

EVALUASI PELATIHAN DI PT. PUPUK KUJANG CIKAMPEK

*Lania Muharsih

Ratih Saraswati

*Email: lania.muharsih@ubpkarawang.ac.id

Fakultas Psikologi Universitas Buana Perjuangan Karawang

Abstract. This study aims to determine the training evaluation at PT. Kujang Fertilizer. PT. Pupuk Kujang is a company engaged in the field of petrochemicals. Evaluation sheet of PT. Fertilizer Kujang is made based on Kirkpatrick's theory which consists of four levels of evaluation, namely reaction, learning, behavior, and results. At level 1, namely reaction, in the evaluation sheet is in accordance with the theory of Kirkpatrick, at level 2 that is learning should be held pretest and posttest but only made scale. At level 3, behavior, according to theory, but on assessment factor number 3, quantity and work productivity should not need to be included because they are included in level 4. At level 4, that is the result, here is still lacking to get a picture of the results of the training that has been carried out because only based on answers from superiors without evidence of any documents.

Keywords: Training Evaluation, Kirkpatrick Theory.

Abstrak. Penelitian ini bertujuan mengetahui evaluasi *training* di PT. Pupuk Kujang. PT. Pupuk Kujang merupakan perusahaan yang bergerak di bidang petrokimia. Lembar evaluasi PT. Pupuk Kujang dibuat berdasarkan teori Kirkpatrick yang terdiri dari empat level evaluasi, yaitu reaksi, *learning*, *behavior*, dan hasil. Pada level 1 yaitu reaksi, di lembar evaluasi tersebut sudah sesuai dengan teori dari Kirkpatrick, pada level 2 yaitu *learning* seharusnya diadakan *pretest* dan *posttest* namun hanya dibuatkan skala. Pada level 3 yaitu *behavior*, sudah sesuai teori namun pada faktor penilaian nomor 3 kuantitas dan produktivitas kerja semestinya tidak perlu dimasukkan karena sudah termasuk ke dalam level 4. Pada level 4 yaitu hasil, disini masih sangat kurang untuk mendapatkan gambaran hasil dari pelatihan yang sudah dilaksanakan karena hanya berdasarkan dari jawaban atasan tanpa bukti dokumen apapun.

Kata kunci: Evaluasi Pelatihan, Teori Kirkpatrick.

Pengantar

Psikologi industri dan organisasi menurut Munandar (2001), adalah ilmu yang mempelajari tingkah laku manusia dalam perannya sebagai tenaga kerja dan sebagai konsumen, baik secara perorangan maupun secara kelompok, dengan maksud agar temuannya dapat diterapkan dalam industri dan organisasi untuk kepentingan dan kemanfaatan bersama.

Pelaksanaan suatu proses pengalihan pengetahuan melalui pelatihan memerlukan evaluasi untuk menunjukkan apakah tujuan pelatihan telah tercapai. Menurut Kirkpatrick (2009) evaluasi pelatihan adalah untuk menentukan efektivitas dari suatu program pelatihan, bukan hanya melakukan perbandingan kemampuan peserta sebelum dan sesudah pelatihan (*pretest* dan *post test*).

Terdapat dua macam evaluasi yang dikenal secara luas, yaitu *formative* dan *summative*. *Formative* merupakan metode yang menilai keberhasilan program saat dalam proses, sementara *summative* yaitu metode yang menilai keberhasilan program pada akhir proses, jadi berfokus pada dampak atau pasca pelatihan (*Evaluating Instructional Design*, 2015).

Menurut evaluasi 4 tahap dari Kirkpatrick, pada evaluasi tahap 1 dan 2 akan menghasilkan informasi untuk organisasi tentang penyelenggara

pelatihan (*formative*), sedangkan evaluasi tahap 3 dan 4 menghasilkan informasi yang berfokus pada dampak pelatihan bagi organisasi (*summative*) yang merupakan kondisi pasca pelatihan.

PT Pupuk Kujang merupakan salah satu perusahaan BUMN (Badan Usaha Milik Negara) yang bergerak di bidang petrokimia, dengan mengolah bahan-bahan mentah tertentu menjadi bahan-bahan pokok yang diperlukan dalam pembuatan pupuk, terutama pupuk urea. Di balik pabrik besar pasti ada manajemen yang mengelola dan memperhatikan kesejahteraan karyawannya, salah satu cara untuk mensejahterakan karyawan adalah dengan sering melaksanakan pelatihan, dan untuk mengetahui keberhasilan program pelatihan yang telah dilaksanakan adalah dengan melakukan evaluasi.

