

Measuring Training Contribution: Organization Design on a Training Evaluation System based on Return of Training Investment

Mengukur Kontribusi Pelatihan: Organization Design pada Sistem Evaluasi Pelatihan berbasis Return of Training Investment

Nafia Kusuma Indrayati¹

¹Department of Psychology, Magister Psikologi Profesi Fakultas Psikologi,
Universitas Airlangga, Indonesia

Email: nafia.kusuma.in-2018@psikologi.unair.ac.id

Fendy Suhariadi²

²Department of Psychology, Magister Psikologi Profesi Fakultas Psikologi,
Universitas Airlangga, Indonesia

Email: fendy.suhariadi@psikologi.unair.ac.id

Correspondence:

Nafia Kusuma Indrayati

Magister Psikologi Profesi Fakultas Psikologi, Universitas Airlangga, Indonesia

Email: nafia.kusuma.in-2018@psikologi.unair.ac.id

Abstract

Competition that occurs in the port service industry makes companies strive to create superior and professional quality human resources. To increase the capacity and capability of employees, PT. X was quite determined during the HR development process with the aim that employees have the potential to become a talent company, through work program plans, one of which is education and training. However, these human resource development efforts were not followed up with training evaluations resulting in the uncertainty of the effectiveness and contribution of the program to individual and company performance. This study aims to develop an evaluation process to determine the effectiveness and contribution of education and training programs. This study refers to the Phillips Return of Investment Model to develop a training evaluation design. The results of the study show that the Training Return-of-Investment (ROTI) intervention in the form of a standard operating procedure (SOP) is accepted by users and can be used as a reference for implementing HR development through training evaluations for companies. Meanwhile, the evaluators can provide evaluation guidelines and assignments during the training evaluation session. The results of training programs cannot always be measured in monetary terms, so this training evaluation activity can also measure intangible benefits.

Keyword : Training Evaluation, Return of Training Investment, The Four Levels

Abstrak

Persaingan yang terjadi pada industri pelayanan kepelabuhan membuat perusahaan berupaya menciptakan kualitas SDM yang unggul dan profesional. Dalam rangka meningkatkan kapasitas dan kapabilitas karyawan, PT. X cukup bertekad selama proses pengembangan SDM dengan tujuan karyawan berpotensi tersebut menjadi talent perusahaan, melalui rencana program kerja salah satunya pendidikan dan pelatihan. Namun upaya pengembangan SDM tersebut tidak diikuti dengan evaluasi pelatihan mengakibatkan tidak diketahui secara pasti efektivitas dan kontribusi program tersebut terhadap kinerja individu hingga perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk menyusun proses pelaksanaan evaluasi untuk mengetahui efektivitas dan kontribusi program pendidikan dan pelatihan. Penelitian ini mengacu pada Phillips Return Of Investment Model untuk menyusun rancangan evaluasi pelatihan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa intervensi Training Return-of-Investment (ROTI) dalam bentuk standard Operating Procedure (SOP) diterima oleh user dan dapat menjadi referensi acuan pelaksanaan pengembangan SDM melalui evaluasi pelatihan ke perusahaan. Sedangkan kepada para evaluator dapat memberikan panduan dan penugasan evaluasi selama sesi evaluasi pelatihan berlangsung. Hasil program pelatihan tidak selalu dapat diukur ke nilai uang/moneter sehingga kegiatan evaluasi pelatihan ini juga dapat mengukur manfaat yang bersifat intangible (tidak terlihat).

Kata Kunci : Evaluasi Pelatihan, Return of Training Investment, The Four Levels

Copyright (c) Psikostudia: Jurnal Psikologi

Received 2023-01-27

Revised 2023-03-14

Accepted 2023-05-29



LATAR BELAKANG

Sumber Daya Manusia (SDM) dengan kualitas yang unggul dan profesional sangat penting dan sangat dibutuhkan perusahaan untuk menjalankan kegiatan perusahaan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan sesuai dengan visi dan misinya agar dapat tercapai produktivitas secara maksimal. Perencanaan SDM dianggap sebagai tahapan logis, linier dan direncanakan kaku oleh organisasi, dan menjadi tantangan organisasi juga turut membuat karyawan harus beradaptasi (Kahfi & Adiyati, 2023). PT. X yang melakukan usaha di bidang pelayanan jasa perkapalan, membentuk tujuan untuk mendorong perusahaan agar senantiasa menjalankan fungsi dan peran pelayanan transportasi laut di wilayah nasional maupun internasional. Agar dapat mencapai cita-cita pelayanan *marine* unggul secara global, PT X berupaya meningkatkan kualitas *human capital* untuk meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan.

Pengaturan lingkungan yang efektif, reflektif dan afektif yang positif bisa menciptakan lingkungan belajar yang produktif dan mendukung para pegawai berinovasi (Islaha & Kadiyono, 2023). Keberadaan SDM diharapkan dalam komposisi yang tepat dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan sehingga dapat meningkatkan kualitas perusahaan. PT X dalam jangka panjang memiliki target pengembangan program *management talent* sebagai wadah pengelolaan dan pengembangan pegawai yang berpotensi memberikan hasil lebih pada perusahaan sehingga melalui upaya tersebut diharapkan meningkatkan *profit* sejumlah Rp 337.000.000 *per employee*. Upaya realisasi dalam pengembangan pegawai PT X Nampak dari pelaksanaan kegiatan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) yang dilaksanakan setiap tahun mengalami peningkatan, dengan perhitungan jumlah kegiatan memiliki rata-rata 50 kegiatan setiap tahunnya, sedangkan jumlah peserta memiliki rata-rata 157 peserta setiap tahunnya.

