

## EVALUASI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA: SEBUAH REVIEW

Titik Nurbiyati

Program Studi Manajemen, FE UII, e-mail: [titiknurbiyati@yahoo.co.id](mailto:titiknurbiyati@yahoo.co.id)

### Abstract

*Human resource management (HRM) is a recognition of the importance of human labor as vital resources that contribute to the goals of the organization, and utilization of multiple functions and activities to ensure that they are used effectively and fairly for the benefit of individuals, organizations, and society. Now human resource management has a unique and timely opportunity to improve productivity. Eventhough, productivity improvement does not means only increase the output. In addition, the evaluation of program responsables and meets the special needs of employees with efficient cost. It is a very effective manner that very important, as organizations are tempted to cut costs and improve quality in their company. Without evaluation, it is very difficult to demonstrate that the development is the reason for the improvement. Human Resources Development can maintain and support productivity, as well as company isolate of lack of expertise of the human resources for the current job and future. The results are used in evaluating development programs include participant satisfaction with the training and development program development, learning knowledge or skills, the use of knowledge and skills on the job, and the results such as sale, productivity, or the prevention of accidents. Evaluation can also compare costs against benefits that receive development (return on investment).*

*Keyword:* human resources development, return on investment

### PENDAHULUAN

Saat ini, fungsi Sumber Daya Manusia (SDM) mengalami perubahan drastis dalam peran, status dan pengaruhnya (Grugulis dkk:2006). Beberapa faktor, seperti perkembangan teori, perubahan demografis sosial dan tenaga kerja, meningkatkan pentingnya strategi manajemen, penurunan dalam perdagangan, tekanan serikat pekerja dan pengaruh ekonomi berkontribusi munculnya SDM sebagai fungsi organisasi (Roger & Wright: 1998). SDM mengakui pentingnya orang-orang dalam hubungannya ke sumber daya keuangan dan fisik. Karena sumber daya manusia merupakan biaya yang signifikan bagi organisasi, yang fungsi keefektifannya dapat mempengaruhi keberhasilan secara keseluruhan atau kegagalan organisasi. Memang, beberapa

organisasi memiliki kegagalan karena kebijakan SDM tidak efektif. Hal ini menjadi kesempatan yang tepat bagi manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan produktivitas. Namun, peningkatan produktivitas tidak berarti hanya dikhususkan untuk output, tetapi juga perlunya program evaluasi ikut bertanggung jawab dan memenuhi kebutuhan tertentu karyawan dengan cara yang hemat biaya. Hal ini penting untuk saat sekarang, organisasi berusaha untuk memotong biaya dan meningkatkan kualitas di perusahaan mereka. Tanpa evaluasi, sangat sulit untuk menunjukkan pengembangan (dalam tulisan ini maksud pengembangan adalah pelatihan dan pengembangan) sebagai alasan untuk perbaikan. Pengembangan SDM dapat

menjaga serta mendukung produktivitas, isolasi perusahaan dari kekurangan keterampilan dengan mempersiapkan tenaga kerja untuk pekerjaan saat ini dan masa depan.

Evaluasi pengembangan SDM merupakan suatu proses menyediakan informasi yang dapat dijadikan sebagai pertimbangan untuk menentukan tujuan yang hendak dicapai, desain, implementasi dan dampak untuk membantu membuat keputusan, membantu pertanggungjawaban dan meningkatkan pemahaman terhadap fenomena. Evaluasi program juga merupakan proses yang sistematis dan berkelanjutan untuk mengumpulkan, mendeskripsikan, menginterpretasikan dan menyajikan informasi untuk dapat digunakan sebagai dasar membuat keputusan, menyusun kebijakan maupun menyusun program selanjutnya. Adapun tujuan evaluasi adalah untuk memperoleh informasi yang akurat dan obyektif tentang suatu program. Informasi tersebut dapat berupa proses pelaksanaan program, dampak atau hasil yang dicapai, efisiensi serta pemanfaatan hasil evaluasi yang difokuskan untuk program itu sendiri, yaitu untuk mengambil keputusan apakah dilanjutkan, diperbaiki atau dihentikan. Selain itu, juga dipergunakan untuk kepentingan penyusunan program berikutnya maupun penyusunan kebijakan yang terkait dengan program. Saat ini ada perkembangan dalam pengukuran dan evaluasi dalam pengembangan SDM. (Wang, G.G & Spitzer, D.R.:2012)

Masalah evaluasi pengembangan SDM yang diteliti Kirkpatrick (1994), Kumpikaite (2005; 2007) menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan yang melakukan program pengembangan SDM membukukan laba yang lebih tinggi dibandingkan dengan perusahaan yang tidak melakukannya. Dan juga hasil menunjukkan kepada kita pentingnya evaluasi dan kebutuhan SDM. Sementara sebagian besar perusahaan menyadari pentingnya evaluasi, beberapa perusahaan benar-benar mengevaluasi program pengembangan mereka. Ketika mengevaluasi,

fungsi SDM adalah penting untuk meneliti bagaimana perusahaan memungkinkan tenaga kerja untuk mengembangkan potensi SDM. Tujuan dari tulisan ini adalah untuk mengeksplorasi perlunya evaluasi pengembangan SDM untuk meningkatkan kinerja organisasi. Pengembangan SDM memiliki dampak positif pada individu, organisasi, dan bangsa (Smith:1992). Evaluasi sumber daya manusia didefinisikan sebagai "pengumpulan informasi secara deskriptif sistematis dan berbeda-beda, untuk membuat keputusan pengembangan yang efektif terkait dengan seleksi, adopsi, nilai, dan modifikasi berbagai kegiatan pembelajaran" (DeSimone dkk: 2003). Evaluasi dilakukan untuk membantu manajer, karyawan dan profesional SDM dalam membuat informasi tentang keputusan program-program tertentu dan metodenya. Misalnya, jika sebagian atau program tidak efektif, itu mungkin perlu diubah atau dibuang. Atau, jika program baik dan berharga, dapat direplikasi dibagian lain dalam organisasi.

