

**ANALISIS EVALUASI PROGRAM PELATIHAN KURIKULUM
2013 TINGKAT SEKOLAH MENENGAH PERTAMA (SMP)**

SKRIPSI

DEWI SRISYAPUTRI

NIM : 14612215



**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI (STIE) PEMBANGUNAN
TANJUNGPINANG
2019**

**ANALISIS EVALUASI PROGRAM PELATIHAN KURIKULUM
2013 TINGKAT SEKOLAH MENENGAH PERTAMA (SMP)**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas dan Memenuhi
Syarat-Syarat guna Memperoleh Gelar
Sarjana Ekonomi

Oleh

DEWI SRISYAPUTRI

NIM : 14612215

PROGRAM STUDI S1 MANAJEMEN



**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI (STIE) PEMBANGUNAN
TANJUNGPINANG
2019**

TANDA PERSETUJUAN / PENGESAHAN SKRIPSI

**ANALISIS EVALUASI PROGRAM PELATIHAN KURIKULUM 2013
TINGKAT SEKOLAH MENENGAH PERTAMA (SMP)**

Diajukan Kepada :

Panitia Komisi Ujian
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan
Tanjungpinang

Oleh

DEWI SRISYAPUTRI

NIM : 14612215

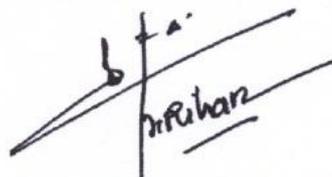
Menyetujui :

Pembimbing Pertama,



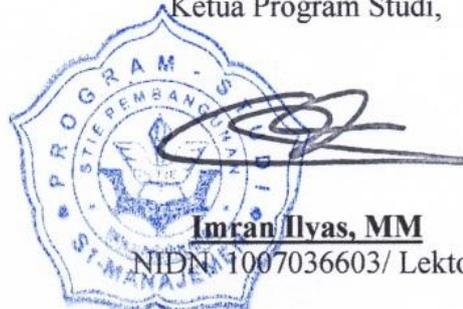
Satriadi, S.A.P, M.Sc.
NIDN. 1011108901/ Lektor

Pembimbing Kedua,



Rihan Hafizni, S.E, M.M.
NIDN. 1006097604 / Asisten Ahli

Mengetahui,
Ketua Program Studi,



Imran Ilyas, MM
NIDN. 1007036603/ Lektor

Skripsi Berjudul

**ANALISIS EVALUASI PROGRAM PELATIHAN KURIKULUM 2013
TINGKAT SEKOLAH MENENGAH PERTAMA (SMP)**

Yang Dipersiapkan dan Disusun Oleh :

DEWI SRISYAPUTRI
NIM : 14612215

Telah dipertahankan didepan Panitia Komisi Ujian Pada Tanggal
Lima Belas Bulan Agustus Tahun Dua Ribu Sembilan Belas Dan Dinyatakan
Telah Memenuhi Syarat Untuk Diterima

Panitia Komisi Ujian

Ketua,



Satriadi, S.A.P, M.Sc.
NIDN. 1011108901 / Lektor

Sekretaris,



Risnawati, S.Sos, M.M.
NIDN. 1025118803 / Asisten Ahli

Anggota,



Muhammad Rizki, S.Psi, M.HSc
NIDN. 1021029102/ Asisten Ahli

Tanjungpinang, 15 Agustus 2019
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang,
Ketua,



Charly Marlinda, SE. M. Ak. Ak. CA.
NIDN. 1029127801/ Lektor

PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Dewi Srisyaputri
NIM : 14612215
Tahun Angkatan : 2014
Indeks Prestasi Kumulatif : 3.24
Program Studi / Jenjang : Manajemen / Strata 1
Judul Skripsi : ANALISIS EVALUASI PROGRAM
PELATIHAN KURIKULUM 2013 TINGKAT
SEKOLAH MENENGAH PERTAMA (SMP)

Dengan ini menyatakan sesungguhnya bahwa seluruh isi dan materi dalam skripsi ini adalah benar hasil karya saya sendiri dan bukan rekayasa maupun karya orang lain.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya tanpa ada paksaan dari pihak manapun dan apabila dikemudian hari saya membuat pernyataan palsu, maka saya siap di proses sesuai peraturan yang berlaku.

Tanjungpinang, 22 Juli 2019

Penyusun


DEWI SRISYAPUTRI
NIM: 14612215

HALAMAN PERSEMBAHAN

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Dengan menyebut nama Allah yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang

Alhamdulillah wassyukurillah wanikmatullah warahmatullah

Ya Allah ...

Waktu yang sudah kujalani dengan jalan hidup yang sudah menjadi takdirku, sedih, bahagia, dan bertemu orang-orang yang memberiku sejuta pengalaman bagiku, yang telah memberi warna-warni kehidupanku, kubersujud di hadapan

Mu, engkau berikan ku kesempatan untuk bisa di penghujung awal

perjuanganku segala Puji bagi Mu ya Allah,

Alhamdulillah.. Alhamdulillah.. Alhamdulillahirbbil'amin..

Kupersembahkan sebuah karya kecil ini untuk ayahanda dan Ibundaku tercinta, yang tiada pernah hentinya selama ini memberiku semangat, doa, dorongan, nasehat dan kasih sayang serta pengorbanan yang tidak tergantikan hingga aku selalu kuat menjalani setiap rintangan yang ada di depanku. Ayah..Ibu terimalah hadiah kecil ini sebagai hadiah keseriusanku untuk membalas pengorbananmu.

HALAMAN MOTTO

“Sabar itu tidak ada batasnya, yang ada batasnya adalah emosi .

Akan tetapi siapa yang bersabar akan mendapatkan pahala”

Dewi Srisucaputri

قُلْ يٰعِبَادِ اللّٰهِ اٰمِنُوْا اَنْتُمْ اَرْبَابُكُمْ لِلَّذِيْنَ اَحْسَنُوْا فِيْ هٰذِهِ الدُّنْيَا
حَسَنَةً وَّاَرْضُ اللّٰهِ وَّاسِعَةٌ اِنَّمَا يُوْفٰى الصّٰبِرُوْنَ اَجْرُهُمْ بِغَيْرِ حِسَابٍ ﴿١٠﴾

Katakanlah (Muhammad), “Wahai hamba-hamba-Ku yang beriman! Bertakwalah kepada Tuhanmu.” Bagi orang-orang yang berbuat baik di dunia ini akan memperoleh kebaikan. Dan bumi Allah itu luas. Sesungguhnya hanya orang-orang yang bersabarlah yang disempurnakan pahalanya tanpa batas.

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullah Wabarakatuh

Puji syukur kehadiran Allah SWT, atas limpahan Rahmat dan Karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Analisis Evaluasi Program Pelatihan Kurikulum 2013 Tingkat Sekolah Menengah Pertama (Smp)” ini untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan studi serta dalam rangka memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Strata Satu pada Program Studi Manajemen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang. Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurahkan kepada Rasulullah SAW.

Dalam proses penulisan skripsi ini tentunya tidak lepas dari bantuan banyak pihak yang selalu mendukung. Maka dengan ketulusan hati, penulis ingin mengucapkan terima kasih yang tidak terhingga kepada pihak-pihak sebagai berikut:

1. Ibu Charly Marlinda, SE. M. Ak. Ak. CA selaku Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.
2. Ibu Ranti Utami, SE. M. Ak. Ak. CA selaku Wakil Ketua I Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.
3. Sri Kurnia, SE. Ak. M.Si. CA Selaku wakil ketua II Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.
4. Bapak Imran Ilyas, MM selaku Ketua Program Studi S1 Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.

5. Ibu Dwi Septi Haryani, ST., MM selaku sekertaris Sekolah Tinggi Ilmu ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.
6. Bapak Satriadi, S.AP.,M.Sc selaku dosen pembimbing pertama. Dosen yang sudah membimbing selama penyusunan skripsi.
7. Ibu Rihan Hafizni, S.E., M.M. selaku dosen pembimbing kedua.
8. Seluruh Dosen dan Staf Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.
9. Bapak Tamsir, S.Si, M.Si selaku kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Bintan yang telah memberikan izin untuk melakukan penelitian disana.
10. Saudara Kandungku Brigadir Indra Budiarja dan Brigadir Irwansyah Putra terimakasih atas pengorbanannya dan dukungan moral. Untuk kakak iparku Siska Kunti Asih, S.E dan Sari Wenda M, S.E yang telah memberikan motivasi dan dukungan pembuatan skripsi.
11. Sahabatku Dyah Damayanti dan Ratu Kharisma yang selalu memberikan semangat dan selalu mengerti tentang apapun keadaan penulis dari bangku SMP hingga sekarang. Dan untuk teman-temanku kelas P2 Manajemen.

Atas segala Syukur kepada Allah SWT penulis mendo'akan, semoga Allah senantiasa memberikan rahmat, hidayah dan membalas kebaikan dengan segala kemuliaan bagi kita semua dan semoga skripsi ini bermanfaat untuk semua pihak yang berkepentingan. Aamiin ...

Tanjungpinang, 22 Juli 2019
Penulis

DEWI SRISYAPUTRI
NIM. 14612215

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	
HALAMAN PENGESAHAN BIMBINGAN	
HALAMAN PENGESAHAN KOMISI UJIAN	
HALAMAN PERNYATAAN	
HALAMAN PERSEMBAHAN	
HALAMAN MOTTO	
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
ABSTRAK	xvi
ABSTRACT	xvii
BAB I : PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	4
1.3. Batasan Masalah.....	4
1.4. Tujuan Penelitian.....	5
1.5. Kegunaan Penelitian.....	5
1.5.1. Kegunaan Ilmiah	5
1.5.2. Kegunaan Praktis.....	5
1.6. Sistematika Penulisan	6
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).....	8
2.1.1. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).....	9
2.1.2. Manfaat Manajemen Sumber Daya Manusia	12
2.1.3. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam Organisasi	13

2.2. Pelatihan	16
2.2.1. Jenis Pelatihan	17
2.2.2. Materi Pelatihan.....	19
2.2.3. Media Pelatihan	20
2.2.4. Metode Pelatihan.....	21
2.2.5. Tujuan Pelatihan.....	28
2.2.6. Tanggung Jawab Pelatihan.....	29
2.3. Evaluasi Program Pelatihan.....	30
2.3.1. Tujuan Evaluasi Program Pelatihan	31
2.3.2. Alasan Evaluasi Program Pelatihan	32
2.3.3. Model dalam Evaluasi Pelatihan	34
2.3.3.1. Model Evaluasi Empat Level Kirkpatrick	34
2.3.3.2. Model Context, Input, Process, Product (CIPP)	35
2.3.3.3. Model Input, Process, Output and Outcome (IPO)	36
2.3.3.4. Model Training Validation System (TVS)	36
2.3.3.5. Model Return on Training Investment (ROTI)	37
2.3.4. Indikator Evaluasi Program Pelatihan.....	38
2.4. Kerangka Pemikiran.....	40
2.5. Penelitian Terdahulu	42
BAB III : METODOLOGI PEELITIAN.....	49
3.1. Jenis Penelitian	49
3.2. Jenis Data	49
3.2.1. Data Primer	50
3.2.2. Data Sekunder.....	50
3.3. Teknik Pengumpulan Data	50
3.3.1. Wawancara.....	50
3.3.2. Observasi.....	52
3.4. Populasi dan Sampel	53
3.4.1. Populasi	53

3.4.2. Sampel	53
3.5. Definisi Operasional Variabel.....	54
3.6. Teknik Pengolahan Data.....	56
3.7. Teknik Analisis Data.....	57
BAB IV : HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN	59
4.1. Gambaran Umum Dinas Pendidikan Kabupaten Bintan.....	59
4.1.1. Visi Dinas Pendidikan Kabupaten Bintan Tahun 2016- 2021	59
4.1.2. Misi Dinas Pendidikan Kabupaten Bintan Tahun 2016- 2021	59
4.1.3. Struktur Organisasi Dinas Pendidikan Kabupaten Bintan ..	60
4.1.4. Tugas dan Fungsi Dinas Pendidikan Kabupaten Bintan	61
4.2. Karakteristik Informan.....	63
4.2.1. Identitas Informan Berdasarkan Jenis Kelamin	63
4.2.2. Identitas Informan Berdasarkan Usia.....	64
4.2.3. Identitas Informan Berdasarkan Jabatan.....	64
4.3. Analisis Data Program Pelatihan	65
4.3.1. Reduksi Data.....	65
4.3.2. Penyajian Data.....	84
4.3.3. Conclusion Drawing / Verification	86
4.4. Pembahasan.....	89
BAB V : PENUTUP	92
5.1. Kesimpulan	92
5.2. Saran	93

