

BAB II

TINJAUAN TEORITIS

2.1. Kajian Pustaka

2.1.1. Evaluasi dan Pelatihan

2.1.1.1. Definisi Evaluasi

Evaluasi menurut Suchman (1961) dalam (Arikunto, 2014 hlm. 1) adalah sebuah proses menentukan hasil yang telah dicapai dalam suatu kegiatan yang telah terencana guna mendukung tercapainya suatu tujuan. Definisi lain dipaparkan oleh Worthen dan Sanders (1973) dalam (Arikunto, 2014 hlm. 1) bahwa evaluasi merupakan kegiatan untuk mencari sesuatu yang berharga termasuk mencari informasi yang bermanfaat dalam menilai keberadaan dalam suatu program, produksi, prosedur, serta alternatif dari strategi yang telah diajukan untuk mencapai suatu tujuan yang sudah ditentukan. Seorang ahli yang terkenal yaitu Stufflebeam juga menyebutkan bahwa evaluasi adalah suatu proses penggambaran, pencarian, dan pemberian informasi yang bermanfaat bagi seseorang yang mengambil keputusan dalam menentukan alternatif keputusan itu sendiri. Dari penjelasan beberapa ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa definisi evaluasi merupakan suatu proses atau kegiatan yang dilakukan untuk mengumpulkan informasi yang nantinya diperlukan dalam menentukan alternatif keputusan yang berasal dari informasi tersebut.

Menurut (Idrus, 2019) dalam pengertian lain antara evaluasi, penilaian, dan pengukuran merupakan suatu hirarki yang artinya ketiga kegiatan tersebut saling berhubungan satu sama lain dan memiliki istilah yang sama namun berbeda, penilaian atau evaluasi mengarah kepada penentuan kualitas atau nilai sesuatu sedangkan pengukuran terarah kepada tindakan untuk menentukan kuantitas tertentu dan biasanya diperlukan alat bantu. Ketiga istilah tersebut hampir sama namun sesungguhnya berbeda.

Program merupakan suatu unit atau kesatuan kegiatan berupa sistem, berarti rangkaian kegiatan yang dilakukan dalam sebuah organisasi dan melibatkan sekelompok orang serta dilaksanakan bukan hanya sekali tetapi secara berkesinambungan dalam suatu periode tertentu. (Arikunto, 2014 hlm. 4). Definisi

lain menurut (Hasanudin et al., 2022 hlm. 4) menjelaskan bahwa program tidak terdiri dari satu aktivitas saja tetapi terdapat beberapa macam aktivitas yang sengaja didesain untuk memecahkan permasalahan, mencapai tujuan, bahkan dirancang guna memberikan pengaruh tertentu bagi partisipan program tersebut. Dapat disimpulkan bahwa program merupakan suatu rangkaian kegiatan yang sistematis oleh sekelompok orang secara berkesinambungan untuk mencapai tujuan tertentu dari suatu organisasi atau lembaga.

Evaluasi program adalah proses menghimpun informasi secara terstruktur dan medeskripsikan atau menganalisis data yang kemudian dijadikan dasar untuk pengambilan kesimpulan atau keputusan sebagai bahan pertimbangan dari program tersebut perlukah diperbaiki, diteruskan, atau diberhentikan (Novalinda et al., 2020). Sedangkan menurut (Sukardi, 2014 hlm. 9) evaluasi program dikembangkan dari evaluasi secara umum, yaitu suatu proses pengumpulan data, analisis data, dan digunakan untuk pengambilan keputusan terhadap objek atau subjek yang dievaluasi, selain itu evaluasi program juga dikembangkan dari beberapa pilar manajemen yang spesifik yaitu monitoring, evaluasi, dan kontrol agar semua potensi terjaga dan berkesinambungan untuk mencapai tujuan lembaga. Hal ini dapat disimpulkan bahwa evaluasi program adalah suatu proses atau kegiatan yang dilakukan oleh suatu lembaga untuk mengumpulkan informasi melalui monitoring dan kontrol secara kontinu agar mampu menghasilkan alternatif keputusan bagi suatu program apakah perlu diperbaiki, dilanjutkan, atau bahkan diberhentikan.

Beberapa prinsip penting agar evaluasi program tetap memiliki kebermaknaan dalam fungsinya menurut (Sukardi, 2014 hlm. 7) adalah sebagai berikut:

- a. Jujur, dimana pihak yang terlibat perlu memberikan data atau informasi sesuai dengan kenyataan dan didukung dengan bukti fisik yang mendukung.
- b. Objektif, pihak yang terlibat perlu menilai atas dasar informasi dan kriteria yang ada serta tidak dipengaruhi oleh fakto luar.
- c. Tanggung jawab, pihak yang terlibat memberikan data dan informasi yang benar serta mampu memberikan alasan yang rasional.

- d. Transparansi, hasil evaluasi dapat dikomunikasikan agar memperoleh hasil yang lebih baik serta mampu dipertanggungjawabkan.

2.1.1.2. Tujuan Evaluasi

Tujuan adanya evaluasi program adalah untuk mengetahui pencapaian dari tujuan suatu program apakah tercapai atau tidak melalui sebuah penilaian dari setiap komponen komponen program yang ada. Wujud dari hasil evaluasi program adalah sebuah rekomendasi dari evaluator untuk pengambilan keputusan atau *decision maker*. Ada empat kemungkinan kebijakan yang dapat dilakukan berdasarkan hasil pelaksanaan sebuah keputusan menurut (Arikunto, 2014 hlm. 22) yaitu sebagai berikut:

- 1) Menghentikan program, karena program tersebut dipandang tidak menghasilkan manfaat atau tidak sesuai dengan harapan.
- 2) Merevisi program, karena ada bagian yang kurang sesuai dengan harapan.
- 3) Melanjutkan program, karena pelaksanaan program telah menunjukkan hasil yang bermanfaat dan sesuai dengan harapan.
- 4) Menyebarluaskan program, karena program tersebut telah berhasil dengan baik sehingga sangat baik jika dilaksanakan lagi di tempat dan waktu yang lain.

