

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Deskripsi Kajian Teori

1. Kajian Teknologi Kinerja

a. Pengertian Teknologi Kinerja

Teknologi kinerja (*human performance technology*) adalah istilah terkait teknologi pendidikan/teknologi pembelajaran yang mulai mencuat disekitar akhir tahun 1980-an.² Teknologi kinerja merupakan suatu proses peningkatan kompetensi manusia dengan meningkatkan produktivitas dan efisiensi pada hasil kerja yang didasarkan pada pengembangan sistem yang sistemik dan sistematis. Teknologi kinerja menggunakan berbagai intervensi dari berbagai disiplin ilmu lain termasuk psikologi perilaku, instruksional desain sistem, pengembangan organisasi, dan manajemen sumber daya manusia.

Teknologi kinerja memiliki pengertian menurut beberapa ahli yaitu:

Menurut Harless dalam Geiss (1986):

² Ibid. h, 161

“Human performance technology is the process of selection, analysis, design, development, implementation, and evaluation of programs to most costeffectively influence human behavior and accomplishment.”³

Teknologi kinerja adalah proses seleksi, analisis, desain, pengembangan, implementasi, dan evaluasi program untuk biaya yang paling efektif untuk mempengaruhi perilaku manusia dan prestasi. Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa teknologi kinerja merupakan suatu proses dimulai dari seleksi sampai evaluasi, yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kinerja manusia.

Menurut Organisasi profesi International Socitey for Performance Improvement (2005):

“A systematic approach to improving productivity an competence, uses a set of methode, and procedures-and a strategy for solving problems for realizing opportunities related to the performance of people.”⁴

Dari definisi tersebut dapat dijelaskan bahwa teknologi kinerja merupakan sebuah pendekatan sistematis yang menggunakan

³ Dewi Salma Prawiradilaga, Wawasan Teknologi Pendidikan, (Jakarta: Kharisma Putra Utama, 2012), h. 162

⁴ Ibid. h. 162

seperangkat metode, prosedur dan strategi untuk memecahkan masalah yang berkaitan dengan kinerja seseorang didalam organisasi maupun perusahaan.

b. Pelatihan dalam Teknologi Kinerja

Di dalam menjalankan aktifitas kerja pada umumnya setiap individu memiliki pandangan hidup yang sama antara satu dengan yang lain. Dimana semua individu ingin mencapai keberhasilan untuk meningkatkan taraf hidupnya, sehingga muncul keinginan untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan dirinya dalam bekerja.

Menurut Pershing (2006) keberadaan teknologi kinerja dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan adalah memilih intervensi yang tepat melalui analisis kinerja.⁵

Artinya melalui teknologi kinerja masalah tentang kesenjangan kinerja setiap individu dapat diselesaikan dengan meningkatkan kemampuan yang dimiliki, salah satunya intervensi yang dapat dilakukan adalah dengan pelatihan.

Menurut Stovich dan Keeps (1992) pemilihan intervensi yang dilakukan adalah untuk membelajarkan seluruh karyawan dan SDM yang ada pada suatu organisasi agar menjadi lebih berdaya dan

⁵ Ibid. h, 170

dapat memenuhi tantangan serta meningkatkan mutu organisasi mereka. Intervensi yang dimaksud adalah berbagai program pelatihan⁶

Menurut Dewi S. Prawiradilaga mengungkapkan jika di dalam memilih intervensi dibedakan menjadi dua yaitu *Instruksional* dan *Non Instruksional*. Pelatihan merupakan salah satu intervensi *Instruksional*. Jika pelatihan sudah diputuskan sebagai intervensi langkah selanjutnya teknolog kinerja mulai bekerja sebagai desainer pelatihan. Faktor proses belajar orang dewasa, motivasi bekerja, efisiensi waktu pelatihan dan pembiayaan, pemanfaatan sumber patut dipertimbangkan dalam mendesain pelatihan.⁷

Dari pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa untuk mengatasi kesenjangan dalam kinerja pada setiap individu, teknologi kinerja memiliki peran untuk mengintervensi kesenjangan tersebut. Salah satu intervensi yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan pelatihan. Teknologi kinerja memiliki peran pada pelatihan yaitu dengan melakukan analisis kinerja untuk menentukan intervensi yang tepat dan mendesain pelatihan agar dapat mencapai hasil pelatihan yang sesuai dengan tujuan yang diinginkan.

⁶ Ibid. h,179

⁷ Ibid. h, 175.

2. Kajian Pelatihan

a. Pengertian Pelatihan

Melaksanakan pelatihan merupakan salah satu strategi perusahaan untuk membantu perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Dengan pelatihan para karyawan dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan. Pada hakekatnya setiap individu maupun kelompok selalu dituntut untuk belajar dan meningkatkan kemampuannya agar dapat terus berkembang, karena dengan belajar akan menghasilkan perubahan berupa kemampuan yang baru.

Pengertian pelatihan menurut Raymond Noe (2002: 4) adalah usaha yang direncanakan oleh perusahaan (organisasi) untuk memfasilitasi pembelajaran kompetensi karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan.⁸ Kompetensi yang dimaksudkan adalah pengetahuan, keterampilan serta sikap para karyawan yang berpengaruh terhadap kinerjanya, karena tujuan utama pelatihan adalah agar kompetensi karyawan dapat diterapkan dalam melaksanakan pekerjaan di lingkungan kerja.

⁸ Sudarmanto, Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi, (Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2014), h. 228

Caple (2009) menyatakan bahwa pelatihan merupakan upaya yang sistematis dan terencana untuk mengubah atau mengembangkan pengetahuan, keterampilan, sikap melalui pengalaman belajar dalam rangka meningkatkan efektivitas kinerja kegiatan atau berbagai kegiatan.⁹

Mathis dan Jackson (2004: 301) mengungkapkan bahwa pelatihan adalah sebuah proses dimana orang akan mendapatkan kapabilitas untuk membantu pencapaian tujuan organisasional.¹⁰ Maksud dari definisi tersebut adalah pelatihan dapat memberikan karyawan pengetahuan dan keterampilan yang spesifik dan dapat diidentifikasi untuk digunakan dalam pekerjaan mereka pada saat ini.

Berdasarkan beberapa pengertian pelatihan di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pelatihan merupakan upaya yang dilakukan perusahaan yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi yaitu pengetahuan, keterampilan, dan sikap para karyawan untuk dapat diterapkan di lingkungan kerja.

⁹ Donni Juni Priansa, *Perencanaan dan Pengembangan SDM*, (Bandung: Alfabeta, 2014), h. 175.

¹⁰ Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: PT. Refika Aditama, 2013), h. 70

b. Tujuan Pelatihan

Pada umumnya tujuan pelatihan berguna untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap para karyawan sehingga kinerja para karyawan dapat meningkat dan membantu untuk memenuhi tujuan dari perusahaan. Tujuan pelatihan pada hakekatnya mengacu pada permasalahan atau keperluan di lapangan yang nantinya akan berguna untuk memenuhi kemampuan para karyawan agar sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.

Menurut Sikula (2001) program pelatihan memiliki tujuan, antara lain:¹¹

1) Produktivitas (Productivity)

Dengan pelatihan akan dapat meningkatkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, dan perubahan tingkah laku. Hal ini diharapkan dapat meningkatkan produktivitas perusahaan.

2) Kualitas (Quality)

Penyelenggaraan pelatihan tidak hanya dapat memperbaiki kualitas karyawan namun diharapkan dapat memperkecil kemungkinan terjadinya kesalahan dalam bekerja. Dengan

¹¹ Donni Juni Priansa, Op. Cit., h. 178.

demikian kualitas dari output yang dihasilkan akan tetap terjaga bahkan meningkat.

3) Perencana Tenaga Kerja (Human Resource Planning)

Pelatihan akan memudahkan karyawan untuk mengisi kekosongan jabatan dalam suatu perusahaan, sehingga perencanaan karyawan dapat dilakukan sebaik-baiknya. Dalam perencanaan sumber daya manusia salah satu di antaranya mengenai kualitas dan kuantitas dari karyawan yang direncanakan untuk dapat memperoleh karyawan dengan kualitas yang sesuai dengan yang diarahkan.

4) Moral (Morale)

Diharapkan pelatihan akan dapat meningkatkan prestasi kerja dari karyawan sehingga akan dapat menimbulkan peningkatan upah karyawan. Hal tersebut akan dapat meningkatkan moral kerja karyawan untuk lebih bertanggung jawab terhadap tugasnya.

5) Kompensasi Tidak Langsung (Indirect Compensation)

Pemberian kesempatan pada karyawan untuk mengikuti pelatihan dapat diartikan sebagai pemberian balas jasa atas prestasi yang telah dicapai pada waktu yang lalu, di mana dengan mengikuti program tersebut karyawan bersangkutan

mempunyai kesempatan untuk lebih dapat mengembangkan diri.

6) Keselamatan dan Kesehatan (Health and Safety)

Merupakan langkah terbaik dalam rangka mencegah atau mengurangi terjadinya kecelakaan kerja dalam suatu organisasi sehingga akan menciptakan suasana kerja yang tenang, aman dan adanya stabilitas pada sikap mental mereka.