Landasan Teori

Evaluasi Pelaksanaan Pelatihan (Feed Back Information)

Menurut Akhmad Muwafik Saleh (2016: 103), sebagaimana halnya dengan analisis kebutuhan pelatihan maka evaluasi pelaksanaan pelatihan perlu dilakukan untuk mendapatkan umpan balik (*feed back*) terhadap pelaksanaan pelatihan yang telah berlangsung. Informasi pelaksanaan pelatihan akan sangat bermanfaat untuk melakukan evaluasi efektivitas pelaksanaan

pelatihan, masukan dan kritik terhadap pelatihan yang telah berlangsung, dasar dalam membuat pengembangan program, dasar dalam menyusun program pelatihan selanjutnya.

Penyusunan evaluasi pelaksanaan pelatihan harus mampu mencakup beberapa informasi tentang hal yang ingin didapat dari pelaksanaan pelatihan yang telah berlangsung, misalnya antara lain tentang *performance* fasilitator, cakupan materi, teknik penyampaian, waktu yang dipergunakan, media dan hubungan dengan peserta.

Evaluasi Model Kirkpatrick

Kirkpatrick merupakan ahli evaluasi program pelatihan dalam bidang pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM). Evaluasi pelatihan menurut Kirkpatrick (2005) adalah untuk menentukan efektivitas dari suatu program pelatihan. Evaluasi pelatihan tersebut bukan hanya sekedar pemberian *pretest* dan *posttest*, tetapi suatu rangkaian penelitian yang komprehensif yang diikuti secara berkesinambungan mulai dari tahap 1 yaitu *Reaction Level* sampai dengan tahap 4 yaitu *Result Level*. Hasil evaluasi pada seluruh tahap merupakan informasi bagi organisasi penyelenggara pelatihan, apakah tujuan pelatihan sudah tercapai dengan catatan bahwa pelaksanaan evaluasi dilakukan

runtut, berkesinambungan, tidak terputus atau tersegmen.

Model evaluasi yang dikembangkan oleh Kirkpatrick dikenal dengan istilah *Kirkpatrick Four Levels Evaluation Model*. Evaluasi terhadap efektivitas program pelatihan (*training*) menurut Kirkpatrick mencakup empat level evaluasi, yaitu: level 1 reaksi (*reaction*), level 2 pembelajaran (*learning*), level 3 perilaku (*behavior*), dan level 4 hasil (*result*).

Berikut adalah pengertian dari empat level evaluasi terhadap efektivitas program pelatihan menurut Kirkpatrick dalam Dianur (2012), yaitu: A). *Reaction Level*, yaitu mengevaluasi terhadap reaksi peserta pelatihan berarti mengukur kepuasan peserta. Program pelatihan dianggap efektif apabila proses training dirasa menyenangkan dan memuaskan bagi peserta pelatihan sehingga mereka tertarik termotivasi untuk belajar dan berlatih. Dengan kata lain, peserta akan termotivasi apabila proses pelatihan berjalan memuaskan bagi peserta yang pada akhirnya akan memunculkan reaksi dari peserta yang menyenangkan. Sebaliknya, apabila peserta tidak merasa puas terhadap proses pelatihan yang diikutinya maka mereka tidak akan termotivasi untuk mengikuti kegiatan pelatihan lebih lanjut. Kepuasan peserta pelatihan dapat dikaji dari beberapa

aspek, yaitu materi yang diberikan, fasilitas yang diberikan, strategi penyampaian materi yang digunakan oleh instruktur, media pembelajaran yang tersedia, jadwal kegiatan sampai menu dan penyajian konsumsi yang disediakan. B). *Learning Level*. Menurut Kirkpatrick (2005:14), “*learning can be defined as the extend to which participants change attitudes, improving knowledge, and/ or increas skill as a result of attending the program*”. Ada tiga hal yang dapat pelatih ajarkan dalam program pelatihan, yaitu pengetahuan, sikap, maupun keterampilan.

Peserta pelatihan dikatakan telah belajar apabila pada dirinya telah mengalami perubahan sikap, perbaikan pengetahuan, maupun peningkatan keterampilan. Oleh karena itu, dalam pengukuran hasil belajar (*learning measurement*) berarti penentuan satu atau lebih hal yang terkait: a) pengetahuan apa yang telah dipelajari?, b) sikap apa yang telah berubah?, c) keterampilan apa yang telah dikembangkan atau diperbaiki?. C). *Behavior Level*. Evaluasi pada level ketiga ini berbeda dengan evaluasi terhadap sikap pada level kedua. Penilaian sikap pada evaluasi level 2 difokuskan pada perubahan sikap yang terjadi pada saat kegiatan pelatihan dilakukan sehingga lebih bersifat internal, sedangkan penilaian tingkah laku difokuskan pada perubahan tingkah laku setelah peserta kembali ke tempat kerja.