Menurut (Arikunto, 2014 hlm. 27) tujuan evaluasi ada dua macam yaitu tujuan umum dan tujuan khusus, tujuan umum diarahkan pada program secara keseluruhan sedangkan tujuan khusus lebih diarahkan pada masing-masing komponen. Menurut (Mukhlisin et al., 2023) menyebutkan bahwa dalam mengevaluasi program terdapat beberapa model yang dapat digunakan untuk mengevaluasi suatu program meskipun berbeda antara satu sama lain, tetapi memiliki tujuan yang sama yaitu melakukan pengumpulan informasi dan data yang berkaitan dengan objek yang akan dievaluasi dengan tujuan untuk memberikan keputusan kesimpulan dalam menentukan tindak lanjut suatu program. Seorang evaluator harus memiliki kemampuan untuk mengenali komponen program agar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Terdapat tiga komponen dalam suatu kegiatan yaitu tujuan pelaksanaan kegiatan, prosedur kegiatan, dan teknik kegiatan. Kemudian sasaran evaluasi program juga ditentukan sesuai komponennya agar

pengamatannya dapat lebih cermat dan data yang dikumpulkan lebih cepat. Oleh sebab itu, seorang evaluator harus memahami komponen-komponen yang ada dalam satu program agar mampu melaksanakan evaluasi dan penilaian yang baik sehingga mampu memberikan rekomendasi terkait pengambilan keputusan terkait program yang telah dilaksanakan.

2.1.1.3. Konsep Pelatihan

Pelatihan merupakan suatu kegiatan yang penting dilakukan dalam setiap perusahaan guna mengembangkan keterampilan karyawannya sehingga dapat memaksimalkan kualitas kinerja dalam perusahaan tersebut. Menurut noe, 2020 dalam (Gustiana, 2022) menyebutkan bahwa pelatihan mengacu kepada upaya terencana perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran kompetensi, pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan karyawan sehingga bertujuan agar karyawan tersebut mampu menguasai pengetahuan, keterampilan, dan perilaku atau sikap yang ditekankan dalam pelatihan serta menerapkannya dalam aktivitas sehari-hari. Sedangkan menurut Widodo, 2015 dalam (Arief Subyantoro, 2022 hlm.73) menjelaskan bahwa pelatihan adalah serangkaian aktivitas individu dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan secara sistematis sehingga mampu menjadikan karyawan memiliki kinerja secara profesional dalam bidangnya. Berdasarkan dua pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan suatu aktivitas atau kegiatan yang dilakukan secara sistematis dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan khususnya bagi keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang diterapkan dalam lingkungan kerja dan mampu mendorong produktivitas perusahaan.

Dalam pelatihan penting untuk menganalisis kebutuhan terlebih dahulu baik itu dalam Lembaga atau perusahaan. Menurut (Kemnaker RI, 2018 hlm.12) analisis kebutuhan pelatihan (*training needs analysis*) dapat didefinisikan sebagai berikut:

- a. Proses sistematis untuk mengidentifikasi kesenjangan antara keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi yang dimiliki seseorang dengan kebutuhan pekerjaan atau organisasi.

- b. Proses mengidentifikasi dan menilai kebutuhan pelatihan serta pengembangan karyawan berdasarkan kinerja seseorang dan tujuan organisasi.
- c. Analisis mendalam terkait kekurangan pengetahuan atau keterampilan karyawan serta penerapan strategi pembelajaran yang sesuai guna memenuhi kebutuhan tersebut.

Manfaat pelatihan menurut Rivai dan Sagala, 2011 dalam (Arief Subyantoro, 2022 hlm.74) bahwa manfaat pelatihan bagi peserta atau karyawan, yaitu diantaranya:

- a) Membantu dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah secara efektif.
- b) Melalui pelatihan, tanggungjawab dan kemajuan bisa diinternalisasi dan dilaksanakan.
- c) Membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri serta rasa percaya diri.
- d) Membantu karyawan dalam mengatasi stress, frustasi, dan konflik.
- e) Memberikan informasi tentang meningkatnya pengetahuan, keterampilan, dan sikap.
- f) Meningkatkan kepuasan kerja.
- g) Meningkatkan keterampilan interaksi.
- h) Memenuhi kebutuhan personal peserta atau karyawan.
- i) Menjadikan nasehat untuk pertumbuhan masa depan.
- j) Membangun rasa pertumbuhan dalam pelatihan.
- k) Membantu menghilangkan rasa ketakutan dalam melaksanakan tugas baru.

Dalam implementasi pelatihan penting sekali menyusun persiapan dengan baik meliputi pemilihan instruktur yang kompeten, pemilihan materi yang relevan, serta pemberitahuan kepada peserta terkait jadwal pelatihan yang telah direncanakan. Menurut (Irawan et al., 2024) pemilihan instruktur atau tutor menjadi salah satu aspek penting dalam persiapan pelatihan karena instruktur harus memiliki keterampilan dan pengetahuan untuk mengajar atau melatih dengan cara yang menarik serta mudah dipahami, instruktur juga harus mampu menentukan metode yang tepat dalam pelatihan sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik peserta. Materi yang diberikan juga menjadi aspek yang penting untuk memastikan bahwa semua topik relevan dan disajikan dengan cara yang terstruktur. Selain itu,

pemberitahuan jadwal harus diberikan kepada peserta jauh-jauh hari sebelum pelatihan dimulai agar peserta dapat mengatur jadwal dan mempersiapkan diri untuk pelatihan. Komunikasi yang efektif terkait tujuan pelatihan dan harapan peserta dapat membantu meningkatkan motivasi dan keterlibatan mereka.

Selama pelatihan dilaksanakan, hal yang paling utama adalah memperhatikan apakah peserta terlibat aktif dan mendapatkan manfaat secara maksimal melalui pelatihan. Dalam hal ini berarti selama proses pelatihan diperlukan lingkungan yang kondusif dan efektif agar mampu menunjang peserta sehingga mencapai keberhasilan pelatihan. Selain itu, sarana prasarana yang memadai diperlukan guna mendukung lingkungan pelatihan yang efektif. Menurut (Irawan et al., 2024) mengungkapkan bahwa instruktur atau tutor juga harus siap mengatasi berbagai tantangan yang muncul selama pelatihan seperti gangguan teknis atau ketidakpahaman peserta terkait materi yang diberikan.

