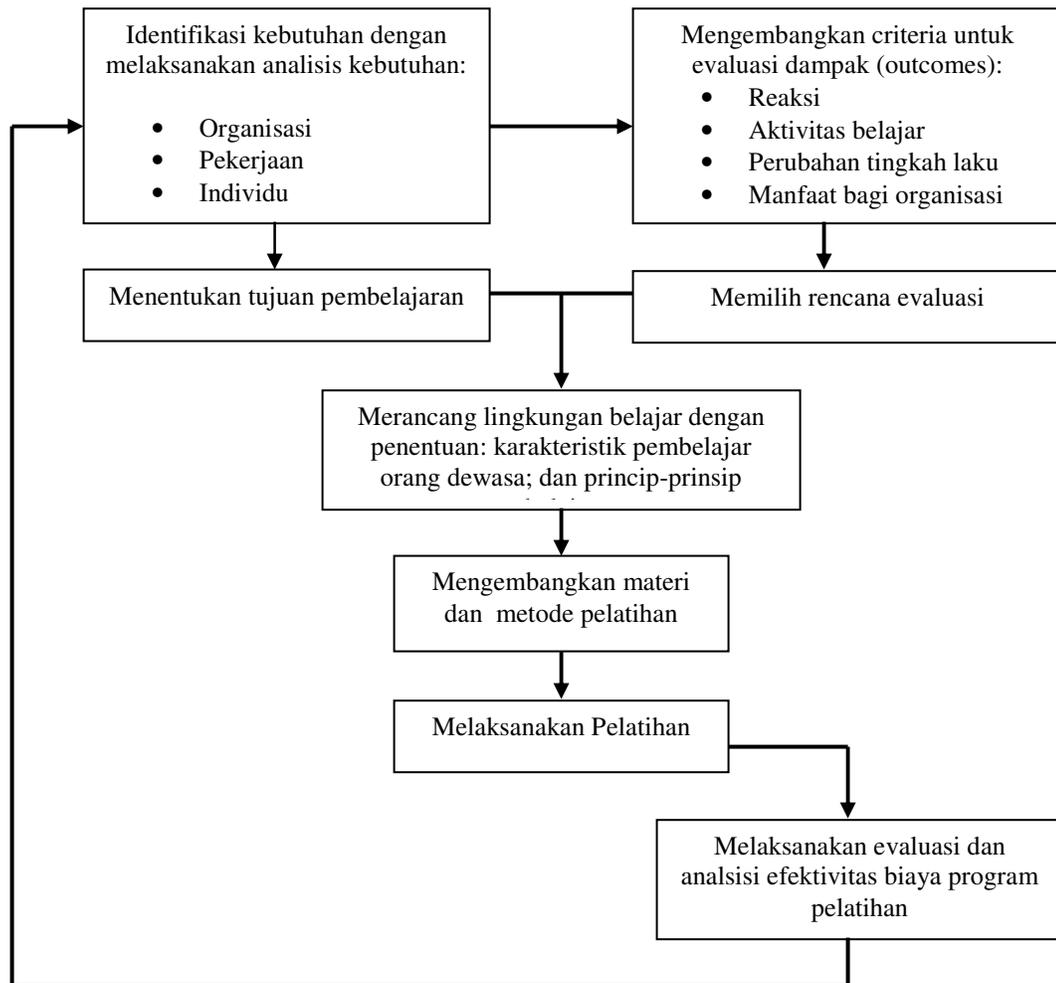


PANDANGAN SISTEM MENGENAI PELATIHAN

Setiap kegiatan pelatihan direncanakan mengacu pada model yang sama (Russell & Bernadin, 1998:175), yaitu pelatihan terdiri dari tiga tahap yaitu identifikasi kebutuhan, pelaksanaan kegiatan pelatihan, dan evaluasi kegiatan pelatihan. Sebagaimana digambarkan pada model berikut:



Bagan: Model Sistematis Pelatihan (Bernadin & Russell, 1998:175)

