

# Evaluasi Pendidikan dan Pelatihan

Revoldi H Siringoringo  
Widyaiswara Madya Pusdiklatwas BPKP

## A. Latar Belakang

Program Pendidikan dan Pelatihan(Diklat) tidak serta merta berakhir dengan berakhirnya kegiatan belajar mengajar dikelas. Beberapa persoalan bisa saja baru teridentifikasi, ada banyak pertanyaan yang mungkin muncul pada saat berakhirnya diklat. Misalnya bagaimana kualitas program pelatihan, apakah peserta diklat telah berhasil dalam kegiatan diklat, apakah peserta merasa puas dengan program diklat yang baru saja selesai, apakah peserta diklat mau mengikuti diklat lain yang diselenggarakan, atau apakah peserta diklat mau merekomendasikan diklat yang baru diikutinya kepada orang lain, apakah program diklat telah sesuai dengan kebutuhan peserta diklat, atau apakah diklat telah sesuai dengan kebutuhan dari instansi yang mengirimkan peserta diklat, atau apakah ada hal-hal yang masih perlu atau harus ditingkatkan berkaitan dengan kualitas pelaksanaan program diklat. Dan masih ada banyak lagi pertanyaan yang bisa muncul pada saat pelaksanaan diklat atau pada saat setelah berakhirnya diklat. seluruh pertanyaan di atas hanya dapat dijawab jika penyelenggara diklat melakukan evaluasi terhadap program diklat tersebut.

## B. Evaluasi Pendidikan dan Pelatihan

Ada banyak definisi dari Pendidikan dan Pelatihan (Diklat), dan secara sederhana Diklat dapat didefinisikan sebagai upaya untuk meningkatkan pengetahuan (Knowledge), ketrampilan (Skills) dan sikap (Attitude) atau disingkat dengan istilah KSA atau sering juga disebut kompetensi. Dari definisi tersebut maka tujuan dari diselenggarakannya program Diklat adalah untuk meningkatkan kompetensi/KSA dari peserta Diklat, yang pada akhirnya dapat dipergunakan oleh peserta pelatihan tersebut dalam pelaksanaan pekerjaannya sehari-hari, dengan harapan pelaksanaan tugas dari instansi tempat peserta Diklat tersebut dapat lebih meningkat dan optimal.

Ada pendapat lain yang mengatakan bahwa tujuan program Diklat untuk meningkatkan kompetensi, untuk mencapai tingkat kompetensi tertentu yang dipersyaratkan, atau untuk menutup kesenjangan(GAP) kompetensi antara yang dimiliki saat ini dengan kompetensi yang dituntut untuk mampu melaksanakan tugas pekerjaan secara efektif.

Dari pemahaman terhadap pendidikan dan pelatihan serta tujuan dari pendidikan dan pelatihan, maka menjadi penting untuk mengetahui apakah tujuan program pelatihan telah tercapai? Bagaimana dampak atau pengaruh pelatihan terhadap peningkatan kompetensi pegawai setelah mengikuti program diklat.

Kegiatan untuk mengetahui apakah tujuan diklat telah tercapai atau bagaimana pengaruh program pelatihan terhadap perubahan KSA peserta diklat dikenal dengan istilah evaluasi diklat.

Proses evaluasi diklat dapat dilakukan sejak awal perencanaan program diklat, pada saat pelaksanaan diklat berlangsung, setelah selesai seluruh program diklat, atau setelah jangka waktu tertentu sejak peserta kembali ketempat tugas masing-masing.

Proses evaluasi program diklat tidak dapat berdiri sendiri sendiri, proses evaluasi diklat merupakan sebuah proses yang berkesinambungan mulai dari perencanaan diklat (penyusunan kurikulum), Persiapan diklat – menetapkan peserta, jadwal fasilitas, widyaiswara serta alat bantu pembelajaran lainnya, pada saat pelaksanaan dan penyelenggaraan diklat, sampai kepada kegiatan evaluasi diklat itu sendiri. Bahkan ada pendapat yang mengatakan bahwa proses evaluasi diklat baru akan berhasil, jika proses diklat secara keseluruhan berjalan dengan baik, mulai dari tahap awal sampai dengan berakhirnya proses kegiatan belajar mengajar, dan terdapat lingkungan yang kondusif untuk mengimplementasikan hasil kegiatan diklat dalam pekerjaan sehari-hari