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

CURRICULUM VITAE

DAFTAR TABEL

Tabel	Judul	Halaman
Tabel 1.1.	Sekolah Menengah Pertama (SMP) per Kecamatan Kabupaten Bintan Tahun 2018	3
Tabel 2.1.	Hasil yang digunakan dalam Mengevaluasi Program Pelatihan.....	32
Tabel 3.1.	Definisi Operasional Variabel.....	52
Tabel 4.1.	Karakteristik Informan Berdasarkan Jenis Kelamin	60
Tabel 4.2.	Karakteristik Informan Berdasarkan Usia.....	61
Tabel 4.3.	Karakteristik Informan Berdasarkan Jabatan.....	61
Tabel 4.4.	Rekapitulasi Hasil Wawancara Pada Indikator Reaksi	62
Tabel 4.5.	Rekapitulasi Hasil Wawancara Pada Indikator Pembelajaran	71
Tabel 4.6.	Rekapitulasi Hasil Wawancara Pada Indikator Perilaku.....	73
Tabel 4.7.	Rekapitulasi Hasil Wawancara Pada Indikator Hasil	77
Tabel 4.8.	Hasil Penyajian Data Wawancara	80

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Judul	Halaman
Gambar 2.1.	Kerangka Pemikiran.....	39
Gambar 4.1.	Struktur Organisasi Dinas Pendidikan Kabupaten Bintan	57

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Judul Lampiran
-----------------	-----------------------

Lampiran I	: Pedoman Wawancara
------------	---------------------

Lampiran II	: Transkrip Wawancara
-------------	-----------------------

Lampiran III	: Lembar Observasi
--------------	--------------------

Lampiran IV	: Dokumentasi Penelitian
-------------	--------------------------

Lampiran V	: Struktur Organisasi Dinas Pendidikan Kabupaten Bintan
------------	---

Lampiran VI	: Surat Pernyataan
-------------	--------------------

Lampiran VII	: Hasil Scan Plagiarim
--------------	------------------------

ABSTRAK

ANALISIS EVALUASI PROGRAM PELATIHAN KURIKULUM 2013 TINGKAT SEKOLAH MENENGAH PERTAMA (SMP)

Dewi Srisyaputri, 14612215. Manajemen.
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.
Menyotputri@gmail.com

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengevaluasi program pelatihan Kurikulum 2013 di Dinas Pendidikan Kabupaten Bintan.

Jenis penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, penelitian ini termasuk jenis penelitian evaluasi program pelatihan dengan Model Kirkpatrick (reaksi, pembelajaran, perilaku, hasil). Jenis data yang digunakan ialah primer yang didapat secara langsung dari wawancara dengan 4 informan dan observasi. Penelitian ini juga menggunakan data sekunder yang didapat dari dokumen, catatan, profil Dinas Pendidikan Kabupaten Bintan dan buku sebagai teori. Teknik pengolahan data yang digunakan ialah reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Analisis data menggunakan analisis komponensial.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa Reaksi peserta antusias dan cukup baik dengan adanya pelatihan Kurikulum 2013, meskipun dalam pelatihan kadang pelaksanaannya disekolah; Proses pembelajaran yang diberikan oleh narasumber berjalan semakin baik; Adanya perubahan perilaku peserta setelah mengikuti pelatihan Kurikulum 2013; serta Hasil yang sangat memuaskan setelah para peserta mengikuti pelatihan Kurikulum 2013.

Kesimpulan dari penelitian ini ialah Pelatihan Kurikulum 2013 yang dievaluasi dengan Model Kirkpatrick belum efektif. Hal ini dibuktikan dari reaksi peserta pelatihan mengatakan terkadang sering molor dari waktu yang telah ditentukan, suasana ruangan sangat panas dan kadangkala peserta tidak tercover jika pelatihan Kurikulum 2013 dilaksanakan di salah satu sekolah.

Kata Kunci : *Evaluasi Program Pelatihan, Model Kirkpatrick*

Dosen Pembimbing : 1. Satriadi, S.A.P, M.Sc.
2. Rihan Hafizni, S.E, M.M.

ABSTRACT

ANALISIS EVALUASI PROGRAM PELATIHAN KURIKULUM 2013 TINGKAT SEKOLAH MENENGAH PERTAMA (SMP)

Dewi Srisyaputri, 14612215. *Management.*
High School of Economics (STIE) Development of Tanjungpinang.
Menyotputri@gmail.com

The purpose of this study was to evaluate the 2013 Curriculum training program at the Bintan District Education Office.

This type of research used a descriptive qualitative approach, this study included the type of evaluation program training program with Kirkpatrick's model (reaction, learning, behaviour, result). The type of data used is the primary which is obtained directly from the interview with 4 informants and observations. This study also uses secondary data obtained from documents, records, profiles of the Bintan District Education Office and books as a theory. Data processing techniques used are data reduction, data presentation and conclusion drawing. Data analysis using compound analysis.

The results of data analysis show that the reaction of participants was enthusiastic and quite good with the 2013 Curriculum training, even though in the training sometimes the implementation was in school; The learning process provided by the resource person runs better; Changes in participants' behavior after taking part in the 2013 Curriculum training; and very satisfying results after the participants attended the 2013 Curriculum training.

The conclusion of this study is the 2013 Curriculum Training evaluated with the Kirkpatrick Model has not been effective. This was evidenced by the reaction of the training participants, saying that sometimes the time lagged from a predetermined time, the atmosphere of the room was very hot and sometimes participants were not covered if the 2013 Curriculum training was held in one of the schools.

Keyword : Evaluation of the Training Program, Kirkpatrick's Model

Supervisors : 1. Satriadi, S.A.P, M.Sc.
2. Rihan Hafizni, S.E, M.M.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Manajemen sumber daya manusia bukanlah sesuatu yang baru bagi suatu organisasi, khususnya dibidang pendidikan. Dimana salah satu indikator kemajuan pembangunan suatu bangsa ialah tingkat pencapaian pembangunan sumber daya manusianya, yang dimana pendidikan menjadi peran utama bagi setiap Negara.

MSDM adalah pengembangan dan pemanfaatan pegawai dalam rangka tercapainya tujuan dan sasaran individu, organisasi, masyarakat, bangsa dan internasional yang efektif. Moses dalam (Puji Hartatik, 2014:14)

Peran seorang guru sebagai tenaga pendidikan tidak hanya sebagai pemegang tonggak peradaban saja, melainkan juga sebagai pengembangan bagi kemajuan bangsa, karena guru sosok yang berperan aktif dalam pentransferan ilmu dan pengetahuan bagi anak didiknya untuk dijadikan bekal yang sangat penting bagi dirinya kelak, dan selain itu mereka mampu mengembangkan dan memperdayakan manusia untuk menjadi seseorang yang berkarakter.

Secara umum, Dinas Pendidikan memiliki tugas sebagai pelaksana urusan pemerintah, baik pusat dan daerah didalam bidang pendidikan. Tugas pokoknya adalah mengatur pelaksanaan urusan pendidikan sesuai wilayah kerja, agar berjalan lancar dan sesuai dengan program yang ditetapkan oleh pusat.

Dalam pelaksanaan tugas, Dinas Pendidikan juga terbagi menjadi beberapa bidang, yakni bidang Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD), bidang Pendidikan

Sekolah Dasar (SD), bidang Pendidikan Sekolah Menengah Pertama (SMP), bidang Pendidikan Menengah Atas (SMA) dan bidang Pendidikan Masyarakat. Adapun pembagian bidang tersebut agar tercapainya visi dan misi secara spesifik sesuai dengan jenjang pendidikannya.

Khususnya dalam bidang Pendidikan Sekolah Menengah Pertama (SMP) ada 365 guru PNS yang tersebar di Kabupaten Bintan. Keterbatasan tenaga didik serta pemahaman Kurikulum merupakan point penting yang harus disorot pada pendidikan tingkat SMP di Kabupaten Bintan. Perubahan Kurikulum sebelumnya ke Kurikulum 2013 mengalami banyak perubahan, dimana perubahan Kurikulum ini dilakukan untuk menjawab tantangan zaman yang terus berubah agar peserta didik mampu dimasa depan. Kurikulum ini resmi berlaku mulai pembelajaran tahun 2014/2015. Didalam Kurikulum ini, pelaksanaannya menggantikan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan yang mengkedepankan kreatifitas peserta didik dalam mengeksplorasi kemampuannya untuk memahami sesuatu secara aktif.

Dari hasil pengamatan secara umum, guru masih kurang memahami konsep dasar Kurikulum 2013. Hal ini dapat disebabkan guru masih mengacu pada konsep pembelajaran yang lama, yaitu menyampaikan materi secara instan tanpa melibatkan kreatifitas peserta didik. Dimana ada 2 tipe guru, yaitu tipe pertama guru yang tidak mengalami kesulitan dan tipe kedua guru yang memang pemula. Kemudian keterbatasan diklat, pelatihan dan sosialisasi yang memadai yang berkompeten, serta kurangnya pendampingan oleh ahli pelaksanaan kurikulum 2013 yang dimana kondisi tersebut membutuhkan perhatian yang lebih.

Oleh karena itu, salah satu cara untuk meningkatkan kompetensi guru adalah dengan mengadakan program pelatihan. Pelatihan dilaksanakan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keahlian dan teknik pelaksanaan kerja tertentu untuk mencapai target yang lebih baik. Pelatihan sangat diperlukan untuk meningkatkan kemampuan seseorang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan memperbaiki sikap dan perilaku yang ada hubungannya dengan pekerjaan yang akan dijalani. Manfaat dari pelatihan tersebut akan semakin terlihat jika dilakukan secara terus menerus dan berkelanjutan.

Tabel 1.1
Sekolah Menengah Pertama (SMP) per Kecamatan
Di Kabupaten Bintan Tahun 2018

No.	Kecamatan	Jumlah
1.	Bintan Timur	7
2.	Gunung Kijang	4
3.	Teluk Bintan	5
4.	Teluk Sebong	6
5.	Bintan Utara	6
6.	Tambelan	2
7.	Seri Kuala Lobam	4
8.	Toapaya	2
9.	Bintan Pesisir	3
10.	Mantang	2
	Total	41

Sumber : Dinas Pendidikan Kabupaten Bintan

Dapat dilihat dari tabel 1.1 bahwa jumlah yang paling banyak berada di Kecamatan Bintan Timur, sedangkan yang paling sedikit berada di Kecamatan Tambelan, Kecamatan Toapaya dan Kecamatan Mantang. Dimana jumlah keseluruhan Sekolah Menengah Pertama (SMP) berjumlah 41. Meskipun jumlahnya tidak merata diseluruh Kecamatan, akan tetapi total keseluruhan menunjukkan bahwa di Daerah Kabupaten Bintan membutuhkan tenaga didik

yang handal dan berkompeten untuk mengimplementasikan program Kurikulum 2013. Demi terbentuknya kualitas dan mutu pendidikan siswa didaerah Kabupaten Bintan.

Pelaksanaan Kurikulum 2013 dilakukan pada tahun 2017 dengan jumlah 163 peserta yang terdiri dari peserta tingkat SD dan SMP yang dilaksanakan secara bersamaan. Sedangkan pada tahun 2018 jumlah peserta pelatihan Kurikulum 2013 berjumlah 95 peserta guru SMP. Dalam hal ini dapat dilihat bahwa masih perlu pelatihan yang lebih sering, mendetail dan merata kepada para guru. Agar Kurikulum 2013 ini benar-benar terimplementasi secara sempurna dalam kegiatan belajar mengajar.

Berdasarkan permasalahan diatas, maka judul yang penulis pilih adalah :
“ANALISIS EVALUASI PROGRAM PELATIHAN KURIKULUM 2013
TINGKAT SEKOLAH MENENGAH PERTAMA (SMP)”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, perumusan masalah yang akan dikaji adalah Bagaimana Evaluasi Program Pelatihan Kurikulum 2013 Tingkat Sekolah Menengah Pertama (SMP) ?

1.3. Batasan Masalah

Agar dalam penelitian dapat terarah dan menghindari meluasnya permasalahan, maka perlu adanya pembatasan masalah.

Subjek pada penelitian ini adalah Peserta Pelatihan Kurikulum 2013 tingkat

Sekolah Menengah Pertama (SMP) di Kabupaten Bintan Tahun 2018, Menggunakan model Kirkpatrick.

Objek pada penelitian ini adalah Sekolah Menengah Pertama (SMP) yang terdaftar di Dinas Pendidikan Kabupaten Bintan.

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk Mengevaluasi Program Pelatihan Kurikulum 2013 Tingkat Sekolah Menengah Pertama (SMP).