7) Pencegahan Kadaluarsa (Obsolescence Prevention)

Pelatihan akan mendorong inisiatif dan kreativitas karyawan, langkah ini diharapkan akan dapat mencegah karyawan dari sifat kadaluarsa. Artinya kemampuan yang dimiliki oleh karyawan dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi.

8) Perkembangan Pribadi (Personal Growth)

Memberikan kesempatan bagi karyawan untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki karyawan termasuk meningkatkan perkembangan pribadinya.

Mangkunegara menyebutkan secara rinci bahwa tujuan pelatihan antara lain untuk :¹²

1. Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi

¹² Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011), h.45

2. Meningkatkan produktivitas kerja
3. Meningkatkan kualitas kerja
4. Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia
5. Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja
6. Meningkatkan rangsangan agar karyawan mampu berprestasi secara maksimal
7. Meningkatkan keusangan (*obsolence*)
8. Meningkatkan perkembangan karyawan.

Tujuan pelatihan menurut Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana adalah untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan serta meningkatkan kualitas dan produktivitas organisasi secara keseluruhan, dengan kata lain tujuan pelatihan adalah meningkatkan kinerja dan pada gilirannya akan meningkatkan daya saing.¹³

Berdasarkan pengertian tujuan pelatihan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa tujuan pelatihan adalah untuk meningkatkan dan mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan sikap tertentu bagi individu/karyawan dalam melakukan pekerjaan

¹³ Tjiptono, F dan Diana, A, Total Quality, Management, (Yogyakarta : Andi offset, 1998) h, 223

dengan efektif dan efisien sesuai dengan tuntutan kebutuhan dan perkembangan ilmu dan teknologi. Bagi perusahaan pelatihan bertujuan untuk meningkatkan produktivitas secara keseluruhan.

c. Fungsi Pelatihan

Fungsi pelatihan pada hakekatnya adalah untuk meningkatkan kemampuan dan memperbaiki perilaku para karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Berikut merupakan fungsi dari pelatihan yaitu:¹⁴

1. Meningkatkan keterampilan sesuai perubahan teknologi

Kita tidak bisa mengabaikan kemajuan teknologi yang ada. Secara tidak langsung, perubahan yang ada justru sangat membantu pekerjaan yang dilakukan sehari-hari. Tentunya, perusahaan berharap semua karyawannya mampu beradaptasi dengan berbagai perubahan teknologi untuk meningkatkan produktivitasnya.

2. Membantu masalah operasional

Melalui pelatihan kerja, karyawan mampu mengerjakan banyak hal, termasuk salah satunya permasalahan operasional.

¹⁴ <http://akademitrainer.com/5-fungsi-pelatihan-karyawan/> Diunduh pada 7/12/2017, pukul 21:04

Dengan demikian, perusahaan tidak perlu memanggil orang luar untuk membenahinya.

3. Mengurangi waktu belajar karyawan baru

Untuk menjadi seorang karyawan yang handal dan profesional, memang dibutuhkan proses. Dengan mengikuti pelatihan, karyawan baru tidak perlu menghabiskan waktu bertahun-tahun untuk memahami seluk beluk pekerjaannya.

4. Memberi orientasi pada karyawan

Pemahaman organisasi setiap karyawan akan sangat membantu perusahaan saat terjadi masalah internal

5. Mempersiapkan karyawan untuk promosi

Dalam perjalanannya, pimpinan perusahaan akan mangkat dari jabatannya. Pada waktunya, mereka akan melakukan pergantian jabatan. Salah satu cara untuk mengetahui kualitas karyawan pengganti mereka adalah melalui pelatihan.

Menurut Oemar Hamalik fungsi dari pelatihan adalah¹⁵

- a. Fungsi edukatif, mengacu pada peningkatan kemampuan professional dan kepribadian, yang berfungsi untuk memperbaiki (performance) kerja pada peserta pelatihan.
- b. Fungsi administratif, mengacu pada pemenuhan syarat-syarat administratif yang dituntut terhadap setiap karyawan. Pelatihan

¹⁵ Sendarmayanti, Op. Cit., h. 68.

ini biasanya untuk mempersiapkan promosi ketenagaan untuk jabatan yang lebih rumit dan sulit.

- c. Fungsi personal, lebih menekankan pada pembinaan kepribadian dan bimbingan personal untuk mengatasi kesulitan dan masalah dalam pekerjaan. Pelatihan ini berfungsi untuk mempersiapkan tenaga kerja pada jabatan yang lebih tinggi yakni jabatan kepengawasan dan manajemen.

Fungsi pelatihan kerja sebagaimana yang disebutkan dalam Pasal 9 UU Ketenagakerjaan adalah untuk membekali, meningkatkan dan mengembangkan kompetensi kerja guna meningkatkan kemampuan, produktivitas, dan kesejahteraan tenaga kerja. Yang dimaksud dengan peningkatan kesejahteraan disini adalah kesejahteraan bagi tenaga kerja yang diperoleh karena terpenuhinya kompetensi kerja melalui pelatihan kerja.¹⁶

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pelatihan memiliki fungsi sebagai sarana untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan sumber daya manusia yang meliputi pengetahuan, keterampilan, dan sikap untuk menunjang produktivitas perusahaan.

¹⁶ <http://www.hukumtenagakerja.com/pelatihan-kerja/fungsi-pelatihan-kerja/> Diunduh pada 10/12/2017 Pukul 22:00

d. Prosedur dan Langkah – langkah Pelatihan

Dalam menyelenggarakan pelatihan terdapat prosedur dan langkah – langkah dalam pelatihan menurut beberapa ahli, antara lain adalah sebagai berikut:

Menurut Dessler (2003) program pelatihan terdiri dari lima langkah, yaitu:¹⁷

- 1) Analisis Kebutuhan, yaitu mengetahui keterampilan kerja spesifik yang dibutuhkan, menganalisis keterampilan dan kebutuhan calon yang akan dilatih, dan mengembangkan pengetahuan khusus yang terukur serta tujuan prestasi.
- 2) Merencanakan instruksi, untuk memutuskan, menyusun, dan menghasilkan isi program pelatihan, termasuk buku kerja, latihan dan aktivitas, yang menggunakan teknik pelatihan yang disesuaikan dengan tujuan pelatihan, dengan kerja langsung dan mempelajari dibantu dengan komputer.
- 3) Validasi, dimana orang-orang yang terlibat membuat sebuah program pelatihan dengan menyajikan kepada beberapa sample/peserta yang dapat mewakili.
- 4) Menerapkan program, yaitu melatih karyawan yang ditargetkan.

¹⁷ Gary Dessler, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta: PT Indeks, 2011), h. 281.

- 5) Evaluasi dan tindak lanjut, yakni saat manajemen menilai keberhasilan atau kegagalan program pelatihan.

Daryanto dan Bintoro (2014) menyatakan bahwa ada lima proses manajemen pelatihan yang dilakukan secara sistematis, terencana dan terarah. Langkah-langkah tersebut adalah sebagai berikut:¹⁸

- 1) Mengkaji Kebutuhan Pelatihan (Training Need Assesment/TNA)

Pada prinsipnya, proses pengkajian kebutuhan pelatihan adalah melakukan pengkajian tentang ada tidaknya kesenjangan dalam penampilan kerja yaitu kesenjangan antara apa yang seharusnya dilakukan merupakan ketentuan penampilan kerja (standar), sedangkan apa yang sebenarnya dilakukan merupakan tingkat penampilan kerja yang dicapai atau yang dimiliki. Perbedaan inilah yang disebut dengan kesenjangan (gap).

- 2) Merumuskan Tujuan Pelatihan (Training Objective)

Pada langkah kedua ini, diawali dengan merumuskan secara tepat dan benar kesenjangan atau gap kinerja yang terjadi, agar jelas kemampuan apa yang masih harus ditingkatkan. Dengan

¹⁸ Daryanto dan Bintoro, Manajemen Diklat, (Malang: Gava Media, 2014), h. 30.

demikian, tujuan pelatihan yang ingin dicapai akan dapat dirumuskan secara jelas, terukur, dan dapat dicapai.

3) Merancang Program Pelatihan (Training Design)

Pada langkah ketiga ini, kompetensi yang ingin dicapai sebagaimana dirumuskan pada langkah kedua, dijabarkan dalam kegiatan operasional yang dapat diukur. Proses pada langkah ketiga ini harus menghasilkan kurikulum dan rancangan alur proses pelatihan.

4) Melaksanakan Program Pelatihan (Training Implementation)

Pada langkah keempat ini, merupakan rangkaian kegiatan pelaksanaan program pelatihan, pedoman pada kurikulum, metode penyelenggaraan dan rancangan alur proses pelatihan. Apabila pelaksanaan pada langkah keempat ini tidak sesuai dengan hasil pada langkah ketiga tersebut, maka tujuan pelatihan dalam hal ini kompetensi yang diharapkan tidak akan tercapai.

5) Melakukan Evaluasi Program Pelatihan (Training Evaluation)

Pada langkah kelima ini, merupakan kegiatan penilaian terhadap pelaksanaan program pelatihan, meliputi penilaian peserta, penilaian bagi penyelenggara, serta pencapaian tujuan

pelatihan. Sebenarnya evaluasi harus dilakukan pada tiap langkah dari siklus pelatihan, tidak hanya pada akhir pelatihan.

