

KIRKPATRICK EVALUATION MODEL ON CIVIL SERVANT TRAINING (CASE STUDY OF FINANCIAL EDUCATIOAN AND TRAINING AGENCY OF MAKASSAR)

Abstracts: *This research was conducted with the aim of: (i) evaluating the trainees's satisfaction on trainers and training performance; (ii) evaluating the implementation of training results in their work units; (iii) evaluating the impact of training on trainee's and/or unit performance; and (iv) identifying the constraints that hinders the training results to support the improvement of alumni competency and performance. Kirkpatrick's Evaluation Model was employed, and data was collected using questionnaires and interviews as well as descriptive statistical analysis techniques. The findings reveals that; (i) the overall aspects of training implementation were considered 'very good' by the participants, even though did not yet meet their level of expectation. The teacher however, indicates that the overall aspects of training have been able to meet the expectations of participants; (ii) the Effective Negotiation Skills training improved alumni competency after returning to work. This can be seen from the average value of the total perceptions of alumni respondents related to changes in competence after participating in training as much as 8.34 (on a scale of 1-10). Paired sample t-test analysis also showed a significant influence indicating improvement of alumni competency, especially in negotiating with the stakeholders; (iii) the results of training significantly have positive impacts on trainee's and/or unit performance. This can be seen from the average total of alumni perception on impacts of 4.12 (high) in scale of 1-5 where 1 is very low and 5 is very high) scale. Majority of alumni feel that its positive impacts indicated by increasing of negotiation capability to stakeholders; (iv) The biggest obstacle experienced by alumni in applying knowledge obtained from the training in the workplace is different language, culture, and character, which posed difficulty for them to negotiate and communicate work unit tasks and target performance.*

Keywords: *training, evaluation, Kirkpatrick, performance*

EVALUASI DIKLAT ASN MODEL KIRKPATRICK (STUDI KASUS PELATIHAN *EFFECTIVE NEGOTIATION SKILL* BALAI DIKLAT KEUANGAN MAKASSAR)

Azwar Iskandar
Balai Diklat Keuangan Makassar
e-mail: azwar.iskandar@gmail.com

Abstrak: Penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan: (i) mengevaluasi kepuasan peserta diklat terhadap pengajar dan penyelenggaraan diklat; (ii) mengevaluasi implementasi hasil diklat setelah kembali ke unit kerja; (iii) mengevaluasi dampak hasil diklat dalam meningkatkan kinerja alumni diklat dan/atau unit kerja; dan (iv) mengidentifikasi kendala yang menghambat penerapan hasil pelatihan. Model Evaluasi Kirkpatrick digunakan dalam penelitian ini, dan data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner dan wawancara serta teknik analisis statistik deskriptif. Temuan mengungkapkan bahwa (i) keseluruhan aspek evaluasi penyelenggaraan dinilai oleh peserta dengan kategori Sangat Baik meskipun belum dapat memenuhi tingkat harapan dari peserta yang ditunjukkan dengan angka rata-rata di bawah 100%. Di sisi lain,

keseluruhan aspek evaluasi pengajar telah dapat memenuhi harapan dari peserta; (ii) pelatihan mampu meningkatkan kompetensi alumni dalam mendukung pekerjaan alumni setelah kembali ke unit kerja. Hal ini terlihat dari nilai rata-rata total persepsi responden alumni terkait perubahan kompetensi setelah mengikuti diklat sebesar 8,34 (dari skala 1-10). Hasil uji-*t* berpasangan menunjukkan hal yang sama bahwa program pelatihan yang dilakukan berhasil dan memiliki pengaruh yang signifikan dalam peningkatan kompetensi alumni; (iii) hasil pelatihan memberikan dampak terhadap kinerja alumni dan/atau unit kerja alumni dengan nilai rata-rata tingkat dampak positif bagi kinerja individu dan/atau unit kerja dengan kategori tinggi; (iv) kendala terbesar yang dialami oleh alumni dalam menerapkan pengetahuan yang diperoleh dari pelatihan di tempat kerja adalah perbedaan bahasa, budaya, dan karakter, yang menimbulkan kesulitan ketika melakukan negosiasi dan komunikasi tentang tugas dan target kinerja unit.

Kata kunci: diklat, evaluasi, Kirkpatrick, kinerja

PENDAHULUAN

Sebagai unit pelaksana pendidikan dan pelatihan di lingkungan Kementerian Keuangan, Balai Diklat Keuangan Makassar sebagai unit pelaksana teknis Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) di daerah selalu berkomitmen untuk senantiasa menjaga dan meningkatkan kualitas pembelajaran (diklat) yang diselenggarakan untuk mewujudkan pelayanan prima. Komitmen menjaga kualitas pembelajaran BPPK dilakukan mulai dari perencanaan pembelajaran sampai pada evaluasi pascapembelajaran. Perencanaan pembelajaran dilakukan dengan melakukan Analisis Kebutuhan Pembelajaran (AKP) dan menyusun Desain Pembelajaran serta validasi program Pembelajaran secara intensif. Kualitas penyelenggaraan pembelajaran dilakukan dengan senantiasa memantau atau mengevaluasi kualitas pembelajaran berdasarkan survei kepada peserta selama pembelajaran berlangsung. Tahap terakhir adalah evaluasi pascapembelajaran yang bertujuan untuk mengetahui apakah pembelajaran yang diikuti mampu memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja alumni peserta dan/atau kinerja organisasi.

Balai Diklat Keuangan Makassar menggunakan model evaluasi Kirkpatrick dalam melaksanakan evaluasi terhadap pendidikan dan pelatihan (diklat). Model evaluasi ini terdiri dari 4 level, dimana setiap level dalam model evaluasi ini mempengaruhi level berikutnya. Keempat level evaluasi itu adalah (1) Level 1 (*Reaction*), yaitu evaluasi yang mengukur bagaimana peserta bereaksi terhadap diklat yang diikuti, atau dengan kata lain mengukur kepuasan peserta pembelajaran (*customer satisfaction*); (2) Level 2 (*Learning*), yaitu evaluasi yang mengukur proses belajar dalam diklat yakni terjadinya transfer pengetahuan (*transfer of learning*). Evaluasi pada level ini bertujuan untuk mengukur hasil belajar peserta, antara lain perubahan sikap, berkembangnya pengetahuan dan/atau peningkatan keterampilan; (3) Level 3 (*Behavior*), yaitu evaluasi yang bertujuan untuk mengetahui sejauh mana perubahan perilaku terjadi setelah peserta mengikuti diklat; dan (4) Level 4 (*Results*), yaitu evaluasi untuk mengukur *result* atau hasil akhir yang terjadi setelah peserta

mengikuti diklat. Hasil akhir tersebut dapat berupa peningkatan produktivitas atau kinerja, peningkatan kualitas, penurunan biaya, penurunan tingkat kecelakaan kerja, peningkatan penjualan, penurunan tingkat keluar masuk pegawai, dan meningkatnya keuntungan.

Oleh karena itu, dipandang perlu untuk melakukan suatu kajian atau penelitian untuk menjamin kualitas diklat dengan melaksanakan evaluasi baik pada saat proses diklat berlangsung, maupun hingga diklat telah selesai dan para alumni telah kembali di unit kerja masing-masing. Penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan untuk: (1) Mengevaluasi kepuasan peserta diklat terhadap pengajar dan layanan/penyelenggaraan diklat; (2) Mengevaluasi implementasi hasil diklat dalam meningkatkan kompetensi alumni diklat dalam mendukung pekerjaan alumni setelah kembali ke unit kerja; (3) Mengevaluasi dampak hasil diklat dalam meningkatkan kinerja alumni diklat dan/atau unit kerja; (4) Mengidentifikasi kendala signifikan yang menyebabkan hasil diklat tidak dapat mendukung peningkatan kompetensi dan kinerja alumni setelah kembali ke unit kerja.

