

## KATA PENGANTAR

Mengucapkan puji syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa atas terselesainya penyusunan Buku Implementasi Model Evaluasi Kirkpatrick sebagai Buku Panduan Praktis untuk Evaluasi Efektif Program Pelatihan Kerja.

Buku panduan praktis ini sebagai referensi untuk Lembaga Latihan Kerja atau Badan Latihan Kerja (BLK) atau Pusat Pelatihan Kerja Daerah (PPKD) agar dalam mendesai program pelatihan kerja dan melakukan evaluasi pelatihan kerja merujuk ke ke Empat Level Evaluasi Model Evaluasi Kirkpatrick sehingga hasil akhir dapat terukur tingkat keberhasilan suatu program pelatihan dan mampu memberikan peluang akan bonus demografi. Panduan Hasil Evaluasi Pelatihan Kerja dengan pendekatan model Kirkpatrick terkait dengan kompetensi sesuai dengan Permenaker tentang Triple Skilling (Kementerian Ketenagakerjaan, 2021).

Hal tersebut dikarenakan hasil evaluasi pelatihan kerja menjadi ukuran apakah sudah sesuai dengan kompetensi yang diinginkan oleh dunia kerja. Bukti tersebut adalah adanya pengakuan keahlian profesi melalui sertifikasi BNSP. Oleh karena itu, sudah selayaknya para Fasilitator memahami dan memiliki ketrampilan dalam melakukan penilaian proses belajar -mengajar sesuai dengan kompetensi yang dipersyaratkan.

Dengan demikian para Fasilitator atau Trainer dan bahkan Team Penyusun Program Pelatihan Kerja akan mampu menyusun instrumen evaluasi pelatihan sesuai dengan kaidah-kaidah instrumen evaluasi model evaluasi kirkpatrick sehingga akan menghasilkan penilaian yang valid dan reliabel dan kualitas pelatihan memberikan peluang untuk meraih bonus demografi.

Dalam buku ini disajikan informasi praktis mengenai panduan mekanisme dan prosedur evaluasi pelatihan dengan lingkup instrumen evaluasi pelatihan. Tanpa bermaksud “menggurui” kehadiran buku ini menjadi salah satu bahan bagi para Fasilitator atau Trainer dan bahkan Team Penyusun Program Pelatihan Kerja untuk meningkatkan ketrampilan melakukan penilaian proses dan hasil belajar secara profesional. Saya menyadari sepenuhnya bahwa buku ini masih jauh dari sempurna, kritik dan saran yang membangun sangat saya harapkan agar buku ini lebih baik. Semoga buku ini bermanfaat.

Jakarta, Februari 2023

Team Penyusun

## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	ii
BAB I. KONSEP DASAR EVALUASI PELATIHAN.....	1
A. PENGERTIAN EVALUASI PROGRAM PELATIHAN.....	1
B. TUJUAN DAN MANFAAT EVALUASI PROGRAM PELATIHAN.....	5
C. LANGKAH-LANGKAH EVALUASI PROGRAM PELATIHAN.....	6
D. KRITERIA DALAM EVALUASI PROGRAM PELATIHAN.....	7
E. JENIS-JENIS KRITERIA EVALUASI PROGRAM PELATIHAN.....	8
F. INSTRUMEN EVALUASI PROGRAM PELATIHAN.....	9
G. MODEL-MODEL EVALUASI PROGRAM.....	10
BAB II. STANDAR PENILAIAN PELATIHAN.....	17
A. PENGERTIAN PENILAIAN PELATIHAN.....	17
B. TUJUAN PENILAIAN PELATIHAN.....	17
C. PRINSIP PENILAIAN PELATIHAN.....	18
D. METODA PENILAIAN PELATIHAN.....	18
E. INSTRUMEN PENILAIAN PELATIHAN.....	19
BAB III. PEMAHAMAN IMPLEMENTASI EVALUASI PELATIHAN MODEL KIRKPATRICK.....	21
A. PEMAHAMAN MODEL EVALUASI PELATIHAN KIRKPATRICK.....	21
B. IMPLEMENTASI EVALUASI MODEL KIRKPATRICK.....	22
C. KELEBIHAN DAN KEKURANGAN MODEL EVALUASI KIRKPATRICK.....	31
BAB IV. BONUS DEMOGRAFI.....	33
A. BONUS DEMOGRAFI TERKAIT TENAGA KERJA TERAMPIL.....	33
B. SISI POSITIF DAN NEGATIF BONUS DEMOGRAFI.....	37
C. PELUANG POTENSI BONUS DEMOGRAFI.....	38

