

## Model Pengembangan Kirkpatrick Plus Level 5 (Return On Training Investment) (Kirkpatrick Plus Level 5 Development Model)

Yetti Supriyati<sup>1</sup>, Irfan Abraham<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Program Penelitian & Evaluasi Pendidikan PPs Universitas Negeri Jakarta <sup>2</sup>

Universitas Negeri Jakarta

Email: [irfanabraham79@gmail.com](mailto:irfanabraham79@gmail.com)

**Abstrak.** Penelitian ini merupakan penelitian studi literatur yang menganalisis dan mengkaji hasil dari berbagai jenis penelitian sebelumnya yang memiliki tema yang relevan. Di latar belakang oleh situasi pandemi covid 19 yang mengharuskan pemerintah mengeluarkan setiap anggaran secara ketat terhadap Program Diklat khususnya Diklat Aparatur Negara guna menghindari defisi anggaran. Evaluasi model Kirkpatrick Plus perhitungan Return on Training Investment (RoTI) di nilai langkah yang tepat dalam menyaring program Diklat pada situasi Pandemi. Berdasarkan beberapa hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa evaluasi model Kirkpatrick beserta perhitungan Return on Training Investment (RoTI) dapat memotret secara lengkap dan akurat seberapa besar efektivitas dan efisiensi sebuah pelatihan. Karena seyogyanya setiap anggaran yang dikeluarkan oleh pemerintah melalui APBN/APBD harus dimanfaatkan sebesar besarnya bagi masyarakat dan memiliki nilai timbal balik terhadap Lembaga itu sendiri. Return on Training Investment memberikan gambaran pengembalian investasi program Diklat yang nyata dan jelas terhadap anggaran yang dikeluarkan oleh pemerintah atau organisasi.

**Kata Kunci:** Model Evaluasi Kirkpatrick, Return on Training Investment

### PENDAHULUAN

Munculnya pandemi Covid 19 awal tahun 2020 menjadi momentum perubahan yang sangat fundamental di segala bidang kehidupan. Berawal dari kasus lokal, Covid-19 menyebar ke seluruh dunia silih berganti dengan cara penularan melalui droplet antar sesama manusia. Mobilitas serta pergerakan manusia yang sangat tinggi menyebabkan pengaruh yang sangat besar terhadap penularan virus ini.

Dampak yang paling signifikan terkena imbasnya adalah ekonomi. Tekanan ekonomi yang tinggi menyebabkan pemerintah membuat regulasi penghematan anggaran secara ketat untuk semua sektor kehidupan. Untuk membuat pertumbuhan ekonomi tetap berjalan normal maka beberapa anggaran yang bersumber dari APBN maupun APBD di kaji ulang atau dikoreksi oleh pemerintah salah satu mata anggaran yang di kaji ulang adalah sektor pendidikan dan pelatihan aparatur negara. Di satu sisi pengembangan sumber daya manusia adalah hal yang sangat strategis dan potensial untuk menggerakkan

bangsa ini menjadi bangsa yang maju secara teknologi maupun beradab secara budaya.

Pengembangan SDM melalui Program Diklat merupakan salah satu isu strategis pada Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020-2024. Pada prinsipnya, pengembangan SDM Aparatur merupakan usaha menghilangkan kesenjangan (*gap*) antara kompetensi yang dimiliki seseorang pegawai dengan target kerja organisasi. Usaha tersebut dilakukan melalui peningkatan kemampuan kerja yang dimiliki pegawai dengan cara menambah pengetahuan dan keterampilannya melalui program pendidikan dan pelatihan.

Dengan adanya situasi pandemik seperti ini maka seluruh Program Diklat Aparatur Negara harus di evaluasi secara ketat sampai pada tahap dampak pelatihan terhadap kinerja pemerintah. Karena anggaran yang dikeluarkan oleh pemerintah harus memberikan kontribusi yang nyata terhadap peningkatan kinerja Pemerintah.