ASSESMEN

Fase pertama, **assesmen** bertujuan untuk mengumpulkan informasi guna menentukan apakah pelatihan dibutuhkan organisasi. Jika pelatihan dibutuhkan, ini berarti penting menentukan dibagian organisasi mana pelatihan dibutuhkan, jenis pelatihan apa yang dibutuhkan dan apa saja pengetahuan, keterampilan, dan karakteristik lainnya (KASOCs) seharusnya dipelajari. Informasi ini dikumpulkan dengan melaksanakan tiga tipe analisis yaitu level organisasi, pekerjaan, dan individual. Setelah informasi terkumpul, tujuan untuk program pelatihan dapat dirancang.

Identifikasi kebutuhan merupakan suatu kegiatan penentuan kebutuhan-kebutuhan pelatihan yang objektif dan sistematis yang melibatkan tiga tipe utama analisis. Tipe analisis digunakan untuk menentukan tujuan-tujuan program pelatihan yang terdiri dari analisis organisasi, pekerjaan, dan individual. Lebih jelas dikatakan, bahwa identifikasi kebutuhan menekankan pada kegiatan penentuan kebutuhan apa saja yang perlu dipenuhi melalui program pelatihan. Identifikasi kebutuhan bertujuan untuk mengetahui perbedaan kinerja (*performance discrepancy*), yaitu suatu perbedaan atau gap antara kinerja yang diharapkan dengan kinerja yang terjadi. Walau disadari bahwa perbedaan kinerja tidak secara otomatis dinyatakan sebagai kebutuhan yang harus dipenuhi oleh pelatihan.

Analisis organisasi.

Analisis organisasi mencoba menjawab pertanyaan mengenai kemana tekanan pelatihan seharusnya dilakukan dalam organisasi dan apa saja faktor yang mungkin mempengaruhi pelatihan. Untuk melakukan ini, seorang pengembang sumberdaya manusia profesional seharusnya menentukan tujuan umum, inventaris personal, dan iklim dan index-index organisasi. Penentuan kebutuhan ini idealnya dilaksanakan dalam konteks peramalan penyediaan tenaga kerja dan analisis kesenjangan. Hambatan-hambatan sistem organisasi yang mungkin menghambat proses pelatihan juga perlu dieksplorasi/diperjelas.

1. Tinjauan terhadap tujuan jangka panjang dan jangka pendek organisasi dan kecenderungan-kecenderungan yang berpengaruh pada tujuan ini dilakukan untuk menghubungkan pelatihan mengarah pada isu-isu penting khusus bagi

perusahaan seperti kepuasan pelanggan, perluasan organisasi, peningkatan produktivitas dan peningkatan mutu kehidupan pekerja.

2. Inventoris sumberdaya manusia dimaksudkan untuk mengetahui mengenai mobilitas pekerja, pecutian, dan pengalihan pekerja. Inventoris ini juga dapat mengidentifikasi jumlah tenaga kerja pada masing-masing kelompok keahlian, yang dapat dibandingkan dengan keterampilan yang dibutuhkan berdasarkan pada analisis kesenjangan tentang proses perencanaan sumberdaya manusia.
3. Tinjauan terhadap indeks iklim organisasi, kepuasan kerja dan efisiensi merupakan sesuatu hal penting untuk mengidentifikasi masalah-masalah yang dapat diatasi melalui pelatihan. Indeks iklim organisasi mencakup indikator mutu kehidupan bekerja (an quality of-work-life- indicators) dan mencakup catatan perpindahan, ketidakhadiran, produktivitas, survey perilaku, data pengelolaan tenaga kerja, Indeks kepuasan kerja mengambil data tentang sikap tenaga kerja terhadap kerja, supervisi, dan coworkers. Indeks efisiensi meliputi biaya tenaga kerja, material, distribusi, mutu produk, penyimpangan, dan penggunaan peralatan, dsb. Data-data ini dibutuhkan untuk mengetahui perbedaan indeks yang diharapkan dan yang terjadi.
4. Penting juga mengidentifikasi hambatan-hambatan terhadap kegiatan pelatihan. Contohnya, jika manfaat pelatihan tidak jelas bagi pemimpin puncak, mereka mungkin tidak merencanakan dan menganggarkan biaya yang tepat bagi pelatihan. Konsekuensinya, pelatihan mungkin tidak didesain atau tidak diimplementasikan.