Setelah pelatihan dilaksanakan, selanjutnya diperlukan evaluasi untuk memastikan bahwa tujuan pelatihan tercapai. Menurut (Utomo & Tehupeior, 2014) menyebutkan bahwa sebuah pelatihan yang sukses adalah pelatihan yang tidak hanya baik dalam pelaksanaannya, tetapi juga mampu memenuhi tujuannya yaitu memperbaiki atau meningkatkan kinerja pesertanya. Dalam hal ini mengharuskan pelaksana pelatihan untuk mengevaluasi setiap pelatihan yang dilaksanakan tidak hanya dari pelaksanaannya saja melainkan juga harus mengevaluasi dampaknya terhadap kinerja.

2.1.1.4. Evaluasi Program Pelatihan

Program pelatihan merupakan salah satu cara untuk mengembangkan kualitas sumber daya manusia dalam suatu perusahaan atau lembaga. Pelatihan menurut Walter Dick dalam (Pribadi, 2020 hlm. 2) didefinisikan sebagai: “...*A prespecified and planned experience that enable a person to do something that he or she could not do before.*” yang berarti pelatihan merupakan suatu pengalaman belajar yang sengaja dirancang agar dapat membantu peserta dalam menguasai kompetensi atau keterampilan yang belum diketahui sebelumnya. Definisi lain dikemukakan oleh Smith dan Ragan dalam (Pribadi, 2020 hlm. 2) yaitu pelatihan sebagai “...*those instructional experiences that are focused upon individuals*

acquiring very specific skills that they will normally apply almost immediately.” yang berarti dimaknai sebagai suatu pengalaman belajar yang memfokuskan kepada upaya seorang individu untuk memperoleh keterampilan spesifik agar dapat segera digunakan. Menurut (Herwina, 2021 hlm. 4) pelatihan atau *training* merupakan suatu proses sistematis guna mengubah perilaku karyawan dalam suatu arah untuk meningkatkan pengetahuan atau keahlian seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan tertentu. Dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan suatu kegiatan atau upaya yang dilaksanakan untuk mendapatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap dan nantinya dapat digunakan untuk meningkatkan suatu kinerja.

Program pelatihan diselenggarakan untuk memperoleh sumber daya manusia yang handal dan biasanya diselenggarakan oleh perusahaan untuk mengatasi masalah kinerja agar mampu menghadapi arus perubahan yang berlangsung cepat. Menurut (Herwina, 2017) menjelaskan bahwa bagaimanapun setiap orang perlu mengambil kesempatan untuk belajar dan memperbaiki diri, seseorang tidak akan dapat memanfaatkan potensi diri mereka jika tidak mendapatkan pendidikan dasar yang baik. Program pelatihan ini dilaksanakan untuk mengatasi perubahan secara eksternal yang mempengaruhi terhadap kinerja perusahaan sehingga diperlukan pelatihan untuk mewujudkan aspirasi dalam menyongsong peluang bisnis baru. Lingkungan perusahaan pasti akan bersifat dinamis atau berubah mengikuti perkembangan waktu, entah itu tuntutan pelanggan atau konsumen, persaingan bisnis, teknologi yang berubah drastis dan sebagainya. Oleh karena itu, diperlukan tenaga sumber daya manusia yang handal dan siap dalam menghadapi perubahan-perubahan dalam lingkungan perusahaan.

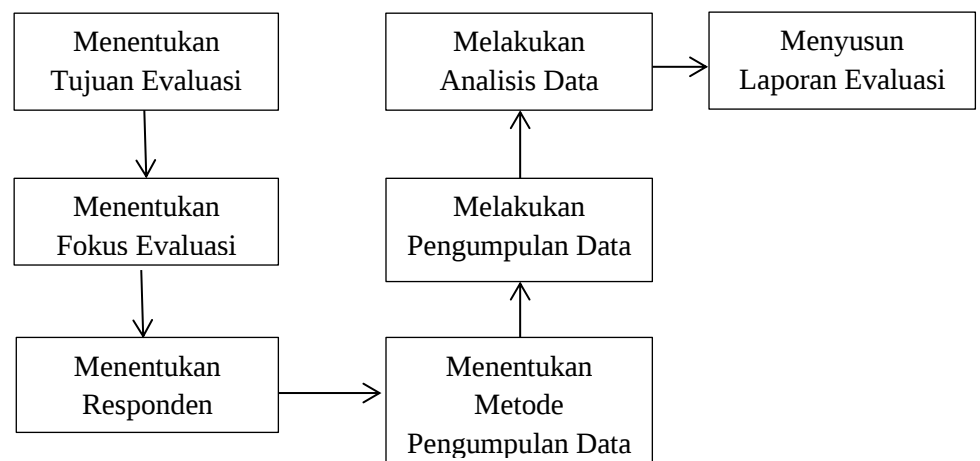
Program pelatihan yang dilakukan oleh suatu organisasi secara efektif menurut (Widodo, 2021 hlm. 8) pada dasarnya akan menjawab pertanyaan berikut ini:

- a. Mengapa pelatihan diperlukan oleh seorang atau sekelompok karyawan?
Apa motif yang melandasinya?
- b. Keterampilan apa yang dibutuhkan oleh karyawan?
- c. Siapa saja yang membutuhkan keterampilan tersebut?

- d. Kapan mereka membutuhkan keterampilan baru tersebut?
- e. Bagaimana mereka memperoleh keterampilan tersebut?
- f. Bagaimana peserta akan mengaplikasikan keterampilan tersebut setelah pelatihan?

Program pelatihan pada dasarnya harus dilaksanakan berdasarkan hasil analisis kebutuhan. Perlu dilakukan diagnosa terhadap masalah kinerja yang sesungguhnya dialami oleh perusahaan. Oleh sebab itu, *training manager* harus menganalisis kebutuhan terlebih dahulu supaya mampu mengetahui permasalahan yang dihadapi serta solusi yang diperlukan untuk mengatasi masalah tersebut. Jika program pelatihan tidak berdasarkan analisis kebutuhan maka program tersebut tidak akan mencapai sasaran atau tujuan yang diinginkan.