BAB V. PENCAPAIAN KOMPETENSI PELATIHAN KERJA PENDEKATAN TRIPLE SKILLING .....	41
A. MAKNA KEBIJAKAN TRIPLE SKILLING DI LEMBAGA LATIHAN KERJA .....	41
B. PENGEMBANGAN TRIPLE SKILLING TERKAIT DENGAN REVOLUSI INDUSTRI 4.0 .....	42
C. MANFAAT BUAT LEMBAGA PELATIHAN KERJA .....	45
D. IMPLEMENTASI PROGRAM LATIHAN KERJA DENGAN PENDEKATAN TRIPLE SKILLING .....	48
DAFTAR PUSTAKA .....	61

# BAB I

## KONSEP DASAR

### EVALUASI PELATIHAN

#### A. PENGERTIAN EVALUASI PROGRAM PELATIHAN

Dalam melakukan pelatihan yang terstruktur dan terencana, maka setiap pelatihan harus melakukan evaluasi, apakah pelatihan tersebut sudah sesuai dengan harapan dan apakah pelatihan sudah mengatasi gap kompetensi yang diperlukan. Apakah materi yang diajarkan dapat dimengerti oleh peserta pelatihan serta apakah ketrampilan yang didapat selama pelatihan dapat diterapkan ditempat kerja.

Jadi evaluasi program pelatihan dilakukan secara holistik, artinya pelatihan dilakukan secara menyeluruh untuk menilai efektivitas dan efisiensi suatu program pelatihan. Ada dua macam jenis evaluasi pelatihan, yaitu evaluasi formatif dan evaluasi sumatif. Evaluasi Formatif merupakan pengumpulan data serta informasi digunakan sebagai dasar untuk meningkatkan kualitas program pelatihan. Kedua data tersebut merupakan data informasi untuk mengetahui kekurangan pada program pelatihan. Sedangkan, Evaluasi Sumatif untuk mendapatkan data dan informasi untuk mengambil keputusan apakah program pelatihan berlanjut. Evaluasi formatif dilaksanakan selama program pelatihan berjalan, sebaliknya evaluasi sumatif dilaksanakan diakhir program pelatihan (Yudhi T. Atmajaya, 2021). Hal ini sejalan dalam pandangan Suharsimi Arikunto (2004 : 13), mengemukakan bahwa ada dua tujuan evaluasi program pelatihan: yaitu Tujuan Umum dan Tujuan Khusus. Tujuan Umum diarahkan kepada program secara keseluruhan sedangkan Tujuan Khusus lebih difokuskan pada masing-masing komponen. Beberapa tujuan evaluasi diantaranya adalah;

1. Untuk memperoleh dasar bagi pertimbangan akhir suatu periode kerja, apa yang telah dicapai, apa yang belum dicapai, dan apa yang perlu mendapat perhatian khusus.
2. Untuk menjamin cara kerja yang efektif dan efisien yang membawa organisasi pada penggunaan sumber daya yang dimiliki secara efisien dan ekonomis.
3. Untuk memperoleh fakta tentang kesulitan, hambatan, penyimpangan dilihat dari aspek-aspek tertentu.

Jadi pengertian evaluasi adalah suatu proses yang sistematis, bersifat komprehensif yang mencakup aspek pengukuran, penilaian, analisis dan intepretasi informasi/data dengan tujuan untuk mengetahui tingkat keberhasilan sesuatu program pelatihan yang dilaksanakan (Widiyanto, 2018). Selain itu peranan pelatihan sangat esensial dalam pengembangan karyawan untuk memperbaiki kinerja selain itu juga meningkatkan produktivitas perusahaan.

