

Analisis dan Perancangan Pengukuran Efektivitas Program Pelatihan Karyawan PT. X dengan Kirkpatrick Model

Anastasya Wibowo¹

Abstract: PT. X is a tobacco industry company. In achieving the company's vision, one of PT. X mission is to support employees in improving their welfare by providing financial and entrepreneurship training programs. Several *vendors* organize the training. The implementation of the training program is measured based on participants' answers to the survey through a questionnaire. The questionnaire was designed based on the theory of the Kirkpatrick Model to make it easier for companies to process data and analyze the training. The questionnaire can describe participants' opinions regarding several factors that support the implementation of the training, the effects of the training on participants, the results of the training, and other information needed to develop the training program.

Keywords: training; effectiveness; kirkpatrick model

Pendahuluan

PT. X adalah sebuah perusahaan yang bergerak di bidang industri tembakau dan merupakan salah satu produsen terbesar di Negara Indonesia. Perusahaan ini berkantor pusat di Kota Surabaya dengan puluhan kantor cabang yang terletak di berbagai lokasi. Dalam mencapai visinya, PT. X memiliki misi untuk senantiasa merangkul pihak-pihak yang selalu memberikan dukungan untuk PT. X. Salah satu pihak yang dimaksud adalah karyawan dan mitra usaha yang berperan dalam memproduksi berbagai jenis produk.

Salah satu jenis produk tersebut adalah Sigaret Kretek Tangan (SKT). Produk SKT diproduksi di berbagai lokasi dengan total jumlah karyawan internal PT. X mencapai ribuan pekerja di lantai produksi. Kesejahteraan hidup pekerja di lantai produksi sangat dipengaruhi oleh keberlangsungan perdagangan dari PT. X.

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi keberlangsungan suatu usaha. Salah satu faktor yang tidak dapat dikendalikan adalah dinamika pasar yang terus bergerak dan munculnya kompetitor baru. Salah satu dukungan yang diberikan PT. X untuk membantu pekerja di lantai produksi agar tetap memiliki kesejahteraan hidup yang baik adalah dengan menyediakan fasilitas berupa pelatihan yang dirancang di dalam Program Pelatihan.

Program Pelatihan adalah pelatihan dalam bentuk pelatihan keuangan dan pelatihan kewirausahaan yang telah dimulai sejak Bulan Desember 2019. Program ini diselenggarakan dua kali setiap tahun dan dapat diikuti oleh semua pekerja di lantai produksi yang telah mendaftar. Pelatihan disertai dengan proses *monitoring* yang dilakukan setelah peserta selesai mengikuti pelatihan. Pelaksanaan dibantu oleh pihak eksternal atau *vendor* sebagai *trainer* dan pihak yang melakukan semua rangkaian pelatihan.

Semua *vendor* berkewajiban untuk menyerahkan laporan hasil pelatihan yang telah dilaksanakan kepada perusahaan. Perusahaan telah menetapkan beberapa faktor yang harus dinilai yang dapat menggambarkan efektivitas pelaksanaan Program Pelatihan dan kemampuan *vendor* dalam melakukan pelatihan. Salah satu hambatan yang dihadapi saat melakukan analisis dan pengolahan data terhadap seluruh laporan dari *vendor* adalah setiap *vendor* memiliki cara dan skala penilaiannya masing-masing.

Perbedaan ini mengakibatkan perusahaan harus mengolah data laporan terlebih dahulu agar semua data yang didapat tersedia dalam bentuk yang sama dan membutuhkan waktu yang lama. Pengolahan data yang lama menyebabkan beberapa pekerjaan yang lain tertunda. Hambatan ini terjadi karena perusahaan belum memiliki standar templat penilaian efektivitas yang seragam bagi semua *vendor*. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mempermudah perusahaan dalam mengukur efektivitas pelaksanaan Program Pelatihan dengan menganalisis dan merancang pengukuran efektivitas penerapan Program Pelatihan pada karyawan di PT. X dengan menggunakan Kirkpatrick Model.

^{1,2} Fakultas Teknologi Industri, Program Studi Teknik Industri, Universitas Kristen Petra, Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya 60236. Email: anastasya.wibowo@gmail.com.

Metode Penelitian

Metode penelitian merupakan bagian yang menjelaskan mengenai proses yang dilakukan secara berurutan agar analisis dan perancangan pengukuran efektivitas program pelatihan karyawan dapat berjalan dengan benar.

Mempelajari Program Pelatihan

Tahap pertama dilakukan untuk mengetahui semua informasi mengenai Program Pelatihan, mulai dari tujuan kegiatan, bentuk kegiatan, target peserta, cara pelaksanaan, dan sebagainya. Pembelajaran dilakukan dengan cara membaca informasi mengenai Program Pelatihan, berdiskusi dengan semua pihak yang terlibat dalam pelaksanaan Program Pelatihan, dan ikut terlibat dalam pelaksanaan Program Pelatihan. Informasi yang didapatkan dari pembelajaran Program Pelatihan digunakan sebagai dasar melakukan penelitian.