Identifikasi kebutuhan level organisasi dapat dilakukan dengan menggunakan berbagai cara atau metode yaitu analisis target dan tujuan organisasi, inventori personil, inventori keterampilan, indeks iklim organisasi, analisis perubahan dalam sistem atau sub sistem, exit interviews dan analisis sistem perencanaan pekerjaan.

Analisis pekerjaan

Analisis pekerjaan mencoba untuk menjawab pertanyaan apa yang seharusnya dipelajari agar peserta (pegawai) dapat melakukan pekerjaan secara memuaskan. Analisis tugas mendokumentasikan tugas-tugas dan kewajiban-kewajiban yang ada dalam

pekerjaan dan juga pengetahuan, sikap, keterampilan dan kemampuan lainnya (KASOCs) yang dibutuhkan untuk melaksanakan kewajiban tersebut. Pelaksanaan indentifikasi pekerjaan untuk menenutkan kebutuhan pelatihan perlu dilakukan dengan menggunakan pendekatan berorientasi pegawai dan pendekatan beroriensi pada pekerjaan. Pendekatan beroritenasi pada pekerja/pegawai memfokuskan pada pengindentifikasian tingkah laku-tingkah laku dan pengetahuan, sikap, keterampilan dan kemampuan lainnya (KASOCs) yang rinci. Sedangkan pendekatan beroriensi pada pekerjaan terfokus tugas-tugas yang dikerjakan. Pendekatan ini bermanfaat untuk mengetahui tujuan/sasaran pelatihan spesifik yang kemudian digunakan dalam pengembangan kurikulum dan evaluasi program.

Untuk melakukan identifikasi pekerjaan dapat dilakukan dengan banyak metode atau cara misalnya dengan melakukan analisis terhadap deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, standar kinerja, aktivitas melakukan pekerjaan, mengambil contoh pekerjaan, kajian pustaka mengenai pekerjaan tertentu, bertanya mengenai pekerjaan tertentu, meminta pandangan komite pelatihan dan analisis masalah yang sedang terjadi.

Analisis person

Suatu analisis person berusaha untuk menjawab pertanyaan mengenai orang (siapa) yang membutuhkan pelatihan dalam urusan tertentu dan tipe khusus pelatihan tertentu yang dibutuhkan orang-orang ini. Untuk melakukan ini, kinerja individual, kelompok, dan unit-unit dalam kewajiban pekerjaan utama-diperoleh dari data penilaian kinerja- dibandingkan terhadap standar kinerja yang diharapkan (sebagaimana teridentifikasi dalam analisis tugas). Berdasarkan data ini, seorang seharusnya mampu menentukan pekerjaan pokok (yang mengandung kewajiban utama) apakah berhasil dalam penyelesaian tugas yang diharapkan.

Perbedaan kinerja digunakan untuk mengindikasikan/mengenali area yang memerlukan perhatian. Adalah penting untuk menentukan apakah ada perbedaan karena kekurangan pengetahuan, sikap, keterampilan dan kemampuan lainnya (KASOCs), dan apakah hal-hal ini dapat dikembangkan terhadap pegawai melalui pelatihan. Individu-individu mungkin kekurangan keterampilan penting atau mempersepsikan diri mereka sebagai yang mengalami kekurangan keterampilan tertentu misalnya mereka mungkin kurang percaya diri dalam aktivitasnya. Dalam kasus ini, pelatihan diperlukan. Pada

situasi lain, pegawai memiliki keterampilan namun kurang memiliki motivasi yang dibutuhkan dalam beraktivitas, dan tindakan lain mungkin penting misalnya mengubah sistem upah dan disiplin.