Adapun menurut Benardin dan Russel (1993) menjelaskan bahwa program pelatihan mempunyai tiga tahap aktivitas, yaitu:¹⁹

- 1) Penilaian kebutuhan pelatihan (need assessment), yang tujuannya adalah mengumpulkan informasi untuk menentukan dibutuhkan atau tidaknya program pelatihan.
- 2) Pengembangan program pelatihan (development), bertujuan merancang lingkungan pelatihan dan metode-metode pelatihan yang dibutuhkan guna mencapai tujuan pelatihan.
- 3) Evaluasi program pelatihan (evaluation) yang mempunyai tujuan untuk menguji dan menilai apakah program-program pelatihan yang telah dijalani, secara efektif mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa prosedur dan langkah-langkah dalam pelatihan tersebut harus dilakukan secara bertahap agar proses pelaksanaan pelatihan tersebut sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

¹⁹ Fustino Cardoso Gomes, Manajemen Sumber Daya Manusia (Yogyakarta: Andi, 1995) h, 1997.

e. Komponen – komponen Pelatihan

Kegiatan pelatihan memiliki beberapa komponen agar pelatihan tersebut berjalan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. Mangkunegara menyebutkan beberapa komponen pelatihan diantaranya :²⁰

1. Tujuan dan sasaran pelatihan harus jelas dan dapat diukur
2. Para pelatih (*trainers*) harus memiliki kualifikasi yang memadai
3. Materi pelatihan harus disesuaikan dengan tujuan yang akan dicapai
4. Metode pelatihan harus sesuai dengan tingkat kemampuan karyawan yang menjadi peserta dalam pelatihan tersebut
5. Peserta pelatihan harus memenuhi persyaratan yang telah ditentukan

Sudjana (1996) menyebutkan pada tahap menyusun urutan kegiatan bahwa di dalam pelatihan harus menentukan bahan belajar, memilih dan menentukan metode dan teknik pembelajaran, serta menentukan media yang digunakan. Selain itu pada tahap ini harus memperhatikan faktor – faktor yang menunjang kegiatan pelatihan seperti:

²⁰ Mangkunegara, *op.cit*, h. 44

- Peserta pelatihan
- Sumber belajar
- Waktu
- Fasilitas yang tersedia
- Bentuk pelatihan
- Bahan pelatihan

Dalam model evaluasi 4 level Kirkpatrick pada level 1 menjelaskan tentang komponen – komponen pada pelatihan diantaranya:²¹

- Instruktur/Pelatih
- Fasilitas pelatihan
- Jadwal pelatihan
- Media pelatihan
- Materi Pelatihan
- Konsumsi/logistik
- Latihan atau tugas
- Studi kasus
- Handouts

²¹ Donald Kirkpatrick, Evaluasi Training Program Third-Edition (San Francisco: Berrett-Koehler Publisher, 2006), h. 27

Dari beberapa komponen di atas secara garis besar komponen yang ada dalam melaksanakan program pelatihan adalah instruktur, materi pelatihan, metode pelatihan, sumber belajar, jadwal pelatihan, dan fasilitas pelatihan.

3. Kajian Evaluasi Program Pelatihan

a. Pengertian Evaluasi Program Pelatihan

Menurut Arikunto (2004) evaluasi merupakan kegiatan untuk mengumpulkan informasi tentang bekerjanya sesuatu, yang selanjutnya informasi tersebut digunakan untuk menentukan alternatif yang tepat dalam mengambil sebuah keputusan.²²

Definisi lain yang disampaikan oleh Stufflebeam (1971) tentang evaluasi yaitu:

“Evaluation is the process of delineating, obtaining, and providing useful information for judging decision alternatives”²³

Dari definisi di atas dijelaskan bahwa evaluasi merupakan proses untuk menggambarkan, memperoleh, dan menyajikan informasi yang berguna untuk menilai alternatif keputusan.

²² Arikunto Suharsimi dan Safruddin Cepi. Evaluasi Program Pendidikan (Jakarta: PT Asdi Mahasatya, 2009) h.2

²³ Daryanto, Evaluasi Pendidikan, (Jakarta: Rineka Cipta, 2007), h.1.

Brinkerhoff (1986) menjelaskan bahwa evaluasi merupakan proses yang menentukan sejauh mana tujuan pendidikan dapat dicapai. Dalam pelaksanaan evaluasi ada tujuh elemen yang harus dilakukan yaitu:²⁴

- 1) Penentuan fokus yang akan dievaluasi (*focusing the evaluation*)
- 2) Penyusunan desain evaluasi (*designing the evaluation*)
- 3) Pengumpulan informasi (*collecting information*)
- 4) Analisis dan interpretasi informasi (*analyzing and interpreting*)
- 5) Pembuatan laporan (*reporting information*)
- 6) Pengelolaan evaluasi (*managing evaluation*)
- 7) Evaluasi untuk evaluasi (*evaluating for evaluation*)

Dari pengertian di atas dapat dijelaskan bahwa dalam melakukan evaluasi, evaluator pada tahap awal harus menentukan fokus yang akan dievaluasi. Hal ini berarti memberikan penjelasan yang akan dievaluasi, serta perencanaan bagaimana melakukan evaluasi. Langkah selanjutnya yang dilakukan evaluator adalah mengumpulkan data, menganalisis, dan membuat interpretasi terhadap data yang sudah terkumpul dan membuat laporan

²⁴ Eko Putro Widoyoko, Evaluasi Program Pembelajaran, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), h.5

informasi dari data evaluasi tersebut. Selain itu evaluator harus mengelola dan mengevaluasi apa yang telah dilakukan dalam melaksanakan evaluasi secara keseluruhan.

Dari berbagai pengertian - pengertian evaluasi di atas, dapat disimpulkan bahwa evaluasi merupakan kegiatan untuk mendapatkan data informasi dari sebuah program dan mengukur seberapa efektif program yang telah diselenggarakan. Evaluasi itu sendiri berguna untuk menentukan alternatif yang tepat dalam pengambilan keputusan.

Pengertian program secara umum adalah suatu unit atau kesatuan kegiatan maka program merupakan sebuah sistem, yaitu rangkaian kegiatan yang dilakukan bukan hanya satu kali tetapi berkesinambungan.²⁵

Pelaksanaan program selalu terjadi di dalam sebuah organisasi yang artinya harus melibatkan sekelompok orang. Apabila program ini langsung dikaitkan dengan evaluasi program maka program didefinisikan sebagai suatu unit atau kesatuan kegiatan yang merupakan realisasi atau implementasi dari suatu kebijakan,

²⁵ Arikunto Suharsimi dan Safruddin Cepi, Op. Cit., h. 2

berlangsung dalam proses yang berkesinambungan, dan terjadi dalam suatu organisasi yang melibatkan sekelompok orang.²⁶

Dari pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa program adalah suatu unit atau suatu kegiatan dari suatu kebijakan yang penetapannya melalui proses panjang dan disepakati oleh pengelolanya yang berlangsung dalam proses berkesinambungan dan terjadi dalam suatu organisasi yang melibatkan sekelompok orang.

Evaluasi program pelatihan secara umum dilakukan untuk mengetahui efektivitas dan efisiensi program pelatihan. Proses evaluasi dilakukan tidak hanya pada akhir kegiatan sebuah program pelatihan, tapi juga pada saat sebuah program pelatihan sedang berlangsung.

b. Tujuan Evaluasi Program Pelatihan

Evaluasi program pelatihan pada umumnya bertujuan untuk mengetahui efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan program pelatihan. Proses evaluasi dilakukan tidak hanya pada akhir kegiatan

²⁶ Ibid., h.2

pelatihan (evaluasi sumatif) namun dapat juga pada saat kegiatan pelatihan berlangsung (evaluasi formatif).²⁷

Evaluasi formatif dilakukan untuk mengetahui kelemahan yang terdapat dalam sebuah program pelatihan. Data dan informasi yang diperoleh dalam evaluasi ini dapat dijadikan dasar untuk melakukan perbaikan terhadap program tersebut. Pada evaluasi sumatif data dan informasi yang diperoleh digunakan untuk membuat keputusan apakah program yang diselenggarakan dapat berlanjut atau tidak. Evaluasi yang dilakukan terhadap penyelenggaraan sebuah program pelatihan pada dasarnya bertujuan untuk:²⁸

- 1) Mengetahui efektifitas dan efisiensi program pelatihan
- 2) Memperoleh informasi apakah penyelenggaraan program pelatihan dapat diterima oleh peserta
- 3) Memperbaiki kualitas penyelenggaraan program pelatihan
- 4) Memutuskan keberlanjutan dari program pelatihan
- 5) Mengetahui dampak penyelenggara program pelatihan terhadap kinerja karyawan dan perusahaan.

²⁷ Pribadi Benny A, *Desain dan Pengembangan Program Pelatihan Berbasis Kompetensi* (Jakarta: Kharisma Putra Utama, 2014) h,145

²⁸ Ibid. h, 146

Menurut Endang Mulyatiningsih (2011: 114-115), evaluasi program dilakukan dengan tujuan untuk:²⁹

- a) Menunjukkan sumbangan program terhadap pencapaian tujuan organisasi. hasil evaluasi ini penting untuk mengembangkan program yang sama ditempat lain.
- b) Mengambil keputusan tentang keberlanjutan sebuah program, apakah program perlu diteruskan, diperbaiki atau dihentikan.