Ada beberapa model evaluasi program yang di keluarkan oleh para ahli. Namun

sebelum ke arah sana, ada beberapa pengertian tentang evaluasi program. Menurut Brinkerhoff menyatakan bahwa evaluasi merupakan suatu proses menentukan sejauhmana tujuan pendidikan dapat dicapai. Tayibnapis, evaluasi suatu program berarti mengumpulkan informasi secara teratur (sistematik) tentang bagaimana program itu berjalan, dampak yang mungkin terjadi atau untuk menjawab pertanyaan yang diminati. Stake mengatakan bahwa, menilai atau mengevaluasi suatu program berarti melakukan perbandingan secara relatif program tersebut dengan program lain atau melakukan perbandingan absolut suatu program dengan standar tertentu. Menurut Tyler (1950) yang dikutip oleh Suharsimi Arikunto dan Cepi Safruddin Abdul Jabar (2009: 5), evaluasi program adalah proses untuk mengetahui apakah tujuan pendidikan telah terealisasi. Arikunto dan Jabar (2009:18) mengatakan bahwa tujuan diadakannya evaluasi program adalah untuk mengetahui pencapaian tujuan program dengan langkah mengetahui keterlaksanaan kegiatan program.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa evaluasi program adalah suatu proses pencarian informasi, penemuan informasi dan penetapan informasi yang dipaparkan secara sistematis tentang perencanaan, nilai, tujuan, manfaat, efektifitas dan kesesuaian sesuatu dengan kriteria dan tujuan yang telah ditetapkan untuk diambil keputusan.

Dalam mengevaluasi program pendidikan dan pelatihan yang dilakukan oleh suatu lembaga atau institusi, banyak model yang dipakai oleh para evaluator seperti, CSE-UCLA Model, Evaluasi Model CIPP, Model Brinkerhoff, model Kirkpatrick, model CIRO, model pengembangan kirkpatrick dan sebagainya. Namun dalam penelitian ini, peneliti hanya akan menyajikan evaluasi program pelatihan pengembangan Kirkpatrick yang dirumuskan oleh Jack J. Phillips. Model-model evaluasi yang satu dengan yang lainnya memang tampak bervariasi, akan tetapi maksud dan tujuannya sama yaitu melakukan kegiatan pengumpulan data atau

informasi serta rekomendasi yang berkenaan dengan objek yang dievaluasi yang hasil akhirnya adalah pengambilan sebuah keputusan apakah harus dilanjutkan, dihentikan atau direvisi.

Keputusan yang diambil inilah yang menjadi inti dari sebuah proses evaluasi terlebih dalam situasi kondisi pandemi sekarang ini. Dimana uang yang dikeluarkan oleh negara harus dipertanggungjawabkan penggunaannya kepada masyarakat dan sebanding dengan investasi yang akan diterima oleh pemerintah. Model evaluasi Kirkpatrick ditambah dengan Return on Training Investment (RoTI) memberikan gambaran pengembalian investasi program Diklat yang nyata dan jelas terhadap anggaran yang dikeluarkan oleh pemerintah. Tujuan penulisan artikel ini adalah untuk mendeskripsikan hasil penelitian yang relevan mengenai model evaluasi Kirkpatrick plus level 5 dengan menghitung Return on Training Investment.

### Kerangka Berpikir



Berdasarkan gambar di atas dapat dijelaskan bahwa kerangka berpikir yang dibangun adalah dimulai dari penentuan program pelatihan melalui kajian yang sangat dalam (*training need analysis*) berdasarkan skala prioritas dan kebutuhan kemudian program pelatihan pengembangan SDM dilaksanakan dan pada akhirnya program pelatihan di evaluasi. Semua tahapan ini terjadi pada saat situasi pandemi dengan demikian penerapan protokol kesehatan mutlak dilakukan. Tahap terakhir dari seluruh rangkaian ini adalah pengambilan keputusan oleh pemegang kebijakan.

Model evaluasi program menggunakan **Four Levelnya** Kirkpatrick yaitu Reaction,

Learning, Behavior dan Result serta di sempurnakan oleh Phillips (1994: 1-21) merupakan level evaluasi terakhir untuk melihat tingkat pengembalian investasi setelah pelatihan dilaksanakan dengan level ke lima yaitu perhitungan **Return on Training Investment**.

### METODOLOGI PENULISAN

Desain penelitian ini adalah Literature Review atau tinjauan pustaka. Penelitian kepustakaan atau kajian literatur (literature review, literature research) merupakan penelitian yang mengkaji atau meninjau secara kritis pengetahuan, gagasan, atau temuan yang terdapat di dalam tubuh literatur berorientasi akademik (academic-oriented literature), serta merumuskan kontribusi teoritis dan metodologisnya untuk topik tertentu, Cooper (2010). Adapun sifat dari penelitian ini adalah analisis deskriptif, yakni penguraian secara teratur data yang telah diperoleh, kemudian diberikan pemahaman dan penjelasan agar dapat dipahami dengan baik oleh pembaca.

Adapun prosedur pencarian artikel melalui google search, google scholar dan eric dengan kata kunci model evaluasi Kirkpatrick, Return on Training Investment, Return On Investment. Dengan kurun waktu artikel terbitan tahun 2000 – 2020.