Ruang lingkup evaluasi diklat pada penelitian ini mencakup pengkajian terhadap kriteria evaluasi Model Kirkpatrick pada Level 1 (*Reactions*), Level 2 (*Learning*), Level 3 (*Behavior*) dan Level 4 (*Results*) yang menggunakan metode survei terhadap responden alumni Pelatihan *Effective Negotiation Skills* yang diselenggarakan di Balai Diklat Keuangan Makassar pada triwulan pertama Tahun Anggaran 2018. Pelatihan ini diperuntukkan bagi Pegawai Kementerian Keuangan yang di dalam tugasnya baik secara langsung maupun tidak langsung berhubungan secara internal dan eksternal dengan negosiasi. Pemahaman, internalisasi dan keterampilan negosiasi tingkat dasar melalui Pelatihan *Effective Negotiation Skills* diperlukan agar setelah berakhirnya pelatihan, dan kembali pada pekerjaannya, para peserta diklat mampu memperoleh manfaat sebesar-besarnya dari negosiasi distributif dan integratif. Di antara Standar Kompetensi yang diharapkan dari pelatihan ini adalah bahwa peserta mampu merangkum konsep-konsep awal negosiasi; menyimpulkan pengertian negosiasi berdasarkan beberapa definisi negosiasi yang diberikan; menguraikan prinsip-prinsip negosiasi sehingga mampu menyimpulkan esensi negosiasi; mengungkapkan empat tahapan dalam negosiasi; mengungkapkan teknik-teknik negosiasi; menyatakan beberapa sasaran negosiasi dalam rangka efektivitas negosiasi; dan menentukan efektivitas strategi negosiasi.

Model Evaluasi Empat Level Kirkpatrick adalah salah satu model evaluasi yang paling banyak digunakan untuk menilai suatu program diklat. Model ini diperkenalkan oleh Donald Kirkpatrick yang pertama kali dipublikasikan tahun 1959 pada *Journal of American Society of Training Directors* (Kirkpatrick, 2008). Kirkpatrick memperkenalkan empat level yang menggambarkan urutan sebuah alur evaluasi program diklat. Setiap level sangat penting dan mempengaruhi level berikutnya. Setiap kita mengevaluasi dari level satu kepada level berikutnya, akan membutuhkan proses yang sangat sulit dan memakan waktu, namun akan memberikan informasi evaluasi yang bernilai.

Pada prinsipnya, teori ini menyatakan bahwa proses evaluasi suatu diklat terdiri dari empat tingkat/level yaitu reaksi (*reaction*), pembelajaran (*learning*), perilaku (*behavior*) dan hasil (*result*). Keempat level tersebut dapat dirinci sebagai berikut:

1. Level 1 (*Reaction*)

Evaluasi di level ini mengukur bagaimana peserta diklat bereaksi terhadap diklat yang diikuti. Mengevaluasi terhadap reaksi peserta diklat berarti mengukur kepuasan peserta (*costumer satisfaction*). Program diklat dianggap efektif apabila proses diklat dirasa menyenangkan dan memuaskan bagi peserta sehingga mereka tertarik, termotivasi untuk belajar dan berlatih. Peserta diklat akan termotivasi apabila proses diklat dengan memuaskan peserta, pada akhirnya memunculkan reaksi positif dari peserta. Sebaliknya apabila peserta tidak merasa puas terhadap proses diklat yang diikutinya, maka mereka tidak akan termotivasi untuk mengikuti diklat lebih lanjut. Dengan demikian dapat dimaknai bahwa keberhasilan proses diklat tidak terlepas dari minat, perhatian, dan motivasi peserta diklat dalam mengikuti jalannya kegiatan diklat. Orang akan belajar lebih baik manakala memberi reaksi positif terhadap lingkungan belajar. Kepuasan peserta diklat dapat dikaji dalam beberapa aspek, yaitu materi yang diberikan, fasilitas yang tersedia, strategi penyampaian materi yang digunakan oleh pengajar, media pembelajaran yang tersedia, jadwal kegiatan sampai menu dan penyajian konsumsi yang disediakan.

2. Level 2 (*Learning*)

Learning didefinisikan sebagai situasi ketika peserta mampu merubah sikap, pengetahuan, dan keterampilannya sebagai hasil dari mengikuti program diklat. Terdapat tiga hal yang dapat dipenuhi dalam program diklat, yaitu pengetahuan, sikap dan keterampilan. Sebagai contoh, program diklat teknis mengarahkan pada peningkatan keterampilan. Program diklat dalam topik kepemimpinan, motivasi, dan komunikasi dapat mengarahkan ketiga objek. Dalam kegiatan evaluasi diklat, spesifikasi objek harusnya sudah ditentukan. Beberapa evaluator berpendapat bahwa tidak ada diklat berlangsung kecuali jika terjadi perubahan dalam sikap peserta. Peserta diklat dikatakan telah belajar apabila pada dirinya telah mengalami perubahan sikap, perbaikan pengetahuan maupun peningkatan keterampilan. Oleh karena itu untuk mengukur efektivitas program diklat maka ketiga aspek tersebut perlu diukur. Tanpa adanya perubahan sikap, peningkatan pengetahuan maupun perbaikan keterampilan pada peserta diklat, maka program dapat dikatakan gagal. Penilaian *evaluating learning* ini ada yang menyebutkan dengan penilaian hasil (*output*) belajar. Oleh karena itu dalam pengukuran hasil belajar (*learning measurement*) berarti penentuan satu atau lebih hal berikut: a) Pengetahuan apa yang telah dipelajari?, b) Sikap apa yang telah berubah?, c) Keterampilan apa yang telah dikembangkan atau diperbaiki?

3. Level 3 (*Behavior*)

Behavior dapat didefinisikan sebagai tingkat perubahan perilaku peserta yang terjadi karena telah menjadi peserta program diklat. Beberapa evaluator ingin melewati

level satu dan dua (*reaction* dan *learning*) untuk mengukur perilaku. Hal ini merupakan kesalahan yang serius. Sebagai contoh, mengira tidak ada perubahan perilaku yang ditemukan. Kesimpulan menjelaskan bahwa program diklat tersebut tidak efektif dan tidak perlu dilanjutkan. Kesimpulan ini jelas tidak akurat. Reaksi mungkin sudah menyenangkan, dan objek *learning* mungkin sudah terpenuhi, tapi kondisi level tiga dan empat tidak dapat dihadirkan.

Dalam perubahan perilaku, terdapat empat kondisi yang dibutuhkan peserta yaitu: (a) Peserta harus mempunyai keinginan untuk berubah; (b) Peserta harus mengetahui apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya; (c) Peserta harus bekerja dalam iklim kerja yang tepat; (d) Peserta harus dihargai untuk perubahannya.

4. Level 4 (*Result*)

Result dapat didefinisikan sebagai hasil akhir yang terjadi setelah peserta mengikuti program diklat. Hasil akhir dapat berupa kenaikan produksi, peningkatan kualitas, penurunan biaya, penurunan kecelakaan kerja, penurunan *turnover*, dan kenaikan keuntungan. Penting untuk mengenali hasil akhir sebagai alasan membuat program diklat. Oleh karena itu hasil akhir program diklat perlu dinyatakan dalam kerangka acuan (*Term of Reference*). Beberapa program diklat mempunyai hasil akhir yang tidak dapat dinilai dengan mata uang. Sulit bagi kita mengukur hasil akhir dari program diklat yang bertema kepemimpinan, komunikasi, motivasi, manajemen waktu, pengambilan keputusan, atau pengaturan perubahan. Namun program diklat ini berharap mampu memberikan hasil nyata dalam organisasi. Setiap level evaluasi sangatlah penting, dan kita tidak bisa meninggalkan level satu dan dua untuk langsung mendapatkan evaluasi level tiga dan empat.