Peranan akan evaluasi pelatihan sebagai serangkaian proses yang sistematis untuk mengetahui apakah pelatihan yang telah dilakukan berjalan dengan efektif dan efisien, serta mencapai sasaran-sasaran yang ditetapkan. Menurut pandangan Nuraini, (2017) bahwa Evaluasi merupakan suatu proses menyediakan informasi yang dapat dijadikan sebagai pertimbangan untuk menentukan harga dan jasa (the worth and merit) dari tujuan yang dicapai, desain, implementasi dan dampak untuk membantu membuat keputusan, membantu pertanggung jawaban dan meningkatkan pemahaman terhadap fenomena. Sehingga inti dari makna evaluasi adalah penyediaan informasi yang dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan (Stufflebeam dan Shinkfield, 1985: 159).

Sebagaimana dijelaskan sebelumnya bahwa model evaluasi program pelatihan menurut pandangan Wahyudhiana, (2015) adalah:

1. Bersifat *holistic* dan komprehensif, terkait dengan item/ subitem, baik bersifat input, proses, output, dan outcome program.
2. *Friendly user* artinya penggunaan dan penanganannya praktis dan mudah.
3. Efisien dan ekonomis hanya membutuhkan biaya relatif sedikit, serta waktu dan tenaga tidak begitu banyak, serta instrumen pengumpulan data valid dan reliabel.

Berdasarkan paparan tersebut dapat dikatakan bahwa evaluasi program merupakan rangkaian aktivitas untuk melihat seberapa jauh tingkat keberhasilan program pelatihan tersebut. Menurut Wirawan (2011:7) dalam Wahyudhiana, (2015) Adhim, (2015), dan Ashiong, (2015) mengatakan bahwa evaluasi untuk mengumpulkan data, menganalisis, dan menyajikan informasi yang bermanfaat. Dengan adanya perbedaan pandangan akan makna dari evaluasi program disampaikan oleh Chen (2005) bahwa evaluasi program menilai secara sistematis untuk perbaikan perencanaan, pelaksanaan dan efektivitas program dan, teknik dan pengetahuan tentang evaluasi dalam penerapan model. Maka dapat dirangkum bahwa evaluasi program adalah mengumpulkan informasi/data, proses mendeskripsikan, dan penyajian informasi/ keterangan sebagai bahan pertimbangan terhadap program pelatihan ke depannya yang terkait dengan peningkatan kinerja di tempat kerja.

Dalam Evaluasi Program Tyler (1950) dalam Rina Novalinda et al., (2020) bahwa evaluasi program merupakan suatu proses untuk memastikan apakah terealisasi atau tidak suatu tujuan tercapai. Sedangkan dalam pandangan Arikunto (2005:291) dalam pandangan Ananda (2017) tujuan evaluasi program untuk mengukur keberhasilan suatu kegiatan yang telah direncanakan dari suatu unit atau kesatuan yang lain. Adapun bertujuan untuk mengumpulkan data-data yang terealisasi atau implementasi dari suatu kebijakan dalam proses yang berkesinambungan dengan melibatkan beberapa orang untuk pengambilan keputusan. Pandangan ini sejalan dengan pendapat Farida Yusuf Tayibnapi (2008: 21) dalam Astuti, (2014) mendefinisikan bahwa evaluasi program adalah kegiatan untuk merespon suatu program yang telah, sedang, dan akan dilaksanakan.

Maka dapat disimpulkan bahwa evaluasi program suatu penemuan informasi dan penetapan informasi dalam proses pencarian dan dijelaskan secara sistematis tentang perencanaan, nilai, tujuan, manfaat, efektifitas dan kesesuaian dengan kriteria dan tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini sejalan dengan pandangan Aris Try Andreas Putra, (2021) bahwa evaluasi program dilakukan secara terencana dengan arah dan tujuan yang jelas untuk memperoleh gambaran tentang keadaan program. Evaluasi bertujuan untuk mengetahui tingkat keberhasilan suatu kegiatan program yang telah direncanakan termasuk identifikasi program. Evaluasi program juga sebagai alat bantu pengetahuan yang dapat mengukur tingkat keberhasilan program (Ainikke Fitriani, 2021).

