

## STRATEGI PENGGESERAN PARADIGMA PELATIHAN DARI ORIENTASI AKTIVITAS DI KELAS KE HASIL DI TEMPAT KERJA

Sutarto HP.

FT Universitas Negeri Yogyakarta  
email: sutartnur@yahoo.com

**Abstrak:** Kenyataan masih banyak menunjukkan pelatihan yang diselenggarakan hanya terfokus pada aktivitas di tempat pelatihan. Evaluasi yang dilakukan pun terbatas pada hasil belajar di tempat pelatihan. Pelatihan ini tentu belum efektif dan disebut sebagai pelatihan berorientasi aktivitas (PBA). Untuk mengetahui efektivitas pelatihan, maka evaluasi perlu dilakukan sampai di tempat kerja sehingga dapat diketahui apakah ada peningkatan produk/jasa (*results*) bagi institusi. Jenis pelatihan ini disebut sebagai pelatihan berorientasi hasil (PBH). Penulisan artikel ini bertujuan mendeskripsikan strategi perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi PBH melalui kajian literature yang dipadukan dengan fakta yang terjadi di lapangan. Hasil kajian diharapkan menjadi referensi bagi para perencana dan penyelenggara pelatihan agar mampu menggeser paradigma dari PBA ke PBH.

**Kata Kunci:** *paradigma, pelatihan, aktivitas, hasil*

### A PARADIGM SHIFT FROM ACTIVITY-ORIENTED IN THE CLASSROOM TO PRODUCT-ORIENTED IN THE WORKPLACE

**Abstract:** Reality showed that most trainings were conducted focusing on classroom activities. The evaluation was limited only to measure participant's mastery of training materials given in the classroom. These trainings surely were not effective yet and called as Training for Activity (TFA). To determine training effectiveness, the evaluation needed to be administered in the workplace to know whether there was an improvement in products/services (results) for the institution. This training referred to Training for Impact (TFI). The purpose of this article is to describe the strategy in planning, implementing, and evaluating TFI through literature review combined with field data/information. The findings of the study were expected to be a reference for planners and organizers of training and were able to shift the paradigm from TFA to TFI.

**Keywords:** *paradigms, training, activity, product*

#### PENDAHULUAN

Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, pasal 11 menegaskan bahwa setiap tenaga kerja berhak untuk memperoleh dan/atau meningkatkan dan/atau mengembangkan kompetensi kerja sesuai dengan bakat, minat, dan kemampuannya melalui pelatihan kerja. Pada pasal 12 ditegaskan bahwa setiap pengusaha bertanggung jawab atas peningkatan dan/atau pengembangan kompetensi pekerjanya melalui pelatihan kerja. Amanat undang-undang ini sejalan dengan prinsip *human capital investment* yang diteorikan oleh beberapa ahli ekonomi tenaga kerja, salah satunya adalah Gerry S. Becker (1993), penerima nobel di bi-

dang ilmu ekonomi dengan bukunya *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*. Becker mensarikan teorinya bahwa pendidikan akan meningkatkan penghasilan seseorang karena melalui pendidikan dan pelatihan (diklat) seseorang dipremiskan akan meningkat kemampuan produktivitas yang pada gilirannya akan meningkatkan penghasilan meskipun setelah dikurangi biaya diklat yang dikeluarkannya. Teori Becker di atas dapat benar adanya manakala diklat betul-betul dirancang dan dilaksanakan untuk mencapai hasil yang diharapkan. Diklat harus dirancang berbasis kebutuhan institusi klien, melibatkan pihak-pihak terkait, dan melakukan

evaluasi di tempat untuk mengetahui tercapai tidaknya hasil yang diharapkan institusi. Diklat jenis ini oleh Robinson & Robinson (1989) disebut *training for results/impact* atau pelatihan berorientasi hasil (PBH).

Masalahnya, kenyataan di lapangan belum banyak ditemui PBH, yang banyak dijumpai adalah pelatihan yang hanya fokus pada aktivitas di tempat kelas pelatihan dan yang penting laporan administrasi keuangannya terpenuhi. Evaluasi yang dilakukan juga hanya berhenti pada hasil belajar pelatihan dan jenis pelatihan disebut sebagai pelatihan berorientasi aktivitas (PBA). Pelatihan ini tentu belum efektif, tidak sejalan dengan amanah Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2013 dan teori Becker karena dana, waktu, dan tenaga yang dialokasikan pada pelatihan tersebut jadi sia-sia dan merugikan pihak institusi pengirim peserta pelatihan dan karyawan.

Solusinya, secara nasional perlu ada pergeseran paradigma dari PBA ke PBH yang ditindaklanjuti dengan kebijakan dan program. Secara institusional, institusi merancang perlu PBH yang didukung komitmen pimpinan dan seluruh staff untuk melaksanakannya.

### **PELATIHAN BERORIENTASI AKTIVITAS (PBA)**

Robinson & Robinson (1989) mendeskripsikan PBA sebagai pelatihan yang hanya didorong untuk memenuhi laporan pertanggungjawaban administrasi keuangan. Pelatihan tidak dirancang untuk sampai diterapkan di tempat kerja sehingga evaluasi yang dilakukanpun hanya berhenti pada pelatihan di kelas. Mereka tidak mencoba menghubungkan materi pelatihan dengan penerapan di tempat kerja. Robinson & Robinson (1989) mendeskripsikan paling tidak ada lima indikator utama yang menandai PBA sebagai berikut.

Pertama, perencana dan penyelenggara pelatihan hanya fokus pada pelatihan di kelas, tidak sampai pada penerapan di tempat kerja. Mereka beranggapan bahwa penerapan hasil pelatihan adalah tanggung jawab masing-masing institusi klien pengirim peserta pelatihan. Pihak perancang dan penyelenggara pelatihan tidak peduli betapapun baiknya proses pelatihan di

kelas muaranya adalah penerapan di tempat kerja yang memberi hasil atau nilai tambah bagi institusi.

Kedua, perencana dan penyelenggara pelatihan berprinsip bahwa semakin banyak pelatihan yang dilaksanakan semakin baik kinerja mereka. Sebagian besar waktu mereka hanya dialokasikan untuk melakukan pelatihan di kelas. Sedikit sekali waktu mereka, bahkan mungkin tidak pernah melakukan pelacakan penerapan hasil pelatihan di tempat kerja. Merujuk empat tingkat evaluasi pelatihan dari Kirk Patrick (2009) yang terdiri dari evaluasi internal (Tingkat 1 = Reaksi & Tingkat 2 = Hasil Belajar) dan evaluasi eksternal (Tingkat 3 = Perilaku & Tingkat 4 = Hasil), maka PBA hanya fokus pada evaluasi internal, yaitu aktivitas di kelas pelatihan yang mencakup evaluasi reaksi dan evaluasi hasil belajar peserta pelatihan.

