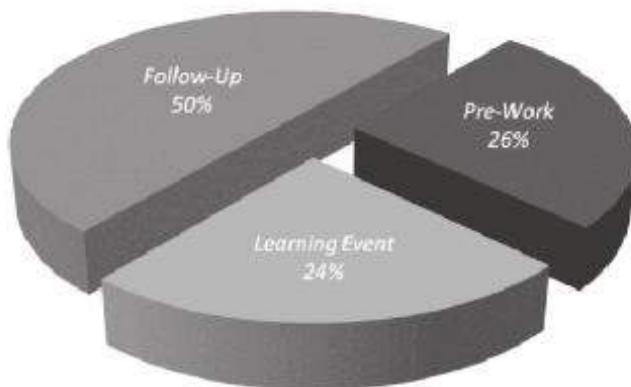




Bab 6
Evaluasi
Program Pelatihan

6.1 Definisi, Tujuan, dan Alasan Evaluasi

Agar dapat mengetahui hasil dan keefektifan suatu kegiatan khususnya program pelatihan dan pengembangan, maka diperlukan evaluasi program pelatihan. Menurut Kirkpatrick dan Kirkpatrick (2009), riset sekaligus bentuk evaluasi program pelatihan yang dilakukan oleh Brent Peterson dari Columbia University pada tahun 2004 menunjukkan bahwa faktor yang memengaruhi keefektifan program pelatihan adalah 26% persiapan (*pre-work*), 24% pelaksanaan (*learning event*), dan 50% implementasi (*follow-up*).



Gambar 13 Faktor yang memengaruhi keefektifan program pelatihan

Sumber: Kirkpatrick (2009)

Kaswan (2011) mendefinisikan evaluasi program pelatihan sebagai pengumpulan secara sistematis terhadap informasi deskriptif dan penilaian yang diperlukan untuk membuat keputusan pelatihan yang efektif yang terkait dengan seleksi, adopsi, nilai, dan modifikasi aktivitas pembelajaran yang bervariasi.

Maarif dan Kartika (2014) menguraikan evaluasi pelatihan adalah serangkaian aktivitas dalam mengidentifikasi efektivitas tujuan pelatihan yang diperbandingkan dengan implementasi pelaksanaan yang diperlukan dalam penarikan keputusan berkaitan dengan kesinambungan pelaksanaan pelatihan peningkatan kompetensi serta metode dan kurikulum pembelajaran.

Berdasarkan definisi tersebut, maka fokus evaluasi program pelatihan terbagi dua, yaitu:

- a. Efektivitas program pelatihan. Fokus ini berkaitan dengan apakah program pelatihan telah mencapai tujuan diselenggarakannya pelatihan.
- b. Nilai (*value*) atas program pelatihan yang berkaitan dengan apakah upaya (*efforts*) dan biaya (*cost*) yang telah dikeluarkan memiliki makna yang signifikan positif antara strategi dan evaluasi.

Menurut Kaswan (2011), beberapa tujuan dalam pelaksanaan evaluasi program pelatihan, antara lain:

- a. Menentukan apakah program tersebut mencapai tujuannya.
- b. Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan program, yang dapat mengarah pada perubahan seperti yang dibutuhkan.
- c. Menentukan rasio biaya-keuntungan program pelatihan.
- d. Menentukan siapa yang seharusnya berpartisipasi dalam program pelatihan di masa yang akan datang.
- e. Mengumpulkan data untuk membantu dalam memasarkan program pelatihan di masa mendatang.
- f. Mengidentifikasi siapa peserta yang paling mendapat manfaat atau yang paling tidak mendapat manfaat dari program pelatihan.
- g. Membangun basis data untuk membantu manajemen dalam mengambil keputusan.

Selanjutnya muncul pertanyaan: "Mengapa program pelatihan harus dievaluasi?". Noe (2006) menjawab pertanyaan tersebut dengan menyampaikan alasan perlunya evaluasi program pelatihan sebagai berikut.

- a. Untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan program, meliputi penentuan apakah program telah memenuhi tujuan pembelajaran, kualitas lingkungan pembelajaran, dan apakah transfer pelatihan terjadi pada pekerjaan.

- b. Untuk menilai apakah isi, organisasi, serta administratif program (jadwal, instruktur, akomodasi, bahan, dan lain-lain) berkontribusi terhadap pembelajaran dan penggunaan materi pelatihan pada pekerjaan.
- c. Untuk mengumpulkan data pemasaran dengan bertanya kepada peserta apakah mereka akan merekomendasikan program pelatihan tersebut kepada orang lain, mengapa mereka menghadiri program itu dan tingkat kepuasan terhadap program pelatihan.
- d. Untuk menentukan keuntungan finansial dan biaya program.
- e. Untuk membandingkan biaya dan manfaat investasi pelatihan dengan jika tidak melakukan pelatihan (mendesain ulang pekerjaan, perekrutan karyawan yang lebih baik, dan lain-lain).
- f. Untuk membandingkan biaya dan manfaat program-program pelatihan yang berbeda dalam memilih program pelatihan yang terbaik.

6.2 Desain Matriks Evaluasi Pelatihan

Sebelum evaluasi pelatihan dilakukan, maka terlebih dahulu dirancang matriks evaluasi pelatihan. Imasdan Rist (2009) mengemukakan matriks rancangan evaluasi pelatihan yang terbagi dalam kegiatan utama, yaitu:

- a. Fokus terhadap evaluasi.
- b. Mempertimbangkan penggunaan evaluasi.
- c. Membuat rancangan dan memilih metodologi.
- d. Mengumpulkan dan menganalisis data.
- e. Menulis laporan evaluasi.

Desain matriks evaluasi pelatihan tersebut disajikan dalam gambar berikut ini.



Gambar 14 Desain matriks evaluasi pelatihan

Sumber: Imas dan Rist (2009)

6.3 Metode Evaluasi Pelatihan

Seiring perkembangan ilmu pengetahuan terutama dalam pengembangan sumber daya manusia terutama dalam aspek pelatihan berkembang beberapa metode evaluasi pelatihan antara lain:

6.3.1 Model 5 Level (Kirkpatrick Model)

Donald Kirkpatrick pada tahun 1959 mengenalkan model evaluasi pelatihan yang kemudian dikenal sebagai "*The five levels technique for evaluating pelatihan program*". Empat level tersebut meliputi:

a. Reaksi (*reaction*)

Bertujuan untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan (peserta pelatihan) terhadap program pelatihan.

b. Pembelajaran (*learning*)

Bertujuan untuk mengetahui sejauh mana daya serap peserta pelatihan pada materi pelatihan yang telah diberikan (pengetahuan, keterampilan, dan sikap). Biasanya dilakukan pengujian sebelum dan sesudah pelatihan yang dikenal dengan *pretest* dan *protest*.

c. Perilaku (*behavior*)

Bertujuan untuk mengetahui sejauh mana peserta pelatihan mengaplikasikan materi pelatihan yang telah dipelajari pada saat kembali ke aktivitas pekerjaannya.

d. Hasil (*results*)

Bertujuan untuk menguji dampak pelatihan terhadap kelompok kerja atau organisasi secara keseluruhan.

e. Level 5: ROTI (*Return on Training Investment*)

ROTI (*Return on Training Investment*) dilakukan untuk mengetahui tingkat pengembalian investasi yang telah dikeluarkan untuk *training* dengan formulasi perhitungan sebagai berikut.

$$\text{ROTI (\%)} = \frac{\text{Total Keuntungan} - \text{Total Biaya}}{\text{Total Biaya}} \times 100 = \dots\dots\%$$

Untuk memudahkan pembacamemahami dan mempraktikkan pengukuran efektivitas tiap level evaluasi *training*, maka penulis menggunakan

pendekatan 5 langkah praktis pada setiap pembahasan 5 level evaluasi *training*. 5 langkah praktis tersebut adalah:

a. **GOALS**

Mendeskripsikan setiap sasaran pengukuran pada setiap level evaluasi *training* guna memperjelas mengapa evaluasi *training* tersebut perlu dilakukan.

b. **DATA**

Memberikan penjelasan secara rinci data-data apa saja yang perlu dikumpulkan serta bagaimana metode pengumpulan datanya dilengkapi dengan *form-form* terlampir.

c. **MEASURE**

Membuat suatu pedoman pengukuran yang dapat dijadikan panduan dalam melakukan analisis data di setiap level evaluasi *training*.

d. **ANALYZE**

Menjelaskan langkah-langkah dalam melakukan analisis pada setiap level evaluasi *training* berdasarkan hasil dari rekapitulasi data yang telah berhasil didapatkan.

e. **RESULT**

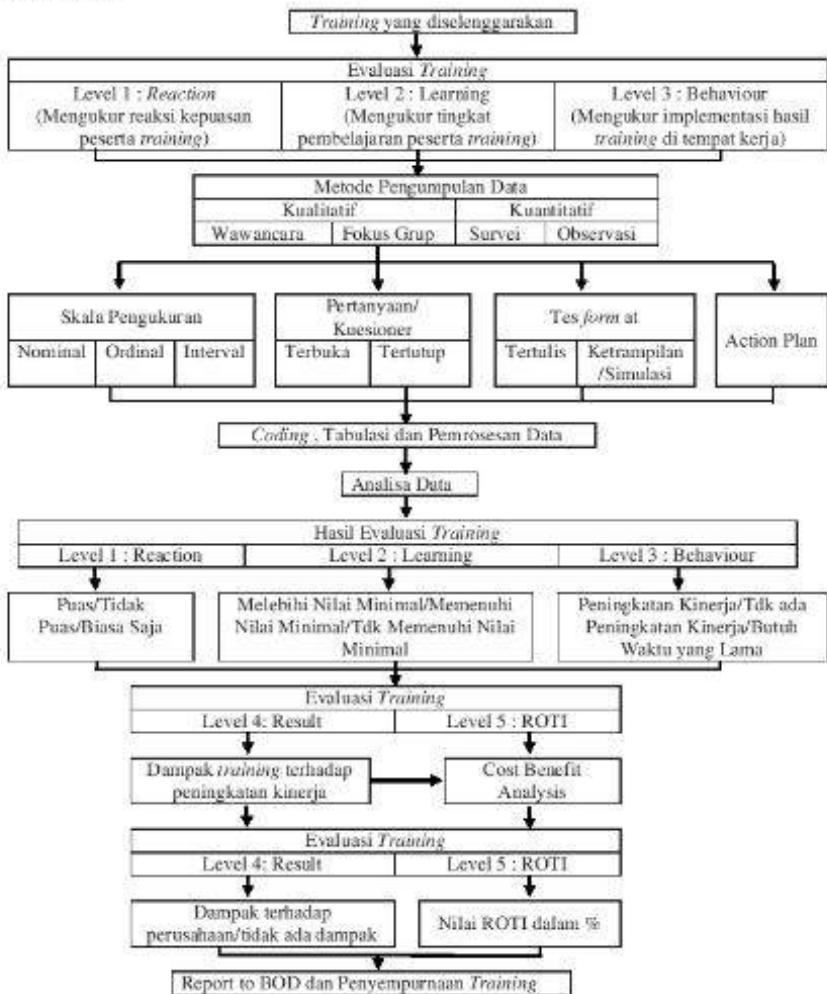
Hasil dan kesimpulan dari analisis data yang dapat dijadikan informasi bagi pihak-pihak yang membutuhkan.



Berdasarkan pengalaman penulis, 5 langkah praktis tersebut sangat mudah guna menjawab sejauh mana evaluasi *training* yang akan dilakukan dan bagaimana pelaksanaan prosesnya dari awal hingga akhir sehingga memberikan hasil dan rekomendasi untuk improvisasi *training* selanjutnya.

Proses Pengukuran dan Metode Pengumpulan Data pada Setiap Level Evaluasi *Training*

Sebelum melakukan evaluasi *training* perlu didesain terlebih dahulu apa yang hendak diukur pada setiap level evaluasi *training* serta jenis data apa saja yang diperlukan dan bagaimana cara pengumpulan datanya pada setiap level evaluasi *training*. Hal ini untuk lebih memudahkan dalam melakukan tahapan-tahapan proses evaluasi *training* yang akan dijalankan. Secara garis besar tahapan-tahapan proses pengukuran dan pengumpulan data dari setiap level evaluasi *training* dapat dilihat pada Gambar 15.



Gambar 15 Proses pengukuran dan pengumpulan data pada 5 level evaluasi *training*

Bila Proses pada Gambar 15 dibuat dalam bentuk tabel dapat dilihat pada tabel berikut.

Level Evaluasi	Deskripsi	Pengukuran	Metode Pengumpulan Data	Sumber- Sumber Data	Waktu Pelaksanaan	Tanggung Jawab
1. Reaction	Mengukur tingkat kepuasan peserta training terhadap program training yang diikuti	<ul style="list-style-type: none"> Materi Fasilitator Metode Pengajaran Fasilitas Pendukung 	Kuantitatif <ul style="list-style-type: none"> Survei (kuesioner) Skala Pengukuran <ul style="list-style-type: none"> Interval (Skala Likert) 	Peserta Training	Pada akhir sesi training dilaksanakan	Fasilitator dan Divisi Training
2. Learning	Mengukur tingkat pembelajaran yang dialami oleh peserta training	<ul style="list-style-type: none"> Pre Test dan Post Tes Nilai Minimal 70 	<ul style="list-style-type: none"> Formal tes (tes tertulis /lisan, tes keterampilan/ simulasi) 	Peserta Training	Sebelum sesi training dimulai dan pada akhir sesi training	Fasilitator dan Divisi Training
3. Behaviour	Mengukur implementasi hasil training di tempat kerja	<ul style="list-style-type: none"> Peningkatan Kinerja/ Kompetensi Membuat Action Plan 	<ul style="list-style-type: none"> Wawancara Action Plan Observasi Penilaian Kinerja dan Penilaian Kompetensi 	Atasan, Peserta Training, Staf/ Bawahan, Rekan Kerja	Sesudah training dilaksanakan dan dievaluasi kembali 3-6 bulan setelah training selesai	Atasan Peserta Langsung dan Divisi Training
4. Result	Mengukur keberhasilan program training dari sudut pandang bisnis dan organisasi yang disebabkan adanya peningkatan kinerja/ kompetensi peserta training	<ul style="list-style-type: none"> Waktu Kuantitas Kualitas Cost Habit Customer Satisfaction 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluasi Action Plan Data-data Laporan Hasil Kerja KPI PA Wawancara FGD 	Atasan, Peserta Training, Staf/ Bawahan, Rekan Kerja	3-6 bulan atau maksimum 1 tahun setelah training selesai	Atasan Peserta Langsung dan Divisi Training
5. ROTI	Mengukur pengembalian tingkat investasi pada training	Mengubah Peningkatan Kinerja/ Kompetensi ke dalam Nilai Uang	Cost Benefit Analisis	Data Laporan Evaluasi Training Level 3 & 4	3-6 bulan atau maksimum 1 tahun setelah training selesai	Atasan Peserta Langsung dan Divisi Training

Penjelasan lebih lanjut setiap pengukuran level evaluasi *training* mulai dari level 1: *Reaction* sampai dengan level 5: ROTI (*Return on Training Investment*) akan dibahas secara menyeluruh di bagian selanjutnya di buku ini.

Case Study: PT ABC

Guna memberikan pemahaman bagaimana sebaiknya mengukur evaluasi *training* level 1: *Reaction* sampai dengan level 5: ROTI (*Return on Training Investment*), penulis akan menggunakan case study PT ABC untuk menjelaskan langkah-langkah evaluasi *training* yang harus dilakukan.

Suksesnya perusahaan tidak hanya bergantung dari tenaga penjualan, tetapi juga dari perencanaan *sales* yang matang sehingga target tersebut dapat direalisasikan dengan baik. Dalam pelatihan kali ini akan dikupas mengenai trik penjualan yang profesional sehingga target perusahaan akan dengan mudah terpenuhi.

Training manager yang dihubungi *Sales Manager* menyanggupi untuk menyelenggarakan *training* tentang *Selling Skills* selama 3 hari, yang diberi nama *training* Negotiation And Presentation Skills To Achieve Sales Target.

Untuk mengetahui dampak dari *training* yang akan diadakan, *Training Manager* meminta kepada *Sales Manager* dan seluruh Tim *Sales* untuk mendukung pelaksanaan evaluasi *training* mulai dari level 1: *Reaction* sampai dengan level 5: ROTI (*Return on Training Investment*) dan disanggupi oleh *Sales Manager*.

Jenis Data dan Metode Pengumpulan Data

Jenis Data yang Diperlukan pada Evaluasi Training

Sebelum masuk ke dalam metode pengumpulan data, perlu diketahui terlebih dahulu bahwa data yang hendak dikumpulkan pada setiap evaluasi *training* dapat dibagi menjadi 2, yaitu:

- **Data Kualitatif**

Data kualitatif bersifat tidak terstruktur karena variasi data yang didapatkan mungkin sangat beragam. Hal ini disebabkan para peserta

training diberikan kebebasan dalam mengutarakan pendapat, sehingga jawaban yang didapatkan pun sangat beragam.

- **Data Kuantitatif**

Data kuantitatif bersifat sangat terstruktur sehingga mudah dipahami. Hal ini disebabkan dalam pengumpulan data digunakan alat yang bersifat terstruktur, misalnya dari setiap pertanyaan yang diajukan kepada peserta *training* juga diberikan alternatif jawabannya (*multiple choice*).

Perbedaan mendasar antara data kualitatif dan data kuantitatif dapat dilihat pada Tabel 17.

Tabel 17 Perbedaan data kualitatif dengan data kuantitatif

Peserta Training	Data Kualitatif	Data Kuantitatif
Nama Peserta	"Bagaimana menurut anda tentang pengajar <i>training</i> Profesional <i>Selling Skills</i> "	"Pengajar <i>Training</i> Profesional <i>Selling Skills</i> mempunyai kemampuan mengajar yang baik" o Setuju o Tidak Setuju
Karina	"wah, bagus sekali! Pengetahuannya juga sangat luas ..."	Setuju
Aji	"Tidak bagus. Sedikit-sedikit ke bahasa-bahasa teknis yang susah dimengerti. Lagipula yang diterangkan itu sudah pernah saya baca sebelumnya di sebuah buku ..."	Tidak Setuju
Andree	"Kemampuannya jelas sangat bagus. Lagipula ditunjang latar belakang pendidikannya yang lulusan luar negeri ..."	Setuju
Widi	Bagus sekali. <i>Case study</i> yang dijelaskan cocok dengan problem saya di tempat kerja ..."	Setuju
Dian	"Tidak bagus. Kesannya terlalu menggurui ..."	Tidak Setuju

Metode Pengumpulan Data Kualitatif

- **Wawancara**

Metode yang digunakan untuk memperoleh informasi evaluasi *training* secara langsung, mendalam, tidak dan individual, di mana sang responden ditanya guna mengungkapkan keyakinannya, sikap, motivasi, dan perasaan terhadap *training* yang telah mereka ikuti. Wawancara bisa dilakukan untuk mengumpulkan data evaluasi *training* mulai dari level 1 sampai dengan level 5. Namun biasanya dilakukan secara intensif pada tahapan evaluasi *training* level 3 dan level 4, di mana dengan wawancara dapat tergal informasi berhasil tidaknya implementasi *training* di tempat kerja serta apa dampaknya terhadap perusahaan.