Melakukan Pengamatan

Tahap pertama dilakukan untuk mengetahui semua informasi mengenai Program Pelatihan, mulai dari tujuan kegiatan, bentuk kegiatan, target peserta, cara pelaksanaan, dan sebagainya. Pembelajaran dilakukan dengan cara membaca informasi mengenai Program Pelatihan, berdiskusi dengan semua pihak yang terlibat dalam pelaksanaan Program Pelatihan, dan ikut terlibat dalam pelaksanaan Program Pelatihan. Informasi yang didapatkan dari pembelajaran Program Pelatihan digunakan sebagai dasar melakukan penelitian.

Mengidentifikasi Masalah pada Program Pelatihan

Tahap pertama dilakukan untuk mengetahui semua informasi mengenai Program Pelatihan, mulai dari tujuan kegiatan, bentuk kegiatan, target peserta, cara pelaksanaan, dan sebagainya. Pembelajaran dilakukan dengan cara membaca informasi mengenai Program Pelatihan, berdiskusi dengan semua pihak yang terlibat dalam pelaksanaan Program Pelatihan, dan ikut terlibat dalam pelaksanaan Program Pelatihan. Informasi yang didapatkan dari pembelajaran Program Pelatihan digunakan sebagai dasar melakukan penelitian.

Melakukan Studi Literatur

Tahap pertama dilakukan untuk mengetahui semua informasi mengenai Program Pelatihan, mulai dari tujuan kegiatan, bentuk kegiatan, target peserta, cara pelaksanaan, dan sebagainya. Pembelajaran dilakukan dengan cara membaca informasi

mengenai Program Pelatihan. Pelatihan didefinisikan sebagai suatu kegiatan yang dilakukan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap dari seseorang yang dapat mempengaruhi pelaksanaan tugas orang yang bersangkutan (Setyobudi [1]). Pelatihan dapat dilaksanakan dengan dua metode, yaitu metode *on the job training* dan *off the job training* (Swasto [2]).

Studi literatur dilanjutkan dengan berdiskusi dengan semua pihak yang terlibat dalam pelaksanaan Program Pelatihan, dan ikut terlibat dalam pelaksanaan Program Pelatihan. Informasi yang didapatkan dari pembelajaran Program Pelatihan digunakan sebagai dasar melakukan penelitian.

Mengumpulkan Data

Data yang dikumpulkan dalam tahap kelima adalah data sekunder. Data didapatkan dengan cara mengumpulkan jawaban peserta mengenai kuesioner evaluasi efektivitas pelaksanaan Program Pelatihan dari beberapa *vendor*. Efektivitas diukur karena dapat menggambarkan hubungan antara hasil atau *output* yang dihasilkan dengan tujuan atau target yang harus dicapai (Mahmudi [3]). Data yang digunakan adalah data evaluasi efektivitas pelatihan yang pelaksanaan pelatihannya selesai di Bulan Januari 2021 sampai Bulan Februari 2022.

Mengolah Data

Data yang telah didapat dalam tahap kelima kemudian diolah dengan menggunakan Microsoft Excel, Minitab, dan *software* SPSS untuk diolah dengan uji statistik. Uji statistik yang digunakan adalah uji *kai kuadrat*. Penentuan metode uji statistik disesuaikan dengan jenis data dan *output* yang diharapkan.

Uji *kai kuadrat* bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara dua variabel (Montgomery dan Runger [4]).

$$\chi^2 = \sum_{ij} \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} \quad (1)$$

Merancang Usulan Kuesioner

Perancangan usulan kuesioner dilakukan berdasarkan teori *Kirkpatrick Model*. Penilaian efektivitas pelaksanaan Program Pelatihan dilakukan dalam empat *level*, yaitu *reaction*, *learning*, *behavior*, dan *result* (Kirkpatrick dan Kirkpatrick [5]). Setiap *level* terdiri atas pertanyaan dan jumlah kuesioner yang berbeda sesuai dengan kebutuhan data.

Membuat Kesimpulan dan Saran

Tahap terakhir adalah membuat kesimpulan dan saran berdasarkan hasil dari penelitian yang telah dilakukan. Kesimpulan yang diberikan harus bisa menjawab tujuan awal dari penelitian. Saran yang diberikan bisa berupa masukan untuk peneliti selanjutnya dan PT. X sebagai perusahaan yang bersangkutan.

Hasil dan Pembahasan

Hasil dan pembahasan merupakan bagian yang menjelaskan tentang Program Pelatihan dengan lebih rinci, hasil pengolahan data, dan rancangan kuesioner untuk mengukur efektivitas program.

