yakni evaluasi sejauh mana peserta mempelajari prinsip, keterampilan, dan fakta-fakta yang disampaikan dalam pelatihan. Kategori yang ketiga adalah perilaku yang mengukur bagaimana perubahan perilaku peserta setelah mengikuti pelatihan. Kategori keempat adalah hasil yakni evaluasi terhadap pencapaian sasaran dan tujuan pelatihan itu sendiri.

Noe *et al.* (2013) mengemukakan bahwa dalam menentukan efektivitas sebuah pelatihan, maka hasil-hasil pelatihan harus dibandingkan dengan tujuan program. Hasil-hasil pelatihan dapat dikategorikan ke dalam empat kategori yakni hasil pengetahuan, hasil berbasis keterampilan, hasil yang menyangkut perasaan, akibat bagi perusahaan, serta tingkat pengembalian investasi. Hasil-hasil pengetahuan mengukur seberapa banyak pengetahuan yang diperoleh peserta. Hasil berbasis keterampilan mengukur bagaimana perilaku keterampilan peserta dalam melaksanakan pekerjaannya. Hasil-hasil yang menyangkut perasaan mengukur bagaimana motivasi, tanggapan

dan sikap peserta. Akibat bagi organisasi diukur dari hasil yang diperoleh organisasi, sedangkan tingkat pengembalian investasi diukur dari nilai ekonomi yang didapat dari pelatihan yang diselenggarakan atau diikuti.

Noe (2010) juga menyatakan bahwa efektivitas pelatihan mengacu pada manfaat yang diperoleh organisasi dan juga pegawai yang menjadi peserta pelatihan. Ini menunjukkan bahwa keberhasilan suatu pelatihan tidak cukup dilihat dari kesuksesan pelaksanaan atau penyelenggaraan pelatihan itu sendiri, namun juga dari seberapa banyak manfaat yang dirasakan organisasi dan peserta. Hal ini sesuai dengan pernyataan Maurer *et al.* (2002) bahwa terdapat tiga pihak yang dapat memperoleh manfaat dari berlangsungnya pelatihan atau kegiatan pengembangan pegawai yakni pegawai itu sendiri, organisasi, dan pihak lain yang tidak mengikuti pelatihan namun juga diuntungkan dengan adanya pelatihan tersebut.

*Perceived training benefit*, atau dalam beberapa literatur disebut dengan *perceived training utility* atau *perceived training effectiveness* merupakan keyakinan pegawai tentang seberapa besar manfaat yang dirasakan dari pelatihan yang telah diikuti (Riaz *et al.*, 2014). Pendapat ini senada dengan Sahinidis dan Bouris (2008) yang menyatakan bahwa *perceived training effectiveness* adalah sejauh mana pegawai merasa bahwa pelatihan yang diikutinya itu bermanfaat bagi dirinya dan dapat diterapkan untuk meningkatkan kinerjanya. Menurut Grossman dan Salas (2011) manfaat pelatihan adalah seberapa besar manfaat atau nilai

yang didapat peserta terkait dengan partisipasinya dalam pelatihan. Pernyataan tersebut konsisten dengan pendapat Aguinis dan Kraiger (2009) yang menyatakan bahwa manfaat pelatihan adalah dampak positif dari pelatihan yang diikuti oleh peserta.

Phillips (2003) menyatakan bahwa manfaat pelatihan bagi organisasi ada yang bersifat *tangible* dan ada yang bersifat *intangible*. Manfaat *tangible* adalah manfaat yang dapat dikonversi ke nilai moneter, sedangkan manfaat *intangible* adalah manfaat yang tidak dapat dikonversi ke nilai moneter namun sangat berperan bagi kelangsungan organisasi seperti meningkatnya kepuasan pegawai, meningkatnya komitmen organisasi, berkembangnya kerjasama tim, serta berkurangnya konflik dan stres pegawai. Menurut Grossman dan Salas (2011), manfaat pelatihan yang dirasakan pegawai antara lain dapat dilihat dari kesesuaian keterampilan yang dipelajari untuk meningkatkan kinerja, tumbuhnya kesadaran akan perlunya meningkatkan kinerja, tumbuhnya keyakinan bahwa menerapkan keterampilan baru akan meningkatkan kinerja, dan persepsi tentang keterampilan baru itu sendiri. Pegawai yang merasa bahwa pelatihan yang diikutinya memberi manfaat yang besar akan lebih cenderung untuk menerapkan keterampilan atau kompetensi yang baru dipelajarinya dalam pekerjaannya.

Noe *et al.* (2013) menyatakan bahwa manfaat yang bisa didapat oleh pegawai dari pelatihan antara lain bagi pribadi, bagi pekerjaan, dan bagi karier pegawai yang bersangkutan. Manfaat pelatihan bagi pribadi

pegawai yaitu sejauh mana pegawai meyakini bahwa keikutsertaan dalam pelatihan akan membantu mereka meningkatkan kinerja dan pengembangan diri mereka. Manfaat pelatihan bagi pekerjaan yaitu sejauh mana pelatihan memberikan keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan mereka dan juga untuk membangun hubungan baik dengan rekan kerja. Manfaat pelatihan bagi karier yaitu sejauh mana pelatihan yang pernah diikuti dapat membantu pegawai mencapai tujuan karier serta meningkatkan peluang mengejar jalur karier yang berbeda-beda.

Pelatihan sebagaimana dikemukakan oleh Handoko (2013) mempunyai manfaat seperti karier jangka panjang yang membantu karyawan untuk melaksanakan tanggung jawab lebih besar di waktu yang akan datang. Program pelatihan tidak hanya penting bagi individu, tetapi juga bagi organisasi dan hubungan manusiawi dalam kelompok kerja bahkan bagi negara. Cara paling mudah untuk meringkas manfaat pelatihan adalah dengan menyadari bahwa pelatihan juga sebagai investasi organisasi dalam sumber daya manusia.