Karakteristik dasar evaluasi pada Level 1 sampai 4 model Kirkpatrick dan aplikasi model evaluasi di lingkungan BPPK dapat dilihat dalam Tabel 1.

Tabel 1. Karakteristik Dasar Evaluasi Model *Kirkpatrick* dan Aplikasi di Lingkungan BPPK

Level	Mengukur	Objek Ukur	Teknik Pengukuran	Waktu	Aplikasi BPPK
<i>Reaction</i>	Perasaan/ Persepsi	1. Kurikulum 2. Lingkungan belajar 3. Pengajar 4. Harapan peserta	1. Kuesioner 2. <i>Smile sheet</i> 3. <i>Reactionnaires</i>	Pada saat penyelenggaraan	1. Evaluasi penyelenggaraan 2. Evaluasi pengajar 3. Evaluasi Tatap muka
<i>Learning</i>	Keterampilan, Pengetahuan, Sikap	1. peningkatan pengetahuan yang spesifik 2. mengembangkan keterampilan 3. merubah sikap	1. Ujian 2. Observasi 3. <i>Check list</i> 4. <i>Interviews</i>	Pada akhir penyelenggaraan	1. <i>Pre-Test</i> dan <i>Post-Test</i> 2. Ujian
<i>Behavior</i>	Perubahan perilaku	1. Perubahan perilaku dalam bekerja 2. Menerapkan keterampilan hasil diklat 3. Opini dan sikap dalam mengemukakan ide baru 4. Perubahan lingkungan yang memfasilitasi rekannya untuk belajar	1. <i>Interview</i> (tatap muka, telepon) 2. Observasi langsung 3. Analisis dokumen 4. Analisis penilaian kinerja	Setelah penyelenggaraan (beberapa waktu setelah menerapkan hasil diklatnya)	Evaluasi Pascadiklat untuk mengukur implementasi hasil Pembelajaran dalam meningkatkan kompetensialumni.

Tabel 1. Lanjutan

Level	Mengukur	Objek Ukur	Teknik Pengukuran	Waktu	Aplikasi BPPK
<i>Results</i>	Peningkatan produktivitas kinerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengurangan pemborosan 2. Peningkatan output 3. Pengurangan input 4. Perbaikan kualitas 5. Efisiensi proses 6. Efektivitas biaya dan keuntungan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengukuran efisiensi keuangan 2. Pengukuran keuangan 3. Efektifitas non keuangan 4. Pengukuran manfaat 5. Perubahan optimal 6. Pertumbuhan 7. Penguasaan pasar 	<p><i>Short Term</i> (½ sampai 1 tahun)</p> <p><i>Long Term</i> (2 sampai 10 tahun)</p>	<p>Evaluasi Pasca diklat untuk mengukur dampak hasil</p> <p>Pembelajaran dalam meningkatkan kinerja alumni diklat dan/atau organisasi.</p>

Sumber : Balai Diklat Keuanga Makassar (2017)

METODE

Penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif dan kualitatif yang merupakan analisis yang didasarkan pada hubungan semantis antar variabel yang diteliti (Jonathan, 2006). Sumber data yang digunakan berupa data primer dan sekunder. Data primer berupa data yang dihasilkan secara langsung dari responden yang berupa jawaban pertanyaan pada lembar kuesioner dengan responden alumni diklat. Sedangkan data sekunder berupa data penunjang yang diperoleh dan tersedia pada instansi terkait seperti Kerangka Acuan Program (KAP) Diklat, Garis-Garis Besar Program Pembelajaran (GBPP), hasil Identikasi Kebutuhan Diklat (IKD), dan Laporan Penyelenggaraan Diklat Seksi Evaluasi dan Informasi Balai Diklat Keuangan Makassar. Variabel-variabel penelitian yang digunakan sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 2.

Tabel 2. Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Indikator	Pengukuran dan Instrumen Evaluasi
Level 1 (<i>Reaction</i>)	Mengukur dan mengevaluasi bagaimana peserta diklat bereaksi dan merasa puas terhadap diklat yang diikuti (<i>costumer satisfaction</i>).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nilai Evaluasi Penyelenggaraan 2. Nilai Evaluasi Pengajar 	<p>Menganalisis hasil kuesioner untuk:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluasi Penyelenggaraan 2. Evaluasi Pengajar <p>Seluruh item pertanyaan dalam kuesioner tersebut menggunakan pengukuran skala <i>Likert</i> dengan alternatif jawaban yang disediakan yaitu: tidak baik (1), kurang baik (2), cukup (3), baik (4) dan sangat baik (5).</p> <p>Data kuesioner dan wawancara untuk evaluasi Level 1 (<i>Reaction</i>) yang berhasil dikumpulkan kemudian dianalisis dengan metode statistika deskriptif. Penentuan peringkat indeks penilaian menggunakan PER-001/PP/2012 dengan <i>range</i> sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. $1 \leq$ Nilai rata-rata keseluruhan < 1.8, kategori Tidak Baik; b. $1.8 \leq$ Nilai rata-rata keseluruhan < 2.6, kategori Kurang Baik;

Tabel 2. *Lanjutan*

Variabel	Definisi	Indikator	Pengukuran dan Instrumen Evaluasi
			c. $2.6 \leq$ Nilai rata-rata keseluruhan < 3.4 , kategori Cukup d. $3.4 \leq$ Nilai rata-rata keseluruhan < 4.2 , kategori Baik e. $4.2 \leq$ Nilai rata-rata keseluruhan < 5 , kategori Sangat Baik
Level 2 (<i>Learning</i>)	Mengukur dan mengevaluasi bagaimana peserta diklat mampu merubah sikap, pengetahuan, keterampilannya sebagai hasil dari mengikuti program diklat.	Nilai Ujian <i>Pre</i> dan <i>Post Test</i> (<i>Learning Gain</i>).	Menganalisis hasil <i>Pre</i> dan <i>Post-Test</i> .
Level 3 (<i>Behavior</i>)	Implementasi hasil diklat <i>Effective Negotiation Skills</i> dalam meningkatkan kompetensi alumni diklat dalam mendukung pekerjaan alumni setelah kembali ke unit kerja.	Para peserta/alumni mampu : a. membahas perbedaan-perbedaan secara terbuka b. menciptakan tujuan bersama (superordinate goals) c. memfokuskan pada kerja sama dan kepentingan bersama d. menemukan alternatif untuk kemanfaatan bersama e. menetapkan sasaran negosiasi f. memperkirakan sasaran negosiasi dari pihak lain g. menggunakan salah satu teknik negosiasi sebagai upaya untuk mencari solusi h. menentukan kemungkinan-kemungkinan munculnya persetujuan/kesepakatan i. memperkuat hubungan dengan pihak lain untuk kepentingan jangka panjang j. menyimpulkan hasil negosiasi	Menganalisis hasil rekapitulasi dan pengolahan data kuesioner dan wawancara. Kuesioner yang berisi daftar pertanyaan, baik pertanyaan tertutup maupun terbuka terkait kondisi sebelum dan sesudah pelatihan, dengan menggunakan skala 1 s.d. 10, dimana 1 = Sangat Tidak Mampu dan 10 = Sangat Mampu.
Level 4 (<i>Results</i>)	Dampak hasil diklat dalam meningkatkan kinerja alumni diklat dan/atau organisasi.	Dampak positif terhadap peningkatan kinerja alumni dan organisasi, diantaranya ditandai dengan : a. Naiknya kapabilitas individu (secara umum) dalam melakukan negosiasi dengan pemangku kepentingan b. Peningkatan kepercayaan diri dalam melakukan negosiasi c. Kemampuan argumentatif dalam melakukan negosiasi d. Peningkatan kemampuan negosiasi yang lebih efektif e. Kemampuan negosiasi telah memberikan kontribusi kepada unit kerjanya	Menganalisis hasil rekapitulasi dan pengolahan data kuesioner dan wawancara.