1.5. Kegunaan Penelitian

1.5.1. Kegunaan Ilmiah

Bagi Ilmu Manajemen, diharapkan penelitian ini dapat menjadi bahan masukan bagi perkembangan ilmu pengetahuan, khususnya dibidang ilmu manajemen sumber daya manusia pada materi evaluasi pelatihan.

1.5.2. Kegunaan Praktis

1. Bagi Peneliti, menambah pengetahuan penulis mengenai variabel-variabel tersebut, baik secara teori maupun penyelesaian kasusnya. Sehingga diharapkan penulis dapat mengaplikasikan teori-teori dan hasil penelitian ini untuk bekal sebagai manajer yang berkompeten dikemudian hari.
2. Bagi Dinas Pendidikan Kabupaten Bintan, hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat dalam pengambilan kebijakan untuk pembuatan program pelatihan.

3. Bagi STIE PEMBANGUNAN, hasil penelitian ini dapat menambah referensi bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya tentang Evaluasi Program Pelatihan Kurikulum 2013 di Dinas Pendidikan Kabupaten Bintan.

1.6. Sistematika Penulisan

Sebagai pedoman agar memudahkan penulisan, maka penulis membagi penelitian menjadi 5 (lima) Bab yang masing-masing terdiri dari beberapa sub bab, yaitu sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Pada Bab Pendahuluan ini akan membahas dan menguraikan latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian dan kegunaan penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada Bab Tinjauan Pustaka ini berisikan tentang landasan teoritis, kerangka pemikiran dan penelitian terdahulu untuk dapat melakukan pembahasan tentang masalah yang akan di teliti.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Pada Bab Metodologi Penelitian ini menguraikan metode yang diperlukan dalam penelitian menyangkut jenis penelitian, jenis data, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, definisi operasional variabel, teknik pengolahan data dan teknik analisis data.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisikan tentang hasil dan pembahasan. Bab ini menjelaskan mengenai deskripsi objek penelitian dan analisis data serta pembahasan mengenai sumber konflik.

BAB V PENUTUP

Dalam bab ini diungkapkan tentang kesimpulan yang diperoleh dari hasil penulisan skripsi ini dan akan disampaikan pula saran bagi pihak terkait.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Sumber daya manusia sebagai salah satu unsur dalam organisasi dapat diartikan sebagai manusia yang bekerja dalam suatu organisasi. SDM dapat disebut juga sebagai personil, tenaga kerja, pekerja, karyawan, potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya atau potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal nonmaterial dalam organisasi bisnis yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi. Nawawi dalam (Yani, 2012:1).

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) dapat juga diartikan sebagai kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi dan masyarakat. Flippo dalam (Yani, 2012:1-2).

Manajemen sumber daya manusia sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Mangkunegara dalam (Yusuf Hamali, 2016:5).

Dengan kata lain secara lugas manajemen sumber daya manusia (MSDM) memiliki pengertian sebagai kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan,

pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia dalam upaya mencapai tujuan individu ataupun organisasional.

2.1.1. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Fungsi sumber daya manusia yang dimaksud Sutrisno dalam (Yusuf Hamali, 2016:6-9) adalah sebagai berikut :

1. Perencanaan

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan itu untuk menetapkan program kekaryawanan ini meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan dan Pengadaan

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada karyawan agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin yang dengan kepemimpinannya akan memberi arahan kepada

karyawan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik. Adapun pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

4. Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan karyawan agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan diadakan tindakan perbaikan dan atau penyempurnaan. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

5. Pengembangan

Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoretis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan hendaknya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

6. Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer.

7. Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Disatu pihak organisasi memperoleh keberhasilan atau keuntungan, sedangkan dilain pihak karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan cukup sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang berbeda.

8. Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan, serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

9. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal. Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan organisasi dan norma sosial.

10. Pemberhentian

Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seorang karyawan

dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun atau sebab lainnya. Penerapan fungsi manajemen dengan sebaik-baiknya dalam mengelola karyawan akan mempermudah mewujudkan tujuan dan keberhasilan organisasi.

2.1.2. Manfaat Manajemen Sumber Daya Manusia

Implementasi manajemen sumber daya manusia (MSDM) akan dapat memberikan berbagai manfaat baik pada organisasi/perusahaan.

Manfaat MSDM pada organisasi/perusahaan menurut Nawawi dalam (Yani, 2012:5-6) adalah sebagai berikut :

- a. Organisasi atau perusahaan akan memiliki sistem informasi SDM.
- b. Organisasi atau perusahaan akan memiliki hasil analisis pekerjaan/jabatan.
- c. Organisasi atau perusahaan akan memiliki kemampuan dalam menyusun dan menetapkan perencanaan SDM.
- d. Organisasi atau perusahaan akan mampu meningkatkan efisiensi dan efektifitas rekrutmen dan seleksi tenaga kerja.
- e. Organisasi atau perusahaan akan dapat melaksanakan pelatihan secara efisien dan efektif.
- f. Organisasi atau perusahaan akan dapat melakukan penilaian kerja secara efisien dan efektif.
- g. Organisasi atau perusahaan akan dapat melaksanakan program dan pembinaan karier secara efisien dan efektif..

- h. Organisasi atau perusahaan akan dapat menyusun skala upah (gaji) dan mengatur kegiatan berbagai keuntungan/manfaat lainnya dalam mewujudkan sistem balas jasa bagi para pekerja.

Adapun manfaat bagi para pekerja menurut Nawawi dalam (Yani, 2012:6) adalah sebagai berikut :

- a. Pekerja memperoleh rasa aman dan puas dalam bekerja.
- b. Pekerja memperoleh jaminan keselamatan dan kesehatan kerja.
- c. Mempermudah pekerja memperoleh keadilan dan perlakuan yang tidak menguntungkan.
- d. Pekerja memperoleh penilaian karya yang objektif.
- e. Para pekerja melalui manajemen akan memperoleh gaji/upah dan pembagian keuntungan/manfaat lainnya secara layak.

2.1.3. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam Organisasi

Pentingnya atau peranan MSDM ini dapat disoroti dari berbagai perspektif, Gomes dalam (Yusuf Hamali, 2016:10-15) yaitu :

1. Perspektif Politik

Peranan MSDM dari perspektif ini lebih banyak mengarah pada sudut makro. Relevansi dan peranan MSDM pada perspektif ini bertitik tolak dari keyakinan bahwa sumber daya manusia merupakan aset terpenting yang dimiliki oleh suatu organisasi, mulai dari level makro (Negara), atau bahkan internasional, hingga level mikro. Sumber daya manusia yang terdidik, terampil, cakap, berdisiplin, tekun, kreatif, idealis, mau

bekerja keras, kuat fisik/mental, setia kepada cita-cita dan tujuan organisasi, akan sangat berpengaruh positif terhadap keberhasilan dan kemajuan organisasi.

2. Perspektif Ekonomi

Orang sering beranggapan bahwa pemahaman MSDM tidak lain karena untuk kepentingan ekonomi semata-mata ditinjau dari sudut perspektif ekonomi. Bobot perhatian dan tekanan yang diberikan terhadap MSDM seolah-olah karena relevansinya yang lebih dekat pada sisi yang satu ini, artinya bahwa MSDM dianggap lebih erat kaitannya dengan ekonomi.

3. Perspektif Hukum

Organisasi manapun memiliki berbagai peraturan, ketentuan atau perjanjian-perjanjian yang semuanya itu pada dasarnya mengatur tentang hak dan kewajiban secara timbal balik antara organisasi dengan para anggotanya, antara orang-orang yang mempekerjakan dengan orang-orang yang dipekerjakan. Keseimbangan antara hak dan kewajiban ini merupakan suatu tuntutan yang perlu terus diwujudkan, dibina, dipelihara dan dikembangkan.

4. Perspektif Sosio-Kultural

Masalah MSDM juga dapat disoroti dari perspektif sosio-kultural. Ada dua alasan utama yang mendasari perspektif ini. Pertama, sisi yang satu ini lebih peka karena berkaitan langsung harkat dan martabat manusia. Setiap orang tentu menghendaki kehidupan yang lebih baik,

hal ini hanya bisa diwujudkan jika orang mempunyai pekerjaan tertentu. Kedua, melalui perspektif ini juga ingin ditekankan bahwa sulit diperoleh suatu sistem MSDM yang bebas nilai. Pemenuhan kebutuhan sosio-psikologis terkait pada norma-norma sosial yang berlaku didalam masyarakat dimana orang itu menjadi bagian. Nilai-nilai itulah yang akan menentukan baik-buruknya, wajar tidaknya dan sekaligus menjadi barometer penilaian bagi seseorang.

5. Perspektif Administrasi

Perspektif ini menekankan bahwa peranan organisasi pada zaman modern ini menjadi semakin penting. Semua kemajuan dan keberhasilan manusia dalam berbagai aspek kehidupannya niscaya dicapai melalui organisasi. Manusia, tanpa organisasi, tanpa bantuan orang lain, tidak akan dapat mewujudkan impian, cita-cita dan tujuan hidupnya. Orientasi manusia organisatoris pun tertuju kepada tiga hal ini yaitu efisiensi, efektivitas dan produktivitas, disinilah letak relevansi dan peranan MSDM.

6. Perspektif Teknologi

Relevansi dan peranan MSDM tidak terlepas dari berbagai perkembangan dan kemajuan yang dicapai dibidang ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK). Kemajuan teknologi, dilain pihak juga membawa dampak positif yang sangat bermanfaat bagi organisasi, terutama dalam meningkatkan efisiensi, efektivitas dan produktivitasnya.

2.2. Pelatihan

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2008), pelatihan adalah proses, cara belajar, dan membiasakan diri agar mampu/dapat melakukan sesuatu.

Intruksi Presiden No. 15 Tahun 1974, pengertian pelatihan dirumuskan sebagai berikut : Pelatihan adalah bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku, dalam waktu yang relatif singkat, dan dengan menggunakan metode yang lebih mengutamakan praktik dari pada teori.

Pelatihan sebagai serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian-keahlian, pengetahuan, pengalaman, ataupun perubahan sikap seorang individu. Simamora dalam (Eko Widodo, 2015:82).

Mangkuprawira menguraikan bahwa pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik sesuai standar. Pelatihan merupakan proses internalisasi dari sumber kepada penerima dalam bentuk pengetahuan, keahlian, serta karakter sikap dan perilaku yang bermanfaat terhadap pengembangan individu baik pribadi maupun lingkungan kerja agar sesuai standar yang diharapkan (Maarif & Kartika, 2014:13).

Pelatihan dapat disimpulkan sebagai suatu belajar mengajar dengan mempergunakan teknik dan metode tertentu, guna meningkatkan keterampilan dan kemampuan kerja seseorang.

2.2.1. Jenis Pelatihan

Ekonom ketenagakerjaan membagi program pelatihan menjadi dua, Michael R Carrel et al dalam (Maarif & Kartika, 2014:14) yaitu :

a. Program Pelatihan Umum

Pelatihan umum merupakan pelatihan dimana karyawan memperoleh keterampilan yang dapat dipakai di hampir semua jenis pekerjaan. Pendidikan karyawan meliputi keahlian dasar yang biasanya merupakan syarat kualifikasi pemenuhan pelatihan umum. Misalnya, bagaimana belajar untuk memperbaiki kemampuan memimpin rapat dan bernegosiasi akan bermanfaat bagi setiap pengusaha, siapa pun yang secara individu dapat mengerjakannya.

b. Program Pelatihan Spesifik (Khusus)

Pelatihan spesifik (khusus) adalah pelatihan dimana para karyawan memperoleh informasi dan keterampilan yang sudah siap pakai, khususnya pada bidang pekerjaannya. Pelatihan khusus, misalnya berupa pelajaran spesifik bagaimana sistem anggaran perusahaan khususnya dapat berjalan. Oleh karena setiap perusahaan memiliki sistem anggaran tersendiri, pelatihan ini secara langsung bermanfaat hanya bagi karyawan yang sudah ada.

Pelatihan dapat dirancang untuk memenuhi tujuan berbeda dan dapat diklasifikasikan ke dalam berbagai cara, Mathis dan Jackson dalam (Yani, 2012:83) yang meliputi :

1. Pelatihan yang dibutuhkan dan rutin : dilakukan untuk memenuhi berbagai syarat hukum yang diharuskan dan berlaku sebagai pelatihan untuk semua karyawan (orientasi karyawan baru).

2. Pelatihan pekerjaan/teknis : memungkinkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan, tugas dan tanggung jawab mereka dengan baik.
3. Pelatihan antar-pribadi dan pemecahan masalah : dimaksudkan untuk mengatasi masalah operasional dan antarpribadi serta meningkatkan hubungan dalam pekerjaan organisasional.
4. Pelatihan perkembangan dan inovatif : menyediakan fokus jangka panjang untuk meningkatkan kapabilitas individual dan organisasional untuk masa depan.