Menurut Kasmir (2018) terdapat beberapa manfaat bagi karyawan setelah mengikuti pelatihan, yaitu:

- (a) Perencanaan karier
- (b) Kompensasi
- (c) Alat negosiasi
- (d) Memiliki kepuasan tersendiri
- (e) *Refreshing*

Manfaat pelatihan pada dasarnya adalah untuk meningkatkan kemampuan pegawai dalam melakukan pekerjaan. Pelatihan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar pegawai semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik dan sesuai dengan standar yang ditetapkan. Sebagaimana dikemukakan oleh Rivai dan Ella (2013), manfaat pelatihan dibagi menjadi tiga golongan, yaitu:

(a) Manfaat untuk karyawan

- (1) Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif.
- (2) Melalui pelatihan, variabel pengenalan, pencapaian prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab dan kemajuan dapat dilaksanakan.
- (3) Membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri.
- (4) Membantu karyawan mengatasi stress, tekanan, frustrasi, dan konflik.
- (5) Memberikan informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi dan sikap.
- (6) Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan.
- (7) Membantu karyawan mendekati tujuan pribadi sementara meningkatkan keterampilan interaksi.
- (8) Memenuhi kebutuhan personal peserta dan pelatihan.

- (9) Memberikan nasehat dan jalan untuk pertumbuhan masa depan.
  - (10) Membangun rasa pertumbuhan dalam pelatihan.
  - (11) Membantu mengembangkan keterampilan mendengar, bicara, dan menulis dengan latihan.
  - (12) Membantu menghilangkan rasa takut melaksanakan tugas baru.
- (b) Manfaat untuk perusahaan
- (1) Mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit.
  - (2) Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level perusahaan.
  - (3) Memperbaiki sumber daya manusia.
  - (4) Membantu karyawan untuk mengetahui tujuan perusahaan.
  - (5) Membantu menciptakan citra perusahaan yang lebih baik.
  - (6) Mendukung otentitas, keterbukaan dan kepercayaan.
  - (7) Meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan.
  - (8) Membantu pengembangan perusahaan.
  - (9) Belajar dari peserta.
  - (10) Membantu mempersiapkan dan melaksanakan kebijakan perusahaan.
  - (11) Memberikan informasi tentang kebutuhan perusahaan di masa depan.

- (12) Perusahaan dapat membuat keputusan dan memecahkan masalah yang lebih efektif.
  - (13) Membantu pengembangan promosi dari dalam.
  - (14) Membantu pengembangan keterampilan kepemimpinan, motivasi, kesetiaan, sikap, dan aspek yang biasanya diperlihatkan peserta.
  - (15) Membantu meningkatkan efisiensi, efektivitas, produktivitas, dan kualitas kerja.
- (c) Manfaat dalam hubungan sumber daya manusia antar grup dan individu
- (1) Meningkatkan komunikasi antara grup dan individual.
  - (2) Membantu dalam orientasi bagi karyawan baru dan karyawan transfer atau promosi.
  - (3) Memberikan informasi tentang kesamaan kesempatan.
  - (4) Memberikan informasi tentang hukum pemerintah dan kebijakan internasional.
  - (5) Meningkatkan keterampilan personal.
  - (6) Membuat kebijakan perusahaan, aturan, dan regulasi.
  - (7) Meningkatkan kualitas moral.
  - (8) Membuat perusahaan menjadi tempat yang lebih baik untuk bekerja dan hidup.

Sebuah program pelatihan yang dilaksanakan secara efektif dan efisien akan memberikan kontribusi atau manfaat yang positif terhadap perkembangan dan kemajuan perusahaan atau instansi. Menurut Kartika



(2011:15), kontribusi atau manfaat yang dapat diberikan terhadap perusahaan mencakup beberapa aspek yaitu:

- (a) Manfaat bagi peserta pelatihan itu sendiri, yang ditandai dengan peningkatan pemahaman dan kemampuan terhadap bidang kerja, peningkatan rasa tanggung jawab terhadap bidang kerja, serta keinginan dan antusias untuk mengikuti pelatihan atau pendidikan lanjutan.
- (b) Manfaat bagi pekerjaan yang menjadi tanggung jawab peserta pelatihan, yang ditandai dengan peningkatan kesadaran terhadap berbagai peluang untuk mengembangkan bidang kerja, peningkatan kemampuan untuk melakukan perbaikan dalam bidang pekerjaan, peningkatan semangat kerja, peningkatan kuantitas, kualitas maupun produktivitas kerja.
- (c) Manfaat bagi lingkungan pekerjaan dimana peserta pelatihan itu bekerja, yang ditandai dengan peningkatan kemampuan untuk berbagi pengetahuan, keterampilan dan sikap dengan rekan-rekan kerja atau mitra kerjanya sehingga dapat membawa perubahan terhadap budaya kerja dan peningkatan semangat kerja.

Dari beberapa uraian di atas dapat disimpulkan bahwa bagi pegawai, manfaat pelatihan terbagi menjadi tiga yakni manfaat bagi pribadi, pekerjaan, dan bagi karier pegawai yang bersangkutan (Noe *et al.*, 2013). Indikator dari manfaat pelatihan dapat diuraikan sebagai berikut:

- (a) Manfaat pelatihan bagi pribadi pegawai, yaitu sejauh mana pegawai meyakini bahwa keikutsertaan dalam pelatihan akan membantu pengembangan diri pegawai. Dalam hal ini, evaluasi pelatihan dinilai berdasarkan pengembangan segala potensi yang ada pada diri sendiri meliputi pengembangan bakat yang dimiliki, pewujudan impian-impian, peningkatan rasa percaya diri, dan kekuatan dalam menghadapi persoalan.
- (b) Manfaat pelatihan bagi pekerjaan, yaitu sejauh mana pelatihan memberikan keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan dan juga untuk membangun hubungan baik dengan rekan kerja.

Keterampilan dan kemampuan yang diperlukan setelah pelatihan dapat dinilai berdasarkan kemampuan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan yang lebih efektif, dalam tahap ini penilaian evaluasi pelatihan mencakup:

- (1) Kegiatan mengidentifikasi dan mendiagnosa permasalahan,
- (2) Kegiatan menemukan berbagai alternatif pemecahan atas permasalahan,
- (3) Kegiatan menilai dan memilih dari berbagai alternatif pemecahan permasalahan,
- (4) Pelaksanaan alternatif pemecahan permasalahan yang telah dipilih, serta
- (5) Kegiatan memonitoring dan mereview program dan kegiatan.