Kirkpatrick<sup>1</sup> mengatakan bahwa proses evaluasi diklat adalah satu kesatuan proses mulai dari perencanaan sampai pada pelaksanaan program diklat yang terdiri dari 10 (sepuluh) tahapan proses

1. Menentukan kebutuhan
2. Menetapkan tujuan
3. Menentukan isi materi
4. Memilih peserta pelatihan
5. Menentukan jadwal pelatihan
6. Memilih fasilitas/sarana pelatihan yang paling sesuai
7. Memilih pelatih yang paling sesuai
8. Memilih dan menyiapkan alat bantu audio visual
9. Koordinasi program pelatihan
10. Evaluasi program pelatihan

C. Prinsip Evaluasi Pendidikan dan Pelatihan

Walaupun Kirkpatrick menempatkan evaluasi program diklat pada bagian akhir dari 10 tahapan proses diklat, evaluasi keberhasilan program diklat dimulai dari tahapan yang paling awal sekali. Bahkan proses evaluasi diklat sangat ditentukan oleh keberhasilan dari keseluruhan 9 tahapan yang terdahulu.

Prinsip dari evaluasi diklat adalah melakukan evaluasi terhadap keseluruhan proses kegiatan diklat dari awal sampai pada akhirnya.

Sebagai contoh pada tahapan 1 menentukan kebutuhan. Maka evaluasi diklat untuk melakukan evaluasi tahapan pertama ini adalah mengevaluasi kembali apakah kebutuhan dari peserta pelatihan sudah sesuai dengan program pelatihan yang diberikan? Apakah kebutuhan dari manager atau instansi yang mengirimkan peserta pelatihan sudah dapat dipenuhi dalam program pelatihan ini? Apakah kompetensi yang diajarkan dalam pelatihan telah sesuai dengan kebutuhan kompetensi yang dibutuhkan dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari?

Demikian juga pada tahapan kedua – menetapkan tujuan pelatihan, evaluasi diklat termasuk evaluasi purna diklat harus mampu untuk mengevaluasi apakah penetapan tujuan pelatihan telah sesuai? Apakah tujuan pelatihan telah memperhatikan kebutuhan pelatihan? Apakah tujuan pelatihan telah memperhatikan aspek kompetensi yang ingin dicapai? Apakah penetapan tujuan

---

<sup>1</sup> Evaluating Training Programs – the four levels, 1998

pelatihan telah memperhatikan komposisi dari KSA? Demikian seterusnya sampai pada tahapan evaluasi itu sendiri. Misalnya adalah apakah proses evaluasi selama pelaksanaan diklat telah mengukur kompetensi yang hendak dicapai? Apakah materi pelatihan telah dievaluasi secara memadai? Bagaimana mengenai evaluasi peserta pelatihan? Mulai dari penetapan peserta sampai pada pencapaian pelaksanaan pelatihan?

D. Model Evaluasi Pendidikan dan Pelatihan

Kirkpatrick memperkenalkan model “The four levels” dalam melakukan evaluasi pelatihan yaitu:

Level 1 – **Reaksi**: mengukur bagaimana peserta pelatihan bereaksi terhadap program pelatihan

Level 2 – **Pembelajaran**: mengukur bagaimana peserta pelatihan menerima kegiatan pembelajaran, apakah peserta telah berubah pengetahuan, ketrampilan dan prilakunya

Level 3 – **Prilaku**: mengukur bagaimana peserta pelatihan telah berubah prilakunya akibat dari program pelatihan yang diikutinya

Level 4 – **Hasil**: mengukur apa hasil yang diperoleh, karena peserta pelatihan mengikuti program pelatihan, misalnya meningkatnya produktifitas dan lainnya

Kirkpatrick mengingatkan bahwa melakukan evaluasi level 3 dan level 4 tanpa melakukan evaluasi level 1 dan level 2 adalah sebuah kesalahan yang sangat serius, dan dapat menghasilkan kesimpulan yang salah.