Namun menurut para *user* (atasan langsung) dan Manajer SDM upaya optimalisasi program pengembangan pegawai memiliki beberapa keluhan terkait efektifitas diklat terhadap pekerjaan pegawai, antara lain hasil kegiatan pelatihan tidak dimanfaatkan sebagai dasar perencanaan dan pengelolaan SDM, tidak diterapkan hasil pelatihan dalam kegiatan pekerjaan sehari-hari, pegawai dimutasi pada bidang lain yang tidak satu bidang dengan program pelatihan, dan pengusulan kegiatan diklat diharapkan dapat memperbaiki dan menunjang produktivitas kelompok namun saat dilakukan penilaian menunjukkan capaian *Key Performance Indicator* (KPI) departemen belum tercapai. Padahal penelitian menunjukkan pelatihan kelompok dapat meningkatkan kekompakan kerja sehingga dapat mempertahankan dan meningkatkan hasil kinerja kelompok (Sidiq & Abdullah, 2022).

Departemen SDM tidak memiliki informasi data yang menyajikan kegiatan tindak lanjut sebagai dasar laporan pertanggungjawaban dan pemakaian anggaran program Pendidikan dan Pelatihan secara rinci untuk dilaporkan

kepada manajemen pusat, serta informasi yang menyajikan dampak keberhasilan dan perubahan kinerja yang disebabkan oleh kegiatan pelatihan. Keberhasilan program pelatihan salah satunya dipengaruhi oleh respon dan antusiasme para peserta dalam mengikuti program, salah satunya dikarenakan adanya pengalaman baru dan aktivitas lain selain pekerjaan sehari-hari (Sutanto dkk, 2020). Sedangkan kebutuhan informasi data tingkat pencapaian tujuan dari program pelatihan tersebut dapat diperoleh melalui pengukuran evaluasi pelatihan (Miller dkk., 2009).

Upaya tindak lanjut setelah kegiatan pelatihan oleh Divisi Perencanaan dan Pengembangan (Renbang) SDM akan diarahkan mengisi survei tingkat kepuasan pelatihan. Meskipun demikian, seringkali pegawai yang telah menyelesaikan pelatihan tidak melaksanakannya dikarenakan evaluasi survei telah dilaksanakan oleh pihak eksternal sebagai penyelenggara pelatihan. Kemudian pegawai tersebut akan diarahkan mengikuti program *Marine Sharing Knowledge* (MASAKO) dan pegawai yang dinilai mahir dapat menyajikan materi berupa rekaman video yang diunggah dalam aplikasi *Marine Academy* sehingga dapat diakses dan dipelajari secara mandiri seluruh anggota internal PT X. Sedangkan tindak lanjut dari eksternal berupa ujian sertifikasi sebagai tanda telah dilakukan evaluasi dan syarat memenuhi standar kompetensi pada bidang tertentu. Berdasarkan informasi yang didapatkan maka didapatkan nilai pegawai yang telah dilakukan tindak lanjut setelah menyelesaikan pelatihan pada tahun 2019 sebesar 6%, tahun 2020 sebesar 7% dan tahun 2021 sebesar 13%.

Berdasarkan pemaparan tersebut menunjukkan bahwa pelaksanaan tindak lanjut berupa evaluasi secara sistematis dalam program pengembangan SDM di PT X belum optimal. Kegagalan mengevaluasi secara akurat mengakibatkan perusahaan membuang waktu dan sumber daya untuk program pelatihan yang tidak efektif (Oh & Johnston, 2023). Evaluasi sendiri memiliki peran sebagai penentuan tingkat pencapaian tujuan materi yang telah diajarkan dan penilaian sesuatu berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan, kemudian dapat menjadi dasar keputusan atas pegawai yang telah dievaluasi. Dengan demikian, melalui pelaksanaan evaluasi yang sistematis dapat menjawab pertanyaan-pertanyaan pengembangan SDM melalui program pelatihan antar lain bagaimana respon program, apa perubahan/dampak dari program, berapa peningkatan kinerja dan kontribusi terhadap PT X.

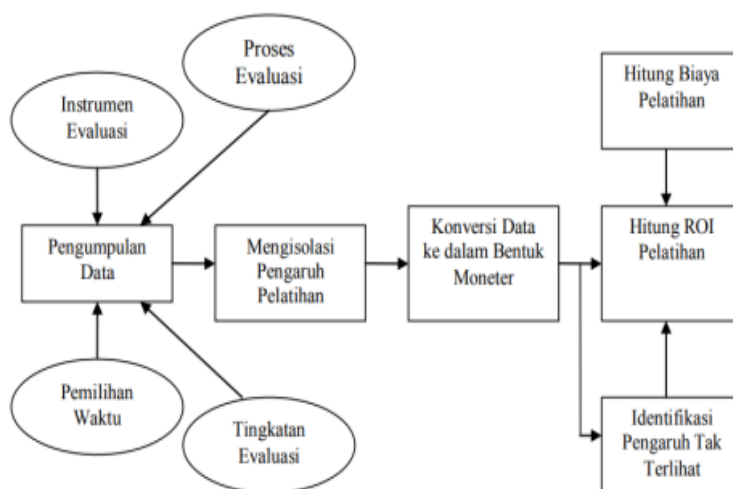
Evaluasi memiliki definisi sebagai pengumpulan informasi secara sistematis baik sifatnya deskriptif maupun judgemental yang diharapkan dapat membantu pegawai dalam meningkatkan pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*) dan sikap kerja (*behaviors*) melalui proses belajar dan membantu manajemen perusahaan dalam perencanaan pengambilan keputusan, pemilihan, adopsi maupun modifikasi terhadap berbagai kegiatan operasional secara efektif (Goldstein & Ford, 2002; Sunardi, 2006). Kirkpatrick & Kirkpatrick (2007) menjelaskan bahwa prosedur evaluasi pelatihan dapat dibedakan menjadi empat tingkatan atau yang biasa disebut *The Four Levels*.