Hubungan baik pegawai yang bersangkutan dengan rekan kerjanya dapat dinilai berdasarkan kemampuan komunikasi yang efektif antar keduanya. Pada tahap ini penilaian evaluasi pelatihan didasarkan pada proses pertukaran ide/gagasan, pemikiran, pengetahuan dan informasi kerja sehingga tujuan komunikasi dapat terpenuhi dengan sebaik mungkin.

- (c) Manfaat pelatihan bagi perkembangan karier pegawai, dapat dilihat dari tingkat pencapaian tujuan karier dan peluang untuk mengejar jenjang karier yang berbeda atau yang lebih tinggi.

### C. *Critical Review*

1. Evaluasi Program Pemberdayaan Masyarakat dalam Penanggulangan Kemiskinan di Kelurahan Meteseh Kecamatan Tambang Kota Semarang (Studi Kasus di Sanggar Batik Semarang 16)

Hasil penelitian mendeskripsikan faktor pendorong dan faktor penghambat dalam evaluasi program penanggulangan kemiskinan dengan pendekatan teori William N. Dunn efektivitas dan efisiensi. Dari teori yang dikemukakan William N. Dunn terdapat enam indikator berupa efektivitas, efisiensi, kecukupan, responsivitas, dan ketepatan, akan tetapi penelitian ini terbatas pada analisis efektivitas dan efisiensi.

2. Model Evaluasi *Reaction Level* dari Kirkpatrick Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III Angkatan II Provinsi Gorontalo

Penelitian ini menggunakan model evaluasi *reaction* (reaksi) yang bertujuan untuk mengukur tingkat kepuasan peserta terhadap

penyelenggaraan diklat. Penggunaan metode ini terbatas hanya untuk mengetahui apakah peserta puas atau kurang puas terhadap penyelenggaraan diklat, akan tetapi tidak dapat diketahui sejauh mana pemahaman peserta terhadap materi yang disampaikan.

3. Evaluasi Kebijakan Alokasi Dana Desa di Kabupaten Minahasa Tahun 2018 (Studi di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa)

Penelitian ini menggunakan analisis pendekatan William N. Dunn yaitu efektivitas, efisien, kecukupan, pemerataan, reponsivitas, dan ketepatan, akan tetapi deskripsi fenomena masalah penelitian belum menggambarkan keadaan masalah. Metode penelitian menggunakan metode kualitatif tetapi belum menjelaskan teknik pengumpulan data yang digunakan.

4. Implementasi Model Proyeksi Simple Time Series: Pelatihan Untuk Perencana Pembangunan Daerah

Kelemahan dari penggunaan proyeksi *simple time series* dalam penelitian ini yaitu pertama, hasil proyeksi tetaplah merupakan estimasi yang perlu dikaji ketepatannya secara kontinyu. Kedua, proyeksi berbasis data historis tidak boleh mengabaikan informasi aktual dan prospek ekonomi ke depan (*forward looking*), dan ketiga, dibutuhkan kualitas data yang dapat digunakan oleh penyusun atau perencana daerah, sehingga diperlukan metode lain guna menghasilkan proyeksi yang lebih halus.

5. Model Evaluasi Kirkpatrick pada Pelatihan Teknis Siaga Covid-19 Berbasis Keluarga melalui *E-learning*

Penyajian teori dalam penelitian ini cukup baik, mulai dari definisi pelatihan, evaluasi pelatihan, dan model evaluasi pelatihan. Yang menjadi

perhatian adalah pengukuran reaksi peserta mengenai pelaksanaan pelatihan yang hampir sama dan kurang bervariasi dari 5 pilihan skala likert yang digunakan yaitu cukup, baik, baik sekali, memuaskan, dan sangat memuaskan, sehingga semuanya dinilai cukup baik dan tidak terdapat pilihan untuk perbaikan terhadap penyelenggaraan pelatihan ke depannya apabila terdapat kekurangan.

6. *Planning in the Era of Disruption: The Needs for Reflective and Responsive Planners, Challenges for Planning Education in Indonesia*

Penelitian ini cukup baik dengan mengangkat tema sesuai kondisi terkini yang terjadi di dunia termasuk Indonesia, akan tetapi objek dari penelitian ini belum dijelaskan secara spesifik. Metode penelitian perlu dikembangkan lebih dalam untuk penelitian selanjutnya, sehingga hasil dari penelitian ini juga dapat dijelaskan secara detail.

7. Pengembangan Kompetensi Aparatur Perencana pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Rokan Hulu

Dalam penelitian ini, pemilihan Kabupaten Rokan Hulu belum dijelaskan apa yang menjadi pertimbangan atau permasalahan yang menjadi dasar pemilihan sebagai objek penelitian. Teori pengembangan kompetensi yang disampaikan kurang mendalam, dan pengembangan kompetensi dalam penelitian ini tidak mencakup semua, akan tetapi terbatas pada pengembangan kompetensi tertentu.

8. Pengaruh Pelatihan terhadap Kompetensi Karyawan PT. Len Industri (Persero) Bandung

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode teknik Slovin dengan teknik analisis data yang digunakan adalah *Path Analysis* dan diolah dengan *software SPSS version 20 for windows* sehingga memberikan hasil penelitian yang akurat.

9. Hubungan Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kompetensi Pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Lhokseumawe

Penelitian ini akan lebih optimal jika sampel yang digunakan tidak hanya pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Lhokseumawe, akan tetapi juga pada setiap pegawai pada Unit Pelayanan Terpadu (UPT) Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Lhokseumawe.

10. Evaluasi Pelatihan dengan Metode Kirkpatrick *Analysis*

Penelitian ini dilakukan dengan analisis terhadap hasil evaluasi pelatihan *Customer Service (CS) School level 1 dan level 2* dari Kirkpatrick *Analysis*. Evaluasi pelatihan *Customer Service (CS) School* akan lebih optimal dengan evaluasi sampai dengan level 3 dan level 4 dari Kirkpatrick *Analysis*.