Ada lima jenis pelatihan yang berbeda menurut Akrani dalam (Kaswan, 2013:213). Pelatihan-pelatihan itu adalah sebagai berikut :

1. *Induction Training* (Pelatihan Induksi)
2. *Job Training* (Pelatihan Pekerjaan)
3. *Training for Promotion* (Pelatihan untuk Promosi)
4. *Refresher Training* (Pelatihan Penyegaran)
5. *Training for Managerial Development* (Pelatihan untuk Pengembangan Manajerial)

Terdapat lima jenis pelatihan yang berbeda menurut Gaurav Akrani dalam (Kaswan, 2013) yaitu :

1. Pelatihan induksi (*induction pelatihan*)

Pelatihan ini bertujuan mengenalkan organisasi kepada karyawan yang baru diterima dan diangkat jabatannya. Oleh karena itu, pelatihan ini umumnya bersifat singkat dan informatif mengenai budaya organisasi, pekerjaan dan harapan.

2. Pelatihan dalam pekerjaan (*job training*)

Pelatihan ini bertujuan memberikan informasi dan petunjuk teknis agar para karyawan dapat bekerja secara tepat sesuai dengan sistem standard operaton procedure (SOP) agar dapat meningkatkan kinerja.

3. Pelatihan untuk promosi (*training for promotion*)

Pelatihan ini merupakan kegiatan pembelajaran yang diberikan sebelum promosi sebelum menduduki atau menjabat posisi yang lebih tinggi agar karyawan mampu menyesuaikan diri dengan tugas dan tanggung jawab dilevel yang lebih tinggi yang akan diamanahkan kepadanya.

4. Pelatihan penyegaran (*refreshing pelatihan*)

Pelatihan ini bertujuan meng-update atau memperbarui keterampilan profesional, informasi, dan pengalaman karyawan yang menduduki posisi pada level manajemen puncak.

5. Pelatihan untuk pengembangan manajerial (*pelatihan for managerial development*)

Pelatihan yang diberikan kepada manajer agar mampu meningkatkan efesiensi dan kinerja serta diharapkan mampu mendukung promosi karier dimasa yang akan datang.

2.2.2. Materi Pelatihan

Secara umum peserta mengandalkan buku pedoman pelatihan atau buku teks untuk bahan pembelajaran dasar, bacaan, latihan dan swauji. Beberapa dokumen digabungkan menjadi modul yang memudahkan mengorganisasi program pelatihan menjadi sesi-sesi.

Materi pelatihan/pembelajaran disusun berdasarkan dua pendekatan, Sudjana dalam (Maarif & Kartika, 2014) yaitu :

a. Pendekatan Konvensional

Titik besar materi pembelajaran pada umumnya diarahkan untuk menambah atau meningkatkan pengetahuan (*cognitive domain*). Materi pembelajaran telah dikemas rapi untuk digunakan hampir pada segala kondisi. Evaluasi hasil belajar difokuskan terhadap sejauh mana peserta pelatihan menguasai materi yang telah disampaikan.

b. Pendekatan Partisipasif

Titik berat materi pelatihan adalah bahan-bahan belajar yang mengacu pada upaya pembentukan, perubahan serta pematangan sikap serta perilaku peserta pelatihan, mencakup keterampilan, pengetahuan sikap, dan lain-lain (*cognitive, affective, and psychomotoric domain*) yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan.

2.2.3. Media Pelatihan

Sudjana (Maarif & Kartika, 2014) menyatakan bahwa media pelatihan memiliki enam fungsi, yaitu :

1. Menyederhanakan bahan pembelajaran atau pelatihan yang beragam dan tidak mudah dipahami.
2. Memfokuskan perhatian peserta pelatihan terhadap inti pokok pembahasan.
3. Memudahkan poin-poin yang dibahas untuk diingat peserta pelatihan.
4. Mengantarkan ketempat yang seharusnya dikunjungi (seperti penggunaan film, video-tape dan lain-lain).

5. Membuat keragaman penyajian.
6. Menghemat penggunaan waktu karena lebih efisien.

2.2.4. Metode Pelatihan

(Kaswan, 2013) menyatakan metode pelatihan dapat dikelompokkan dalam tiga cara : presentasi informasi, metode simulasi dan pelatihan *on the job* (OTJ).

1. Teknik Presentasi Informasi

Metode Presentasi Informasi merujuk pada metode dimana peserta pelatihan menjadi penerima informasi yang pasif. Informasi ini meliputi fakta atau informasi, proses dan metode pemecahan masalah. Metode ini mencakup :

a. Metode Ceramah

Ceramah melibatkan trainer berkomunikasi melalui kata-kata lisan dengan peserta pelatihan. Komunikasi kemampuan yang dipelajari terutama satu arah dari trainer kepada peserta. Metode ceramah tetap populer meskipun ada teknologi baru, seperti video interaktif dan pembelajaran yang dibantu komputer. Metode ceramah merupakan salah satu cara yang paling murah dan hemat waktu untuk mempresentasikan informasi yang sangat banyak secara efisien dalam cara yang terorganisasi. Metode ceramah juga mempersulit trainer membuat penilaian secara cepat dan efisien tingkat pemahaman pembelajaran.

b. Metode Diskusi/Konferensi

Metode diskusi melibatkan trainer berkomunikasi dua arah dengan peserta pelatihan dan peserta pelatihan berkomunikasi satu sama lain.

Karena partisipasi aktif didorong, metode diskusi memberikan kesempatan kepada peserta pelatihan kesempatan untuk memperoleh umpan balik, klarifikasi dan berbagai sudut pandang. Mengingat dinamikanya, teknik diskusi dapat mengatasi beberapa keterbatasan metode ceramah langsung. Kebanyakan trainer maupun peserta pelatihan menganggap menarik dan menggairahkan diskusi yang dilakukan dengan baik dari pada metode ceramah tradisional. Tentu, waktu, motivasi, sumber daya yang memadai harus tersedia agar metode ini berjalan secara efektif, akan tetapi hal ini juga berlaku pada setiap metode untuk menyampaikan pelatihan.

c. Media Audiovisual

Metode audiovisual memanfaatkan aneka media untuk melukiskan atau memperlihatkan bahan pelatihan. Media audiovisual dapat menyajikan kejadian-kejadian kompleks lebih hidup dengan menunjukkan dan menggambarkan detail-detail yang sering sulit dikomunikasikan dengan cara lain. Dalam hal ini, metode audiovisual dikelompokkan menjadi tiga : media statis, media dinamis dan telekomunikasi.

d. Pembelajaran Jarak Jauh/Kursus Korespondensi

Pembelajaran jarak jauh atau kadang-kadang disebut kursus korespondensi digunakan oleh perusahaan yang secara geografis tersebar untuk memberikan informasi mengenai produk, kebijakan atau proses baru, juga pelatihan keterampilan serta ceramah pakar ke lokasi lapangan. Keuntungan pembelajaran jarak jauh ialah perusahaan dapat menghemat

biaya perjalanan, memberi kesempatan karyawan yang tempatnya tersebar secara geografis menerima pelatihan dari para pakar yang amat sulit mengunjungi tiap-tiap lokasi. Adapun kelemahan utama pembelajaran jarak jauh adalah kurangnya interaksi antara trainer dengan peserta pelatihan.

e. Internet atau Pelatihan Berbasis *Web* dan *E-Learning*

Pelatihan berbasis *web* dan *e-learning* mendukung realitas virtual, animasi, interaksi, komunikasi antara peserta pelatihan dan audio dan video pada waktu yang sebenarnya. *E-learning* atau *online learning* mengacu kepada pembelajaran dan penyampaian pelatihan dengan komputer *online* melalui internet atau *web*. *E-learning* mencakup pelatihan berbasis *web*, pembelajaran jarak jauh dan kelas virtual/maya, maupun CD-ROM. *E-learning* bisa meliputi dukungan berbasis tugas, pelatihan berbasis simulasi, pembelajaran jarak jauh, *learning portal*. Ada tiga karakteristik penting *e-learning*. Pertama, *e-learning* melibatkan jaringan elektronik yang memungkinkan informasi dan pembelajaran disampaikan, dibagi dan diperbarui dengan cepat. Kedua, *e-learning* disampaikan kepada peserta pelatihan menggunakan komputer dengan teknologi internet. Ketiga, berfokus pada mempelajari solusi yang melebihi pelatihan tradisional. *E-learning* melampaui pelatihan karena mencakup penyampaian informasi dan alat yang meningkatkan kinerja. *E-learning* memberikan banyak manfaat dibandingkan metode pelatihan lain.

f. *Intelligent Tutoring System (ITS)*

Intelligent Tutoring System (ITS) merupakan system pembelajaran yang menggunakan *artificial intelligence*. Ada tiga jenis ITS : lingkungan tutoring, coaching (pembinaan) dan pemberdayaan. Tutoring adalah usaha yang terstruktur untuk meningkatkan pemahaman peserta pelatihan terhadap ranah isi. Coaching menyediakan kefleksibelan kepada peserta pelatihan untuk mempraktikkan keterampilan dalam lingkungan buatan. Pemberdayaan mengacu pada kemampuan peserta pelatihan untuk mengeksplorasi secara bebas isi program pelatihan.

2. Metode Simulasi

Metode simulasi meliputi :

a. Studi Kasus

Metode studi kasus membantu peserta pelatihan mempelajari keterampilan analisis dan pemecahan masalah dengan menyajikan cerita (kasus) mengenai orang dalam organisasi yang menghadapi masalah atau keputusan. Dengan instruktur dan kasus yang baik, metode studi kasus merupakan sarana yang sangat efektif untuk meningkatkan dan memperjelas pengambilan keputusan yang rasional. Dalam metode ini, instruktur bertindak sebagai katalis dan fasilitator yang seharusnya mendorong sudut pandang yang beragam, menggagas diskusi tentang topik yang luput dari pengamatan manajer dan sepenuhnya siap/siaga.

b. Bermain Peran

Bermain peran merupakan persilangan antara studi kasus dan program

pengembangan sikap. Setiap orang diberi peran dalam suatu situasi (seperti kasus) dan diminta memainkan peran dan bereaksi terhadap rangsangan yang dikehendaki seseorang. Para pemain diberi informasi latar belakang dan para pemain/pemeran.

c. Permodelan Perilaku (*behavior modeling*)

Modeling perilaku cenderung meningkat ketika model dihargai atas perilakunya dan ketika penghargaannya (seperti pengaruh, gaji) merupakan hal-hal yang ingin dimiliki oleh peniru. Riset menunjukkan bahwa *behavior modeling* merupakan salah satu teknik yang paling efektif untuk mengajarkan keterampilan interpersonal. Tiap sesi pelatihan, yang secara khusus berlangsung empat jam, berfokus pada satu keterampilan interpersonal, seperti *coaching* (pembinaan) atau mengkomunikasikan gagasan. Setiap sesi menyajikan alasan dibalik perilaku utama, videotape model yang menjalankan perilaku utama, mempraktikkan kesempatan menggunakan bermain peran, mengevaluasi kinerja model dalam videotape, dan sesi perencanaan yang dicurahkan untuk memahami bagaimana perilaku utama itu dapat digunakan pada pekerjaan.

d. Permainan Bisnis dan Simulasi

Seperti studi kasus, permainan bisnis dimaksudkan untuk mengembangkan atau memperhalus keterampilan memecahkan masalah dan mengambil keputusan. Akan tetapi, teknik ini cenderung lebih memfokuskan pada keputusan manajemen bisnis (seperti

memaksimalkan keuntungan). Diperkirakan bahwa 25 persen organisasi menggunakan permainan berbasis non-komputer atau simulasi, dengan 10 persen menggunakan permainan berbasis computer atau simulasi. Permainan bisnis dan simulasi digunakan oleh trainer sebagai latihan belajar dan sebagai alat pemecahan masalah dan evaluasi.

e. Teknik *In-Basket*

Teknik *In-Basket* digunakan untuk melatih kandidat manajerial dengan meminta mereka bertindak atas dasar aneka memo, laporan dan surat menyurat lain yang secara khusus ditemukan dalam keranjang manajer. Peserta harus membuat prioritas terhadap item-item tadi dan menanggapi dalam periode waktu yang terbatas. Dengan demikian sasaran teknik ini adalah menilai kemampuan peserta pelatihan menetapkan prioritas, merencanakan, mengumpulkan informasi yang relevan dan membuat keputusan.