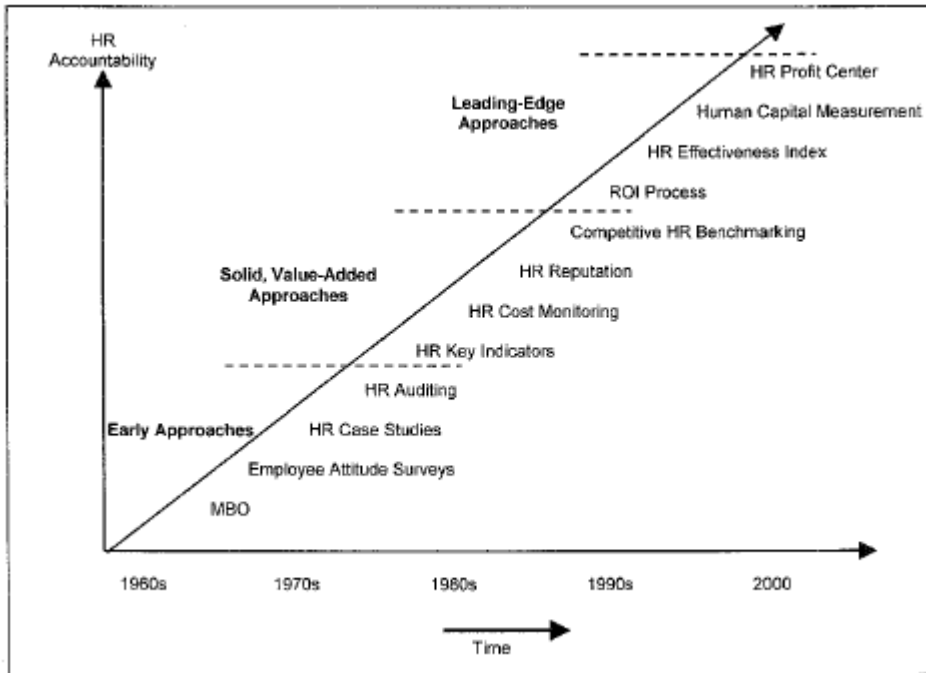
Sebagai contoh: jika pada evaluasi level 3 tidak diperoleh adanya perubahan prilaku dari peserta pelatihan, sehingga disimpulkan program pelatihan secara keseluruhan tidak efektif. Kesimpulan ini bisa saja akurat atau bisa jadi sebaliknya sama sekali tidak akurat. Ada banyak faktor yang dapat menyebabkan seseorang berubah prilakunya, dan bukan hanya semata-mata karena faktor mengikuti program pelatihan. Bisa jadi program pelatihannya sangat baik, namun tidak ada keinginan untuk berubah dari diri peserta pelatihan, atau bisa jadi ada keinginan namun tidak tahu bagaimana caranya untuk berubah, atau faktor lain diluar diri peserta pelatihan misalnya tidak ada suasana kondusif untuk melakukan perubahan, atau tidak ada keuntungannya dengan melakukan perubahan.

Selain model empat level evaluasi dari Kirkpatrick, Jack J. Philips<sup>2</sup> melengkapi menjadi pengukuran level 5 yaitu melakukan evaluasi diklat dari sisi tingkat pengembalian diklat (return on Investment/ROI) atau biasa juga dikenal dengan istilah Return on Training Investment/ROTI) yaitu mengukur manfaat diklat dibandingkan dengan biayanya.

---

<sup>2</sup> The Human Resources Scorecard – Measuring the Return on Investment, 2001

Jack L. Phillips mengingatkan bahwa ada banyak hal yang dapat diukur dan ada banyak pendekatan yang dapat digunakan untuk mengukur dan mengevaluasi aktifitas sumber daya manusia termasuk didalamnya aktifitas diklat. Gambar berikut menjelaskan pendekatan dalam mengukur dan mengevaluasi aktifitas sumber daya manusia



Gambar 1: pendekatan dalam HR Accountability Phillips dengan model ROI nya, memperkenalkan tahapan evaluasi program diklat terdiri dari 4(empat) tahapan utama dengan 10 kegiatan seperti pada gambar berikut:



Gambar 2: ROI Process Model

Tahapan perencanaan evaluasi terdiri dari dua kegiatan pokok yaitu mengembangkan tujuan evaluasi, dan mengembangkan rencana evaluasi.

Tahapan kedua adalah pengumpulan data, yang terdiri dari dua kegiatan pokok, yang pertama adalah pengumpulan data selama program pelatihan berlangsung – umumnya evaluasi level 1 dan level 2 – dan yang kedua adalah pengumpulan data setelah selesai program pelatihan – umumnya evaluasi level 3 dan level 4.