11. Pengaruh Pelatihan, Motivasi, dan Tingkat Pendidikan terhadap Kompetensi Peserta Didik pada LPK Alfabank Yogyakarta

Hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh pelatihan, motivasi, dan tingkat pendidikan terhadap kompetensi peserta didik hanya sebesar 29,1%, dengan sampel 40 peserta didik LPK Alfabank Yogyakarta. Hasil

penelitian dapat lebih optimal dengan menambah sampel LPK lain yang ada di Yogyakarta.

12. Kajian Empiris Model Evaluasi Kirkpatrick untuk Mengukur Efektivitas Pelatihan Kerja secara Daring

Penggunaan metode campuran kuantitatif dan kualitatif dengan strategi eksplanatoris sekuensial dalam penelitian ini sudah cukup baik untuk mengevaluasi efektivitas kegiatan pelatihan yang diselenggarakan secara daring terhadap mahasiswa magang di Bank Sinarmas Syariah dengan menggunakan model evaluasi Kirkpatrick empat level meliputi reaksi, pembelajaran, sikap, dan hasil, sehingga memperoleh hasil penelitian yang mendalam. Metode kualitatif dibutuhkan sebagai tindak lanjut dari temuan metode kuantitatif untuk menjawab masalah penelitian secara lebih solutif.

13. *Effects of Training on Employee Performance-Evidence from Uganda*

Penelitian ini sudah sangat baik dengan hasil penelitian yang diperoleh yaitu meningkatnya kinerja karyawan sebesar 92,5% dampak dari pelatihan yang diadakan. Pendekatan kualitatif dan kuantitatif menjadi metode yang tepat digunakan untuk untuk melihat hubungan antara pelatihan dan peningkatan kinerja.

14. Desain Evaluasi Program Pelatihan Guru Fisika Profesional

Desain evaluasi yang dilakukan dalam penelitian ini cukup jelas dengan menggunakan model evaluasi empat level Kirkpatrick yang setiap levelnya merepresentasikan sebuah sekuen dari setiap tahapan untuk mengevaluasi program. Teknik pengumpulan data, sumber informasi dan instrumen yang

digunakan juga disampaikan secara jelas sehingga memudahkan peneliti dalam pengukuran evaluasi pelatihan.

15. Evaluasi Program Pengembangan Kompetensi Berdasarkan Model Evaluasi Kirkpatrick Level 1 dan Level 2

Evaluasi program pengembangan kompetensi pada penelitian ini terbatas pada model evaluasi Kirkpatrick level 1 dan level 2, diharapkan pada penelitian selanjutnya dapat dilanjutkan sampai dengan level 3 dan level 4 untuk mengetahui perubahan perilaku peserta dan hasil yang diperoleh setelah mengikuti program pengembangan kompetensi, sehingga hasil penelitian lebih optimal digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk meningkatkan kualitas dan efektivitas penyelenggaraan program pengembangan kompetensi di masa yang akan datang.

16. *Impact of Training on Employee Performance: A Study of Telecommunication Sector in Pakistan*

Dalam penelitian ini yang bertujuan untuk mengetahui dampak dari pelatihan terhadap kinerja karyawan, hasil penelitian akan lebih komprehensif apabila ditambahkan teknik pengumpulan data melalui wawancara. Hasil penelitian wawancara akan melengkapi desain dan implementasi pelatihan yang direncanakan secara sistematis terhadap peningkatan kinerja dan produktivitas karyawan.

17. Evaluasi Pelatihan Kepemimpinan Pengawas berdasarkan Model Evaluasi Kirkpatrick Level-1 dan Level-2 di BKPSDM Kabupaten Sukabumi

Sama halnya dengan penelitian “Evaluasi Program Pengembangan Kompetensi Berdasarkan Model Evaluasi Kirkpatrick Level 1 dan Level



2”’, penelitian evaluasi pelatihan kepemimpinan pengawas di BKPSDM Kabupaten Sukabumi ini terbatas pada model evaluasi Kirkpatrick level 1 dan level 2, diharapkan pada penelitian selanjutnya dapat dilanjutkan sampai dengan level 3 dan level 4 untuk mengetahui perubahan perilaku peserta dan hasil yang diperoleh setelah mengikuti pelatihan kepemimpinan pengawas.

18. Penerapan Model Kirkpatrick untuk Evaluasi Program Diklat Teknis Substantif Materi Perencanaan Pembelajaran di Wilayah Kerja Provinsi Kepulauan Riau

Penelitian ini sudah cukup baik dilakukan baik dalam pemilihan model evaluasi Kirkpatrick 4 level (*Kirkpatrick Four Levels Evaluation Model*), penggunaan teknik pengumpulan data secara komprehensif melalui observasi, wawancara dan dokumentasi, maupun dalam pemilihan informan wawancara yaitu peserta diklat, atasan peserta diklat (kepala madrasah) dan teman sejawat peserta diklat (guru) sehingga informasi yang didapatkan dari berbagai sumber informan dapat diuji kebenarannya.

19. Implementasi Evaluasi Model Kirkpatrick pada Perkuliahan Masalah Nilai Awal dan Syarat Batas

Penyajian latar belakang, teori, metode penelitian, hasil dan pembahasan dalam penelitian ini sudah cukup baik, namun penyajian penutup dalam penelitian ini hanya memuat kesimpulan dan implikasi, belum terdapat penyajian saran berdasarkan hasil penelitian. Selain itu dari segi data, jumlah sampel atau kelas penelitian terbatas pada dua kelas. Proses pengamatan yang dilakukan dalam setiap aspek pada setiap rubrik dan

jumlah mahasiswa yang menjadi sampel menjadi salah satu faktor keterbatasan dalam penelitian ini. Penelitian ini hanya dilaksanakan di Jurusan Pendidikan Matematika Fakultas MIPA Universitas Negeri Gorontalo dengan jumlah sampel 58 orang. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan dapat digunakan pada lingkup yang lebih luas baik dari jumlah populasi maupun sampel.