Data Base Penelitian	Alamat WEB
Google Search	<a href="https://www.google.co.id/?hl=id">https://www.google.co.id/?hl=id</a>
Google Scholar	<a href="https://scholar.google.co.id">https://scholar.google.co.id</a>
eric	<a href="http://eric.ed.gov">Eric.ed.gov</a>

Artikel atau jurnal yang sesuai dengan kriteria inklusi dan eksklusi diambil untuk selanjutnya dianalisis. Literature Review ini menggunakan literatur terbitan tahun 2000-2020 yang dapat diakses fulltext dalam format pdf dan scholarly (peer reviewed journals). Kriteria jurnal yang direview adalah artikel jurnal penelitian berbahasa Indonesia dan Inggris dengan Model pengembangan evaluasi Kirkpatrick.

Jurnal yang sesuai dengan kriteria inklusi dan terdapat tema menghitung efektifitas pelatihan melalui model Kirkpatrick dan RoTI kemudian dilakukan review. Kriteria jurnal yang terpilih untuk review adalah jurnal yang didalamnya

terdapat cara menghitung Return On Training Investment dalam pelaksanaan pelatihan. Kriteria inklusi penelitian dapat dilihat pada tabel berikut:

Kriteria	Inklusi
Jangka waktu	Jurnal tahun
subjek	Model Evaluasi Kirkpatrick Plus RoTI
bahasa	Bahasa Indonesia dan bahasa Inggris
Jenis Jurnal	Artikel penelitian, full text
Tema isi	Evaluasi Program dengan Model Kirkpatrick plus RoTI

Jurnal penelitian yang sesuai dengan kriteria inklusi kemudian dikumpulkan dan dibuat ringkasan jurnal meliputi nama peneliti, tahun terbit jurnal, judul penelitian, metode dan ringkasan hasil atau temuan. Ringkasan jurnal penelitian tersebut dimasukkan ke dalam tabel sesuai dengan format tersebut di atas.

Judul Artikel	Tahun Terbit	abstrack
<a href="https://www.researchgate.net/publication/332940526">https://www.researchgate.net/publication/332940526</a> TRAINING RETURN-ON-INVESTMENT: SUATU PERSPEKTIF DALAM MENGEVALUASI KEEFEKTIFAN PROGRAM PELATIHAN, Oki Sunardi. Artikel in Business Management Journal DOI: 10.30813/bmj.v2i1.582	July 2017	<i>Every year new challenges emerge in the field of training and development, for example, competency development, outsourcing, e-learning, and knowledge management. The purpose of this study is to conceptualize the different dimensions of access to employee development. The concept of Kirkpatrick's Four-Level Framework can be used to choose which levels are appropriate in evaluating a training program. Lilly's Four Steps of Computing ROI training can also be adapted to the ROI calculation process. The main issue, in the pursuit of profitability and competitive advantage, top management is</i>

		<p>looking at all functions for a return-on-investment. The main question is, "is it really the training program itself that affects the employee performance?" This research uses „time series with comparison group“ technique as a tool to isolate the effects of training. Once the isolation is completed, the ROI calculation can be analyzed then.</p>
<p>ANALYSIS OF RETURN ON TRAINING INVESTMENT (ROTI) CALCULATION IN PILOT PROJECT LEARNING PROGRAM PT PLN (Persero)                  Ryan Busra Kowara, Harmain Nasution, Yeni Absah  <i>International Journal of Research and Review</i> Vol.7; Issue: 1; January 2020                  Website: <a href="http://www.ijrrjournal.com">www.ijrrjournal.com</a> Research Paper E-ISSN: 2349-9788; P-ISSN: 2454-2237</p>	<p>January 2020</p>	<p>This study aims to calculate the value of the cost of return (investment) training/ Return on Training Investment (ROTI) from the strategic initiative learning program held by PT PLN (Persero) Education and Training Implementing Unit Tuntungan over the performance of increasing electricity sales at PT PLN (Persero) Lubuk Pakam Customer Service Implementation Unit 2018. The learning object of the research is the Pilot Project learning program on the performance of PLN Customer Service Implementation Unit Lubuk Pakam sales increase 2018. This study also aims to review and compare ROTI calculations has been carried out by PLN Education and Training Implementing Unit Tuntungan before (existing) with ROTI calculations that will be carried out by researchers using the Jack J. Phillips method approach to get a more reasonable / realistic ROTI value. This study involved people involved in the performance of</p>