Program Pelatihan

Sebuah pelatihan yang diselenggarakan oleh PT. X sebagai salah satu bentuk kepedulian dan dukungan perusahaan kepada para pekerja agar tetap memiliki kehidupan yang lebih baik, terutama bagi pekerja yang akan pensiun. Tujuan dari pelatihan ini adalah memberikan pengetahuan kepada pekerja, terutama tentang keuangan dan cara berwirausaha, sehingga dapat diterapkan dalam kehidupan sehari-hari. Pelatihan ini menggunakan metode *off the job training* dengan teknik pusat pengembangan, karena pelatihan dilakukan diluar jam kerja PT. X.

Program ini dilaksanakan bekerja sama dengan berbagai *vendor* eksternal yang bertindak sebagai trainer dan pendamping peserta. Program pelatihan memiliki kerangka kerja, yaitu *financial literacy* yang berfokus pada cara mengelola dan mengatur keuangan, *skilling development* yang berfokus pada bimbingan untuk berwirausaha sebagai sumber pendapatan tambahan, dan *empowerment* yang berfokus pada memperbanyak koneksi untuk mengembangkan usaha.

Peserta Program Pelatihan

Program Pelatihan dapat diikuti oleh semua pekerja pada rantai produksi, terutama pekerja yang akan pensiun dalam satu sampai lima tahun. Setiap pekerja dapat mengajak satu anggota keluarganya. Sebagian besar pekerja memiliki latar belakang pendidikan yang rendah dengan pembagian 38% pekerja tamat SD, 38% pekerja tamat SMP, 21% pekerja tamat SMA, 0,1% pekerja tamat kuliah, dan 3% sisanya tidak diketahui. Informasi ini didapat dari pengukuran terhadap salah satu pabrik PT. X. Latar belakang pendidikan mempengaruhi bagaimana cara *vendor* menyampaikan materi agar dapat diterima dengan baik oleh peserta.

Peserta pelatihan akan dibagi menjadi dua kategori, yaitu peserta yang sudah memiliki usaha dan peserta yang belum memiliki usaha. Peserta yang belum memiliki usaha dapat memilih apakah akan mengikuti pelatihan keuangan saja, kewirausahaan saja, atau mengikuti keduanya. Sedangkan, peserta yang sudah memiliki usaha dapat mengikuti pelatihan keuangan saja, pendampingan usaha saja, atau mengikuti keduanya.

Evaluasi Program Pelatihan

Setelah pelatihan dan *monitoring* berakhir, semua *vendor* akan mengumpulkan hasil evaluasi mengenai keberhasilan pelaksanaan pelatihan. Program Pelatihan diukur oleh PT. X melalui tiga hal, yaitu apakah peserta puas terhadap pelaksanaan pelatihan (*satisfaction rate*), apakah peserta bersedia merekomendasikan program ini kepada teman-temannya, dan berapa banyak peserta yang dinyatakan sukses sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan (*success rate*).

Kriteria sukses peserta pelatihan keuangan adalah peserta rutin menabung sebesar 10% dari total pendapatan atau lebih, dana darurat peserta meningkat sebanyak satu kali, simpanan atau investasi peserta meningkat sebesar 10% atau lebih, hutang peserta lunas, hutang yang dimiliki peserta berkurang atau tidak bertambah, dan peserta tidak memiliki cicilan yang macet lagi. Sedangkan, kriteria sukses peserta pelatihan kewirausahaan adalah peserta memiliki usaha setelah pelatihan, omzet usaha peserta meningkat sebanyak minimal 10%, peserta memiliki *branding*, dan *channeling* peserta bertambah.

Evaluasi tentang kepuasan peserta dan apakah peserta bersedia untuk merekomendasikan pelatihan diukur dengan menggunakan kuesioner. Sedangkan evaluasi tentang seberapa banyak peserta yang dinyatakan sukses dilakukan dengan cara membandingkan data keuangan peserta sebelum mengikuti pelatihan dan data keuangan peserta saat penilaian proses monitoring tiga bulan dan enam bulan. Program pelatihan dinyatakan berhasil apabila dapat mencapai target keberhasilan yang telah ditentukan oleh perusahaan dan dapat berubah setiap tahunnya.

Pengambilan Data

Pengambilan data dilakukan dengan mengumpulkan data sekunder yang diambil sejak Bulan Januari 2021 sampai dengan Bulan Maret 2022. Pengumpulan data hanya dilakukan terhadap empat *vendor* yang telah bekerja sama sejak awal berdirinya Program Pelatihan dan telah

membimbing peserta dalam jumlah yang banyak. Setiap *vendor* melakukan pengambilan data melalui kuisioner yang dibuat masing-masing karena belum ada templat standart kuisioner yang diberikan oleh perusahaan. Akibat perbedaan data yang dimiliki, maka data yang dapat terkumpul dari keempat *vendor* adalah jawaban peserta tentang kepuasan terhadap pelatihan dan jawaban mengenai apakah peserta bersedia untuk merekomendasikan pelatihan.