Apakah perubahan sikap yang telah terjadi setelah mengikuti pelatihan juga akan diimplementasikan setelah peserta kembali ke tempat kerja sehingga penilaian tingkah laku ini lebih bersifat eksternal. Perubahan perilaku apa yang terjadi di tempat kerja setelah peserta mengikuti program pelatihan. Dengan kata lain, yang perlu dinilai adalah bagaimana peserta dapat mentransfer pengetahuan, sikap, dan keterampilan yang diperoleh selama pelatihan untuk diimplementasikan di tempat kerjanya, karena yang dinilai adalah perubahan perilaku setelah kembali ke tempat kerja maka evaluasi level ketiga ini dapat disebut sebagai evaluasi terhadap *outcomes* dari kegiatan pelatihan. D). *Result Level*. Evaluasi hasil dalam level keempat ini difokuskan pada hasil akhir (*final result*) yang terjadi karena peserta telah mengikuti suatu program. Yang termasuk dalam kategori hasil akhir dari suatu program pelatihan di antaranya adalah kenaikan produksi, peningkatan kualitas, penurunan biaya, penurunan kuantitas terjadinya kecelakaan kerja, penurunan *turn-over* dan kenaikan keuntungan. Beberapa program mempunyai tujuan meningkatkan moral kerja maupun membangun *teamwork* yang lebih baik. Dengan kata lain adalah evaluasi terhadap *impact program* (pengaruh program).

Tidak semua pengaruh dari sebuah program dapat diukur dan juga membutuhkan waktu yang cukup lama. Oleh karena itu evaluasi level 4 ini lebih sulit dibandingkan dengan evaluasi pada

level-level sebelumnya.

Pembahasan Model & Evaluasi

Pelatihan Kirkpatrick

Terdapat banyak model evaluasi yang dikembangkan oleh para ahli yang dapat dipakai dalam mengevaluasi program pelatihan. Namun, model evaluasi yang paling luas dan banyak digunakan diberbagai organisasi atau perusahaan adalah Model Evaluasi Empat Level dari Kirkpatrick (Dianur Hikmawati, 2012).

Pada PT. Pupuk Kujang, lembar evaluasi pelatihan untuk level 1 dan 2 diberikan kepada peserta saat pelatihan berlangsung, sementara lembar evaluasi pelatihan untuk level 3 dan 4 diberikan kepada atasan langsung karyawan yang mengikuti pelatihan, atasan diminta untuk memberikan penilaian yang objektif mengenai karyawannya yang telah mengikuti pelatihan.

Sebelum lembar evaluasi pelatihan untuk level 3 dan 4 ini diberikan kepada atasan, diperlukan masa evaluasi yang dilakukan oleh atasan tersebut minimal 3 bulan untuk mengetahui apakah ada perubahan pengetahuan, keterampilan, dan sikap, serta hasil yang ditunjukkan karyawan setelah mengikuti pelatihan.

Reaction Level

Level pertama dari teori Kirkpatrick adalah *Reaction Level*, pada level ini yang akan dievaluasi merupakan reaksi peserta pelatihan yang berarti mengukur kepuasan peserta. Program pelatihan dianggap efektif apabila proses pelatihan dirasa menyenangkan dan memuaskan bagi peserta sehingga mereka tertarik termotivasi untuk belajar dan berlatih. Kepuasan peserta pelatihan sendiri dapat dikaji dari beberapa aspek, yaitu materi yang diberikan, fasilitas yang diberikan, strategi penyampaian materi yang digunakan oleh instruktur, media pembelajaran yang tersedia, jadwal kegiatan sampai menu dan penyajian konsumsi yang disediakan.

Lembar evaluasi pelatihan yang dibuat oleh Departemen Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (PPSDM) PT. Pupuk Kujang, pada poin pertama dan kedua di lembar evaluasi tersebut adalah mencakup aspek yang disebutkan oleh teori Kirkpatrick pada level pertama.

Learning Level

Level kedua dari teori evaluasi pelatihan Kirkpatrick adalah *Learning Level*, dimana pada level kedua ini informasi yang ingin diperoleh adalah untuk mengetahui seberapa jauh para peserta menguasai konsep-konsep,

pengetahuan, dan keterampilan-keterampilan yang diberikan selama pelatihan. Ini biasanya dilakukan dengan mengadakan tes tertulis (*essay* atau *multiple choice*), tes performansi, dan latihan-latihan simulasi.