		<p>increasing sales for whose role was to provide estimates in the calculation of ROTI consisting of Learning Participants, Direct Participants Learning Participants, Management related to sales performance improvement and Expert in sales increase performance. This study discusses more about how to obtain the value of isolation based on the estimation method listed in Jack J. Phillips's theory and also reviews the Learning Benefit value obtained from the Pilot Project learning program to increase sales performance of Customer Service Implementation Unit Lubuk Pakam in 2018. The results of this calculation will then be proposed to related management at PT PLN (Persero) to get a more reasonable value in the calculation of ROTI</p>
<p>RETURNS TO INVESTMENT IN EDUCATION: A DECENNIAL REVIEW OF THE GLOBAL LITERATURE                  George Psacharopoulos &amp; Harry Patrinos                  To cite this article: George Psacharopoulos &amp; Harry Anthony Patrinos (2018) Returns to investment in education: a decennial review of the global literature, Education</p>	<p>Jun 2018</p>	<p>In the 60-plus year history of returns to investment in education estimates, there have been several compilations in the literature. This paper updates Psacharopoulos and Patrinos and reviews the latest trends and patterns based on 1120 estimates in 139 countries from 1950 to 2014. The private average global return to a year of schooling is 9% a year. Private returns to higher education increased, raising issues of financing and equity. Social returns to schooling remain high. Women continue to experience higher</p>

Economics, 26:5, 445-458, DOI: 10.1080/09645292.2018.1484426 To link to this article: <a href="https://doi.org/10.1080/09645292.2018.1484426">https://doi.org/10.1080/09645292.2018.1484426</a>		average returns to schooling, showing that girls' education remains a priority.
Return on investment for workplace training: the Canadian experience Jennifer C. Percival, Brian P. Cozzarin and Steven D. Formanek International Journal of Training and Development 17:1 ISSN 1360-3736 doi: 10.1111/ijtd.12002	2013	<i>One of the central problems in managing technological change and maintaining a competitive advantage in business is improving the skills of the workforce through investment in human capital and a variety of training practices. This paper explores the evidence on the impact of training investment on productivity in 14 Canadian industries from 1999 to 2005. Our productivity analysis demonstrates that in 12 out of 14 industries, training had a positive effect on productivity. However, when the analysis is put within a financial context, the return on investment was positive in only four industries. Faced with negative rates of return, why should managers in most of the industries in the study promote investment in training? Probably the best explanation is that new technology requires an investment in training. The investment in training is necessary just for the firm to maintain its current labour productivity. Employee turnover necessarily impedes the efficacy of training, because trained workers leave, and untrained workers arrive. Thus, training in this instance again is</i>

		<i>necessary just to maintain current labour productivity.</i>
MENGHITUNG DAMPAK RETURN OF TRAINING INVESTMENT (ROTI) PADA PENINGKATAN KINERJA PEMERINTAH . Krismiyati Tasrin Jurnal Wacana Kinerja Volume 23   Nomor 1   Juni 2020 DOI : 10.31845/jwk.v23i1.169 p-issn : 1411-4917; e-issn : 2620-9063 <a href="http://jwk.bandung.lan.go.id">http://jwk.bandung.lan.go.id</a>	Juni 2020	<i>Semestinya setiap program pengembangan kompetensi pegawai dapat dihitung return-nya dalam satuan keuangan untuk kemudian diperbandingkan dengan biaya yang dikeluarkan baik yang berasal dari APBN maupun APBD. Namun sayangnya, manfaat biaya pengembangan kompetensi ini tidak dapat dilakukan dalam konsep Kirkpatrick ini. Hal ini kemudian dikritisi oleh Raymond A. Noe (2002) yang menjelaskan mengenai Return On Training Investment (ROTI), yaitu pengukuran pengembalian investasi dalam program pengembangan kompetensi itu sendiri. Alat ukur ini mencoba menghitung manfaat dari sebuah program pengembangan kompetensi dilihat dari aspek finansial, karena bagaimanapun program-program pengembangan kompetensi tersebut merupakan sebuah investasi pemerintah yang dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja pemerintah.</i>
Impact evaluation of external quality assurance by the Institutional Evaluation Programme Goran Dakovic & Anna Gover To cite this article: Goran Dakovic & Anna Gover (2019) Impact evaluation of	Jul 2019	<i>This paper examines the impact of external quality assurance evaluations conducted by the Institutional Evaluation Programmes (IEP). IEP is an international quality assurance agency offering improvement-oriented peer reviews to higher education institutions on a voluntary basis. The</i>