- **Focus Group Discussion (FGD)**

Metode yang digunakan untuk memperoleh informasi evaluasi *training* dari sebuah kelompok kecil ekitar 4–6 orang yang dipilih untuk mendiskusikan topik-topik tertentu. *Focus Group Discussion* biasanya dilakukan pada tahapan evaluasi *training* level 3, 4, dan 5 di mana *Focus Group Discussion* dapat tergal informasi yang datangnya tidak hanya dari suatu orang saja.

Metode Pengumpulan Data Kuantitatif

- **Survei**

Data evaluasi *training* dikumpulkan dengan menanyakan kepada peserta *training* melalui daftar pertanyaan atau kuesioner terstruktur yang dikenal dengan istilah survei. Dengan survei dapat diperoleh data seperti perasaan, sikap, atau pengetahuan peserta *training*. Survei dapat dilakukan pada seluruh tahapan evaluasi *training* yang ada, yaitu evaluasi *training* level 1, 2, 3, 4, dan 5. Kelebihan dari survei adalah dapat disebarlang langsung ke banyak peserta *training* dan hasilnya dapat segera dikumpulkan sehingga tidak memakan banyak waktu, tenaga, dan uang.

- **Observasi**

Mengamati dan mencatat pola perilaku peserta *training*. Metode observasi ini sangat unggul dalam menangkap perilaku nyata peserta *training* ketika mengimplementasikan hasil *training* yang telah mereka ikuti di tempat kerja. Observasi biasanya dilakukan pada tahapan evaluasi *training* level 2 dan level 3. Pada level 2 terutama

digunakan pada tes sikap dan perilaku, sedangkan pada level 3 digunakan untuk menggali informasi berhasil tidaknya implementasi *training* di tempat kerja serta apa dampaknya terhadap perusahaan.

Desain Kuesioner/Pertanyaan

Kuesioner adalah metode paling populer dan paling sering dipakai dalam mengumpulkan data di setiap tahapan evaluasi *training*. Pada intinya, pembuatan kuesioner harus bermuara pada apa yang hendak dicari oleh tim evaluasi *training*. Bila yang dicari adalah kepuasan peserta *training*, maka pertanyaan yang diberikan harus berkisar pada apakah peserta *training* puas setelah mengikuti *training*.

- **Kuesioner Pertanyaan Terbuka**

Kuesioner pertanyaan terbuka tidak memberikan pilihan jawaban dan bersifat tidak terstruktur. Kuesioner pertanyaan terbuka banyak dipakai untuk mencari dan mengumpulkan data yang bersifat kualitatif.

- **Kuesioner Pertanyaan Tertutup**

Kuesioner pertanyaan tertutup kebalikannya, yaitu memberikan pilihan jawaban dan bersifat terstruktur. Kuesioner pertanyaan tertutup banyak dipakai untuk mencari dan mengumpulkan data yang bersifat kuantitatif.

Tabel 18 Perbedaan kuesioner pertanyaan terbuka dan kuesioner pertanyaan tertutup

No.	Kuesioner Terbuka	Kuesioner Tertutup
1.	Menurut anda, apa sebenarnya tujuan dilaksanakannya <i>training Negotiation and Presentation Skills to Achieve Sales Target</i> ini?	Saya Mengerti tujuan <i>Training Professional Skills</i> ini. <input type="radio"/> Sangat Tidak Setuju <input type="radio"/> Tidak Setuju <input type="radio"/> Tidak Tahu <input type="radio"/> Setuju <input type="radio"/> Sangat Setuju
2.	Menurut anda, bagaimana kualitas pengajar/pelatih pada <i>training Negotiation and Presentation Skills to Achieve Sales Target</i> ini?	Pengajar menunjukkan kualitas yang baik ketika mengajar? <input type="radio"/> Setuju <input type="radio"/> Tidak Setuju

Desain Skala Pengukuran pada Pengumpulan Data Kuantitatif

Desain skala pengukuran perlu dilakukan jika data yang hendak dikumpulkan bersifat data kuantitatif. Pada dasarnya skala merupakan angka yang diaplikasikan untuk memudahkan pengukuran, dalam proses pengukuran ini terdapat prosedur untuk mengubah data semula yang tidak berupa angka menjadi satuan angka yang disebut *coding*. Melalui *coding*, data mentah diubah menjadi angka sehingga memudahkan pengolahan data.

- **Skala Pengukuran Nominal**

Skala yang digunakan untuk memberi lambang atau nama suatu kategori. Angka yang diberikan (1, 2, 3) tidak mempunyai arti matematis, seperti lebih besar, sama dengan, atau lebih kecil daripada kategori lain. Contoh pertanyaan kuesioner skala nominal:

1. Jenis Kelamin anda:
 - Pria ○ Wanita
2. Anda Tinggal di Kota:
 - Jakarta ○ Bandung

Bila kita ubah dalam bentuk *coding* menjadi terlihat seperti dalam Tabel 19.

Tabel 19 Mengubah dalam bentuk *coding* skala nominal

No.	Alternatif Jawaban	Mengubah Data Menjadi Angka
1.	Pria	1
	Wanita	2
2.	Jakarta	1
	Bandung	2

Dari Tabel 19, jelas terlihat bahwa angka 1 dan 2 tidak berarti angka 1 lebih kecil dari 2 atau sebaliknya angka 2 lebih besar dari angka 1. Hal ini hanya menunjukkan sebagai pembeda atau pemberi lambang saja. Hal ini dilakukan demi kemudahan dalam pemrosesan data lebih lanjut.

• **Skala Interval**

Berbeda dengan skala nominal, maka dalam skala interval dalam pemberian lambang atau nama suatu kategori, angka yang diberikan (biasanya 1–5) memiliki keterkaitan satu dengan yang lainnya, angka 1 lebih kecil dari angka 2, angka 2 lebih kecil dari angka 3, angka 3 lebih kecil dari angka 4, dan seterusnya. Contoh pertanyaan kuesioner skala interval untuk mengukur kepuasan peserta *training*:

1. Anda mengetahui tujuan *training* ini:
 - Sangat tidak setuju Tidak Setuju
 - Ragu-ragu Setuju Sangat Setuju

2. *Training* ini tidak dapat diimplementasikan dalam pekerjaan:
 - Sangat tidak setuju Tidak Setuju
 - Ragu-ragu Setuju Sangat Setuju

Bila pertanyaan kuesioner tersebut diubah dalam bentuk *coding*, akan terlihat seperti dalam Tabel 20.

Tabel 20 Mengubah dalam bentuk *coding* skala interval

No.	Alternatif Jawaban	Pedoman Ukuran	Mengubah Data Menjadi Angka
1.	Sangat Tidak Setuju	Kepuasan Peserta <i>Training</i>	1
	Tidak Setuju		2
	Ragu-ragu		3
	Setuju		4
	Sangat Setuju		5
2.	Sangat Tidak Setuju	Kepuasan Peserta <i>Training</i>	5
	Tidak Setuju		4
	Ragu-ragu		3
	Setuju		2
	Sangat Setuju		1

• **Skala Ordinal**

Dalam skala ordinal, seperti halnya skala interval dalam pemberian lambang atau nama suatu kategori, angka yang diberikan memiliki

keterkaitan satu dengan yang lainnya. Cuma bedanya angka 1 lebih besar dari angka 2, angka 2 lebih besar dari angka 3, angka 3 lebih besar dari angka 4, dan seterusnya. Dalam skala ordinal, urutan angka juga tidak selalu berurutan seperti halnya skala interval. Contoh pertanyaan skala ordinal untuk mengukur kepuasan peserta *training*.

1. Di bagian apa sebaiknya *training* ini lebih ditingkatkan? (pilihlah yang menurut Anda tepat)

Memberikan informasi/pengetahuan yang lebih jelas sebelum *training*

- Menjelaskan tujuan dari *training*
- Mengurangi isi materi *training*
- Menambah isi materi *training*
- Meningkatkan metode pengajaran
- Waktu *training* lebih diperpanjang
- Waktu *training* lebih dipersingkat
- Materi tes lebih ditingkatkan
- Menambah tayangan visual (video) di *training*

Jawaban peserta *training* berupa hal yang paling penting ditingkatkan diberi rangking pertama, kedua, ketiga, dan seterusnya.

- 5 Memberikan informasi/pengetahuan yang lebih jelas sebelum *training*
- 2 Menjelaskan tujuan dari *training*
- 6 Mengurangi isi materi *training*
- 7 Menambah isi materi *training*
- 4 Meningkatkan metode pengajaran
- 8 Waktu *training* lebih diperpanjang
- 3 Waktu *training* lebih dipersingkat
- 9 Materi tes lebih ditingkatkan
- 1 Menambah tayangan visual (video) di *training*

Kesimpulan

Dengan mengetahui apa saja yang hendak untuk diukur di setiap level evaluasi *training* serta jenis data apa saja yang hendak dicari serta bagaimana cara mengumpulkannya, maka tim *Training Development* akan lebih mudah dalam melaksanakan evaluasi *training*.

6.3.1.1 Evaluasi *Training Level 1: Reaction*

Goals

Pada dasarnya, evaluasi *training level 1: Reaction* dilakukan untuk mengukur tingkat kepuasan peserta *training* terhadap program *training* yang diikuti berdasarkan persepsi dan apa yang dirasakan oleh peserta. Hal-hal spesifik yang diukur adalah materi *training*, fasilitator, dan fasilitas *training*.

Data

- Data yang dikumpulkan adalah data kuantitatif dengan metode pengumpulan data melalui survei menggunakan *form* kuesioner (lihat Gambar 16) serta skala pengukuran interval (Skala Likert).
- Bila hasil analisis data kuantitatif menunjukkan tingginya ketidakpuasan peserta *training* terhadap *training* yang diselenggarakan, maka untuk validasinya dapat dilakukan pengumpulan data kualitatif dengan metode pengumpulan data wawancara atau FGD (*Focus Group Discussion*) dengan mengambil beberapa *sampling* dari para peserta *training* guna mengetahui secara lebih mendalam penyebab ketidakpuasan para peserta *training* tersebut.

Measure

- **Pedoman Pengukuran**

Pedoman pengukuran yang digunakan adalah seberapa besar kepuasan peserta *training* terhadap *training* yang mereka ikuti.

- **Coding Data**

Standardisasi peng-*coding*-an data, dengan skala pengukuran interval, berdasarkan *form* kuesioner yang dibagikan kepada peserta *training* dapat dilihat pada Tabel 21 di bawah ini.

Tabel 21 Mengubah dalam bentuk *coding* data dari kuesioner *training*

No Pertanyaan	Alternatif Jawaban	Pedoman Pengukuran	Mengubah Data Menjadi Angka
1-10	Sangat Tidak Setuju	Kepuasan Peserta <i>Training</i>	1
	Tidak Setuju		2
	Ragu-ragu		3
	Setuju		4
	Sangat Setuju		5

- **Kriteria Nilai**

Diperlukan pembuatan pengkategorian nilai kepuasan karyawan guna menganalisis hasil pengolahan data yang didapat dari kuesioner yang diberikan kepada peserta *training*. Hal ini untuk lebih memudahkan ketika melakukan analisis nilai yang didapat setelah pemrosesan data kuantitatif selesai dilakukan.

Untuk memetakan range nilai kepuasan kita menggunakan rumus:

$$Range = \frac{\text{Nilai maks-nilai min}}{\text{Nilai maks}}$$

Untuk kasus kita maka nilai maks-nya adalah 5 dari pilihan di kuesioner dan nilai min yaitu 1. Maka *range* yang di dapat yaitu $(5-1)/4 = 0,8$. Tiap kategori memiliki rentang selebar 0,8.

Sehingga diperoleh rentan sebagai berikut:

1-1,8 = Sangat Tidak Puas

1,81-2,6 = Tidak Puas

2,61-3,4 = Cukup

3,41-4,2 = Puas

4,21-5,0 = Sangat Puas

Berikut ini disajikan dalam Gambar 16 contoh kuesioner evaluasi *training* level 1: *Reaction*.

Kuisisioner Evaluasi *Training*

Nama Peserta :
Tanggal :
Pekerjaan :

Instruksi
Anda diminta untuk menilai setiap aspek dengan melingkari *salah satu* dari 5 skala yang dirasa paling menggambarkan respon anda.

1. Sangat tidak setuju
2. Tidak setuju
3. ragu-ragu
4. setuju
5. sangat setuju

Isi Program *Training*

1. Saya mengerti tujuan <i>training</i> ini	1	2	3	4	5
2. Saya mendapat manfaat dari <i>training</i> ini	1	2	3	4	5
3. Isi <i>training</i> ini sesuai dengan pekerjaan saya	1	2	3	4	5

Desain Program *Training*

4. Metode <i>training</i> mendukung proses pembelajaran	1	2	3	4	5
5. Tingkat kesulitan <i>training</i> sesuai untuk peserta	1	2	3	4	5

Fasilitator *Training*

6. Fasilitator melakukan persiapan yang baik	1	2	3	4	5
7. Fasilitator membawakan materi dengan baik	1	2	3	4	5

Fasilitas Pendukung

8. Fasilitas yang ada cukup mendukung proses <i>training</i>	1	2	3	4	5
9. Fasilitas yang ada dirasa membuat peserta nyaman	1	2	3	4	5

Saran dan perbaikan untuk *training*
.....
.....

Gambar 16 Contoh kuisisioner evaluasi *training* level 1: *reaction*

Pelaksanaan Evaluasi *Training*

Pada tanggal 10 Januari 2009, *training Negotiation and Presentation Skills to Achieve Sales Target* diselenggarakan. Seluruh anggota tim *sales* Jabodetabek mengikuti *training* tersebut dengan sikap sangat antusias. Direktur Pemasaran PT ABC berkenan untuk membuka *training* dan sepeatah dua patah kata.

Pada hari terakhir, sesi *training* setelah makan siang, diberikan kuesioner kepada seluruh peserta *training* dan setelah diisi segera dikembalikan kepada unit *training*. Hasil Pengisian kuesioner dapat dilihat pada Gambar 17 sampai dengan Gambar 26.

Kuisisioner Evaluasi <i>Training</i>					
Nama Peserta	:	peserta 1			
Tanggal	:	10 Januari			
Pekerjaan	:	staf sales			
Instruksi					
Anda diminta untuk menilai setiap aspek dengan melingkari <i>salah satu</i> dari 5 skala yang dirasa paling menggambarkan respon anda.					
1. Sangat tidak setuju					
2. Tidak setuju					
3. ragu-ragu					
4. setuju					
5. sangat setuju					
Isi Program <i>Training</i>					
1. Saya mengerti tujuan <i>training</i> ini	1	2	3	4	5
2. Saya mendapat manfaat dari <i>training</i> ini	1	2	3	4	5
3. Isi <i>training</i> ini sesuai dengan pekerjaan saya	1	2	3	4	5
Desain Program <i>Training</i>					
4. Metode <i>training</i> mendukung proses pembelajaran	1	2	3	4	5
5. Tingkat kesulitan <i>training</i> sesuai untuk peserta	1	2	3	4	5
Fasilitator <i>Training</i>					
6. Fasilitator melakukan persiapan yang baik	1	2	3	4	5
7. Fasilitator membawakan materi dengan baik	1	2	3	4	5
Fasilitas Pendukung					
8. Fasilitas yang ada cukup mendukung proses <i>training</i>	1	2	3	4	5
9. Fasilitas yang ada dirasa membuat peserta nyaman	1	2	3	4	5
Saran dan perbaikan untuk <i>training</i>					
Sudah bagus kok.....					
.....					

Gambar 17 Kuesioner evaluasi *training* level 1: *reaction* yang telah diisi peserta *training* (1)

Kuisiener Evaluasi **Training**

Nama Peserta : peserta 2
Tanggal : 10 Januari
Pekerjaan : staf sales

Instruksi
Anda diminta untuk menilai setiap aspek dengan melingkari salah satu dari 5 skala yang dirasa paling menggambarkan respon anda.

1. Sangat tidak setuju
2. Tidak setuju
3. ragu-ragu
4. setuju
5. sangat setuju

Isi Program **Training**

1. Saya mengerti tujuan <i>training</i> ini	1	2	3	4	5
2. Saya mendapat manfaat dari <i>training</i> ini	1	2	3	4	5
3. Isi <i>training</i> ini sesuai dengan pekerjaan saya	1	2	3	4	5

Desain Program **Training**

4. Metode <i>training</i> mendukung proses pembelajaran	1	2	3	4	5
5. Tingkat kesulitan <i>training</i> sesuai untuk peserta	1	2	3	4	5

Fasilitator **Training**

6. Fasilitator melakukan persiapan yang baik	1	2	3	4	5
7. Fasilitator membawakan materi dengan baik	1	2	3	4	5

Fasilitas Pendukung

8. Fasilitas yang ada cukup mendukung proses <i>training</i>	1	2	3	4	5
9. Fasilitas yang ada dirasa membuat peserta nyaman	1	2	3	4	5

Saran dan perbaikan untuk *training*
Sudah sangat baik.....
.....

Gambar 18 Kuesioner evaluasi *training* level 1: *reaction* yang telah diisi peserta *training* (2)

Kuisisioner Evaluasi **Training**

Nama Peserta : peserta 3
 Tanggal : 10 Januari
 Pekerjaan : staf sales

Instruksi
 Anda diminta untuk menilai setiap aspek dengan melingkari *salah satu* dari 5 skala yang dirasa paling menggambarkan respon anda.

1. Sangat tidak setuju
 2. Tidak setuju
 3. ragu-ragu
 4. setuju
 5. sangat setuju

Isi Program **Training**

1. Saya mengerti tujuan <i>training</i> ini	1	2	<u>3</u>	4	5
2. Saya mendapat manfaat dari <i>training</i> ini	1	2	<u>3</u>	4	5
3. Isi <i>training</i> ini sesuai dengan pekerjaan saya	1	2	<u>3</u>	4	5

Desain Program **Training**

4. Metode <i>training</i> mendukung proses pembelajaran	1	2	<u>3</u>	4	5
5. Tingkat kesulitan <i>training</i> sesuai untuk peserta	1	2	<u>3</u>	4	5

Fasilitator **Training**

6. Fasilitator melakukan persiapan yang baik	1	2	<u>3</u>	4	5
7. Fasilitator membawakan materi dengan baik	1	2	<u>3</u>	4	5

Fasilitas Pendukung

8. Fasilitas yang ada cukup mendukung proses <i>training</i>	1	<u>2</u>	3	4	5
9. Fasilitas yang ada dirasa membuat peserta nyaman	1	2	<u>3</u>	4	5

Saran dan perbaikan untuk *training*
Pematerinya sudah bagus.

.....

Gambar 19 Kuesioner evaluasi *training* level 1: *reaction* yang telah diisi peserta *training* (3)

Kuisisioner Evaluasi *Training*

Nama Peserta : peserta 4
Tanggal : 10 Januari
Pekerjaan : staf sales

Instruksi
Anda diminta untuk menilai setiap aspek dengan melingkari *salah satu* dari 5 skala yang dirasa paling menggambarkan respon anda.