3. Metode *On-the Job Training*

Metode *On-the Job Training* meliputi pelatihan orientasi, magang, *on the job training*, *near the job training* (menggunakan peralatan yang mirip tetapi jauh dari pekerjaan itu sendiri), rotasi pekerjaan, penugasan komite (atau dewan eksekutif junior), penugasan *understudy*, *on the job coaching* dan manajemen kinerja. Metode ini akan dibahas lebih luas dan mendalam, yaitu:

a. Program Orientasi

Program orientasi merupakan usaha mengirim pesan yang jelas dan

menyediakan informasi yang akurat tentang budaya organisasi, pekerjaan dan harapan.

b. Magang (*Apprenticeship*)

Magang melibatkan belajar dari karyawan atau para karyawan yang lebih berpengalaman. Pendekatan pelatihan ini mungkin dilengkapi dengan pelatihan kelas diluar pekerjaan. Hubungan yang berkembang antara professional muda dengan penyeliannya merupakan bentuk magang. Aktivitas utama dimana pemagang diharapkan menunjukkan kompetensinya meliputi belajar dan mengikuti petunjuk.

c. Rotasi Pekerjaan

Rotasi pekerjaan merupakan cara yang baik untuk memperkenalkan keragaman dalam karir karyawan. Selain itu, rotasi pekerjaan memberi kesempatan pada karyawan untuk mempelajari dan menggunakan keterampilan-keterampilan baru memahami lebih baik fungsi-fungsi organisasi yang berbeda. Rotasi pekerjaan dapat juga bertindak membantu karyawan membangun jaringan didalam organisasi dan lebih siap untuk kesempatan promosi yang akan datang jika kesempatan itu ada.

d. Penugasan *Understudy*

Penugasan *Understudy* bertujuan mempersiapkan peserta pelatihan melaksanakan pekerjaan atau mengisi suatu jabatan/posisi tertentu. Peserta pelatihan/pengembangan itu pada masa yang akan datang akan menerima tugas dan tanggung jawab pada posisi jabatannya. Konsep

understudy merupakan suatu teknik pegawai yang berkualifikasi untuk mengisi jabatan manajer.

e. *Counseling*

Counseling merupakan masalah utama dalam manajemen dan pengembangan sumber daya manusia. Manajer sering terikat dalam banyak aktivitas selama dalam kehidupan kerja normalnya yang disebut sebagai konseling.

f. Pembinaan (*Coaching*)

Coaching adalah hubungan kemitraan antara *coach* dan karyawan. Proses *coaching* memusatkan pada pembelajaran berkesinambungan, pertumbuhan dan perubahan yang membawa hasil dalam pembanguan keterpenuhan kebutuhan sumber daya internal seseorang. *Coaching* mengarahkan secara langsung atau tidak langsung energy dan keinginan karyawan untuk meningkatkan motivasi, mencapai tujuan dan memaksimalkan potensi. Inti dari *coaching* adalah memberdayakan orang dengan memfasilitasi pembelajaran diri dan perbaikan kinerja.

2.2.5. Tujuan Pelatihan

(Triton, 2010) Pelatihan dilakukan untuk memberikan manfaat sebesar-besarnya dari *output* yang dihasilkan. Beberapa tujuan yang dapat diharapkan dari kegiatan pelatihan adalah :

1. Untuk memberikan kesempatan bagi segenap karyawan untuk mempertahankan dan mengembangkan *skill* yang selama ini dimiliki karyawan ditempat kerjanya.

2. Memberikan para karyawan *skill-skill* baru yang sangat dibutuhkan untuk kemajuan perusahaan.
3. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia diperusahaan.
4. Melibatkan karyawan untuk mengembangkan wacana-wacana baru yang secara konstruktif dan terencana dapat memberikan dampak positif bagi keberlanjutan dan masa depan perusahaan.

2.2.6. Tanggung Jawab Pelatihan

Berdasarkan tempat kerjanya, divisi SDM bertanggung jawab dalam pelaksanaan pelatihan *off the job training* (pelatihan diluar tempat kerja), tanggung jawab divisi sumber daya manusia dalam kegiatan pelatihan antara lain adalah sebagai berikut :

1. Memastikan telah tersedianya materi pelatihan yang dibutuhkan.
2. Melakukan koordinasi yang solid dan terencana dengan baik demi suksesnya pelaksanaan pelatihan.
3. Mengorganisasi, menyelenggarakan, mengatur dan menyusun agenda-agenda dan penjadwalannya untuk mearealisasikan kegiatan *off the job training* (pelatihan di luar tempat pekerjaan).
4. Melakukan koordinasi yang diperlukan dalam usaha pengembangan karyawan dan perencanaan karir.
5. Menyediakan *skill* dan input-input yang mendukung upaya-upaya pengembangan organisasi.

2.3. Evaluasi Program Pelatihan

Menurut Kirkpatrick dan Kirkpatrick (2009), riset sekaligus bentuk evaluasi program pelatihan yang dilakukan oleh Brent Peterson dari Columbia University pada tahun 2004 menunjukkan bahwa faktor yang memengaruhi keefektifitas program pelatihan adalah 26% persiapan (*pre-work*), 24% pelaksanaan (*learning event*), dan 50% implementasi (*follow-up*).

Menurut Werner dan DeSimone (Kaswan, 2013:215) mendefinikan evaluasi program pelatihan sebagai pengumpulan secara sistematis terhadap informasi deskriptif dan penilaian yang diperlukan untuk membuat keputusan pelatihan yang efektif yang terkait dengan seleksi, adopsi, nilai dan modifikasi aktivitas pembelajaran yang bervariasi.

Maarif dan Kartika (2014), menguraikan evaluasi pelatihan adalah serangkaian aktivitas dalam mengidentifikasi efektivitas tujuan pelatihan yang diperbandingkan dengan implementasi pelaksanaan yang diperlukan dalam penarikan keputusan berkaitan dengan kesinambungan pelaksanaan pelatihan peningkatan kompetensi serta metode dan kurikulum pembelajaran.

Berdasarkan definisi tersebut, maka fokus evaluasi program pelatihan terbagi dua, yaitu :

1. Efektivitas program pelatihan. Fokus ini berkaitan dengan apakah program pelatihan telah mencapai tujuan diselenggarakannya pelatihan.
2. Nilai (*value*) atas program pelatihan yang berkaitan dengan apakah upaya (*efforts*) dan biaya (*cost*) yang telah dikeluarkan memiliki makna yang signifikan positif antara strategi dan evaluasi.

Evaluasi program pelatihan merupakan pengumpulan secara sistematis terhadap informasi deskriptif dan penilaian yang diperlukan untuk membuat keputusan pelatihan yang efektif yang berkaitan dengan seleksi, adopsi, nilai dan modifikasi aktivitas pembelajaran yang bervariasi dalam (Kaswan, 2013).

Dari pengertian evaluasi program pelatihan, kita dapat menggaris bawahi dua hal utama. Pertama, ketika melakukan evaluasi, baik informasi deskriptif maupun penilaian mungkin dikumpulkan. Informasi deskriptif memberikan gambaran tentang apa yang sedang dan telah terjadi, sedang informasi penilaian mengkomunikasikan pendapat atau kepercayaan tentang apa yang telah terjadi. Kedua, penilaian meliputi pengumpulan informasi secara efektif menurut rencana yang di tentukan sebelumnya untuk memastikan bahwa informasi itu cocok dan bermanfaat.

2.3.1. Tujuan Evaluasi Program Pelatihan

Menurut Kaswan (2011), beberapa tujuan dalam pelaksanaan evaluasi program pelatihan, antara lain :

- a. Menentukan apakah program tersebut mencapai tujuannya.
- b. Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan program, yang dapat mengarah pada perubahan seperti yang dibutuhkan.
- c. Menentukan rasio biaya-keuntungan program pelatihan.
- d. Menentukan siapa yang seharusnya berpartisipasi dalam program pelatihan dimasa yang akan datang.
- e. Mengumpulkan data untuk membantu dalam memasarkan program pelatihan dimasa mendatang.

- f. Mengidentifikasi siapa peserta yang paling mendapat manfaat atau yang paling tidak mendapat manfaat dari program pelatihan.
- g. Membangun basis data untuk membantu manajemen dalam mengambil keputusan.

Evaluasi program pelatihan dapat memiliki beberapa tujuan dalam organisasi. Menurut Phillips dalam (Kaswan, 2013) evaluasi dapat membantu :

- a. Menentukan apakah program itu mencapai tujuannya.
- b. Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan program, yang dapat mengarah pada perubahan, seperti yang dibutuhkan.
- c. Menentukan rasio biaya-keuntungan program pelatihan.
- d. Menentukan siapa yang seharusnya berpartisipasi dalam program pelatihan dimasa yang akan datang.
- e. Mengidentifikasi peserta yang mana yang paling mendapat manfaat atau yang paling tidak mendapat manfaat dari program itu.
- f. Mengumpulkan data untuk membantu dalam memasarkan program itu dimasa yang akan datang.
- g. Membangun *database* untuk membantu manajemen dalam mengambil keputusan.

2.3.2. Alasan Evaluasi Program Pelatihan

Selanjutnya muncul pertanyaan: “Mengapa program pelatihan harus dievaluasi?”. Noe dalam (Maarif & Kartika, 2014) menjawab pertanyaan tersebut dengan menyampaikan alasan perlunya evaluasi program pelatihan sebagai berikut :

1. Untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan program, meliputi penentuan apakah program telah memenuhi tujuan pembelajaran, kualitas lingkungan pembelajaran, dan apakah transfer pelatihan terjadi pada pekerjaan.
2. Untuk menilai apakah isi, organisasi, serta administrasi program (jadwal, instruktur, akomodasi, bahan dan lain-lain) berkontribusi terhadap pembelajaran dan penggunaan materi pelatihan pada pekerjaan.
3. Untuk mengumpulkan data pemasaran dengan bertanya kepada peserta apakah mereka akan merekomendasikan program pelatihan tersebut kepada orang lain, mengapa mereka menghadiri program itu dan tingkat kepuasan terhadap program pelatihan.
4. Untuk menentukan keuntungan finansial dan biaya program.
5. Untuk membandingkan biaya dan manfaat investasi pelatihan dengan jika tidak melakukan pelatihan (mendesain ulang pekerjaan, perekrutan karyawan yang lebih baik dan lain-lain).
6. Untuk membandingkan biaya dan manfaat program-program pelatihan yang berbeda dalam memilih program pelatihan yang terbaik.

Tabel 2.1
Hasil yang digunakan dalam mengevaluasi
Program Pelatihan

Hasil	Apa yang diukur	Cara Pengukurannya	Contoh
Hasil Kognitif	Pemerolehan pengetahuan	Tes pensil dan kertas Sampel pekerjaan	Aturan keselamatan Prinsip listrik Langkah-langkah wawancara evaluasi

Hasil Berbasis Keterampilan	Perilaku Keterampilan	Observasi Sampel pekerjaan Peringkat	Penggunaan jigsaw Keterampilan menyimak Keterampilan pembinaan Pendaratan pesawat
Hasil Afektif	Motivasi Reaksi terhadap program Sikap	Wawancara Kelompok fokus Survei sikap observasi	Kepuasan terhadap pelatihan Kepercayaan terhadap budaya lain Ketidakhadiran
Hasil	Hasil yang diharapkan perusahaan	Data dari sistem informasi atau rekaman kerja	Kecelakaan Hak paten
Pengembalian Investasi	Nilai ekonomis pelatihan	Identifikasi dan perbandingan biaya dan keuntungan terhadap program	Dolar / Rupiah

Sumber: Kaswan (2013)

2.3.3. Model dalam Evaluasi Pelatihan

Sebuah model evaluasi menetapkan kriteria dan fokus penilaian. Karena program HRD dapat dievaluasi dari sejumlah perspektif, amat penting merinci sudut pandang mana yang akan dipertimbangkan. Banyak kerangka evaluasi yang berbeda disarankan. Pendekatan evaluasi yang paling luas digunakan adalah kerangka yang diletakan oleh Donald Kirkpatrick yaitu Model *Evaluasi Empat Level Kirkpatrick*. Selain itu ada Model *Context, Input, Process, Product (CIPP)*, Model *Training Validation System (TVS)*, Model *Input, Process, Output, Outcome (IPO)* dan Model *Return on Training Investment (ROTI)*.

2.3.3.1. Model Evaluasi Empat Level Kirkpatrick

Menurut Kirkpatrick (Kaswan, 2013:220) evaluasi program pelatihan mencakup empat level, yaitu sebagai berikut :

1. *Reaction* Untuk mengumpulkan data tentang reaksi peserta pada akhir program pelatihan.
2. *Learning* Untuk menilai apakah tujuan pembelajaran untuk program pelatihan terpenuhi.
3. *Behavior* Untuk menilai apakah kinerja suatu pekerjaan berubah sebagai hasil pelatihan.
4. *Result* Menilai biaya vs manfaat program pelatihan, yaitu dampak organisasi ditinjau dari penurunan biaya, meningkatnya kualitas kerja, meningkatnya kuantitas pekerjaan.