<p>external quality assurance by the Institutional Evaluation Programme, Quality in Higher Education, 25:2, 208-224, DOI: 10.1080/13538322.2019.1635304                  To link to this article:  <a href="https://doi.org/10.1080/13538322.2019.1635304">https://doi.org/10.1080/13538322.2019.1635304</a></p>		<p><i>paper is based on the results of a survey sent to evaluated institutions, which asked about the extent to which the outcomes of the IEP evaluation had been useful for the institution and about the changes that had been implemented as a result. The findings indicate a good level of impact across a range of areas of institutional activity, although this impact is influenced also by other factors and therefore fully establishing causality is difficult. The study also highlights the links between the impact of IEP evaluations and the context sensitive, improvement-oriented approach used by IEP in its evaluation methodology.</i></p>			<p>meningkatkan pelatihan berkelanjutan dan tepat sasaran BBPP Lembang senantiasa melakukan kegiatan evaluasi yang bertujuan melihat keberhasilan program yang telah diselenggarakan dan menindaklanjuti kelemahan-kelemahan yang didapat ketika proses evaluasi berlangsung baik di awal program dan maupun diakhir program. Penerapan Model Evaluasi Kirkpatrick Empat Level digunakan sebagai kerangka acuan untuk mengevaluasi program, dimana evaluasi pada level 1 dan 2 akan menghasilkan informasi untuk organisasi tentang penyelenggaraan pelatihan baik diawal-tengan dan akhir. Sedangkan pada level 3 dan 4 menghasilkan informasi yang berfokus pada dampak pelatihan bagi organisasi dan peserta pelatihan</p>
<p>PENERAPAN MODEL EVALUASI KIRKPATRIK EMPAT LEVEL DALAM MENGEVALUASI PROGRAM DIKLAT DI BALAI BESAR PELATIHAN PERTANIAN (BBPP) LEMBANG Ramayana Ritonga, Asep Saepudin, Uyu Wahyudin                  Program Studi Pendidikan Masyarakat Sekolah Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia                  Jurnal Pendidikan Nonformal Volume 14, No. 1, Maret 2019</p>	<p>Maret 2019</p>	<p><i>Dalam Meningkatkan Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM), Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP) Lembang menjadi tempat yang tepat sasaran untuk melaksanakan pelatihan teknis dan pelatihan fungsional di bidang pertanian. Sudah terbukti BBPP Lembang banyak mencetak tenaga yang handal dibidang pertanian, hal ini bisa dijadikan sebagai indikator keberhasilan dari lembaga diklat ini, bukan hanya itu, kesejahteraan para petani pun sudah meningkat. BBPP Lembang menjadi salah satu wadah yang bisa dijadikan sebagai lapangan kerja yang membantu mengurangi jumlah warga yang tidak mendapatkan pekerjaan. Untuk</i></p>	<p>PENERAPAN MODEL KIRKPATRIK UNTUK EVALUASI PROGRAM DIKLAT TEKNIS SUBTANTIF MATERI PERENCANAAN PEMBELAJARAN DI WILAYAH KERJA PROVINSI KEPULAUAN RIAU                  Yetti Nurhayati Widyaiswara Ahli Muda Andragogi                  Jurnal Diklat Teknis Volume: VI No. 2 Juli –</p>	<p>Desember 2018</p>	<p>Evaluasi yang menggunakan Model evaluasi Kirkpatrick dengan 4 level (Kirkpatrick Four Levels Evaluation Model) dilakukan bertujuan untuk mengetahui efektivitas program Diklat Teknis Subtantif Materi Perencanaan Pembelajaran di Wilayah Kerja Provinsi Kepulauan Riau. Data diperoleh melalui instrumen observasi, wawancara, dan dokumentasi serta dianalisis menggunakan teknik deskriptif kualitatif. Wawancara dilakukan kepada peserta diklat, atasan peserta diklat</p>

Desember 2018	<p>yakni kepala madrasah, dan teman sejawat peserta diklat yakni guru. Hasil evaluasi ini adalah bahwa penilaian pada level 1 reaksi, hasil reaksi peserta terhadap panitia penyelenggara dan narasumber sangat tinggi. Hanya perlu perhatian persiapan bahan materi pelajaran perlu disiapkan di awal diklat dan perlengkapan ATK (alat tulis kantor) seperti flashdisc perlu di cek kembali. Pada level 2 belajar, kemampuan kompetensi sikap, pengetahuan, dan keterampilan peserta sangat signifikan penilaiannya. Pada level 3 perilaku, pelaksanaan evaluasi dilakukan setelah peserta kembali ke tempat kerjanya masing-masing. Ada peningkatan perubahan perilaku dari alumni diklat dari sebelum diklat dan setelah diklat. Perubahan perilaku seperti kedisiplinan kehadiran, cara berpakaian, memotivasi teman sejawat, berkomunikasi dengan baik, serta ketepatan dan kecepatan menyelesaikan tugas-tugas sehari-hari. Pada level 4 dampak, ada peningkatan kinerja alumni diklat. Alumni mampu membimbing dan mendesiminasi ilmu yang telah didapat dari diklat kepada sesama teman sejawatnya, mampu mengembangkan metode dan media pembelajaran dalam proses belajar mengajar, dan pembuatan Rancangan Program</p>
---------------	---