1. Sangat tidak setuju
2. Tidak setuju
3. ragu-ragu
4. setuju
5. sangat setuju

Isi Program *Training*

1. Saya mengerti tujuan <i>training</i> ini	1	2	3	4	5
2. Saya mendapat manfaat dari <i>training</i> ini	1	2	3	4	5
3. Isi <i>training</i> ini sesuai dengan pekerjaan saya	1	2	3	4	5

Desain Program *Training*

4. Metode <i>training</i> mendukung proses pembelajaran	1	2	3	4	5
5. Tingkat kesulitan <i>training</i> sesuai untuk peserta	1	2	3	4	5

Fasilitator *Training*

6. Fasilitator melakukan persiapan yang baik	1	2	3	4	5
7. Fasilitator membawakan materi dengan baik	1	2	3	4	5

Fasilitas Pendukung

8. Fasilitas yang ada cukup mendukung proses <i>training</i>	1	2	3	4	5
9. Fasilitas yang ada dirasa membuat peserta nyaman	1	2	3	4	5

Saran dan perbaikan untuk *training*
Sudah bagus, banyak ilmu yang didapat.....
.....

Gambar 20 Kuesioner evaluasi *training* level 1: *reaction* yang telah diisi peserta *training* (4)

Kuesioner Evaluasi **Training**

Nama Peserta : peserta 5
Tanggal : 10 Januari
Pekerjaan : staf sales

Instruksi
Anda diminta untuk menilai setiap aspek dengan melingkari salah satu dari 5 skala yang dirasa paling menggambarkan respon anda.

1. Sangat tidak setuju
2. Tidak setuju
3. ragu-ragu
4. setuju
5. sangat setuju

Isi Program **Training**

1. Saya mengerti tujuan <i>training</i> ini	1	2	3	4	5
2. Saya mendapat manfaat dari <i>training</i> ini	1	2	3	4	5
3. Isi <i>training</i> ini sesuai dengan pekerjaan saya	1	2	3	4	5

Desain Program **Training**

4. Metode <i>training</i> mendukung proses pembelajaran	1	2	3	4	5
5. Tingkat kesulitan <i>training</i> sesuai untuk peserta	1	2	3	4	5

Fasilitator **Training**

6. Fasilitator melakukan persiapan yang baik	1	2	3	4	5
7. Fasilitator membawakan materi dengan baik	1	2	3	4	5

Fasilitas Pendukung

8. Fasilitas yang ada cukup mendukung proses <i>training</i>	1	2	3	4	5
9. Fasilitas yang ada dirasa membuat peserta nyaman	1	2	3	4	5

Saran dan perbaikan untuk *training*
Pematerinya terlalu serius.....
.....

Gambar 21 Kuesioner evaluasi *training* level 1: *reaction* yang telah diisi peserta *training* (5)

Kuisisioner Evaluasi **Training**

Nama Peserta : peserta 6
Tanggal : 10 Januari
Pekerjaan : staf sales

Instruksi

Anda diminta untuk menilai setiap aspek dengan melingkari salah satu dari 5 skala yang dirasa paling menggambarkan respon anda.

1. Sangat tidak setuju
2. Tidak setuju
3. ragu-ragu
4. setuju
5. sangat setuju

Isi Program **Training**

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Saya mengerti tujuan <i>training</i> ini | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Saya mendapat manfaat dari <i>training</i> ini | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Isi <i>training</i> ini sesuai dengan pekerjaan saya | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Desain Program **Training**

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 4. Metode <i>training</i> mendukung proses pembelajaran | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Tingkat kesulitan <i>training</i> sesuai untuk peserta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Fasilitator **Training**

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 6. Fasilitator melakukan persiapan yang baik | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Fasilitator membawakan materi dengan baik | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Fasilitas Pendukung

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 8. Fasilitas yang ada cukup mendukung proses <i>training</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Fasilitas yang ada dirasa membuat peserta nyaman | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Saran dan perbaikan untuk *training*

Materi yang kurang bagus.....
.....

Gambar 22 Kuesioner evaluasi *training* level 1: *reaction* yang telah diisi peserta *training* (6)

Kuisioner Evaluasi **Training**

Nama Peserta : peserta 7
 Tanggal : 10 Januari
 Pekerjaan : staf sales

Instruksi
 Anda diminta untuk menilai setiap aspek dengan melingkari salah satu dari 5 skala yang dirasa paling menggambarkan respon anda.

1. Sangat tidak setuju
 2. Tidak setuju
 3. ragu-ragu
 4. setuju
 5. sangat setuju

Isi Program **Training**

1. Saya mengerti tujuan <i>training</i> ini	<input checked="" type="radio"/>	2	3	4	5
2. Saya mendapat manfaat dari <i>training</i> ini	<input checked="" type="radio"/>	2	3	4	5
3. Isi <i>training</i> ini sesuai dengan pekerjaan saya	<input checked="" type="radio"/>	2	3	4	5

Desain Program **Training**

4. Metode <i>training</i> mendukung proses pembelajaran	1	<input checked="" type="radio"/>	3	4	5
5. Tingkat kesulitan <i>training</i> sesuai untuk peserta	1	<input checked="" type="radio"/>	3	4	5

Fasilitator **Training**

6. Fasilitator melakukan persiapan yang baik	1	2	<input checked="" type="radio"/>	4	5
7. Fasilitator membawakan materi dengan baik	1	<input checked="" type="radio"/>	3	4	5

Fasilitas Pendukung

8. Fasilitas yang ada cukup mendukung proses <i>training</i>	1	2	3	<input checked="" type="radio"/>	5
9. Fasilitas yang ada dirasa membuat peserta nyaman	1	2	3	<input checked="" type="radio"/>	5

Saran dan perbaikan untuk *training*
 Materinya membosankan.....

Gambar 23 Kuesioner evaluasi *training* level 1: *reaction* yang telah diisi peserta *training* (7)

Kuisisioner Evaluasi **Training**

Nama Peserta : peserta 8
Tanggal : 10 Januari
Pekerjaan : staf sales

Instruksi

Anda diminta untuk menilai setiap aspek dengan melingkari salah satu dari 5 skala yang dirasa paling menggambarkan respon anda.

1. Sangat tidak setuju
2. Tidak setuju
3. ragu-ragu
4. setuju
5. sangat setuju

Isi Program **Training**

- | | | | | | |
|--|---|---|----------------------------------|----------------------------------|---|
| 1. Saya mengerti tujuan training ini | 1 | 2 | <input checked="" type="radio"/> | 4 | 5 |
| 2. Saya mendapat manfaat dari training ini | 1 | 2 | 3 | <input checked="" type="radio"/> | 5 |
| 3. Isi training ini sesuai dengan pekerjaan saya | 1 | 2 | <input checked="" type="radio"/> | 4 | 5 |

Desain Program **Training**

- | | | | | | |
|--|---|---|----------------------------------|----------------------------------|---|
| 4. Metode training mendukung proses pembelajaran | 1 | 2 | 3 | <input checked="" type="radio"/> | 5 |
| 5. Tingkat kesulitan training sesuai untuk peserta | 1 | 2 | <input checked="" type="radio"/> | 4 | 5 |

Fasilitator **Training**

- | | | | | | |
|--|---|---|----------------------------------|---|---|
| 6. Fasilitator melakukan persiapan yang baik | 1 | 2 | <input checked="" type="radio"/> | 4 | 5 |
| 7. Fasilitator membawakan materi dengan baik | 1 | 2 | <input checked="" type="radio"/> | 4 | 5 |

Fasilitas Pendukung

- | | | | | | |
|---|---|---|---|----------------------------------|---|
| 8. Fasilitas yang ada cukup mendukung proses training | 1 | 2 | 3 | <input checked="" type="radio"/> | 5 |
| 9. Fasilitas yang ada dirasa membuat peserta nyaman | 1 | 2 | 3 | <input checked="" type="radio"/> | 5 |

Saran dan perbaikan untuk training

Secara keseluruhan sudah bagus.....
.....

Gambar 24 Kuesioner evaluasi training level 1: *reaction* yang telah diisi peserta training (8)

Kuisisioner Evaluasi **Training**

Nama Peserta : peserta 9
Tanggal : 10 Januari
Pekerjaan : staf sales

Instruksi
Anda diminta untuk menilai setiap aspek dengan melingkari salah satu dari 5 skala yang dirasa paling menggambarkan respon anda.

1. Sangat tidak setuju
2. Tidak setuju
3. ragu-ragu
4. setuju
5. sangat setuju

Isi Program **Training**

1. Saya mengerti tujuan <i>training</i> ini	1	2	<u>3</u>	4	5
2. Saya mendapat manfaat dari <i>training</i> ini	1	2	<u>3</u>	4	5
3. Isi <i>training</i> ini sesuai dengan pekerjaan saya	1	<u>2</u>	3	4	5

Desain Program **Training**

4. Metode <i>training</i> mendukung proses pembelajaran	1	2	<u>3</u>	4	5
5. Tingkat kesulitan <i>training</i> sesuai untuk peserta	1	<u>2</u>	3	4	5

Fasilitator **Training**

6. Fasilitator melakukan persiapan yang baik	1	2	<u>3</u>	4	5
7. Fasilitator membawakan materi dengan baik	1	2	<u>3</u>	4	5

Fasilitas Pendukung

8. Fasilitas yang ada cukup mendukung proses <i>training</i>	1	2	3	<u>4</u>	5
9. Fasilitas yang ada dirasa membuat peserta nyaman	1	2	3	<u>4</u>	5

Saran dan perbaikan untuk *training*
Sangat bermanfaat untuk pekerjaan saya.....
.....

Gambar 25 Kuesioner evaluasi *training* level 1: *reaction* yang telah diisi peserta *training* (9)

Kuisisioner Evaluasi **Training**

Nama Peserta : peserta 10
 Tanggal : 10 Januari
 Pekerjaan : staf sales

Instruksi
 Anda diminta untuk menilai setiap aspek dengan melingkari salah satu dari 5 skala yang dirasa paling menggambarkan respon anda.

1. Sangat tidak setuju
 2. Tidak setuju
 3. ragu-ragu
 4. setuju
 5. sangat setuju

Isi Program **Training**

1. Saya mengerti tujuan <i>training</i> ini	1	2	3	<input checked="" type="radio"/>	5
2. Saya mendapat manfaat dan <i>training</i> ini	1	2	3	<input checked="" type="radio"/>	5
3. Isi <i>training</i> ini sesuai dengan pekerjaan saya	1	2	<input checked="" type="radio"/>	4	5

Desain Program **Training**

4. Metode <i>training</i> mendukung proses pembelajaran	1	2	<input checked="" type="radio"/>	4	5
5. Tingkat kesulitan <i>training</i> sesuai untuk peserta	1	2	<input checked="" type="radio"/>	4	5

Fasilitator **Training**

6. Fasilitator melakukan persiapan yang baik	1	2	3	<input checked="" type="radio"/>	5
7. Fasilitator membawakan materi dengan baik	1	2	<input checked="" type="radio"/>	4	5

Fasilitas Pendukung

8. Fasilitas yang ada cukup mendukung proses <i>training</i>	1	2	3	<input checked="" type="radio"/>	5
9. Fasilitas yang ada dirasa membuat peserta nyaman	1	2	3	<input checked="" type="radio"/>	5

Saran dan perbaikan untuk *training*
 Oke banget.....

Gambar 26 Kuesioner evaluasi *training* level 1: *reaction* yang telah diisi peserta *training* (10)

Rekapitulasi Data

Kuesioner yang telah diisi oleh para peserta *training* siap untuk diolah menggunakan program komputer misalnya Microsoft Excell atau SPSS. Tabel 22 menyajikan hasil rekapitulasi dari 20 kuesioner yang telah diisi tersebut adalah:

Tabel 22 Jawaban peserta *training* dalam kuesioner *training*

Peserta <i>Training</i>	Jawaban Pertanyaan Peserta <i>Training</i>								
	No. 1	No. 2	No. 3	No. 4	No. 5	No. 6	No. 7	No. 8	No. 9
1	SS	STS	SS	STS	SS	SS	SS	STS	STS
2	SS	SS	SS	SS	SS	SS	SS	SS	SS
3	STS	STS	STS	STS	STS	STS	STS	R	STS
4	STS	STS	STS	STS	STS	STS	STS	SS	SS
5	R	R	R	R	R	R	R	STS	STS
6	R	STS	TS	TS	TS	R	R	R	TS
7	TS	TS	TS	R	R	STS	R	SS	SS
8	STS	SS	STS	SS	STS	STS	STS	SS	SS
9	STS	STS	R	STS	R	STS	STS	SS	SS
10	SS	SS	STS	STS	STS	SS	STS	SS	SS

Proses selanjutnya adalah mengganti data mentah di atas dengan peng-coding-an yang telah disiapkan. Setelah diaplikasikan, hasil data mentah tersebut diubah menjadi data kuantitatif seperti yang terlihat pada Tabel 23.

Tabel 23 Hasil data kuantitatif setelah di-coding

Peserta <i>Training</i>	Jawaban Pertanyaan Peserta <i>Training</i> Setelah di-coding								
	No. 1	No. 2	No. 3	No. 4	No. 5	No. 6	No. 7	No. 8	No. 9
1	5	4	5	4	5	5	5	4	4
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	4	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
5	3	3	3	3	3	3	3	4	4
6	3	4	2	2	2	3	3	3	2
7	2	2	2	3	3	4	3	5	5
8	4	5	4	5	4	4	4	5	5
9	4	4	3	4	3	4	4	5	5
10	5	5	4	4	4	5	4	5	5

Analyze

Sangat penting untuk melakukan analisis tingkat kepuasan peserta *training* pada setiap aspek yang dinilai. Hal ini bertujuan untuk mengetahui adakah aspek-aspek yang harus dilakukan perbaikan di kemudian hari.

- Isi Program

Nilai rata-rata aspek isi program, setelah dilakukan pengolahan data hasil kuesioner yang masuk adalah 3,83. Hal ini menunjukkan bahwa para peserta *training* puas terhadap isi program *training* yang mereka ikuti (lihat Tabel 24).

- Desain Program

Nilai rata-rata aspek desain program, setelah dilakukan pengolahan data hasil kuesioner yang masuk adalah 3,75. Hal ini menunjukkan bahwa para peserta *training* puas terhadap desain program *training* yang mereka ikuti (lihat Tabel 24).

- Fasilitator *Training*

Nilai rata-rata aspek fasilitator *training*, setelah dilakukan pengolahan data hasil kuesioner yang masuk adalah 4. Hal ini menunjukkan bahwa para peserta *training* puas terhadap fasilitator *training* yang mereka ikuti (lihat Tabel 24).

- Fasilitas Pendukung

Nilai rata-rata aspek fasilitas pendukung, setelah dilakukan pengolahan data hasil kuesioner yang masuk adalah 4,4. Hal ini menunjukkan bahwa para peserta *training* sangat puas terhadap fasilitas pendukung *training* yang mereka ikuti (lihat Tabel 24).

Tabel 24 Kepuasan peserta *training* berdasarkan 4 aspek yang dinilai

Peserta <i>Training</i>	Jawaban Pertanyaan Peserta <i>Training</i> Setelah di-Coding												
	Isi Program			rata-rata	Desain Program		rata-rata	Fasilitator <i>Training</i>		rata-rata	Fasilitas Pendukung		rata-rata
	No. 1	No. 2	No. 3		No. 4	No. 5		No. 6	No. 7		No. 8	No. 9	
1	5	4	5	4,67	4	5	4,5	5	5	5	4	4	4
2	5	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4	3	4	3,5
4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4	5	5	5

Tabel 24 Kepuasan peserta *training* berdasarkan 4 aspek yang dinilai (lanjutan)

Peserta Training	Jawaban Pertanyaan Peserta Training Setelah di-Coding												
	Isi Program			rata-rata	Desain Program		rata-rata	Fasilitator Training		rata-rata	Fasilitas Pendukung		rata-rata
	No. 1	No. 2	No. 3		No. 4	No. 5		No. 6	No. 7		No. 8	No. 9	
5	3	3	3	3,00	3	3	3	3	3	3	4	4	4
6	3	4	2	3,00	2	2	2	3	3	3	3	2	2,5
7	2	2	2	2,00	3	3	3	4	3	3,5	5	5	5
8	4	5	4	4,33	5	4	4,5	4	4	4	5	5	5
9	4	4	3	3,67	4	3	3,5	4	4	4	5	5	5
10	5	5	4	4,67	4	4	4	5	4	4,5	5	5	5
				3,83			3,75			4			4,4

Analisis Kepuasan Peserta Training secara Keseluruhan

Pada Tabel 25 dapat dilihat bahwa secara keseluruhan dari 4 aspek yang dinilai, nilai yang keluar adalah sebesar 3,98. Hal ini menunjukkan bahwa para peserta *training* puas terhadap *training* yang mereka ikuti.

Tabel 25 Kepuasan peserta *training* secara keseluruhan

Peserta Training	Jawaban Pertanyaan Peserta Training Setelah di-Coding									Rata-rata
	Isi Program			Desain Training		Fasilitator Training		Fasilitas Pendukung		
	No. 1	No. 2	No. 3	No. 4	No. 5	No. 6	No. 7	No. 8	No. 9	
1	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4,56
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00
3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3,89
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4,22
5	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3,22
6	3	4	2	2	2	3	3	3	2	2,67
7	2	2	2	3	3	4	3	5	5	3,22
8	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4,44
9	4	4	3	4	3	4	4	5	5	4,00
10	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4,56
Kepuasan Peserta Training										3,98

Rangkuman Saran Para Peserta *Training*

Berikut ini adalah kumpulan dari saran perbaikan *training* yang diberikan oleh 20 peserta *training*:

- Pematerinya sudah bagus
- Sudah sangat baik
- Sudah bagus kok
- Sudah bagus, banyak ilmu yang didapat
- Pemateri terlalu serius
- Materinya kurang bagus
- Materinya membosankan
- Sudah bagus
- Secara keseluruhan sudah bagus
- Sangat bermanfaat untuk pekerjaan saya
- Oke banget

Dari saran yang diberikan oleh peserta *training*, yang patut menjadi catatan untuk perbaikan ke depan adalah:

- Perlunya agar pematerinya tidak terlalu serius (1 masukan)
- Perlunya memperbaharui materi dan *case study* (2 masukan)

Result

Berdasarkan hasil dari evaluasi *training* level 1: *reaction*, dapat disimpulkan bahwa peserta *training* merasa puas dengan *training* yang mereka ikuti. Hal ini tercermin dari aspek yang dinilai, nilainya mendekati angka 4, yang berarti peserta *training* puas dengan *training* yang mereka ikuti.

Tips

- Guna menghindari peserta *training* melengkapai kuesioner evaluasi *training* level 1 hanya dengan sekadar mengisi, maka lebih baik kuesioner diberikan pada pertengahan hari terakhir *training* diselenggarakan atau sesi *training* sesudah makan siang.