Pengisian kuisioner oleh peserta dilakukan dengan menggunakan Skala Likert. Akibat tidak adanya templat standart kuisioner dari perusahaan, sehingga Skala Likert yang digunakan oleh masing-masing *vendor* juga berbeda.

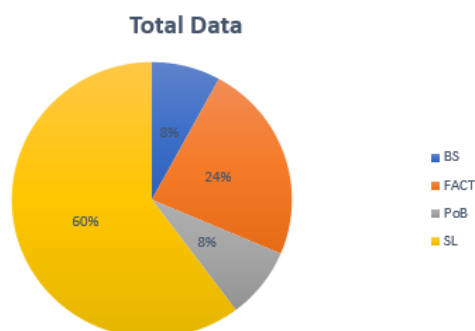
Tabel 1. Ketentuan konversi dan interpretasi skala likert

Skala Likert 10 poin	Skala Likert 5 poin	Interpretasi skala
3 – 4	2	Sangat puas/sangat mau
3 – 4	2	Puas/mau
5 – 6	3	Biasa saja
7 – 8	4	Tidak puas/tidak mau
9 – 10	5	Sangat tidak puas/tidak mau

Hasil konversi skala digunakan untuk menilai kepuasan peserta pelatihan dan menilai kesediaan peserta pelatihan untuk merekomendasikan pelatihan tersebut. Jenis data yang dihasilkan dari pertanyaan kepuasan dan apakah bersedia untuk merekomendasi adalah data ordinal.

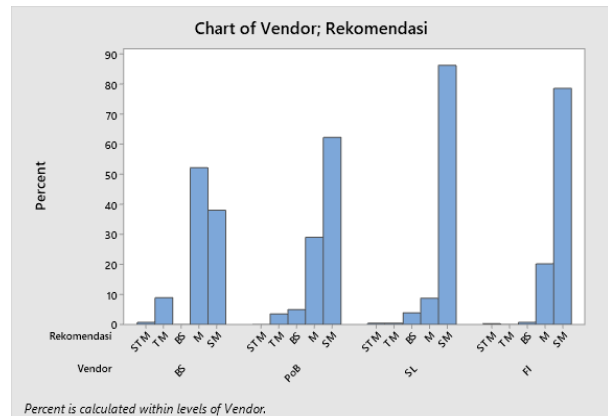
Pengolahan Data

Uji statistik yang digunakan adalah uji non parametrik karena data berjenis data ordinal dengan jumlah data sebanyak 1.685 data. Pengolahan data dilakukan dengan beberapa uji non parametrik sesuai dengan hasil yang dikehendaki.



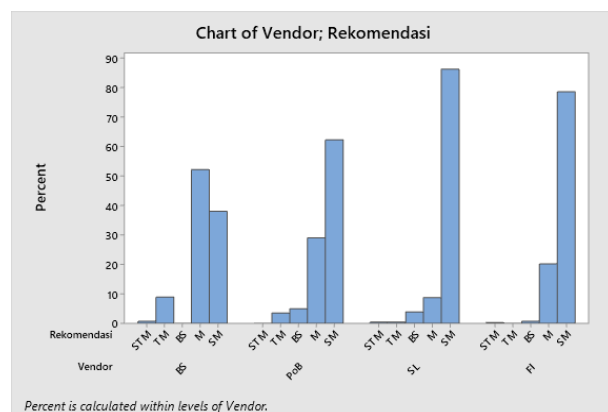
Gambar 1. Jumlah data berdasarkan *vendor*

Data yang terkumpul dapat dikategorikan berdasarkan *vendor* yang melaksanakan pelatihan (Gambar 1). Jumlah data yang terkumpul dari setiap *vendor* berbeda. 60% dari keseluruhan data atau setara dengan 1.015 data diperoleh dari *vendor* SL. 24% data atau setara dengan 395 data diperoleh dari *vendor* FI. 141 data diperoleh dari *vendor* PoB dan 134 data sisanya diperoleh dari *vendor* BS.



Gambar 2. Bar chart kepuasan peserta

Lebih dari 60% peserta dari setiap *vendor* merasa Sangat Puas dengan program pelatihan (Gambar 2). *Vendor* FI memiliki persentase kepuasan terbesar dimana 90,37% peserta dari *vendor* FI merasa Sangat Puas dengan pelaksanaan program pelatihan, 9,6% peserta merasa Puas, dan sisanya merasa belum puas. *Vendor* PoB menghasilkan nilai kepuasan yang terkecil dimana hanya 66,67% pesertanya merasa Sangat Puas.



Gambar 3. Bar chart rekomendasi peserta

Lebih dari 50% peserta dari ketiga *vendor*, yaitu PoB, SL, dan FI, Sangat Mau untuk merekomendasikan pelatihan (Gambar 3). *Vendor* SL memiliki persentase kesediaan terbesar, yaitu sebesar 86,4% pesertanya Sangat Mau untuk merekomendasikan. *Vendor* BS memiliki hasil yang berbeda, dimana kesediaan peserta didominasi oleh jawaban Mau, yaitu sebesar 52,24%, sedangkan hanya 38,06%

pesertanya yang Sangat Mau untuk merekomendasikan.