Menurut (Pribadi, 2020 hlm. 149) untuk dapat melaksanakan evaluasi program terdapat beberapa tahapan yang perlu dilakukan oleh evaluator yaitu tertera dalam gambar sebagai berikut:



Gambar 2.1. Langkah-Langkah dalam Evaluasi Program

(Sumber: Menurut Pribadi, 2020 hlm.149)

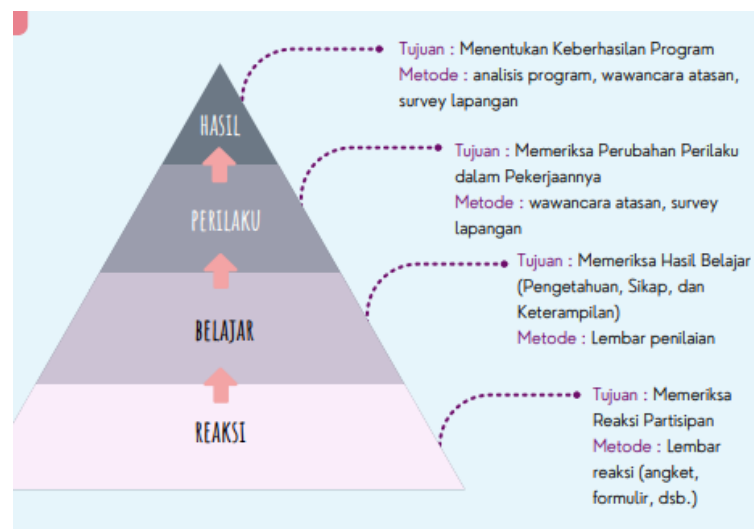
Menurut Kirkpatrick dalam (Daryanto & Bintoro, 2014) mengatakan bahwa proses evaluasi pendidikan dan pelatihan merupakan satu kesatuan proses mulai dari perencanaan sampai pelaksanaan program yang terdiri dari 10 tahapan proses diantaranya sebagai berikut:

- 1) Menentukan Kebutuhan
- 2) Menetapkan Tujuan
- 3) Menentukan Isi Materi
- 4) Memilih Peserta Pelatihan
- 5) Menentukan Jadwal Pelatihan
- 6) Memilih Fasilitas/Sarana Pelatihan yang Paling Sesuai
- 7) Memilih Pelatih yang Paling Sesuai
- 8) Memilih dan Menyiapkan Alat Bantu Audio Visual
- 9) Koordinasi Program Pelatihan
- 10) Evaluasi Program Pelatihan

Proses evaluasi dapat dilakukan sejak awal perencanaan program, saat pelaksanaan, setelah selesai seluruh program, atau setelah jangka waktu tertentu saat peserta kembali ke tempat tugas masing masing. Proses evaluasi akan berhasil jika proses pelatihan secara keseluruhan berjalan dengan baik, mulai dari tahap awal sampai berakhirnya kegiatan.

2.1.2. Model Evaluasi Kirkpatrick

Salah satu teori model evaluasi pelatihan yang dikemukakan oleh Donald Kirkpatrick dikenal dengan evaluasi empat level atau *The Four Levels Technique for Evaluating Training Programs* yang mana terdiri dari *reaction*, *learning*, *behavior*, dan *result* (Kaswan, 2020 hlm. 218). Menurut (Nurhayati, 2018) model evaluasi empat level dikenal pertama kali pada tahun 1959 oleh Donald Kirkpatrick ketika menulis empat seri artikel yang berjudul “*Techniques for Evaluating Training Programs*” yang diterbitkan dalam *Training and Development, The Journal of The American Society for Training and Development* (ASTD). Dalam evaluasi empat level ini harus dilakukan secara bertahap mulai dari level pertama sampai level terakhir karena setiap level memberikan dampak terhadap level selanjutnya.



Gambar 2.2. Tahapan Model Evaluasi Empat Level

(Sumber: Hasanudin et.al, 2022 hlm.61)

a. Level 1 Reaksi (*Reaction*)

Dalam level pertama ini dapat didefinisikan sebagai seberapa baik reaksi peserta pelatihan terhadap program yang dijalankan. Dalam hal ini berarti untuk mengukur dan mengetahui apakah peserta puas dan menyukai pelatihan yang diselenggarakan. Evaluasi tahap pertama ini dapat menunjukkan keberhasilan dari tujuan yang ditetapkan sebelumnya. Suatu program pelatihan akan dianggap efektif apabila peserta menganggap pelatihan tersebut menyenangkan dan memuaskan sehingga pada akhirnya mereka tertarik dan termotivasi untuk belajar. Menurut (Tamsuri, 2022) menjelaskan bahwa penilaian ini diarahkan untuk melihat Tingkat kepuasan peserta (*customer satisfaction*) terhadap pelatihan, yaitu bagaimana peserta menilai apakah suatu program tersebut berkualitas dan memenuhi kepuasan peserta.

Menurut (Hasanudin et al., 2022 hlm. 58) penilaian terhadap reaksi ini dapat dikaji melalui beberapa aspek yaitu: materi yang disampaikan, fasilitas yang digunakan, strategi penyampaian, media yang digunakan, kesesuaian jadwal, dan lain sebagainya. Menurut (Hapsari & Shofwan, 2023) dalam evaluasi tahap reaksi ini sesuai dengan komponen pelatihan atau pembelajaran sebagai sebuah sistem yaitu terdapat input yang terdiri dari kurikulum, peserta, tutor, serta sarana

prasarana, lalu ada proses pelatihan yang terdiri dari materi, media, dan metode yang ada. Dalam (Pribadi, 2020 hlm. 163) memaparkan beberapa pertanyaan spesifik yang perlu diajukan untuk memperoleh informasi dari peserta dalam evaluasi reaksi terhadap program pelatihan yaitu sebagai berikut:

- 1) Apakah peserta merasa senang dan menyukai program pelatihan yang dilaksanakan?
- 2) Apakah program pelatihan yang diselenggarakan relevan dengan kebutuhan belajar peserta?
- 3) Apakah peserta merasa rugi telah meluangkan waktu dalam mengikuti program pelatihan?
- 4) apakah peserta selalu berpartisipasi secara aktif dalam setiap jadwal dan aktivitas program pelatihan?
- 5) Apakah dengan adanya program pelatihan mampu memberikan pengalaman yang menyenangkan bagi peserta?
- 6) Apakah peserta merasa gembira saat memulai semua aktivitas pada program pelatihan?
- 7) Apakah peserta menganggap keterampilan yang dilatih dapat bermanfaat dalam tugas dan pekerjaan mereka?
- 8) Apakah peserta memiliki pandangan bahwa kompetensi atau keterampilan yang telah dilatih mudah diaplikasikan dalam tugas di tempat kerja mereka?