Evaluasi dimulai dengan identifikasi yang jelas dari tujuan atau hasil yang diharapkan dari program pengembangan. Dengan berfokus pada tujuan dan hasil evaluator adalah panduan untuk alasan bahwa program pengembangan telah dikembangkan dan perubahan serta perbaikan kinerja merupakan hasil dari pengembangan pembelajaran. Evaluasi dapat melayani beberapa tujuan dalam organisasi. Namun, upaya pengembangan SDM harus berhubungan atau berkorelasi langsung dengan strategi organisasi (Burrow dan Berardinelli:2003).

## EVALUASI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Evaluasi berkaitan dengan proses pengumpulan data untuk menentukan sejauh mana, dalam hal apa, dan bagian mana dari tujuan pengembangan SDM sudah tercapai. Evaluasi juga dimanfaatkan untuk mengambil keputusan terhadap sebuah proses secara menyeluruh (input, proses, output). Walaupun dalam Pengembangan sumber daya manusia

(SDM) evaluasi sering dikritik untuk fungsi terbatas dalam pengambilan keputusan organisasi (Han, H. & Boulay, D.:2013). Sims (2006) menyatakan mengapa program pengembangan SDM khususnya pelatihan dan pengembangan perlu dievaluasi. Beberapa alasan pentingnya mengevaluasi program pelatihan dan pengembangan adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui kekuatan dan kelemahan program pelatihan dan pengembangan. Termasuk menentukan apakah programnya sesuai dengan tujuan pembelajaran, kualitas lingkungan belajar dan apakah penerapan pengembangan yang telah dilaksanakan benar-benar terjadi dalam pekerjaan
2. Menilai apakah isi, organisasi dan administrasi program memberikan kontribusi dalam pembelajaran dan konten dalam pengembangan SDM digunakan dalam pekerjaan.
3. Mengetahui apakah program pengembangan ini menguntungkan atau merugikan bagi peserta.
4. Mendapatkan data pemasaran dengan bertanya pada partisipan apakah mereka akan merekomendasikan program tersebut dan bagaimana tingkat kepuasan mereka terhadap program tersebut.
5. Menentukan keuntungan finansial dan biaya program
6. Membandingkan biaya dan keuntungan program pengembangan SDM yang berbeda untuk memilih program yang terbaik.

Hargreaves dan Jarvis (2000) mengemukakan beberapa hal yang perlu dievaluasi dalam pengembangan SDM antara lain; proses pembelajaran, proses pengajaran, media audio visual, isi materi, produk, lokasi dan tempat akomodasi dan konsumsi, hasil jangka panjang tentang penerapan keterampilan di tempat kerja, efektivitas biaya. Evaluasi dimulai dengan identifikasi yang jelas dari tujuan atau hasil yang diharapkan dari pengembangan program tersebut. Ini diharapkan bahwa program pengembangan didasarkan pada tujuan

organisasi dan upaya perbaikan. Namun, korelasi harus langsung membimbing upaya pengembangan jika hasil pengembangan dihubungkan dengan langkah-langkah organisasi (Burrow & Berardinelli:2003). Evaluasi dapat melayani beberapa tujuan dalam organisasi. Menurut Phillips (1996) Evaluasi dapat membantu untuk melakukan hal berikut: a) Menentukan apakah program SDM mencapai tujuannya; b) Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan; c) Menentukan rasio biaya-manfaat program; d) Putuskan siapa yang harus berpartisipasi dalam program SDM masa depan; e) Mengidentifikasi mana peserta yang paling diuntungkan atau setidaknya diuntungkan dari program; f) Memperkuat poin utama yang harus dilakukan untuk para peserta; g) Mengumpulkan data untuk membantu dalam pemasaran program masa depan; h) Menentukan apakah program tersebut sesuai; i) membangun database untuk membantu manajemen dalam membuat keputusan.

Pengembangan SDM bukanlah masalah sistem yang diatur melainkan masalah pendekatan. Setelah dianalisis dari beberapa para periset salah satunya adalah Kumpikaite dan Sakalas (2008), merumuskan persyaratan untuk pengembangan SDM dengan membedakan 5 arah evaluasi sistem pengembangan SDM.

- *Pendekatan organisasi untuk pengembangan SDM.*

Agar sistem pengembangan SDM untuk menjadi efektif, pendekatan organisasi untuk SDM harus positif, yaitu, harus ada iklim pembelajaran. Strategi organisasi dan Pengembangan SDM harus sesuai. Organisasi harus fokus pada perubahan terus-menerus dan terus-menerus belajar dan harus menggunakan metode kerja tim.

- *Fungsi pengembangan SDM (kerja karyawan layanan pengembangan SDM (performer)).*

Fungsi pengembangan SDM secara konsep meliputi kegiatan dan proses pengembangan SDM, meskipun yang melakukan mereka.

Keberhasilan aktivitas sistem pengembangan SDM sangat tergantung pada pendekatan karyawan terhadap pengembangan SDM.