	Pembelajaran (RPP) menjadi lebih baik
--	---------------------------------------

## PEMBAHASAN

Perkembangan situasi sosial yang begitu cepat mengharuskan setiap organisasi atau lembaga mau tidak mau menyesuaikan dirinya terhadap perkembangan tersebut. Salah satu mata rantai yang harus di tingkatkan adalah membangun Sumber Daya Manusia yang fleksibel dan tidak kaku (Executive Vice President HCM BCA Hendra Tanumihardja, berbagi pengetahuan tentang sumber daya manusia di era revolusi industri 4.0 dalam [Kompas.com](http://Kompas.com) dengan judul "Ini SDM yang Dibutuhkan di Revolusi Industri 4.0").

Untuk mengasah *soft skill* tersebut maka di perlukan berbagai macam pelatihan.

Pelatihan dapat didefinisikan sebagai suatu upaya sistematis untuk meningkatkan pengetahuan (*knowledge*), ketrampilan (*skills*), dan sikap kerja (*behaviors*) para karyawan melalui proses belajar. Tujuan pelatihan adalah untuk meningkatkan *knowledge*, *skills*, atau *behaviors*, agar para karyawan dapat lebih optimal dalam menjalankan fungsi dan tugas jabatannya sehari-hari (Noe, 2002).

Tidak dapat dipungkiri bahwa pelaksanaan pelatihan akan mengeluarkan banyak biaya, waktu dan stigma negatif dari para peserta. Bagi perusahaan dengan kepemilikan modal sendiri para manager akan berhitung seberapa besar timbal balik yang akan diterima oleh perusahaan setelah pelatihan dilaksanakan. Bagi lembaga/Instansi yang dibiayai oleh APBN/APBD bahwa penyelenggaraan Diklat Aparatur Negara harus dapat dipertanggungjawabkan keberhasilannya bermanfaat sebesar-besarnya bagi kepentingan masyarakat. Atas dasar itulah diperlukan evaluasi program pelatihan yang dapat menggambarkan, mengetahui, menilai betul bagaimana dampak sebuah Diklat terhadap perusahaan atau lembaga. Terlebih dalam situasi pandemi saat ini bahwa program diklat yang dilaksanakan harus betul menjadi skala prioritas pembangunan bangsa. (Krismiyati Tasrin 2019).

## MODEL EVALUASI PENGEMBANGAN KIRKPATRICK

Sebelum membahas tentang tahapan model evaluasi Kirpatrick peneliti akan memberikan argumen mengapa memilih evaluasi kirpatrick dalam penelitian ini;

1. Lebih komprehensif, karena mencakup aspek kognitif, skill dan afektif;
2. Objek evaluasi tidak hanya hasil belajar semata tetapi juga mencakup proses, output maupun outcomes;
3. Lebih mudah diterapkan applicable untuk level kelas karena tidak terlalu banyak melibatkan pihak-pihak lain dalam proses evaluasi.

### Level 1

Pada level reaksi, ukuran mengenai hal ini didesain untuk mengetahui opini ataupun *feedback* dari para peserta mengenai program pelatihan. Dengan menggunakan kuisioner pada akhir pelatihan, ataupun setelah pelatihan dijalani berakhir para peserta ditanya mengenai seberapa jauh mereka puas terhadap pelatihan secara keseluruhan, terhadap pelatih/instruktur, materi yang disampaikan, bahan-bahan yang disediakan, dan fasilitas pelatihan yang digunakan.

### Level 2

Pada level kedua yakni *learning*, informasi yang ingin diperoleh adalah untuk mengetahui seberapa jauh para peserta dapat menguasai konsep, pengetahuan dan keterampilan-keterampilan yang diberikan selama pelatihan berlangsung. Pada level ini biasanya dilakukan dengan mengadakan tes tertulis (*essay* atau *multiple choice*), *performance test* dan latihan-latihan simulasi. Pertanyaan yang diajukan dalam tes disusun sedemikian rupa sehingga mampu mencakup semua materi dari semua program pelatihan yang diikuti oleh peserta pelatihan.