Tujuan evaluasi yang lebih luas menurut pandangan Philips (dalam Werner dan DeSimone, 2006: 233) bahwa evaluasi dapat membantu :³⁰

1. Menentukan apakah program itu mencapai tujuannya
2. Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan program, yang dapat mengarah pada perubahan, seperti yang dibutuhkan
3. Menentukan rasio biaya-keuntungan program pelatihan
4. Menentukan siapa yang seharusnya berpartisipasi dalam program pelatihan di masa yang akan datang

²⁹ Suparno Eko Widodo, Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia (Jakarta: Jata Media, 2014) h, 340

³⁰ Kaswan, Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja SDM, (Bandung: Alfabeta, 2013), h. 217

5. Mengidentifikasi peserta yang mana yang paling mendapat manfaat dari program terkait.
6. Mengumpulkan data untuk membantu dalam memasarkan program terkait dimasa yang akan datang
7. Membangun database untuk membantu manajemen dalam mengambil keputusan.

Dilihat dari tujuannya yang ingin mengetahui kondisi sesuatu, maka evaluasi program merupakan salah satu bentuk penelitian evaluatif. Oleh karena itu dalam evaluasi program, pelaksana berfikir dan menentukan langkah bagaimana melaksanakan pelatihan.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan evaluasi program pelatihan pada dasarnya bertujuan untuk memperoleh informasi tentang program yang diselenggarakan sudah sesuai dengan tujuan pelatihan, mengetahui apakah program yang diselenggarakan efektif dan efisien, mengetahui dampak dari penyelenggaraan pelatihan dan menjadi bahan keputusan untuk program itu sendiri apakah yang harus diperbaiki, dilanjutkan atau diberhentikan.

c. Langkah – langkah Evaluasi Program Pelatihan

Evaluasi program dilaksanakan melalui beberapa tahapan. Berikut merupakan tahapan tersebut menurut Suharsimi dan Cepi (2014) meliputi:³¹

1) Persiapan evaluasi program

Sebelum evaluasi program dilakukan seorang evaluator harus melakukan persiapan secara cermat. Secara garis besar persiapan evaluasi program yang akan dilakukan berupa penyusunan desain evaluasi dengan memilih model evaluasi, penyusunan instrumen evaluasi, validasi menentukan jumlah sampel yang diperlukan dalam kegiatan evaluasi, dan penyamaan persepsi antar evaluator sebelum pengambilan data

2) Pelaksanaan evaluasi program

Pada tahapan ini evaluator melakukan pengumpulan data dan menganalisis data tersebut

3) Monitoring pelaksanaan program

Pada tahapan ini dilakukan untuk mengetahui kesesuaian pelaksanaan program dengan rencana program dan untuk mengetahui seberapa pelaksanaan program yang sedang

³¹ Suharsimi Arikunto dan Cepi Safruddin, Evaluasi Program Pendidikan (Jakarta: Bumi Aksara, 2014) h, 108.

berlangsung dapat diharapkan akan menghasilkan perubahan yang diinginkan.

Menurut Benny (2014) terdapat 7 tahapan untuk mengevaluasi pelatihan yaitu :³²

1) Menentukan tujuan

Tujuan evaluasi program adalah untuk menilai efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan program pelatihan. Seberapa jauh program pelatihan yang diselenggarakan dapat memfasilitasi peserta dalam menguasai kompetensi yang dilatihkan dan memotivasi peserta untuk mendalami kompetensi tersebut. Selain itu, hal lain harus diperhatikan dalam melakukan evaluasi program adalah apakah program pelatihan dapat membuat peserta mampu mengingat retensi lebih lama pengetahuan dan keterampilan yang telah dipelajari dan mengaplikasikannya dalam dunia kerja nyata.

2) Menentukan fokus evaluasi

Langkah selanjutnya yang perlu dilakukan dalam melakukan evaluasi program adalah menentukan fokus evaluasi. Komponen-komponen program mana saja yang perlu

³² Benny A. Pribadi, *Desain dan Pengembangan Program Pelatihan Berbasis Kompetensi*, (Jakarta: Kencana, 2014), h. 149.

dievaluasi?, apakah komponen input peserta, tempat, biaya, dan fasilitas program pelatihan sudah sesuai dengan proses dan output yang akan dicapai?, seberapa efektif dan efisien sebuah program pelatihan dapat digunakan untuk mencapai hasil yang diinginkan?, apakah hasil yang dicapai sesuai dengan aspirasi lingkungan dan stakeholders?, pertanyaan di atas dapat dijadikan fokus atau arah untuk melakukan evaluasi terhadap sebuah program pelatihan.

3) Menentukan responden

Responden adalah sumber data dan informasi yang diperlukan untuk melakukan penilaian terhadap kualitas program. Siapa saja yang dapat dilibatkan sebagai responden untuk menilai kualitas penyelenggaraan sebuah program pelatihan?, peserta, instruktur, administrator, dan manajer program pelatihan dapat dilibatkan sebagai responden untuk mengetahui kualitas penyelenggaraan program pelatihan. Responden yang akan dilibatkan dalam kegiatan evaluasi harus dapat dijadikan sebagai sumber data dan informasi untuk mendeskripsikan efektivitas dan efisiensi program pelatihan.

4) Menetapkan metode pengumpulan data

Metode apa yang akan digunakan untuk melakukan evaluasi terhadap program pelatihan?, beberapa ragam metode penelitian dapat digunakan untuk memperoleh data dan informasi yang diperlukan dalam menilai kualitas sebuah program. Metode survey, observasi, wawancara, dan analisis dokumen dapat digunakan untuk mengungkapkan tentang efektivitas dan efisiensi sebuah program pelatihan. Penggunaan metode dan instrumen pengumpulan data yang tepat akan membantu evaluator dalam memperoleh informasi yang akurat dan komprehensif. Data seperti ini akan membantu evaluator dalam melakukan analisis terhadap data yang diperlukan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan evaluasi. Instrumen pengumpulan data check list, skala penilaian, dan panduan wawancara dapat dikombinasikan penggunaannya untuk memperoleh data dan informasi yang diperlukan.

5) Melakukan pengumpulan data

Pengumpulan data harus sesuai dengan rencana yang telah dibuat sebelumnya. Langkah-langkah dalam mengumpulkan data perlu dilakukan secara sistematis dan sistematis untuk mencapai hasil evaluasi yang diinginkan. Pengumpulan data

perlu dilakukan secara objektif untuk menghindari terjadinya “bias” dalam melakukan pengambilan keputusan.

6) Melakukan analisis data

Langkah analisis data dilakukan dengan memanfaatkan data yang telah berhasil dikumpulkan sebelumnya. Analisis data dapat dilakukan baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif. Triangulasi data dapat dilakukan untuk menganalisis data yang telah berhasil dikumpulkan. Hal ini akan merupakan output atau hasil dari proses evaluasi.

7) Menyusun laporan evaluasi

Evaluator perlu menyusun laporan evaluasi berdasarkan hasil yang diperoleh dari analisis data. Laporan hasil evaluasi perlu ditulis dalam bentuk yang ringkas, lengkap, mudah dimengerti dan sistematis. Laporan evaluasi program pelatihan pada dasarnya berisi rekomendasi yang jelas dan kait dengan program pelatihan yang dievaluasi. Rekomendasi yang diungkapkan dalam laporan evaluasi harus lengkap dan logis serta komprehensif sehingga dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam membuat keputusan baik yang terkait

dengan penyempurnaan program (evaluasi formatif) maupun keputusan tentang kesinambungan program (evaluasi sumatif)

Terdapat 5 tahap dalam mengevaluasi pelatihan yaitu :³³

1) Persiapan Evaluasi

Pada langkah ini terdapat tiga kegiatan pokok yang berkaitan dengan pelaksanaan evaluasi yaitu : menentukan tujuan atau maksud evaluasi, merumuskan informasi yang akan dicari atau memfokuskan evaluasi dan menentukan cara pengumpulan data. Beberapa kriteria yang digunakan dalam merumuskan tujuan evaluasi adalah: (1) kejelasan, (2) keterukuran, (3) kegunaan dan kemanfaatan, (4) relevansi dan kesesuaian atau compatibility. Jadi tujuan evaluasi harus jelas, terukur, berguna, relevan dan sesuai dengan kebutuhan pengembangan program diklat. Dalam merumuskan informasi atau memfokuskan evaluasi harus berdasarkan kepada tujuan evaluasi. Terdapat beberapa metode dalam merumuskan pertanyaan evaluasi yaitu: (1) menganalisis objek, (2) menggunakan kerangka teoritis, (3) memanfaatkan keahlian dan pengalaman dari luar, (4) berinteraksi dengan audiens kunci. Menentukan cara

³³ <https://efidrew.wordpress.com/2012/10/19/pengantar-evaluasi-diklat/> Diunduh pada tanggal 11/12/2017 Pukul 17:04

pengumpulan data, misalnya survei atau yang lain, ditentukan pula pendekatan dalam pengumpulan data. Terdapat beberapa prosedur pengumpulan data dengan pendekatan kuantitatif, misalnya observasi, tes, survei atau lainnya.