- *Karya pengembangan SDM dan evaluasi mereka.*

Ketika mengevaluasi sistem pengembangan SDM yang diperlukan untuk memperjelas pekerjaan apa yang dilakukan dalam organisasi. Hal ini diperlukan untuk melihat apakah pengembangan karyawan baru, organisasi dan karir, pengembangan profesional dan peningkatan skill dilakukan, apakah ada sistem adaptasi dalam organisasi. Namun, tidak cukup jika ingin operasi yang efektif dari sistem; maka perlu melakukan evaluasi proses pengembangan SDM dan mengklarifikasi apakah SDM yang dipromosikan perlu pengembangan.

- *Karir dan pengorganisasian cadangan.*

Hal ini sangat berhubungan dengan pengembangan sumber daya dan evaluasi mereka. Lebih lagi untuk mengevaluasi cadangan dan organisasi karir. Dua kegiatan bersamaan, tetapi tidak mungkin untuk mengevaluasi mereka dengan tepat, kita hanya dapat menyatakan bahwa sistem bertindak atau tidak, dan karyawan serta organisasi puas dengan ini.

- *Identifikasi kebutuhan pengembangan dan penghargaan.*

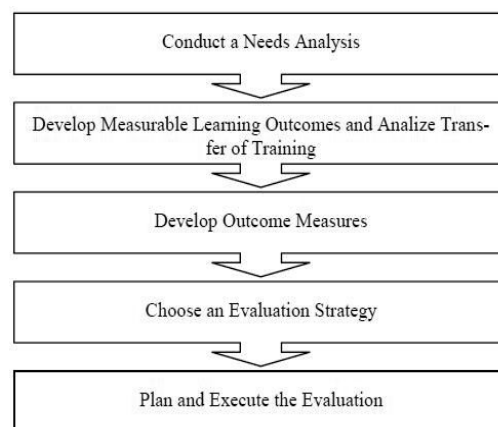
Sistem pengembangan SDM akan bertindak secara efektif hanya ketika kebutuhan untuk pengembangan ini diidentifikasi dengan benar. Konsep fungsi pengembangan SDM meliputi kegiatan dan proses pengembangan SDM, meskipun yang melakukan mereka. Keberhasilan aktivitas pengembangan SDM tergantung pada pengembangan SDM dan pendekatan mereka.

## Proses Evaluasi

Evaluasi pengembangan SDM meliputi meneliti program, baik sebelum dan setelah program selesai. Gambar 1 menekankan bahwa

evaluasi pengembangan dipertimbangkan oleh manajer dan pelatih sebelum pengembangan telah benar-benar terjadi. Proses evaluasi pengembangan SDM harus dimulai dengan menentukan kebutuhan pengembangan. Penilaian membantu mengidentifikasi kebutuhan apa saja (pengetahuan, keterampilan, perilaku, atau kemampuan belajar lainnya). Analisis lingkungan kerja untuk menentukan perpindahan pengembangan ini juga berguna untuk menentukan bagaimana *content* pengembangan akan digunakan pada pekerjaan. Berdasarkan tujuan pembelajaran dan analisis transfer pengembangan, dirancang untuk menilai sejauh mana pengalihan telah terjadi. Setelah hasil yang diidentifikasi, langkah berikutnya adalah menentukan strategi evaluasi. Faktor-faktor seperti keahlian, seberapa cepat formasi dibutuhkan, mengubah potensi, dan budaya organisasi harus dipertimbangkan dalam memilih desain. Perencanaan dan pelaksanaan evaluasi melibatkan pratinjau program (evaluasi formatif) serta mengumpulkan hasil pengembangan sesuai dengan desain evaluasi. Hasil evaluasi digunakan untuk memodifikasi, atau mendapatkan dukungan tambahan untuk program tersebut. Pada akhirnya pemeriksaan setiap aspek dari proses evaluasi, dimulai dengan pengembangan ukuran hasil.

Gambar 1  
Proses evaluasi pengembangan sumber daya manusia



Sumber: Grove & Ostroff: 1991

## MODEL EVALUASI PENGEMBANGAN SDM

Dalam melakukan evaluasi, perlu dipertimbangkan model evaluasi yang akan dibuat. Model evaluasi merupakan suatu desain yang dibuat oleh para ahli atau pakar evaluasi. Biasanya model evaluasi ini dibuat berdasarkan kepentingan seseorang, lembaga atau instansi yang ingin mengetahui apakah program yang telah dilaksanakan dapat mencapai hasil yang diharapkan. Perkembangan konsep dan proses evaluasi pengembangan SDM dipengaruhi oleh berbagai pendapat ahli yang telah mengembangkan model-model, kerangka kerja serta sistem dan prosedur pengembangan SDM. Selain itu, evaluasi pengembangan SDM dituntut untuk obyektif dan transparan, sehingga standar dan kriteria dalam evaluasi pengembangan SDM sangat penting. Ada banyak model evaluasi yang dikembangkan oleh para ahli yang dapat dipakai dalam mengevaluasi program pembelajaran. Berikut akan diuraikan beberapa model evaluasi program yang populer dan banyak dipakai sebagai strategi atau pedoman kerja dalam pelaksanaan evaluasi program yaitu: (Yusuf, A.E & Suwarno:2011)

### 1. Model Evaluasi CIPP (Context, Input, Process, Product)

Model evaluasi CIPP yang dikemukakan oleh Stufflebeam & Shinkfield (1985) adalah sebuah pendekatan evaluasi yang berorientasi pada pengambil keputusan (*a decision oriented evaluation approach structured*) untuk memberikan bantuan kepada administrator atau leader pengambil keputusan. Stufflebeam mengemukakan bahwa hasil evaluasi akan memberikan alternatif pemecahan masalah bagi para pengambil keputusan. Model evaluasi CIPP ini terdiri dari 4 komponen yang diuraikan sebagai berikut:

#### a. Evaluasi konteks

Evaluasi konteks mencakup analisis masalah yang berkaitan dengan lingkungan program atau kondisi obyektif

yang akan dilaksanakan. Berisi tentang analisis kekuatan dan kelemahan obyek tertentu. Evaluasi konteks adalah upaya untuk menggambarkan dan merinci lingkungan kebutuhan yang tidak terpenuhi, populasi dan sampel yang dilayani, dan tujuan proyek.