Data kepuasan peserta yang telah terkumpul kemudian dibagi berdasarkan empat *vendor* pelaksana pelatihan. Pengolahan data bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan antara kepuasan yang dihasilkan oleh peserta apabila pelatihan dilaksanakan oleh *vendor* yang berbeda. Data kemudian diolah dengan menggunakan uji chi-kuadrat. Beberapa pengolahan data menunjukkan bahwa beberapa sel memiliki nilai di bawah syarat *expected count*. Hal ini diatasi dengan melakukan penggabungan sel kembali pada tabel *crossstabulation*.

Tabel 2. Uji kai kuadrat kepuasan peserta

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	105.585 ^a	9	0.000
Likelihood Ratio	118.362	9	0.000
Linear-by-Linear Association	42.309	1	0.000
N of Valid Cases	1685		

a. 3 cells (18.8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.11.

Uji setelah penggabungan sel menunjukkan bahwa 18,8% sel atau kurang dari 20% sel yang memiliki nilai di bawah *expected count*, sehingga syarat uji kai kuadrat telah terpenuhi (Tabel 2). Tahap selanjutnya adalah melakukan menganalisis hasil uji statistik untuk menguji apakah data dari keempat *vendor* bersifat homogen atau tidak. Hipotesis yang digunakan adalah H0 yang menyatakan bahwa semua *vendor* menghasilkan kepuasan peserta yang sama dan H1 yang menyatakan bahwa *vendor* yang berbeda menghasilkan kepuasan peserta yang berbeda. Nilai *p-value* ditunjukkan oleh nilai Asymp. Sig. sebesar 0,000 atau $< 0,05$, sehingga kesimpulan yang didapat *vendor* yang berbeda akan menghasilkan kepuasan yang berbeda dari setiap peserta.

Tabel 3. Uji kai kuadrat kepuasan peserta terhadap tahun

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	76.500 ^a	3	0.000
Likelihood Ratio	102.788	3	0.000
Linear-by-Linear Association	72.928	1	0.000
N of Valid Cases	1685		

a. 1 cell (12.5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4.23.

Pengolahan data selanjutnya adalah melakukan perbandingan terhadap data kepuasan peserta pada tahun 2021 dengan tahun 2022. Pengolahan data ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan yang signifikan pada kepuasan peserta yang dihasilkan pada tahun 2021 dengan tahun 2022. Tahap selanjutnya adalah melakukan menganalisis hasil uji statistik. Uji kai kuadrat dilakukan dengan menggunakan H0 dimana kepuasan peserta tahun 2021 dengan 2022 homogen dan H1 dimana kepuasan peserta tahun 2021 dengan 2022 tidak homogen. Nilai *p-value* ditunjukkan oleh nilai *Asymptotic Significance (2-sided)* sebesar 0,000 atau $< 0,05$, sehingga kesimpulan yang didapat adalah tolak H0. Hasil menunjukkan bahwa data kepuasan tahun 2021 dengan tahun 2022 tidak homogen, sehingga terdapat perbedaan yang signifikan antara kepuasan yang dihasilkan di tahun yang berbeda.

Uji kai kuadrat juga dilakukan pada data kesediaan peserta untuk merekomendasikan dikelompokkan sesuai dengan *vendor* yang melaksanakan pelatihan dan data hasil rekomendasi tahun 2021 dengan tahun 2022. Uji menunjukkan bahwa *vendor* yang berbeda akan mempengaruhi kesediaan peserta untuk merekomendasikan pelatihan dan kesediaan peserta untuk merekomendasikan pelatihan bersifat tidak homogen, sehingga terdapat perbedaan yang signifikan antara kesediaan peserta untuk merekomendasikan pelatihan dari tahun 2021 dengan tahun 2022.

Tabel 4. Uji kai kuadrat kepuasan dan rekomendasi

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	331.653 ^a	4	0.000
Likelihood Ratio	223.683	4	0.000
Linear-by-Linear Association	226.829	1	0.000
N of Valid Cases	1685		

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5.51.

Output menunjukkan bahwa syarat uji kai kuadrat sudah terpenuhi (Tabel 4). Nilai *p-value* ditunjukkan oleh nilai Pearson Chi-Square pada kolom *Asymptotic Significance (2-sided)*. Hipotesis yang digunakan dalam pengujian adalah H0 dimana kepuasan peserta tidak berpengaruh terhadap kemauan untuk merekomendasi dan H1 dimana kepuasan peserta berpengaruh terhadap kemauan untuk merekomendasi. *p-value* yang dihasilkan adalah 0,00 atau lebih kecil dari nilai alpha, yaitu 0,05 (Tabel 4). Kesimpulan yang didapat adalah kepuasan peserta *dependent* atau berpengaruh terhadap kemauan peserta untuk merekomendasikan Program Pelatihan.