2.3.3.2. Model Context, Input, Process, Product (CIPP)

(Maarif & Kartika, 2014:154) Komponen dalam model CIPP ini sebagai berikut :

1. *Context* (konteks) berfokus pada pendekatan sistem dan tujuan, kondisi actual, masalah-masalah dan peluang yang menunjang pembuatan keputusan dari perencanaan program yang sedang berjalan berupa diagnostik, yakni menemukan kesenjangan antara tujuan dengan dampak yang tercapai.
2. *Input* (masukan) berfokus pada kemampuan sistem, strategi pencapaian tujuan, implementasi desain dan *cost-benefit* dari rancangan yang melayani pembuatan keputusan tentang perumusan tujuan-tujuan operasional.
3. *Process* (proses) memiliki fokus lain yaitu menyediakan informasi untuk membuat keputusan harian dalam melaksanakan program, membuat catatan atau "*record*" atau merekam pelaksanaan program dan mendeteksi ataupun meramalkan pelaksanaan program.

4. *Product* (produk) berfokus pada mengukur pencapaian tujuan selama proses dan pada akhir program.

2.3.3.3. Model Input, Process, Output and Outcome (IPO)

David S Bushnell (Maarif & Kartika, 2014:168) memperkenalkan model evaluasi pelatihan berupa *Input, Process, Output, Outcome* yang kemudian dikenal sebagai IPO model. Komponen IPO model adalah :

1. *Input* Mengevaluasi indikator kinerja sistem seperti kualifikasi peserta, ketersediaan bahan, kesesuaian pelatihan dan lain-lain.
2. *Process* Meningkatkan perencanaan, desain, pengembangan dan penyampaian program pelatihan.
3. *Output* Mengumpulkan data yang dihasilkan dari intervensi pelatihan.
4. *Outcome* Hasil jangka panjang yang dikaitkan dengan peningkatan lini bawah organisasi/perusahaan, keuntungan, daya kompetensi, kepuasan pelanggan dan lain-lain.

2.3.3.4. Model Training Validation System (TVS)

Salah satu model evaluasi pelatihan lainnya adalah *Training Validation System* (TVS) model. TVS model diperkenalkan oleh Fitz-Enz (Maarif & Kartika, 2014:169) adapun komponen TVS model adalah :

- | | |
|---------------|--|
| 1. Situasi | Mengumpulkan data pra pelatihan untuk memastikan level kinerja saat ini didalam organisasi dan mendefinisikan tingkat kinerja mendatang yang dikehendaki. |
| 2. Intervensi | Mengidentifikasi alasan terdapatnya kesenjangan antara kinerja sekarang dan kinerja yang diharapkan untuk mengetahui apakah pelatihan merupakan solusi permasalahan. |
| 3. Dampak | Mengevaluasi perbedaan antara data pra dan pasca pelatihan. |
| 4. Nilai | Mengukur perbedaan dalam kualitas, produktivitas, pelayanan atau penjualan yang semuanya dapat dinyatakan dalam bentuk finansial (uang). |

2.3.3.5. Model Return on Training Investment (ROTI)

Return on Training Investment (ROTI) yaitu pengukuran pengembalian investasi dalam pelatihan itu sendiri. Model ROTI yang dikembangkan oleh Jack Phillips (Maarif & Kartika, 2014:169) merupakan level evaluasi terakhir untuk melihat *cost-benefit* setelah pelatihan dilaksanakan. Model ROTI mencoba menghitung *benefit* dari sebuah pelatihan dari konteks finansial karena pelatihan merupakan sebuah investasi organisasi/perusahaan melalui pengembangan SDM nya yang pada akhirnya bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan yaitu *profit*. Oleh karena itu, dengan mengukur ROTI organisasi/perusahaan dapat menghitung *benefit* yang diperoleh dari diselenggarakannya suatu pelatihan.

2.3.4. Indikator Evaluasi Program Pelatihan

Evaluasi program pelatihan sebaiknya mempunyai indikator, untuk memudahkan memeriksa hasil suatu program dan membantu dalam mengevaluasi. Evaluasi pelatihan yang dikemukakan oleh Kirkpatrick dikenal dengan *The Four Levels Technique for Evaluating Training Programs*, evaluasi terhadap program *training* mencakup empat level evaluasi, (Putro Widoyoko, 2017) yaitu :

1. Evaluasi Reaksi (*Reaction Evaluation*)

Evaluasi reaksi peserta pelatihan berarti mengukur kepuasan peserta (*customer satisfaction*) bertujuan untuk mengetahui tingkat kepuasan peserta pelatihan terhadap penyelenggaraan pelatihan. Program *training* dianggap efektif apabila proses *training* dirasa menyenangkan dan memuaskan bagi peserta *training* sehingga mereka tertarik dan termotivasi untuk belajar dan berlatih. Mengetahui tingkat kepuasan peserta dapat dilakukan dengan mengukur beberapa aspek dalam pelatihan. Aspek itu meliputi : pelayanan panitia penyelenggara, kualitas instruktur/nara sumber, materi pelatihan, metode pelatihan, suasana kelas, fasilitas utama dan fasilitas pendukung, kebernilaian dan kebermaknaan isi pelatihan, dan lain-lain yang berhubungan dengan penyelenggaraan suatu pelatihan. Evaluasi terhadap reaksi ini sesungguhnya dimaksudkan untuk mendapatkan respons sesaat peserta terhadap kualitas penyelenggaraan pelatihan.

2. Evaluasi Belajar (*Learning Evaluation*)

Menurut Kirkpatrick D.L : belajar dapat didefinisikan sebagai perubahan

sikap mental (*attitude*), perbaikan pengetahuan, dan atau penambahan keterampilan peserta setelah selesai mengikuti program. Peserta pelatihan dikatakan telah belajar apabila dirinya telah mengalami perubahan sikap, perbaikan pengetahuan mampu meningkatkan keterampilan. Melalui definisi tersebut kita dapat menentukan aspek apa saja yang mesti diukur dalam evaluasi tahap kedua ini. Evaluasi tahap kedua ini sesungguhnya evaluasi terhadap hasil atau *ouput* pelatihan. Program pelatihan dikatakan berhasil ketika aspek-aspek tersebut diatas mengalami perbaikan dengan membandingkan hasil pengukuran sebelum dan sesudah pelatihan. Semakin tinggi tingkat perbaikannya, dikatakan semakin berhasil pula suatu program pelatihan. Tanpa adanya perubahan sikap, peningkatan pengetahuan mampu perbaikan keterampilan pada peserta pelatihan maka program pelatihan dapat dikatakan gagal.

3. Evaluasi Perilaku (*Behavior Evaluation*)

Evaluasi perilaku ini berbeda dengan evaluasi terhadap sikap. Perubahan perilaku apa yang terjadi ditempat kerja setelah peserta mengikuti program pelatihan. Perilaku yang dimaksud disini adalah perilaku kerja yang ada hubungannya langsung dengan materi pelatihan, dan bukan perilaku dalam konteks hubungan personal dengan rekan-rekan kerjanya. Karena yang dinilai adalah perubahan perilaku setelah kembali ke tempat kerja maka evaluasi level 3 ini dapat disebut juga sebagai evaluasi terhadap *outcome* dari kegiatan *training*. Evaluasi perilaku ini dapat dilakukan melalui observasi langsung ke dalam lingkungan kerja peserta. Selain itu bisa juga

dengan wawancara dengan atasan maupun rekan kerja peserta. Dari sini diharapkan akan diketahui perubahan perilaku kerja peserta sebelum dan setelah ikut program.

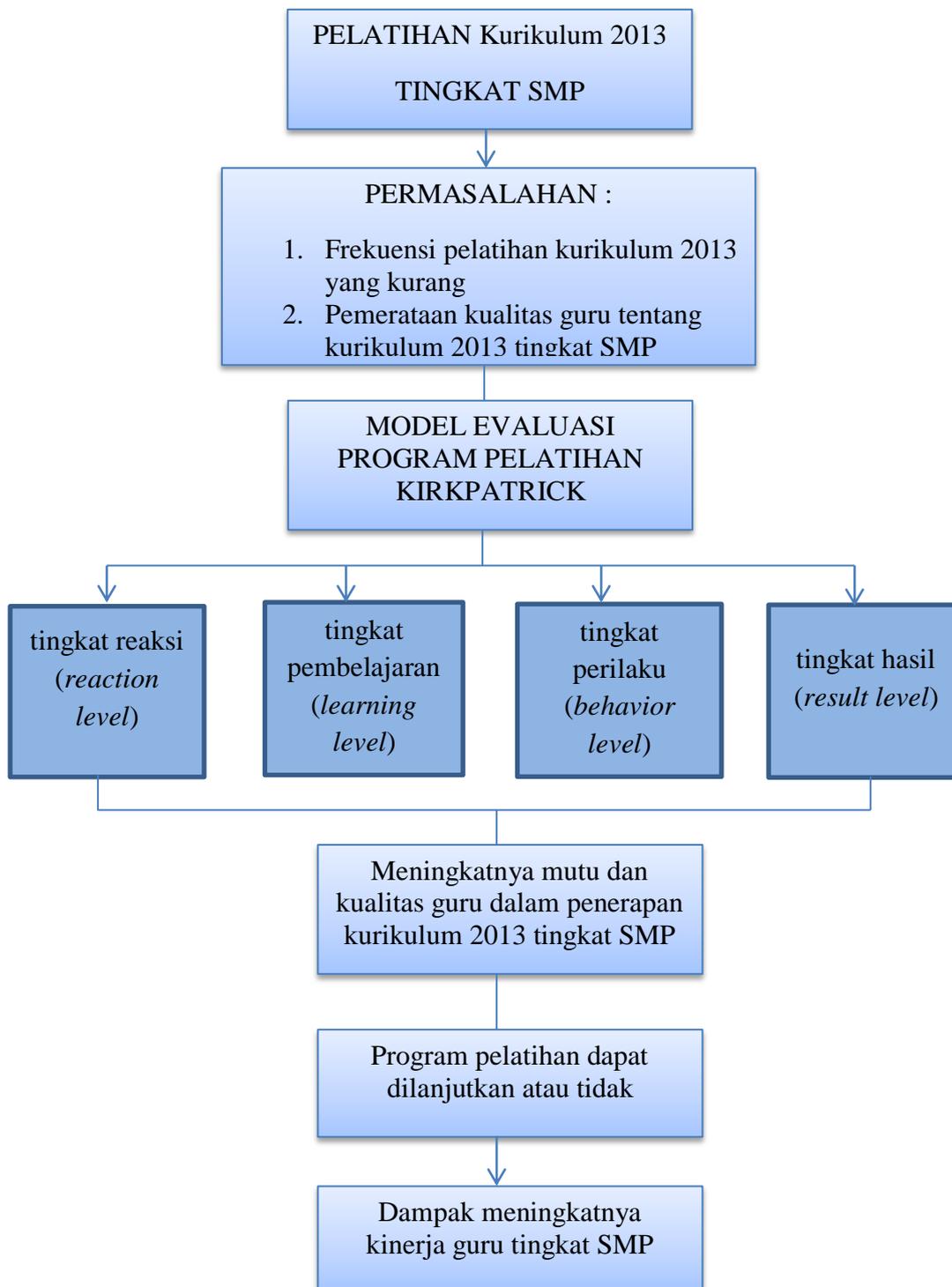
4. Evaluasi Hasil (*Result Evaluation*)

Evaluasi hasil dalam level ke 4 ini difokuskan pada hasil akhir, yang bertujuan mengetahui dampak perubahan perilaku kerja peserta pelatihan terhadap tingkat produktivitas organisasi yang terjadi karena peserta telah mengikuti suatu program. Evaluasi level 4 ini dapat dilakukan melalui observasi langsung dan wawancara dengan pimpinan organisasi, selain itu juga bisa menggunakan metode analisis dokumen. Dokumen berupa catatan atau laporan organisasi dapat digunakan untuk mengetahui dampak pelatihan terhadap produktivitas organisasi. Evaluasi level 4 ini disebut juga dengan evaluasi terhadap *impact* program. Tidak semua *impact* dari sebuah program dapat diukur dan juga membutuhkan waktu yang cukup lama.