#### b. Input evaluasi

Tahap kedua dari model CIPP adalah evaluasi *input*, atau evaluasi masukan. Evaluasi masukan membantu mengatur keputusan, menentukan sumber-sumber yang ada, alternative apa yang diambil, rencana apa dan strategi apa untuk mencapai tujuan, dan bagaimana prosedur kerja untuk mencapainya. Komponen evaluasi masukan meliputi: 1) Sumber daya manusia, 2) Sarana dan peralatan pendukung, 3) Dana atau anggaran, dan 4) Berbagai prosedur dan aturan yang diperlukan.

#### c. Evaluasi proses

Evaluasi proses digunakan untuk mendeteksi atau memprediksi rancangan prosedur atau rancangan implementasi selama tahap implementasi, menyediakan informasi untuk keputusan program dan sebagai rekaman atau arsip prosedur yang telah terjadi. Evaluasi proses meliputi koleksi data penilaian yang telah ditentukan dan diterapkan dalam praktik pelaksanaan program. Pada dasarnya evaluasi proses untuk mengetahui sampai sejauh mana rencana telah diterapkan dan komponen apa yang perlu diperbaiki.

#### d. Evaluasi output

Evaluasi output merupakan penilaian yang dilakukan guna melihat ketercapaian/ keberhasilan suatu program dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Pada tahap evaluasi inilah seorang evaluator dapat menentukan atau memberikan rekomendasi kepada evaluasi apakah

suatu program dapat dilanjutkan, dikembangkan/modifikasi, atau bahkan dihentikan.

Model evaluasi CIPP lebih komprehensif diantara model evaluasi lainnya, karena objek evaluasi tidak hanya pada hasil semata tetapi juga mencakup konteks, masukan, proses, dan hasil. Selain kelebihan tersebut, di satu sisi model evaluasi ini juga memiliki keterbatasan, antara lain penerapan model ini dalam bidang program pengembangan mempunyai tingkat keterlak-sanaan yang kurang jika tidak dimodifikasi.

2. **Model Evaluasi Abruzzese's**. Model ini dikembangkan oleh Abruzzese's pada tahun 1996, dalam bukunya "*Nursing staff development; Strategies for success*". Model ini berbasis pada evaluasi proses, evaluasi konten, evaluasi hasil, evaluasi dampak dan evaluasi program keseluruhan.
3. **Model Evaluasi orientasi Costumer**, model ini dikembangkan oleh Scriven, M. Pada tahun 1967 dalam bukunya "*The methodology of evaluation*" dan R. Tyler dalam "*Perspective of curriculum Evaluation.*" Model ini melakukan evaluasi formatif dan summatif: a) Formatif, untuk membantu mengembangkan program dan untuk meningkatkan pengembangan, b) Summatif, untuk mengukur program yang telah dibuat dan digunakan.
4. **Model evaluasi Alspach's**, model ini dikembangkan oleh Alspach's dalam bukunya "*the educational process in Nursing staff Development* pada tahun 1995. Model ini mengevaluasi: a) Kepuasan peserta pada reaksi konten, metode penyampaian, instruktur, materi pengembangan dan lain-lain, b) proses pembelajaran, meskipun proses pembelajaran telah dilaksanakan namun harus dapat diukur oleh perubahan kognitif, afektif dan kebiasaan psikomotor, c) Aplikasi, merupakan implementasi hasil belajar di lingkungan kerja seperti adanya

peningkatan kompetensi dalam praktik, d) Dampak, merupakan pengaruh yang diakibatkan kemudian.

5. **Evaluasi Model Kirkpatrick**. Kirkpatrick adalah salah seorang ahli evaluasi program pelatihan dalam bidang pengembangan SDM. Model evaluasi yang dikembangkan oleh Kirkpatrick dikenal dengan istilah Kirkpatrick *Four Levels Evaluation Model*. Evaluasi terhadap efektivitas program pelatihan menurut Kirkpatrick (1998) mencakup empat level evaluasi (level 1 *reaction*, level 2 *learning*, level 3 *behavior*, dan level 4 *result*).

a. *Reaction evaluation*

Mengevaluasi terhadap reaksi peserta pengembangan berarti mengukur kepuasan peserta. Programan pengembangan dianggap efektif apabila proses pengembangan dirasa menyenangkan dan memuaskan bagi peserta, sehingga mereka tertarik dan termotivasi untuk belajar dan berlatih. Dengan kata lain peserta akan termotivasi apabila proses berjalan secara memuaskan bagi peserta yang pada akhirnya akan memunculkan reaksi dari peserta yang menyenangkan. Sebaliknya apabila peserta tidak merasa puas terhadap proses pengembangan yang diikutinya mereka tidak akan termotivasi untuk mengikutinya.

Partner (2009) mengemukakan bahwa "*the interest, attention and motivation of the participants are critical to the success of any training program, people learn better when they react positively to the learning environment*". Dapat disimpulkan bahwa keberhasilan proses kegiatan pengembangan tidak terlepas dari minat, perhatian, dan motivasi peserta dalam mengikuti jalannya kegiatan pembelajaran.