Sumber : data primer (diolah)

Populasi dalam penelitian berjumlah 30 orang yang terdiri dari alumni diklat. Adapun sampel dalam evaluasi ini diambil dengan menggunakan teknik *saturation sampling* (sampel jenuh). Teknik ini dipakai jika semua anggota populasi digunakan sebagai sampel, hal ini dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil atau penelitian ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil (Sugiyono, 2005). Berdasarkan hal tersebut, maka jumlah sampel penelitian ditetapkan juga sebanyak 30 orang.

Sebelum melakukan analisis terhadap data, terlebih dahulu dilakukan uji kualitas data. Pengujian kualitas data bertujuan untuk mengetahui apakah instrumen yang digunakan valid dan *reliable*, sebab kebenaran data yang diolah sangat menentukan kualitas hasil penelitian. Uji kualitas data yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji validitas dan realibilitas.

1. Uji validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen (Arikunto, 2006). Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji signifikansi dilakukan dengan cara membandingkan nilai r hitung dengan r tabel untuk *degree of freedom* (df)= $n-2$, dalam hal ini n adalah jumlah sampel. Untuk menguji apakah masing-masing indikator valid atau tidak, dapat dilihat dalam tampilan output Cronbach Alpha pada kolom *Correlated Item-Total Correlation*. Jika r hitung lebih besar dari r tabel dan nilai positif maka butir atau pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid.
2. Uji reliabilitas, menurut Ghozali (2006), adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan dua cara yaitu: (i) *repeated measure* atau pengukuran ulang: disini objek penelitian akan disodori soal yang sama pada waktu yang berbeda, dan kemudian dilihat apakah jawabannya sama atau tidak; (ii) *one shot* atau pengukuran sekali saja: di sini pengukurannya hanya sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. *Software* SPSS menyediakan fasilitas ini dengan uji statistik Cronbach Alpha (α). Uji reliabilitas dengan menggunakan metode Cronbach Alpha (α) diukur berdasarkan skala *Cronbach Alpha* (α) 0 sampai 1. Nilai *Cronbach Alpha* $\geq 0,5$ dikategorikan *reliable* (Triton, 2005).

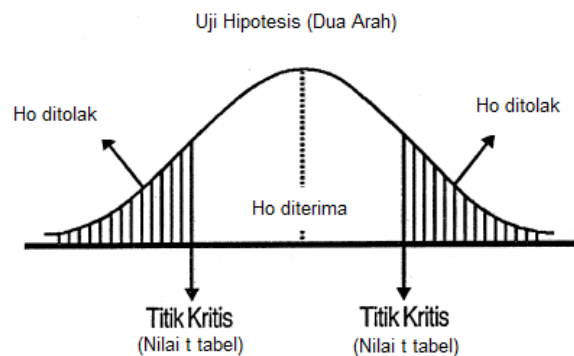
Selanjutnya, metode analisis pada evaluasi Level 3 (*Behavior*) dan Level 4 (*Results*) menggunakan teknik statistik deskriptif dan uji *t-paired* atau *paired-ttest*.

Teknik statistik deskriptif yang digunakan adalah teknik dalam bentuk distribusi frekuensi untuk mengetahui frekuensi penyebaran jawaban pada setiap item pertanyaan pada item kompetensi atau perubahan perilaku (kemampuan). Data yang terkumpul, kemudian ditabulasikan dan ditampilkan dilengkapi dengan rata-rata dan persentase jawaban pada tiap-tiap butir pertanyaan yang dipilih responden mulai

dari skor tertinggi (10) sampai dengan skor terendah (1) serta rata-rata total jawaban (persepsi).

Sedangkan teknik uji *t-paired* atau *paired-ttest* digunakan sebagai uji komparatif atau perbedaan mengingat skala data yang digunakan adalah kuantitatif (interval). Uji ini disebut juga dengan istilah *pairing-t test*. Uji ini merupakan uji beda parametris pada dua data yang berpasangan. Uji ini digunakan untuk membandingkan adakah perbedaan *mean* atau rata-rata dua kelompok yang berpasangan. Berpasangan artinya adalah sumber data berasal dari subjek yang sama.

Kriteria pengujian:



Gambar 2. Bagan Uji Hipotesis

- H_0 diterima : Kedua rata-rata populasi/sampel yaitu rata-rata nilai sebelum dan sesudah diklat adalah sama atau tidak berbeda secara nyata, yaitu jika: nilai t -hitung berada di antara $-t$ -tabel dan $+t$ -tabel.
- H_0 ditolak : Kedua rata-rata populasi/sampel yaitu rata-rata nilai sebelum dan sesudah diklat adalah adalah tidak sama atau berbeda secara nyata, yaitu jika: nilai t -hitung $< -t$ -tabel dan atau t -hitung $> +t$ -tabel.

Selain menganalisis jawaban dari pertanyaan tertutup dengan pendekatan statistik deskriptif, jawaban dari pertanyaan terbuka yang diberikan responden juga ditabulasikan dan dikategorikan untuk melihat kendala-kendala apa saja yang dihadapi alumni Program Diklat dalam menerapkan materi pelatihan di tempat kerja dalam suatu tabel. Analisis dari jawaban pertanyaan tertutup tentang perubahan kompetensi alumni kemudian dikaitkan dengan jawaban pertanyaan terbuka tentang kendala penerapan materi diklat untuk dapat diambil kesimpulan dan memberikan masukan terkait diklat maupun non diklat.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. *Response Rate*

Jumlah responden yang ditetapkan sebagai sampel penelitian ini berjumlah 30 orang. Kuesioner penelitian telah dikirim secara *online* kepada seluruh responden melalui alamat email masing-masing dengan menggunakan perangkat *Google Forms*.

Hingga batas akhir pengembalian kuesioner, jumlah responden yang mengembalikan kuesioner dalam keadaan terisi lengkap hanya sebanyak 16 orang. Hal ini berarti tingkat pengembalian total kuesioner (*response rate*) hanya mencapai 53,34% dari jumlah sampel yang ditetapkan. Meskipun *response rate* tidak mencapai 100%, penelitian tetap dapat dilanjutkan ke tahapan analisis. Hartono (2011) menyebutkan bahwa *response rate* tidak harus mencapai 100%, namun akan semakin baik apabila tingkat respon semakin tinggi. Bahkan kuesioner yang dikirimkan lewat media (seperti pos atau *e-mail*) dengan tingkat respon sebesar 30% sudah dapat dikatakan memadai. Terhadap kuesioner yang terisi tersebut kemudian dilakukan tabulasi, dilanjutkan dengan deskripsi dan klasifikasi responden berdasarkan jenis kelamin, pengalaman dan pendidikan serta pengolahan data.

2. Karakteristik Responden

Penyajian data karakteristik responden bertujuan untuk mengenal ciri-ciri khusus yang dimiliki responden sehingga memudahkan untuk melakukan analisis. Karakteristik responden berdasarkan umur, pangkat/golongan, pendidikan terakhir dan jabatan untuk masing-masing responden, diuraikan sebagai berikut:

Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

Karakteristik responden berdasarkan umur sebagaimana pada Tabel 3.