Analisis pegawai dapat dilakukan dengan banyak metode atau cara misalnya dengan melakukan analisis terhadap data penilaian kinerja, menganalisis contoh pekerjaan, wawancara dengan pegawai atau pihak lain, penyebaran angket pada pelanggan (mitra, pengguna layanan), melakukan test kemampuan, melakukan survey mengenai sikap-sikap kerja, menganalisis kemajuan pelatihan, dan menganalisis kejadian kritis dalam bekerja.

Berdasarkan pada analisis kebutuhan pada tiga level sebagaimana disebut, menentukan mengenai kebutuhan pembelajaran perlu dilakukan. Pengembang sumberdaya manusia yang profesional perlu memulai mengembangkan tujuan belajar (*learning objectives*) bagi kesenjangan kinerja yang teridentifikasi. Tujuan pembelajaran menggambarkan kinerja yang oleh peserta pelatihan dapat dicapai atau dimiliki. Tujuan pembelajaran yang ditulis dengan baik harus memenuhi persyaratan bahwa tujuan tersebut mengandung tindakan yang dapat diamati, kriteria yang dapat diukur, dan kondisi-kondisi yang menggambarkan bagaimana tujuan dapat dicapai.

Tujuan pembelajaran dalam program pelatihan memiliki beberapa manfaat, yaitu: proses penentuan tujuan belajar dapat membantu dalam menentukan kriteria untuk menilai program pelatihan, mengarahkan pelatih terhadap isu-isu khusus dan materi yang sesuai dengan tujuan tersebut, menjadi petunjuk bagi peserta pelatihan untuk menspesialisasikan apa yang ingin dicapai pada akhir program pelatihan, dan menghususkan tujuan membuka pengembang sumberdaya manusia dapat lebih akuntabel dan lebih jelas menghubungkan antara perencanaan pengembangan sumberdaya manusia dan aktivitas-aktivitas sumberdaya manusia yang lain.

PELAKSANAAN PROGRAM PELATIHAN

Setelah fase identifikasi kebutuhan dilakukan, selanjutnya pelaksanaan program pelatihan dilaksanakan baik yang dilakukan oleh lembaga bersangkutan (in house training) ataupun oleh konsultan dari pihak luar. Pada tahap pendesainan program pelatihan dilakukan kegiatan yaitu: penentuan prekondisi belajar, penentuan lingkungan

belajar, dan penentuan metode dan teknik yang dibutuhkan dalam pelatihan guna mencapai tujuan pembelajaran dari program pelatihan.

Penentuan lingkungan belajar

Penentuan prekondisi belajar sangat penting untuk dilakukan oleh pengembang dikarenakan hal ini mengarahkan pada penentuan apakah calon peserta pelatihan merupakan individu yang didapat dilatih (*trainable*), yaitu apakah mereka memiliki kemampuan dan termotivasi dalam mengikuti pelatihan. Hal ini menunjukkan bahwa sebelum peserta mengikuti pelatihan perlu terlebih dahulu dikenali kemampuan-kemampuan awal atau kemampuan yang sudah dimiliki yang dapat dipakai sebagai prasarat guna mengikuti kegiatan pelatihan. Untuk ini dapat dilakukan melaksanakan tes awal misal dengan memberikan pekerjaan tertentu untuk dikerjakan calon peserta.

Bahwa tidak cukup peserta hanya memiliki kemampuan untuk belajar saja, diperlukan juga motivasi dan dorongan untuk belajar. Satu cara untuk mengetahui hal tersebut, adalah dengan menentukan bagaimana mereka terlibat dalam melaksanakan pekerjaan dan perencanaan karir mereka. Asumsinya adalah bahwa individu-individu yang terlibat relatif tinggi/dominan akan memiliki motivasi yang tinggi juga. Namun, pada beberapa organisasi motivasi yang tinggi dari peserta dapat disebabkan adanya sistem kompensasi yang diberlakukan.