Ketiga, transfer keterampilan dari kelas ke tempat kerja minim, bahkan mungkin tidak ada. Indikasi ini merupakan konsekuensi dari indikasi kedua di atas. Pada situasi PBA, fungsi utama perencanaan dan penyelenggara pelatihan hanya fokus pada mutu bahan pelatihan, pelatih/instruktur, alat bantu, dan lingkungan tempat pelatihan demi keberhasilan pelatihan di kelas.

Keempat, tidak dilakukan analisis kebutuhan pelatihan sehingga sangat mungkin tidak ada keterkaitan antara tujuan pelatihan dan kebutuhan institusi. Walaupun ada analisis kebutuhan institusi, biasanya sudah dilakukan jauh sebelum pelatihan (misalnya, 10 tahun) dan masih tetap dipedomani dan dilanjutkan sebagai dasar penyusunan materi pelatihan. Bila dilakukan analisis kebutuhan pelatihan, umumnya hanya pada skala yang terbatas sehingga tidak mewakili sampel institusi. Namun demikian, seluruh staf diberi pelatihan yang sama. Atau pelatihan dilakukan karena pihak lain melakukan jenis pelatihan tersebut.

Kelima, tidak ada penegasan tanggung jawab institusi klien dalam mengevaluasi hasil pelatihan. Penyelenggara pelatihan dianggap sebagai pusat rehabilitasi atau penyegaran aspek pengetahuan dan keterampilan. Misalnya, penyelenggara pelatihan menawarkan pelatihan “kepengawasan” tanpa merumuskan peran dan

tanggung instansi klien secara rinci dan tegas sehingga bila peserta tidak menerapkan hasil pelatihan, maka penyelenggara pelatihan menegaskan bahwa itu bukan tanggung mereka tetapi tanggung jawab institusi pengirim.

Persoalan penting lainnya yang juga menjadi indikator PBA bahwa identifikasi dan kejelasan kebutuhan pelatihan hanya menjadi opsional dan hanya mengukur tingkat keberhasilan transfer pengetahuan dan keterampilan di kelas. Secara skema, penyelenggaraan PBA diilustrasikan pada Gambar 1.

### **PELATIHAN BERORIENTASI HASIL (PBH)**

Robinson & Robinson (1989) menjelaskan bahwa PBH adalah pelatihan yang dirancang dengan mendasarkan pada kebutuhan instansi, membantu instansi mencapai tujuan, membekali peserta pelatihan dengan keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang dibutuhkan oleh peserta pelatihan untuk meningkatkan kinerja di instansi mereka. PBH sejalan dengan teori *human capital investment* yang diteorikan Becker (1993). Untuk itu, pelatihan perlu dirancang dengan mengkaitkan kesiapan lingkungan dan tanggung jawab instansi klien yang mendukung transfer keterampilan dari tempat pelatihan ke tempat kerja. Rancangan pelatihan harus merumuskan hasil yang disepakati pihak institusi klien dan rencana pelatihan dan selanjutnya dapat dilacak dan diukur di tempat kerja sehingga evaluasi pelatihan harus mencakup evaluasi internal di tempat pelatihan dan evaluasi eksternal di tempat kerja.

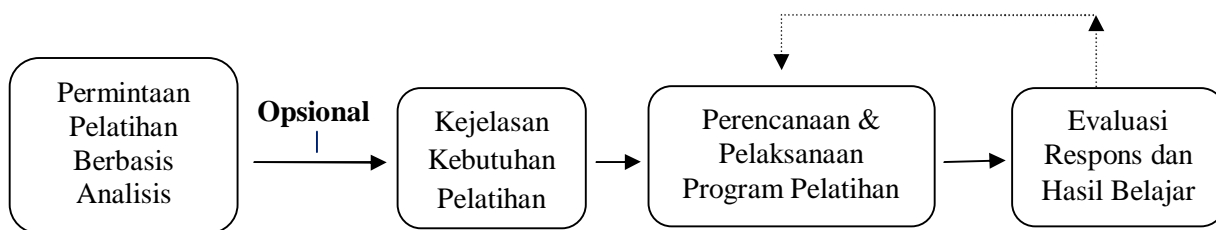
Untuk mencapai hasil kinerja institusi, dalam pendekatan PBH perancang pelatihan harus berprakarsa menjalin hubungan dengan pihak klien. Melalui hubungan ini, perencana pelatihan dapat mengidentifikasi kebutuhan mendesak klien yang harus segera dipenuhi melalui pelatihan. Dalam pendekatan PBA, pada umumnya dipahami bahwa tujuan akhir pelatihan adalah peningkatan keterampilan dan pengetahuan, sedangkan pada PBH tujuan akhirnya adalah peningkatan kinerja institusi yang diidentifikasi dari penerapan keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang diperoleh dari pelatihan. Secara ske-

matif, perbedaan kedua pendekatan pelatihan dapat dilihat pada Gambar 2.

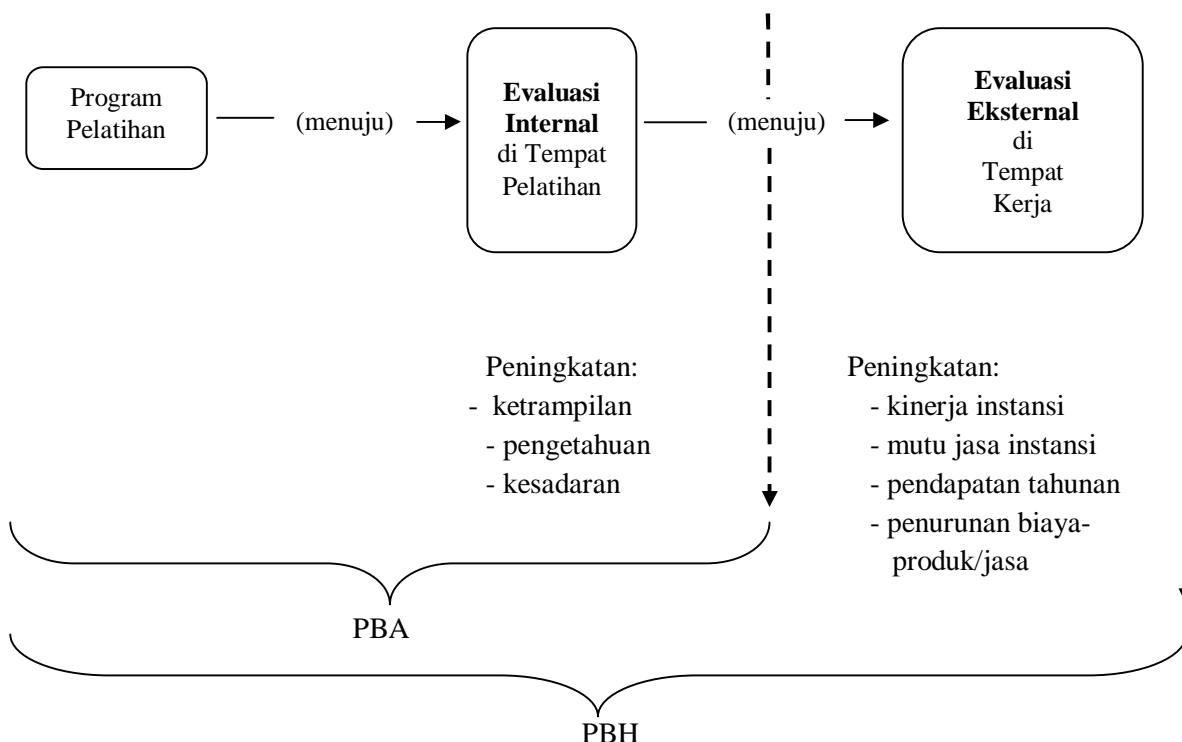
### **PEMBAHASAN STRATEGI PELAKSANAAN PBH**