Tabel 1 Empat Tingkatan Kriteria Evaluasi Pelatihan atau The Four Levels

Tingkat	Kriteria Evaluasi	Fokus
1	Reaksi	Kepuasan para peserta pelatihan
2	Pembelajaran	Pengetahuan, keterampilan, perilaku dan sikap kerja
3	Perilaku	Perubahan perilaku dan sikap dalam kerja
4	Hasil	Hasil yang dicapai

Phillips & Phillips (2019) menyebutkan dampak pembelajaran atau evaluasi pelatihan dalam konteks *training cost-benefit analysis* atau yang bisa disebut perhitungan *Return On Training Investment (ROTI)*. *The Four Levels* dianggap kurang memberikan hasil *cost-benefit* sehingga level 5 ini (ROTI) merupakan evaluasi terhadap nilai-nilai

finansial dari pengaruh bisnis (*business impact*) yang diakibatkan oleh penyelenggaraan pelatihan dibandingkan dengan biaya pelatihan itu sendiri. Tahapan dalam melaksanakan evaluasi pelatihan hingga tahap ROTI ditunjukkan pada gambar 1.



Gambar 1 Model Return On Training Investment

Cost-benefit analysis atau analisis biaya manfaat dalam perhitungan ROTI adalah proses menentukan nilai ekonomis dari suatu program pelatihan dengan menggunakan prinsip keuangan (Phillips & Stone, 2002). Menentukan nilai ekonomi dari suatu program pelatihan meliputi perhitungan biaya pelatihan (*cost*) dan hasil (*benefits*) yang didapat setelah mengikuti program pelatihan. Perhitungan ROTI menurut Phillips (2002) dihitung dengan menggunakan formula sebagai berikut:

Net Benefit of Training merupakan keuntungan bersih yang diperoleh dari hasil penerapan pelatihan setelah

memperhitungkan faktor isolasi yang telah diperhitungkan pada tahap sebelumnya dikurangi dengan realisasi biaya pelatihan yang dikeluarkan. Dengan perhitungan tersebut maka nilai pelatihan yang sesungguhnya dapat tergambarkan dalam konteks bisnis perusahaan secara keseluruhan. Dengan demikian menunjukkan bahwa PT X perlu dilakukan penyusunan rancangan Sistem Operasional Prosedur dan Panduan Lembar Kerja pada setiap tingkatan evaluasi serta menyesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan perusahaan.

$$ROTI = \frac{\text{Net Benefits of Training}}{\text{Costs of Training}} \times 100\%$$

Gambar 2 Perhitungan Return On Training Investment

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah *Research & Development (R&D)* yakni metode penelitian yang digunakan untuk menghasilkan produk tertentu, dan menguji keefektifan produk tersebut (Sugiyono, 2013). Sedangkan

definisi lain menjelaskan sebagai metode penelitian yang secara sengaja, sistematis, untuk menemukan, memperbaiki, mengembangkan, menghasilkan, maupun menguji keefektifan produk, model, maupun metode/strategi/cara yang lebih unggul, baru, efektif, efisien, produktif dan

bermakna (Putra, 2015). Langkah-langkah model empat tahap pengembangan (Thiagarajan dkk., 1974) antara lain tahap pertama *define* atau analisis kebutuhan, tahap kedua *design* atau menyiapkan kerangka konseptual, tahap ketiga *develop* atau pengembangan, tahap terakhir *disseminate* atau implementasi pada sasaran sesungguhnya. Teknik pengambilan data pada penelitian ini mengacu empat teknik yang dapat digunakan (Cummings & Worley, 2009) antara lain: wawancara, observasi, dan data organisasi.

Pada dasarnya intervensi ini diharapkan untuk dapat menjadi referensi untuk program pengembangan SDM untuk seluruh bagian di PT X, hanya saja penelitian ini melibatkan berbagai komponen desain organisasi PT X dan elemen yang saling-ketergantungan di antara mereka. Pada penelitian ini tahap metode yang dilakukan hanya sampai validasi desain sebagai usulan intervensi yang nanti akan dieksekusi secara mandiri oleh perusahaan setelah disetujui. Langkah pertama untuk menganalisis permasalahan dan kebutuhan dilakukan wawancara awal dengan Manajer SDM dan Superintenden Renbang SDM untuk mengetahui kondisi proses dan tindak lanjut pelatihan, serta tujuan dari pengembangan; Langkah kedua, perumusan permasalahan yang didapatkan dari pengumpulan data menjadi usulan desain produk sebagai intervensi dari rumusan masalah; tahap ketiga, mendapatkan penilaian dan saran perbaikan materi intervensi oleh para ahli serta melakukan uji coba pengembangan. Penelitian ini menentukan rancangan intervensi evaluasi pelatihan berbasis *return of training investment* yang berfokus pada tahap *organization design*. Hasil intervensi yang telah dirumuskan, selanjutnya akan divalidasi dan diujikan oleh pihak departemen SDM PT X.

HASIL PENELITIAN

Departemen SDM dan Umum berfungsi untuk perencanaan, pengorganisasian, control, evaluasi dan analisa kegiatan pengembangan Sumber Daya Manusia dalam menjamin tersedianya sumber daya manusia sesuai dengan kualitas, kuantitas dan biaya yang ditargetkan oleh perusahaan guna mencapai tujuan/sasaran perusahaan secara benar, bertanggungjawab dan sejalan dengan prinsip tata Kelola perusahaan yang baik. Dalam merumuskan system evaluasi pelatihan berbasis *return of training investment* di PT X, membutuhkan berbagai data untuk diidentifikasi. Sumber data yang digunakan adalah wawancara dengan Manajer SDM, Manajer Perencanaan Korporat, Superintenden Renbang SDM, serta beberapa