Dalam kegiatan ini juga, hal lain yang penting untuk dibangun guna kelancaran proses pelatihan adalah pencapaian dukungan peserta dan dari pihak lain. Dukungan dari berbagai pihak dapat dicapai dengan cara memberikan informasi dan menekankan kepada mereka bahwa pelatihan memiliki manfaat baik bagi individu maupun organisasi dan meminta pandangan atau pendapat mereka terkait dengan materi pelatihan, tempat pelatihan, dan waktu pelatihan.

Penentuan kondisi belajar

Kondisi belajar sangat menentukan bagi keberhasilan pencapaian tujuan belajar. Kondisi belajar yang kondusif menjamin belajar terjadi secara maksimal. Maka, pengembang atau pelatih perlu memutuskan bagaimana susunan lingkungan belajar yang terbaik. Dalam hal ini, pengembang atau pelatih apakah perlu memutuskan mengenai:

- 1) Apakah peserta pelatihan seharusnya belajar secara utuh atau belajar parsial?,

- 2) Apakah pembelajaran pratek dilakukan secara terus-menerus tanpa jeda (*massed*) atau secara bertahap (*spaced*) ?,
- 3) Apakah dalam proses pelatihan memungkinkan terjadinya proses belajar yang telah dilakukan (*overlearning*)?,
- 4) Bagaimana menyusun tujuan yang memungkinkan peserta pelatihan memahami, dan tertantang untuk mencapai tujuan belajar?
- 5) Bagaimana merencanakan layanan yang memungkinkan setiap peserta pelatihan dapat mendapatkan *feedback* mengenai pengetahuan yang telah diperolehnya, sehingga dapat mendorong mereka untuk lebih meningkatkan kemampuannya?,
- 6) Bagaimana menata ruang belajar, penerangan, suhu ruang, dan lainnya yang memungkinkan peserta pelatihan dapat memfokuskan perhatiannya selama proses belajar?.
- 7) Bagaimana menghindari terjadinya penolakan (*retention*) dari peserta pelatihan terhadap materi pelatihan dsb?

Penggunaan prinsip belajar untuk mengembangkan materi

Prinsip-prinsip belajar sebagaimana disebutkan diatas perlu diterjemahkan pada saat penentuan lingkungan belajar dan juga pada saat perencanaan materi pelatihan. Setiap material yang digunakan dalam pelatihan seharusnya mampu menstimulasi peserta ke dalam proses belajar dan mengingatkan informasi . Untuk menjamin ini terjadi, pengembang atau pelatih perlu yakin bahwa prinsip belajar dapat diterjemahkan kedalam material pelatihan. Contohnya, materi pelatihan memberikan ilustrasi dan contoh yang relevam untuk mendorong peserta. Juga, tujuan materi seharusnya dinyatakan dengan jelas dan suatu ringkasan seharusnya disediakan.

Tujuan utama setiap program pelatihan organisasional adalah bahwa belajar yang terjadi selama pelatihan dapat ditransferkan kembali ke dalam pekerjaan. Untuk mengoptimalkan proses transfer, beberapa prinsip disajikan berikut ini:

1. maksimalkan kesamaan antara konteks pekerjaan dan konteks pelatihan. Pelatihan merupakan proses perakitan kembali pekerjaan semirip mungkin.
2. Perlu praktek bagi tingkah laku baru dan bahkan *overlearning* dalam pelatihan.

3. Memberanikan peserta untuk praktek keterampilan-keterampilan dalam pekerjaan mereka antara sesi-sesi pelatihan. Pelatihan dapat menggunakan suatu *action learning model*.
4. Mencakup suatu ragam situasi-situasi yang berstimulus dalam praktek sehingga peserta akan belajar untuk menggeneralisasikan pengetahuan dan keterampilan mereka.
5. Identifikasi karakteristik penting isi materi yang dipelajari untuk membedakan tahap-tahap utama yang dilibatkan.
6. Mengembangkan alat-alat kerja untuk mengingatkan peserta terhadap langkah-langkah tindakan kunci yang penting dalam pekerjaan.
7. Meyakini prinsip-prinsip umum yang menekankan isi yang spesifik dipahami dalam pelatihan.
8. Menjamin bahwa terdapat iklim lingkungan yang kondusif untuk belajar dan pentransferan tingkah laku baru.
9. Membangun rasa percaya diri (*selfe efficacy*) untuk belajar dan menggunakan pengetahuan baru.
10. Setelah kembali ke pekerjaan, ada kesempatan bagi peserta untuk menerapkan kemampuan barunya.
11. Mengembangkan sikap belajar terus terhadap para peserta.