Tahapan yang ketiga adalah melakukan analisis data yang terdiri dari 5 kegiatan pokok. Mengisolasi pengaruh pelatihan, mengkonversi data kedalam nilai uang, dapatkan biaya program pelatihan, hitung ROI, dan identifikasi manfaat lain (intangible benefits)

Tahapan yang keempat adalah melaporkan hasil evaluasi.

#### E. Pelaksanaan Evaluasi Pendidikan dan Pelatihan

Dengan menggunakan model ROI process dari Jack L. Phillips seperti pada gambar ROI di atas, Pelaksanaan evaluasi diklat dapat dilakukan dalam empat tahapan utama:

- a. Perencanaan Evaluasi
- b. Pengumpulan Data
- c. Analisis
- d. Pelaporan

##### a. Perencanaan Evaluasi

Pada tahap perencanaan evaluasi diklat ini perlu memperhatikan tujuan dari program diklat yang hendak dievaluasi sebagai dasar untuk merencanakan rencana evaluasi.

Pemahaman mengenai program diklat juga akan membantu pada tahap pengumpulan data pada saat evaluasi, baik evaluasi level 1 dan level 2. Gagal dalam memahami program diklat akan berdampak salah dalam merencanakan evaluasi, dan salah dalam mendapatkan data yang akan dievaluasi, yang pada akhirnya simpulan hasil evaluasi akan salah dan tidak tepat.

Perancangan program evaluasi diklat akan membantu evaluator diklat untuk menetapkan jenis data yang akan diperoleh, bagaimana mendapatkan data, melakukan isolasi dampak diklat dan lain-lain

Pada perancangan evaluasi purna diklat, hal penting yang perlu dilakukan adalah merancang ukuran (scorecard) kinerja dan merancang alat ukur untuk menilai kinerja tersebut. Rancangan ukuran kinerja dan rancangan alat ukur kinerja akan sangat menentukan cara peroleh data dan jenis data apa saja yang perlu diperoleh untuk mendapatkan simpulan evaluasi purna diklat secara tepat.

##### b. Pengumpulan Data

Pada tahap ini evaluator program diklat mengumpulkan data-data yang relevan untuk evaluasi sesuai dengan rancangan dan tujuan dari evaluasi diklat ini.

Dalam evaluasi diklat, tidak semata-mata hanya mengumpulkan data yang terkait dengan aktifitas setelah selesai kegiatan program diklat, namun

demikian harus juga mengumpulkan data program diklat (tujuan, peserta, metode diklat dll) serta data-data dan hasil evaluasi dari level 1 dan level 2. Gagal mendapatkan data tentang program diklat, demikian juga gagal mendapatkan hasil evaluasi program diklat level 1 dan 2, dapat menimbulkan salah dalam pengambilan kesimpulan hasil evaluasi

Sebagai contoh peserta a dan peserta b sebagai target evaluasi diklat, jika diasumsikan bahwa peserta a dan peserta b adalah memiliki kemampuan yang sama, maka harapannya dari evaluasi diklat terhadap peserta a dan peserta b akan mengarah pada pencapaian kinerja yang sama pada saat diklat diklat berakhir atau setelah kembali ke tempat kerja masing-masing. Berbeda misalnya jika dari hasil evaluasi level 1 ternyata peserta a sangat antusias dan senang sekali dengan materi dan program diklat yang diikutinya, sementara sebaliknya peserta b, merasa sangat terpaksa sekali dan merasa sangat tidak puas dengan program pelatihan yang diikutinya, demikian juga dari hasil evaluasi level 2, ternyata peserta a mendapatkan kemajuan yang luar biasa berkaitan dengan kompetensi yang disampaikan dalam program diklat, sementara peserta b, bahkan tidak mendapatkan apa-apa dari pelaksanaan program pelatihan ini, maka sudah dapat diperkirakan bahwa unjuk kinerja dari peserta a dan peserta b setelah selesai pelatihan akan sangat berbeda. Gagal untuk mendapatkan data evaluasi level 1 dan level 2, akan mengarahkan pada kesimpulan yang salah. Sebagai contoh jika sebagian peserta adalah peserta tipe a, dan pada saat setelah diklat menunjukkan peningkatan kinerja, maka kesimpulan evaluasi diklat akan mengarahkan bahwa pelatihan ini sangat berguna dan perlu dipertahankan atau ditingkatkan. Sebaliknya jika sebagian peserta yang dievaluasi adalah jenis peserta tipe b, dan setelah selesai pelatihan tidak menunjukkan peningkatan kinerja sama sekali, maka kesimpulan dan evaluasi diklat akan mengarahkan pada kesimpulan bahwa program pelatihan ini tidak berguna dan hanya membuang-buang sumber daya saja dan akhirnya pada kesimpulan program diklat ini sebaiknya ditutup atau dihentikan.