pegawai yang telah menyelesaikan program diklat. Didukung dengan peninjauan dan analisis dokumen yang berkaitan dengan hasil pelatihan antara lain seperti Rencana Kerja Manajemen (RKM), Rencana Kerja Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) 2018-2022, Laporan Tahunan (*Annual Report*) 2018-2021, Peraturan Direksi, Surat Keputusan Direksi serta dokumen lainnya. Evaluasi pelatihan adalah suatu proses pengumpulan informasi secara sistematis, baik informasi yang sifatnya deskriptif maupun judgemental yang diharapkan dapat meningkatkan *knowledge*, *skills*, dan *behaviors* melalui proses belajar sehingga membantu manajemen dalam pengambilan keputusan (Goldstein 1993). Sedangkan Standar Operasional Prosedur (SOP) adalah suatu pedoman atau acuan untuk melaksanakan tugas pekerjaan sesuai dengan fungsi dan alat penilaian kinerja instansi pemerintah berdasarkan indikator-indikator teknis, administratif dan prosedural sesuai dengan sistem kerja departemen yang bersangkutan (Atmoko, 2011).

Penyusunan sistem evaluasi pelatihan dilakukan dengan mengimplementasikan teori *organization design* (Cummings and Worley 2008), yakni 1) *Clarifying the Design*, tahap studi pendahuluan mengikuti proses-proses diagnosis pada *organization development* (OD) saat ini yakni dimulai dengan deskripsi tentang kinerja, keselarasan fitur-fitur desain dan sejauh mana perubahan dalam strategi dan elemen-elemen desain organisasi yang dibutuhkan. Proses diagnosis OD pada tahapan level organisasi meliputi tiga aspek (*input*, *design component*, & *output*) diawali aspek *input* terkait dengan lingkungan yang mempengaruhi PT X antara lain penggabungan empat Badan Usaha Milik Negara (BUMN) secara resmi terlaksanakan pada tanggal 1 Oktober 2021, yang salah satunya merupakan perusahaan induk PT X. Keputusan merger tersebut juga menyatukan sumber daya keuangan, peningkatan *leverage* dan memperkuat permodalan perusahaan, dampak lain pada PT X yakni meningkatkan peluang pasar untuk *integrated marine service* serta peningkatan sumber daya manusia yang perlu dikelola oleh perusahaan.

Selanjutnya aspek komponen desain terkait dengan desain perusahaan seperti strategi hingga *human resource system* antara lain pemaparan kegiatan Pendidikan dan Pelatihan (diklat) pegawai di PT X diatur dalam PER.07/KP.0301/PMS-2015 bahwa seluruh pegawai berhak untuk mendapatkan kesempatan Pendidikan Formal dan Pelatihan Substansial. Berdasarkan data yang diperoleh menunjukkan kegiatan diklat 2017-2020 (table 2) mengalami kenaikan dari segi kegiatan maupun keikutsertaan peserta.

Tabel 2 Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Pegawai PT X tahun 2017-2020

Tahun	Jumlah Kegiatan	Jumlah Peserta (Orang)	Total Biaya (Ratus Juta Rupiah)
2017	16	45	247.750
2018	20	76	197.820
2019	47	191	596.655
2020	120	295	228.506
2021	50	182	268.634

Penyelenggaraan diklat oleh PT X hingga tahun 2020 disesuaikan dengan masing-masing bidang dengan berorientasi pada spesifikasi masing-masing bidang dalam organisasi untuk menyempurnakan kompetensi yang dimiliki sehingga mampu menciptakan kinerja berkualitas pada fungsi dan/atau departemennya agar berdampak pada kinerja perusahaan secara keseluruhan. Para atasan dan pegawai dianggap cukup mampu mengukur kapasitas diri dan mengumpulkan informasi tentang kemampuan, keterampilan maupun keahlian yang perlu dikembangkan, serta kualitas materi saat kegiatan diklat sehingga dapat mendukung proses pengerjaan tugas kerjanya secara keseluruhan. Namun upaya pengembangan SDM oleh departemen SDM tidak memiliki informasi data yang dapat menyajikan dampak kegiatan diklat terhadap kinerja dan capaian perusahaan disebabkan belum pernah melakukan pengukuran evaluasi. Sedangkan menurut Manajer SDM informasi data evaluasi tersebut cukup penting sebagai dasar penyusunan laporan pertanggungjawaban kepada pihak manajemen, serta informasi dampak perubahan terhadap kinerja pegawai hingga perusahaan. Dampak tidak terlaksananya evaluasi diklat tersebut dirasakan oleh para struktural terhadap pegawai yang telah menyelesaikan pendidikan atau pelatihan.

Aspek terakhir yakni adalah *output* terkait dengan kinerja dan efektivitas organisasi seperti informasi data yang didapatkan dari laporan tahunan PT X berdasarkan analisis SWOT menunjukkan bahwa produktivitas pegawai yang belum stabil sehingga mendapatkan skor 2 kelemahan (atau kurang optimal). Didukung dengan informasi data yang didapatkan dari Laporan Manajemen tahun 2020 bahwa produktivitas pegawai hanya mencapai 5,47 yang mana

menyisakan gap dengan target yakni 6. Selaras dengan informasi yang didapatkan dari RJPP bahwa *profit per employee* pada 3 tahun terakhir tidak tercapai, dan tahun 2020 hanya mencapai 53% dari target yang ditetapkan.