Apabila perusahaan ingin semakin banyak peserta yang merekomendasikan Program Pelatihan kepada teman-temannya, perusahaan harus meningkatkan kepuasan peserta pelatihan dengan memperbaiki dan mendengarkan pendapat peserta melalui evaluasi efektivitas pelaksanaan pelatihan. Informasi ini belum disediakan oleh *vendor*. Usulan kuesioner dirancang untuk dapat memberikan informasi yang lebih rinci dari penilaian peserta.

Perancangan Pengukuran Efektivitas

Pengukuran efektivitas pelatihan dilakukan dengan pengisian kuesioner. Kuesioner dapat digunakan pada pelaksanaan pelatihan selanjutnya. Kuesioner dirancang disesuaikan dengan kemampuan pemahaman dan latar belakang pendidikan peserta pelatihan. Penyesuaian dilakukan dengan menggunakan bahasa yang ringan dan mudah dimengerti untuk menghindari kesalahpahaman peserta, jumlah pertanyaan dirancang tidak terlalu banyak, kuesioner dirancang anonim atau tanpa nama, dan kuesioner akan tersedia dalam Google Form sehingga dapat diakses dimanapun dan kapanpun.

Pengukuran Reaction Level

Pengukuran *reaction level* dilakukan dengan survei melalui kuesioner. Kuesioner akan dibagikan setelah peserta selesai mengikuti pelatihan dan setelah peserta selesai mengikuti proses *monitoring*. Pengukuran pada *level* ini akan menghasilkan nilai atau tingkat kepuasan peserta terhadap pelaksanaan pelatihan dan tingkat kesediaan peserta untuk merekomendasikan Program Pelatihan. Peserta akan diminta untuk memberikan informasi mengenai latar belakang pendidikan, status pernikahan, dan jumlah anak yang masih menjadi tanggungan.

Tabel 5. Pertanyaan *reaction level*

No	Pertanyaan
1	Materi dan solusi yang diberikan sesuai dengan harapan dan kebutuhan saya
2	Pembicara menyampaikan materi dengan jelas dan menarik
3	Fasilitas pelatihan sangat baik (Contoh fasilitas: suara, gambar, lokasi pelatihan, dan sebagainya)
4	Peserta dapat berpendapat selama pelatihan dan ditanggapi dengan baik (Pelatihan secara dua arah)
5	Saya merasa materi yang diberikan dapat saya lakukan dan membantu dalam kehidupan sehari-hari
6	Saya bersedia merekomendasikan pelatihan ini kepada teman-teman saya

Kritik dan saran untuk pelatihan selanjutnya:

Reaction level terdiri dari lima buah pertanyaan tentang kepuasan peserta (Tabel 5). Pertanyaan tersedia dalam Skala Likert dengan lima pilihan penilaian, yaitu Sangat Setuju, Setuju, Biasa Saja, Tidak Setuju, dan Sangat Tidak Setuju. Peserta hanya dapat memilih satu jawaban untuk satu pertanyaan.

Setiap pilihan jawaban memiliki nilai masing-masing dimana sangat setuju bernilai 5 dan sangat tidak setuju bernilai 1. Nilai kepuasan peserta atau *satisfaction rate* didapatkan dengan merata-rata semua nilai pertanyaan.

Pengukuran Learning Level

Pengukuran *learning level* dilakukan dengan survei melalui kuesioner. Terdapat dua macam kuesioner *pre-test* dan *post-test*, yaitu kuesioner untuk pelatihan keuangan dan kuesioner untuk pelatihan kewirausahaan. Pertanyaan kuesioner harus sesuai dengan materi yang diberikan.

Tabel 6. Garis besar materi

Materi	Garis besar
Pelatihan keuangan	<i>Assessment</i> mengenai kondisi keuangan awal dan akhir peserta Bagaimana cara mencatat keuangan Bagaimana cara mengatur manajemen keuangan yang baik Bagaimana cara mengatur manajemen hutang Pengetahuan mengenai investasi, dana darurat, dan tabungan Proses <i>monitoring</i> dan konseling untuk peserta yang membutuhkan
Pelatihan kewirausahaan	Bagaimana cara membuat produk atau menjalankan usaha atau keterampilan sesuai kelas yang dipilih Bagaimana cara membuka usaha dan mengetahui peluang usaha Pentingnya suatu <i>branding</i> produk dan bagaimana cara membuatnya Pengetahuan mengenai omzet, laba, dan rugi Bagaimana cara mencatat keuangan usaha yang baik Bagaimana cara memasarkan dan mengembangkan usaha dengan berbagai cara baik secara <i>online</i> atau <i>offline</i> Proses <i>monitoring</i> dan konseling untuk peserta yang membutuhkan

Perusahaan hanya memberikan garis besar materi apa saja yang harus diberikan dalam pelatihan, sehingga setiap *vendor* memiliki penjelasan materi

yang berbeda-beda (Tabel 6). Oleh karena itu, pertanyaan kuesioner yang dirancang bersifat *general* atau umum sesuai dengan garis besar materi yang diberikan kepada setiap *vendor*. Setiap *pre-test* dan *post-test* juga harus memiliki kunci jawaban dimana jawaban benar akan mendapatkan poin.