Dengan demikian sangat penting untuk mendapatkan data yang akurat dan lengkap untuk dapat melakukan analisis secara tepat pula yang akan mengarahkan pada pengambilan kesimpulan dan keputusan yang tepat pula. Perencanaan evaluasi yang baik akan membantu menetapkan jenis data dan pembuktian yang harus diperoleh dalam evaluasi diklat ini

#### c. Analisis dan Evaluasi Data

Setelah direncanakan dengan baik dan data diperoleh secara lengkap dan akurat, proses berikutnya adalah melakukan analisis dan evaluasi data. Perencanaan diklat yang baik akan membantu menetapkan jenis data yang diperoleh, sehingga analisis dan evaluasi data akan semakin mudah. Dalam analisis dan evaluasi data ini perlu dipertimbangkan data-data yang relevan dan tidak relevan dalam proses analisis, termasuk mempertimbangkan dampak dari program diklat. Dalam banyak kasus evaluasi diklat, evaluator gagal untuk mengisolasi dampak diklat, contohnya misalnya pengukuran kinerja paska diklat, yang mana kinerja yang merupakan hasil dari diklat dan yang mana kinerja yang bukan merupakan hasil diklat.

Untuk mengisolasi dampak diklat umumnya dipergunakan “Control Group”. Pada saat melakukan evaluasi diklat, tidak hanya melakukan analisis dan evaluasi terhadap peserta yang mengikuti diklat, akan tetapi analisis dan evaluasi juga dilakukan terhadap pihak-pihak yang tidak mengikuti diklat, yang kita gunakan sebagai “Control Group”.

Analisis pada evaluasi diklat selanjutnya membandingkan data dan hasil analisis antara group yang mengikuti program diklat dan group yang tidak mengikuti program diklat, sehingga dapat diperoleh data yang merupakan dampak dari program diklat serta mengisolasi data dampak yang bukan merupakan hasil dari program diklat.

Jika “control group” tidak memungkinkan, pengganti “control group” dapat menggunakan dua periode waktu yang berbeda, yaitu data sebelum mengikuti diklat dan setelah mengikuti diklat. Demikian juga jika data kinerja sebelum mengikuti diklat tidak tersedia, maka evaluator dapat menggunakan dua periode waktu yang berbeda, misalnya periode segera setelah mengikuti diklat dan periode tertentu, misalnya 2(dua) bulan atau 3(tiga) bulan setelah mengikuti diklat.

Praktik yang umum lainnya adalah melakukan beberapa kali evaluasi dengan tenggang waktu yang berbeda, untuk mendapatkan hasil dan dampak dari pelaksanaan program diklat.

d. Pelaporan hasil evaluasi Diklat

Secara umum pelaporan evaluasi diklat adalah melaporkan seluruh kegiatan yang dilakukan selama proses evaluasi, mulai dari perencanaan sampai pada kesimpulan dan tindak lanjut

Format laporan dapat dikelompokkan dalam 3 kelompok besar yaitu data program pelatihan yang dievaluasi, data serta bukti-bukti yang diperoleh selama pelaksanaan evaluasi dan kesimpulan serta tindak lanjut dari hasil evaluasi diklat ini.