Kepuasan peserta dapat dikaji dari beberapa aspek, yaitu materi yang diberikan, fasilitas yang tersedia, strategi

penyampaian materi yang digunakan oleh instruktur, media pembelajaran yang tersedia, waktu pelaksanaan pembelajaran, hingga gedung tempat pembelajaran dilaksanakan. Mengukur reaksi dapat dilakukan dengan *reaction sheet* dalam bentuk angket sehingga lebih mudah dan lebih efektif. Namun demikian, Frances dan Bee (1995) berpendapat bahwa *reaction level* hanya sebagian dari gambaran evaluasi. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa *reaction level* tidak memberikan gambaran yang jelas mengenai apakah pelatihan yang diberikan mencapai tujuan yang diinginkan atau tidak atau apa yang telah didapat dari pelatihan, atau bagaimana pengaruhnya terhadap kinerja SDM.

b. *Learning evaluating*

Ada tiga hal yang dapat diajarkan dalam program pengembangan, yaitu pengetahuan, sikap maupun keterampilan. Peserta pengembangan dikatakan telah belajar apabila pada dirinya telah mengalami perubahan sikap, perbaikan pengetahuan maupun peningkatan keterampilan. Oleh karena itu untuk mengukur efektivitas program pengembangan maka ketiga aspek tersebut perlu untuk diukur. Tanpa adanya perubahan sikap, peningkatan pengetahuan atau keterampilan pada peserta maka program dapat dikatakan gagal.

Penilaian *learning evaluating* ini ada yang menyebut dengan penilaian output. Mengukur output lebih sulit dan memakan waktu dibandingkan dengan mengukur reaksi. Mengukur reaksi dapat dilakukan dengan *reaction sheet* dalam bentuk angket sehingga lebih mudah dan lebih efektif. Menurut Kirkpatrick (1998), untuk menilai output dapat dilakukan dengan kelompok pembandingan. Kelompok yang ikut pengembangan dan kelompok yang tidak ikut pengembangan

diperbandingkan perkembangannya dalam periode waktu tertentu. Dapat juga dilakukan dengan membandingkan hasil pretest dengan posttest, tes tertulis maupun tes kinerja.

c. *Behavior evaluation*

Evaluasi pada level evaluasi tingkah laku ini berbeda dengan evaluasi terhadap sikap pada level ke 2. Penilaian sikap pada evaluasi level 2 difokuskan pada perubahan sikap yang terjadi pada saat kegiatan pembelajaran dilakukan sehingga lebih bersifat internal, sedangkan penilaian tingkah laku difokuskan pada perubahan tingkah laku peserta setelah selesai mengikuti pembelajaran. Sehingga penilaian tingkah laku ini lebih bersifat eksternal. Karena yang dinilai adalah perubahan perilaku setelah mengikuti kegiatan pembelajaran dan kembali ke lingkungan mereka maka evaluasi level 3 ini dapat disebut sebagai evaluasi terhadap *outcomes* dari kegiatan pengembangan. Evaluasi perilaku dapat dilakukan dengan membandingkan perilaku kelompok kontrol dengan perilaku peserta pengembangan, atau dengan membandingkan perilaku sebelum dan sesudah mengikuti pengembangan maupun dengan mengadakan survei atau interview dengan pelatih, atasan maupun bawahan peserta training setelah mereka kembali ke tempat kerja.

d. *Result Evaluation*

Evaluasi hasil dalam level ke 4 ini difokuskan pada *final result* yang terjadi karena peserta pengembangan telah mengikuti suatu program pembelajaran. Termasuk dalam kategori hasil akhir dari suatu program pembelajaran diantaranya adalah peningkatan hasil belajar, peningkatan pengetahuan, dan peningkatan keterampilan. Beberapa program mempunyai tujuan meningkatkan moral kerja maupun membangun *teamwork*

yang lebih baik. Dengan kata lain adalah evaluasi terhadap *impact program*. Tidak semua pengaruh dari sebuah program dapat diukur dan juga membutuhkan waktu yang cukup lama. Oleh karena itu evaluasi level 4 ini lebih sulit dibandingkan dengan evaluasi pada level-level sebelumnya. Evaluasi hasil akhir ini dapat dilakukan dengan membandingkan kelompok kontrol dengan kelompok peserta pembelajaran, mengukur kemampuan peserta pengembangan sebelum dan setelah mengikuti pembelajaran apakah ada peningkatan atau tidak (Kirkpatrick, 1998).

Dibandingkan dengan model evaluasi yang lain, model ini memiliki beberapa kelebihan yaitu: 1) lebih komprehensif, karena mencakup *hard skill* dan *soft skill*. 2) objek evaluasi tidak hanya hasil belajar semata tapi juga mencakup proses, *output* dan *outcomes*. 3) mudah untuk diterapkan. Selain kelebihan tersebut model ini juga memiliki beberapa keterbatasan, antara lain: 1) kurang memperhatikan *input*. 2) untuk mengukur *impact* sulit dilakukan karena selain sulit tolak ukurnya juga sudah di luar jangkauan guru maupun sekolah.

Selain keempat tahap seperti yang telah disebutkan di atas, saat ini telah pula dikembangkan evaluasi *model Kirkpatrick Plus* dengan memasukkan satu lagi tahap evaluasi. Tahap ini dikenal sebagai tahap *evaluasi return on investment (ROI)*. (Center Partners:2006). Tahapan ini biasanya diterapkan pada saat kita melakukan evaluasi terhadap peserta pelatihan yang berasal dari organisasi profit.