Sedangkan menurut (Nurhayati, 2018) menyebutkan bahwa keberhasilan proses pelatihan tidak terlepas dari minat, perhatian, dan motivasi peserta dalam mengikuti program dan lebih baik apabila mereka memberi reaksi positif terhadap lingkungan belajar. Ada dua jenis instrumen reaksi untuk mengevaluasi pada level satu reaksi ini yaitu:

- a) Reaksi peserta terhadap penyelenggaraan. Tujuannya untuk mengetahui kepuasan peserta terhadap proses kegiatan yang tidak terlepas dari minat, perhatian, dan motivasi peserta yang terkait dengan: kepesertaan, kepanitiaan, akomodasi, kurikulum, konsumsi, dan sarana prasarana pelatihan.

- b) Reaksi peserta terhadap narasumber. Tujuannya untuk mengetahui kepuasan peserta terhadap proses pelatihan yang dilakukan dan dikaji dari beberapa aspek yaitu: materi yang diberikan, fasilitas yang digunakan, dan narasumber.

Menurut (Khosyiin, 2022) menyebutkan bahwa tujuan evaluasi tahap satu ini yaitu untuk memberikan masukan yang berharga kepada pelaksana pelatihan agar dapat meningkatkan program pelatihan di masa yang akan datang, juga sebagai upaya untuk memberikan saran dan masukan kepada para pelatih terkait efektivitas dalam mengajarkan, lalu sebagai pemberian informasi bagi pemangku kebijakan mengenai pelaksanaan program pelatihan untuk dasar kebijakan selanjutnya.

Terdapat beberapa manfaat yang diperoleh dari evaluasi level reaksi ini menurut (Kaswan, 2020 hlm. 218) diantaranya pertama memberikan umpan balik, kedua jika peserta tidak ditanyakan reaksinya maka pihak penyelenggara akan merasa paling tahu dan sudah benar dalam menyelenggarakan pelatihan, ketiga akan memberikan informasi secara kuantitatif sehingga dapat menjadi masukan bagi para manajer atau pihak yang berkepentingan dengan program pelatihan, keempat yaitu umpan balik peserta akan memberikan informasi yang bermanfaat bagi para trainer dalam meningkatkan kinerjanya pada program pelatihan selanjutnya.

b. Level 2 Belajar (*Learning*)

Dalam level ini didefinisikan sebagai evaluasi yang dilakukan untuk mengetahui sikap peserta yang berubah berdasarkan pengetahuan dan keterampilan yang telah dipelajari. Pada tahap evaluasi ini sangat penting karena jika peserta tidak memahami keterampilan yang telah dipelajari dan diberikan maka peserta tidak dapat menerapkan tahap selanjutnya yaitu perilaku jika mereka telah kembali ke lingkungan kerjanya. Partisipan atau peserta dapat dikatakan belajar apabila terdapat perubahan sikap, memperbaiki pengetahuan, dan meningkatkan keterampilan sebagai hasil dari mengikuti pelatihan. Menurut (Sari, 2021) menyebutkan bahwa dalam pengukuran pada level ini diharuskan objektif dan indikator-indikator mengenai bagaimana partisipan memahami dan menyerap materi yang telah disampaikan. Dalam level ini yang ingin diketahui adalah

bagaimana pengaruh pelatihan yang telah dilaksanakan terhadap hasil belajar para peserta. Menurut (Hasanudin et al., 2022 hlm. 59) terdapat tiga pemikiran tentang bagaimana suatu program menyelesaikan masalah belajar seperti pemilihan topik program untuk mengubah sikap pegawainya, konten program tentang teknik atau tata cara untuk meningkatkan keterampilan pegawainya, atau program yang memiliki topik seperti kepemimpinan atau komunikasi yang dapat mencapai tiga objek hasil belajar. Oleh sebab itu pentingnya menentukan tujuan pelatihan yang akan dicapai sebelum program dilaksanakan. Untuk mengetahui apakah peserta pelatihan memahami materi pelatihan yang disampaikan dengan baik biasanya dilakukan pengujian sebelum dan sesudah pelatihan melalui *pre-test* atau *post test*. Beberapa pertanyaan yang perlu diajukan untuk mengetahui dampak program pelatihan terhadap hasil belajar peserta menurut (Pribadi, 2020 hlm. 164) diantaranya:

- 1) Apakah peserta telah mempelajari kemampuan atau keterampilan yang dilatihkan?
- 2) Apakah aktivitas pelatihan yang dilakukan dalam program pelatihan mudah diikuti oleh peserta?
- 3) Apakah terdapat perubahan pengetahuan, keterampilan, dan sikap dalam diri peserta setelah mengikuti program pelatihan?

Langkah-langkah yang harus ditempuh dalam evaluasi belajar menurut (Khosyini, 2022) diantaranya yaitu mengevaluasi hal-hal yang berhubungan dengan peningkatan wawasan atau pengetahuan serta keterampilan atau perubahan sikap sebelum dan setelah pelatihan, selanjutnya mengukur sikap dengan menggunakan testimoni yang telah disepakati parameter-parameternya, lalu mengukur wawasan atau pengetahuan menggunakan *pre-test* dan *post-test*, terakhir mengukur keterampilan menggunakan testimoni kerja.