Strategi pertama yang perlu diupayakan dalam pelaksanaan PBH adalah menggeser paradigma penyelenggara pelatihan dari PBA ke PBH. Hal ini sudah tentu tidak mudah dan penuh tantangan. PBH memerlukan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi yang komprehensif (*front-end analysis*). Dalam konteks Indonesia, tentu peningkatan kemampuan karyawan harus merujuk ke Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2012 tentang Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI). Hal ini akan memudahkan mobilitas dan sistem penggajian karyawan, baik di dalam maupun di luar negeri. PBH memerlukan pengkoordinasian manajemen puncak dengan berbagai pihak, terutama dengan pihak klien pengirim peserta pelatihan sehingga semua pihak mengetahui dengan jelas hasil pelatihan yang ditargetkan dan “rencana” untuk mencapainya.

Pada PBH, evaluasi pelatihan seharusnya menggunakan pendekatan evaluasi berbasis tujuan (*goal-based evaluation*), yaitu model empat tingkat evaluasi Kirkpatrick (2009) dalam buku *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. Pada buku tersebut dijelaskan bahwa Evaluasi Tingkat 1 adalah evaluasi reaksi/ respons yang mengukur respons peserta terhadap penyelenggaraan pelatihan yang dapat mencakup akomodasi, ruang pelatihan, kemampuan instruktur, jadwal, dan alat bantu pelatihan. Evaluasi Tingkat 2 adalah evaluasi hasil belajar (*learning*) yang mengukur tingkat penguasaan materi pelatihan dalam aspek pengetahuan dan keterampilan yang disampaikan dalam pelatihan. Evaluasi Tingkat 3 adalah evaluasi perilaku (*behavior*) yang mengukur sejauh mana peserta pelatihan menerapkan hasil pelatihan di tempat kerja. Evaluasi Tingkat 4 adalah evaluasi mengukur hasil nyata kinerja institusi yang merupakan hasil dari pelatihan, misalnya dapat berupa peningkatan jumlah dan mutu produktivitas dan kecepatan waktu pelayanan.



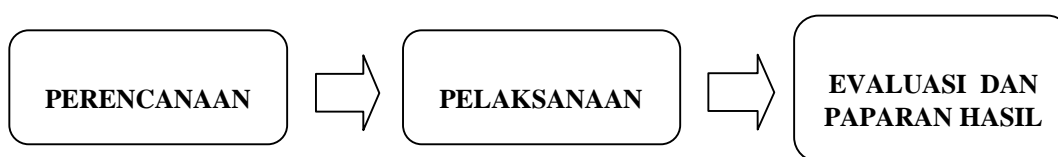
Gambar 1. Skema PBA yang Optional terhadap Kebutuhan Pelatihan



Gambar 2. PBH yang Fokus Keberhasilan Pelatihan di Kelas dan di Hasil Tempat Kerja

Office of Personnel Management (OPM) Amerika Serikat (2011) dalam “*Training Evaluation Field Guide*” menyatakan bahwa hasil evaluasi internal yang baik menunjukkan pelatihan yang efektif (*effective training*), sedang hasil evaluasi eksternal yang baik menunjukkan efektivitas dari program pelatihan (*training effectiveness*). Bila pelatihan tidak dirancang berdasarkan analisis kebutuhan pelatihan dari klien dan pelatihan tidak dirancang berdasarkan prinsip-prinsip pelatihan yang benar, maka pelatih-

an yang efektif tidak menjamin tercapainya efektivitas program pelatihan. Lebih jelasnya, bisa jadi nilai hasil belajar semua peserta di akhir pelatihan tinggi, tetapi tidak berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas institusi karena hasil pelatihan tidak dapat diterapkan di tempat kerja. OPM menegaskan bahwa strategi pelaksanaan PBH harus mencakup tiga tahapan penting, yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan paparan hasil yang menjadi satu kesatuan yang saling terkait seperti pada Gambar 3.



Gambar 3. Kesatuan Tiga Tahapan Strategi PBH

### Tahapan Perencanaan

Salah satu kegunaan yang penting dalam perencanaan adalah untuk mengkoordinasikan semua pihak yang terlibat sehingga setiap orang dapat mengetahui dengan jelas hasil akhir yang ditargetkan dan bagaimana mencapainya. Tahap perencanaan ini akan menjadi pijakan untuk dua tahapan berikutnya, yaitu pelaksanaan dan paparan hasil. OPM (2011:9) membagi tahap perencanaan ini menjadi enam sub-tahapan seperti berikut.

Pertama, komitmen kerjasama dengan klien dan membahas isu-isu yang perlu dilatihkan. Hasil yang diharapkan dari tahap ini adalah membentuk tim kerja yang beranggotakan dari unsur konsultan dan klien, dan merumuskan kinerja yang harus dicapai dari pelatihan. Selain itu, juga mengidentifikasi peran dan tanggung jawab masing-masing pihak dalam pelaksanaan program pelatihan. Pada tahap awal ini, pihak konsultan harus mampu mengidentifikasi pihak penting klien yang akan menerima laporan pertanggungjawaban pelaksanaan program yang sekaligus menilai efektivitas program pelatihan yang dirancang.

Kedua, mempertegas hasil yang diharapkan dari pelatihan. Pada tahap ini, perlu diper tegas dengan pertanyaan, antara lain bagaimana hasil pelatihan (kinerja institusi) akan diukur secara kuantitatif, misalnya peningkatan disiplin kinerja, peningkatan jumlah dan mutu produktivitas. Dalam konteks satuan pendidikan, capaian kinerja misalnya dapat berupa peningkatan jumlah dan mutu lulusan, prestasi akademik dan non-akademik, penurunan jumlah siswa D.O, tinggal kelas, dan kenakalan siswa. Juga perlu dikaji apakah hasil pelatihan tersebut dapat dicapai dengan alokasi waktu dan sumberdaya yang tersedia?