2) Mengembangkan Instrumen

Setelah metode pengumpulan data ditentukan, selanjutnya ditentukan pula bentuk instrumen yang akan digunakan serta kepada siapa instrumen tersebut ditujukan (respondennya). Terdapat syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh instrumen evaluasi sebagai berikut: (1) validitas adalah keabsahan instrumen dalam mengukur apa yang seharusnya diukur, (2) reliabilitas adalah ketetapan hasil yang diperoleh, misalnya bila melakukan pengukuran dengan orang yang sama dalam waktu yang berlainan atau orang yang lain dalam waktu yang sama, (3) objektivitas adalah upaya penerjemahan hasil pengukuran dalam bilangan atau pemberian skor tidak terpengaruh oleh siapa yang melakukan, (4) standarisasi untuk memastikan evaluator mempunyai persepsi yang sama dalam mengukur karena adanya petunjuk khusus pengisian data, (5) relevansi adalah kepatuhan untuk mengembangkan berbagai pertanyaan agar sesuai dengan maksud instrumen, (6) mudah digunakan.

3) Mengumpulkan Data

Dalam melakukan pengumpulan data ini dilakukan dengan berbeda-beda pada masing-masing level. Pada level reaksi data yang dikumpulkan berupa data kuantitatif dengan menggunakan metode survei. Kemudian pada level pembelajaran data yang dikumpulkan berupa data kuantitatif dengan menggunakan tes. Selanjutnya pada level perilaku, data yang dikumpulkan melalui observasi atau dapat juga dengan rencana aksi (action plan), yaitu rencana tahapan tindakan yang akan dilakukan oleh peserta pelatihan dalam mengimplementasikan hasil pelatihan yang telah diikuti. Dalam hal ini para peserta harus mempunyai suatu sasaran peningkatan kinerja/kompetensi yang bersangkutan dalam unit kerja masing-masing yang kemudian diukur dengan menggunakan patokan kinerja/kompetensi yang bersangkutan. Kemudian yang terakhir, yaitu pada level hasil atau dampak, pada data yang dikumpulkan dapat melalui atasan, peserta pelatihan, bawahan atau rekan kerja (client).

4) Mengolah dan Menganalisis Data

Setelah data yang diperlukan sudah terkumpul, maka langkah berikutnya adalah mengolah dan menganalisis data. Dalam

menganalisis data dan menginterpretasikan harus berdasarkan hasil data yang telah berhasil didapatkan. Kemudian menyajikannya dalam bentuk yang mudah dipahami dan komunikatif.

5) Menyusun Laporan

Melaporkan merupakan langkah terakhir kegiatan evaluasi pelatihan. Laporan disusun dengan format yang telah disepakati oleh tim. Langkah terakhir evaluasi ini erat kaitannya dengan tujuan diadakannya evaluasi. Langkah-langkah tersebut dapat dengan digunakan untuk menjawab sejauh mana evaluasi pelatihan yang akan dilakukan dan bagaimana pelaksanaan proses pelatihan dari awal hingga akhir sehingga memberikan hasil untuk improvisasi pada pelatihan-pelatihan selanjutnya.

Dari pengertian di atas secara garis besar langkah - langkah dalam evaluasi pelatihan adalah melakukan persiapan evaluasi dengan menentukan tujuan, metode dan fokus evaluasi, melakukan evaluasi program pelatihan dengan mengumpulkan data, melakukan analisis data dengan mengolah data yang didapat, dan menyusun laporan tentang hasil yang didapat dari data yang didapatkan.

d. Model – model Evaluasi Program Pelatihan

Model – model evaluasi program pelatihan terdiri dari beberapa macam sesuai dengan yang dikemukakan oleh para ahli. Meskipun model evaluasi program pelatihan antara satu dengan yang lain berbeda, tetapi maksud dan tujuan yang dibahas tetap sama. Berikut beberapa model – model evaluasi program pelatihan menurut beberapa ahli yaitu:

1. Model Evaluasi 4 Levels Kirkpatrick

Model evaluasi Kirkpatrick merupakan model evaluasi pelatihan yang dikembangkan pertama kali oleh Donald L. Kirkpatrick (1959) dengan menggunakan empat level dalam mengkategorikan hasil-hasil pelatihan. Berikut adalah penjelasan tentang 4 level model evaluasi tersebut:

- a) Reaksi (Level 1), dilakukan untuk mengukur tingkat reaksi yang didisain agar mengetahui opini dari para peserta pelatihan mengenai program pelatihan.
- b) Belajar (Level 2), mengetahui sejauh mana daya serap peserta program pelatihan pada materi pelatihan yang telah diberikan.

- c) Perilaku (Level 3), diharapkan setelah mengikuti pelatihan terjadi perubahan tingkah laku peserta (karyawan) dalam melakukan pekerjaan.
- d) Hasil (Level 4), untuk menguji dampak pelatihan terhadap kelompok kerja atau organisasi secara keseluruhan.

Dalam pelatihan penerapan model evaluasi 4 level dari Kirkpatrick ini digunakan sebagai indikator dalam melaksanakan evaluasi. Berikut merupakan penguraian dari masing – masing 4 level dari Kirkpatrick:

1) Reaksi (Level 1)

Menurut Kirkpatrick (2006), evaluasi reaksi ini sama halnya dengan mengukur tingkat kepuasan peserta pelatihan. Reaksi dilakukan untuk mengukur tingkat reaksi yang di desain agar mengetahui opini dari para peserta pelatihan mengenai program pelatihan. Menurut Kirkpatrick (1959) mengatakan bahwa “evaluasi atas reaksi peserta mengenai training yang diikutinya merupakan hal yang penting untuk dilakukan karena menurutnya apabila seorang peserta bereaksi negatif dan tidak menyukai cara-cara penyelenggaraan training maka jangan diharapkan dia mampu

mempelajari dan memahami dengan baik materi yang disampaikan dalam pelatihan tersebut”³⁴

Komponen-komponen yang termasuk dalam level reaksi ini yang merupakan acuan untuk dijadikan ukuran. Ada beberapa komponen penting yang dijadikan bahan mengevaluasi pada tahap level 1, komponen tersebut adalah:³⁵

- Instruktur/pelatih (Trainer)

Indikator dalam komponen ini adalah kesesuaian keahlian pelatih dengan bidang materi, kemampuan komunikasi dan keterampilan pelatih dalam mengikut sertakan peserta pelatihan untuk berpartisipasi.

- Jadwal pelatihan (Training Schedule)

Indikator dalam komponen ini adalah ketepatan waktu dan kesesuaian waktu dengan peserta pelatihan, atasan para peserta dan kondisi belajar.

- Fasilitas pelatihan (Training Facilities)

Indikator dalam komponen ini adalah adalah ruang kelas, pengaturan suhu di dalam ruangan, bahan dan alat yang digunakan.

³⁴ <http://revisseptiana.blogspot.co.id/2010/03/model-evaluasi-training-four-levels.html> Diunduh pada 25/11/2017, pukul 15:20.

³⁵ Ibid, h.28.

- Materi Pelatihan (Content)

Indikator dalam komponen ini adalah kesesuaian materi dengan tujuan pelatihan, kesesuaian materi dengan topik pelatihan yang diselenggarakan.

- Media pelatihan

Indikator dalam komponen ini adalah kesesuaian media dengan bidang materi yang akan diajarkan yang mampu berkomunikasi dengan peserta dan menyokong instruktur/ pelatihan dalam memberikan materi pelatihan.

- Konsumsi/logistic

Indikator dalam komponen ini adalah jumlah dan kualitas dari makanan tersebut.

- Latihan atau tugas

Indikator dalam komponen ini adalah soal yang diberikan pada peserta

- Studi kasus

Indikator dalam komponen ini adalah sebuah kasus yang diberikan kepada peserta untuk dipecahkan.

- Handout

Indikator dalam komponen ini adalah berapa jumlah handouts yang diperoleh, apakah membantu atau tidak.

Langkah untuk mengumpulkan data pada tahap level 1 ini mempunyai dua metode dasar yang dapat digunakan yaitu dengan menggunakan kuesioner dan interview. Namun, metode yang paling sering digunakan oleh evaluator adalah dengan menyebarkan kuesioner yang berisikan beberapa komponen – komponen tersebut.

2) Belajar (Level 2)

Menurut Kirkpatrick (2006), bahwa evaluasi pada tahap belajar ini dapat mengetahui peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperoleh dari materi pelatihan. Tiga domain kompetensi pengetahuan (knowledge), keterampilan (Skills), dan sikap (Attitudes) merupakan hal - hal yang dapat berikan dalam suatu pelatihan. Pada evaluasi level belajar ini yang dapat diukur hanya pada peningkatan pengetahuan saja, sehingga termasuk kedalam ranah kognitif yang meliputi pengetahuan, pemahaman, dan aplikasi.³⁶

Adapun metode yang digunakan dalam mengumpulkan data pada level 2 ini yaitu dengan memberikan Tes (Pretest dan Posttest) pada peserta pelatihan dengan tujuan untuk melihat bagaimana daya serap pengetahuan tentang materi yang telah

³⁶ Ibid. h, 39.

diberikan dan juga sebelum materi diberikan, sehingga data evaluasi yang diperoleh dapat membandingkan hasil dari pengukuran sebelum pelatihan dan sesudah pelatihan dari tiap peserta pelatihan.