### Level 3

Pada level ketiga yakni *behavior*, informasi yang ingin diperoleh adalah perilaku dari para peserta (*before-after*) sehingga dapat dibandingkan guna mengetahui tingkat pengaruh pelatihan terhadap perubahan performansi peserta pelatihan. Level evaluasi ini sangat penting karena pada dasarnya sasaran dari pelatihan

ini adalah untuk mengubah perilaku untuk meningkatkan performansi para peserta. Perilaku dari para peserta dapat diukur berdasarkan sistem evaluasi performansi guna mendapatkan tingkat performansi para peserta yang dikumpulkan oleh para supervisor masing-masing.

### Level 4

Pelaksanaan program Diklat, tentunya bertujuan mendapatkan hasil yang baik, seperti peningkatan kualitas, produktivitas, atau tingkat keselamatan. Evaluasi di level dampak bertujuan apakah program pelatihan bermanfaat dalam mencapai tujuan organisasi. Untuk mengetahui apakah tujuan ini tercapai atau tidak dapat digunakan angket, survey dan wawancara mendalam serta FGD kepada para alumni pelatihan dan masyarakat

Baik praktisi bidang pelatihan maupun para akademisi berpendapat bahwa kriteria evaluasi yang lebih komprehensif sangat dibutuhkan, yaitu yang dapat menggambarkan tingkat pengembalian moneter program pelatihan itu sendiri (Noe, 2002). Noe, 2002; Lilly, 2001; Fitz-enz, 2000; Phillips, 1997, menjelaskan bahwa evaluasi pelatihan dengan kriteria ROI merupakan teknik evaluasi yang paling objektif dibanding empat kriteria lainnya, mengingat unsur kuantitatif merupakan hal yang dominan pada metode ini. Secara sistematis, tingkatan evaluasi pelatihan dapat dilihat pada Tabel 2. Baik praktisi bidang pelatihan maupun para akademisi berpendapat bahwa kriteria evaluasi yang lebih komprehensif sangat dibutuhkan, yaitu yang dapat menggambarkan tingkat pengembalian moneter program pelatihan itu sendiri (Noe, 2002). Noe, 2002; Lilly, 2001; Fitz-enz, 2000; Phillips, 1997, menjelaskan bahwa evaluasi pelatihan dengan kriteria ROI merupakan teknik evaluasi yang paling objektif dibanding empat kriteria lainnya, mengingat unsur kuantitatif merupakan hal yang dominan pada metode ini. Secara sistematis, tingkatan evaluasi pelatihan dapat dilihat pada Tabel 2.

Tingkatan Evaluasi	Tujuan Pengukuran	Alat dan Cara	Keterangan
1. Reaction (and planned action)	Participant's reaction and satisfaction to the content and delivery of pelatihan.	Participant's complete evaluation forms and/or develop action plans for implementing new knowledge.	Subjective but has some usefulness. If follow-up is scheduled, participant's action plans will be more realistic.
2. Learning	Skills, knowledge or attitude changes as a result of pelatihan program.	Tests via paper and pencil or computerized format.	Tests must be assessed for validity and reliability.
3. Behavior	Changes in behavior on the job as a result of pelatihan.	Performance reviews and observations.	Assumption is that if the skills are applied, results will follow.
4. Results	Impact of pelatihan on business activities and processes.	Cost reduction, productivity increases, improved quality, reduced labor hours, decreased production / processing time, etc.	Critical tasks are isolating the effects of pelatihan and capturing appropriate data.
5. Return on Investment (ROI)	Compares the costs of the pelatihan program with monetary results and is usually expressed as a percentage.	Detailed, comprehensive data collection and analysis of costs & benefits. Accounting expertise helpful. Time value of money is a factor.	The most comprehensive and objective evaluation technique, but the process can be very costly and time consuming.

Sumber: Lilly (2001), halaman 2

### Level 5

#### Return on Training Investment (RoTI)

Dalam RoTI Workbook (2002) menjelaskan bahwa RoTI merupakan sebuah model yang digunakan untuk menjelaskan dan membuktikan sebuah pelatihan efektif atau tidak. RoTI memberikan gambaran yang jelas dan akurat mengenai hasil dari sebuah pelatihan dengan menghitung dan mengkonversi semua benefit menjadi monetary value. Mengapa RoTI menjadi sangat penting tuntutan bagi pelatihan; 1) untuk menunjukkan return yang jelas bagi lembaga/perusahaan 2) RoTI adalah alat yang dapat membantu untuk menganalisis tingkat kemanfaatan pelatihan secara nyata. 3) tuntutan efisiensi biaya pelatihan harus diseimbangkan dengan kemanfaatannya, 4) RoTI memberikan informasi untuk menjadikan cost effective ketimbang cost efficient. Sebagaimana penelitian Ryan Busra Kowara, Harmein Nasution, Yeni Absah yang mengatakan bahwa Hasil pengukuran program pilot project peningkatan penjualan Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Lubuk Pakam tahun 2018 diperoleh nilai ROTI sebesar 526%, angka ini menunjukkan hasil yang lebih wajar jika dibandingkan dengan perhitungan eksisting sebesar 8974%. Nilai tersebut menyatakan bahwa investasi yang dikeluarkan untuk kegiatan pelatihan memberikan keuntungan finansial sebesar 5,26 kali lipat bagi perusahaan dalam bentuk rupiah yang diperoleh perusahaan melalui penjualan listrik. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Lynch et al (2006) yang menyatakan bahwa metode evaluasi ROTI merupakan indikator yang baik dalam menilai program pelatihan dan memiliki dampak finansial yang positif bagi perusahaan.