- Walaupun tergolong mudah, tetapi bila banyak sekali *training* yang diselenggarakan, akan banyak pula kuesioner yang harus direkapitulasi. Oleh karena itu usahakan untuk langsung meng-*input* kuesioner yang didapat agar tidak terjadi penumpukan kuesioner dari berbagai *training* yang diselenggarakan.
- Dalam kuesioner yang dibagikan tidak perlu mencantumkan nama peserta *training* dan lokasi kerja yang harus diisi. Hal ini untuk lebih membuat para peserta *training* merasa nyaman dalam mengisi kuesioner yang diberikan dan bagi tim *training development* akan mendapatkan informasi yang objektif. Contoh pada *form* kuesioner *case study* PT ABC yang penulis sajikan pada buku ini hanya sebagai ilustrasi untuk memudahkan pembaca memahami rekapitulasi dan analisis data.

6.3.1.2 Evaluasi *Training Level 2: Learning*

Goals

Sasaran evaluasi *training level 2: Learning* dilaksanakan untuk mengukur seberapa jauh dampak dari program *training* yang diikuti peserta dalam hal peningkatan *knowledge*, *skill*, dan *attitude* mengenai suatu hal yang dipelajari dalam *training*. Data evaluasi *training level 2: Learning*, diperoleh dengan membandingkan hasil dari pengukuran sebelum *training* dan sesudah *training* dari setiap peserta *training*.

Data

Data yang dikumpulkan pada evaluasi *training level 2: Learning* adalah data kuantitatif dengan metode pengumpulan data melalui survei dengan format tes 9 tes tertulis, tes keterampilan/keahlian, serta tes sikap dan perilaku).

- **Tes Tertulis**

Pengukuran yang paling simpel dan tidak banyak menghabiskan waktu dan biaya adalah menggunakan tes tertulis sebelum *training* (*pre-test*) dan sesudah *training* (*post-test*). Tes tertulis diberikan kepada peserta *training* berisi serangkaian pertanyaan seputar *training* yang

diikuti. Pertanyaan dalam bentuk *esai* ataupun *multiple choice*. Tes tertulis menjadi pilihan pertama dalam mengukur evaluasi *training* level 2 di PT ABC.

- **Tes Keterampilan/Keahlian**

Tes ini dilakukan bila materi *training* yang diberikan berhubungan langsung dengan perangkat kerja. Tes keterampilan mempunyai pengukuran hasil validitas yang sangat tinggi karena penilai bisa melihat langsung bagaimana peserta *training* menggunakan perangkat kerja yang ada.

- **Tes Sikap dan perilaku**

Tes ini untuk mengukur *soft skill* seseorang misalnya, bagaimana cara mengelola orang, negosiasi, *teamwork*, dan lain-lain dengan cara melakukan observasi terhadap peserta *training* yang sedang melakukan kegiatan yang relevan. Tes sikap dan perilaku mempunyai pengukuran hasil validitas yang sangat tinggi, tetapi membutuhkan waktu yang lama dan biaya yang cukup tinggi serta dibutuhkan keahlian khusus dalam menilai sikap dan perilaku peserta *training*.

Membuat Pertanyaan Tertulis *Pre-Test* dan *Post-Test*

Dalam membuat pertanyaan tertulis *pre-test* dan *post-test* perlu diketahui terlebih dahulu sasaran dari program *training* tersebut, sehingga dapat diketahui apakah materi yang akan diberikan benar-benar sudah memenuhi syarat untuk menunjang sasaran yang ditetapkan atau belum. Biasanya pihak *training* membuat suatu silabus *training* seperti terlihat dalam Gambar 27 guna memberikan informasi kepada setiap pihak yang memerlukan informasi detail tentang suatu *training* yang diadakan.

SASARAN

- Memberikan teori dan praktik negosiasi dan presentasi guna menunjang pencapaian target penjualan perusahaan.
- Setelah *training* selesai, peserta mampu melakukan perencanaan yang efektif dan efisien dalam penjualan, mampu mempraktikkan berbagai teknik-teknik negosiasi dan presentasi dalam penjualan hingga menjalin hubungan dengan pelanggan dan yang terpenting mampu meraih target yang telah ditetapkan.

MATERI INTI

1. Introduction : Fungsi dan peran Salesman
2. Sales Technique
 - a. Market research : Analisa kebutuhan pasar – Memahami kebutuhan pelanggan,
 - b. Menentukan strategi pemasaran yang di mixed dengan kebutuhan pelanggan
 - c. Servicing your buyer – Pelayanan prima
 - d. Mampu mengendalikan kondisi & mengetahui keinginan pelanggan
 - e. Closing Sales Activity – Memahami teknik identifikasi sinyal pembelian dari pelanggan serta memahami metode yang tepat untuk melakukan sales closing
3. Sales Planner
 - a. Benefits – Keuntungan bisnis
 - b. Profit story – Sharing
 - c. Success story
 - d. Analisa SWOT : Strength, Weakness, Opportunity, Threat
 - e. Evaluasi hasil akhir
4. Menghadapi Pelanggan
 - a. Menggali kebutuhan pelanggan
 - b. Menangani keluhan pelanggan
 - c. Relationship – Hubungan jangka panjang
 - d. Recovery – Merebut kembali pelanggan yang kecewa

DURASI & METODE TRAINING

Durasi *Training* 3 hari (24 jam), terdiri dari :

- Pengajaran (8 jam)
- Studi kasus individu (8 jam)
- Bermain peran/Role Play (8 jam)

PESERTA

- Tim sales PT ABC

RINCIAN METODE TRAINING

- Pengajaran (8 jam)
- Studi Kasus (8 jam)
Peserta diberikan tugas untuk mengaplikasikan materi yang telah diperoleh dan setelah itu masing-masing mendapatkan kesempatan untuk mempresentasikan hasilnya di depan peserta lainnya.
- Bermain Peran/*Role Play* (8 jam)
Setiap peserta diberikan kesempatan untuk memerankan dirinya sebagai penjual yang dalam peran dan aktivitasnya berusaha menciptakan hubungan yang saling memuaskan dengan konsumen.

KONDISI TRAINING

- Kualifikasi Instruktur
 - Memiliki pengalaman praktisi selama lebih dari 10 tahun di bagian sales asuransi dan *memiliki track record* keberhasilan dalam menjual.
 - Minimum 3 tahun berperan sebagai fasilitator dalam *training* tentang *selling* asuransi.
 - Jumlah peserta optimum : 10 Orang/sesi.

Gambar 27 Silabus training

Dari silabus *training* di atas dapat diambil intisari *training* yang akan diadakan dan kemudian dibuat sebagai dasar pertanyaan tes tertulis *pre-test* dan *post-test* bagi para peserta *training*. Pada dasarnya, pertanyaan *pre-test* dan *post-test* yang diberikan kepada peserta *training* adalah sama. Berikut ini disajikan contoh soal *pre-test* dan *post-test* pada Gambar 28 berikut.

Nama Peserta	:	
NIK	:	
Lokasi Kerja	:	
Tanggal Pelaksanaan	:	

Jawablah seluruh pertanyaan dibawah ini dengan ringkas dan jelas pada kolom yang telah disediakan.

1. Apa yang dimaksud dengan presentasi dan negosiasi?
2. Bagaimana memahami aspek kebutuhan pembeli?
3. Bagaimana cara mengatasi penolakan dari konsumen?
4. Sebutkan teknik-teknik dasar negosiasi yang sangat bermanfaat dalam penjualan!
5. Sebutkan teknik-teknik dasar dari presentasi yang sangat berguna dalam penjualan!

Gambar 28 Pertanyaan *pre-test* dan *post-test training*

Measure

Sebelum mulai melakukan analisis terhadap nilai yang didapat, sangatlah penting untuk membuat terlebih dahulu suatu pedoman tingkat pembelajaran minimal peserta *training* agar disebut berhasil. Pedomannya sebagai berikut.

- Setiap pertanyaan yang benar dijawab mendapatkan nilai 20 sehingga maksimal nilai yang bisa didapatkan oleh peserta *training* adalah 100;
- Tidak diadakan pengurangan nilai bila jawaban peserta salah; dan
- Nilai *post-test* minimal para peserta *training* adalah 70.

Rekapitulasi Data Hasil *Pre-Test* dan *Post-Test*

Hasil penilaian *pre-test* dan *post-test* bagi peserta *training* dapat dilihat pada Tabel 26.

Tabel 26 Contoh nilai *pre-test* dan *post-test training professional selling skills*

Peserta <i>Training</i>	NILAI		
	<i>Pre-Test</i>	<i>Post-Test</i>	Kenaikan
1	0	80	80
2	10	70	60
3	10	75	65
4	20	100	80
5	20	90	70
6	30	100	70
7	0	100	100
8	0	85	85
9	30	100	70
10	30	90	60
Rata-rata	15	89	74

Analyze

- *Pre-Test*

Nilai rata-rata *pre-test* adalah 15. Hal ini menunjukkan bahwa para peserta *training* banyak yang belum mengetahui dan memahami pengetahuan tentang presentasi dan negosiasi.

- *Post-Test*

Nilai rata-rata *post-test* adalah 89. Hal ini menunjukkan bahwa para peserta *training* mendapatkan banyak peningkatan pemahaman terhadap pengetahuan tentang presentasi dan negosiasi. Hal yang mengembirakan dari 20 orang peserta, sebanyak 4 orang mendapatkan nilai sempurna yaitu 100.

- Kenaikan

Nilai rata-rata kenaikan dari *pre-test* ke *post-test* adalah 74. Hal ini menunjukkan bahwa para peserta *training* mendapatkan banyak

peningkatan pemahaman terhadap pengetahuan tentang presentasi dan negosiasi.

Result

Kesimpulannya, para peserta *training* mendapatkan tingkat pembelajaran yang cukup tinggi setelah mengikuti *training professional Selling Skills*.

Tips

- Dalam menilai hasil *pre-test* dan *post-test* usahakan orang yang menilai adalah orang yang juga mendesain pertanyaan *pre-test* dan *post-test*. Hal ini untuk menjaga tingkat validitas yang diperoleh.
- Bila memungkinkan dapat dibuatkan soal *pre-test* dan *post-test* yang berbeda. Namun bila tidak memungkinkan, tetap dengan soal yang sama tapi diacak urutannya. Misalnya pada *pre-test* pertanyaan no. 1 menjadi pertanyaan no. 8 di *post-test*. Hal ini untuk menghindari terjadinya kemungkinan para peserta *training* untuk mencari tahu terlebih dahulu jawaban tes bila soal-soal *pre-test* dan *post-test* adalah sama.

6.3.1.3 Evaluasi Training Level 3: Behaviour

Goals

Pengukuran evaluasi *training* di tingkat ini dilakukan untuk mengetahui apakah keahlian, pengetahuan atau sikap yang baru sebagai dampak dari program *training*, benar-benar dimanfaatkan dan diaplikasikan di dalam perilaku kerja sehari-hari dan berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan kinerja/kompetensi peserta *training* di unit kerjanya.

Data

Data historis kinerja/kompetensi peserta *training* sebelum dan sesudah *training* dilaksanakan, biasanya diperoleh dari hasil *performance appraisal* ataupun *competencies assesment*. Dengan demikian dapat diketahui apakah *training* setelah diimplementasikan memberikan dampak meningkatkan kinerja/kompetensi bagi peserta *training*.

Measure

Menurut Jack J. Phiplips dan Ron Drewstone, dalam bukunya *How to Measure Training Result* (2002), ada beberapa metode dalam mengukur penerapan evaluasi level 3: *Behaviour*. Metode-metode tersebut dapat dilihat pada Tabel 27.

Tabel 27 Metode dalam mengukur penerapan evaluasi level 3: *behaviour*

Metode	Tingkat 3	Tingkat 4
1. Tindak lanjut hasil survei	X	
2. Tindak lanjut hasil kuesioner	X	X
3. Observasi pada situasi kerja	X	
4. Wawancara peserta	X	
5. Tindak lanjut <i>Focus Group</i>	X	
6. Program Penugasan	X	X
7. Rencana aktivitas (<i>Action Plan</i>)	X	X
8. Kesepakatan sasaran kinerja	X	X
9. Monitoring kinerja	X	

Dari 9 metode tersebut, berdasarkan pengalaman penulis, cara yang ke-7 atau rencana aktivitas (*action plan*) dalam melakukan evaluasi *training* level 3: *Behaviour* adalah yang paling populer atau sering dilakukan. Cara tersebut dipilih dengan alasan-alasan sebagai berikut.

- Dalam rencana aktivitas (*action plan*) langkah-langkah bertahap yang dilakukan diarahkan untuk mencapai perbaikan kinerja/kompetensi (*performance/kemampuan improvement*), dengan membandingkan kinerja saat ini dengan kinerja yang dicapai di akhir waktu penilaian sehingga hasilnya dapat digunakan dalam mengukur evaluasi *training* level 4: *Result*.
- Dalam rencana aktivitas (*action plan*), peserta *training* mendeskripsikan langkah-langkah bertahap apa saja yang akan dilakukan, sehingga mudah untuk Supervisor/Manajer/GM yang bersangkutan dan bagian *training* untuk mengetahui hasil yang dicapai.

- Memunyai keterkaitan erat dengan pengukuran evaluasi *training* level 4: *Result*, sehingga pengukuran yang dilakukan lebih efisien dari sisi waktu, tenaga, dan uang.

Rencana Aktivitas (*Action Plan*)

Rencana aktivitas (*action plan*) adalah rencana tahapan-tahapan tindakan yang akan dilakukan oleh peserta *training* dalam mengimplementasikan hasil *training* yang telah diikuti. Dalam rencana aktivitas (*action plan*) yang akan dilaksanakan, para peserta *training* harus mempunyai suatu sasaran peningkatan kinerja/kompetensi yang bersangkutan dalam unit kerja masing-masing yang dapat diukur menggunakan patokan kinerja/kompetensi yang bersangkutan pada saat ini dibandingkan dengan pencapaian kinerja/kompetensi pada saatnya nanti. Oleh karena itu, mutlak diperlukan data-data penunjang sebagai bukti kinerja yang bersangkutan pada saat ini dan pada saat peningkatan kinerja nanti. Rencana aktivitas (*action plan*) diberikan kepada para peserta *training* pada saat diselenggarakannya *training* untuk mengisinya. Biasanya diberikan pada hari terakhir *training*, yaitu sesi *training* setelah makan siang. Contoh rencana aktivitas (*action plan*) dapat dilihat pada Gambar 29.

A. ACTION PLAN

Nama :
NIK :
Departemen :

Periode Evaluasi

- a. 1 bulan setelah *training*
c. 6 bulan setelah *training*

- b. 3 bulan setelah *training*
c. 12 bulan setelah *training*

MENGISIS ACTION PLAN

Buatlah rincian action plan untuk mengimplementasikan hasil *training* yang telah anda ikuti di unit

SESUDAH IMPLEMENTASI ACTION PLAN

Dari action plan yang telah diimplementasikan di unit kerja anda, berilah tanda x pada kolom result,

No.	Action Plan (Langkah-langkah yang dilakukan)	Result		
		Berhasil	Tidak berhasil	Butuh waktu lebih lama

**B. PERFORMANCE/KOMPETENSI IMPROVMENT
SEBELUM IMPLEMENTASI ACTION PLAN**

1. Dari action plan yang anda buat, setelah diimplementasikan nanti apakah akan membuat peningkatan kinerja/kmpetensi dabagi diri anda dan unit kerja anda? Bila YA, berikan target yang ingin dicapai serta data-data kinerja anda saat ini pada kolom yang tersedia di bawah ini.

SETELAH IMPLEMENTASI ACTION PLAN

1. Dari action plan yang telah diimplementasikan, berikan data-data pencapaian peningkatan kinerja/kompetensi bagi anda dan unit kerja anda pada kolom di bawah ini

No	PERFORMANCE/KOMPETENSI IMPROVEMENT	Performance/Kompetensi			Ket
		Kinerja Saat Ini	Target Kinerja	Kinerja yang dicapai	
1	Customer Satisfaction				
	Customer Satisfaction index				
	Mystery Shopping				
	IVR				
	Service Level Officer				
	Complain Handling				
	Cost per Call				
	2	Penghematan Waktu			
	Waktu penyelesaian kerja makin cepat				
	Waktu supervisi semakin sedikit				
	Waktu lembur semakin sedikit				
	Waktu penyelesaian project semakin cepat				
	Waktu penyampaian Laporan semakin cepat				
3	Peningkatan Hasil Kerja				
	Meningkatnya jumlah laporan yang diseleenggarakan				
	Meningkatnya jumlah penjualan				
	Meningkatnya jumlah pekerjaan yang diselesaikan				

	Meningkatnya jumlah barang yang diproduksi				
	Meningkatnya jumlah surat yang dikirim				
	Meningkatnya jumlah uang yang dikumpulkan				
	Meningkatnya perputaran inventory				
4	Peningkatan Kualitas				
	Menurunnya jumlah barang yang rusak				
	Menurunnya jumlah kecelakaan kerja				
	Menurunnya jumlah produk gagal				
	Menurunnya jumlah kesalahan				
5	Pengurangan Biaya				
	Biaya efisiensi				
	Biaya penjualan				
	Biaya overhead				
	Biaya produksi				
	Biaya variabel				
	Biaya operasional				
6	Habit				
	Menurunnya ketidakhadiran kerja				
	Menurunnya keterlambatan kerja				
	Menurunnya pelanggaran peraturan				
	Menurunnya miskomunikasi				
7	Lain-lain (mohon diisi)				

C. HASIL DARI IMPLEMENTASI ACTION PLAN

1. bagaimana anda menilai pelaksanaan implementasi action plan yang anda buat

a. Sangat berhasil b. Tidak berhasil c. Biasa saja d. Berhasil e. Sangat berhasil

2. Masalah apa saja yang anda hadapi dalam implementasi action plan yang anda buat?

Mengetahui
(pada saat pengisian rencana aktivitas)

(peserta *training*) (SPV/MGR/GM Peserta *Training*) (*Training manager*)

Mengetahui
(pada saat evaluasi implementasi rencana aktivitas)

(peserta *training*) (SPV/MGR/GM Peserta *Training*) (*Training manager*)

Gambar 29 Form action plan

Pengisian Rencana Aktivitas (*Action Plan*) Tim Sales Jabodetabek

Tim *sales* Jabodetabek yang terdiri atas 20 orang dengan target tim meningkatkan penjualan, setelah mengikuti *Training* mengisi rincian aktivitas (*action plan*) seperti terlihat pada Gambar 30.

Setelah 3 bulan *training*, diadakan evaluasi kembali dan ternyata terjadi peningkatan kinerja seperti terlihat pada Gambar 31.