Sedangkan yang termasuk ke dalam sub-variabel pada level belajar adalah: pengetahuan (C1), pemahaman (C2) dan aplikasi (C3), yang ketiganya merupakan ranah kognitif. Ranah kognitif tersebut merupakan indikator dalam membuat tes pada level belajar ini. Berikut merupakan penjabaran dari indikator pada tahap level 2 yaitu:

1. Pengetahuan (C1)

Pada jenjang ini menekankan pada kemampuan dalam mengingat kembali materi yang telah dipelajari, seperti pengetahuan tentang istilah, fakta khusus, konvensi, kecenderungan dan urutan, klasifikasi dan kategori, kriteria serta metodologi. Tingkatan atau jenjang ini merupakan tingkatan terendah namun menjadi prasyarat bagi tingkatan selanjutnya. Di jenjang ini, peserta didik menjawab pertanyaan berdasarkan dengan hapalan saja.

2. Pemahaman (C2)

Pada jenjang ini pemahaman diartikan sebagai kemampuan dalam memahami materi tertentu yang dipelajari. Kemampuan-kemampuan tersebut yaitu translasi (kemampuan mengubah simbol dari satu bentuk ke bentuk lain), interpretasi (kemampuan menjelaskan materi), ekstrapolasi (kemampuan memperluas arti). Di jenjang ini, peserta didik menjawab pertanyaan dengan kata-katanya sendiri dan dengan memberikan contoh baik prinsip maupun konsep.

3. Aplikasi (C3)

Pada jenjang ini, aplikasi diartikan sebagai kemampuan menerapkan informasi pada situasi nyata, dimana peserta didik mampu menerapkan pemahamannya dengan cara menggunakannya secara nyata. Di jenjang ini, peserta didik dituntut untuk dapat menerapkan konsep dan prinsip yang mereka miliki pada situasi baru yang belum pernah diberikan sebelumnya.

3) Perilaku (Level 3)

Menurut Kirkpatrick (2006), perubahan tingkah laku didefinisikan sebagai tingkatan perubahan tingkah laku yang telah terjadi disebabkan oleh kehadiran partisipan dalam pelatihan.

Evaluasi ini dilakukan setelah pelatihan. Tujuannya untuk melihat bagaimana perilaku peserta setelah mengikuti pelatihan, langkah-langkah apa yang sudah dilakukan serta bagaimana sikap stake holder terhadap hasil pelatihan.

Evaluasi level 3 dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh perubahan yang terjadi pada diri peserta pada saat dia kembali ke lingkungan pekerjaannya setelah mengikuti pelatihan, khususnya perubahan pada behavior ketiga domain kompetensi (knowledge, skills, dan attitudes).

Dengan kata lain, evaluasi yang dilaksanakan pada level 3 ini tidak hanya dilihat pada saat pelatihan berlangsung tetapi diharuskan evaluator untuk langsung melihat peserta pelatihan saat kembali bekerja. Pengumpulan data dari level ini harus mengikutsertakan atasan peserta pelatihan dan teman kerja peserta pelatihan, yang nantinya akan di wawancara atau penyebaran kuesioner dari aspek perubahan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang sudah didapatkannya dari kegiatan pelatihan yang sudah dilaksanakannya guna mendapatkan data untuk dikumpulkan pada evaluasi level 3 tersebut.

4) Hasil (Level 4)

Menurut Kirkpatrick (2006), hasil yang dimaksud ialah hasil akhir yang diperoleh yang telah terjadi disebabkan oleh ikut serta partisipan dalam pelatihan. Pada tahap terakhir ini evaluasi terhadap program pelatihan dilakukan untuk mengukur kontribusi program secara keseluruhan terhadap kinerja perusahaan. Seberapa jauh program pelatihan yang telah diselenggarakan dapat memberi manfaat atau benefit terhadap perusahaan.

Pengumpulan data pada tahap evaluasi level 4 ini yaitu diperoleh dari evaluasi awal level 1 sampai level 3 yang disatukan sehingga dapat dijadikan penilaian oleh pengambil keputusan untuk melihat sejauh mana kontribusi pelaksanaan pelatihan yang telah dilakukan oleh peserta pelatihan terhadap kinerja peserta pelatihan di suatu perusahaan.

2. Model Evaluasi 5 Level Kaufman

Kaufman memberikan reaksi serta mengembangkan model evaluasi yang didasari pengembangan model evaluasi 4 Level Kirkpatrick. Dimana model Kirkpatrick membagi evaluasi berdasarkan dampak yang terutama kepada peserta, sedangkan model Kaufman merancang nya untuk mengevaluasi sebuah program dari perspektif peserta pelatihan dan menilai kemungkinan

dampak pada perusahaan yang dapat dihasilkan dari penerapan program pelatihan.

Pengembangan yang dilakukan oleh Kaufman dari model evaluasi Kirkpatrick yaitu pemecahan Level 1 menjadi input dan proses, pengelompokan Level 2 dan Level 3 menjadi mikro, level 4 makro dan penambahan Level 5 yaitu mega. Kaufman melihat model evaluasi yang dikembangkan oleh Kirkpatrick mempunyai batasan penyampaian dalam pelatihan, sedangkan model evaluasi yang dikembangkan Kaufman mempertimbangkan penyampaian dan dampak dari pelatihan itu sendiri.

Pada model evaluasi Kaufman terdapat 5 Level yang dapat dijadikan acuan untuk evaluasi yaitu Input dan Proses, Mikro, Makro, dan Mega. Berikut merupakan penjelasan dari setiap level tersebut:

1. Input dan Proses

Pada Level 1 pada model evaluasi Kaufman dibagi menjadi dua bagian. Pada Level 1a "Input" evaluasi dirancang untuk mengevaluasi kualitas dan ketersediaan sumber daya, keuangan dan manusia. Dan pada Level 1b "Proses" level ini mengevaluasi efisiensi dan cara penyampaian melalui metode dan proses pada program pelatihan. Pada level ini peserta

diberikan tes untuk mengetahui pengalaman belajar yang mereka alami.³⁷

Pada level 1a Input, mirip dengan tingkat reaksi Kirkpatrick, namun pada level ini telah diperluas untuk mencakup peran, kegunaan, kesesuaian dan kontribusi dari metode dan sumber daya yang digunakan. Pada level 1b, level ini juga memiliki kemiripan dengan level reaksi, namun diperluas untuk mencakup analisis apakah intervensi yang dilaksanakan mampu sesuai dengan tujuannya.³⁸

2. Akuisisi (Acquisition) – Level Mikro

Level ini berfokus pada hasil yang didapat oleh individual atau kelompok kecil. Evaluasi yang dilakukan pada level ini adalah menguji kompetensi dan penguasaan terhadap individual atau kelompok kecil. Level ini melihat apakah tujuan atau hasil yang diinginkan pada intervensi pembelajaran dapat terpenuhi.³⁹

3. Penerapan (Application) – Level Mikro

Pada level ini melakukan evaluasi untuk menguji keberhasilan individual atau kelompok dalam pemanfaatan program

³⁷<https://bizfluent.com/info-8582553-kaufmans-five-levels-evaluation.html> Diunduh pada 26/11/2017, pukul 16:16.

³⁸<http://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/392.pdf>(Kickpatrick Beyond: A Review of Model of Training Evaluation) Diunduh pada 26/11/2017, pukul 16:24

³⁹ Loc. Cit <https://bizfluent.com/info-8582553-kaufmans-five-levels-evaluation.html>,

pelatihan. Para peserta dipantau untuk menentukan seberapa besar dan seberapa baik mereka menerapkan pengetahuan yang mereka dapatkan di dalam organisasi.⁴⁰

4. Dampak Organisasi (Organizational Result) – Level Makro

Level ini dirancang untuk mengevaluasi hasil kontribusi dan hasil kerja organisasi secara keseluruhan sebagai hasil dari program pelatihan. Kesuksesan diukur berdasarkan kinerja keseluruhan organisasi dan tingkat pengembalian investasi.⁴¹

5. Dampak Sosial (Societal Outcome) – Level Mega

Pada tingkat akhir metode evaluasi Kaufman, level ini menilai responsif, konsekuensi potensial, dan hasil kerja yang dilakukan organisasi terhadap sosial yang akan menentukan keberhasilan dari penerapan program pelatihan.⁴²

Pada level ini juga melihat apakah program pelatihan yang diselenggarakan dapat berkontribusi terhadap sosial atau tidak. Kontribusi yang dapat dilihat dari isu kesehatan, keselamatan, dan kesejahteraan sosial.⁴³

⁴⁰ Loc. Cit <https://bizfluent.com/info-8582553-kaufmans-five-levels-evaluation.html>

⁴¹ Loc. Cit <https://bizfluent.com/info-8582553-kaufmans-five-levels-evaluation.html>

⁴² Loc. Cit <https://bizfluent.com/info-8582553-kaufmans-five-levels-evaluation.html>

⁴³ Loc. Cit. <https://instructionaldesignfusions.wordpress.com/2012/05/08/alternatives-to-kirkpatrick-kaufmans-5-levels-of-evaluation/>

Dapat disimpulkan bahwa model evaluasi Kaufman merupakan pengembangan dari model evaluasi Kirkpatrick yang didalamnya terdapat pemecahan level 1 menjadi Input dan Output dan juga penambahan level yaitu level Dampak Sosial (Level Mega). Model evaluasi ini tidak hanya berfokus pada peserta didik tetapi ada keterkaitan organisasi didalamnya untuk dijadikan tolak ukur keberhasilan para peserta pada program pelatihan.