20. Penerapan Model Evaluasi Kirkpatrick Empat Level dalam Mengevaluasi Program Diklat Di Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP) Lembang

Penelitian evaluasi di BBPP Lembang ini cukup baik, mengacu pada model evaluasi Kirkpatrick 4 level dengan menerapkan semua level yang ada, bukan hanya evaluasi proses pelatihan dilaksanakan saja, akan tetapi juga evaluasi pascapelatihan untuk melihat hasil/dampak pelatihan baik bagi peserta, organisasi, dan juga manfaat yang didapatkan dari pelatihan. Namun, penelitian ini belum menjelaskan secara detail metode penelitian dan teknik pengumpulan data yang digunakan. Selain itu, saran dari hasil penelitian juga belum dijelaskan.

21. Evaluasi Diklat ASN Model Kirkpatrick (Studi Kasus Pelatihan *Effective Negotiation Skill* Balai Diklat Keuangan Makassar)

Penelitian ini sudah sangat baik dalam melakukan evaluasi pelatihan *effective negotiation skill* Balai Diklat Keuangan Makassar menggunakan model evaluasi Kirkpatrick 4 level, dimana setiap level dalam model evaluasi ini mempengaruhi level berikutnya. Definisi operasional variabel, indikator serta pengukuran dan instrumen evaluasi dijelaskan cukup jelas dalam bentuk tabel sehingga memudahkan pembaca dalam memahami

pengukuran data. Hasil, pembahasan, dan kesimpulan disajikan dengan detail, namun perlu ditambahkan saran dan implikasi untuk perbaikan ke depannya.

22. Evaluasi Program Model Kirkpatrick pada Diklat Berjenjang di Kabupaten Gorontalo

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini cukup baik yaitu metode evaluasi dengan pendekatan kombinasi kualitatif dan kuantitatif untuk mengumpulkan data secara mendalam dan menghasilkan fakta yang lebih komprehensif, namun belum dijelaskan secara detail teknik analisis data yang digunakan baik kualitatif maupun kuantitatifnya. Hasil penelitian yang dijelaskan belum menggambarkan tingkat keberhasilan dari suatu program diklat berkelanjutan materi perencanaan pembelajaran di wilayah kerja Kabupaten Gorontalo Provinsi Gorontalo, namun hanya menggambarkan tujuan dari penelitian saja. Selain itu, di bagian penutup perlu dijelaskan pula saran/rekomendasi selain kesimpulan hasil evaluasi program, sehingga dapat digunakan sebagai masukan kepada instansi terkait.

23. Evaluasi Program Pendidikan Pelatihan Pembinaan Ideologi Pancasila bagi Guru Menggunakan Model Kirkpatrick

Desain dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian evaluasi program diklat dengan menggunakan model evaluasi Kirkpatrick empat level, namun belum dijelaskan secara spesifik jenis penelitian yang digunakan apakah penelitian kualitatif atau kuantitatif.

24. Evaluasi Program Pendidikan dan Pelatihan Menggunakan Model Kirkpatrick pada Institusi Pemerintah di Indonesia

Penelitian ini terbatas pada penggunaan metode penelitian studi literatur melalui *Google Cendekia* dan aplikasi *Publish and Perish*, dengan melakukan pencarian kata kunci evaluasi, model KirkPatrick, pendidikan dan pelatihan serta intitusi pemerintah berdasarkan lima artikel ilmiah yang telah dipilih, sehingga data yang disajikan kurang relevan jika digeneralisasikan ke populasi yang lebih luas (institusi pemerintah di Indonesia).

25. Evaluasi *Training* dengan Menggunakan Model Kirkpatrick (Studi Kasus *Training Foreman Development Program* di PT. Krakatau Industrial Estate Cilegon)

Jenis atau pendekatan penelitian ini belum dijelaskan secara spesifik apakah menggunakan penelitian kualitatif atau kuantitatif. Saran juga perlu ditambahkan dalam penelitian ini agar para pembaca dapat menganalisa kekurangan yang ada dalam penelitian dan menjadi rujukan untuk perbaikan dalam proses penelitian selanjutnya.

26. Evaluasi Pelatihan (*Training*) Level II berdasarkan Teori *The Four Levels* Kirkpatrick

Sama halnya dengan penelitian sebelumnya yang berjudul “Evaluasi *Training* dengan Menggunakan Model Kirkpatrick (Studi Kasus *Training Foreman Development Program* di PT. Krakatau Industrial Estate Cilegon)”, jenis atau pendekatan penelitian ini juga belum dijelaskan secara spesifik apakah menggunakan penelitian kualitatif atau kuantitatif.

Selain itu, penelitian ini hanya membatasi evaluasi pelatihan pada level dua, sehingga penelitian selanjutnya sebaiknya melakukan evaluasi secara menyeluruh yang meliputi evaluasi level satu sampai dengan level empat berdasarkan teori Kirkpatrick agar kualitas pelatihan semakin baik.

27. Penerapan Model Evaluasi Kirkpatrick pada Pelatihan Dasar CPNS Calon Hakim MA pada Mata Pelatihan ANEKA di Balai Diklat Keagamaan Jakarta

Implementasi evaluasi model Kirkpatrick yang dievaluasi pada penelitian ini terbatas hanya level 1 dan level 2, hampir sama dengan penelitian yang berjudul “Evaluasi Pelatihan (*Training*) Level II berdasarkan Teori *The Four Levels* Kirkpatrick” di atas, sehingga evaluasi Kirkpatrick secara menyeluruh meliputi evaluasi level satu sampai dengan level empat sebaiknya dilakukan pada penelitian selanjutnya agar hasil evaluasi pelatihan semakin efektif.

28. Pengembangan Instrumen Evaluasi Model Kirkpatrick Level Satu (*Reaction*) tentang Kepuasan Layanan Pelatihan di PPSDM Geominerba

Penelitian ini sudah cukup baik dalam penyajian latar belakang, teori, metode penelitian, hasil dan pembahasan, serta kesimpulan. Yang perlu ditambahkan dalam penelitian adalah saran sehingga pembaca dapat menganalisa kekurangan yang ada dalam penelitian dan dapat menjadi rujukan untuk perbaikan dalam proses penelitian selanjutnya.