Designing the organization, pada tahap ini mendeskripsikan dan mengonfigurasi komponen-komponen desain untuk mendukung strategi dan tujuan bisnis. Sekuensi desain yang paling efektif adalah mengidentifikasi proses-proses pekerjaan dan desain pekerjaan yang akan menambah nilai bagi *stakeholder* (pegawai). Desain yang dihasilkan biasanya bersifat panjang kontinum (berkelanjutan) dari hulu sampai hilir program kegiatan. Tahap ini menghasilkan desain keseluruhan untuk perusahaan maupun bagian yang bersangkutan, desain terperinci untuk komponen-komponennya dan rencana pendahuluan yang sesuai dengan kebutuhan serta implementasi pelaksanaannya. Dengan demikian ditetapkan rancangan intervensi (pada gambar 3) disesuaikan dengan permasalahan yang dialami oleh PT X, berupa pembentukan sistem prosedur evaluasi pelatihan, komponen rinci antara lain lembar form dan lembar kerja pada setiap tahapan, serta usulan program sosialisasi pada seluruh pegawai. *Draf* rancangan desain intervensi kemudian dilakukan diskusi untuk mendapatkan umpan balik/*feedback* dari *Subject Matter Expert* (Struktural di Departemen SDM) selaku penanggungjawab proses perencanaan hingga pelaksanaan pengembangan SDM di PT X. Adapun *feedback* yang diberikan mempertimbangkan kesiapan perusahaan dalam menerima rancangan intervensi serta waktu yang dibutuhkan untuk dapat efektif menjalankan intervensi tersebut sampai pada perubahan atau peningkatan optimal.

STANDARD OPERATION PROSEDURE (SOP)		Doc. No : Dibuat tgl : Sumber Daya Manusia dan Dept. : Umum	
		EVALUASI PENDIDIKAN & PELATIHAN KARYAWAN	
FLOW CHART SOP	KEGIATAN	Person In Charge (PIC)	DOKUMEN
Mulai	Pegawai yang mengajukan kegiatan sudah disetujui untuk mengikuti pelatihan	Spd/Rebang SDM	
Penunjukan evaluator dan Pratinjau konten	Penunjukan evaluator dan pratinjau konten pada program pelatihan dengan pegawai yang terlibat: 1. Apa yang bisa mereka pelajari 2. Daftar ide penempatan di tempat kerja 3. Menetapkan ringkasan singkat 4. Tambahkan minat pegawai & fokus pada program pelatihan (Tidak terbebani pekerjaan di tempat kerja).	Spd / Manajer (Atasan Langsung)	1 Lembar Pratinjau Kegiatan Dilat 2 Lembar Kesepakatan Evaluator dan Pegawai yang dievaluasi
Pelaksanaan program pelatihan & Evaluasi Pelatihan Tahap 1	Mengajukan program pelatihan, meliputi: 1. Pegawai terlibat mencatat ringkasan materi & daftar ide penempatan 2. Atasan langsung/ Manajer mendiskusikan setiap sesiatu hasil pelaksanaan program pelatihan 3. Setelah menyelesaikan program pelatihan mengisi Form Evaluasi Pelatihan Tahap 1 jika tidak dilaksanakan oleh Penyelenggara	Pegawai yang bersangkutan	Lembar Form Evaluasi Pelatihan Tahap 1
Rekap Hasil	Feedback Form Evaluasi Pelatihan Tahap 1 di terima, selanjutnya dilakukan rekap kemudian hasil analisa.	Officer Perencanaan SDM	
Pelaksanaan Evaluasi Pelatihan Tahap 2	Setelah program pelatihan dilakukan maka akan dilakukan Evaluasi Pelatihan Tahap 2. i. Pengukuran Pengetahuan dan Sikap = Tes <i>Paper and Pencil</i> ii. Pengukuran Kemampuan = Tes <i>Performance</i> (Dilaksanakan jika program pelatihan terkait peningkatan kemampuan) iii. Alternatif dari Evaluasi Pelatihan Tahap 2 dengan melakukan pendekatan <i>'storytelling'</i> pegawai terlibat akan berbagi apa yang ia pelajari melalui kegiatan MASAKO.	Evaluator	Lembar Form Evaluasi Pelatihan Tahap 2 dan/atau Surat Penunjukkan Pemateri MASAKO / Laporan <i>Sharing Knowledge</i>
Tidak Tercapai	i. Apakah Evaluasi Tahap 2 sudah tercapai ii. Selanjutnya dilakukan rekap kemudian hasil analisa.	Officer Perencanaan SDM	
Pelaksanaan Evaluasi Pelatihan Tahap 3	Menentukan target 'perilaku kritis' dalam mencapai <i>outcome</i> pada pegawai yang terlibat. Serta melakukan penilaian (<i>Survey/Checklist</i> Observasi/Wawancara /Hasil Kerja) Kemudian dilakukan analisis kendala dan kebutuhan pegawai ybs dalam kurun waktu 30/60/90 Hari	Evaluator	Lembar Form Evaluasi Pelatihan Tahap 3
Tidak Tercapai	i. Apakah Evaluasi Tahap 3 sudah tercapai ii. Selanjutnya dilakukan rekap kemudian hasil analisa. iii. Sebagai informasi <i>database</i> perencanaan pengelblaan SDM	Officer Perencanaan SDM	
Pelaksanaan Evaluasi Pelatihan Tahap 4	Kepada para <i>stakeholder</i> melakukan penilaian terhadap perubahan dalam pemenuhan <i>Return on Expectation (ROE)</i> kemudian memalsikan bukti spesifik serta Pengkonversian nilai kedalam nilai Moneter	Evaluator	Lembar Form Evaluasi Pelatihan Tahap 4
Pelaksanaan Perhitungan Nilai Tambah Moneter	Perhitungan Biaya Pelatihan dengan Nilai Tambah Moneter, Rumus ROI sebagai berikut: $ROI = \frac{\text{Net Program Benefits}}{\text{Total Incurred Costs}} \times 100\%$	Spd/Rebang SDM	Lembar <i>Return On Investment</i>
Penyusunan	Pengambilan keputusan terkait usulan penetapan perencanaan pengelblaan SDM pada pegawai (Penempatan Kerja, Pemberdayaan tugas, Kenaikan Gaji/Jabatan/ Kelas Jabatan, <i>Manajemen Talent, career path</i> , dan sebagainya) yang terlibat berdasarkan seluruh hasil evaluasi	Manajer SDM	
Finish			