A. ACTION PLAN

Nama : Tim sales

NIK

Departemen : Sales

Periode Evaluasi

a. 1 bulan setelah *training*

3 bulan setelah *training*

c. 6 bulan setelah *training*

c. 12 bulan setelah *training*

MENGISIS ACTION PLAN

Buatlah rincian action plan untuk mengimplementasikan hasil *training* yang telah anda ikuti di unit

SESUDAH IMPLEMENTASI ACTION PLAN

Dari action plan yang telah diimplementasikan di unit kerja anda, berilah tanda x pada kolom result

No.	Action Plan (Langkah-langkah yang dilakukan)	Result		
		Berhasil	Tidak berhasil	Butuh waktu lebih lama
1	Membuat perencanaan baru yang lebih detail dengan masukan dari seluruh anggota tim sehingga tindakan yang diambil lebih efektif dan efisien			
2	Membuat komitmen dari seluruh tim untuk mengadakan meeting evaluasi hasil setiap minggu 2x huna mengantisipasi masalah yang terjadi			
3	Menganalisa kekuatan dan kelemahan masing-masing anggota, sehingga etika menghadapi karakter konsumen tertentu, maka yan g menghadapinya adalah anggota tim yang tepat			
4	Segera menindaklanjuti penjualan yang terjadi ke bagian terkait			
5	Mengumpulkan tanggal lahir konsumen dan mengirimkan kartu ucapan selamat ulang tahun bagi konsumen yang berulang tahun			

B. PERFORM ANCE/KOMPETENSI IMPROVMENT
SEBELUM IMPLEMENTASI ACTION PLAN

1. Dari action plan yang anda buat, setelah diimplementasikan nanti apakah akan membuat peningkatan kinerja/kmpetensi dabagi diri anda dan unit kerja anda? Bila YA, berikan target yang ingin dicapai serta data-data kinerja anda saat ini pada kolom yang tersedia di bawah ini.

SETELAH IMPLEMENTASI ACTION PLAN

1. Dari action plan yang telah diimplementasikan, berikan data-data pencapaian peningkatan kinerja/kompetensi bagi anda dan unit kerja anda pada kolom di bawah ini

No.	PERFORM ANCE/KOMPETENSI IMPROVEMENT	Perform ance/Kompetensi			Ket
		Kinerja Saat Ini	Target Kinerja	Kinerja yang dicapai	
1	Customer Satisfaction				
	Customer Satisfaction index				
	Mystery Shopping				
	IVR				
	Service Level Officer				
	Complain Handling				
	Cost per Call				
2	Penghematan Waktu				
	Waktu penyelesaian kerja makin cepat				
	Waktu supervisi semakin sedikit				
	Waktu lembur semakin sedikit				
	Waktu penyelesaian project semakin cepat				
3	Waktu penyampalan Laporan semakin cepat	2 hari	1 hari		
	Peningkatan Hasil Kerja				
	Meningkatnya jumlah laporan yang diselenggarakan				
	Meningkatnya jumlah penjualan				
	Meningkatnya jumlah pekerjaan yang diselesaikan	Rata2 500 jt/bulan	Rata2 750 jt/bulan		
	Meningkatnya jumlah barang yang diproduksi				
	Meningkatnya jumlah surat yang dikirim				
	Meningkatnya jumlah uang yang dikumpulkan				
Meningkatnya perputaran inventory					

4	Peningkatan Kualitas				
	Menurunnya jumlah barang yang rusak				
	Menurunnya jumlah kecelakaan kerja				
	Menurunnya jumlah produk gagal				
	Menurunnya jumlah kesalahan				
5	Pengurangan Biaya				
	Biaya efisiensi				
	Biaya penjualan				
	Biaya overhead				
	Biaya produksi				
	Biaya variabel				
	Biaya operasional				
6	Habit				
	Menurunnya ketidakhadiran kerja				
	Menurunnya keterlambatan kerja				
	Menurunnya pelanggaran peraturan				
	Menurunnya miskomunikasi				
7	Lain-lain (mohon diisi)				

C. HASIL DARI IMPLEMENTASI ACTION PLAN

1. bagaimana anda menilai pelaksanaan implementasi action plan yang anda buat

a. Sangat berhasil b. Tidak berhasil c. Biasa saja d. Berhasil e. Sangat berhasil

2. Masalah apa saja yang anda hadapi dalam implementasi action plan yang anda buat?

Mengetahui (pada saat pengisian rencana aktivitas)
(peserta <i>training</i>) (SPV/MGR/GM Peserta <i>Training</i>) (<i>Training manager</i>)
Mengetahui (pada saat evaluasi implementasi rencana aktivitas)
(peserta <i>training</i>) (SPV/MGR/GM Peserta <i>Training</i>) (<i>Training manager</i>)

Gambar 30 Evaluasi *action plan* setelah diisi

**B. PERFORMANCE/KOMPETENSI IMPROVMENT
SEBELUM IMPLEMENTASI ACTION PLAN**

1. Dari action plan yang anda buat, setelah diimplementasikan nanti apakah akan membuat peningkatan kinerja/kmpetensi dabagi diri anda dan unit kerja anda? Bila YA, berikan target yang ingin dicapai serta data-data kinerja anda saat ini pada kolom yang tersedia di bawah ini.

SETELAH IMPLEMENTASI ACTION PLAN

1. Dari action plan yang telah diimplementasikan, berikan data-data pencapaian peningkatan kinerja/kompetensi bagi anda dan unit kerja anda pada kolom di bawah ini

No.	PERFORM ANCE/KOMPETENSI IMPROVEMENT	Perform ance/Kompetensi			Ket
		Kinerja Saat Ini	Target Knerja	Kinerja yang dicapai	
1	Customer Satisfaction				
	Customer Satisfaction index				
	Mystery Shopping				
	IVR				
	Service Level Officer				
	Complain Handling				
	Cost per Call				
2	Penghematan Waktu				
	Waktu penyelesaian kerja makin cepat				
	Waktu supervisi semakin sedikit				
	Waktu lembur semakin sedikit				
	Waktu penyelesaian project semakin cepat				
	Waktu penyampaian Laporan semakin cepat	2 hari	1 hari	1 hari	
3	Peningkatan Hasil Kerja				
	Meningkatnya jumlah laporan yang diselenggarakan				
	Meningkatnya jumlah penjualan				
	Meningkatnya jumlah pekerjaan yang diselesaikan	Rata2 500 jt/bulan	Rata2 750 jt/bulan	Rata2 750 jt/bulan	
	Meningkatnya jumlah barang yang diproduksi				
	Meningkatnya jumlah surat yang dikirim				
	Meningkatnya jumlah uang yang dikumpulkan				
Meningkatnya perputaran inventory					

4	Peningkatan Kualitas				
	Menurunnya jumlah barang yang rusak				
	Menurunnya jumlah kecelakaan kerja				
	Menurunnya jumlah produk gagal				
	Menurunnya jumlah kesalahan				
5	Pengurangan Biaya				
	Biaya efisiensi				
	Biaya penjualan				
	Biaya over head				
	Biaya produksi				
	Biaya variabel				
	Biaya operasional				
6	Habit				
	Menurunnya ketidakhadiran kerja				
	Menurunnya keterlambatan kerja				
	Menurunnya pelanggaran peraturan				
	Menurunnya miskomunikasi				
7	Lain-lain (mohon diisi)				

C. HASIL DARI IMPLEMENTASI ACTION PLAN

1. bagaimana anda menilai pelaksanaan implementasi action plan yang anda buat
 a. Sangat berhasil b. Tidak berhasil c. Biasa saja **d. Berhasil** e. Sangat berhasil

2. Masalah apa saja yang anda hadapi dalam implementasi action plan yang anda buat?

Mengetahui (pada saat pengisian rencana aktivitas)
(peserta <i>training</i>) (SPV/MGR/GM Peserta <i>Training</i>) (<i>Training manager</i>)
Mengetahui (pada saat evaluasi implementasi rencana aktivitas)
(peserta <i>training</i>) (SPV/MGR/GM Peserta <i>Training</i>) (<i>Training manager</i>)

Gambar 31 Evaluasi action plan setelah diimplementasikan oleh tim sales JABODETABEK

Analyze

Dari hasil Evaluasi *Training* level 3: *Behaviour* di atas, telah diketahui bahwa terjadi peningkatan kinerja Tim Sales dalam dua hal, yaitu kenaikan rata-rata penjualan per bulan dari Rp500 juta menjadi Rp700 Juta per bulan dan terjadi percepatan laporan penjualan ke bagian produksi serta distribusi dari rata-rata 2 hari menjadi 1 setelah *training*.

Result

Peserta *training* berhasil mengimplementasikan hasil *training* dan terjadi peningkatan kinerja dalam hal penjualan dan percepatan laporan.

Tips

- Akan lebih baik bila tahap Evaluasi *Training* level 3: *Behaviour* mempunyai keterkaitan erat dengan *Performance Appraisal (PA)*, *Competencies Assesment*, Sasaran Kerja Individu (SKI), *Individual Development Plan (IDP)*, sehingga akan lebih mudah bagi *training* untuk mendapatkan data-data seputar peningkatan kinerja/ kompetensi peserta *training*.

- Dalam menentukan waktu Evaluasi *Training Level 3 : Behaviour* (3, 6 atau 12 bulan setelah *training*), usahakan meminta persetujuan terlebih dahulu dari bagian terkait. Ini untuk menjaga agar tidak terjadi bentrok kegiatan yang dilakukan dengan bagian terkait tersebut.

6.3.1.4 Evaluasi *Training Level 4: Result*

Goals

Pada tingkatan ini, evaluasi *training* mengukur keberhasilan program *training* dari sudut pandang bisnis dan organisasi, secara spesifik akan diukur bagaimana hasil *training* berpengaruh terhadap bisnis atau lingkungan kerja/bagian yang disebabkan adanya peningkatan kinerja peserta *training*.

Data

- Data peningkatan kinerja/kompetensi peserta *training* setelah *training* diimplementasikan serta faktor-faktor lain yang diperkirakan juga memberikan andil terhadap peningkatan kinerja/kompetensi peserta *training*.
- Bila tidak terjadi peningkatan kinerja/kompetensi setelah *training* diimplementasikan, perlu dicari faktor-faktor apa saja yang diperkirakan tidak memberikan andil terhadap implementasi hasil *training* di tempat kerja peserta *training*.

Faktor Lain Selain *Training* yang Mendukung Peningkatan Kinerja

Menurut *Jack J. Philips* dan *Ron Drew Stone* dalam bukunya *How To Measure Training results* (2002), perubahan kinerja ataupun pencapaian target dan tujuan sering kali dipengaruhi oleh banyak faktor, misalnya faktor eksternal, atasan, *incentive/gaji*, dan sebagainya. Oleh karena itu pada saat melakukan proses di tahap ini, kita harus hati-hati terutama dalam menentukan dan memastikan seberapa besar perubahan yang benar-benar merupakan dampak dari hasil pelatihan yang telah dilakukan. Sekali kita salah menentukan, maka hasil perhitungan juga dianggap salah.

Untuk mengetahui berapa sebenarnya dampak perubahan akibat program *training*, ada beberapa cara yang bisa dilakukan seperti pada Gambar 32 berikut.



Gambar 32 Berbagai faktor yang mendukung peningkatan kinerja selain *training*

- Menggunakan *control group*
- Analisis tren atas kinerja
- Menggunakan metode peramalaan atas kinerja
- Perkiraan peserta atas pengaruh program pelatihan
- Perkiraan atasan atas pengaruh program pelatihan
- Perkiraan jajaran manajemen atas pengaruh program pelatihan
- Menggunakan data historis
- Menghitung perkiraan adanya penyebab dari faktor lain

Pada praktiknya, cara yang paling efisien, efektif, dan juga tidak rumit adalah menggunakan cara perkiraan peserta atas pengaruh program pelatihan dan perkiraan atasan peserta atas pengaruh program pelatihan.

Dengan perkiraan dari peserta yang menjalani langsung pelaksanaan rencana aktivitas serta atasan peserta yang bersangkutan yang setiap hari mengawasi pelaksanaan implementasi rencana aktivitas, maka tingkat validitas dalam menentukan besarnya dampak hasil *training* terhadap peningkatan kinerja dinilai sangat tinggi.

Adapun dari gambar 32, faktor-faktor yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja selain *training*, bisa dikembangkan lebih lanjut agar para peserta yang diminta pendapat lebih familiar dengan faktor-faktor yang hendak dipilih seperti yang terlihat dalam Tabel 28.

Tabel 28 Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja

NO.	FAKTOR	BOBOT PENILAIAN (%)	
		Manager	Peserta <i>Training</i>
	Eksternal		
1	Kondisi Ekonomi		
2	Dukungan Keluarga		
	Internal		
1	Dukungan Atasan		
2	Rekan Kerja		
3	Sistem/Bisnis Proses		
4	Tersedianya <i>Tools/ Equipment</i>		
5	Insentif/Bonus		
6	Biaya Promosi yang Memadai		
7	<i>Skill</i> Individu		
8	<i>Training</i> yang Diikuti		
		100%	100%

Measure

Setiap penilaian *manager* dikalikan bobot 60%, sedangkan penilaian peserta *training* dikalikan bobot 40%. Disini dapat dilihat bahwa pengali untuk *manager* yaitu 60% lebih besar daripada pengali untuk peserta *training* yaitu 40% (Persentase ini hanya sebagai ilustrasi, pada praktiknya bergantung pada organisasi masing-masing).

Contoh:

Terjadi peningkatan penjualan yang dilakukan oleh seorang peserta *training* dari rata-rata Rp25 juta sebulan sebelum mengikuti *training* menjadi rata-rata Rp30 juta sebulan setelah mengimplementasikan hasil *training* atau terjadi peningkatan sebesar Rp5 juta sebulan.

Sales manager menilai selain faktor-faktor lain, dampak langsung *training* terhadap perbaikan kinerja tersebut adalah 20%, sedangkan peserta *training* menilai 40%, maka perhitungannya adalah:

= Manajer : $20\% \times 60\% = 12\%$

= Peserta : $40\% \times 40\% = 16\%$

Total dampak *training* = 28%

Dampak langsung *training* terhadap peningkatan penjualan Rp5 juta sebulan adalah:

- Rp5 juta \times 28% = Rp1,4 Juta

Jadi, dari total peningkatan penjualan Rp5 juta, hanya 1,4 juta yang disebabkan oleh *training*.

Evaluasi Training Level 4: Result, untuk Peningkatan Kinerja Tim Sales

Dari informasi yang didapatkan pada evaluasi level 3: *Behaviour*, diketahui terjadi peningkatan dari sisi rata-rata jumlah penjualan dan dari sisi semakin cepatnya laporan yang diberikan kepada bagian distribusi barang.

Untuk mengetahui seberapa besar dampak *training* terhadap peningkatan kinerja tim *sales*, maka diberikan 4 *form* kuesioner masing-masing 2 kepada *Manager Sales* dan 2 kepada Tim *Sales* Jabodetabek guna memberikan bobot dampak *training* terhadap peningkatan kinerja.

Contoh *form* kuesioner yang dibagikan dapat dilihat pada Gambar 33, Gambar 34, Gambar 35, dan Gambar 36. Setelah dibagikan, *form* kuesioner diisi dan kemudian dikembalikan ke bagian *training*. Untuk *form* kuesioner tim *Sales* Jabodetabek pemberian bobot dilakukan oleh ke-20 orang tim *sales* dalam sebuah *meeting* bersama sekaligus membahas *progress* penjualan mereka.

Hasil dari pengisian *form* kuesioner *Manager Sales* dapat dilihat pada Gambar 37 dan Gambar 38, sedangkan untuk tim *sales* dapat dilihat pada Gambar 39 dan Gambar 40.

FORM PENILAIAN DAMPAK TRAINING TERHADAP HASIL PENINGKATAN KINERJA

1. Berikan bobot (dalam %) terhadap faktor-faktor yang berpengaruh terhadap keberhasilan/ketidakberhasilan (core) yang tidak perlu peningkatan kinerja dalam implementasi aktivitas kerja (action plan)

2. Nilai total bobot keseluruhan yang diberikan adalah 100%. Berikan 0% bila faktor tidak berpengaruh sama sekali. Isilah nama faktor yang menurut anda sangat berpengaruh pada kolom kosong bila ternyata nama faktor tersebut belum ada di list di bawah ini

NO.	FAKTOR	BOBOT PENILAIAN
		Manager Sales
	Eksternal	
1	Kondisi Ekonomi	
2	Dukungan Keluarga	
3	
4	
	Internal	
1	Dukungan Atasan	
2	Rekan Kerja	
3	Sistem/Bisnis Proses	
4	Tersedianya Tools/Equipment	
5	Incentif/Bonus	
6	Biaya Promosi yang Memadai	
7	Skil Individu	
8	Training yang Dikuti	
9	
10	
		100%

Gambar 33 Form penilaian *manager sales* untuk mengetahui dampak dari *training* terhadap peningkatan penjualan

FORM PENILAIAN DAMPAK TRAINING TERHADAP HASIL PENINGKATAN KINERJA

1. Berikan bobot (dalam %) terhadap faktor-faktor yang berpengaruh terhadap keberhasilan/ketidakberhasilan (coret yang tidak perlu) peningkatan kinerja dalam implementasi aktivitas kerja (action plan)

2. Nilai total bobot keseluruhan yang diberikan adalah 100%. Berikan 0% bila faktor tidak berpengaruh sama sekali. Isilah nama faktor yang menurut anda sangat berpengaruh pada kolom kosong bila ternyata nama faktor tersebut belum ada di list di bawah ini

NO.	FAKTOR	BOBOT PENILAIAN
		Manager Sales
	Eksternal	
1	Kondisi Ekonomi	
2	Dukungan Keluarga	
3	
4	
	Internal	
1	Dukungan Atasan	
2	Rekan Kerja	
3	Sistem/Bisnis Proses	
4	Tersedianya Tools/Equipment	
5	Insentif/Bonus	
6	Biaya Promosi yang Memadai	
7	Skill Individu	
8	Training yang Dikuti	
9	
10	
		100%

Gambar 34 Form penilaian sales manager untuk mengetahui dampak dari training terhadap semakin cepatnya laporan penjualan

FORM PENILAIAN DAMPAK TRAINING TERHADAP HASIL PENINGKATAN KINERJA

1. Berikan bobot (dalam %) terhadap faktor-faktor yang berpengaruh terhadap keberhasilan/ketidakberhasilan (coret yang tidak perlu) peningkatan kinerja dalam implementasi aktivitas kerja (action plan)

2. Nilai total bobot keseluruhan yang diberikan adalah 100%. Berikan 0% bila faktor tidak berpengaruh sama sekali. Isilah nama faktor yang menurut anda sangat berpengaruh pada kolom kosong bila ternyata nama faktor tersebut belum ada di list di bawah ini.