Ketiga, menetapkan perilaku kunci (*critical behaviours*) di tempat kerja yang menentukan kinerja institusi yang diharapkan. Hal tersebut bertujuan untuk memastikan kebutuhan institusi yang harus dipenuhi melalui pelatihan dan hasilnya dapat diobservasi, diukur, dan

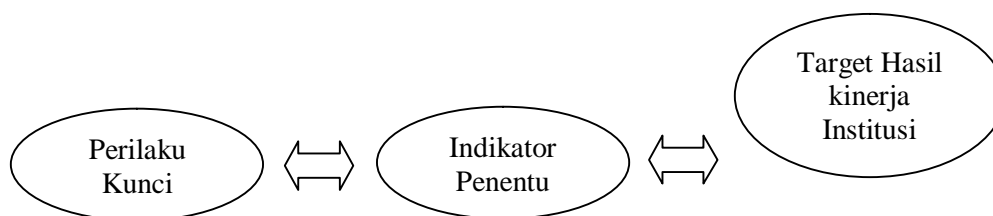
diukur. Selain itu, juga menentukan perilaku-perilaku penting yang paling member kontribusi terhadap pencapaian kinerja institusi. Hal lain yang perlu dilakukan dalam tahap ketiga adalah wawancara atau observasi alumni pelatihan atau wawancara dengan pengawas alumni peserta untuk menentukan perilaku penting mana yang membawa keberhasilan kinerja institusi. Kaitkan perilaku penting tersebut dengan kinerja group alumni pelatihan.

Keempat, menetapkan sistem pendukung di institusi klien, yaitu proses dan sistem yang mendukung, memonitor, menumbuhkan keberanian, penyediaan insentif untuk penerapan perilaku hasil pelatihan di tempat kerja. Semua itu berujuan untuk pertanggungjawaban bersama antara penyedia pelatihan dan klien dan dalam mendukung penerapan hasil pelatihan di tempat kerja. Selain itu, juga untuk menentukan apakah aktualisasi perilaku yang dibutuhkan instansi tersebut memerlukan pelatihan yang spesifik atau tidak. Diskusikan jenis dukungan yang diperlukan dan pertanggungjawaban yang diperlukan untuk menjamin terwujudnya perilaku penting staf di tempat kerja. Fokus mendapatkan dukungan yang diperlukan yang paling sulit diwujudkan dan cenderung menghadapi keengganan. Pilihlah paling tidak satu jenis dukungan dan pertanggungjawaban di tempat kerja dari beberapa alternatif dukungan yang tersedia seperti terlihat pada Tabel 1.

Kelima, mengidentifikasi indikator-indikator perilaku kunci untuk memastikan bahwa perilaku kunci telah dipilih dengan benar. Juga menginformasikan dan meyakinkan pihak yang terlibat pelatihan bahwa indikator perilaku kunci telah pada jalur menuju sukses. Tindakan spesifik yang diperlukan pada tahap ini adalah perlunya menetapkan hasil langsung dari setiap perilaku yang ditetapkan dari para alumni peserta pelatihan. Pastikan bahwa indikator kunci perilaku dan hasil kinerja institusi yang diharapkan betul-betul berkorelasi sebagaimana terlihat pada Gambar 3.

**Tabel 1. Bentuk-bentuk Dukungan Penerapan Hasil Pelatihan di Tempat Kerja**

Bentuk Tanggung Jawab	Jenis Pelaksanaan	
Penguatan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menindak lanjuti modul</li> <li>• Lis daftar kerja</li> <li>• OJT</li> <li>• Belajar mandiri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penyegaran</li> <li>• Bantuan pekerjaan (job aids)</li> <li>• Mengingat</li> <li>• Menjadi role model</li> </ul>
Penyemangat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coaching</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mentoring</li> </ul>
Insentif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengakuan</li> <li>• Bonus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaji berbasis kinerja</li> </ul>
Monitor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rencana tindak belajar</li> <li>• Wawancara</li> <li>• Observasi</li> <li>• Monitoring diri</li> <li>• Survey</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rencana aksi</li> <li>• Papan display</li> <li>• Reviu kerja</li> <li>• Indikator kinerja kunci</li> </ul>

**Gambar 4. Keterkaitan antara Perilaku Kunci, Indikator Penentu, dan Target Hasil**

Keenam, mengidentifikasi dan menyikapi faktor-faktor yang akan mempengaruhi kesuksesan hasil pelatihan. Siapkan kultur yang mendukung penerapan perilaku hasil pelatihan dan tentukan indikator penentu pada setiap tahapan evaluasi. Tindakan spesifik operasional yang perlu dilakukan adalah mengadakan pertemuan dengan semua pihak pemangku kepentingan untuk mendiskusikan, menegosiasikan, dan mendapatkan persetujuan mereka tentang rencana detail pelatihan dan evaluasinya.

#### Tahapan Pelaksanaan

Sebuah perencanaan yang baik tidak secara otomatis mengantar keberhasilan yang maksimum manakala perencanaan tidak dilaksanakan dengan baik. Sebuah rencana pelatihan yang baik akan menggambarkan sebuah proses yang komprehensif, termasuk evaluasinya, bukan hanya mendeskripsikan bagian pelaksanaannya saja. Setiap bagian pelatihan mulai dari analisis kebutuhan, pre-pelatihan, pelaksanaan, dan eva-

luasi semua perlu dibuat perencanaannya. OPM (2011) menyarankan sebuah perencanaan pelatihan yang baik paling tidak mencakup tujuh tahapan.

- Merancang dan mengembangkan pra-pelatihan, pelatihan, dan faktor-faktor pendukung.
- Merancang dan mengembangkan alat evaluasi.
- Merancang matrik pelaksanaan program pelatihan dalam sebuah papan displai.
- Melaksanakan program pra pelatihan dan pelatihan.
- Melakukan evaluasi tingkat 1 (respons) dan tingkat 2 (hasil belajar).
- Menginisiasi dukungan dan monitoring yang menerus terhadap penerapan hasil pelatihan di tempat kerja.
- Melakukan evaluasi tingkat 3 (perilaku di tempat kerja) dan tingkat 4 (hasil peningkatan kinerja institusi).

Pertama, merencanakan dan mendeskripsikan program pra pelatihan dan pelatihan, dan

menentukan pihak utama klien yang terkait. Hal ini dimaksudkan untuk menyepakati hasil akhir pelatihan yang diharapkan dan mengidentifikasi personil kunci dari pihak klien yang terlibat. Lebih lanjut, tahap pertama ini perlu dipertegas peran penyelenggara pelatihan dan klien untuk memfasilitasi dan mendukung penerapan hasil pelatihan di tempat kerja. Yang perlu dihindari dalam tahap ini ialah jangan merancang program pelatihan tanpa mengidentifikasi kebutuhan klien yang menjadi ukuran kesuksesan pelatihan. Berikutnya, hindari untuk menyenangkan semua pihak klien, yang diperlukan adalah menentukan beberapa orang klien atau kelompok yang signifikan yang menentukan kebutuhan klien.