Pemilihan Metode Pelatihan

Metode pelatihan dapat dikategorikan menjadi dua yaitu: pertama, metode yang menekankan pada pemberian informasi atau pemindahan informasi. Metode ini menggunakan komunikasi satu arah, yang mana informasi dialihkan kepada peserta pelatihan. Metode-metode yang tergolong ke dalam jenis ini adalah: 1) metode ceramah, yang digunakan untuk pencapaian pengetahuan baru dan mempresentasikan materi pendahuluan; 2) audiovisual dimaksudkan untuk perolehan pengetahuan baru dan meningkatkan perhatian; 3) *independent study*, digunakan untuk perolehan pengetahuan baru, penyelesaian persyaratan yang bertingkat, dan pendidikan berkelanjutan; dan 4) pembelajaran terprogram (*programmed instruction*) dimaksudkan untuk perolehan pengetahuan baru dan persiapan pra pelatihan untuk menjamin bahwa semua peserta mempunyai latar belajar yang sama.

Kedua, metode pelatihan yang menekankan pada terwujudnya interaksi antara peserta dengan lingkungan, antar peserta, material, pendidik, dsb. Metode ini meliputi: 1) *on job training*, dimaksudkan untuk mempelajari keterampilan kerja, pelatihan kewirausahaan, dan rotasi pekerjaan; 2) pembelajaran berbantuan komputer, digunakan untuk pencapaian pengetahuan baru, pelatihan individual, praktek dan latihan (*drill*); 3) Simulasi alat digunakan untuk mereproduksi kembali kondisi dunia riil, pembelajaran keterampilan fisik dan kognitif, dan pelatihan tim; 4) permainan dan simulasi digunakan untuk pengembangan kemampuan pengambilan keputusan, peningkatan manajemen, dan keterampilan interpersonal; 5) Studi kasus digunakan untuk pengembangan kemampuan pengambilan keputusan, keterampilan analitis, komunikasi dan menghasilkan solusi yang beragam; 6) Pemodelan tingkah laku, dilakukan untuk mengajarkan keterampilan kognitif dan interpersonal; 7) Bermain peran, dimaksudkan untuk mengubah sikap, mempraktekkan keterampilan dan menganalisa masalah-masalah interpersonal, dan 8) pelatihan sensitivitas, digunakan untuk mengembangkan kesadaran diri, memungkinkan peserta untuk melihat bagaimana orang lain melihat dirinya.

Pemilihan metode pelatihan dilakukan dengan seksama, mempertimbangkan berbagai hal antara lain: (1) memotivasi peserta untuk belajar keterampilan baru, (2) konsisten dengan isi materi misalnya menggunakan pendekatan interaktif untuk mengajarkan keterampilan interpersonal, (3) mengilustrasikan keterampilan yang diharapkan untuk dipelajari, (4) memungkinkan partisipasi aktif peserta sesuai dengan model pembelajaran orang dewasa, (5) menyediakan kesempatan praktek dan belajar ulang (*overlearning*), (6) menyediakan umpan balik terhadap kinerja selama pelatihan, (7) terstruktur dengan baik, dari mudah sampai kompleks, (8) memungkinkan transfer pengetahuan ke dalam pekerjaan, (9) dan keefektifitasan biaya.