## EVALUASI BIAYA PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Karena kesesuaiannya dengan lingkungan bisnis, model evaluasi yang muncul dari karya Kirkpatrick serta karya dan Phillips (2002) telah

menjadi pelatihan yang paling kredibel dan paling banyak digunakan dalam mengevaluasi SDM di dunia bisnis. Secara khusus, Phillips serta Kirkpatrick menawarkan cara praktis untuk meramalkan potensi hasil-return on investment (ROI) dari pengembangan SDM yang diusulkan lebih mudah dalam penggunaannya. Dengan dukungan alat dalam pengambilan keputusan memungkinkan organisasi untuk secara cepat mengembangkan dan menguji kasus bisnis untuk berinvestasi dalam pengembangan SDM.

Model ROI atau lebih dikenal dengan ROTI (*Return on Training Investment*) merupakan evaluasi terakhir untuk melihat *cost-benefit* setelah pengembangan dilaksanakan. Manfaat dari model ini adalah agar pihak manajemen perusahaan melihat bahwa pengembangan bukan sebagai sesuatu yang mahal dan hanya merugikan pihak keuangan, tetapi merupakan investasi. Sehingga dengan hitungan yang akurat terhadap keuntungan yang akan diperoleh setelah melaksanakan pengembangan. Dan model evaluasi ini merupakan tambahan dari model evaluasi Kirkpatrick.

Evaluasi biaya pengembangan membandingkan biaya yang terjadi dan manfaat program SDM yang diterima oleh organisasi, dan dapat melibatkan dua kategori kegiatan yaitu evaluasi biaya-manfaat dan evaluasi biaya-efektivitas. Analisis biaya-manfaat antara lain:

- Melakukan Analisis Kebutuhan
- Mengembangkan hasil belajar dan menganalisa transfer pengembangan yang terukur
- Mengembangkan Tindakan Hasil
- Pilih Strategi Evaluasi
- Merencanakan dan Melaksanakan Evaluasi

Analisis efektivitas biaya berfokus pada keuntungan finansial yang diperoleh dari pengembangan SDM, seperti peningkatan kualitas dan keuntungan, dan pengurangan limbah dan waktu proses. (DeSimone dkk: 2003). Robinson dan Robinson (1989) telah



mengembangkan model yang sama, membagi biaya pengembangan ke dalam lima kategori antara lain: biaya langsung, biaya tidak langsung, biaya pembangunan, biaya overhead dan kompensasi bagi para peserta. Biaya langsung termasuk gaji dan tunjangan bagi seluruh karyawan yang terlibat dalam pengembangan, termasuk pengembangan, instruktur, konsultan, dan karyawan yang merancang program; peralatan atau alat dukung untuk mengajar; dan biaya perjalanan. Biaya tidak langsung termasuk perlengkapan kantor umum, fasilitator, peralatan, dan biaya terkait (Noe:2005). Semua biaya pengembangan ini kemudian dibandingkan dengan manfaat yang diukur dengan perbaikan dalam indikator operasional, seperti kinerja, kualitas, dan sikap pekerja. Manfaat adalah nilai bahwa perusahaan mendapat keuntungan dari program pengembangan.

**The Return of Investment**

Pengembalian investasi (ROI) membandingkan manfaat pengembangan dengan biaya pengembangan. Biaya pengembangan bisa langsung dan tidak langsung. Biaya langsung termasuk gaji dan tunjangan bagi seluruh karyawan yang terlibat dalam pengembangan, termasuk pengembangan, instruktur, konsultan, dan karyawan yang merancang materi program dan supplies kantor; peralatan atau penyewaan kelas atau pembelian; dan biaya perjalanan. Biaya tidak langsung tidak berhubungan langsung dengan desain, pengembangan, atau pengiriman program pengembangan. Mereka termasuk perlengkapan umum kantor, fasilitas, dan biaya terkait, dan biaya perjalanan. Oleh karena itu strategi umum untuk mengevaluasi biaya pengembangan adalah untuk mengukur indikator biaya dan manfaat. Misalnya pengembalian investasi (ROI) dihitung dengan menggunakan manfaat Program dan biaya, dimana rasio manfaat / biaya adalah manfaat program dibagi dengan biaya (Chmielievski dan Phillips:2002; DeSimone:2003). Dalam bentuk rumus (1), adalah:

$$ROI = \frac{\text{Programs benefit}}{\text{Programs cost}} \dots\dots\dots(1)$$

Return on investasi menggunakan keuntungan bersih yang diberikan oleh biaya program. Manfaat bersih adalah manfaat program dikurangi biaya. Dalam rumus dari (2), ROI menjadi:

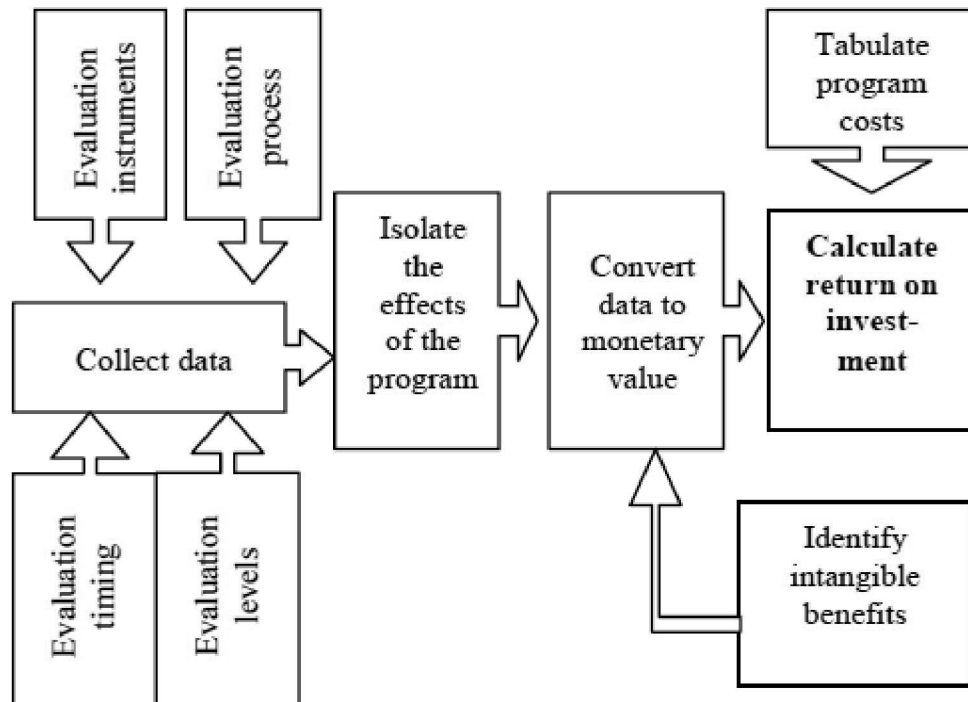
$$ROI (\%) = \frac{\text{Net Programs benefit}}{\text{Programs cost}} \times 100\% \dots(2)$$

Ini adalah rumus dasar yang sama digunakan dalam mengevaluasi investasi lain dimana ROI secara tradisional dilaporkan sebagai laba dibagi dengan investasi. Biasanya semakin besar rasio hasil untuk biaya acara semakin besar manfaat organisasi yang diterima dari program pengembangan. Banyak orang berpikir bahwa pengembangan apapun akan menguntungkan perusahaan. Ini sangkaan yang tidak benar (Blanchard dan Thacker:2004). Jika rasio kurang dari 100 persen, dari biaya program lebih dari itu kembali ke organisasi. Program-program tersebut perlu diubah atau diturunkan. Ketika pengembangan program ini dikembangkan tanpa menggunakan proses pengembangan, bencana biasanya mengikuti. Program tersebut mungkin akan tidak berhubungan dengan kebutuhan karyawan perusahaan yang terlatih, atau keduanya. Ketika pengembangan tidak dirancang untuk mengatasi peningkatan kinerja spesifik, karyawan cenderung mengurangi relevansi dan beberapa perubahan yang akan terlihat dalam kinerja mereka. Demikian juga, bagi perusahaan hanya memboroskan biaya. Oleh karena itu harus dicatat di sini bahwa ROI dari beberapa program dapat cukup tinggi. Sebagai contoh, di banyak skenario pengembangan, ROI dapat cukup besar, sering lebih dari 100 persen, sedangkan nilai ROI untuk personil mungkin lebih rendah. Manfaat positif yang tidak bisa diukur disebut sebagai manfaat intangible. Kadang-kadang mungkin disini ada beberapa faktor nonekonomi yang dimandatkan secara hukum sebagai alasan untuk melanjutkan program pengembangan tertentu. Namun, jika

ROI untuk program ini adalah negatif, perlu pemikiran ulang tentang program yang telah jalan. (DeSimone dkk:2003). Gambar 2 menyajikan model proses ROI menurut Chmielewski dan Phillips (2002).

tasi terhadap berbagai catatan yang diperlukan. Catatan tersebut bisa berupa produktivitas atau keuntungan perusahaan sebelum dan sesudah program pengembangan, serta besarnya biaya

**Gambar.**  
MODEL PROSES ROI



Sumber: Chmielewski dan Phillips:2002)

Logika berpikir yang melatarbelakangi dilakukannya evaluasi ROI ini adalah asumsi bahwa setiap keping yang ke luar dari kantong perusahaan selalu dianggap sebagai investasi, yang pada gilirannya harus mendatangkan profit atau keuntungan bagi perusahaan yang bersangkutan. Oleh karena itu pada tahapan evaluasi ROI ini seorang evaluator dituntut mampu membuat perbandingan antara biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk mengirim sumber daya manusianya untuk mengikuti pengembangan dengan keuntungan yang akan diperoleh oleh perusahaan dari keikutsertaan dalam pengembangan tersebut. Dalam tahapan ini seorang evaluator bisa melakukan dokumen-

yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk suatu program pengembangan.

### **AKUNTABILITAS PENGEMBANGAN SDM**

Evaluasi program yang dilakukan oleh pelaksana dan penanggungjawab program merupakan bentuk dari akuntabilitas para penyelenggara program agar dapat selalu meyakinkan bahwa tujuan program dapat dicapai dan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan organisasi. Swanson dan Holton III (2001) menyatakan bahwa organisasi semakin menuntut pengembangan SDM yang dilaksanakan berdasarkan ukuran-ukuran yang efektif dan

efisien sebagai akibat intervensi pengembangan SDM untuk efektivitas organisasi. Akuntabilitas pengembangan SDM dapat dinilai dari hasil program yang dinikmati oleh peserta yang menjadi tujuan program. Beberapa hal yang mendasari diperlukan akuntabilitas pengembangan SDM antara lain: a) memperbaiki pelaksanaan program (penerapan dan hasilnya), menuntun arah kebijakan dan inisiatif-inisiatif program dimasa yang akan datang, c) meningkatkan pengetahuan, mendapatkan pemahaman yang lebih baik.