Kedua, merencanakan dan mendeskripsikan alat evaluasi dengan tujuan untuk memastikan cara yang digunakan untuk memonitor pelaksanaan pelatihan dan jenis evaluasi untuk mengetahui efektivitas program. Jenis evaluasi dapat dikategorikan menjadi dua, yaitu evaluasi sisipan selama pelaksanaan pelatihan (*formative*) dan evaluasi di akhir pelatihan (*sumative*). Evaluasi dilakukan dengan mengumpulkan data, baik yang berupa angka-angka atau kuantitatif maupun yang berupa nonangka atau kualitatif. Sejalan dengan ciri-ciri PBH, maka evaluasi yang dilakukan harus mencakup evaluasi internal dan evaluasi eksternal atau empat tingkat evaluasi Kirkpatrick (2009) dengan berbagai jenis evaluasi. Menurut OPM (1911:33), jenis-jenis evaluasi dan keterkaitan antartingkat evaluasi dapat diilustrasikan seperti pada Tabel 2.

Ketiga, merancang matrik pelaksanaan yang menggambarkan urutan-urutan kegiatan yang sudah, sedang, dan akan dilaksanakan serta kapan itu terjadi. Pada umumnya matrik ini berupa diagram lari dan ditampilkan dalam papan displai. Papan displai juga perlu menggambarkan derajat ketercapaian evaluasi tingkat 1 dan tingkat 2, juga perilaku kunci dari peserta pelatihan yang diharapkan dan dukungan yang diperlukan dari pihak klien. Displai ini berfungsi sebagai alat manajemen untuk memonitor pelaksanaan kegiatan-kegiatan kunci selama pelatihan yang dapat memfasilitasi pengambilan keputusan secara cermat. Displai ini juga berfungsi

sebagai alat komunikasi antara berbagai pemangku kepentingan: peserta pelatihan, instruktur, institusi klien, dan pihak-pihak lain yang terkait tentang perjalanan pelatihan yang sedang berlangsung. Gunakan papan displai secara disiplin namun perlu disesuaikan dengan perubahan dilapangan sehingga menjadi sistem manajemen yang dinamis.

Keempat, melaksanakan pra pelatihan dan pelatihan dengan sebaik-baiknya. Kegiatan pra pelatihan adalah kegiatan yang perlu disiapkan sebelum pelaksanaan pelatihan yang mencakup kesiapan pelaksanaan pelatihan, antara lain pengiriman jadwal dan materi pelatihan kepada calon peserta serta alat dan perlengkapan yang diperlukan. Di pihak klien, juga melakukan kegiatan pra pelatihan, misalnya pejabat instansi klien mengumpulkan peserta pelatihan, menjelaskan pentingnya pelatihan, dan kesiapan pihak instansi memfasilitasi penerapan hasil pelatihan kelak sekembalinya mereka di tempat kerja. Untuk pelaksanaan pelatihan yang mendasar adalah mengelola kegiatan pelaksanaan sesuai matrik pelaksanaan yang dirancang pada tahap ketiga di atas (dalam papan displai), termasuk dukungan pihak klien bila diperlukan untuk menjadi narasumber sekaligus mengamati secara langsung penyelenggaraan pelatihan dan juga menumbuhkan motivasi peserta.

Kelima, melakukan evaluasi tingkat 1 dan tingkat 2 sesuai yang dirancang untuk meyakinkan bahwa pelatihan berlangsung secara efektif mencapai tujuan hasil belajar. Untuk menjaga objektivitas, upayakan evaluasi dilakukan oleh pihak ketiga, yakni bukan oleh instruktur. Hasil evaluasi segera dianalisis dan hasilnya dibandingkan dengan standar yang ditargetkan. Jika hasilnya di bawah standar, segera dicari penyebabnya dan lakukan intervensi atau modifikasi program. Informasikan modifikasi kepada peserta dan pihak pemangku kepentingan terkait. Beberapa kendala dalam tahap ini, antara lain kesalahan pemilihan peserta, ketidaksiapan peserta, ketidaktepatan metode pelatihan yang digunakan, minimnya relevansi materi pelatihan dengan situasi di tempat kerja, dan ketidaktepatan waktu pelatihan, misalnya menjelang hari raya.

Keenam, melakukan penguatan dan monitoring untuk memaksimalkan unjuk kerja kunci di tempat kerja. Kegiatan penting yang perlu dilakukan pada tahap ini adalah segera mengimplementasikan bentuk-bentuk fasilitas dan dukungan yang diperlukan. Kegiatan berikutnya memonitor bahwa semua fasilitasi dan dukungan berkontribusi terhadap terwujudnya kinerja yang diharapkan. Beberapa hal yang perlu dihindari dalam tahap penguatan dan monitoring ini antara lain penguatan dan monitoring dilakukan di waktu yang sangat sudah terlambat, kesenjangan yang ada (bila ada) antara tingkat kinerja kunci yang terjadi dengan tingkat kinerja yang ditargetkan tidak ditindak lanjuti dengan tindakan remedi, dan mengharapkan institusi klien sendiri yang akan menanganai kesenjangan kinerja tersebut.

Ketujuh, melakukan evaluasi tingkat 3 dan tingkat 4 untuk meyakinkan bahwa pelatihan yang diselenggarakan efektif, yaitu memberi hasil sesuai yang dirancang. Hal-hal yang perlu dilakukan dalam tahapan ketujuh ini adalah melakukan evaluasi tingkat 3 dan tingkat 4 sebagaimana yang dirancang. Hasil pengukuran segera dianalisis dan bila terjadi hasil di bawah standar yang ditentukan, perlu ditemukan penyebabnya dan lakukan intervensi. evaluasi tingkat 3 dan tingkat 4 adalah evaluasi eksternal yang dilakukan di tempat kerja oleh atasan langsung alumni peserta pelatihan. Untuk itu, komitmen institusi klien sangat penting. Mereka harus melakukan evaluasi ini dengan objektif dan komprehensif terhadap hasil pelatihan.

**Tabel 2. Jenis-jenis Evaluasi yang Disarankan untuk Setiap Tingkatan Evaluasi**

Jenis Evaluasi	Tingkat Evaluasi			
	Tingkat 1	Tingkat 2	Tingkat 3	Tingkat 4
1. Survey, angket, wawancara individual/grup	■	■	■	■
2. Rencana Aksi ( <i>Action Planning</i> )		■	■	■
3. Reviu pekerjaan, observasi ketrampilan, observasi perilaku ( <i>behaviour</i> ), simulasi ( <i>action learning</i> )		■	■	
4. Studi kasus, tes pengetahuan, presentasi		■		
5. Uji validasi			■	■
6. Uji hasil				■

**Tabel 3. Distribusi Tanggung Jawab Stakeholder dalam Pelaksanaan Pelatihan**

	Pihak-pihak Penanggung Jawab dalam Tahap-tahap Pelaksanaan								
	1)	2)	3)	4)	5)	6)	7)	8)	9)
1. Rancangan program pelatihan	S		S		P		S	S	S
2. Rancangan alat evaluasi			S		P	P		S	S
3. Pembuatan matrik pelaksanaan			P		S	P		S	S
4. Pelaksanaan pra-pelatihan dan pelatihan			S				S	P	
5. Pelaksanaan Evaluasi Tingkat 1 dan 2			S			P	P	P	S
6. Inisiasi penguatan dan monitoring		P	P	P		S	S		S
7. Pelaksanaan Evaluasi Tingkat 3 dan 4			S	P		P	S		S

Keterangan:

1) Penyelenggara SDM; 2) Kepala Departemen; 3) Manajer Pelatihan; 4) Pengawas/supervisor; 5) Perancang Instruksional; 6) Ahli Evaluasi; 7) Koordinator Pelatih; 8) Pelatih; 9) Ahli IT.