3. Model Evaluasi Jack J. Phillips

Model evaluasi ini merupakan pengembangan dari model evaluasi empat level yang dikembangkan oleh Kirkpatrick. Perbedaan konsep model evaluasi yang dikembangkan oleh Jack J. Phillips ini terdapat pada level ke lima, yaitu penghitungan *Return On Investment* (ROI). Evaluasi ROI ini terdiri dari lima level, yaitu:

1. Reaksi (*Reaction Evaluation*)

Phillips menyatakan bahwa "*defines a specific level of satisfaction and reaction to the training as it is delivered to participants*"⁴⁴ Evaluasi reaksi mengukur kepuasan dan reaksi peserta pelatihan terhadap program pelatihan. Selain itu,

⁴⁴ Jack J. Phillips, *How To Measure Training Results*, (New York: Mc Graw Hill, 2002), h. 38

evaluasi ini menilai bagaimana rencana peserta pelatihan dalam menerapkan hasil belajar yang telah didapat ke dalam situasi pekerjaan mereka.

2. Belajar (*Learning Evaluation*)

Phillips menyatakan bahwa “*defines a specific knowledge and skill(s) to be developed/acquired by training participants*”⁴⁵.

Evaluasi belajar digunakan untuk mengukur pengetahuan, keterampilan, sikap, prinsip, fakta, proses, prosedur dan teknik yang sudah dipelajari oleh peserta ketika mengikuti pelatihan. Evaluasi belajar ini diterapkan untuk mengetahui bagaimana proses belajar telah terjadi pada peserta pelatihan.

3. Aplikasi Kerja (*Job Application Evaluation*)

Phillips menyatakan bahwa “*defines behavior that must change as the knowledge and skills are applied in the work setting following the delivery of the training*”⁴⁶. Evaluasi ini menilai sejauh mana peserta pelatihan menerapkan hasil belajar berupa pengetahuan dan keterampilan mereka di tempat kerja yang mana dapat menentukan keberhasilan pada evaluasi aplikasi kerja ini. Aspek yang dievaluasi mencakup

⁴⁵ Ibid.

⁴⁶ Ibid.

pengetahuan, keterampilan dan aspek lain yang telah dipelajari peserta ketika mengikuti pelatihan.

4. Dampak Bisnis (*Business Impact Evaluation*)

Phillips menyatakan bahwa “*defines a specific business measures that will change or improve as a result of the application of the training*”⁴⁷. Yang dihasilkan dari evaluasi dampak bisnis adalah data objektif dari peningkatan hasil, peningkatan kualitas, penghematan biaya, dan penghematan waktu. Selain data tersebut, dampak bisnis juga menghasilkan data subjektif dari peningkatan kepuasan karyawan, peningkatan dalam penghematan waktu, dan kepemilikan pelanggan. Evaluasi dampak bisnis mengukur sejauh mana peningkatan dari pengaruh yang dihasilkan oleh pelatihan (dampak) setelah pelatihan dilakukan.

5. ROI (*Return On Investment*)

Phillips menyatakan bahwa “*defines a specific return on investment from the implementation of the training, comparing costs with benefits*”⁴⁸. Evaluasi ini membandingkan manfaat program pelatihan terhadap hasil pelatihan dilihat dari biaya yang dikeluarkan untuk pelatihan. Dalam evaluasi ini ROI

⁴⁷ Ibid.

⁴⁸ Ibid.

adalah tingkat tertinggi. ROI digunakan untuk menghitung keuntungan dari sebuah pelatihan dari segi finansial, karena pelatihan merupakan investasi bagi perusahaan dengan mengembangkan Sumber Daya Manusia yang dimiliki agar dapat membantu ketercapaian tujuan perusahaan.

Dari beberapa model-model evaluasi program pelatihan yang sudah dijelaskan di atas, maka peneliti memilih untuk menggunakan model evaluasi 4 level Kirkpatrick, namun peneliti memfokuskan pada level satu yaitu Reaksi (Reaction) karena untuk mendeskripsikan reaksi para peserta pelatihan terhadap program pelatihan Section cashier.

3. Kajian Pelatihan Section Cashier

a. Profil PT. Richeese Factory

PT Richeese Factory merupakan salah satu rumah makan siap saji asal Indonesia dengan menu utama ayam yang dipadukan dengan saus keju. PT Richeese Factory merupakan perusahaan yang dimiliki oleh PT Richeese Kuliner Indonesia, anak usaha dari Kaldu Sari Nabati. PT Richeese Factory membuka outlet pertamanya di pusat perbelanjaan Paris Van Java Mall di kota Bandung. Hingga bulan Agustus 2016, restoran ini memiliki 50 outlet yg tersebar di kota – kota besar di

Indonesia seperti wilayah Jabodetabek, Bandung, Cirebon, Tegal, Malang dan Surabaya.

PT Richeese Factory menyelenggarakan pelatihan utama yaitu richeese factory standard training dan dua jenis pelatihan yaitu pelatihan yang diselenggarakan untuk Outlet dan Head Office. Outlet Training itu sendiri memiliki 3 jenis pelatihan yaitu Section Cashier, Section Lobby, dan Section kitchen.

b. Deskripsi Pelatihan Section Cashier


PT Richeese Factory memiliki berbagai macam program pelatihan diantaranya adalah pelatihan Section Cashier. Pelatihan ini ditunjukkan untuk karyawan baru atau karyawan lama yang akan mengisi posisi kasir di Outlet yang sudah ditentukan. Pelatihan ini diselenggarakan per wilayah sesuai dengan kebutuhan dan permintaan dari setiap Outlet itu sendiri.

Penyelenggaraan pelatihan Section Cashier bertujuan untuk memberikan pelatihan kepada Karyawan Store untuk memberikan pelayanan yang terbaik, serta memperkenalkan produk juga membantu pelanggan merekomendasikan produk kami. Dengan pelatihan ini diharapkan para karyawan yang berada pada posisi kasir dapat memberikan pelayanan sebaik mungkin agar sesuai dengan misi dari PT Richeese yaitu

menciptakan suasana yang menyenangkan, semarak dan bersosialisasi kepada para pelanggan. Pelatihan Section Cashier dilaksanakan setiap setahun sekali dengan monitoring lanjutan setiap tiga bulan dengan melakukan assessment hasil pelatihan. Pada tahun 2018 pelatihan Section Cashier diselenggarakan pada 27 lokasi di Indonesia.

Pelatihan Section Cashier memiliki dua jenis materi pelatihan antara lain:

1. Materi Pre Selling ditunjukkan untuk mempersiapkan semua kebutuhan sebelum melakukan penjualan, kebutuhan tersebut antara lain mempersiapkan bahan – bahan, alat-alat, mesin, dan kebersihan yang ada di bagian Kasir.

		Training Section Cashier (Preselling)	
No	Judul Materi	Pembahasan	
1	Stock Opname	Mempersiapkan kelengkapan dari bahan-bahan yang diperlukan di kasir.	
2	Completeness Condiment	Mempersiapkan kelengkapan penyajian produk seperti boks produk, tisu, sedotan, tempat sambal, dan tempat saji.	
3	Prepare Utensils	Mempersiapkan alat-alat yang dibutuhkan di	

		area kasir seperti sarung tangan, alat pencapit makanan, dan mesin kasir,.
4	Prepare Machine Drink and Food	Mempersiapkan mesin minuman, gelas, es batu, dan mesin display penghangat makanan
5	Cleaning Cashier Area	Membersihkan area kasir seperti membersihkan lantai dan meja kasir dengan benar

Table 2.1 Materi Preselling

2. Materi Selling berisikan pengetahuan tentang penjualan seperti pengetahuan produk, cara menawarkan produk, dan bersikap kepada pelanggan.