Menurut (Nurhayati, 2018) ada tiga aspek yang perlu untuk diukur dalam mengetahui keefektifan program agar dapat dilihat berhasil atau tidaknya yaitu diantaranya:

a) Perubahan sikap

Penilaian dan instrumen yang dinilai antara lain; jujur, menghargai perbedaan, ramah, berempati, disiplin (memakai pakaian sesuai yang ditetapkan, mentaati ketentuan administrasi, kesungguhan dalam belajar, mematuhi komitmen belajar), kehadiran (presensi), prakarsa (memberikan ide dalam kelompok, memberikan solusi masalah, memotivasi anggota kelompok, dan memelopori pelaksanaan tugas), kerjasama (aktif dalam pelatihan, mengajak orang lain mengerjakan tugas, mematuhi kesepakatan kelompok, dan bersikap kooperatif), partisipasi (aktif bertanya atau menjawab dan memotivasi kelompok), dan tanggung jawab (melaksanakan tugas, berani mengambil resiko, menjaga ketertiban, menjaga nama baik individu).

b) Pengetahuan yang telah dipelajari

Penilaian ini dilakukan melalui tes sebelum dan sesudah program dilaksanakan oleh pengelola atau penyelenggara. Tes yang diberikan pun harus sesuai dengan materi yang disampaikan selama pelatihan.

c) Keterampilan yang telah dikembangkan

Penilaian dari segi keterampilan dilakukan melalui praktik pelatihan atau melalui produk yang dihasilkan oleh peserta berkaitan dengan materi yang disampaikan.

c. Level 3 Perilaku (*Behavior*)

Evaluasi ini dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh perubahan yang terjadi pada mantan peserta pelatihan pada saat kembali ke lingkungan kerjanya setelah mengikuti pelatihan khususnya dalam tiga aspek yang ada pada tahap sebelumnya yaitu sikap, pengetahuan, dan keterampilan. Menurut (Tamsuri, 2022) menyebutkan bahwa penilaian pada tahap ini adalah bagaimana peserta pelatihan mengaplikasikan pengetahuan, sikap, dan keterampilannya ke dalam situasi sehari-hari sehingga dapat menyelesaikan tugas dalam pekerjaannya, atau bagaimana cara bersikap di tengah masyarakat sesuai dengan norma yang telah dipelajari dalam pelatihan sebelumnya. Menurut Kirkpatrick dalam (Kaswan, 2020 hlm. 219) pertanyaan kritis dalam evaluasi ini adalah “apa saja perubahan-perubahan dalam perilaku kerja yang terjadi setelah mengikuti pelatihan?” maka untuk menjawab

pertanyaan tersebut ada tiga aspek yang perlu diperhatikan yaitu pertama mantan peserta pelatihan tidak dapat mengubah perilakunya sampai dia memperoleh kesempatan, kedua yaitu sangat sukar untuk memperkirakan kapan perubahan itu terjadi, ketiga yaitu bisa jadi mantan peserta pelatihan menerapkan keterampilan barunya hanya di awal saja dan tidak melakukannya di kemudian hari.

Menurut (Sari, 2021) menjelaskan bahwa evaluasi perilaku harus dilakukan dengan membandingkan perilaku peserta sebelum dan sesudah pelatihan dilaksanakan, dengan mengobservasi atasan atau teman sejawat peserta, dengan perbandingan statistik, dan melalui tindak lanjut atau *follow-up* jangka panjang. Sedangkan menurut (Pribadi, 2020 hlm. 165) evaluasi pada tahap ini untuk mengetahui apakah peserta menerapkan *transfer of learning* setelah mengikuti pelatihan. Konsep *transfer of learning* ini terkait dengan kemampuan peserta pada program pelatihan dalam mengaplikasikan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang telah dipelajari ke dalam dunia kerja. Beberapa pertanyaan yang dapat diajukan adalah:

- 1) Apakah peserta menerapkan kemampuan yang telah dilatih pada tempat kerja mereka?
- 2) Apakah pengetahuan dan keterampilan yang telah dipelajari digunakan dalam melakukan tugas dan pekerjaan?
- 3) Apakah terdapat perubahan perilaku ke arah yang lebih positif sebelum dan sesudah mengikuti program pelatihan?
- 4) Apakah terdapat perbedaan perilaku setelah dan sebelum, peserta mengikuti pelatihan?
- 5) Apakah peserta menyadari adanya perubahan dalam hal pengetahuan, keterampilan, dan sikap?
- 6) Apakah peserta mampu mengajarkan kemampuan yang telah dipelajari kepada sejawat?

Upaya untuk dapat mengaplikasikan perubahan perilaku menurut Kirkpatrick dalam (Nurhayati, 2018) ada empat kondisi yang diperlukan yaitu:

- a) Seseorang harus mempunyai keinginan untuk berubah

- b) Seseorang harus tahu apa dan bagaimana cara melakukan hal tersebut
- c) Seseorang harus bekerja dalam lingkungan yang tepat
- d) Seseorang harus mendapatkan penghargaan karena berubah

Pada poin pertama dan kedua program pelatihan dapat mendukung dalam perubahan sikap karena diberikan materi terkait pengetahuan dan keterampilan, akan tetapi untuk poin ketiga yaitu lingkungan kondisi kerja yang tepat akan berkaitan langsung dengan manajer instansi di lingkungan peserta, sedangkan untuk poin keempat penghargaan bisa didapatkan oleh peserta pelatihan jika mampu mencapai perubahan-perubahan yang telah ditetapkan sesuai indikator sebelumnya.

d. Level 4 Dampak (*Result*)