29. Pengaruh *Perceived Training Benefits* dan *Perceived Organizational Support* terhadap Komitmen Organisasi

Dalam penelitian ini, penyajian latar belakang, teori, metode penelitian, hasil dan pembahasan, serta kesimpulan sudah cukup baik. Sama halnya dengan beberapa penelitian di atas, yang belum disajikan dan perlu ditambahkan dalam penelitian adalah saran (rekomendasi) agar pembaca dapat melakukan pengembangan dalam penelitian selanjutnya.

30. *Perceived Benefits of Training, Individual Readiness for Change, and Affective Organizational Commitment Among Employees of National Jordanian Banks.*

Penelitian ini sudah sangat baik dalam penyajian latar belakang, kajian teori, perumusan hipotesis, metode penelitian, teknik pengambilan sampel, hasil dan pembahasan, kesimpulan serta keterbatasan dan saran penelitian selanjutnya.

#### **D. Kerangka Berpikir**

Sebagai profesi yang menjalankan tugas membantu perencanaan pembangunan, peranan perencana sangatlah penting. Perencana berperan sebagai *think tank* yang memiliki tugas menyusun dan menyiapkan bahan formulasi kebijakan, menyusun dan menyiapkan bahan pelaksanaan perencanaan, memberikan masukan dalam analisis kebijakan, menyusun rekomendasi dan rencana, serta mengarahkan, memantau dan mengevaluasi pelaksanaan program dan kegiatan. Peranan seorang perencana sangat dibutuhkan dan sangat penting bagi program pembangunan ke depan.

Perencana sebagai bagian dari Aparatur Sipil Negara mempunyai peranan dalam menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Dalam konteks pembangunan, peran perencana bukan sebagai pengambil keputusan, namun berfungsi menyiapkan alternatif-alternatif pilihan bagi pengambil keputusan. Untuk menghasilkan alternatif pilihan itu perencana harus mampu mendesain dan membentuk interaksi dalam suatu proses menuju sasaran umum yaitu tujuan pembangunan. Kemampuan dalam menghimpun data, menganalisis, dan mendesain sangat penting. Secara umum, perencana harus mempunyai kemampuan melakukan prosedur dan berinteraksi. Kemampuan prosedur yaitu mengetahui bagaimana bertindak dan melakukan seluruh cakupan dari fungsi yang dibutuhkan di dalam perencanaan. Kemampuan berinteraksi adalah kemampuan untuk melibatkan diri dengan pihak lain untuk melakukan proses perencanaan secara bersama-sama. Secara khusus, peran perencana dijabarkan oleh Rustiadi *et al* (2011) yaitu sebagai berikut:

1. Perencana sebagai analis. Ini merupakan peran dasar profesional perencana yaitu berfungsi sebagai ahli analisis dan mensintesis data serta fenomena-fenomena yang terjadi. Keterampilan analisis berupa kemampuan untuk menguji dan melihat suatu masalah, mendesain metode dan strategi pengumpulan data, dan mengidentifikasi konsekuensi dari berbagai tindakan yang akan diambil.
2. Perencana sebagai organisator. Perencana berperan membawa anggota organisasi dan kelompok-kelompok dalam organisasi ke dalam proses perencanaan dan mengembangkan peran serta anggota untuk mendukung

semua rencana. Sebagai organisator, seorang perencana memerlukan kemampuan mengorganisasi dan politik. Kemampuan mengorganisasi adalah mendesain berbagai kegiatan untuk melibatkan para individu ke dalam perencanaan. Hal ini berarti perencana harus mengidentifikasi berbagai macam tipe kepemimpinan, mengembangkan kemampuan memimpin, mengkreasikan berbagai komitmen atas perencanaan, serta memotivasi individu dan kelompok untuk menerima perencanaan dengan objektif. Sedangkan kemampuan politik adalah kemampuan untuk mengakses dan memanfaatkan keputusan, termasuk kemampuan untuk mengidentifikasi pengaruh dan kontrol, serta mempengaruhi keputusan untuk mencapai tujuan kegiatan.

3. Perencana sebagai perantara. Kegiatan perencanaan melibatkan interaksi antar organisasi yang berpotensi menghasilkan kesepakatan maupun konflik. Perencana dapat bertindak sebagai penengah antar organisasi atau antar kelompok dalam organisasi dan berfungsi mengkoordinasikan dan mengintegrasikan berbagai macam keinginan pihak-pihak yang terlibat dalam kegiatan. Peran perantara memerlukan kemampuan untuk memahami permasalahan sehingga dapat menengahi persoalan yang sedang terjadi, menggunakan teknik persuasif dan melakukan tawar-menawar untuk menghasilkan keputusan.
4. Perencana sebagai pendamping (fasilitator). Perencana dapat bertindak sebagai pendamping (*advocate*) untuk sebuah kelompok masyarakat atau organisasi dalam suatu kegiatan pembangunan wilayah. Proses pembangunan seringkali menimbulkan permasalahan dalam masyarakat



berkaitan dengan isu-isu kemiskinan, perumahan, lingkungan hidup, dan kesehatan. Perencana dapat berperan sebagai pendamping masyarakat untuk memahami isu terkini dalam suatu kegiatan pembangunan sehingga seluruh kepentingan dapat dikemukakan, sehingga terjalin komunikasi dan hubungan yang baik antara masyarakat dengan pemerintah sebagai pelaku pembangunan. Sebagai pendamping, perencana harus memiliki kemampuan politik, tawar menawar, membujuk, meyakinkan dan mempengaruhi, serta kemampuan publisitas yang baik sebagai pembicara.