NO.	FAKTOR	BOBOT PENILAIAN
		Tim Sales
	Eksternal	
1	Kondisi Ekonomi	
2	Dukungan Keluarga	
3	
4	
	Internal	
1	Dukungan Atasan	
2	Rekan Kerja	
3	Sistem/Bisnis Proses	
4	Tersedianya Tools/Equipment	
5	Incentif/Bonus	
6	Biaya Promosi yang Memadai	
7	Skill Individu	
8	Training yang Dikuti	
9	
10	
		100 %

Gambar 35 Form penilaian tim sales untuk mengetahui dampak dari training terhadap peningkatan penjualan

FORM PENILAIAN DAMPAK TRAINING TERHADAP HASIL PENINGKATAN KINERJA

1. Berikan bobot (dalam %) terhadap faktor-faktor yang berpengaruh terhadap keberhasilan/ketidakberhasilan (coret yang tidak perlu) peningkatan kinerja dalam implementasi aktivitas kerja (action plan)

2. Nilai total bobot keseluruhan yang diberikan adalah 100%. Berikan 0% bila faktor tidak berpengaruh sama sekali. Isilah nama faktor yang menurut anda sangat berpengaruh pada kolom kosong bila ternyata nama faktor tersebut belum ada di list di bawah ini

NO.	FAKTOR	BOBOT PENILAIAN
		Tim Sales
	Eksternal	
1	Kondisi Ekonomi	
2	Dukungan Keluarga	
3	
4	
	Internal	
1	Dukungan Atasan	
2	Rekan Kerja	
3	Sistem/Bisnis Proses	
4	Tersedianya Tools/Equipment	
5	Insentif/Bonus	
6	Biaya Promosi yang Memadai	
7	Skil Individu	
8	Training yang Dikuti	
9	
10	
		100%

Gambar 36 Form penilaian tim sales untuk mengetahui dampak dari training terhadap semakin cepatnya laporan penjualan

FORM PENILAIAN DAMPAK TRAINING TERHADAP HASIL PENINGKATAN KINERJA

1. Berikan bobot (dalam %) terhadap faktor-faktor yang berpengaruh terhadap keberhasilan/ketidakberhasilan (coret yang tidak perlu) peningkatan kinerja dalam implementasi aktivitas kerja (action plan)
2. Nilai total bobot keseluruhan yang diberikan adalah 100%. Berikan 0% bila faktor tidak berpengaruh sama sekali. Isilah nama faktor yang menurut anda sangat berpengaruh pada kolom kosong bila ternyata nama faktor tersebut belum ada di list di bawah ini

NO.	FAKTOR	BOBOT PENILAIAN
		Sales Manager
	Eksternal	
1	Kondisi Ekonomi	10%
2	Dukungan Keluarga	5%
3	
4	
	Internal	
1	Dukungan Atasan	10%
2	Rekan Kerja	10%
3	Sistem/Bisnis Proses	5%
4	Tersedianya Tools/Equipment	5%
5	Insentif/Bonus	20%
6	Biaya Promosi yang Memadai	20%
7	Skill Individu	5%
8	Training yang Dikuti	10%
9	
10	
		100%

Gambar 37 Form penilaian untuk sales manager yang telah diisi mengenai dampak training terhadap peningkatan penjualan

FORM PENILAIAN DAMPAK TRAINING TERHADAP HASIL PENINGKATAN KINERJA

1. Berikan bobot (dalam %) terhadap faktor-faktor yang berpengaruh terhadap keberhasilan/kegagalan (coret yang tidak perlu) peningkatan kinerja dalam implementasi aktivitas kerja (action plan)
2. Nilai total bobot keseluruhan yang diberikan adalah 100%. Berikan 0% bila faktor tidak berpengaruh sama sekali. Isilah nama faktor yang menurut anda sangat berpengaruh pada kolom kosong bila ternyata nama faktor tersebut belum ada di list di bawah ini

NO.	FAKTOR	BOBOT PENILAIAN
		Sales Manager
	Eksternal	
1	Kondisi Ekonomi	
2	Dukungan Keluarga	
3	
4	
	Internal	
1	Dukungan Atasan	30%
2	Rekan Kerja	30%
3	Sistem/Bisnis Proses	10%
4	Tersedianya Tools/Equipment	10%
5	Insentif/Bonus	
6	Biaya Promosi yang Memadai	
7	Skill Individu	10%
8	Training yang Dikuti	10%
9	
10	
		100%

Gambar 38 Form penilaian untuk *sales manager* yang telah diisi mengenai dampak *training* terhadap semakin cepatnya laporan penjualan

FORM PENILAIAN DAMPAK TRAINING TERHADAP HASIL PENINGKATAN KINERJA

1. Berikan bobot (dalam %) terhadap faktor-faktor yang berpengaruh terhadap keberhasilan/ketidakberhasilan (coret yang tidak perlu) peningkatan kinerja dalam implementasi aktivitas kerja (action plan)

2. Nilai total bobot keseluruhan yang diberikan adalah 100%. Berikan 0% bila faktor tidak berpengaruh sama sekali. Isilah nama faktor yang menurut anda sangat berpengaruh pada kolom kosong bila ternyata nama faktor tersebut belum ada di list di bawah ini

NO.	FAKTOR	BOBOT PENILAIAN
		Tim Sales
	Eksternal	
1	Kondisi Ekonomi	10%
2	Dukungan Keluarga	5%
3	
4	
	Internal	
1	Dukungan Atasan	15%
2	Rekan Kerja	10%
3	Sistem/Bisnis Proses	5%
4	Tersedianya Tools/Equipment	
5	Insentif/Bonus	15%
6	Biaya Promosi yang Memadai	20%
7	Skil Individu	5%
8	Training yang Didikuti	15%
9	
10	
		100 %

Gambar 39 Form penilaian untuk tim sales yang telah diisi mengenai dampak *training* terhadap peningkatan penjualan

FORM PENILAIAN DAMPAK TRAINING TERHADAP HASIL PENINGKATAN KINERJA

1. Berikan bobot (dalam %) terhadap faktor-faktor yang berpengaruh terhadap keberhasilan/kegagalan/berhasilan (coret yang tidak perlu) peningkatan kinerja dalam implementasi aktivitas kerja (action plan)

2. Nilai total bobot keseluruhan yang diberikan adalah 100%. Berikan 0% bila faktor tidak berpengaruh sama sekali. Isilah nama faktor yang menurut anda sangat berpengaruh pada kolom kosong bila ternyata nama faktor tersebut belum ada di list di bawah ini

NO.	FAKTOR	BOBOT PENILAIAN
		Tim Sales
	Eksternal	
1	Kondisi Ekonomi	
2	Dukungan Keluarga	
3	
4	
	Internal	
1	Dukungan Atasan	30%
2	Rekan Kerja	25%
3	Sistem/Bisnis Proses	10%
4	Tersedianya Tools/Equipment	10%
5	Insentif/Bonus	
6	Biaya Promosi yang Memadai	
7	Skill Individu	10%
8	Training yang Dikuti	15%
9	
10	
		100%

Gambar 40 Form penilaian untuk tim sales yang telah diisi mengenai dampak *training* terhadap semakin cepatnya laporan penjualan

Rekapitulasi Data

Hasil dari kuesioner yang dibagikan menunjukkan bahwa *Manager Sales* berpendapat bahwa dampak dari *training* yang diikuti tim *sales* terhadap pencapaian peningkatan penjualan dan semakin cepatnya laporan ke bagian distribusi adalah sama-sama sebesar 10 %.

Sementara tim *sales* berpendapat dampak *training* terhadap peningkatan penjualan dan semakin cepatnya laporan ke bagian distribusi adalah sama-sama sebesar 15%. Oleh karena itu perlu dilakukan perhitungan dengan mempertimbangkan pengali untuk *manager* dan pengali untuk tim *sales*.

Perhitungan:

<i>Manager</i>	: 10% x 60%	= 6%
<i>Team Sales</i>	: 15% x 40%	= 6%
Total Dampak dari <i>Training</i>		= 12%

Analyze

- **DAMPAK DARI TRAINING UNTUK PENINGKATAN PENJUALAN**

Peningkatan penjualan rata-rata perbulan setelah dilakukannya *training* adalah Rp700 juta, sedangkan sebelum diadakannya *training* adalah rata-rata Rp500 juta sebulan.

Jadi perbedaannya adalah:

Rp700 Juta – Rp Rp500 Juta = Rp200 Juta sebulan.

Karena dampak *training* hanya 125, maka:

Rp200 Juta x 12% = Rp24 Juta

Jadi, dapat disimpulkan bahwa dampak *training* terhadap peningkatan penjualan hanya sebesar Rp24 Juta.

- **DAMPAK DARI TRAINING UNTUK SEMAKIN CEPATNYA LAPORAN KE BAGIAN PRODUKSI DAN DISTRIBUSI**

Kecepatan laporan rata-rata per bulan setelah dilakukannya *training* adalah 1 hari dan sebelum *training* adalah 2 hari. Terjadi percepatan waktu 1 hari. Rata-rata jumlah laporan dalam sebulan sejumlah 4 laporan.

Untuk mengonversikan ke dalam nilai uang, maka perlu diketahui terlebih dahulu berapa besar perusahaan menggaji tim *sales* dalam 1 hari.

Rata-rata gaji *staff sales* sebulan adalah Rp3 juta, sedangkan untuk supervisor rata-rata gaji sebulan adalah Rp4 juta. Lama hari kerja adalah 22 hari kerja. Bila kita hitung per hari, maka perusahaan per harinya membayar untuk *staff sales* adalah $\text{Rp}3 \text{ juta}/22 = \text{Rp}136.364,-$ sedangkan untuk supervisor per harinya adalah $\text{Rp}4 \text{ juta}/22 = \text{Rp}181.818,-$.

Sehingga total perusahaan membayar gaji tim *Sales Jabodetabek* per harinya adalah $\text{Rp}136.364,- \times 19 \text{ orang} = \text{Rp}2.590.916,-$ ditambah dengan gaji supervisor sejumlah $\text{Rp}181.818,- = \text{Rp}2.772.734$

Kecepatan laporan berkurang satu hari sehingga perusahaan menghemat membayar gaji tim *sales Jabodetabek* selama 1 hari atau sejumlah $\text{Rp}2.772.734,-$.

Karena dampak dari *training* hanya sebesar 12%, maka:

- $\text{Rp}2.772.727,- \times 12\% = \text{Rp}332.728,-$

Jadi, per 1 laporan dampak *training* sebesar $\text{Rp}332,728,-$. Karena dalam 1 bulan terdapat 4 laporan, maka dampak *training* bila dikonversikan dalam nilai uang adalah:

- $4 \text{ laporan} \times \text{Rp}332.727,- = \text{Rp}1.390.912,-$.

Result

Hasil implementasi *training* berdampak terhadap peningkatan kinerja, kompetensi peserta *training* khususnya dalam peningkatan penjualan dan percepatan laporan.

ooOoo

Tips

- Pada tahap evaluasi *training* level 4: *Result*, semakin tepat metode yang digunakan untuk mengetahui dampak dari *training*, jelas akan semakin valid hasil yang diperoleh. Bila memungkinkan, akan lebih baik jika pimpinan perusahaan yang menentukan seberapa besar dampak *training* terhadap peningkatan kinerja.

- Akan lebih baik bila tahap evaluasi *training level 4: Result* mempunyai keterkaitan dengan *Performance Management, Balance Scorecard*, dan lain-lain sehingga akan lebih mudah bagi *training* untuk mendapatkan data-data seputar peningkatan kinerja peserta *training*.

6.3.2 *Context, Input, Process, and Product (CIPP) Model*

Komponen dalam model Model *Context, Input, Process, and Product (CIPP)* ini sebagai berikut.

- a. *Context* (konteks) berfokus pada pendekatan sistem dan tujuan, kondisi aktual, masalah-masalah dan peluang yang menunjang pembuatan keputusan dari perencanaan program yang sedang berjalan berupa diagnostik, yakni menemukan kesenjangan antara tujuan dengan dampak yang tercapai.
- b. *Input* (masukan) berfokus pada kemampuan sistem, strategi pencapaian tujuan, implementasi desain, dan *cost-benefit* dari rancangan yang melayani pembuatan keputusan tentang perumusan tujuan-tujuan operasional.
- c. *Process* (proses) memiliki fokus lain yaitu menyediakan informasi untuk membuat keputusan *harian* dalam melaksanakan program, membuat catatan atau "*record*" atau merekam pelaksanaan program, dan mendeteksi ataupun meramalkan pelaksanaan program.
- d. *Product* (produk) berfokus pada mengukur pencapaian tujuan selama proses dan pada akhir program.

Stufflebeam (2007) menyajikan *CIPP Evaluation Model* Daftar periksa di mana pada bagian evaluasi produk terbagi dalam *impact, effectiveness, sustainability, and transportability evaluations* sebagai berikut.

Tabel 29 Daftar periksa perjanjian kontrak

1. PERJANJIAN KONTRAK *Evaluasi CIPP harus didasari dalam perjanjian eksplisit terlebih dahulu dengan klien, dan hal ini harus diperbaharui sebagaimana dibutuhkan selama/sepanjang evaluasi.*

Kegiatan Penilai	Kegiatan Klien/Pemegang saham— Melakukan kontrak
<input type="checkbox"/> Kembangkan pemahaman yang jelas dari tugas evaluasi yang harus dikerjakan.	<input type="checkbox"/> Jelaskan dengan penilai apa yang akan dinilai, untuk tujuan apa, sesuai dengan kriteria apa, dan untuk pemirsa apa.
<input type="checkbox"/> Amankan perjanjian yang dibutuhkan untuk memastikan bahwa informasi yang benar dapat diperoleh.	<input type="checkbox"/> Jelaskan dengan penilai informasi apa yang penting untuk evaluasi tersebut dan bagaimana kelompok klien akan memfasilitasi koleksinya.
<input type="checkbox"/> Jelaskan untuk klien, secara umum, analisis kuantitatif dan kualitatif apa yang akan dibutuhkan untuk membuat penilaian lengkap dari program tersebut.	<input type="checkbox"/> Capai kesepakatan dengan penilai mengenai analisis apa yang akan menjadi sangat penting dalam membahas pertanyaan kelompok klien.
<input type="checkbox"/> Jelaskan sifat, konten umum, dan perkiraan waktu yang dibutuhkan dari laporan evaluasi sumatif akhir.	<input type="checkbox"/> Pastikan bahwa laporan akhir yang direncanakan akan memenuhi kebutuhan evaluasi dari berbagai pemirsa.
<input type="checkbox"/> Jelaskan sifat, konten umum, waktu interim, laporan evaluasi formatif, dan sesi pelaporan.	<input type="checkbox"/> Pastikan bahwa rencana laporan evaluasi dan jadwal bersifat responsif fungsional pada kebutuhan program yang bersangkutan.
<input type="checkbox"/> Capai perjanjian untuk melindungi integritas dari proses pelaporan.	<input type="checkbox"/> Pastikan bahwa proses melaporkan akan layak secara legal, politik, dan etik.
<input type="checkbox"/> Jelaskan saluran yang dibutuhkan untuk komunikasi dan bantuan dari klien dan pemegang saham.	<input type="checkbox"/> Pastikan bahwa rencana evaluasi bersifat konsisten dengan protokol organisasi.
<input type="checkbox"/> Amankan perjanjian mengenai rentang waktu evaluasi dan siap yang akan melaksanakan tanggung jawab evaluasi.	<input type="checkbox"/> Jelaskan untuk seluruh pihak terkait peran dan tanggung jawab evaluasi dari kelompok klien.
<input type="checkbox"/> Amankan perjanjian mengenai anggaran evaluasi dan jumlah dan tanggal pembayaran.	<input type="checkbox"/> Pastikan bahwa perjanjian anggaran bersifat jelas dan tepat secara fungsional untuk keberhasilan evaluasi tersebut.
<input type="checkbox"/> Definisikan dengan jelas ketentuan-ketentuan untuk meninjau, mengontrol, mengamandemen, dan/atau membatalkan evaluasi.	<input type="checkbox"/> Pastikan bahwa evaluasi akan ditinjau secara periodik dan ketika dibutuhkan dan tepat, berkenaan dengan modifikasi dan pemutusan hubungan.

Sumber: Stufflebeam (2007)

Tabel 30 Daftar periksa evaluasi konteks

Kegiatan Penilai	Kegiatan Klien/Pemegang saham— Tujuan Program
<p><input type="checkbox"/> Kumpulkan dan nilai informasi latar belakang mengenai kebutuhan dan aset ahli waris yang dimaksud dari sumber-sumber seperti catatan kesehatan, nilai sekolah dan skor tes, proposal pendanaan, serta arsip surat kabar.</p>	<p><input type="checkbox"/> Gunakan temuan-temuan evaluasi konteks dalam menyeleksi dan/ atau mengklarifikasi ahli waris yang dimaksud.</p>
<p><input type="checkbox"/> Wawancara pimpinan program untuk meninjau dan membahas perspektif mereka mengenai kebutuhan ahli waris dan untuk mengidentifikasi setiap masalah (politik atau yang lain) program tersebut harus diselesaikan.</p>	<p><input type="checkbox"/> Gunakan temuan-temuan evaluasi konteks dalam meninjau dan merevisi, tujuan-tujuan program untuk memastikan bahwa tujuan-tujuan tersebut benar-benar menargetkan kebutuhan yang dinilai.</p>
<p><input type="checkbox"/> Wawancara para pemegang saham yang lain untuk memperoleh wawasan yang lebih jauh mengenai kebutuhan dan aset dari ahli waris yang dimaksud dan masalah potensial untuk program tersebut.</p>	<p><input type="checkbox"/> Gunakan temuan-temuan evaluasi konteks dalam memastikan bahwa program tersebut mengambil keuntungan dari masyarakat yang bersangkutan dan aset lain.</p>
<p><input type="checkbox"/> Nilai tujuan program mengingat kebutuhan yang dinilai dan aset yang secara potensial bermanfaat.</p>	<p><input type="checkbox"/> Gunakan temuan-temuan evaluasi konteks tersebut—selama dan pada akhir program—untuk membantu menilai efektivitas dan signifikansi program dalam memenuhi kebutuhan yang dinilai dari para ahli waris.</p>
<p><input type="checkbox"/> Libatkan para spesialis koleksi data untuk memonitor dan mencatat data mengenai lingkungan program tersebut, termasuk program yang terkait, sumber daya area, kebutuhan dan masalah area, serta dinamika politik.</p>	
<p><input type="checkbox"/> Mohon agar staf program secara teratur menyediakan bagi tim evaluasi evaluasi informasi yang mereka kumpulkan mengenai ahli waris dan lingkungan dari program tersebut.</p>	

Tabel 30 Daftar periksa evaluasi konteks (lanjutan)

- Setiap tahun, siapkan dan kirimkan pada klien dan pemegang saham yang setuju suatu laporan evaluasi konteks draft yang menyediakan suatu update mengenai kebutuhan yang terkait program, aset dan masalah, bersama dengan penilaian tujuan dan prioritas program tersebut.
- Secara periodik, bahas temuan-temuan evaluasi konteks dalam sesi umpan balik yang disajikan pada klien dan pemirsa yang ditunjuk.
- Selesaikan laporan evaluasi konteks dan alat peraga yang menyertainya dan sediakan mereka bagi klien dan pemegang saham yang setuju.