P = penanggungjawab utama (primary), yaitu pihak yang berperan sebagai ketua/pemimpin

S = Penanggungjawab kedua (secondary) yaitu pihak yang berpartisipasi/memberi masukan



Ketujuh langkah pelaksanaan pelatihan di atas jelas memerlukan kerjasama yang sinergi dalam pembagian tanggung jawab. Menurut OPM (2011, 55), matrik pembagian peran dan tanggung jawab pihak-pihak yang terlibat dalam tujuh tahap pelaksanaan dan evaluasi pelatihan dapat dilihat pada Tabel 3.

### Tahapan Paparan Hasil

Setelah selesai tujuh tahapan pelaksanaan pelatihan di atas, strategi berikutnya, penyelenggara pelatihan harus membuat laporan dan menyiapkan paparan hasil yang akan dipresentasikan ke pihak klien. Dalam presentasi ini, perlu disiapkan dua hal, yaitu (1) keterkaitan bukti antara hasil evaluasi tingkat 1, 2, 3 & 4; dan (2) bukti terwujudnya capaian hasil yang diharapkan (*return on expectations*, ROE) sebagaimana diilustrasikan pada Gambar 5.

Dalam presentasi ini, perlu dijelaskan secara meyakinkan dengan didukung tabel, bagan, diagram yang memadai, keterkaitan antara hasil pelatihan di kelas dengan perilaku staf alumni dan lingkungan kerja dan pencapaian hasil yang diharapkan. Capaian hasil ini tentu harus mendukung pencapaian program-program misi institusi. Strategi paparan hasil ini dapat dihadirkan alumni pelatihan untuk menyampaikan testimoni. Catatan penting yang perlu diingat dalam tahap ini adalah jangan terlalu banyak menyampaikan data dan informasi dalam bentuk narasi, jangan terlalu detail menyajikan hasil evaluasi tingkat 1 & 2, dan kurang spesifik menyajikan hasil evaluasi tingkat 3 & 4. Dukung paparan dengan ilustrasi, grafik, dan bagan yang memadai. Dalam menyiapkan presentasi ini, perlu diperhatikan hal-hal seperti (1) lakukan verifikasi bahwa laporan dibuat dalam format dan isi yang sesuai dengan keinginan klien; dan (2) sampai-

kan saran agar selalu berupaya melaksanakan PBH mengacu model Kirkpatrick-Business Partnership (2009) sebagaimana diilustrasikan pada Gambar 6.

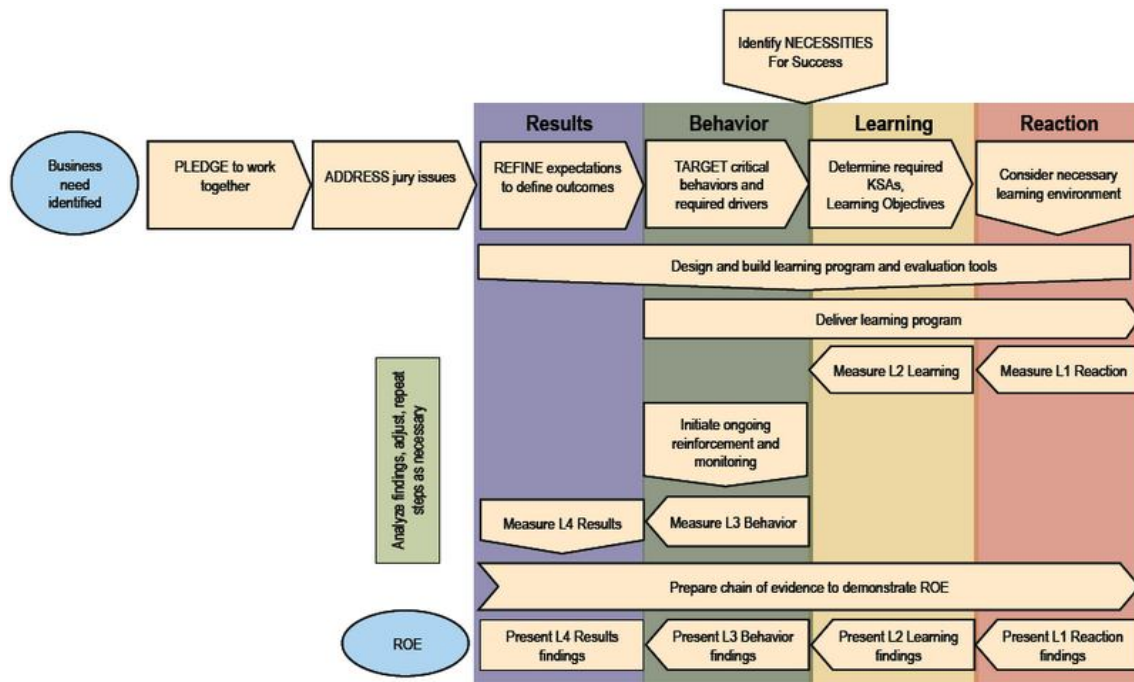
### KRITIK DAN MASUKAN TERHADAP PBH

Pelaksanaan PBH memang sangat disarankan agar pelatihan menjadi efektif dan mencapai harapan institusi klien, yaitu meningkatkan kinerja institusi menuju tercapainya target-target yang dirumuskan dalam program-program misi dan visi institusi. Namun demikian, strategi pelaksanaan PBH sebagaimana dijelaskan pada sesi di atas menunjukkan betapa luas cakupan pekerjaan penyedia pelatihan sehingga memerlukan keahlian yang memadai, dana yang besar, waktu lebih lama, dan komitmen banyak pihak. Persaratan semua itu tidak mudah, terutama yang berkaitan dengan tindak lanjut pelatihan di tempat kerja untuk melakukan evaluasi tingkat 3 & 4 sehingga kritik dan masukan berikut sebaiknya perlu dipertimbangkan.