Tabel 3. Responden Berdasarkan Umur

Umur (tahun)	Jumlah (org)	Persentase (%)
20-25	8	50,00
26-30	2	11,76
31-35	5	29,41
36-40	0	0,00
41-45	0	0,00
46-50	1	0,58
> 51	0	0,00
Jumlah	16	100

Sumber : Data primer (diolah)

Berdasarkan Tabel 3, responden dalam kegiatan evaluasi ini berdasarkan umur sebagian besar alumni adalah berumur di antara 20-25 tahun (berjumlah 8 orang atau 50,00 %).

Karakteristik Responden Berdasarkan Pangkat/Golongan

Karakteristik responden berdasarkan pangkat/golongan sebagaimana pada Tabel 4.

Tabel 4. Responden Berdasarkan Golongan/Pangkat

Karakteristik	Jumlah (org)	Persentase (%)
II/a (Pengatur Muda)	6	35,29
II/b (Pengatur Muda Tk. I)	1	5,88
II/c (Pengatur)	6	35,29
II/d (Pengatur Tk. I)	2	11,76
III/a (Penata Muda)	1	6,25
III/b (Penata Muda Tk.I)	0	0,00
III/c (Penata)	0	0,00
III/d (Penata Tk. I)	0	0,00
Jumlah	16	100

Sumber : Data primer (diolah)

Berdasarkan Tabel 4, responden dalam kegiatan evaluasi ini berdasarkan pangkat/golongan, sebagian besar alumni memiliki pangkat/golongan II/a (Pengatur Muda) dan II/c (Pengatur) yaitu masing-masing berjumlah 6 orang atau 35,29%.

Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir sebagaimana pada Tabel 5.

Tabel 5. Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Karakteristik	Jumlah (org)	Persentase (%)
Alumni		
SMA sederajat	0	0,00
Diploma I	11	64,71
Diploma III	4	23,53
Starata Satu (S1)/Diploma IV (DIV)	1	6,25
Strata Dua (S2)	0	0,00
Strata Tiga (S3)	0	0,00
Jumlah	16	100

Sumber : Data primer (diolah)

Berdasarkan Tabel 5, responden dalam kegiatan evaluasi ini berdasarkan pendidikan terakhir, sebagian besar alumni memiliki pendidikan terakhir Diploma I yaitu sebanyak 11 orang atau 64,71%.

3. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Uji validitas dan reliabilitas instrumen dilakukan terhadap kuesioner yang disebarkan kepada alumni. Pengujian dilakukan terhadap 10 butir pernyataan utama pada kuesioner. Pengujian ini dilakukan dengan bantuan program *IBM SPSS Statistics 23* dengan metode *Correlated Item-Total Correlation*. Hasil pengujian diperoleh sebagaimana Tabel 6.

Tabel 6. Hasil Pengujian Validitas Kuesioner

Item Pertanyaan	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	<i>r-tabel, (df)=N-2 = 14</i>
1	0,926**	
2	0,954**	
3	0,857**	
4	0,974**	
5	0,978**	
6	0,893**	0,4973
7	0,911**	
8	0,969**	
9	0,930**	
10	0,931**	

** . *Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).*

Sumber : data primer (diolah)

Berdasarkan Tabel 6, dengan membandingkan masing-masing nilai r-hitung (*Correlation Item-Total Correlation*) pada setiap item pertanyaan berdasarkan Tabel 6 dengan r-tabel untuk *degree of freedom* (df) = N - 2 = dan *alpha* 5%, di mana r-tabel untuk kuesioner alumni= 0,4973, maka dapat dinyatakan bahwa semua nilai r-hitung masing-masing pertanyaan yang digunakan sebagai instrumen untuk mengukur variabel penelitian adalah lebih besar dari nilai r-tabel. Sehingga dapat dinyatakan bahwa seluruh item pertanyaan pada instrumen penelitian (kuesioner) adalah valid.

Selanjutnya, pengujian realibilitas dengan metode *Cronbach Alpha* juga dilakukan terhadap 26 butir pernyataan pada kuesioner alumni, 10 butir pertanyaan pada kuesioner alumni. Pengujian realibilitas atas instrumen penelitian (kuesioner) ini dilakukan dengan bantuan program *IBM SPSS Statistics 23* diperoleh hasil seperti pada Tabel 7.

Tabel 7. Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner

Kuesioner	<i>Reliability Statistics</i>	
	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>
Alumni	0,982	10

Sumber : data primer (diolah)

Berdasarkan Tabel 7, dengan membandingkan nilai *Cronbach Alpha* instrumen penelitian dengan nilai kriteria realibilitas sebagaimana yang disebutkan oleh Triton (2005), maka dapat dinyatakan bahwa instrumen penelitian adalah sangat *reliable* yaitu berada nilai *Cronbach Alpha* yang melebihi nilai ambang batas. Hal ini berarti semua butir pernyataan mempunyai kehandalan/konsistensi yang dapat dipertanggungjawabkan (*reliable*).

4. Analisis Evaluasi Model Kirkpatrick Level 1 (*Reaction*)

Hasil evaluasi tentang pemenuhan kepuasan peserta diklat terhadap pengajar dan layanan/penyelenggaraan diklat melalui kegiatan survei (kuesioner) dan evaluasi tatap muka (wawancara) adalah seperti pada Tabel 8.

Tabel 8. Skor Rata-Rata Komponen Evaluasi

No	Butir	Rata-Rata Keperingan	Rata-Rata Persepsi/Kenyataan	Persentase Pernercaiaan [(4/3) x 100%]
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
PENYELENGGARAAN				
1	Kesesuaian materi pembelajaran dengan harapan/kebutuhan peserta Pembelajaran	4,69	4,15	88,52%
2	Bahan ajar mudah dipahami	4,50	4,15	92,31%
3	Kesesuaian metode pembelajaran dengan materi Pembelajaran	4,50	4,15	92,31%
4	Kesigapan penyelenggara Pembelajaran dalam melayani peserta Pembelajaran selama proses Pembelajaran	4,35	4,27	98,23%
5	Ketercukupan konsumsi (makanan/minuman)	4,38	4,12	93,86%
6	Lingkungan belajar berfungsi dengan baik			
	6.1 ruang kelas	4,69	4,19	89,34%
	6.2 asrama	4,73	4,54	95,98%
	Rata-rata	4,55	4,23	92,87%
PENGAJAR				
No	Pengajar (Mata Pelajaran)	Rata-Rata Harapan	Rata-Rata Persepsi Kenyataan	Hasil
1	Pengantar Negosiasi	4,38	4,56	104,10%
2	Prinsip-Prinsip Negosiasi	4,48	4,54	101,33%
3	Tahapan dalam Negosiasi	4,54	4,56	100,44%
4	Teknik-Teknik Negosiasi	4,56	4,56	100,00%
5	Sasaran Negosiasi	4,54	4,60	101,32%
6	Strategi Negosiasi	4,60	4,62	100,42%
	Rata-rata	4,52	4,57	101,27%

Sumber: data primer (diolah)

Dari Tabel 8, dapat dilihat bahwa untuk keseluruhan aspek penyelenggaraan, keseluruhan tingkat kinerja penyelenggaraan sudah dinilai oleh peserta diklat dan masuk ke dalam kategori Sangat Baik meskipun secara total belum dapat memenuhi tingkat harapan dari peserta. Hal ini dapat dilihat dari Tabel 8 pada kolom (5) yang menunjukkan angka rata-rata dibawah 100%. Di sisi lain, pengajar berpendapat bahwa *training* telah melebihi harapan, ditunjukkan oleh rata-rata 101,21%, yang berarti bahwa persepsi kenyataan pada tiap butir evaluasi pengajar melebihi harapan atau espektasi peserta diklat. Berdasarkan data yang diperoleh, keseluruhan tingkat kinerja pengajar sudah dinilai oleh peserta dan masuk ke dalam kategori Sangat Baik.