2.4. Kerangka Pemikiran

Evaluasi efektivitas program pelatihan dalam penelitian ini menggunakan bauran evaluasi efektivitas program pelatihan yang terdiri dari empat tingkat yaitu tingkat reaksi (*reaction level*), tingkat pembelajaran (*learning level*), tingkat perilaku (*behavior level*), tingkat hasil (*result level*). Kerangka pemikiran penelitian secara lebih rinci dapat dilihat pada gambar berikut ini :

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran



Sumber: Konsep yang dikembangkan peneliti (2019)

2.5. Penelitian Terdahulu

1. Dalam Negeri

(Prasetyo, Karinka, & Tehupeiori, 2013) dengan judul “Evaluasi Pelatihan dengan Metode Kirkpatrick Analysis”. Penelitian ini bertujuan melakukan analisis terhadap hasil evaluasi pelatihan Customer Service (CS) School level 1 dan level 2 dari Kirkpatrick Analysis, memberikan usulan tindakan yang perlu dilakukan terkait dengan hasil analisis tersebut, dan memberikan usulan berupa alat ukur yang dapat membantu pelaksanaan *training* melakukan evaluasi level 3 dari Kirkpatrick Analysis. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif analisis dimana data-data yang diperoleh, dijabarkan lalu dianalisis. Hasil dari penelitian ini adalah sebagian besar peserta pelatihan merasa puas dengan pelaksanaan pelatihan CS School dan dapat mengerti dengan baik materi-materi yang diberikan saat pelatihan CS School. Peningkatan kualitas *trainer* dan materi yang disesuaikan dengan tidak pemahaman awal peserta merupakan usulan yang diberikan untuk meningkatkan efektivitas pelatihan. Usulan alat ukur berbentuk kuesioner yang dapat mengukur, mengolah dan menganalisis evaluasi pelatihan CS School pada level 3 dari Kirkpatrick Analysis juga diberikan sehingga pelaksana *training* dapat mengukur dampak penelitian ini terhadap perbaikan atau peningkatan performansi kerja dari peserta.

(Rukmi, Novirani, & Sahrul, 2008) dengan judul “Evaluasi Training dengan Menggunakan Model Kirkpatrick (Studi Kasus Training Foreman

Development Program di PT. Krakatau Industrial Estate Cilegon)”. Penelitian ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan supervise di level *foreman*. Agar menyeluruh, evaluasi *Training Foreman Development Program* perlu menggunakan *Model Kirkpatrick*. Dalam model tersebut evaluasi dilakukan terhadap empat level, yaitu 1) tingkat kepuasan peserta terhadap pelaksanaan *training*, yang diukur dengan kuesioner untuk peserta, 2) tingkat pemahaman peserta terhadap materi *training*, yang diukur dengan soal *pre-test* untuk peserta, 3) perubahan perilaku kerja peserta *training* setelah kembali bekerja, yang diukur dengan kuesioner dengan untuk alasan dan bawahan peserta, 4) dampak perubahan perilaku kerja peserta *training* terhadap tingkat produktivitas perusahaan, yang diukur dengan berkurangnya pemborosan akibat penurunan tingkat absensi dan keterlambatan *staf* yang dipimpin peserta *training*. Data ketiga level pertama diolah dengan rumus pembobotan *Kirkpatrick*. Hasilnya menunjukkan bahwa tingkat kepuasan peserta berkisar 77-83%. Nilai rata-rata *pre-test* 46,58%, sedangkan nilai rata-rata *pre-test* 58-50%. Dari 20 peserta, 16 orang perilakunya lebih baik menurut atasan, dan semuanya menurut bawahan. Data menunjukkan tidak ada penurunan tingkat keterlambatan tetapi terjadi penurunan tingkat absensi yang berdampak pada penghematan perusahaan sebesar Rp. 10.727.273.

(Muslihin, 2016) dengan judul “Evaluasi Program Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Barat”.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menjelaskan kualitas dan efektivitas penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV pada Pemerintah Provinsi NTB. Penelitian ini termasuk jenis penelitian evaluasi program dengan model Kirkpatrick (*reaction, learning, behaviour, results*) dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Instrumen pengumpulan data yang digunakan adalah pedoman wawancara, pedoman observasi, studi dokumen, dan kuesioner. Analisis data menggunakan model Miles dan Huberman melalui display data, reduksi data, dan verifikasi data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa reaksi peserta diklat skor 76,67%, reaksi peserta diklat terhadap pembelajaran ceramah oleh narasumber berapa pada kategori memadai dengan skor 75,17%, kemampuan coach menurut peserta dengan skor 82,93%, sistem pengolahan baik dari segi administrasi dan operasional sebesar 70,62%. Reaksi peserta terhadap aspek tenaga kediklatan yaitu sebesar 79,03%. Efektifitas program dari segi reaksi peserta adalah pada skor 65,52% atau pada kategori memadai dan hasil kuesioner 91,67% peserta menganggap pengetahuan yang diberikan selama diklat kurang bersifat praktis.

(Batan, Pelatihan, Pelatihan, & Mengajar, 2012) dengan judul “Evaluasi Pelatihan Teknik Mengajar Berdasarkan Empat Level Evaluasi Pelatihan Kirkpatrick”. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kualitas dan efektivitas pelatihan tersebut, telah dilakukan penelitian menggunakan pendekatan model Empat Level Evaluasi Pelatihan dari Kirkpatrick. Penelitian dilakukan melalui analisis dokumen hasil evaluasi

dan pengamatan langsung. Objek dari penelitian ini adalah komponen-komponen pelatihan Teknik Mengajar yang diselenggarakan pada tahun 2010, 2011 dan 2012 yang berjumlah 4 buah pelatihan. Analisis dilakukan dengan metode kualitatif deskriptif dan kuantitatif sederhana. Pengambilan data dilakukan dengan cara merangkum laporan hasil evaluasi penyelenggaraan pelatihan, observasi pada saat proses pembelajaran berlangsung dan observasi paksa pelatihan pada saat mantan peserta mengajar pelatihan. Dari data yang didapat teramati bahwa semua pelatihan Teknik Mengajar mendapatkan hasil evaluasi terhadap komponen pelatihan yang dapat dikategorikan baik dan juga hasil nilai “*normalized gain*” peserta yang tinggi. Berdasarkan hasil pengamatan perilaku peserta paska pelatihan, teramati bahwa peserta pelatihan mengalami peningkatan kemampuan mengajar yang signifikan. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan pelatihan Teknik Mengajar yang diselenggarakan di Pusdiklat BATAN mempunyai kualitas dan efektifitas yang tinggi hingga level 3 dari Empat Level Evaluasi Pelatihan dari Kirkpatrick.

2. Luar Negeri

(Rafiq, 2015) dengan judul “*Training Evaluation in an Organization using Kirkpatrick Model : A Case Study of PIA*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengevaluasi efektivitas pelatihan pada PIA dengan menerapkan empat tingkat Kirkpatrick model yang terdiri dari reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil. Penelitian ini cross sectional, data

primer dikumpulkan melalui wawancara dari berbagai kelompok yang mewakili tingkat yang berbeda dari model Kirkpatrick. Efektivitas pelatihan pada tingkat yang berbeda sedang dievaluasi melalui konstruk/tema yang dikembangkan berdasarkan tinjauan pustaka. Untuk level 1 wawancara evaluasi dilakukan dari karyawan yang baru saja menyelesaikan pelatihan mereka : untuk level 2, 3 dan 4 responden, yang telah menyelesaikan pelatihan yang sama masing-masing sekitar 3 bulan, 6 bulan dan tahun sebelumnya. Hasil menunjukkan bahwa reaksi peserta positif untuk pelatihan kecuali durasi terlalu pendek, kedua mereka keterampilan dan pengetahuan terapan yang telah mereka pelajari dari pelatihan. Konsekuensi positif dari pelatihan adalah sebagian besar dari para peserta dipromosikan dan penunjukan mereka saat ini dengan peningkatan dalam skala gaji mereka. jadi, yang lembut pelatihan keterampilan yang efektif dengan peserta yang menginginkan lebih banyak kesempatan untuk menghadiri sesi pelatihan keterampilan setidaknya setiap kuartal, untuk lebih meningkatkan keterampilan mereka dan meningkatkan pengetahuan mereka. Model ini jarang digunakan di Pakistan, terutama di PIA digunakan pertama kali dengan bantuan penelitian ini dan menemukan efektivitas pelatihan.

(Farjad, 2012) dengan judul “*The Evaluation Effectiveness of training courses in University by Kirikpatrick Model (case study : Islamshahr university)*” Evaluasi dari setiap program pelatihan memiliki tujuan tertentu untuk dipenuhi. Ini berkaitan dengan penentuan perubahan dalam

perilaku staf dan perubahan yang dibutuhkan dalam struktur organisasi. Oleh karena itu, evaluasi program pelatihan apa pun harus memberi tahu kami apakah program pelatihan telah mampu menyampaikan tujuan dan sasaran dalam hal biaya yang dikeluarkan dan manfaat yang dicapai. Pelatihan sebagai proses mengembangkan keterampilan, Kebiasaan, Pengetahuan dan sikap pada karyawan untuk tujuan peningkatan efektivitas karyawan dalam posisi mereka saat ini serta mempersiapkan karyawan untuk posisi masa depan dalam organisasi. Tujuan penelitian saat ini adalah Evaluasi Efektivitas pelatihan di Universitas Islamshahr oleh Kirkpatrick Model. Penelitian ini merupakan salah satu yang diterapkan dan metode pengumpulan data telah deskriptif. Populasi statistik terdiri dari personel, manajer dan guru. Data dikumpulkan melalui penerapan sampling, kuesioner. Statistik deskriptif digunakan dalam memesan untuk mengukur indikator utama keefektifan Evaluasi pelatihan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa efektivitas kursus pelatihan berada dibawah tingkat standar, juga data yang dikumpulkan tentang evaluasi efektivitas menunjukkan bahwa reaksi, pembelajaran, perilaku dan tingkat organisasi perlu ditingkatkan. Studi ini menunjukkan bahwa evaluasi efektivitas dipusat mata pelajaran perlu ditingkatkan melalui penerapan optimalisasi desain pelatihan, mendefinisikan kembali peran pelatihan, cukup memberikan anggaran, komitmen manajemen, perhatian terhadap individu, pekerjaan dan kebutuhan organisasi,

mekanisme motivasi, penggunaan yang sedang berlangsung dan evaluasi sumatif.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif. Menurut Bogdan dan Taylor (Sujarweni, 2015:11-12) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif adalah salah satu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa ucapan atau tulisan dan perilaku orang-orang yang diamati. Pendekatan kualitatif diharapkan mampu menghasilkan uraian yang mendalam tentang ucapan, tulisan dan atau perilaku yang dapat diamati dari suatu individu, kelompok, masyarakat dan atau organisasi tertentu dalam suatu keadaan konteks tertentu yang dikaji dari sudut pandang yang utuh, komprehensif dan holistik.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini merupakan penelitian evaluasi sebagai bahan masukan kepada penyelenggara program pelatihan. Pendekatan evaluasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah model evaluasi Kirkpatrick. Seperti yang kita ketahui sebelumnya, bahwa dalam model Kirkpatrick ini terdapat empat tingkatan yaitu tingkat reaksi (*reaction level*), tingkat pembelajaran (*learning level*), tingkat perilaku (*behavior level*), tingkat hasil (*results level*).

3.2. Jenis Data

Secara umum, jenis data penelitian dapat dibedakan menjadi data primer dan data sekunder (Abdillah & Hartono, 2015:49-50).

3.2.1. Data Primer

Data Primer adalah data yang belum pernah diolah oleh pihak tertentu untuk kepentingan tertentu. Data primer menunjukkan keaslian informasi yang terkandung didalam data tersebut. Data primer pada umumnya bersumber dari sumber primer, yaitu data berada pada pihak utama yang memiliki data tersebut.

Pada penelitian ini, data primer didapat secara langsung dari responden dengan menggunakan teknik wawancara dan observasi.

3.2.2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang telah diolah, disimpan, disajikan dalam format atau bentuk tertentu oleh pihak tertentu untuk kepentingan tertentu. Data sekunder menunjukkan ketidakeaslian informasi yang terkandung didalam data tersebut karena telah diolah untuk kepentingan tertentu. Data sekunder pada umumnya bersumber dari sumber sekunder tetapi dapat pula bersumber dari sumber primer.

Pada penelitian ini, data sekunder yang didapat dari dokumen, catatan, profil dinas, buku sebagai teori.

3.3. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan peneliti yaitu :

3.3.1. Wawancara

Menurut (Sujarweni, 2015:94) wawancara adalah salah satu instrument yang digunakan untuk menggali data secara lisan. Hal ini haruslah dilakukan secara mendalam agar kita mendapatkan data yang valid dan detail.

Menurut (Sugiyono, 2016:138) wawancara dapat dilakukan secara terstruktur maupun tidak terstruktur, dan dapat dilakukan melalui tatap muka (*face to face*) maupun dengan menggunakan telepon.

Wawancara Semiterstruktur (*Semistruktur Interview*)

Menurut (Sugiyono, 2016:233) jenis wawancara ini sudah termasuk dalam kategori *in-dept interview*, dimana dalam pelaksanaannya lebih bebas bila dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Tujuan dari wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dimasa pihak yang diajak wawancara diminta pendapat, dan ide-idenya. Dalam melakukan wawancara, peneliti perlu mendengarkan secara teliti dan mencatat apa yang dikemukakan oleh informan.