Secara sederhana format laporan evaluasi diklat dapat disajikan sebagai berikut:

Bagian I – Data Umum Program Diklat

- a. Nama Program Diklat
- b. Tujuan Program Diklat
- c. Karakteristik dari program Diklat
- d. Peserta Diklat
- e. Pihak-pihak yang terkait dengan program diklat
- f. Hal lain yang relevan dengan program diklat

Bagian II – Evaluasi Hasil Diklat

- a. Tujuan evaluasi dan Hasil yang diharapkan
- b. Rancangan evaluasi diklat
- c. Data dan bukti yang diperoleh selama evaluasi diklat
- d. Analisis terhadap data dan bukti
- e. Tanggapan dan diskusi hasil evaluasi

Bagian III – Simpulan dan tindak lanjut

- a. Simpulan dan rekomendasi
- b. Tindak Lanjut

#### F. Tindak Lanjut

Pada umumnya evaluasi diklat tidak dapat dilakukan hanya sekali saja, praktik yang terbaik adalah dengan melakukan beberapa kali evaluasi diklat. Hasil evaluasi diklat perlu ditindaklanjuti, dan selanjutnya dilakukan evaluasi diklat kembali untuk melakukan analisis dan evaluasi diklat selanjutnya dengan memperhatikan data dan hasil analisis evaluasi diklat sebelumnya. Pengelola program diklat perlu menindaklanjuti rekomendasi laporan hasil evaluasi diklat, sehingga pelaksanaan diklat selanjutnya dapat terus ditingkatkan.

#### G. Penutup

Evaluasi diklat adalah sebuah evaluasi yang komprehensif untuk menilai keberhasilan program diklat, khususnya berkaitan dengan keberhasilan dalam mencapai tujuan pembelajaran atau tujuan diklat.

Evaluasi diklat, tidak hanya melakukan evaluasi terhadap data dan informasi setelah seseorang selesai mengikuti program pelatihan, evaluasi diklat juga mengumpulkan dan melakukan analisis terhadap data dan informasi sebelum peserta diklat mengikuti program diklat, selama mengikuti diklat dan setelah selesai mengikuti diklat bahkan selama periode –periode selanjutnya setelah selesai diklat.

Perancangan pelaksanaan evaluasi diklat sangat penting untuk mencapai keberhasilan evaluasi diklat, apa yang hendak dievaluasi, bagaimana cara melakukan evaluasi, data dan informasi apa saja yang dibutuhkan untuk analisis dan evaluasi serta saran dan rekomendasi yang akan dihasilkan.

Evaluasi diklat ini pada akhirnya digunakan untuk mengambil keputusan: apakah program pelatihan ini bermanfaat atau tidak?, apakah program pelatihan ini akan dilanjutkan atau tidak? Hal apa saja yang perlu diperbaiki dari program pelatihan yang sudah ada jika ingin dilanjutkan kembali? Dan untuk keputusan terakhir ini bisa saja seluruh program diklat dirancang ulang mulai dari tahap yang pertama sekali –menentukan kebutuhan diklat, sampai pada tahapan evaluasi diklat.

Keberhasilan evaluasi diklat akan membantu lembaga diklat untuk meningkatkan kualitas penyelenggaraan diklat secara keseluruhan.



## Daftar Pustaka

- Bray, Tony. The training design manual : the complete practical guide to creating effective and successful training programmes, 2nd ed, Kogan Page, London, 2009
- Buckley, Roger, Jim Caple., Theory and practice of training, 5th ed, Kogan Page, London, 2004.
- Kirkpatrick, Donald L., Evaluating Training Programs: The Four Levels, 2ed, Berret-Koehler Publisher, SanFrancisco, 1998
- Kirkpatrick, Donald L., James D. Kirkpatrick, Implementing the four levels: a practical guide for effective Evaluation of training programs, Berret-Koehler Publisher, SanFrancisco, 2007
- Martin, Vivien., Managing projects in human resources, training and development, Kogan Page, London, 2006
- Moskowitz, Michael., Practical Guide To Training and Development: Assess, Design, Deliver, and Evaluate, Pfeifer, San Francisco, 2008
- Philips, Jack L., Ron D. Stone, Patricia Pulliam Philips, The Human Resources Scorecard: Measuring the Return On Investment, Butterworth-Heinemann, Burlington, 2001
- Philips, Jack L., Phillips, Patricia Pulliam, Proving the value of HR:how and why to measure ROI, The Society of Human Resources Management, Alexandria, 2008
- Phillips, Patricia Pulliam, Jack J. Phillips, Ron D. Stone, Holly Burkett, The ROI field Book: Strategies for Implementing ROI in HR and training, Elsevier, Burlington, 2007
- United State Government Accounting office, A Guide for Assessing Strategic Training and Development Efforts in the Federal Government, GAO, Washington, 2004