Sumber-sumber informasi yang digunakan untuk menguji dampak pelaksanaan pengembangan SDM (Sims:2006) antara lain:

- a. Laporan Produktivitas, laporan produktivitas antara lain berupa pergantian produksi, laporan penjualan, penyelesaian tugas, tingkat kesalahan atau jumlah perbaikan-perbaikan. Dengan membandingkan sebelum dan sesudah pelaksanaan pengembangan SDM dapat membantu para pelaksana pengembangan SDM untuk menentukan adanya kaitan antara pengembangan SDM dengan peningkatan kinerja yang telah dilakukan yang berdampak pada pelaksanaan organisasi.
- b. Laporan manajemen SDM, perolehan informasi bagi manajemen SDM menunjukkan outcomes pembelajaran yang berdampak pada tujuan organisasi. Pengembangan SDM profesional juga harus menguji hal-hal dalam pengurangan ketidakhadiran, perasaan rendah diri, pergantian karyawan, komplain dari pelanggan dan sebagainya
- c. Analisis pendanaan, Pelaksanaan pengembangan SDM profesional harus melakukan analisis dana untuk trainer, materi, fasilitas, perjalanan, waktu pelatihan dan sejumlah peserta dalam membatasi pembiayaan pengembangan bagi setiap peserta. Pemantauan kinerja organisasi adalah hal utama dan merupakan pendekatan yang menarik (Phillips:1997).

- d. Benchmarking, merupakan proses logis yang menyertakan tahap atau langkah-langkah sistematis. Agar benchmarking berhasil dalam pengembangan SDM, para profesional harus dengan jelas menggambarkan ukuran capaian dan kemampuan dan harus secara obyektif menilai situasi yang sekarang dan mengidentifikasi bidang-bidang utama untuk peningkatan. Benchmarking tidak hanya membantu dalam evaluasi tetapi sebagai tindakan feedback untuk memulai kembali penilaian kebutuhan dan desain untuk masa depan pengembangan. (Bohlander, Snell & Sherman:2011)

## SIMPULAN

Evaluasi sumber daya manusia menyediakan informasi yang digunakan untuk menentukan efektivitas pengembangan. Kajian pengembangan dapat dilakukan dengan mengevaluasi biaya pelatihan dengan menggunakan cost-benefit atau analisis efektivitas biaya atau dengan mentransfer produktivitas SDM terlatih ke dalam moneter melalui analisis utilitas. Desain didasarkan pada analisis yang cermat dari bagaimana untuk meminimalkan ancaman terhadap validitas internal dan eksternal serta tujuan, keahlian, dan perusahaan lain dan karakteristik pengembangan. Jenis desain yang digunakan untuk evaluasi bervariasi apakah mereka mendasarkan termasuk langkah-langkah sebelum pengembangan dan hasil pasca pengembangan atau dengan cara membandingkan antara pengembangan SDM dengan kelompok pembandingan. Manfaat pengembangan SDM dapat berwujud dan tidak berwujud yang hasilnya kita dapatkan dari data keras dan lunak. Evaluasi metode finansial dalam bidang pengembangan SDM sulit diterapkan pada data yang lunak (*leadership*, keahlian berkomunikasi, supervisory dll) dan kedepan harus lebih banyak diberikan perhatian metode evaluasi kualitatif. Hal yang penting adalah bahwa perhitungan ROI dapat dikembangkan secara andal dan akurat untuk hampir semua jenis program sumber daya. Untuk melakukannya, proses ROI harus

dilakukan dengan perencanaan yang matang, prosedur-prosedur metodologi, serta analisis logis dan praktis.

## DAFTAR PUSTAKA

- Burrow, J. & Berardinelli (2003), "Systematic performance improvement-refining the space between learning and results", *Journal of Workplace Learning*, Vol. 15 (1),
- Chmielewski, T.L. & Phillips, J.J (2002), "Measuring Return-on-Investment in government: Issues and Procedures", *Personnel Management*, Vol. 31 (2),
- DeSimone, Werner, Harris (2003), *Mason Human resource development*: South Western
- Grove, D.A. & Ostroff, C. (1991) *Developing Human Resources: Program Evaluation*, Washington: DC: Bureau of National Affairs
- Grugulis, I (2007), *Skills, Training and human resource development. A Critical Text*. Palgrave Macmillan,
- Han, H. & Boulay, D. (2013), "Reflections and Future Prospect for Evaluation Human Resource Development", *Organizational Behaviour and Human Resource Management*, <http://adh.sagepub.com/content/7/1/5.abstract>
- Kirkpatrick, D. L. (1998), *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. San Francisco: Berrett-Koehler Publisher, Inc.
- Kirkpatrick, D. L. (2009), *Kirkpatrick's Training Evaluation Model*. <http://www.findarticles.com/p/articles>.
- Kirkpatrick's Evaluation Model as A Mean of Evaluation Teacher Performance. <http://www.findarticles.com/p/articles>.
- McDavid & Hawthorn. (2006). *Program Evaluation & Performance Measurement An Introduction to Practice*. SAGE Publications.
- Noe, R.A. (2005) *Employee training and development* (third ed.). New York: McGraw-Hill.
- Partners, C (2006). *Implementing the Kirkpatrick Evaluation Model Plus*. <http://www.coe.wayne.edu/eval/pdf>
- Phillips, J.J (1983), *Handbook of training evaluation and measurement Methods*, Houston: Gulf Publishing
- Phillips, J.J. (1996) How much is the Training? *Training and Development*, April, p. 20-24.
- Rogers, E.W. and Wright, P.M. (1998) Measuring organizational performance in strategic human resource management: Problems, prospects, and performance information markets, *Human Resource Management Review*, Vol. 8 (3),
- Yusuf, A.E & Suwarno (2011), *Pengembangan SDM*, Edisi 1, Jakarta: Penerbit Universitas Terbuka