Gambar 3 Standar Operation Procedure Evaluasi Pelatihan PT. X

Implementing the design, hasil intervensi yang telah dirumuskan selanjutnya akan dilakukan proses validasi oleh manajemen puncak sebelum disebarluaskan kepada seluruh pegawai oleh pihak departemen SDM PT X. Implementasi desain organisasi umumnya melibatkan sejumlah besar perubahan transformasional, intervensi ini dapat menempatkan tuntutan berat pada sumber daya organisasi dan keahlian kepemimpinan. Anggota dari seluruh perusahaan dituntut untuk termotivasi dalam menerapkan desain baru, serta seluruh pemangku kepentingan (para struktural) harus mendukungnya. Desain organisasi biasanya tidak dapat diimplementasikan dalam satu langkah tetapi harus dilanjutkan dalam fase yang melibatkan manajemen transisi yang cukup besar (termasuk perilaku, hubungan kerja, kebijakan dsbnya).

PEMBAHASAN

PT X dalam memberikan upaya pengembangan SDM melalui pelatihan maka diperlukan peningkatan *organization design* pada sistem evaluasi pelatihan. Hal ini mendorong perusahaan memberikan pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kapasitas dan kapabilitas pegawainya. Intervensi melalui pelatihan dapat menambah nilai tambah untuk karyawan sehingga membuka jalan peningkatan performa kerja secara profesional (Cockx dkk., 2023; Doerr, 2022; Duprez dkk., 2022; Hayati & Yulianto, 2021; Turan & Canbulat, 2023). Selanjutnya perusahaan perlu mengetahui sejauh mana kontribusi pelatihan tersebut terhadap perubahan atau peningkatan kinerja karyawan maupun perusahaan secara keseluruhan. Pengukuran kontribusi tersebut cukup penting agar mengingatkan bahwa belum tentu pelatihan yang diberikan kemudian selalu memberikan hasil yang efektif sesuai dengan yang ditargetkan oleh perusahaan (Pratama dkk., 2019).

PT X secara konsisten sejak tahun 2017 mengadakan kegiatan pendidikan dan pelatihan namun belum pernah dilakukan evaluasi untuk mengukur sejauh mana efektivitas pelatihan tersebut terhadap tujuan perusahaan. Diperkirakan lebih dari 94% dari perusahaan bisnis mengevaluasi pelatihan dengan bantuan reaksi peserta, mungkin karna kurang keahlian dalam pengembangan pelatihan (Pedro dkk., 2022). Berdasarkan hal tersebut maka PT X perlu dilakukan *organization design* pada sistem evaluasi pelatihan untuk memberikan arahan/panduan dalam mengukur atau mengetahui kontribusi yang diberikan pegawai kepada perusahaan setelah dilakukan pelatihan.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa *organization design* pada sistem evaluasi pelatihan dapat diterima oleh para user dan dapat menjadi referensi acuan pelaksanaan pengembangan SDM melalui evaluasi pelatihan pada PT X. Sedangkan kepada para evaluator komponen-komponen detail (seperti lembar form evaluasi) dapat dalam *organization design* dapat memberikan panduan dan penugasan evaluasi selama sesi evaluasi pelatihan berlangsung. Desain organisasi dikaitkan dengan pengambilan keputusan manajerial yang menentukan struktur dan proses yang mengkoordinasikan dan mengendalikan pekerjaan organisasi sehingga hasil dari

desain organisasi adalah suatu sistem pekerjaan dan pengelompokan kerja termasuk proses yang melingkarinya (Giu, 2013). Proses yang berhubungan ini termasuk hubungan wewenang dan jaringan komunikasi dalam kaitannya dengan perencanaan spesifik dan teknik pengendalian. Menurut Gibson (dalam Giu, 2013) *organization design* akan berpengaruh pada pembentukan suatu struktur kerja hingga keputusan dalam organisasi tersebut.

Sedangkan kebutuhan dilaksanakannya evaluasi pelatihan selaras dengan permasalahan departemen SDM yang menyampaikan bahwa tidak memiliki informasi data yang dapat menyajikan informasi bagi pembuat keputusan pada manajemen perusahaan dan kontribusi kegiatan pelatihan terhadap kinerja pegawai hingga capaian perusahaan. Umpan balik yang tepat dan tujuan pelatihan terpenuhi, akan lebih mungkin membuat kekuatan pribadi lebih berkembang (Chia et al., 2022).

Supriyono (2013) manfaat dari penyelenggaraan evaluasi antara lain untuk mengkomunikasikan program pelatihan terhadap seluruh anggota organisasi atau masyarakat secara luas, meningkatkan dorongan karyawan terlibat dalam program, menyempurnakan program pengembangan yang sudah ada, dan sebagai informasi tambahan sebagai bahan pertimbangan membuat keputusan oleh manajemen. Pengambilan keputusan terhadap hasil program pelatihan dilaksanakan dan Menyusun evaluasi secara sistematis mulai dari perencanaan evaluasi yang meliputi tujuan, jenis, jadwal, tempat, komponen, pelaksanaan hingga Analisa dan kesimpulan evaluasi agar pelaksanaan evaluasi tidak sekadar dilaksanakan tetapi fungsi penting evaluasi tidak sia-sia (Aryanti dkk., 2015). Evaluasi pelatihan diperlukan untuk mengukur sejauhmana efektivitas pelatihan tersebut dan menyediakan data yang membantu membuat keputusan terhadap tujuan yang ingin perusahaan capai (Arifin, 2012; Nurfitriani, 2016), selaras dengan Donald L. Kirkpatrick mengatakan bahwa evaluasi suatu pelatihan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari penyelenggaraan pelatihan itu sendiri dan bahwa evaluasi tersebut merupakan kegiatan yang harus dilakukan agar program tersebut dapat berlangsung dengan efektif secara keseluruhan (Tupamahu & Soetjipto, 2005).