Evaluasi Pelatihan dapat memberikan informasi sejauhmana pelatihan yang diberikan dapat memberikan kontribusi buat organisasi dalam menghadapi kompetisi yang semakin ketat. Oleh karena itu dalam merancang program pelatihan perlu juga dipikirkan model evaluasi apa yang akan diberikan kepada peserta didik. Sebagaimana dalam evaluasi model Kirkpatrick ada empat model evaluasi, yaitu evaluasi reaksi, evaluasi pembelajaran, evaluasi perilaku, dan evaluasi hasil. Dengan memetakan jenis evaluasi yang akan diberikan, akan memudahkan dalam melakukan pengukuran akan hasil pelatihan itu sendiri sesuai dengan sasaran pelatihan.

Oleh sebab itu, evaluasi program pelatihan tidak hanya untuk mengukur efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan pelatihan namun juga untuk mendapatkan data terkait materi yang diajarkan, apakah ada kekurangan sehingga dapat program ditingkatkan mutu pelatihan agar tepat sasaran pelatihan itu sendiri terhadap peningkatan kinerja seorang pegawai. Bahkan dapat diputuskan apakah dapat dilanjutkan pelatihan itu sendiri atau tidak dilanjutkan. Jadi dapat dikatakan bahwa pelaksanaan evaluasi program pelatihan merupakan suatu proses agar sasaran pelatihan sudah sesuai dengan kompetensi yang diharapkan. Adapun Langkah-langkah yang perlu dilakukan antara lain ialah:

1. Menentukan sasaran evaluasi pelatihan

Trainer/Fasilitator, atau Evaluator perlu menentukan sasaran program pelatihan apa yang akan dievaluasi dan komponen apa saja yang akan dievaluasi. Hal ini perlu dilakukan agar pelaksanaan evaluasi lebih terarah dan sesuai tujuan evaluasi yang telah ditetapkan, sehingga pelatihan itu sendiri tepat sasaran. Makna akan pelatihan itui sendiri adalah untuk meningkatkan pengetahuan (Knowledge), ketrampilan (Skills) dan sikap (Attitude) atau dikenal dengan istilah KSA.

2. Menentukan persyaratan peserta pelatihan

Penentuan persyaratan peserta pelatihan akan disesuaikan dengan model evaluasi yang akan diberikan untuk mengukur seberapa jauh materi yang diberikan dapat memberikan hasil yang signifikan akan pengetahuan yang didapat untuk menunjang kinerja karyawan ditempat kerja.

### 3. Menentukan metode/instrumen pengumpulan data

Penentuan metode pelatihan memberikan peran yang positif dalam proses belajar-mengajar orang dewasa. Hal ini dinyatakan oleh Malcolm Knowles (1986), Miller (1904) dalam Wahono et al., (2020) untuk mewujudkan pembelajaran yang bermakna (*meaningfull learning*) dibutuhkan strategi yang mumpuni karena pembelajaran orang dewasa adalah suatu pengembangan kompetensi yang sudah mereka miliki. Jadi strategi pembelajaran orang dewasa (*andragogi's learning strategy*) dalam pelatihan agar terwujudnya pembelajaran yang bermakna (*meaningfull learning*) adalah metode pelatihan dan model evaluasi yang akan diterapkan. Jadi dalam menentukan metode pembelajaran orang dewasa, mencakup empat (4) prinsip pembelajaran orang dewasa, yaitu:

1. Orang dewasa perlu terlibat dalam merancang dan membuat tujuan pembelajaran. Mereka mesti memahami sejauh mana pencapaian hasilnya karena perlu diberikan motivasi terkait perubahan tingkah laku.
2. Pengalaman adalah asas aktivitas pembelajaran. Menjadi tanggung jawab peserta didik menerima pengalaman sebagai suatu yang bermakna.
3. Orang dewasa lebih berminat mempelajari perkara-perkara yang berkaitan secara langsung dengan kerja dan kehidupan mereka serta membutuhkan bahan-bahan pembelajaran yang dapat membantu kebutuhannya
4. Pembelajaran lebih tertumpu pada masalah (problem-centered) dan membutuhkan dorongan dan motivasi.