Peserta yang telah menjawab semua pertanyaan kemudian dijumlahkan nilainya. Peningkatan pengetahuan peserta, baik untuk pelatihan keuangan atau pelatihan kewirausahaan diperoleh dengan menghitung *net gain* yang didapat dengan mengurangi rerata *post-test* dengan rerata *pre-test*. Perusahaan juga dapat menentukan target *net gain* yang harus dicapai. Hasil *net gain* tidak dilaporkan kepada perusahaan dan digunakan *vendor* sebagai salah satu tolok ukur apakah materi pelatihan sudah tersampaikan dengan baik dan efektif atau tidak.

Pengukuran Behavior Level

Behavior level secara tidak langsung sudah dilakukan oleh setiap *vendor* dan sudah masuk ke dalam rangkaian materi yang diberikan oleh perusahaan, yaitu proses *monitoring* dan konseling untuk peserta yang membutuhkan.

Hasil proses *monitoring* dicatat dengan memberikan informasi berupa nama peserta, kendala atau hambatan, dan solusi untuk peserta. *Vendor* memantau perkembangan peserta dengan menyediakan fasilitas konseling baik secara berkelompok atau individu. Perusahaan memberikan kebebasan kepada setiap *vendor* untuk melakukan pemantauan dan konseling sesuai dengan kemampuan dan cara pendekatan masing-masing *vendor*. Rekap data dapat digunakan sebagai bahan pemantauan atau konseling selanjutnya untuk melihat apakah solusi yang diberikan sudah dilaksanakan atau belum.

Pengukuran Result Level

Pengukuran *result level* disesuaikan dengan kebutuhan dan target perusahaan. *Result level* bertujuan untuk mengetahui berapa banyak jumlah peserta yang sukses menurut kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Pengukuran akan menghasilkan *success rate* dari pelatihan keuangan dan pelatihan kewirausahaan.

Pengukuran *result level* pelatihan keuangan dilakukan dengan membandingkan hasil pencatatan keuangan peserta. Pencatatan keuangan dirancang sesuai dengan kriteria *success rate* dan materi dari perusahaan. Peserta pelatihan dapat mengisi pencatatan keuangan ini pada saat sebelum mengikuti pelatihan, proses *monitoring* tiga bulan

setelah mengikuti pelatihan, dan proses *monitoring* enam bulan setelah mengikuti pelatihan. Keuangan adalah salah satu hal yang sensitif dan tidak semua orang merasa nyaman untuk membagi informasi tersebut dengan orang lain. Solusinya adalah peserta dapat mengisi catatan keuangan dengan angka perkiraan.

Tabel 6. Pengukuran *result level* pelatihan keuangan

Kriteria Sukses	Perhitungan
Persentase (%) alokasi dana untuk menabung alokasi dana menabung	$\frac{\text{Alokasi dana untuk menabung}}{\text{Total pemasukan setiap bulan}}$
Persentase (%) peningkatan dana darurat (DD)	$\frac{\text{DD akhir} - \text{DD awal}}{\text{DD awal}}$
Persentase (%) peningkatan simpanan atau investasi	$\frac{\text{Simpanan/Investasi(akhir} - \text{awal)}}{\text{Simpanan/Investasi awal}}$
Total hutang peserta	Berkurang/Lunas
Apakah ada cicilan / hutang yang macet	Ya/ Tidak

Beberapa kriteria sukses pelatihan keuangan membutuhkan pengolahan dengan rumus perhitungan (Tabel 6). Data untuk mengukur *result level* dapat dituliskan dalam *file excel* yang sudah disediakan dalam *sheets* yang berbeda untuk *monitoring* tiga bulan dan enam bulan, sehingga setiap *vendor* dapat langsung mengisi data peserta sesuai dengan periode waktu pengukuran.

Tabel 7. Pengukuran *result level* pelatihan kewirausahaan

Kriteria Sukses	Perhitungan
Apakah peserta sudah memiliki usaha?	Ya/Tidak
Persentase (%) peningkatan Omzet	$\frac{\text{Omzet akhir} - \text{omzet awal}}{\text{Omzet awal}}$
Apakah peserta sudah memiliki <i>branding</i> ?	Ya/Tidak
Apabila YA, sebutkan <i>branding</i> -nya	
Apakah jaringan peserta bertambah?	Ya/Tidak

Result level pelatihan kewirausahaan didapatkan dengan cara membandingkan *assessment* pelatihan kewirausahaan sebelum peserta mengikuti pelatihan dengan *assessment* saat proses *monitoring* tiga bulan dan enam bulan. Kriteria sukses untuk pelatihan kewirausahaan juga membutuhkan pengolahan (Tabel 7). Perbandingan akan menghasilkan nilai *success rate* untuk *monitoring* untuk tiga bulan dan enam bulan, sesuai dengan kebijakan perusahaan.