5. Analisis Hasil Evaluasi Model Kirkpatrick Level 2 (*Learning Gain*)

Evaluasi pengukuran tingkat pengetahuan dan keterampilan sebagai hasil program diklat menggunakan data nilai *Pre* dan *Post-Test*. Ringkasan hasil ujian dapat dilihat dalam Tabel 9.

Tabel 9. Ringkasan *Pre-Test* dan *Post-Test*

Aspek	Pre-Test	Post-Test
Nilai Tertinggi	75,00	90,00
Nilai Terendah	15,00	45,00
Rata-rata	46,67	74,83
Nilai yang naik	27 peserta (90%)	
Kenaikan tertinggi	60,00 poin	
Rata-rata kenaikan (%)	28,02 poin (60,36%)	

Sumber: data primer (diolah)

Dari Tabel 9 dapat dilihat bahwa sebagian besar peserta diklat memperoleh nilai *Post-Test* yang cenderung naik bila dibandingkan dengan nilai *Pre-Test*. Dari seluruh peserta, peserta yang mendapatkan nilai yang naik adalah sebanyak 27 peserta (90%), sedangkan 3 peserta lainnya memiliki nilai yang tetap. Secara umum dapat dikatakan bahwa peserta diklat telah mendapatkan tambahan ilmu pengetahuan dan keterampilan setelah mengikuti diklat/pelatihan.

6. Analisis Statistik Deskriptif dan Uji t-paired Level 3 (*Behavior*)

1. Penempatan Tugas dan *Transfer Learning*

Tabel 10. Statistik Persepsi Alumni Terhadap Penempatan Tugas dan *Transfer Learning*

Pertanyaan	Jawaban (n/%)			Jumlah
	Ya	Tidak	Tidak Menjawab	
Apakah saat ini, Saudara sedang ditugaskan atau ditempatkan pada bagian yang memerlukan pelatihan <i>Effective Negotiation Skills</i> ini?	15 (93,75%)	1 (6,25%)	0 (0,00%)	16
Apakah pelatihan ini memiliki keterkaitan dengan bidang tugas Saudara?	8 (50,00%)	2 (12,50%)	6 (37,50%)	16
Apakah pengetahuan yang diperoleh membantu Anda dalam menjalankan tugas	9 (56,25%)	1 (6,25%)	6 (37,50%)	16
Apakah Saudara sudah melakukan <i>transfer learning</i> kepada rekan kerja di lingkungan tempat Saudara bekerja?	13 (81,25%)	3 (18,75%)	0 (0,00%)	16
Bagaimana cara Saudara melakukan <i>transfer learning</i>	Diskusi Formal 3 (18,75%)	Diskusi Informal 8 (50,00%)	Diskusi Formal dan Informal 2 (12,50%)	Tidak Menjawab 3 (18,75%)

Sumber: data primer (diolah)

Hasil rekapitulasi data kuesioner terhadap penempatan tugas dan *transfer learning* oleh alumni diklat sebagaimana pada Tabel 10.

Berdasarkan Tabel 10, terlihat bahwa mayoritas alumni diklat (93,75%) saat ini sedang ditugaskan atau ditempatkan pada bagian yang memerlukan pelatihan *Effective Negotiation Skills*. Sebagian besar di antara alumni (50,00%) juga ditugaskan atau ditempatkan pada bagian yang memiliki keterkaitan dengan pelatihan *Effective Negotiation Skills*. Selain itu, 56,25% alumni merasa bahwa pengetahuan yang diperoleh dari pelatihan telah membantu mereka dalam menjalankan tugas dan 81,25% dari mereka telah melakukan *transfer knowledge* kepada rekan kerja. Dari statistik ini dapat dinyatakan bahwa evaluasi terkait implementasi kompetensi pelatihan/diklat dan dampaknya terhadap kinerja individu dan organisasi menjadi sangat relevan untuk dilakukan.

2. Perubahan Kompetensi

Hasil rekapitulasi dan analisis statistik deskriptif data kuesioner yang dibagikan kepada responden alumni untuk mengukur persepsi alumni terkait perubahan kompetensi, diperoleh hasil seperti pada Tabel 11.

Tabel 11. Persepsi Alumni Terhadap Perubahan Kompetensi Sebelum Mengikuti Pelatihan

Pernyataan	Jumlah Responden = 16 orang										Total	Rata-rata
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
SEBELUM mengikuti pelatihan, alumni mampu :												
membahas perbedaan-perbedaan secara terbuka	0	0	1	3	3	3	3	3	0	0	16	5,81
menciptakan tujuan bersama (superordinate goals)	0	0	1	2	3	2	4	4	0	0	16	6,13
memfokuskan pada kerja sama dan kepentingan bersama	0	0	1	2	3	0	4	5	1	0	16	6,44
menemukan alternatif untuk kemanfaatan bersama	0	0	1	1	3	2	3	6	0	0	16	6,44
menetapkan sasaran negosiasi	0	0	1	1	3	2	3	6	0	0	16	6,44
memperkirakan sasaran negosiasi dari pihak lain	0	0	0	3	2	5	4	2	0	0	16	6,00
menggunakan salah satu teknik negosiasi sebagai upaya untuk mencari solusi	0	1	0	4	3	3	3	2	0	0	16	5,50
menentukan kemungkinan-kemungkinan munculnya persetujuan/kesepakatan	0	0	0	1	4	3	6	2	0	0	16	6,25

Tabel 11. Lanjutan

Pernyataan	Jumlah Responden = 16 orang										Total	Rata-rata
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
memperkuat hubungan dengan pihak lain untuk kepentingan jangka panjang	0	0	0	3	2	2	4	5	0	0	16	6,38
	0,00%	0,00%	0,00%	18,75%	12,50%	12,50%	25,00%	31,25%	0,00%	0,00%	100,00%	
menyimpulkan hasil negosiasi	0	0	0	1	3	3	5	3	1	0	16	6,56
	0,00%	0,00%	0,00%	6,25%	18,75%	18,75%	31,25%	18,75%	6,25%	0,00%	100,00%	
TOTAL	0	1	5	21	29	25	39	38	2	0	160	6,19
	0,00%	0,63%	3,13%	13,13%	18,13%	15,63%	24,38%	23,75%	1,25%	0,00%	100,00%	

Sumber: data primer (diolah)

Tabel 12. Persepsi Alumni Terhadap Perubahan Kompetensi Setelah Mengikuti Pelatihan