5. Perencana sebagai *enabler*. Seperti halnya peran sebagai pendamping (*advocate*), perencana sebagai *enabler* juga berfungsi sebagai fasilitator yang mengarahkan hasil sasaran yang akan dicapai sendiri oleh kelompok masyarakat yang didampingi. Peran sebagai *enabler* berarti memimpin secara tidak langsung, sedangkan peran sebagai pendamping (*advocate*) adalah memimpin secara langsung dan aktif. Sebagai *enabler*, perencana harus mempunyai kemampuan mendiagnosis, dapat bekerja dengan berbagai individu dan kelompok yang berbeda, mahir dan mengetahui dinamika suatu tim kerja.
6. Perencana sebagai pendidik. Peran sebagai pendidik dilakukan dalam dua cara. Pertama, perencana melakukan pendidikan di masyarakat dengan cara berbicara di depan umum, menulis artikel atau buku tentang perencanaan. Kedua, dalam hubungan perencana dengan masyarakat/klien dalam sistem klien. Perencana dan klien saling berbagi atau transfer ilmu pengetahuan. Perencana berbagi informasi di dalam pengembangan

perencanaan, sedangkan klien berbagi pengetahuan yang dimiliki dari pengalamannya sebagai masyarakat.

7. Perencana sebagai penyebar informasi. Peran perencana sebagai penyebar informasi dilakukan dalam upaya menciptakan kesadaran tentang perlunya perencanaan terhadap permasalahan yang dihadapi masyarakat melalui publikasi. Publikasi merupakan tahap yang penting dalam perencanaan, terutama membantu sebuah isu yang terjadi pada suatu komunitas menjadi agenda publik dan memberikan informasi kepada publik maupun *elite* tentang suatu permasalahan secara umum. Kemampuan sebagai penyebar informasi meliputi kemampuan berbicara di depan publik, menyiapkan laporan dan brosur, menulis berita dan artikel.

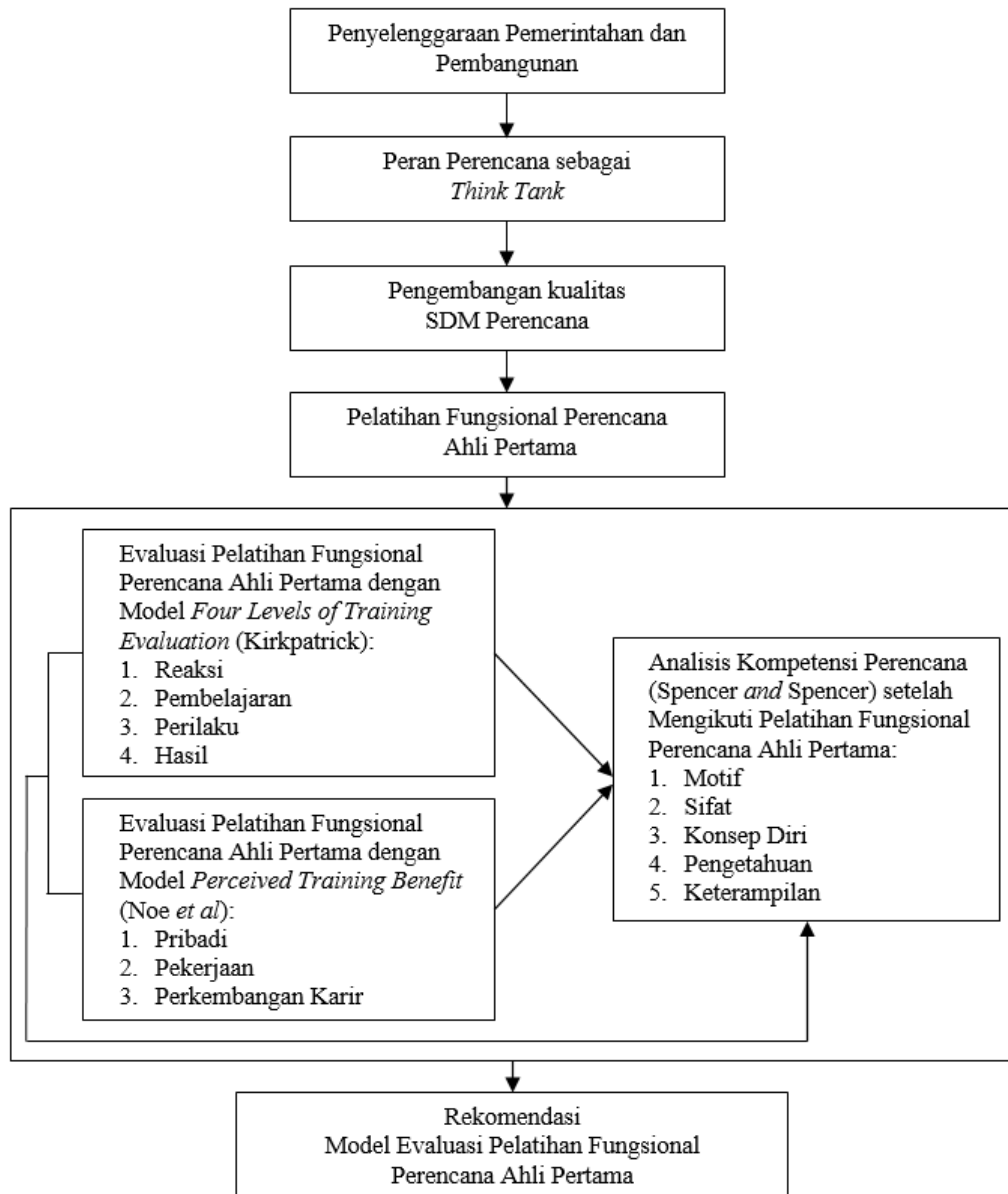
Untuk mendukung profesionalitas peran perencana, maka diperlukan kompetensi yang memadai dan komitmen dalam melaksanakan tugas, karena seorang perencana selalu dituntut untuk merencanakan hal baru yang disebut dengan *new initiatives* dan hal ini memerlukan pengetahuan, wawasan, dan keterampilan yang mendukung. Peningkatan kompetensi mencakup pengetahuan, keterampilan dan sikap yang positif ini dapat diperoleh dari upaya pengembangan sumber daya manusia (SDM). Pengembangan sumber daya manusia adalah upaya untuk mengembangkan kualitas atau kemampuan sumber daya manusia untuk mencapai suatu hasil optimal.