Dari aspek waktu, Tupamahu & Soetjito (2005) mengingatkan bahwa evaluasi pada Tingkat 3 & 4 membutuhkan waktu yang relatif lama karena dilakukan setelah peserta pelatihan kembali ke tempat kerja. Jika dalam satu tahun suatu perusahaan menyelenggarakan 10 jenis pelatihan dengan jumlah peserta rata-rata 25 orang, maka untuk melakukan evaluasi tingkat 3 & 4 dibutuhkan waktu yang sangat lama. Belum lagi, evaluasi harus menunggu selang beberapa waktu untuk memberi kesempatan penyesuaian di tempat kerja, misal tiga bulan. Dalam hal biasa, jumlah sasaran alumni pelatihan yang banyak yang menjadi sasaran evaluasi tingkat 3 & 4 ini mengakibatkan biaya yang diperlukan menjadi besar.



Gambar 5. Keterkaitan Empat Tingkat Evaluasi dan ROE



**Gambar 6. Model Kemitraan Klien dan Bisnis menurut Kirkpatrick**

Di pihak institusi klien, mereka pada umumnya belum memahami metode pengukuran yang tepat untuk melakukan evaluasi pada tingkat 3 & 4. Salah satu masalah yang dihadapi adalah cara mengukur seberapa besar peran pelatihan terhadap peningkatan kinerja yang terjadi. Perlu disadari bahwa peningkatan kinerja seorang pegawai tidak hanya disebabkan oleh pelatihan semata, melainkan dapat pula akibat faktor-faktor lainnya, seperti lingkungan kerja yang mendukung, perbaikan sistem dan metode kerja, peningkatan teknologi yang digunakan, dan sebagainya. Terkait dengan hal tersebut, perlu dilakukan pemilahan/isolasi atas peningkatan kinerja atau hasil yang betul-betul merupakan dampak pelatihan, bukan disebabkan oleh faktor-faktor lainnya.

Berbeda dari evaluasi tingkat 1 & 2 yang dilakukan hanya di kelas, evaluasi tingkat 3 & 4 memiliki spesifikasi khusus dari satu pelatihan dengan pelatihan lainnya. Evaluator harus memiliki pengetahuan yang memadai tentang pelatihan itu sendiri, khususnya dikaitkan dengan lingkungan tempat bekerja peserta pelatihan. Nga (2013) dalam *International Journal* Vol. 17, Nomor 2, 2013 mengatakan:

*“The influence of the trainees’ work environment on their transfer of training, taking into account the role of trainees’ transfer strategies. The study was conducted on 167 trainees from eight MBA programs in Vietnam in 2007–2008. Path analysis and structural equation modeling were applied to examine the effects of potential factors on transfer of training. The results showed that work environment factors such as supervisory support, job autonomy and preferred support (support as needed by the trainee) were significantly associated with the training transfer.*

Lebih jauh lagi, hasil evaluasi tingkat 4 dapat digunakan sebagai dasar perhitungan nilai pengembalian investasi dari pelatihan (*rate of return on training investment, ROTI*) yang membandingkan hasil yang diperoleh dengan biaya yang dikeluarkan untuk menyelenggarakan pelatihan. Perusahaan penyelenggara pelatihan semakin menyadari pentingnya dilakukan pengukuran ROTI agar mereka memiliki keyakinan bahwa pelatihan yang diselenggarakan benar-benar memberikan keuntungan finansial yang lebih besar dibandingkan dengan biaya yang mereka keluarkan.

Merespons tuntutan ROI di atas, Phillips et al. (2007:73) memodifikasi empat tingkat evaluasi Kirkpatrick menjadi lima tingkat evaluasi seperti terlihat pada Tabel 5.

Pembahasan di atas menyiratkan perlunya dilakukan evaluasi pelatihan yang lengkap dan komprehensif untuk mengetahui efektivitas penyelenggaraan pelatihan dalam konteks peningkatan kinerja pegawai yang pada gilirannya membawa dampak positif bagi kemajuan bisnis perusahaan dan secara finansial harus dilakukan perhitungan ROI. Menurut Tupamahu & Soetjito (2005), pada umumnya perusahaan di Indonesia sudah melakukan evaluasi pasca pelatihan, namun belum banyak dari mereka yang telah melakukan evaluasi hasil di tempat kerja. Pada umumnya mereka hanya melakukan evaluasi internal, yaitu tingkat 1 & 2.

Pada negara-negara industri yang sudah maju, Eseryel (2002) dalam Jurnal *American Association for Training and Development* (ASTD) dilaporkan bahwa sebesar 93% perusahaan melakukan evaluasi tingkat 1; 52% melakukan evaluasi tingkat 2; 31% melakukan evaluasi tingkat 3; dan 28% melakukan evaluasi tingkat 4. Secara sepintas, prosentase tersebut

menunjukkan bahwa jumlah perusahaan di Amerika yang menerapkan PBH juga belum banyak. Kecenderungan ini juga terjadi di Eropa, melalui proyek *Promoting Added Value through Evaluation* (PAVE), masih oleh Eseryel dilaporkan bahwa evaluasi formatif dan sumatif secara meluas jarang digunakan. Sebagian besar responden mengakui melakukan evaluasi tingkat 1 & 2, tetapi kurang dari sepertiga melakukan evaluasi tingkat 3 & 4. Informasi dari hasil analisis evaluasi lebih banyak ditujukan untuk individu peserta pelatihan, kurang untuk perbaikan penyelenggaraan pelatihan dan jarang untuk bahan analisis keputusan nilai balikan ROI.

Jennifer C. et al (2013) dalam *International Journal of Training and Development* Vol. 17, Nomor 1, 2013 menjelaskan bahwa *12 out of 14 canadian industries in 199-2005 training had a positive effect on productivity, however, when the analysis is put within a financial context, the return on investment was positive in only four industries.* Hal ini mengisyaratkan bahwa RoE telah dicapai, namun belum sampai pada pencapaian RoI. Analisis hasil pelatihan perlu memberi masukan pada PBH yang mampu mencapai RoE sekaligus juga RoI.

**Tabel 5: Lima Tingkat Evaluasi Phillips et al.**

<i>Level</i>	<i>Brief Description</i>
<i>Reaction, Satisfaction, &amp; Planned Action</i>	<i>Measures participant reaction to and satisfaction with the training program and participant's plans for action</i>
<i>Learning</i>	<i>Measures skills and knowledge gains</i>
<i>Application and Implementation</i>	<i>Measures changes in on-the-job application, behaviour change, and implementation.</i>
<i>Business Impact</i>	<i>Measures business impact</i>
<i>Return on Investment (ROI)</i>	<i>Compares the monetary value of the business outcomes with the costs of the training program</i>

Secara matematis ROI dapat dirumuskan sebagai berikut.

$$ROI = \frac{\text{Keuntungan Total Program} - \text{Biaya Total Program}}{\text{Biaya Total Program}} \times 100\%, \text{ atau}$$

$$ROI = \frac{\text{Keuntungan Bersih Program}}{\text{Biaya Total Program}} \times 100\%, \text{ atau}$$

Meskipun penerapan PBH dihadapkan pada berbagai tantangan sebagaimana dipaparkan di atas, tidak berarti harus menyurutkan upaya kita untuk menerapkan jenis pelatihan yang berorientasi pada hasil. Kita perlu berupaya semaksimal mungkin dengan memperhatikan paling tidak tiga saran berikut. Pertama, bangun kesepakatan dengan klien target hasil dari pelatihan dan yakinkan bahwa hal tersebut penting dievaluasi untuk mengetahui efektif tidaknya pelatihan. Kedua, upayakan dalam perencanaan pelatihan dialokasikan sejumlah dana untuk evaluasi hasil, yaitu evaluasi tingkat 3 & 4, di samping tetap mengalokasikan dana untuk evaluasi tingkat 1 & 2. Ketiga, lakukan pemberdayaan (*capacity building*) staf klien, misalnya pelatihan singkat, menyusun buku singkat tentang pedoman evaluasi yang memungkinkan staf di institusi klien mampu melakukan sendiri evaluasi dampak.