Pernyataan	Jumlah Responden = 16 orang										Total	Rata-rata
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
SETELAH mengikuti diklat, alumni diklat mampu :												
membahas perbedaan-perbedaan secara terbuka	0	0	0	0	1	1	1	5	5	3	16	8,31
	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	6,25%	6,25%	6,25%	31,25%	31,25%	18,75%	100,00%	
menciptakan tujuan bersama (<i>superordinate goals</i>)	0	0	0	1	0	0	2	5	5	3	16	8,31
	0,00%	0,00%	0,00%	6,25%	0,00%	0,00%	12,50%	31,25%	31,25%	18,75%	100,00%	
memfokuskan pada kerja sama dan kepentingan bersama	0	0	0	0	1	0	1	5	6	3	16	8,50
	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	6,25%	0,00%	6,25%	31,25%	37,50%	18,75%	100,00%	
menemukan alternatif untuk kemanfaatan bersama	0	0	0	0	1	0	2	4	7	2	16	8,38
	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	6,25%	0,00%	12,50%	25,00%	43,75%	12,50%	100,00%	
menetapkan sasaran negosiasi	0	0	0	0	1	1	2	3	7	2	16	8,25
	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	6,25%	6,25%	12,50%	18,75%	43,75%	12,50%	100,00%	
memperkirakan sasaran negosiasi dari pihak lain	0	0	0	0	1	0	3	5	5	2	16	8,19
	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	6,25%	0,00%	18,75%	31,25%	31,25%	12,50%	100,00%	
menggunakan salah satu teknik negosiasi sebagai upaya untuk mencari solusi	0	0	0	0	1	0	2	4	7	2	16	8,38
	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	6,25%	0,00%	12,50%	25,00%	43,75%	12,50%	100,00%	
menentukan kemungkinan-kemungkinan munculnya persetujuan/kesepakatan	0	0	0	0	1	0	2	5	7	1	16	8,25
	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	6,25%	0,00%	12,50%	31,25%	43,75%	6,25%	100,00%	
memperkuat hubungan dengan pihak lain untuk kepentingan jangka panjang	0	0	0	0	1	0	1	4	7	3	16	8,56
	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	6,25%	0,00%	6,25%	25,00%	43,75%	18,75%	100,00%	
menyimpulkan hasil negosiasi	0	0	0	0	1	0	2	6	4	3	16	8,31
	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	6,25%	0,00%	12,50%	37,50%	25,00%	18,75%	100,00%	
TOTAL	0	0	0	1	9	2	18	46	60	24	160	8,34
	0,00%	0,00%	0,00%	0,63%	5,63%	1,25%	11,25%	28,75%	37,50%	15,00%	100,00%	

Sumber : data primer (diolah)

Tabel 11 menunjukkan bahwa nilai rata-rata total persepsi responden alumni terkait perubahan kompetensi **sebelum** mengikuti pelatihan adalah sebesar **6,19**. Namun pada Tabel 12, nilai rata-rata total persepsi responden alumni diklat terkait perubahan kompetensi **setelah** mengikuti pelatihan berubah menjadi **8,34** (dari skala 1-

10). Hal ini menunjukkan bahwa para alumni diklat merasa bahwa pelatihan ini mampu meningkatkan kompetensi para alumni. Dari hasil wawancara, ditemukan bahwa selain dari program pelatihan, peningkatan kompetensi para alumni juga diperoleh dari bimbingan atasan, belajar sendiri, pengalaman, dan diskusi dengan rekan kerja.

3. Penilaian Umum Terhadap Pelatihan

Hasil rekapitulasi dan analisis statistik deskriptif data kuesioner yang dibagikan kepada responden alumni untuk mengukur penilaian mereka terhadap pelatihan ini secara umum adalah seperti pada Tabel 13.

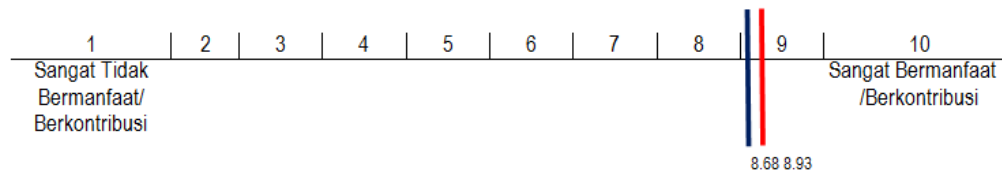
Tabel 13. Penilaian Umum Terhadap Pelatihan

Pernyataan	Jumlah Responden = 16 orang										Total	Rata-rata
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Secara keseluruhan, Pelatihan <i>Effective Negotiation Skills</i> :												
Bermanfaat dalam mendukung pekerjaan sehari-hari	0	0	0	0	1	1	0	5	2	7	16	8,68
	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	6,25%	6,25%	0,00%	31,25%	12,50%	43,75%	100%	
Berkontribusi positif dalam peningkatan kompetensi	0	0	0	0	0	1	1	4	2	8	16	8,93
	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	6,25%	6,25%	25,00%	12,50%	50,00%	100%	
Rata-rata												8,80

Sumber: data primer (diolah)

Tabel 13 menunjukkan bahwa nilai rata-rata total persepsi responden alumni diklat untuk mengukur penilaian mereka terhadap pelatihan ini secara umum adalah sebesar **8,80** (dari skala 1-10). Hal ini berarti bahwa para alumni diklat merasa bahwa pelatihan ini sangat bermanfaat dalam mendukung pekerjaan sehari-hari dan berkontribusi positif dalam peningkatan kompetensi mereka. Ilustrasi persepsi responden alumni terhadap manfaat dan kontribusi pelatihan secara umum dapat dilihat pada Grafik 1.

Grafik 1. Persepsi alumni Terhadap Manfaat dan Kontribusi Pelatihan



Keterangan :

— Manfaat — Kontribusi

4. Hasil Uji *t-paired*

Hasil analisis uji *t-paired* data kuesioner yang dibagikan kepada responden alumni untuk membandingkan adakah perbedaan *mean* atau rata-rata sebelum dan

sesudah pelatihan dalam meningkatkan kompetensi para alumni adalah seperti pada Tabel 14.

Tabel 14. Hasil Uji *t-paired* untuk Responden Alumni

		Paired Samples Statistics			
		<i>Mean</i>	<i>N</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>Std. Error Mean</i>
Pair 1	Sebelum	61,93	16	14,22	3,55
	Sesudah	83,43	16	12,41	3,10

		Paired Samples Test								
		<i>Paired Differences</i>						<i>t</i>	<i>df</i>	<i>Sig. (2-tailed)</i>
		<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>Std. Error Mean</i>	<i>95% Confidence Interval of the Difference</i>					
					<i>Lower</i>	<i>Upper</i>				
Pair 1	Sebelum - Sesudah	-21,50	15,80	3,95	-29,92	-13,07	-5,44	15	0,000	

Sumber: data primer (diolah)

Tabel 14 menunjukkan bahwa nilai rata-rata (*mean*) persepsi sebelum pelatihan adalah 61,93 dengan Standar Deviasi 14,22 dan sesudah pelatihan adalah 83,43 dengan Standar Deviasi 12,41. Hasil ini menunjukkan bahwa nilai rata-rata (*mean*) persepsi terhadap kompetensi mengalami **peningkatan** setelah mengikuti program pelatihan.

Berdasarkan Tabel 14 juga diperoleh nilai hasil *t*-hitung sebesar -5,44. Nilai *t-table* sebagai nilai perbandingan, dengan tingkat signifikansi adalah 5% atau tingkat kepercayaan 95%, *df* (*degree of freedom*) atau derajat kebebasan adalah $n-1$ atau $16-1=15$ adalah 2.131. Uji hipotesis dilakukan dua sisi (lihat Gambar 1). Oleh karena nilai *t*-hitung terletak pada daerah H_0 ditolak, atau dengan kata lain nilai *t*-hitung $> t-table$, maka dapat disimpulkan bahwa rata-rata nilai sebelum dan sesudah pelatihan adalah tidak sama atau berbeda secara nyata. Berdasarkan perbandingan nilai probabilitas (*Sig.*), ditetapkan kriteria pengujian: jika probabilitas $> 0,05$, maka H_0 diterima, dan jika probabilitas $< 0,05$, maka H_0 ditolak. Dari Tabel 14 terlihat bahwa nilai probabilitas (*Sig. (2-tailed)*) adalah 0,000. Oleh karena nilai probabilitas $< 0,05$, maka H_0 ditolak, yang berarti bahwa rata-rata nilai sebelum dan sesudah pelatihan (diklat) adalah tidak sama atau berbeda secara nyata.