Evaluasi tahap empat ini diakui oleh Kirkpatrick dalam (Kaswan, 2020 hlm. 219) sebagai evaluasi yang paling penting sekaligus paling sulit untuk dilakukan yaitu sejauh mana pelatihan yang dilakukan memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja peserta maupun perusahaan secara keseluruhan misalnya meningkatnya kualitas kerja, produktivitas, kepuasan kerja, kerjasama, efektivitas komunikasi dan lain-lain. Sedangkan menurut (Sari, 2021) menjelaskan bahwa hasil yang harus diteliti atau dinilai misalnya dari penghematan biaya, perbaikan hasil kerja, dan perubahan kualitas kerja, dalam level ini juga bertujuan untuk mengetahui pengaruh penerapan pelajaran di tempat kerja terhadap efektivitas perusahaan sehingga produktivitas dan pelayanan meningkat serta semangat kerja pegawai atau kualitas produksi jadi meningkat pula. Salah satu pertanyaan yang dapat diajukan yaitu “seberapa besar kontribusi program pelatihan terhadap efektivitas dan efisiensi pelaksanaan tugas dalam perusahaan?”. Banyak indikator yang dapat digunakan untuk melihat apakah program yang telah diselenggarakan memberi dampak terhadap peningkatan kinerja perusahaan yaitu: pengembalian investasi yang telah dikeluarkan atau *return of investment* (ROI), menurunnya keluhan atau *complaint* pelanggan, berkurangnya pemborosan dalam bahan baku, meningkatkan tingkat kepuasan pelanggan, meningkatnya penjualan atau target kinerja perusahaan, serta bertambahnya laba atau profit penjualan.

Menurut (Effendi et al., 2022) evaluasi pada tahap ini bertujuan untuk mengukur sejauh mana pembelajaran atau pelatihan telah membantu mencapai tujuan organisasi atau perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pada tahap ini peserta harus mampu menjawab pertanyaan “apa hasil yang diharapkan dari pembelajaran yang telah dilaksanakan?”, kemudian pada tahap ini membandingkan antara tujuan awal yang telah ditetapkan dengan hasil akhir atau pencapaiannya dalam pembelajaran.

Menurut (Utomo & Tehupeiory, 2014) menyebutkan bahwa dalam metode kirkpatrick memberikan arah yang jelas dalam melaksanakan evaluasi pelatihan dengan memberikan titik berat yang penting pada hasil atau *outcome* pelatihan terhadap kinerja organisasi atau perusahaan. Menurut (Khosyiin, 2022) terdapat langkah-langkah yang harus dilaksanakan dalam tahap evaluasi level ini yaitu diantaranya:

- 1) Diharuskan melakukan evaluasi tiga level terlebih dahulu.
- 2) Memberikan waktu guna melihat dampak yang didapatkan atau tercapai.
- 3) Bisa dilakukan dengan metode survei menggunakan kuisioner atau wawancara terhadap peserta pelatihan atau manajer instansi.
- 4) Penilaian dilakukan sebelum dan setelah pelatihan dilaksanakan apabila hal tersebut memungkinkan.
- 5) Melakukan evaluasi ulang pada waktu yang sesuai.
- 6) Mempertimbangkan biaya yang dikeluarkan dengan hasil yang telah dicapai.
- 7) Proses dalam evaluasi tahap empat ini dapat dilakukan dengan data sekunder seperti data penjualan, data produksi, dan data lainnya yang mendukung ke dalam hasil survei yang telah dianalisis.

2.2. Hasil Penelitian yang Relevan

Penelitian yang dilakukan oleh (Nurhayati, 2018) mengkaji tentang penelitian efektivitas program diklat teknis substantif materi perencanaan pembelajaran di wilayah kerja provinsi Kepulauan Riau melalui model evaluasi Kirkpatrick. Penelitian ini mengkaji model evaluasi empat level yang diterapkan

pada program diklat teknis substantif materi perencanaan pembelajaran yang mana hasilnya adalah sebagai berikut: pada level satu reaksi peserta terhadap penyelenggara dan narasumber diklat sangat tinggi, namun terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan seperti bahan ajar dan sarana pembelajaran atau media pembelajaran; selanjutnya pada level dua belajar hasil peserta dari mulai kompetensi sikap, pengetahuan, dan keterampilan memiliki penilaian yang signifikan; pada level tiga perilaku dipaparkan bahwa terdapat perubahan peserta pelatihan dari sebelum dan sesudah dilaksanakannya pelatihan seperti kedisiplinan dalam berpakaian, kehadiran, memberikan motivasi kepada teman sejawat, berkomunikasi dengan baik serta melaksanakan tugas dengan baik pada lingkungan kerjanya; terakhir ada level empat yaitu dampak dengan hasil meningkatnya kinerja alumni diklat seperti mampu mengembangkan metode dan media dalam kegiatan pembelajaran serta mampu membuat RPP menjadi lebih baik.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh (Taufiqoh et al., 2021) mengkaji terkait evaluasi program pelatihan teknis siaga *covid-19* melalui *e-learning* menggunakan model Kirkpatrick level 1 dan level 2. Hasil dari penelitian ini berupa dua level evaluasi yaitu level satu reaksi menghasilkan peserta pelatihan merasa puas dan senang dengan kegiatan pelatihan, pada level dua belajar menghasilkan peningkatan pemahaman peserta pelatihan teknis siaga *covid-19* melalui proses pembelajaran *e-learning* yang cukup efektif. Dalam penelitian ini hanya dilakukan dua dari empat level model evaluasi Kirkpatrick sehingga diharapkan pada pelatihan mendatang untuk menentukan target batas peningkatan pemahaman peserta dan evaluasi yang dilaksanakan pun sampai pada level *behavior* dan *result*.