Cara menghitung RoTI adalah sebagai berikut:

$$ROI = \frac{\text{Net Program Benefit}}{\text{Total Incurred Cost}} \times 100\%$$

#### Keterangan:

1. Net Program Benefits adalah program benefits dikurangi total incurred costs.
2. Program benefits merupakan sejumlah keuntungan yang diperoleh karena melakukan investasi.
3. Total incurred costs merupakan biaya yang dikeluarkan sebagai investasi.

Rumus ROI ini diturunkan dari rumus BCR (Benefits/Cost Ratio).

$$BCR = \frac{\text{Program Benefits}}{\text{Program Costs}}$$

Nilai RoTI yang didapat ini kemudian dianalisis dan dimanfaatkan sebagai salah satu hal penting dalam pengambilan keputusan maupun perbaikan dan pengembangan program pelatihan.

### KESIMPULAN DAN SARAN

Dampak pelatihan yang selama ini bersifat intangible dapat diukur dengan monetary value sehingga pengambilan keputusan terhadap keberadaan sebuah Program pelatihan lebih nyata dan jelas.

Model evaluasi Kirkpatrick dengan pengembangan perhitungan RoTI dapat memastikan bahwa dana yang digunakan benar-benar dapat dipertanggungjawabkan karena sudah melalui berbagai evaluasi dan telaah secara mendalam.

Return On Training Investment (RoTI) adalah suatu ukuran yang diperoleh oleh suatu lembaga/perusahaan dalam jangka waktu tertentu atas investasi suatu program pelatihan yang dilaksanakan. Return On Training Investment (RoTI) dihitung berdasarkan estimasi atau data terhadap biaya ataupun keuntungan atas program pelatihan.

Tujuannya untuk mengetahui sampai sejauhmana pelatihan yang dilakukan memberikan dampak hasil (results) terhadap peningkatan kinerja alumni pelatihan , unit kerja, maupun lembaga secara keseluruhan.

No. 1 Forum Diklat. 2014.  
<http://pusdiklatmigas.esdm.go.id>  
Tayibnafis, Farida Yusuf Evaluasi Program dan instrumen evaluasi Jakarta Rineka Cipta 2008

## DAFTAR PUSTAKA

- Ambiyar, Metodologi Penelitian Evaluasi Program, Bandung : Alfabeta .2019.
- Ananda Rusydi, Pengantar evaluasi program pendidikan, Jakarta, Perdana Publishing, 2019.
- Arikunto, Suharsimi, & Jabar, Cipi Safrudin, Evaluasi Program Pendidikan , Jakarta Bumi Aksara. 2010.
- Brinkerhoff, Robert, *Program Evaluation , A Practitioners guide for trainer5s and education*
- Fitzpatrick, *Program Evaluation , Alternative Approach and Practical guidelines*, Pearson Education Boston USA 2004.
- Fitz-enz, Jac. *ROI of Human Capital*. New York: AMACOM, American Management Association, (2000).
- Kirkpatrick, Donald L., and Kirkpatrick, J. D. *Evaluating Training Programs*. San Francisco: Berrett-Koehler. (2006).
- Noe, Raymond A. *Employee Training and Development*. 2nd ed. New York: McGraw-Hill. (2002).
- Phillips, Jack J. *Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs*. Houston: Gulf Publishing Company. (1997).
- Ramayana Ritonga, Asep Saepudin, Uyu Wahyudin, Penerapan Model Evaluasi Kirkpatrick Empat Level Dalam Mengevaluasi Program Diklat Di Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP) Lembang Program Studi Pendidikan Masyarakat Sekolah Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia Jurnal Pendidikan Nonformal Volume 14, No. 1, Maret 2019
- Ramadhon, Syafril. Penerapan Model Empat Level Kirkpatrick Dalam Evaluasi Program Pendidikan Dan Pelatihan Aparatur Di Pusdiklat Migas. Vol. 06