The four levels yang merupakan acuan evaluasi pelatihan hingga saat ini masih cukup populer digunakan oleh kalangan para ahli pendidikan (Khan dkk., 2023) namun masih menjadi bahan diskusi dan perdebatan, terkait mungkin tidaknya tindak lanjut suatu pelatihan dilakukan menggunakan pengukuran dalam perspektif finansial, khususnya dalam bentuk perhitungan ROTI. Kirkpatrick & Kirkpatrick (2006) berpendapat bahwa level 4 mengukur output secara keseluruhan yang disebabkan oleh pelatihan dan bahwa fokus utama pengukuran pada level 4 tersebut bukanlah suatu analisis finansial (ROTI). Dengan begitu kurang tepat jika banyak orang beranggapan bahwa level 4 sebagai tahap perhitungan ROTI, padahal Kirkpatrick secara tegas menyebutkan sebagai tahap pengukuran hasil (Tupamahu and Soetjipto 2005).

Selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Pratama, dkk, (2019) bahwa perhitungan ROTI dapat

mengukur ketepatan pelatihan sehingga dapat dilanjutkan atau direkomendasikan kembali penyelenggaraannya dikemudian hari. Serta penelitian lain menunjukkan setelah dilakukan perhitungan menggunakan metode didapatkan nilai ROTI yang lebih besar dari biaya yang dikeluarkan untuk pelatihan sehingga pelatihan tersebut sangat tepat dan perlu diadakan kembali pada periode selanjutnya, dengan kata lain pengukuran ROTI dapat menilai dampak pelatihan terhadap peningkatan kinerja perusahaan (Kristantia & Trisunarno, 2012; Lauer dkk., 2021; Ramdhan & Putra, 2022; Sinaga dkk., 2015).

Jika dilihat dari pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa *organization design* yang bertujuan memandu perilaku para pegawai ke arah yang lebih strategis atau sesuai tujuan perusahaan, sehingga melalui sistem evaluasi pelatihan ini dapat memberikan arahan/panduan dalam mengukur atau mengetahui kontribusi yang diberikan oleh pegawai kepada perusahaan setelah dilaksanakannya pelatihan. Sistem evaluasi pelatihan tersebut juga mengandung komponen-komponen detail selama sesi evaluasi berlangsung. Proses evaluasi tersebut melibatkan berbagai pemegang keputusan di perusahaan karena berhubungan dengan wewenang dan jaringan komunikasi dalam perencanaan dan pengendaliannya. Evaluasi pelatihan yang disusun berbasis *The Four Levels* hingga tahap ROTI dianggap sesuai untuk mengukur perubahan dari perspektif perilaku hingga perspektif finansial, selanjutnya informasi tersebut menjadi bahan pertimbangan dalam menentukan suatu keputusan.

KESIMPULAN

Penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan, antara lain:

1. *Organization design* yang telah disusun dapat digunakan perusahaan yang belum menerapkan dasar perencanaan dan pengelolaan SDM berdasarkan hasil pelatihan.
2. Sistem evaluasi pelatihan ini dapat digunakan oleh para evaluator dan para pemegang keputusan sebagai acuan memberikan arahan/panduan disebabkan mengandung komponen-komponen detail yang dapat digunakan selama tiap-tiap sesi evaluasi pelatihan berlangsung.
3. Berbasis *the four levels* hingga model ROTI yang dapat mengukur perubahan dari perspektif perilaku hingga perspektif finansial. Hasil dari penilaian tersebut dapat menjadi informasi tambahan dalam menentukan suatu keputusan.

Saran untuk peneliti yang akan mengangkat topik yang sama, dapat mempertimbangkan melaksanakan proses isolasi. dikarenakan tidak dilaksanakan proses isolasi pengaruh pelatihan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, Z. (2012). *Evaluasi Pembelajaran* (Cetakan ke-2). Kementerian Agama RI. www.diktis.kemenag.go.id
- Aryanti, T., Supriyono, & Ishaq, M. (2015). Evaluasi Program Pendidikan dan Pelatihan. *Jurnal Pendidikan Nonformal*, 10(1), 1–13.
- Atmoko, T. (2011). *Standar Operasional Prosedur (SOP) dan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*. Universitas Padjajaran.
- Chia, N. H., Cheung, V. K. L., Lam, M. L. Y., Cheung, I. W. K., Wong, T. K. Y., So, S. S., So, E. H. K., & Ng, G. W. Y. (2022). Harnessing power of simulation