Ketiga saran di atas tentu masih dapat dikritik memerlukan dana, waktu, dan keterlibatan banyak pihak. Untuk itu, saran berikutnya adalah evaluasi dengan bantuan *software computer*. Dengan *software* akan dapat mengurangi keterlibatan banyak pihak, dan memungkinkan dipakai secara massal sehingga menurunkan jumlah dana yang diperlukan. Dengan *computer software* ini evaluasi, baik internal di dalam kelas maupun eksternal di tempat kerja dapat dilakukan lebih cepat dan akurat dan akan memungkinkan memberi *input* secara objektif dan cepat ke berbagai pihak, antara lain perancang pelatihan, pelatih, manajer, dan pihak-pihak lain yang relevan sehingga pihak-pihak ini lebih dapat terlibat secara sinergis mendukung efektifnya program pelatihan.

Menyadari kompleksitas dari sifat evaluasi itu sendiri, maka *software* perlu didesain sedemikian sehingga *software* tersebut tidak akan sepenuhnya menggantikan manusia sebagaimana disarankan oleh Spector, et al. (1993). Salah satu program otomatisasi evaluasi dengan bantuan *software computer* disarankan Eseryel (2001) adalah *Advanced Design Approaches for Personalized Training-Interactive Tools (ADAPT<sup>IT</sup>)*. Dengan program otomatisasi yang dirancang dengan baik semestinya hambatan-

hambatan pelaksanaan PBH berupa dana, waktu, dan keterlibatan yang dipaparkan di muka dapat diminimalkan.

## PENUTUP

PBA mengedepankan berlangsungnya aktivitas pelatihan untuk memenuhi pertanggungjawaban administrasi keuangan. PBA tidak melakukan evaluasi hasil pelatihan di institusi klien, walau dilakukan evaluasi pelatihan masih terbatas di kelas, yaitu evaluasi tingkat 1 & 2 sehingga belum dapat diketahui apakah tambahan kemampuan peserta dapat diterapkan di tempat kerja dan berdampak pada peningkatan kinerja institusi. Hal ini tentu merupakan kesia-siaan dana, usaha, dan waktu dan yang lebih mendasar lagi tidak sejalan dengan apa yang diamanahtakan Undang-undang Ketenagakerjaan Nomor 23 Tahun 2003 dan juga anjuran teori Becker tentang *Human Capital Investment in Education*.

Dengan pemahaman bahwa PBH adalah mahal, lama, dan melibatkan berbagai pihak, maka perlu dilakukan berbagai kajian di luar pelatihan sebagai solusi untuk meningkatkan kinerja institusi dan pelatihan adalah solusi terakhir. Bila pelatihan dipilih, maka rancanglah PBH dengan tahapan sebagaimana disarankan di atas dan bila memungkinkan diupayakan dirancang *software* evaluasi yang komprehensif untuk mengukur keberhasilan pelatihan secara internal maupun eksternal (tingkat 1-4). Dengan demikian, dana, waktu, dan upaya dalam kita melakukan pelatihan tidak sia-sia dan kritik bahwa pelatihan adalah pemborosan dan hanya menguntungkan pihak tertentu dapat kita patahkan. Untuk itu, tiba waktunya bagi semua pihak untuk mendukung penggeseran paradigma pelatihan dari berorientasi aktivitas menuju berorientasi hasil.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Terima kasih disampaikan kepada semua pihak yang telah mendorong dan memberi masukan sehingga artikel ini dapat diselesaikan. Ucapan terima kasih kami sampaikan kepada Tim Redaksi *Cakrawala Pendidikan* UNY yang telah memberi masukan penyempurnaan makalah ini dan berkenan menerbitkannya. Semoga

artikel ini bermanfaat bagi banyak pihak dan menginspirasi perbaikan sistem pelatihan kita. Aamiin.

#### DAFTAR PUSTAKA

- American Society for Training and Development (ASTD). 2009. *The Value of Evaluation: Making Training Evaluation more Effective*. Alexandria, VA, USA: ASTD Product Code: 790907.
- Becker G.S. 1993. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with special Reference to Education*. 3<sup>rd</sup>. Chicago and London: The University of Chicago Press.
- Depnaker. 2003. *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan*. Jakarta: Sekretaris Negara Republik Indonesia.
- Erseyed, D. 2002. "Approach to Evaluation of Training: Theory & Practice". *Jurnal of Educational Technology & Society*. 5(2) 2002, p. 93-98.
- Jenifer C. 2013. "Return on Investment for Workplace Training: the Canadian Experience". *International Journal of Training and Development*. Volume 17, Nomor 1, Maret 2013, p. 20-32.
- Kirkpatrick, D. & Kirkpatrick J. 2009. *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. 3<sup>rd</sup> Ed. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Kirkpatrick, D. & Kirkpatrick J. 2009. *Kirkpatrick Partnership Business Model*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Nga T. P. Pham. 2013. "Effects Of Work Environment on Transfer of Training: Empirical Evidence from Master of Business Administration Programs in Vietnam". *International Journal of Training and Development*. Volume 17, Nomor , Maret 2013, p. 1–19.
- Office of Personnel Management (OPM). 2011. *Training Evaluation Field Guide: Demonstrating the Value of Training at Every Level*. Washington D.C.: OPM Pub.
- Phillips P.P. (et. al). 2007. *Strategy for Implementing ROI in HR and Training*. Burlington, USA, Oxford, UK.: Library Catalog Pub.
- Ross S.M. & Morrison G.R. 1997. *Measurement and Evaluation Approaches in Instructional Design*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Robinson D.G. & Robinson J.C. 1989. *Training for Impact: How to Link Training to Business Needs and Measure the Results*. San Francisco: Jossey Bass Pub.
- Spector, J.M., Polson M.C. & Muraida, D.J. 1993. *Automating Instructional Design: Conceptual and Issues*. Englewood Cliffs, NJ: Educational Technology Pubs. Inc.
- Tupamahu S. & Soetjipto B.W. 2009. "Pengukuran Return on Training Investment (ROTI)". dalam *Majalah USAHAWAN*, Edisi Desember 2005. Jakarta: LMFEUI.