EVALUASI

Fase terakhir dari program pelatihan adalah penilaian (*evaluation*). Penilaian melibatkan pengumpulan informasi mengenai peserta yang dipuaskan melalui pelatihan, peserta mempelajari materi, dan peserta apakah mampu menerapkan keterampilan yang dikuasai. Evaluasi penting untuk menentukan apakah peserta kapabel menerapkan bagian-bagian suatu ketrampilan yang dicocok, dan untuk mengetahui apakah peserta dapat mengubah perilaku mereka dan apakah perubahan karena pelatihan. Lebih jauh,

untuk mengetahui apakah suatu kelompok supervisor baru dalam program pelatihan yang sama akan juga meningkatkan belajar atau perilaku-perilaku. Dengan demikian, evaluasi didesain untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan atau isu tersebut.

Selain hal di atas, evaluasi program pelatihan juga dimaksudkan untuk menjamin bahwa program yang ditelaah dilaksanakan adalah dapat dipertanggungjawabkan dan mampu memenuhi kebutuhan pegawai dalam kondisi pembiayaan yang efektif. Melalui evaluasi, pembiayaan dalam rangka meningkatkan mutu pegawai dapat dikendalikan, hasil pelatihan apakah hasil pelatihan bermanfaat atau tidak akan mempengaruhi para pemimpin dalam pengambilan keputusan mengenai penganggaran (budget) kegiatan pengembangan sumberdaya manusia. Dan juga evaluasi dilakukan untuk mengetahui bagaimana reaksi dari partisipan program pelatihan.

Tipe-tipe kriteria

Menurut Russell dan Bernadin (1998) dengan mengacu pada pendapat Kirkpatrick bahwa kegiatan evaluasi dilakukan dengan memfokuskan pada empat tipe data ketika mengevaluasi program pelatihan yaitu mengukur reaksi, belajar, perubahan tingkah laku, dan hasil bagi organisasi.

1. Reaksi (*reactions*). Pengukuran (penilaian) reaksi dirancang untuk menilai opini para peserta mengenai program pelatihan. Menggunakan suatu kuesioner, peserta diminta pada akhir pelatihan untuk mengindikasikan tingkatan yang mereka penuhi dengan pelatih, materi, material, dan lingkungan. Mereka juga ditanya untuk mengindikasikan aspek-aspek program yang mereka padankan lebih bermanfaat dan bermakna bagi mereka.

Reaksi yang baik terhadap program bukan jaminan bahwa belajar telah terjadi ataupun perilaku yang tepa telah diadopsi. Maka, penting mengumpulkan data reaksi untuk beberapa alasan: (1) menemukan kepuasan peserta melalui pelatihan, (2) membuat revisi yang dibutuhkan terhadap program, (3) dan menjamin bahwa peserta yang lain dapat bersikap menerima untuk mengikuti program pelatihan.

2. Belajar (*learning*). Kegiatan penilaian belajar dilakukan untuk mengetahui tingkatan peserta menguasai konsep, pengetahuan dan ketrampilan dari pelatihan. Pengukuran belajar dapat dilakukan dengan melaksanakan test tertulis, teks kinerja dan latihan-latihan simulasi. Penilaian belajar perlu dilakukan dengan memperhatikan bahwa

pengetahuan sebelum dan sesudah mengikuti kegiatan pelatihan sehingga dapat diperoleh gambaran dampak pelatihan terhadap pengetahuan mereka.

3. Perilaku (*behaviors*). Penilaian pada aspek perilaku dimaksudkan untuk mengetahui perubahan yang terjadi pada peserta pelatihan dengan cara membandingkan perilaku sebelum dan sesudah mengikuti kegiatan pelatihan. Perilaku dimaksud adalah perilaku yang menggambarkan bagaimana peserta menyelesaikan pekerjaannya. Berbagai cara dapat dilakukan dalam rangka melaksanakan evaluasi kinerja misalnya dengan kuesioner dan wawancara.
4. Manfaat organisasional (*organizational results*). Penilaian terakhir dalam penilaian terhadap pengaruh atau dampak pelatihan terhadap kelompok pekerjaan atau keseluruhan organisasi. Untuk melihat dampak tersebut, dapat dilakukan perbandingan antara data sebelum dan sesudah mengikuti pelatihan tentang produktivitas, ketidakhadiran, kecelakaan, peningkatan mutu, penjualan, kepuasan pelanggan, dsb. Oleh karena itu, diperlukan kejelian pengembang program, desain evaluasi yang baik, dan ketepatan strategi pengumpulan data karena banyak faktor yang dapat menjelaskan perubahan-perubahan yang terdeteksi.