- training effectiveness with Kirkpatrick model in emergency surgical airway procedures. *Heliyon*, 8(10), 1–7. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e10886>
- Cockx, B., Lechner, M., & Bollens, J. (2023). Priority to unemployed immigrants? A causal machine learning evaluation of training in Belgium. *Labour Economics*, 80(102306), 1–19. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2022.102306>
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2009). *Organization development & change*. South-Western/Cengage Learning.
- Doerr, A. (2022). Vocational training for female job returners - Effects on employment, earnings and job quality. *Labour Economics*, 75(102139), 1–20. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2022.102139>
- Duprez, V., Vandepoel, I., Lemaire, V., Wuyts, D., & Van Hecke, A. (2022). A training intervention to enhance self-management support competencies among nurses: A non-randomized trial with mixed-methods evaluation. *Nurse Education in Practice*, 65(103491), 1–8. <https://doi.org/10.1016/j.nepr.2022.103491>
- Giu, A. R. (2013). Pengaruh Desain Organisasi dan Tipe Kepribadian terhadap Stres Kerja Pegawai pada Balai Diklat Keagamaan Manado. *EMBA*, 1(3), 476–486.
- Goldstein, I. L., & Ford, K. (2002). *Training in Organizations Need Assessment, Development and Evaluation* (fourth). Wadsworth.
- Hayati, N., & Yulianto, E. (2021). Efektivitas pelatihan dalam meningkatkan kompetensi sumber daya manusia. *Journal Civics and Social Studies*, 5(1), 98–115. <https://doi.org/https://doi.org/10.31980/civicos.v5i1.958>
- Islaha, S., & Kadiyono, A. L. (2023). The Effect of Organizational Well-Being on Organizational Commitment in Telecommunication Employees Pengaruh Organizational Well-Being terhadap Organizational Commitment pada Karyawan Telekomunikasi. *Psikostudia Jurnal Psikologi*, 12(2), 224–230. <https://doi.org/10.30872/psikostudia.v12i2>
- Kahfi, R. L. Al, & Adiyati, R. P. (2023). Career & Work Aspirations: Assessment of Work Competencies and Interests as a Basis for Employee Career Planning. *Psikostudia Jurnal Psikologi*, 12(2), 155–161. <https://doi.org/10.30872/psikostudia.v12i2>
- Khan, N. F., Ikram, N., Murtaza, H., & Javed, M. (2023). Evaluating protection motivation based cybersecurity awareness training on Kirkpatrick's Model. *Computers and Security*, 125(103049), 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.cose.2022.103049>
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2007). *Implementing The Four Levels* (First Edition). Berrett-Koehler Publisher, Inc.
- Kristantia, P., & Trisunarno, L. (2012). Evaluasi Pelatihan untuk Operator Dengan Menggunakan Metode Return On Investment di PT. H.M Sampoerna TBK. *Teknik Pomits*, 1(1), 1–5.
- Lauer, C. I., Shabahang, M. M., Hendricks, D., Mundy, K., Hayek, S., & Ryer, E. J. (2021). Expansion of Surgical Graduate Medical Education Training Programs: A Return on Investment Analysis. *Journal of Surgical Research*, 258, 278–282. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2020.08.078>
- Miller, D. M., Linn, R. L., & Gronlund, N. E. (2009). *Measurement and Assessment Teaching* (Tenth). Macmillan Publishing Co., Inc.
- Nurfiani, A. (2016). Makna Evaluasi Penyelenggaraan Program Pelatihan Pendamping Akreditasi Fasilitas Kesehatan Tingkat Pertama. *Ilmu Pendidikan*, 1(2), 9–16.
- Oh, J. H., & Johnston, W. J. (2023). New evaluation metric for measuring sales training effectiveness. *Journal of Business Research*, 156(113458), 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113458>
- Pedro, P. A., Izart, C., Streng, E. S., Rosenkranz, J., & Ghorbani, Y. (2022). Use of Kirkpatrick evaluation model in simulation-based trainings for the mining industry - A case study for froth flotation. *Minerals Engineering*, 188(107825), 1–7. <https://doi.org/10.1016/j.mineng.2022.107825>
- Phillips, J. J., & Stone, R. D. (2002). *How to Measure Training Results: A Practical Guide to Tracking the Six Key Indicators*. McGraw-Hill. <https://doi.org/10.1036/0071406263>
- Phillips, P. P., & Phillips, J. J. (2019). *ROI Basics 2nd Edition* (S. Halgas, Ed.; 2nd edition). ATD Press.
- Pratama, P. A. W., Bagia, W., & Telagawathi, N. L. W. S. (2019). Analisis Return On Training Investment pada Pelatihan Service Excellence dalam Unit Kerja Pemberian Kredit di Bank BPR. *Journal Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen*, 7, 104–116.
- Putra, N. (2015). *Research & Development Penelitian dan Pengembangan: Suatu Pengantar*. Rajawali Pers.
- Ramdhan, D. M., & Putra, O. E. (2022). Strategi implementasi model pelatihan berbasis "ROTI" dalam upaya meningkatkan kompetensi tenaga pemasaran PT. Magnolium Mandiri Indonesia. *Journal Bisnis*

- Manajemen & Ekonomi*, 20(2).
<https://doi.org/https://doi.org/10.33197/jbme.vol20.iss2.2022.1069>
- Sidiq, W., & Abdullah, S. M. (2022). Effectiveness of Team Building Training Improving The Cohesiveness of The Working Group. *Maret*, 11(1), 89–99. <https://doi.org/10.30872/psikostudia>
- Sinaga, R., Nasution, H., & Matondang, N. (2015). Return of Training Investment (ROTI) training in PT PTP Nusantara IV. *Jurnal Optimalisasi*, 1(1), 1–9. <https://doi.org/https://doi.org/10.35308/jopt.v1i1.164>
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Sunardi, O. (2006). Training Return-On-Investment: Suatu Perspektif dalam Mengevaluasi Keefektifan Program Pelatihan. *Business Management Journal*, 2(1), 1–7. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.30813/bmj.v2i1.582>
- Sutanto, T. H., Faraz, Budiharto, S., & Muhliansyah. (2020). Efektivitas Pelatihan Kebersyukuran dalam Meningkatkan Komitmen Afektif Karyawan. *Psikostudia*, 9(3), 195–204. <https://doi.org/10.30872/psikostudia>
- Thiagarajan, S., Semmel, D. S., & Semmel, M. I. (1974). *Instructional Development for Training Teachers of Exceptional Children*. Eric Publication.
- Tupamahu, S., & Soetjipto, B. W. (2005). *Pengukuran Return On Training Investment (ROTI)*.
- Turan, N., & Canbulat, Ş. (2023). The effectiveness of the training program on accepting and expressing emotions on the psychological resilience and depression levels of nurses: A two-year follow-up study. *Archives of Psychiatric Nursing*, 44, 1–7. <https://doi.org/10.1016/j.apnu.2023.03.002>