		<h2 style="text-align: center;">Training Section Cashier (Selling)</h2>
No	Judul Materi	Pembahasan
1	Product Knowledge	Memahami semua produk yang dijual, produk unggulan dan produk promo.
2	Smile and Friendly Greeting	Memahami cara bersikap dan memberikan sambutan awal kepada pelanggan
3	Pre Suggest Selling	Menawarkan kepada pelanggan mulai dari produk unggulan sampai produk promo
4	Assemble the Order	Mempersiapkan pesanan seperti tata letak pesanan pada tempat saji dan mengatur durasi persiapan pesanan
5	Suggestive Selling	Menawarkan produk pelengkap yang tidak

		ada dipesanan seperti produk – produk dessert
6	Transaction Payment	Memahami cara menerima pembayaran dan memahami pengoperasian mesin kasir dan mesin debit/credit
7	Say Thank You	Memahami cara bersikap dan memberikan sambutan awal kepada pelanggan

Table 2.2 Materi Selling

Dari dua jenis materi pelatihan diatas diharapkan para Cashier dapat memenuhi kompetensi yang sudah ditetapkan oleh PT. Richeese Factory antara lain:


		<h2>Cashier Competencies</h2>
1	Have a basic understanding of the procedures / guidelines / directives that exist at Richeese Factory	
2	Have a knowledge about all product	
3	Understand how to prepare the orders	
4	Understand how to give a suggestive selling	
5	Understand how to make transaction with the customer	
6	Able to give a good hospitality to the customer	

Table 2.3 Cashier Competencies

Berikut merupakan Jadwal Pelatihan untuk penyelenggaraan Pelatihan Section Cashier di Outlet Cempaka Putih:

Richeese Factory		Training Section Cashier Schedule (Juni 2018) Outlet Cempaka Putih	
Hari	Waktu	Kegiatan	
Senin 25 Juni 2018	08:00	Pre – test	
	08:30	Pembahasan Materi Preselling	
	10:30	Refleksi Materi Preselling	
	11:30	Post – test	
	12:00	ISOMA	
	13:00	Pre – test	
	13:30	Pembahasan Materi Selling	
	15:30	COFFEE BREAK	
	16:00	Refleksi Materi Selling	
	17:00	Post – test	
	17:30	Pengarahan oleh Manajer Store	

Table 2.4 Training Section Cashie Schedule

c. Karakteristik Peserta Pelatihan

1) Kriteria Peserta

- Karyawan baru dan karyawan lama yang melakukan refreshment
- Umur 18 – 25 tahun

- Karyawan Outlet yang sudah mengikuti pelatihan Richeese Standard Training
- 2) Jumlah Peserta : 20 orang

d. Waktu dan Tempat Pelatihan

1) Waktu

- a) Tanggal pelaksanaan : 25 Juni 2018
- b) Durasi pelatihan : 10 Jam
- c) Durasi pembelajaran : 2 x 120 menit

2) Tempat

Tempat pelaksanaan pelatihan di Outlet Richeese Factory
Cempaka Putih, Jakarta Pusat

B. Hasil Penelitian Yang Relevan

Hasil Penelitian yang relevan pada jenis penelitian evaluasi program pelatihan adalah penelitian yang dilakukan oleh Reno Zulpi Andri, Jurusan Teknologi Pendidikan Universitas Negeri Jakarta tahun 2016 yang berjudul “Evaluasi Reaksi Peserta Coaching Terhadap Pelaksanaan Program Coaching di PT. BTPN Syariah, TBK”

Penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui reaksi kepuasan peserta coaching terhadap pelaksanaan program coaching pada aspek coach, topik pembahasan, metode, fasilitas, dan jadwal coaching, metode yang digunakan adalah metode evaluatif dengan

metode survey. Hasil penelitian menunjukkan kesimpulan dari reaksi terhadap komponen (Coach, Topik Pembahasan, Metode, Fasilitas, dan Jadwal Coaching) antara lain hampir semua peserta pelatihan merespon positif terhadap Coach, hampir semua peserta sangat setuju dengan kesesuaian Topik Pembahasan yang dibahas, Sebagian besar peserta merespon positif terhadap semua butir pernyataan komponen Metode coaching, sebagian besar peserta merespon positif terhadap pemilihan tempat coaching yang membuat peserta nyaman, tetapi masih ada yang kurang setuju dan tidak setuju dengan tempat yang digunakan dalam pelaksanaan coaching, waktu yang digunakan untuk setiap pembahasan serta jadwal yang telah dipilih untuk melaksanakan coaching sudah sesuai, hal tersebut dapat dilihat berdasarkan respon positif terhadap Jadwal Pelatihan.

Penelitian selanjutnya yang relevan adalah penelitian yang dilakukan oleh Varian Fauzan, Jurusan Teknologi Pendidikan Universitas Negeri Jakarta tahun 2016 yang berjudul “Evaluasi Program Pelatihan Pengangkatan Pertama Jabatan Fungsional Entomolog Kesehatan Jenjang Terampil di Balai Besar Pelatihan Kesehatan (BBPK) Jakarta”

Penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui seberapa efektifkah pelaksanaan program pelatihan “Pengangkatan Pertama

Jabatan Fungsional Entomolog Kesehatan Jenjang Terampil” di BBPK Jakarta ditinjau dari dua level model evaluasi Donald Kirkpatrick yaitu level Reaksi dan level Belajar, metode yang digunakan adalah metode deskriptif dengan teknik survey. Hasil penelitian menunjukkan bahwa empat komponen (media pelatihan, materi pelatihan, fasilitas pelatihan, dan logistik/konsumsi) pada Level 1 (Reaksi) direspon secara positif oleh sebagian besar peserta pelatihan. Hal-hal lainnya pada lima komponen (pelatih/instruktur, jadwal pelatihan, latihan atau tugas, studi kasus, dan handouts) dari beberapa indikator direspon secara negatif oleh peserta pelatihan. Sementara itu, hasil penelitian untuk Level 2 (Belajar) meliputi tes (pretest dan posttest) yang hasilnya pada tes (pretest dan posttest) keseluruhan hampir semua peserta pelatihan mengalami peningkatan.

Penerapan penelitian di atas relevan dengan penelitian evaluasi reaksi peserta pelatihan terhadap program pelatihan “Section Cashier”, dikarenakan penelitian tersebut memiliki tujuan yang sama yaitu mendeskripsikan kepuasan peserta pelatihan terhadap penyelenggaraan pelatihan.

C. Kerangka Berpikir

PT Richeese Factory merupakan salah satu rumah makan siap saji asal Indonesia yang dimiliki oleh PT Richeese Kuliner Indonesia, anak usaha Kaldu Sari Nabati. Sebagai perusahaan restoran cepat saji lokal yang terbesar di Indonesia, PT Richeese Factory memiliki banyak faktor yang menunjang keberhasilan perusahaan salah satunya adalah menjaga kualitas kinerja karyawan agar mampu menciptakan kepuasan pada pelanggan.

Pelatihan Section Cashier merupakan salah satu dari sekian banyak pelatihan yang diselenggarakan oleh PT Richeese Factory. Pelatihan tersebut diselenggarakan sesuai dengan kebutuhan dan permintaan dari setiap Outlet. Tujuan dari pelatihan tersebut adalah untuk memberikan pengetahuan teknis dan keterampilan yang akan dibutuhkan oleh seorang kasir.

Supaya program pelatihan yang diselenggarakan dapat berjalan dengan baik maka harus dilakukan evaluasi yang bertujuan untuk melihat kemajuan dan ketercapaian dari pelatihan yang telah diselenggarakan.

Oleh sebab itu, penulis melakukan penelitian evaluasi reaksi peserta pelatihan terhadap pelatihan "Section Cashier" di PT Richeese Factory. Rumusan masalah yang ada pada penelitian ini adalah

bagaimana reaksi peserta pelatihan terhadap pelaksanaan pelatihan Section Cashier di PT Richeese Factory ditunjang dari model evaluasi Kirkpatrick 4 Level yaitu level 1 Reaksi

Berdasarkan rumusan masalah di atas model evaluasi yang digunakan adalah model evaluasi 4 Level Kirkpatrick (1998). Model ini memiliki 4 Level diantaranya level 1 reaksi (reactions), level 2 belajar (learning), level 3 perilaku (behavior), level 4 hasil (result). Model ini memfokuskan pada efektivitas suatu program dilihat dari keterlaksanaan, apakah sudah berjalan dengan sesuai dengan yang direncanakan sebelumnya atau tidak

Penelitian ini hanya memfokuskan pada level 1 yaitu level Reaksi. Pada level ini evaluasi yang dilakukan adalah untuk reaksi dan tingkat kepuasan peserta pelatihan. Adapun komponen pelatihan yang menjadi bahan untuk evaluasi pada Level 1 adalah Instruktur/ Pelatih, Fasilitas pelatihan, Jadwal pelatihan, Media pelatihan, Materi Pelatihan, Konsumsi/Logistik, Pemberian latihan atau tugas, Studi kasus, dan Handout.

Adapun peneliti melakukan evaluasi program pelatihan dengan memperhatikan aspek-aspek apa saja yang harus dilihat pada Level 1. Dari aspek-aspek tersebut dapat melihat reaksi dan kepuasan oleh

peserta pelatihan dengan menyebarkan kuesioner yang berisikan komponen - komponen pada Level 1.

Analisis yang akan digunakan adalah dengan mengkategorikan 2 respon, yaitu respon positif dan respon negatif dari peserta pelatihan. Respon positif dikategorikan untuk jawaban sangat baik (4) dan baik (3), sedangkan respon negatif dikategorikan untuk jawaban cukup baik (2) dan kurang baik (1).

Dari analisis tersebut dapat dilihat sejauh mana efektifitas dari pelaksanaan program pelatihan tersebut. Hasil evaluasi yang dilakukan dapat dijadikan acuan dalam langkah melakukan evaluasi terkait dengan program pelatihan “Section Cashier” maupun pelatihan – pelatihan lainnya.