Pengembangan kompetensi SDM perencana dapat ditingkatkan salah satunya melalui program pelatihan Jabatan Fungsional Perencana Ahli Pertama. Pelatihan ini merupakan rangkaian awal pembinaan jabatan fungsional perencana dengan pembekalan dasar-dasar kemampuan

perencanaan dalam kerangka perencanaan pembangunan dan tata ruang secara komprehensif mencakup aspek fisik, sosial kependudukan, ekonomi, infrastruktur, serta kelembagaan dan pembiayaan pembangunan.

Untuk mengetahui tingkat keberhasilan pelaksanaan pelatihan fungsional perencana, maka diperlukan adanya evaluasi pelatihan. Evaluasi pelatihan juga dibutuhkan untuk menentukan efektif atau tidaknya pelatihan dan membandingkan hasil pelatihan apakah sudah sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Dalam melakukan evaluasi pelatihan, peneliti menggunakan model evaluasi empat level atau *four levels of training evaluation* menurut Kirkpatrick (1998) yang terdiri atas reaksi, pembelajaran, perilaku dan hasil serta *perceived training benefit* (Noe *et al*, 2013) untuk mengetahui sejauh mana peserta pelatihan menilai manfaat yang dirasakan baik bagi pribadi, pekerjaan, maupun perkembangan karier. Selanjutnya, akan dilihat bagaimana evaluasi pelatihan fungsional perencana ahli pertama terhadap kompetensi perencana berdasarkan lima indikator yang mengacu pada pendapat Spencer *and* Spencer (1993) yaitu motif, sifat, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan serta bagaimana model evaluasi pelatihan fungsional perencana ahli pertama dalam meningkatkan kompetensi perencana. Berikut gambaran kerangka pemikiran penelitian dalam Gambar 2.3 di bawah ini.

Gambar 2. 3 Kerangka Pemikiran Penelitian



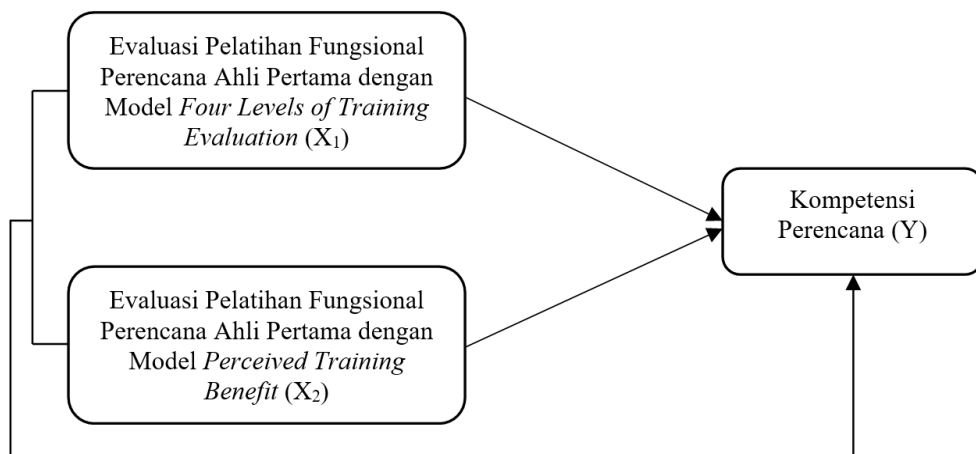
Sumber: Penulis, 2022

### E. Konseptualisasi

Kerangka konseptual penelitian adalah kaitan atau hubungan antara konsep satu dengan konsep yang lainnya untuk dapat memberikan gambaran dan mengarahkan asumsi terkait dengan variabel-variabel yang akan diteliti. Dalam penelitian ini, peneliti akan meneliti pengaruh evaluasi pelatihan

fungsional perencana ahli pertama berdasarkan model evaluasi empat level atau *four levels of training evaluation* ( $X_1$ ) dan *perceived training benefit* ( $X_2$ ) terhadap kompetensi perencana ( $Y$ ). Berikut gambaran kerangka konseptual penelitian dalam Gambar 2.4.

**Gambar 2. 4 Kerangka Konseptual Penelitian**



Sumber: Penulis, 2022

## F. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian (Sugiyono, 2017:63). Sebuah hipotesis diturunkan dari suatu teori yang sudah ada, kemudian diuji kebenarannya dan pada akhirnya memunculkan teori baru. Hipotesis berfungsi untuk menguji kebenaran suatu teori, memberikan gagasan baru untuk mengembangkan suatu teori, dan memperluas pengetahuan peneliti mengenai suatu fenomena yang sedang dipelajari. Berdasarkan kerangka pemikiran dan kerangka konseptual penelitian di atas, maka peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

Pengaruh evaluasi pelatihan fungsional perencana ahli pertama berdasarkan model *four levels of training evaluation* dan *perceived training benefit* secara bersama-sama terhadap kompetensi perencana

H<sub>0</sub> : Evaluasi pelatihan fungsional perencana ahli pertama berdasarkan model *four levels of training evaluation* dan *perceived training benefit* secara bersama-sama tidak berpengaruh signifikan terhadap kompetensi perencana

H<sub>1</sub> : Evaluasi pelatihan fungsional perencana ahli pertama berdasarkan model *four levels of training evaluation* dan *perceived training benefit* secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kompetensi perencana

Pengaruh evaluasi pelatihan fungsional perencana ahli pertama berdasarkan model *four levels of training evaluation* dan *perceived training benefit* secara parsial terhadap kompetensi perencana

H<sub>0</sub> : Evaluasi pelatihan fungsional perencana ahli pertama berdasarkan model *four levels of training evaluation* dan *perceived training benefit* secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kompetensi perencana

H<sub>1</sub> : Evaluasi pelatihan fungsional perencana ahli pertama berdasarkan model *four levels of training evaluation* dan *perceived training benefit* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kompetensi perencana