Setelah melakukan pengolahan data, peserta yang telah mencapai minimal satu kriteria kemudian dihitung jumlahnya. Penghitungan *success rate* berlaku untuk pelatihan keuangan dan pelatihan kewirausahaan.

$$\text{Success rate} = \frac{\text{Jumlah Peserta Sukses}}{\text{Jumlah Peserta Pelatihan}} \times 100\% \quad (2)$$

Hasil perhitungan yang diharapkan adalah angka *success rate* dapat melebihi target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Apabila angka *success rate* tidak melebihi target, maka perusahaan atau *vendor* dapat meninjau kembali evaluasi yang telah dilakukan pada *level-level* sebelumnya dan melakukan perbaikan dari hasil evaluasi tersebut.

Simpulan

Program Pelatihan adalah sebuah pelatihan keuangan dan kewirausahaan sebagai salah satu bentuk dukungan PT. X dalam memelihara kesejahteraan karyawannya. Pelatihan ini terbuka bagi semua pekerja di lantai produksi, terutama bagi mereka yang akan pensiun. Program ini diselenggarakan oleh beberapa *vendor* sesuai dengan kemampuannya masing-masing. Perusahaan mengukur efektivitas pelaksanaan program dengan melakukan survei melalui kuesioner.

Salah satu hambatan saat pengukuran efektivitas adalah belum adanya templat standart kuesioner yang sama bagi semua *vendor*, sehingga pengolahan data secara keseluruhan membutuhkan waktu yang lama karena jawaban kuesioner dari setiap *vendor* tersedia dalam bentuk atau skala penilaian yang berbeda-beda.

Solusi untuk mengatasi hambatan tersebut adalah merancang kuesioner pengukuran efektivitas Program Pelatihan yang dapat digunakan oleh semua *vendor*. Kuesioner dirancang berdasarkan hasil pengolahan data masa lalu. Pengolahan data masa lalu menunjukkan terdapat beberapa hal yang dapat mempengaruhi efektivitas pelaksanaan Program Pelatihan, sehingga pertanyaan rancangan kuesioner disesuaikan dengan hasil tersebut. Kuesioner disusun berdasarkan teori Kirkpatrick *Model*, sehingga pengukuran dilakukan dalam empat *level*, yaitu *reaction*, *learning*, *behavior*, dan *result*.

Setiap *level* terdiri atas pertanyaan dan cara penilaian yang berbeda-beda yang telah disesuaikan

dengan kebutuhan perusahaan. *Reaction level* menggambarkan reaksi atau kepuasan peserta terhadap pelaksanaan Program Pelatihan. *Learning level* menggambarkan peningkatan pengetahuan peserta setelah mengikuti Program Pelatihan. *Behavior level* menunjukkan apakah terdapat perubahan tingkah laku atau pengaruh yang diberikan kepada peserta setelah mengikuti Program Pelatihan. *Result level* menunjukkan hasil yang dicapai oleh peserta setelah mengikuti Program Pelatihan.

Informasi yang didapatkan dari evaluasi efektivitas akan lebih jelas dan rinci, sehingga dapat digunakan untuk memperbaiki dan mengembangkan pelatihan menjadi lebih baik. Informasi juga dapat digunakan *vendor* untuk saling memperbaiki dan mengembangkan diri. Rancangan ini tersedia dalam link dan *file excel* yang dapat digunakan langsung oleh *vendor* atau dapat digunakan sebagai referensi apabila *vendor* ingin melakukan penyesuaian terhadap materi yang mereka miliki.

Saran Pengembangan

Perusahaan dapat memberikan sosialisasi terlebih dahulu kepada setiap *vendor* sebelum mengimplementasikan rancangan kuesioner ini. Apabila metode dan cara pendekatan pelatihan berubah atau berkembang dikemudian hari, maka diperlukan beberapa penyesuaian terhadap rancangan kuesioner sesuai dengan materi dan cara pendekatan yang baru. Perusahaan harus tetap memastikan agar semua *vendor* mengumpulkan hasil jawaban sesuai dengan rancangan kuesioner yang telah diberikan.

Daftar Pustaka

1. Setyobudi, I., *Manajemen Diklat.*, Gava Media, 2014.
2. Swasto, B., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, UB Press, 2011.
3. Mahmudi, M., *Analisis Laporan Keuangan Pemerintah Daerah*. Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen, 2010.
4. Montgomery, D. C., and Runger, G. C., *Applied Statistics and Probability for Engineers (3rd ed)*, Wiley, 2003.
5. Kirkpatrick, J. D., and Kirkpatrick, W. K., *Kirkpatrick's Four Levels of Training Evaluation*, ATD Press, 2016.