Desain evaluasi

Setelah menentukan aspek mana yang akan dievaluasi, desain evaluasi perlu dikembangkan. Pengembang sumberdaya manusia perlu memilih suatu desain eksperimen (Bernadin dan Russell, 1998:192). Desain digunakan untuk menjawab dua pertanyaan utama yaitu: 1) ada atau tidak suatu perubahan terjadi dalam aspek belajar, perilaku, dan manfaat organisasional, dan 2) ada atau tidak perubahan dapat dicirikan bagi program pelatihan.

Rencana evaluasi menggunakan dua strategi penting untuk menjawab pertanyaan di atas yaitu: pertama, membandingkan kinerja pegawai sebelum dan sesudah partisipasi dalam pelatihan. Hal ini dilakukan untuk melihat perubahan apa yang terjadi dalam belajar, perubahan tingkah laku atau hasil terhadap organisasi. Pada saat hal ini penting untuk mengetahui perubahan terjadi, tak cukup menjawab pertanyaan tentang apakah terjadi perubahan yang diakibatkan oleh program pelatihan karena kriteria-kriteria berubah untuk sejumlah alasan. Kedua, menggunakan perbandingan antara perubahan yang terjadi dalam diri lulusan program pelatihan dengan perubahannya yang terjadi dalam

kelompok pegawai lain yang tidak menerima pelatihan, namun sama dengan kelompok yang dilatih dalam beberapa hal seperti tingkat kedudukan, jenis pekerjaan dan lokasi geografis.

Untuk menjawab kedua pertanyaan di atas, desain eksperimen dipandang efektif untuk digunakan (Bernadin dan Russell, 1995). Beberapa desain eksperimen yang dipandang banyak digunakan antara lain: 1) desain sekali post test (*one-shot posttest-only design*), yaitu: pengevaluasian dilakukan dengan cara mengadakan pengukuran terhadap belajar, tingkah laku, atau hasil terhadap lembaga, setelah program pelatihan diikuti peserta, 2) desain post tes dan pre test pada kelompok (*one group pretest-posttest design*), yaitu membandingkan antara hasil pengukuran sebelum dan sesudah mengikuti program pelatihan yang diikuti oleh kelompok peserta, 3) desain hasil posttes kelompok peserta dibandingkan dengan hasil pengukuran pada kelompok kontrol yang tidak mengikuti pelatihan (*posttest-only control group design*), dan 4) desain yang dilakukan dengan membandingkan hasil pengukuran baik post test maupun pre test kelompok peserta pelatihan dengan hasil pengukuran baik post test maupun pre test pada kelompok yang tidak mengikuti program pelatihan atau *pretest-posttest control group design*.

Mengukur Biaya dan Manfaat Pelatihan

Selain mengukur kegiatan atau hasil yang diperoleh melalui pelatihan, evaluasi juga dilakukan untuk mengukur dan menilai keefektivan biaya. Evaluasi dilakukan untuk mengetahui perkiraan nilai pelatihan (*benefits minus costs*). Beberapa biaya yang seharusnya diukur terkait dengan pelaksanaan program pelatihan mencakup biaya penentuan kebutuhan pelatihan, upah perencana pelatihan, pembelian alat seperti komputer, video dan handouts, biaya pengembangan program, biaya evaluasi program, biaya perjalanan dan akomodasi peserta, sewa fasilitas, upah pelatih selama pelatihan dan biaya lainnya. Evaluasi juga dilakukan untuk mengetahui perbandingan antara manfaat program pelatihan dengan biaya untuk program pelatihan.