Sumber: Stufflebeam (2007)

Tabel 31 Daftar periksa evaluasi input

3. EVALUASI INPUT *Evaluasi input menilai strategi-strategi yang bersaing dan rencana-rencana kerja dan anggaran-anggaran dari pendekatan yang terseleksi.*

Kegiatan Penilai	Kegiatan Klien/Pemegang saham— Perencanaan Program
<input type="checkbox"/> Identifikasi dan investigasi program yang ada dan dapat bertindak sebagai model untuk program yang dimaksud.	<input type="checkbox"/> Gunakan temuan-temuan evaluasi input untuk merancang suatu strategi program yang dapat dipertahankan secara ilmiah, ekonomik, sosial, politik, dan teknologi.
<input type="checkbox"/> Nilai strategi yang diajukan program tersebut untuk alasannya guna kebutuhan yang dinilai dan kelayakannya.	<input type="checkbox"/> Gunakan temuan-temuan evaluasi input untuk menjamin bahwa strategi program tersebut layak untuk memenuhi kebutuhan yang dinilai dari pemegang saham yang ditargetkan.
<input type="checkbox"/> Nilai anggaran program tersebut untuk kecukupannya mendanai pekerjaan yang dibutuhkan.	<input type="checkbox"/> Gunakan temuan-temuan evaluasi input untuk mendukung permohonan pendanaan untuk usaha yang direncanakan.
<input type="checkbox"/> Nilai strategi program terhadap literatur penelitian dan pengembangan yang bersangkutan.	<input type="checkbox"/> Gunakan temuan-temuan evaluasi input untuk memperkenalkan staf dengan masalah-masalah yang bersinggungan dengan implementasi program yang berhasil.
<input type="checkbox"/> Nilai manfaat dari strategi program bila dibandingkan dengan strategi alternatif yang ditemukan dalam program yang serupa.	<input type="checkbox"/> Gunakan temuan-temuan evaluasi input untuk tujuan yang dapat dipertanggungjawabkan dalam pelaporan dasar pemikiran untuk strategi program yang terseleksi dan kemampuan dari rencana operasionalnya.

Tabel 31 Daftar periksa evaluasi input (lanjutan)

- Nilai rencana dan jadwal kerja program untuk kecukupan, kelayakan dan kelangsungan hidup politik.
- Kumpulkan draft dari laporan evaluasi input dan kirimkan kepada klien dan pemegang saham.
- Bahas temuan-temuan evaluasi input dalam lokakarya umpan balik.
- Selesaikan laporan evaluasi input dan alat peraga yang menyertainya dan sediakan bagi klien dan pemegang saham.

Sumber: Stufflebeam (2007)

Tabel 32 Daftar periksa evaluasi proses

4. EVALUASI PROSES *Evaluasi proses memonitor, mendokumentasi, dan menilai aktivitas program.*

<i>Kegiatan Penilai</i>	<i>Kegiatan Klien/Pemegang saham— Mengelola dan Mendokumentasi</i>
<input type="checkbox"/> Libatkan seorang anggota tim evaluasi untuk memonitor, mengamati, memelihara catatan fotografi, dan menyediakn laporan kemajuan periodik mengenai implementasi program.	<input type="checkbox"/> Gunakan temuan-temuan evaluasi proses untuk mengoordinasikan dan memperkuat aktivitas staf. Gunakan temuan-temuan evaluasi proses itu untuk memperkuat desain program tersebut.
<input type="checkbox"/> Dengan bekerja sama dengan staf program yang bersangkutan, mengurus catatan kejadian, masalah, biaya, dan alokasi program.	<input type="checkbox"/> Gunakan temuan-temuan evaluasi proses untuk mengurus catatan kemajuan program tersebut.
<input type="checkbox"/> Secara periodik mewawancarai pemegang saham, pemimpin program, dan staf untuk memperoleh penilaian terhadap kemajuan program.	<input type="checkbox"/> Gunakan temuan-temuan evaluasi proses untuk membantu mengurus catatan biaya program.
<input type="checkbox"/> Menangani profil program yang terbaru.	<input type="checkbox"/> Gunakan temuan-temuan evaluasi proses untuk melaporkan kemajuan program kepada sponsor finansial program, dewan kebijakan, anggota masyarakat, para pengembang lain, dan lain-lain.
<input type="checkbox"/> Secara periodik buat draft laporan tertulis mengenai temuan-temuan evaluasi proses dan sediakan draft laporan untuk klien dan pemegang saham.	

Tabel 32 Daftar periksa evaluasi proses (lanjutan)

- Sajikan dan bahas temuan-temuan evaluasi proses dalam lokakarya umpan balik.*
- Selesaikan setiap laporan evaluasi proses (kemungkinan tergabung dalam laporan yang lebih besar) dan alat peraga yang menyertainya dan sediakan bagi klien dan pemegang saham.*

Sumber: Stufflebeam (2007)

Tabel 33 Daftar periksa evaluasi dampak

5. EVALUASI DAMPAK *Evaluasi dampak menilai jangkauan program pada pemirsa target.*

Kegiatan Penilai	Kegiatan Klien/Pemegang saham— Mengontrol siapa yang Dilayani
<input type="checkbox"/> <i>Libatkan staf program dan kontraktor dan/atau anggota tim evaluasi untuk mengurus petunjuk dari orang dan kelompok yang dilayani; membuat notasi mengenai kebutuhan mereka dan mencatat mayanan program yang mereka terima.</i>	<input type="checkbox"/> <i>Gunakan temuan-temuan evaluasi dampak untuk menjamin bahwa programnya mencapai pemegang saham yang dimaksud. Gunakan temuan evaluasi dampak untuk menilai apakah program itu mencapai atau memang mencapai pemegang saham yang tidak tepat.</i>
<input type="checkbox"/> <i>Nilai dan buat keputusan mengenai sejauh mana individu dan kelompok yang dilayani bersifat konsisten dengan pemegang saham yang dimaksud program tersebut.</i>	<input type="checkbox"/> <i>Gunakan temuan-temuan evaluasi dampak untuk memutuskan sejauh mana program itu melayani atau memang melayani pemegang saham yang benar.</i>
<input type="checkbox"/> <i>Secara periodik, wawancara pemegang saham area, seperti pemimpin masyarakat, pegawai, personalia sekolah dan program sosial, kependetaan, kepolisian, kehakiman, serta para pemilik rumah, untuk mempelajari perspektif mereka mengenai bagaimana program tersebut memengaruhi masyarakat.</i>	<input type="checkbox"/> <i>Gunakan temuan-temuan evaluasi dampak untuk memutuskan sejauh mana program yang menangani atau sedang menangani kebutuhan masyarakat yang penting. Gunakan temuan evaluasi dampak untuk tujuan yang dapat dipertanggungjawabkan berkenaan dengan keberhasilan program dalam mencapai pemegang saham yang dimaksud.</i>

Tabel 33 Daftar periksa evaluasi dampak (lanjutan)

- Cakup informasi yang diperoleh dan keputusan penilai dalam profil program yang diperbaharui secara periodik.
- Tentukan sejauh mana program tersebut mencapai kelompok pemegang saham yang tepat.
- Nilai sejauh mana program tersebut dengan secara tidak tepat menyediakan layanan pada kelompok bukan target.
- Draft laporan evaluasi dampak (kemungkinan tergabung dalam laporan yang lebih besar) dan menyediakannya untuk klien dan pemegang saham.
- Bila mungkin, bahas temuan-temuan evaluasi dampak dalam sesi umpan balik.
- Laporkan temuan-temuan evaluasi dampak pada klien dan pemegang saham.

Sumber: Stufflebeam (2007)

Tabel 34 Daftar periksa evaluasi efektivitas

6. EVALUASI EFEKTIVITAS *Evaluasi efektivitas mendokumentasikan dan menilai kualitas dan signifikansi hasil.*

Kegiatan Penilai	Kegiatan Klien/Pemegang saham— Menilai/Melaporkan Hasil
<input type="checkbox"/> Mewawancarai para pemegang saham kunci, seperti pemimpin komunitas, ahli waris, pemimpin dan staf program, dan pihak yang berminat lainnya, untuk menentukan penilaian mereka atas hasil positif dan negatif dari program tersebut.	<input type="checkbox"/> Gunakan temuan-temuan evaluasi efektivitas untuk mengukur efek positif dan efek negatif dari program tersebut pada ahli waris. Bila relevan, gunakan temuan-temuan evaluasi efektivitas untuk mengukur efek positif dan efek negatif dari program pada masyarakat/lingkungan pertinent.
<input type="checkbox"/> Bila mungkin dan tepat, lakukan studi kasus secara mendalam dari ahli waris terseleksi.	<input type="checkbox"/> Gunakan temuan-temuan evaluasi efektivitas untuk memilih dan memutuskan efek samping yang penting.

<p><input type="checkbox"/> Ikut sertakan anggota tim evaluasi dan staf program untuk menyediakan dokumentasi yang diperlukan untuk mengidentifikasi dan mengonfirmasi susunan, kedalaman, kualitas, dan signifikansi dari efek-efek program terhadap para ahli waris.</p>	<p><input type="checkbox"/> Gunakan temuan-temuan evaluasi efektivitas untuk memeriksa apakah rencana dan aktivitas program harus diubah.</p>
<p><input type="checkbox"/> Bila tepat, ikut sertakan anggota tim evaluasi untuk menyusun dan menilai informasi mengenai efek-efek dari program terhadap masyarakat.</p>	<p><input type="checkbox"/> Gunakan temuan-temuan evaluasi efektivitas untuk menyiapkan dan mengeluarkan laporan pertanggung jawaban program.</p>
<p><input type="checkbox"/> Ikut sertakan penilai yang bebas tujuan untuk mengetahui dengan pasti apa yang sebenarnya dilakukan program tersebut dan mengidentifikasi efek-efek yang lengkap—positif dan negatif, yang diharapkan dan tidak diharapkan.</p>	<p><input type="checkbox"/> Gunakan temuan-temuan evaluasi efektivitas untuk membuat penilaian dasar dari keberhasilan program tersebut.</p>
<p><input type="checkbox"/> Peroleh informasi mengenai sifat, biaya, dan keberhasilan dari program-program yang serupa yang dilaksanakan di tempat lain dan putuskan efektivitas subyek program dibandingkan dengan "para pesaing kritis" yang teridentifikasi.</p>	<p><input type="checkbox"/> Gunakan data penilaian kebutuhan (dari konteks temuan evaluasi), temuan evaluasi efektivitas, dan bandingkan program yang serupa di tempat lain untuk membuat suatu penilaian dasar dari signifikansi program tersebut.</p>
<p><input type="checkbox"/> Kumpulkan temuan-temuan evaluasi efektivitas dalam suatu konsep laporan (yang mungkin tergabung dalam suatu laporan yang lebih besar) dan sajikan pada klien dan pemegang saham yang menyetujuinya.</p>	
<p><input type="checkbox"/> Bahas temuan-temuan evaluasi efektivitas dalam sesi umpan balik.</p>	
<p><input type="checkbox"/> Selesaikan laporan evaluasi efektivitas dan sajikan laporan tersebut pada klien dan para pemegang saham yang menyetujuinya.</p>	
<p><input type="checkbox"/> Gabungkan temuan-temuan evaluasi efektivitas dalam suatu profil program yang terbaru dan akhirnya dalam laporan evaluasi akhir.</p>	

Sumber: Stufflebeam (2007)

Tabel 35 Daftar periksa evaluasi keberlanjutan

7. EVALUASI KEBERLANJUTAN <i>Evaluasi keberlanjutan menilai sejauh mana kontribusi program diinstitusionalisasikan secara berhasil dan terus berlanjut selama berjalannya waktu.</i>	
Kegiatan Penilai	Kegiatan Klien/Pemegang saham: Meneruskan Praktik yang Berhasil
<input type="checkbox"/> Wawancara pimpinan dan staf program untuk mengidentifikasi keputusan mereka tentang keberhasilan program apa yang harus berkelanjutan.	<input type="checkbox"/> Gunakan temuan-temuan evaluasi keberlanjutan untuk menentukan apakah staf dan ahli waris lebih suka kelanjutan program.
<input type="checkbox"/> Wawancara ahli waris program untuk mengidentifikasi keputusan mereka mengenai keberhasilan program apa yang harus dan dapat bersifat berkelanjutan.	<input type="checkbox"/> Gunakan temuan-temuan keberlanjutan untuk menilai apakah ada kebutuhan/permintaan kontinu dan kasus yang menarik untuk mendukung layanan program.
<input type="checkbox"/> Tinjau data evaluasi mengenai efektivitas program, biaya program, dan kebutuhan ahli waris untuk menilai aktivitas program apa yang harus dan dapat bersifat berkelanjutan.	<input type="checkbox"/> Gunakan temuan-temuan keberlanjutan sebagaimana dijamin untuk menetapkan tujuan dan untuk aktivitas berlanjut. Gunakan temuan-temuan berkelanjutan sebagaimana dijamin untuk membantu menentukan betapa baik untuk menetapkan otoritas dan tanggung jawab untuk berlanjutnya program.
<input type="checkbox"/> Wawancara ahli waris untuk mengidentifikasi pemahaman dan penilaian mereka terhadap ketentuan program untuk berkelanjutan.	<input type="checkbox"/> Sesuai aturan, gunakan temuan-temuan keberlanjutan (bersama dengan informasi relevan mengenai program yang bersangkutan) untuk membantu perencanaan dan menganggarkan aktivitas lanjutan.

Tabel 35 Daftar periksa evaluasi keberlanjutan (lanjutan)

- Perooleh dan periksa rencana, anggaran, tugas staf, dan informasi yang relevan lain untuk mengukur kemungkinan bahwa program tersebut akan berkelanjutan.*
- Secara periodik meninjau kembali program tersebut untuk menilai sejauh mana keberhasilannya akan berkelanjutan.*
- Kumpulkan dan laporkan temuan-temuan berkelanjutan dalam kemajuan evaluasi dan laporan akhir.*
- Dalam suatu sesi umpan balik, bahas temuan-temuan berkelanjutan plus kebutuhan yang mungkin untuk studi tindak-lanjut untuk menilai implementasi dan hasil jangka panjang.*
- Selesaikan laporan evaluasi keberlanjutan dan sajikan pada klien dan pemegang saham.*

Sumber: Stufflebeam (2007)

Tabel 36 Daftar periksa evaluasi *transportability*

8. EVALUASI TRANSPORTABILITY *Evaluasi transportability menilai sejauh mana suatu program telah (atau mungkin) diadaptasi dengan berhasil dan diterapkan di tempat lain. (Ini dapat merupakan komponen opsional dari evaluasi CIPP. Harus diterapkan ketika klien atau beberapa pihak berwenang lain ingin dan mengatur studi semacam itu. Kadang-kadang evaluasi transportability semacam itu adalah subyek yang tepat untuk disertasi doktor).*

Kegiatan Penilai	Kegiatan Klien/Pemegang saham—Penyebaran
<input type="checkbox"/> <i>Libatkan staf program dalam mengidentifikasi adpater aktual atau potensial dari program tersebut dengan menjaga log pertanyaan, pengunjung, dan adaptasi program tersebut.</i>	<input type="checkbox"/> <i>Gunakan temuan-temuan evaluasi transportability untuk menilai kebutuhan untuk menyebarkan informasi mengenai program tersebut.</i>

Tabel 36 Daftar periksa evaluasi *transportability* (lanjutan)

<p><input type="checkbox"/> Bila relevan, lakukan survei contoh representatif dari adopter potensial. Minta mereka untuk (1) meninjau deskripsi program dan ringkasan dari temuan evaluasi; (2) nilai relevansi program dengan situasinya; (3) nilai kualitas program, signifikansi, dan replikabilitas; dan (4) laporkan apakah mereka menggunakan atau berencana mengadopsi semua atau bagian-bagian dari program tersebut.</p>	<p><input type="checkbox"/> Gunakan temuan-temuan evaluasi <i>transportability</i> untuk membantu menentukan pemirsa untuk informasi mengenai program tersebut. Gunakan temuan-temuan evaluasi <i>transportability</i> untuk membantu menentukan informasi apa tentang program yang harus disebar. Gunakan temuan-temuan evaluasi <i>transportability</i> untuk mengukur seberapa baik program tersebut berfungsi di tempat lain.</p>
<p><input type="checkbox"/> Kunjungi dan nilai adaptasi dari program tersebut.</p>	
<p><input type="checkbox"/> Kumpulkan dan laporkan temuan evaluasi <i>transportability</i> dalam konsep laporan.</p>	
<p><input type="checkbox"/> Bahas temuan-temuan evaluasi <i>transportability</i> dalam sesi umpan balik.</p>	
<p><input type="checkbox"/> Selesaikan laporan evaluasi <i>transportability</i> dan alat peraga yang menyertainya dan sajikan pada klien dan pemegang saham.</p>	

Sumber: Stufflebeam (2007)

Tabel 37 Daftar periksa *metaevaluation*

9. META-EVALUATION *Metaevaluation* adalah penilaian dari suatu evaluasi, terutama kepatuhan terhadap standar terkait evaluasi suara.

Kegiatan Penilai	Kegiatan Klien/Pemegang saham—Keputusan dari Evaluasi
<p><input type="checkbox"/> Capai perjanjian dengan klien tersebut di mana evaluasi akan dipandu dan dinilai terhadap Standar Evaluasi Program Komite Bersama akan kegunaan, kelayakan, kesopanan, dan ketepatan dan/atau beberapa kumpulan standar evaluasi atau prinsip yang memandu lain yang ditetapkan dan disetujui.</p>	<p><input type="checkbox"/> Tinjau Standar Evaluasi Program Komite Bersama dan capai perjanjian dengan penilai bahwa standar ini dan/atau standar lain dan/atau prinsip yang memandu akan digunakan untuk memandu dan menilai pekerjaan evaluasi.</p> <p><input type="checkbox"/> Pertimbangkan untuk mengontrak penilaian independen dari evaluasi tersebut.</p>

Tabel 37 Daftar periksa *metaevaluation* (lanjutan)

<p><input type="checkbox"/> Mendorong dan mendukung klien untuk memperoleh penilaian independen atau rencana, proses, dan/atau laporan evaluasi.</p>	<p><input type="checkbox"/> Menyimpan file informasi yang berkaitan dengan penilaian evaluasi terhadap standar evaluasi dan/atau prinsip yang memandu.</p>
<p><input type="checkbox"/> Dokumentasikan proses dan temuan evaluasi, sehingga evaluasi dapat dipelajari dan dievaluasi secara teliti.</p>	<p><input type="checkbox"/> Menyediakan informasi dan sebaliknya membantu semua upaya legitimasi untuk mengevaluasi evaluasi tersebut.</p>
<p><input type="checkbox"/> Terapkan Standar Komite Bersama dan/atau kumpulan lain dari standar atau prinsip yang memandu untuk membantu menjamin bahwa evaluasi tersebut akan bertanggung-jawab sepenuhnya.</p>	<p><input type="checkbox"/> Angkat pertanyaan dan ambil langkah yang sesuai untuk menjamin bahwa evaluasi tersebut mematuhi standar dan/atau prinsip yang memandu.</p>
<p><input type="checkbox"/> Secara periodik gunakan temuan-temuan <i>metaevaluation</i> untuk memperkuat evaluasi yang bersangkutan.</p>	<p><input type="checkbox"/> Pertimbangkan hasil-hasil <i>metaevaluation</i> dalam memutuskan seberapa baik menerapkan temuan-temuan evaluasi.</p>
<p><input type="checkbox"/> Nilai dan sediakan komentar tertulis sejauh mana evaluasi tersebut pada akhirnya memenuhi setiap standar dan/atau prinsip yang memandu, dan mencakup hasil-hasil dalam lampiran laporan evaluasi akhir.</p>	<p><input type="checkbox"/> Pertimbangkan menambahkan pernyataan pada laporan evaluasi akhir yang bereaksi pada evaluasi tersebut, untuk pengesahan dari penilai mengenai sejauh mana standar dan/atau prinsip yang memandu dipenuhi, untuk hasil dari <i>metaevaluation</i> independen dan juga mendokumentasikan penggunaan yang signifikan dari temuan-temuan evaluasi.</p>

Sumber: Stufflebeam (2007)

Tabel 38 Daftar periksa laporan sintesis akhir

10. LAPORAN SINTENSIS AKHIR Laporan sintesis akhir menghimpun berbagai temuan-temuan evaluasi untuk menginformasikan pada serangkaian pemirsa tentang apa yang diusahakan, dikerjakan, dan dicapai; pelajaran apa yang dipelajari; dan penilaian yang mendasari program tersebut.