Pertanyaan-pertanyaan disusun sedemikian rupa sehingga mencakup semua materi dari semua program pelatihan. Biasanya yang digunakan untuk level 2 ini adalah pemberian *pretest* dan *post test* untuk mengetahui sejauh mana penyerapan peserta terhadap materi yang diberikan oleh instruktur.

Pada lembar evaluasi pelatihan Departemen Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (PPSDM) PT. Pupuk Kujang, poin ke 3 mencakup hal-hal tersebut.

Behavior Level

Evaluasi pada level ketiga ini berbeda dengan evaluasi terhadap sikap pada level kedua. Penilaian sikap pada evaluasi level 2 difokuskan pada perubahan sikap yang terjadi pada saat kegiatan pelatihan dilakukan sehingga lebih bersifat internal, sedangkan penilaian tingkah laku difokuskan pada perubahan tingkah laku setelah peserta kembali ketempat kerja sehingga penilaian tingkah laku ini lebih bersifat eksternal, yang perlu dinilai pada level tiga ini adalah bagaimana

peserta dapat mentransfer pengetahuan, sikap, dan keterampilan yang diperoleh selama pelatihan untuk diimplementasikan di tempat kerja Lembar evaluasi pelatihan PT. Pupuk Kujang yang dibuat untuk menilai efektivitas level 3, pada poin pertama mencakup hal-hal yang dijelaskan oleh teori Kirkpatrick seperti sikap kerja, perubahan pengetahuan, dan keterampilan karyawan yang telah mengikuti pelatihan untuk dinilai oleh atasan langsung. Masa evaluasi yang ditetapkan oleh Departemen PPSDM untuk level 3 minimal adalah 3 bulan.

Result Level

Evaluasi hasil dalam level keempat ini difokuskan pada hasil akhir (*final result*) yang terjadi karena peserta telah mengikuti suatu program. Yang termasuk dalam kategori hasil akhir dari suatu program pelatihan di antaranya adalah kenaikan produksi, peningkatan kualitas, penurunan biaya, penurunan kuantitas terjadinya kecelakaan kerja, penurunan *turn-over* dan kenaikan keuntungan. Lembar evaluasi pelatihan PT. Pupuk Kujang sudah mencakup level 4 dari teori Kirkpatrick.

Hasil Dan Diskusi

Level 1 (*Reaction Level*)

Pada level 1 sudah relevan dengan teori Kirkpatrick.

Level 2 (*Learning Level*)

Untuk mengetahui efektivitas pelatihan melalui level 2 ini biasanya dilakukan penyebaran *pre test* dan *post test*, namun hal tersebut tidak terjadi pada pelatihan yang sering diadakan di PT. Pupuk Kujang. Berdasarkan hasil diskusi dengan *Supervisor* Pelaksanaan dan Evaluasi Pelatihan, tidak dilakukannya penyebaran *pre test* dan *post test* tersebut dikarenakan instruktur/*trainer* diambil secara eksternal (dari luar perusahaan) dan seringkali Departemen PPSDM tidak menerima terlebih dahulu materi pelatihan yang akan dibawa oleh instruktur, hal tersebut yang menyebabkan tidak dapat dibuatnya lembar *pre test* dan *post test*. Dikarenakan *pre test* dan *post test* tidak diberikan akhirnya Departemen PPSDM membuat skala garis dengan rentang 0 s/d 100 untuk menilai sejauh mana serapan materi yang didapat oleh peserta. Namun untuk lebih mengetahui secara pasti sejauh mana pemahaman yang didapat peserta, bisa diadakan presentasi oleh peserta pelatihan mengenai materi yang sudah didapat. Dengan diadakannya presentasi maka akan lebih terlihat sejauh

mana pemahaman peserta pelatihan mengenai materi yang disampaikan oleh instruktur. Departemen PPSDM juga dapat berkomunikasi dengan pihak instruktur untuk mengirimkan materi sebelum diadakannya pelatihan agar dapat dibuat *pre test* dan *post test*.

Level 3 (*Behavior Level*)

Level 3 berfokus pada perubahan perilaku dari para peserta setelah kembali ke tempat kerja, apakah terdapat perubahan ke arah yang lebih baik sesudah mengikuti pelatihan.

Untuk melihat efektivitas pelatihan melalui level 3 ini, Departemen PPSDM membuat tabel yang di dalamnya terdapat 13 faktor penilaian, masing-masing faktor penilaian tersebut memiliki bobot yang berbeda-beda, tugas atasan adalah memberikan rating seobjektif mungkin sesuai dengan perubahan perilaku yang perlihatkan oleh karyawan yang sudah mengikuti pelatihan sebelumnya.