Dalam wawancara jenis ini, pewawancaralah yang lebih mengarahkan pembicaraan. Seperti halnya dengan wawancara tidak terstruktur, dalam wawancara semiterstruktur ini pewawancara tidak mengajukan persoalan berdasarkan daftar pertanyaan yang telah disiapkan. Topik atau isu-isu yang menentukan arah pembicaraan. Wawancara jenis ini lebih terarah. Maka dari itu, ada yang menyebutnya dengan wawancara format fokus. Moleong (Suwartono, 2014:50) menyebutnya dengan istilah wawancara berdasarkan petunjuk umum. Oleh karena itu, instrumen paling praktis dan umum digunakan pada saat mengadakan wawancara berupa petunjuk umum wawancara (*general interview guide* atau *interview protocol*). Karena formatnya yang tidak terlalu lentur sekaligus tidak kaku sehingga cukup efisien waktu dan cukup efektif untuk menjangkau data, wawancara jenis ini paling umum digunakan.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan wawancara semiterstruktur untuk mengumpulkan data tentang tanggapan peserta dalam program pelatihan.

3.3.2. Observasi

Menurut Poerwandari (Gunawan, 2014) berpendapat bahwa observasi merupakan metode yang paling dasar dan paling tua, karena dengan cara-cara tertentu kita selalu terlibat dalam proses mengamati.

Cartwright & Cartwright (Herdiansyah, 2010:131-132) mendefinisikan sebagai suatu proses melihat, mengamati dan mencermati serta merekam perilaku secara sistematis untuk suatu tujuan tertentu. Observasi ialah suatu kegiatan mencari data yang dapat digunakan untuk memberikan suatu kesimpulan atau diagnosis.

Inti dari observasi adalah adanya perilaku yang tampak dan adanya tujuan yang ingin dicapai. Perilaku yang tampak dapat berupa perilaku yang dapat dilihat langsung oleh mata, dapat didengar, dapat dihitung dan dapat diukur, karena mensyaratkan perilaku yang tampak, potensi perilaku seperti sikap dan minat yang masih dalam bentuk kognisi, afeksi atau intensi atau kecenderungan perilaku tidak dapat diobservasi. Selain itu, observasi haruslah mempunyai tujuan tertentu. Pengamatan yang tanpa tujuan bukan merupakan observasi. Pada dasarnya, tujuan dari observasi adalah untuk mendeskripsikan lingkungan (*site*) yang diamati, aktivitas-aktivitas yang berlangsung, individu-individu yang terlibat dalam lingkungan tersebut beserta aktivitas dan perilaku yang dimunculkan, serta makna kejadian berdasarkan perspektif individu yang terlibat tersebut.

3.4. Populasi dan Sampel

3.4.1. Populasi

Menurut (Sugiyono, 2016:80) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas : objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh penelitian untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Adapun jumlah populasi pada penelitian ini berjumlah 95 guru SMP se-Kabupaten Bintan yang mengikuti pelatihan kurikulum 2013 tahun 2018.

3.4.2. Sampel

Menurut (Sugiyono, 2016:81) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu.

Menurut (Sugiyono, 2015:52-53) teknik sampling pada dasarnya dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu :

1. Probability Sampling

Probability Sampling adalah teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sample. Teknik ini meliputi, *simple random sampling*, *proportionate stratified random sampling*, *disproportionate stratified random*, *sampling area (cluster) sampling* (sampling menurut daerah).

2. Nonprobability Sampling

Nonprobability Sampling adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang/kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sample. Teknik sampel ini meliputi *sampling sistematis, kuota, aksidental, purposive, jenuh, snowball*.

Pada penelitian ini, teknik *sampling* yang digunakan peneliti yaitu *nonprobability sampling* dengan teknik *purposive*. Menurut (Sugiyono, 2015:53-54) *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu.

Alasan peneliti menggunakan teknik *purposive sampling* karena peneliti memiliki kriteria tertentu sesuai dengan fenomena yang terjadi dan sampel yang diinginkan peneliti berdasarkan tujuan penelitian. Pada penelitian ini, jumlah sampel yang digunakan berjumlah 4 orang. 1 ketua penyelenggara pelatihan, 1 narasumber dan 2 peserta pelatihan yang mengikuti pelatihan Kurikulum 2013 se-Kabupaten Bintan.

3.5. Definisi Operasional Variabel

Defenisi operasional variabel penelitian merupakan penjelasan dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian terhadap indikator-indikator yang membentuknya. Defenisi operasional penelitian ini dapat dilihat pada table berikut ini :

Tabel 3.1
Defenisi Operasional Variabel

Variabel	Pengertian	Indikator
Evaluasi Program Pelatihan	Sebagai proses yang sistematis dan berkelanjutan untuk mengumpulkan, mendeskripsikan, menginterpretasikan dan menyajikan informasi tentang implementasi program pelatihan untuk dapat digunakan sebagai dasar membuat keputusan, menyusun kebijakan maupun menyusun program pelatihan selanjutnya.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reaksi Evaluasi reaksi peserta pelatihan berarti mengukur kepuasan peserta bertujuan untuk mengetahui tingkat kepuasan peserta pelatihan terhadap penyelenggaraan pelatihan. Program <i>training</i> dianggap efektif apabila proses <i>training</i> dirasa menyenangkan dan memuaskan bagi peserta <i>training</i> sehingga mereka tertarik dan termotivasi untuk belajar dan berlatih. 2. Pembelajaran Perubahan sikap mental (<i>attitude</i>), perbaikan pengetahuan, dan atau penambahan keterampilan peserta setelah selesai mengikuti program pelatihan. 3. Perilaku Perubahan perilaku apa yang terjadi ditempat kerja setelah peserta mengikuti program pelatihan. 4. Hasil Hasil akhir yang bertujuan mengetahui dampak perubahan perilaku kerja peserta pelatihan terhadap tingkat produktivitas organisasi yang terjadi karena peserta telah mengikuti suatu program pelatihan.
	<i>Sumber:</i> (Putro Widoyoko, 2017:12)	

Sumber: Data sekunder yang diolah (2019)

3.6. Teknik Pengolahan Data

Menurut (Sugiyono, 2016:244) analisis data merupakan proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.

Teknik pengolahan data yang digunakan dalam penelitian ini mengikuti konsep yang diberikan Miles dan Huberman dan Spredley.

Miles and Huberman (Sugiyono, 2016:246) mengemukakan bahwa aktivitas dalam pengolahan data dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam pengolahan data yaitu : *reduction*, *data display*, dan *conduction drawing/verification*.

a. *Data Reduction* (Reduksi data)

Reduksi data merupakan proses berfikir sensitive yang memerlukan kecerdasan dan keluasan dan kedalaman wawasan yang tinggi. Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu maka perlu dicatat secara teliti dan rinci. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian, data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan.

b. *Data Display* (Penyajian Data)

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data. Penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya. Dengan mendisplaykan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut.

c. *Conduction Drawing/Verification* (Menarik Kesimpulan)

Menarik kesimpulan yaitu menarik kesimpulan dan verifikasi. Ketika kegiatan pengumpulan data dilakukan, seorang penganalisis kualitatif mulai mencari arti benda-benda, mencatat keteraturan, pola-pola penjelasan, konfigurasi-konfigurasi yang mungkin, alur sebab akibat proposisi. Mula-mula kesimpulan belum jelas, tetapi kemudian kian meningkat menjadi lebih terperinci.

3.7. Teknik Analisis Data

Menurut Mudjiarahardjo (Sujarweni, 2015:33) teknik analisis data adalah sebuah kegiatan untuk mengatur, mengurutkan, mengelompokkan, memberi kode atau tanda dan mengkategorikannya, sehingga diperoleh suatu temuan berdasarkan fokus atau masalah yang ingin dijawab. Melalui serangkaian aktivitas tersebut, data kualitatif yang biasanya berserakan dan bertumpuk-tumpuk bisa disederhanakan untuk akhirnya bisa dipahami dengan mudah. Setelah data terkumpul selanjutnya dianalisis. Analisis data merupakan bagian sangat penting dalam penelitian, analisis data kualitatif sangat sulit karena tidak ada pedoman baku, tidak berproses secara linier dan tidak ada aturan-aturan yang sistematis.

Dalam penelitian ini, teknik analisis data yang digunakan adalah analisis komponensial. Menurut (Sugiyono, 2012:264) Pada analisis komponensial, yang dicari untuk diorganisasikan dalam domain bukanlah keserupaan dalam domain, tetapi justru yang memiliki perbedaan atau yang kontras. Data ini dicari melalui observasi, wawancara dan dokumentasi yang terseleksi. Dengan teknik pengumpulan data tersebut, sejumlah dimensi yang spesifik dan berbeda pada setiap elemen akan dapat ditemukan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W., & Hartono, J. (2015). *Partial Least Square (PLS) - Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. (D. Prabantini, Ed.). Yogyakarta: C.V Andi Offset.
- Batan, P., Pelatihan, E., Pelatihan, K., & Mengajar, T. (2012). Teaching Techniques Training Evaluation Based On Kirkpatrick S Four, 319–325.
- Eko Widodo, S. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Farjad, S. (2012). The Evaluation Effectiveness of training courses in University by Kirkpatrick Model (case study : Islamshahr university), 46, 2837–2841. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.05.573>
- Gunawan, I. (2014). *Metode Penelitian Kualitatif Teori dan Praktik* (2nd ed.). Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Herdiansyah, H. (2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-ilmu Sosial*. (R. Oktafiani, Ed.). Jakarta: Salemba Humanika.
- Kaswan. (2013). *Pelatihan dan Pengembangan untuk meningkatkan kinerja SDM*. Bandung: Alfabeta, CV.
- Maarif, M. S., & Kartika, L. (2014). *Manajemen Pelatihan Upaya Mewujudkan Kinerja Unggul dan Pemahaman Employee Engagement*. (H. Baihaqi, Ed.) (1st ed.). Bogor: IPB Press.
- Muslihin. (2016). Evaluasi Program Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Barat. *Teknologi*

Pendidikan, 18(1), 22–32.

Prasetyo, A., Karinka, U., & Tehupeior, P. (2013). Evaluasi Pelatihan dengan Metode Kirkpatrick Analysis. *Telematika*, 9(2), 37–41.

Puji Hartatik, I. (2014). *Buku Praktis Mengembangkan SDM*. (V. Putri Nareswati, Ed.) (1st ed.). Jogjakarta: Laksana.

Putro Widoyoko, E. (2017). *Evaluasi Program Pelatihan* (1st ed.). Yogyakarta: Pustaka pelajar.

Rafiq, M. (2015). Training Evaluation in an Organization using Kirkpatrick Model : A Case Study of PIA, 7(25), 152–162.

Rukmi, H. S., Novirani, D., & Sahrul, A. (2008). Evaluasi Training Dengan Menggunakan Model Kirkpatrick (Studi Kasus Training Foreman Development Program Di PT . Krakatau Industrial Estate Cilegon), 131–138.

Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D* (12th ed.). Bandung: Alfabeta, CV.

Sugiyono. (2015). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, CV.

Sujarweni, W. (2015). *Metodologi Penelitian Bisnis & Ekonomi*. Yogyakarta: PustakaBaruPress.

Suwartono. (2014). *Dasar-dasar Metodologi Penelitian*. (E. Risanto, Ed.). Yogyakarta.

Triton. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Perspektif Partnership dan*

Kolektivitas (1st ed.). Jakarta Selatan: PT Suka Buku.

Yani, M. (2012b). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Mitra Wacana Media.

Yani, M. (2012a). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Asli)*. Jakarta: Mitra Wacana Media.

Yusuf Hamali, A. (2016). *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Mengelola Karyawan*. Yogyakarta: CAPS (Center for Academic Publishing Service).

RIWAYAT HIDUP (*Curriculum Vitae*)



Nama : Dewi Srisyaputri
Tempat / Tanggal Lahir : Kijang / 24 Desember 1995
Jenis Kelamin : Perempuan
Agama : Islam
Nomor HP : 081261001468
Email : Menyotputri@gmail.com
Alamat : Kampung Kula Lumpur, RT 003 RW 006
Kel. Kijang Kota
Kec. Bintan Timur

Riwayat Pendidikan

- a. TK : ISTIQOMAH Kijang Bintan Timur 2001-2002
- b. SD : SDN 004 Kijang Bintan Timur 2002-2008
- c. SMP : SMPN 1 Kijang Bintan Timur 2008-2011
- d. SMK : SMKN 2 Bintan Timur 2011-2014
- e. S1 : STIE Pembangunan Tanjungpinang 2014-2019