Kegiatan Penilai	Kegiatan Klien/Pemegang saham: Kesimpulan
<input type="checkbox"/> Mengorganisir laporan untuk memenuhi berbagai kebutuhan pemirsa, seperti menyediakan tiga laporan menjadi satu, termasuk program pendahuluan, program implementasi, dan hasil-hasil program.	<input type="checkbox"/> Membantu menjamin bahwa konten laporan yang direncanakan akan menarik dan bermanfaat oleh berbagai pemirsa.
<input type="checkbox"/> Meneruskan contohnya, dalam laporan pendahuluan program termasuk seksi yang berlainan mengenai organisasi yang mensponsori program tersebut, asal dari program dievaluasi, dan lingkungan program tersebut.	<input type="checkbox"/> Membantu menjamin penjelasan historis yang disajikan dalam laporan pendahuluan program adalah akurat, benar-benar ringkas, dan dari minat dan penggunaan untuk sekurangnya beberapa dari pemirsa untuk seluruh laporan.
<input type="checkbox"/> Dalam laporan implementasi program mencakup bagian-bagian yang memberi penjelasan terperinci dan faktual mengenai bagaimana komponen-komponen program utama direncanakan, didanai, ditetapkan staf, dan dilaksanakan seperti kelompok yang berminat pada mereplikasi program yang bersangkutan dapat melihat bagaimana mereka dapat melakukan berbagai aktivitas program. Seksi ini harus bersifat deskriptif dan evaluatif hanya untuk menyajikan peringatan terkait.	<input type="checkbox"/> Membantu menjamin bahwa penjelasan implementasi program adalah akurat dan benar-benar terperinci untuk membantu yang lain untuk memahami dan mungkin menerapkan prosedur program yang bersangkutan (mempertimbangkan peringatan terkait).

Tabel 38 Daftar periksa laporan sintesis akhir (lanjutan)

<p><input type="checkbox"/> Dalam laporan hasil program yang bersangkutan mencakup seksi pada desain evaluasi, temuan evaluasi (yang dibagi menjadi konteks, input, proses, dampak, efektivitas, keberlanjutan, dan transportability), dan kesimpulan evaluasi (dibagi menjadi kekuatan, kelemahan, pelajaran yang dipelajari, dan penilaian mendasar dari kepantasan program, nilai, kejujuran, dan signifikansi). Sebaliknya kontribusi program dengan apa yang dimaksudkan, apa yang dibutuhkan oleh ahli waris, berapa biaya program tersebut, dan bagaimana membandingkannya dengan program serupa di tempat lain.</p>	<p><input type="checkbox"/> Gunakan laporan hasil program untuk membuat stok dari apa yang dicapai; kegagalan dan kekurangan apa yang terjadi; sejauh mana program benar-benar secara etis; bagaimana usaha tersebut dibandingkan dengan program serupa di tempat lain; dan pelajaran apa yang harus diperhatikan dalam program masa depan.</p>
<p><input type="checkbox"/> Pada akhir dari masing-masing dari ketiga laporan tersebut, pertimbangkan untuk mencakup foto dan gambaran grafik yang membantu menceritakan kembali penjelasan tertentu dari laporan tersebut.</p>	<p><input type="checkbox"/> Gunakan laporan lengkap sebagai sarana untuk melestarikan ingatan program kelembagaan dan menginformasikan pihak-pihak berminat mengenai usaha tersebut.</p>
<p><input type="checkbox"/> Menambahkan konten laporan utama, keseluruhan, dengan penentuan yang bersangkutan; pendahuluan yang menghitung bagaimana evaluasi tersebut diawali; epilog yang mengidentifikasi program lanjutan yang dibutuhkan dan upaya evaluasi; ringkasan eksekutif; ucapan terima kasih; informasi mengenai penilai; dan lampiran teknis yang mengandung item seperti protokol wawancara, kuesioner, agenda lokakarya umpan balik, tabel data, dan buku pegangan prosedur dari penilai di lokasi.</p>	

Sumber: Stufflebeam (2007)

6.3.3 Input, Process, Output, and Outcome (IPO) Model

David S Bushnell pada tahun 1990 memperkenalkan model evaluasi pelatihan berupa *Input, Process, Output, Outcome* yang kemudian dikenal sebagai IPO Model. Komponen IPO model adalah:

a. *Input*

Mengevaluasi indikator kinerja sistem seperti kualifikasi peserta, ketersediaan bahan, kesesuaian pelatihan, dan lain-lain.

b. *Process*

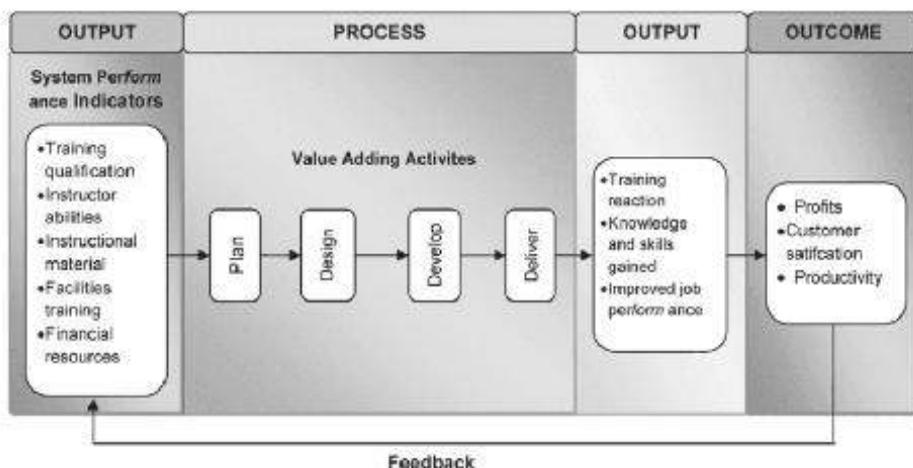
Meningkatkan perencanaan, desain, pengembangan, dan penyampaian program pelatihan.

c. *Output*

Mengumpulkan data yang dihasilkan dari intervensi pelatihan.

d. *Outcome*

Hasil jangka panjang yang dikaitkan dengan peningkatan lini bawah organisasi/perusahaan, keuntungan, daya kompetensi, kepuasan pelanggan, dan lain-lain.



Gambar 41 IPO Model

Sumber: Bushnell (1990)

6.3.4 Training Validation System (TVS) Model

Salah satu model evaluasi pelatihan lainnya adalah *Training Validation System* (TVS) model. TVS model diperkenalkan oleh Fitz-Enz pada tahun 1994. Adapun komponen TVS model adalah:

a. Situasi

Mengumpulkan data pra pelatihan untuk memastikan level kinerja saat ini di dalam organisasi dan mendefinisikan tingkat kinerja mendatang yang dikehendaki.

b. Intervensi

Mengidentifikasi alasan terdapatnya kesenjangan antara kinerja sekarang dan kinerja yang diharapkan untuk mengetahui apakah pelatihan merupakan solusi permasalahan.

c. Dampak

Mengevaluasi perbedaan antara data pra dan pascapelatihan.

d. Nilai

Mengukur perbedaan dalam kualitas, produktivitas, pelayanan atau penjualan yang semuanya dapat dinyatakan dalam bentuk finansial (uang).

6.3.5 Model (ROTI) *Return on Training Investment*

Sering muncul pertanyaan bagaimana mengukur benefit dari diadakannya pelatihan karena *output* dari pelatihan sendiri kadang tidak dapat dilihat secara jelas. Oleh karena itu diperlukan alat ukur berupa **Return on Training Investment (ROTI)**, yaitu pengukuran pengembalian investasi dalam pelatihan itu sendiri. Model ROTI yang dikembangkan oleh Jack Phillips merupakan level evaluasi terakhir untuk melihat *cost-benefit* setelah pelatihan dilaksanakan. Model ROTI mencoba menghitung benefit dari sebuah pelatihan dari konteks finansial karena pelatihan merupakan sebuah investasi organisasi/perusahaan melalui pengembangan SDM-nya yang pada akhirnya bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan yaitu profit. Oleh karena itu, dengan mengukur ROTI organisasi/perusahaan dapat menghitung benefit yang diperoleh dari diselenggarakannya suatu pelatihan.

6.3.5.1 Gambaran Umum Tahapan ROTI

Tahapan melakukan *Return on Training Investment* (ROTI) adalah sebagai berikut.

a. Persiapan

- Mengidentifikasi tujuan pelatihan.
- Menyusun rencana evaluasi, menentukan jenis, dan pengumpulan data.

b. Implementasi

- Pengumpulan data selama pelatihan.
- Pengumpulan data setelah pelatihan.
- Pengumpulan data sesuai dengan level evaluasi pelatihan.

c. Perhitungan

- Mengisolasi dampak nonpelatihan (metode dan tahapan).
- Mengonversi data pelatihan menjadi nilai bisnis (nilai moneter)
- Menghitung biaya pelatihan
- Membandingkan biaya pelatihan dengan nilai tambah moneter yang diperoleh sebagai hasil pelatihan.

d. Kesimpulan

- Penyimpulan dan pelaporan dampak pelatihan.

Tahapan model ROTI disajikan dalam Gambar 42.



Gambar 42 Model ROTI

Sumber: Philips (1997)

6.3.5.2 Tahapan Penting dalam Perhitungan ROTI

a. Mengisolasi Pengaruh Pelatihan

Proses penting pertama dalam perhitungan ROTI adalah tahapan meminimasi ancaman terhadap validitas pelatihan (validitas internal dan validitas eksternal). Ancaman-ancaman tersebut bersifat variabel yang berasal dari luar program pelatihan, yang dapat memengaruhi hasil yang ingin dicapai dari pelatihan. Validitas internal adalah derajat kepercayaan peneliti terhadap pengaruh hubungan sebab akibat dalam suatu penelitian. Adapun validitas eksternal merupakan kemampuan menggeneralisasi hasil penelitian terhadap lingkungan, individu atau peristiwa di luar tempat penelitian berlangsung. Noe (2002) menjelaskan ancaman-ancaman validitas evaluasi pelatihan seperti ditampilkan dalam Tabel 39.

Tabel 39 Ancaman terhadap validitas evaluasi pelatihan

Ancaman Terhadap Validitas Internal	Deskripsi
Organisasi/perusahaan	
Sejarah	Hal-hal yang pernah terjadi, mungkin muncul kembali dan memengaruhi hasil pelatihan.
Karyawan	
Kematangan	Perubahan terhadap prestasi kerja mungkin disebabkan perubahan fisik pesertanya atau dengan tercapainya kestabilan emosional pesertanya.
Pengunduran diri	Peserta pelatihan mengundurkan diri.
Perbedaan antarkelompok dalam organisasi/perusahaan	Perbedaan kompetensi (pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan sikap) antara kelompok yang memengaruhi pelatihan dengan kelompok pembanding yang ikut memengaruhi hasil pelatihan.
Ukuran Keberhasilan	
Ujian	Peserta akan cenderung berusaha lebih baik ketika mengikuti tes sesudah pelatihan.
Instrumentasi	Intepretasi peserta terhadap hasil pelatihan berubah sejalan dengan berlangsungnya evaluasi.

Tabel 39 Ancaman terhadap validitas evaluasi pelatihan (lanjutan)

Ancaman Terhadap Validitas Internal	Deskripsi
Regresi	Peserta pelatihan dengan nilai tinggi dan rendah akan bergeser mendekati prestasi rata-rata pada saat penilaian.
Reaksi terhadap <i>pre-test</i>	Penggunaan materi tes sebelum pelatihan akan menyebabkan peserta memberikan jawaban terbaik terhadap pertanyaan-pertanyaan dalam tes.
Reaksi terhadap proses evaluasi	Peserta merasa sedang dievaluasi akan berusaha lebih keras selama pelatihan berlangsung.
Interaksi antara pemilihan peserta dan program pelatihan	Karakteristik peserta memengaruhi keefektifan program pelatihan.
Interaksi antarmodel pelatihan	Hasil yang dicapai peserta yang mendapatkan metode pelatihan yang berbeda hanya dapat digeneralisasikan terhadap peserta lainnya yang mendapatkan metode pelatihan yang sama.

Sumber: Noe (2002)

Noe (2002) menjelaskan metode untuk mengontrol ancaman terhadap validitas evaluasi pelatihan adalah:

- Validitas internal ditingkatkan dengan mengukur perubahan-perubahan yang muncul sebagai dampak pelatihan. Konsekuensinya adalah peneliti harus mengetahui bagaimana tingkat kinerja sebelum (*pre-test*) dan sesudah pelatihan dilakukan (*post-test*).
- Menggunakan dua kelompok sampel. Kelompok pertama menerima pelatihan, sedangkan kelompok kedua (*control group*) tidak sehingga produktivitas ataupun kinerja kedua kelompok dapat diukur dan dibandingkan.

b. Mengonversi Pengaruh-pengaruh Pelatihan ke dalam Nilai Moneter

Pengaruh dapat bersifat terlihat (*tangible*) atau tak terlihat (*intangible*), dan biasanya disebut sebagai "*hard data*" dan "*soft data*". *Hard data* bersifat kuantitatif, statistik, berorientasi angka, dan dengan mudah dapat dikonversikan ke dalam bentuk moneter. *Soft data* lebih bersifat kualitatif dan lebih sulit diukur dan dikonversikan ke dalam bentuk uang. Contoh *soft data* dapat berupa peningkatan kepuasan kerja, peningkatan komitmen organisasi, peningkatan komunikasi antarkaryawan berbeda lini, dan sebagainya.

c. Menghitung Biaya Pelatihan

Tahap ini sering disebut sebagai analisis biaya-manfaat (*cost-benefit analysis*). Analisis biaya-manfaat dalam perhitungan ROI adalah proses menentukan nilai ekonomis dari suatu program pelatihan menggunakan metode akuntansi. Menentukan nilai ekonomis dari suatu program pelatihan meliputi perhitungan biaya pelatihan (*cost*) dan hasil (*benefits*) yang diperoleh setelah mengikuti program pelatihan (Noe 2002). Kaswan (2011) mengategorikan lima kategori biaya yang harus dipertimbangkan, yaitu:

- Biaya langsung

Biaya langsung adalah biaya yang terkait dengan penyampaian aktivitas. Seperti materi pelatihan (yang direproduksi atau dibeli), alat bantu, penyewaan alat, perjalanan, makan, makanan dan minuman, gaji dan tunjangan pelatih/instruktur.

- Biaya tidak langsung

Biaya tidak langsung merupakan biaya untuk mendukung aktivitas pembelajaran, akan tetapi tidak dapat diidentifikasi dengan program tertentu. Bahkan jika program dibatalkan pada menit-menit terakhir, maka biaya tersebut tidak dapat diperoleh kembali. Biaya tidak langsung seperti biaya untuk persiapan instruktur, dukungan administrasi dan perkantoran, dan lain-lain.

- Biaya pengembangan

Semua biaya yang diperhitungkan selama pengembangan program termasuk ke dalam kategori ini. Secara khusus biaya ini meliputi pengembangan *video-tape* serta pemrograman

berbasis komputer, desain bahan program, menguji-coba program, desain ulang program, biaya evaluasi, dan pelacakan.

- Biaya *overhead*

Biaya *overhead* merupakan biaya yang tidak terkait langsung dengan program pelatihan, akan tetapi sangat penting untuk kelancaran operasi bagian pelatihan. Contohnya biaya pemeliharaan peralatan, gedung/ruang.

- Kompensasi untuk peserta

Biaya ini mencakup gaji dan tunjangan yang diberikan kepada peserta ketika mereka mengikuti program pelatihan dan pengembangan.

6.3.5.3 Membandingkan Biaya Pelatihan dengan Nilai Tambah Moneter

Rumus ROI adalah sebagai berikut:

$$ROI = \frac{NetProgramBenefits}{TotalIncurredCosts} \times 100\%$$

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

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

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

Cara lain untuk mengukur ROI adalah dengan menghitung berapa lama (bulan) jangka waktu yang dibutuhkan agar biaya yang telah investasikan untuk pelatihan menjadi impas. Artinya, biaya tersebut telah berhasil ditutup (diimbangi) dengan keuntungan yang diperoleh. Cara ini biasanya disebut dengan istilah jangka waktu pengembalian biaya (*payback period*). Dengan cara ini, pihak manajemen akan lebih mudah melihat berapa lama dana yang diinvestasikan untuk pelatihan akan kembali dan menghasilkan keuntungan sehingga kemungkinan untuk menerima usulan pengadaan program pelatihan menjadi semakin besar. Adapun rumus untuk menghitung jangka waktu pengembalian investasi adalah:

$$\text{JangkaWaktuPengembalian} = \frac{\text{BiayaProgram}}{\text{KeuntunganBulanan}}$$

6.3.5.4 Contoh Kasus Perhitungan ROTI

PT ABC bergerak di bidang *service & maintenance* mobil akan mengadakan suatu pelatihan bagi para *customer service* dengan rincian pelatihan sebagai berikut.

Durasi pelatihan	72 jam
Peserta pelatihan	100 orang
Jangka waktu perhitungan keuntungan	12 bulan
Biaya-biaya	
Desain dan pengembangan	Rp. 20.000.000,-
Promosi	Rp. 5.000.000,-
Material pelatihan	Rp. 5.000.000,-
Fasilitas	Rp. 5.000.000,-
Fakultatif	Rp. 2.000.000,-
Peserta	Rp. 20.000.000,-
Evaluasi	Rp. 3.000.000,-
Total Biaya	Rp. 60.000.000,-
Keuntungan (bersih):	
Produktivitas	Rp. 50.000.000,-
Penghematan	Rp. 46.000.000,-
Pendapatan	Nihil
Total Keuntungan	Rp. 96.000.000,-
<i>Return on Investment (ROI):</i>	
ROI = $\frac{\text{Rp. 96.000.000,-}}{\text{Rp. 60.000.000,-}}$	= 1,6%
Jangka waktu pengembalian:	
Keuntungan bulanan = $\frac{\text{Rp. 96.000.000,-}}{12}$	= Rp. 8.000.000,-
Sehingga jangka waktu pengembalian adalah: $\frac{\text{Rp. 60.000.000,-}}{\text{Rp. 8.000.000,-}}$	= 7,5 bulan