Namun pada faktor penilaian nomor 3, yaitu kuantitas dan produktifitas kerja semestinya tidak perlu dimasukkan ke dalam faktor penilaian, karena sesuai dengan teorinya, bahwa level 3 ini lebih berfokus pada perubahan perilaku dari para peserta setelah kembali ke tempat kerja. Sementara pada faktor penilaian nomor 3 tersebut membahas mengenai kuantitas dan produktifitas, jika tolak

ukurannya adalah teori, maka bahasan tersebut sudah termasuk ke level 4 yaitu hasil (*result*).

Level 4 (*Result Level*)

Untuk melihat efektivitas pelatihan melalui level 4, Departemen PPSDM membuat satu pertanyaan yang berbunyi “Produk/*job* apa yang sudah dihasilkan dalam aplikasi hasil pelatihan?”

Jika pengukuran level 4 didasarkan dari jawaban atasan terhadap pertanyaan tersebut hal ini masih dirasa sangat kurang untuk menggambarkan atau memberikan bukti nyata dari hasil pelatihan yang didapatkan oleh karyawan.

Solusi dari permasalahan tersebut adalah di lembar evaluasi tersebut bisa ditambahkan keterangan atau catatan dibawahnya agar dilampirkan bukti dokumen atau foto yang dapat menguatkan jawaban dari atasan tersebut atau berikan tugas khusus selama masa evaluasi 3 bulan kepada karyawan yang sudah mengikuti pelatihan. Tugas ini harus berkaitan dengan pelatihan yang telah diikuti. Misalnya, seorang *sales marketing* mobil sudah mengikuti pelatihan dengan tema teknik *marketing*, setelah pelatihan selesai berilah tugas kepada *sales* tersebut untuk menjual minimal 10 unit mobil dalam 3 bulan yang biasanya sebelum mengikuti pelatihan ia hanya bisa menjual 5 unit

dalam 3 bulan.

Kesimpulan

Evaluasi pelatihan menurut Kirkpatrick (2005) adalah untuk menentukan efektivitas dari suatu program pelatihan. Evaluasi pelatihan tersebut bukan hanya sekedar pemberian *pre test* dan *post test*, tetapi suatu rangkaian penelitian yang komprehensif yang diikuti secara berkesinambungan mulai dari tahap 1 yaitu *Reaction level* sampai dengan tahap 4 yaitu *Result level*. Hasil evaluasi pada seluruh tahap merupakan informasi bagi organisasi penyelenggara pelatihan, apakah tujuan pelatihan sudah tercapai dengan catatan bahwa pelaksanaan evaluasi dilakukan runtut, berkesinambungan, tidak terputus atau tersegmentasi.

Lembar evaluasi milik Departemen PPSDM PT Pupuk Kujang dibuat berdasarkan model evaluasi yang dikembangkan oleh Kirkpatrick, model evaluasi ini dikenal dengan istilah *Kirkpatrick Four Levels Evaluation Model*, mencakup empat level evaluasi, yaitu: level 1 reaksi (*reaction*), level 2 pembelajaran (*learning*), level 3 perilaku (*behavior*), dan level 4 hasil (*result*)

Pada level 1 yaitu reaksi, di lembar evaluasi tersebut sudah sesuai dengan teori dari Kirkpatrick, pada level 2 yaitu *learning* seharusnya diadakan *pre test* dan

post test namun hanya dibuatkan skala, level 3 yaitu behavior, sudah sesuai teori namun pada faktor penilaian nomor 3 kuantitas dan produktifitas kerja semestinya tidak perlu dimasukkan karena sudah termasuk ke dalam level 4,

pada level 4 yaitu hasil, masih sangat kurang untuk mendapatkan gambaran hasil dari pelatihan yang sudah dilaksanakan karena hanya berdasarkan dari jawaban atasan tanpa bukti dokumen apapun.

Kepustakaan

- Dianur, H. (2012). *Evaluasi Efektivitas Program Pelatihan Service Excellence di Rumah Sakit Jantung dan Pembuluh Darah Harapan Kita Jakarta*. Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia.
- Evaluating Instructional Design*. (2015). www.nwlink.com (Diakses 20 Maret 2018)
- Kirckpatrick, D. L., James, D. (2009). *Evaluating Training Programs: The Four Levels, 2ed*, Berrett-Kohler Publisher, San Fransisco.
- Saleh, A. M. (2016). *Manajemen Training*. UB Press.