Adapun untuk menunjang keberhasilan pembelajaran orang dewasa, maka pengumpulan data dan informasi seperti melalui survei, observasi, wawancara ataupun data dokumen penunjang dalam merancang instrumen pelatihan dan metode pelatihan. Selain jenis instrument pengumpulan data seperti check list, skala nilai, atau panduan wawancara. Dalam pemilihan dan penggunaan metode dan instrumen yang tepat dapat memperoleh data yang akurat dan komprehensif untuk perbaikan ke depannya.

### 4. Melakukan pengumpulan dan analisis data

Pengumpulan data dan informasi bersifat sistematis dan objektif yang telah terkumpul untuk menghindari “bias” dalam pengambilan keputusan. Data dan informasi tersebut dianalisis secara kualitatif ataupun secara kuantitatif. Triangulasi data dapat digunakan untuk menganalisis data yang berhasil dikumpulkan akan membantu fasilitator atau evaluator dalam memberikan rekomendasi sebagai hasil akhir evaluasi.

### 5. Menyusun laporan hasil evaluasi

Laporan disusun berdasarkan analisis data yang telah dilakukan secara lengkap dan mudah dipahami isi laporan. Laporan hasil evaluasi berupa rekomendasi secara komprehensif sehingga dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan dalam penyempurnaan program pelatihan dan keberlanjutan program pelatihan ke depannya.

## B. TUJUAN DAN MANFAAT EVALUASI PROGRAM PELATIHAN

Dari penjelesan akan makna pengertian evaluasi program, maka makna dari tujuan evaluasi dapat dikategorikan menjadi dua, yakni tujuan umum (goal) dan tujuan khusus (objectives). Adapun tujuan umum dirumuskan secara umum, sebaliknya tujuan khusus dinyatakan secara terukur dan ada batasannya dan secara rinci karena dirumuskan secara khusus.

Tujuan khusus tujuannya untuk memberi masukan tentang kebijakan pendidikan untuk mengambil keputusan dari hasil program pendidikan, kurikulum, tanggapan masyarakat terhadap program pendidikan serta manfaat pembelajaran yang didapat Widiansyah, (2018a) dalam (Sudjana. 2006). Hal ini sejalan menurut Nahjiah, (2020) bahwa tujuan evaluasi untuk melihat dan memproses yang terjadi dalam pembelajaran untuk dilakukan evaluasi. Dalam pandangan Sukmadinata (2006:121) dalam Ananda, (2017) menjelaskan tujuan evaluasi program, yaitu:

1. Mendesain perencanaan program kembali berdasarkan hasil evaluasi program dengan penyempurnaan atau perubahan program atau penghentian program karena dianggap tidak layak.
2. Memberikan kontribusi secara psikologis, politik, dan sosial, dalam implementasikan program yang mempengaruhinya.

Dalam proses tersebut dengan mengumpulkan informasi program pelatihan secara sistematis, digunakan untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas pelatihan terkait dengan pengetahuan, keterampilan, dan dampaknya terhadap organisasi. sehingga menilai efektivitas kegiatan pelatihan dan memberikan referensi untuk meningkatkan kegiatan pelatihan di masa depan (Juan, 2021). Sejalan dalam pandangan Falletta, (1998) bahwa perlunya dilakukan evaluasi pelatihan dikarenakan, antara lain;

- a. Menunjukkan bahwa fungsi pelatihan memberikan kontribusi dan sasaran organisasi
- b. Memutuskan apakah program pelatihan akan dilanjutkan
- c. Meningkatkan mutu pelatihan

Adapun dalam pandangan Weiss (1972:4) dalam Ananda, (2017) bahwa tujuan dilakukan evaluasi ini menunjukkan metode penelitian, hasil evaluasi suatu program, kriteria dalam penilaian, serta memberikan masukan untuk perbaikan program ke depannya. Oleh karena itu, perencanaan program pelatihan yang baik akan memberikan hasil yang positif (Kirkpatrick, 2007). Hal ini sejalan dengan pandangan Arikonto. Jabar,( 2018) dalam Rina Novalinda et al., (2020), Mahmud & Suratman, (2019) apakah hasil evaluasi perlu dilakukan perbaikan programnya, disudahi ataupun diteruskan, dan juga untuk mengetahui apakah program sudah berjalan atau belum dalam penyediaan informasi sesuai ketentuan sehingga dapat mengambil sebuah keputusan.