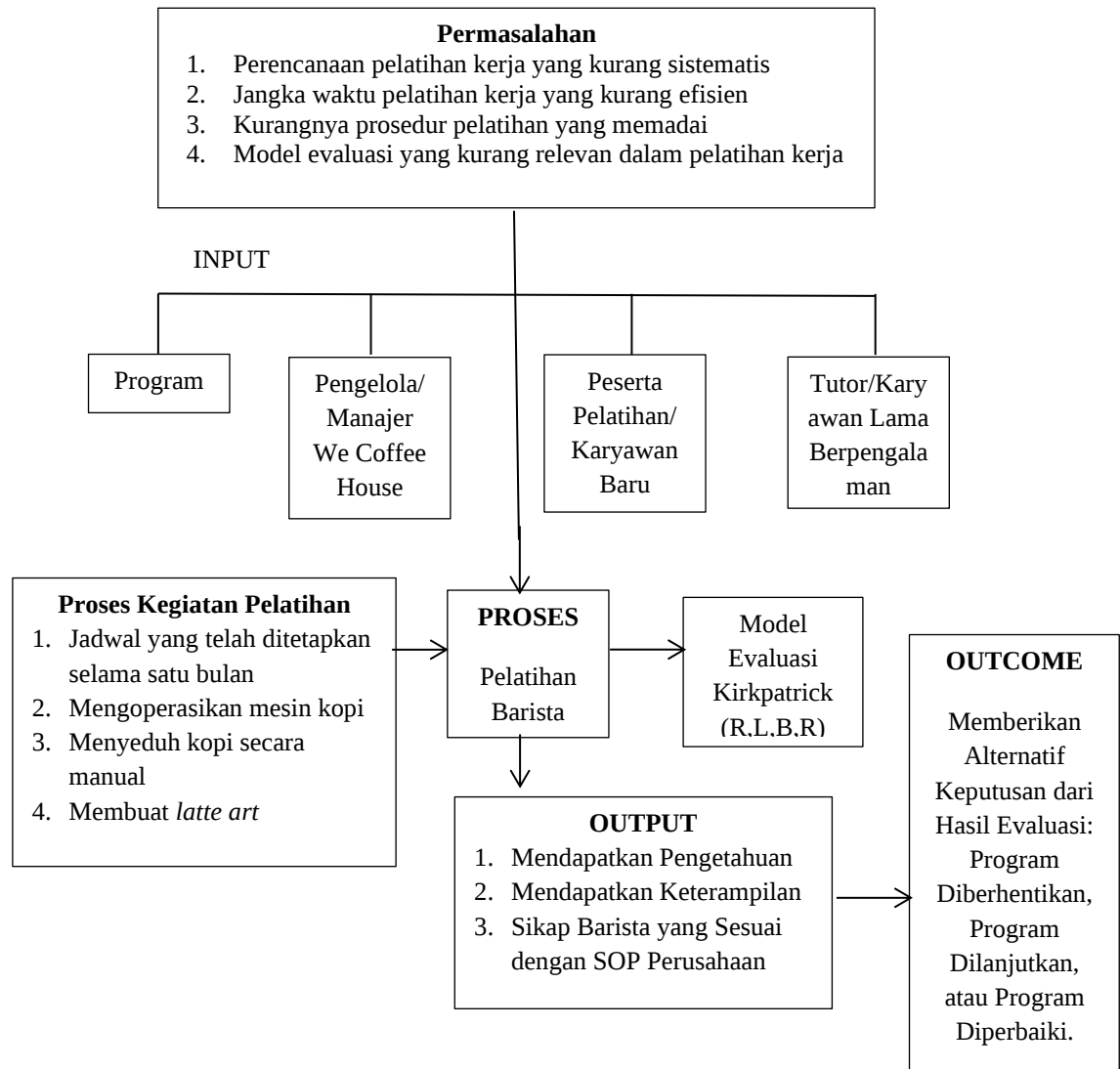
Selain itu penelitian yang dilakukan oleh (Rukmi et al., 2014) mengkaji tentang penelitian program *Training Foreman Development* di PT. Krakatau Industial Estate Cilegon. Hasil penelitian dengan model evaluasi empat level atau Kirkpatrick diantaranya; pada level reaksi menghasilkan reaksi positif yang tinggi pada penyelenggaraan pelatihan, namun terdapat beberapa aspek yang perlu ditingkatkan yaitu manfaat materi pelatihan dalam pekerjaan, bahasa yang digunakan instruktur, serta teknik penyampaian materi oleh instruktur; selanjutnya pada level dua belajar menghasilkan 14 dari 20 peserta mengalami peningkatan

pemahaman materi, namun ternyata tingkat kepuasan peserta yang tinggi tidak mempengaruhi terhadap tingkat pengetahuannya; pada level tiga perilaku menghasilkan sebagian peserta pelatihan cukup mampu mengaplikasikan materi pelatihannya dengan baik di lingkungan kerja; terakhir pada level empat dampak menghasilkan penurunan tingkat absensi yang berdampak pada penghematan perusahaan.

2.3. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan suatu keterkaitan antara teori maupun konsep yang mendukung dalam penelitian dan akan digunakan sebagai acuan dalam menyusun penelitian secara rinci. Kerangka konseptual dijadikan pedoman oleh peneliti untuk dapat menjelaskan masalah secara terperinci.

Dalam penelitian ini terdapat poin permasalahan yang telah ditemukan peneliti mengenai pelatihan barista di *We Coffee House* Tasikmalaya. Dalam pelatihan tersebut terdapat beberapa input diantaranya peserta pelatihan yang telah menjadi karyawan baru, tutor pelatihan atau karyawan lama, pengelola atau manajer pelatihan, dan program pelatihan barista. Seluruh input tersebut diproses dalam pelaksanaan pelatihan barista yang telah ditetapkan selama satu bulan dan di dalamnya terdapat beberapa materi pelatihan seperti mengoperasikan mesin kopi, menyeduh kopi secara manual, dan membuat *latte art*. Melalui pelatihan tersebut akan dilakukan evaluasi dengan model Kirkpatrick untuk diketahui bagaimana hasil yang diperoleh dari pelatihan tersebut. Tentunya output dari pelatihan barista ini diharapkan mampu mendapatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap peserta yang sesuai dengan standar perusahaan. Sehingga *outcome* yang diperoleh dari penelitian ini dapat memberikan alternatif keputusan apakah program harus diperbaiki, dilanjutkan, atau bahkan diberhentikan.



Gambar 2.3. Kerangka Konseptual

Sumber; Data Peneliti, 2024

Gambar diatas menjelaskan mengenai kerangka konseptual yang dimulai dari *input* (masukan), proses, *output* (hasil yang dicapai dalam jangka pendek), *outcome* (hasil jangka panjang).

2.4. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan pada kerangka berfikir yang telah dikemukakan diatas dapat diajukan pertanyaan penelitian “Bagaimana evaluasi pelatihan kinerja barista berbasis model Kirkpatrick di *We Coffee House* Tasikmalaya?”