Dari kedua indikator hasil uji di atas (nilai *t*-hitung dan probabilitas (*Sig.*)), dapat dinyatakan bahwa para alumni memiliki persepsi bahwa program pelatihan yang dilakukan **berhasil dan memiliki pengaruh yang signifikan** dalam peningkatan kompetensi alumni diklat, dengan adanya perbedaan (peningkatan) nilai rata-rata sebelum dan sesudah program pelatihan/diklat.

5. Analisis Statistik Deskriptif Level 4 (*Result*)

Hasil rekapitulasi dan analisis statistik deskriptif data kuesioner yang dibagikan kepada responden alumni untuk mengukur dampak pelatihan terhadap kinerja dan organisasi adalah seperti pada Tabel 15.

Tabel 15. Statistik Dampak Pelatihan

Pertanyaan	Jawaban (n/%)			Jumlah
	Ya	Tidak	Tidak Menjawab	
Apakah pembelajaran ini memberikan dampak terhadap kinerja Anda dan/atau unit kerja Anda	15 (93,75%)	1 (6,25%)	-	16

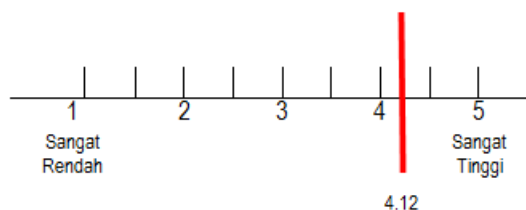
Tingkat dampak positif bagi kinerja Anda dan/ atau unit kerja Anda?	Pilihan Jawaban (Banyaknya)					Total/ Rata-rata
	1 (Sangat Rendah)	2 (Rendah)	3 (Sedang)	4 (Tinggi)	5 (Sangat Tinggi)	
	1 6,25%	1 6,25%	1 6,25%	5 31,25%	8 50,00%	16 4,12

Dampak yang Anda rasakan sebagai hasil penerapan apa yang telah Anda pelajari?				
Naiknya kapabilitas individu (secara umum) dalam melakukan negosiasi dengan pemangku kepentingan	Peningkatan kepercayaan diri dalam melakukan negosiasi	Kemampuan argumentatif dalam melakukan negosiasi	Peningkatan kemampuan negosiasi yang lebih efektif	Kemampuan negosiasi telah memberikan kontribusi positif kepada unit kerja
13 (81,25%)	3 (18,75%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)

Sumber: data primer (diolah)

Berdasarkan Tabel 15, 93,75% dari alumni menyatakan bahwa pelatihan(diklat) ini memberikan dampak terhadap kinerja alumni dan/atau unit kerja alumni diklat dengan nilai rata-rata (*mean*) tingkat dampak positif bagi unit sebesar **4,12** dari skala 1 (Sangat Rendah) – 5 (Sangat Tinggi). Sebanyak 81,25% dari alumni merasa bahwa dampak pelatihan terhadap kinerja individu ditandai dengan naik kapabilitas individu (secara umum) dalam melakukan negosiasi dengan pemangku kepentingan. Selain itu, 18,75% dari alumni diklat merasa bahwa dampak pelatihan terhadap kinerja individu ditandai dengan peningkatan kepercayaan diri dalam melakukan negosiasi.

Grafik 2. Persepsi Alumni Terhadap Dampak Pelatihan



Keterangan:

— Dampak

6. Kendala dan Masukan

Meskipun secara umum hasil evaluasi menunjukkan adanya hubungan yang positif antara pelatihan dan perubahan perilaku/peningkatan kompetensi serta dampak terhadap kinerja dari alumni diklat dan/atau unit kerja, masih tampak beberapa kendala yang dihadapi oleh alumni dalam menerapkan materi pelatihan di lingkungan kerja. Kendala tersebut dapat dilihat dalam Tabel 16.

Tabel 16. Kendala

Kendala	Frekuensi
Permasalahan bahasa, budaya, watak dan karakter masyarakat yang berbea-beda di tiap wilayah.	11
Kurangnya keberanian dan kepercayaan diri dalam melakukan negoisiasi.	2

Sumber: data primer (diolah)

Dari data kualitatif kuesioner, didapatkan beberapa saran atau masukan dari para responden alumni, sebagaimana terlihat pada Tabel 17.

Tabel 17. Saran/Masukan

Kendala	Frekuensi
Penambahan materi pelatihan berupa simulasi dan studi kasus.	7
Pelaksanaan pelatihan dengan suasana yang lebih <i>fun</i> .	1
Penambahan materi gaya komunikasi/negosiasi yang efektif sesuai dinamika milenial.	1
Peningkatan frekuensi pelaksanaan pelatihan.	1

Sumber: data primer (diolah)

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis dan pembahasan, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Keseluruhan aspek evaluasi penyelenggaraan dinilai oleh peserta dengan kategori Sangat Baik meskipun belum dapat memenuhi tingkat harapan dari peserta yang ditunjukkan dengan angka rata-rata di bawah 100%. Di sisi lain, keseluruhan aspek evaluasi pengajar telah dapat memenuhi harapan dari peserta yang menunjukkan angka 101,21% dengan nilai kategori Sangat Baik;
2. Pelatihan *Effective Negotiation Skills* mampu meningkatkan kompetensi alumni diklat dalam mendukung pekerjaan alumni setelah kembali ke unit kerja. Hal ini terlihat dari nilai rata-rata total persepsi responden alumni terkait perubahan kompetensi setelah mengikuti pelatihan sebesar 8,34 dengan kategori sangat setuju, yang menunjukkan bahwa para alumni merasa bahwa implementasi hasil pelatihan ini mampu meningkatkan kompetensi para alumni diklat. Begitupula, nilai rata-rata total persepsi responden atasan dan rekan alumni terkait perubahan kompetensi alumni setelah mengikuti pelatihan masing-masing sebesar 8,94 dan 9,24 dengan kategori sangat setuju yang menunjukkan bahwa para atasan dan rekan alumni diklat merasa bahwa implementasi hasil pelatihan ini mampu meningkatkan kompetensi para alumni diklat. Hasil uji-*t paired* pada responden alumni, atasan dan rekan alumni juga menunjukkan hal yang sama bahwa program pelatihan yang dilakukan berhasil dan memiliki pengaruh yang signifikan dalam peningkatan kompetensi alumni diklat;
3. Hasil pelatihan memberikan dampak terhadap kinerja alumni diklat dan/atau unit kerja alumni dengan nilai rata-rata tingkat dampak positif bagi kinerja individu dan/atau unit kerja sebesar 4,12 (kategori tinggi) dari skala 1 (Sangat Rendah) – 5 (Sangat Tinggi). Sebagian besar alumni merasa bahwa dampak pelatihan terhadap kinerja individu ditandai dengan naiknya kapabilitas individu (secara umum) dalam melakukan negosiasi dengan pemangku kepentingan;
4. Kendala terbesar yang dialami alumni dalam penerapan materi diklat di tempat kerja adalah bahwa mereka mengalami permasalahan bahasa, budaya, watak dan karakter masyarakat yang berbeda-beda di tiap wilayah diklat sehingga menyulitkan mereka dalam melakukan negosiasi dan komunikasi terkait dengan pelaksanaan tugas dan target kinerja unit kerja.

REFERENSI

- Arikunto, S., Jabar, & Cepi, S.A.(2008). *Evaluasi Program Pendidikan*. Bumi Aksara.
Balai Diklat Keuangan Makassar. (2017). *Laporan Evaluasi Pascadiklat Tahun 2017*.
Ghozali, I. (2006). *Aplikasi Analisis Multivariat Dengan Program SPSS-Cetakan Keempat*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
Hartono, J. (2011). *Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-pengalaman*. Yogyakarta: BPF.
Jonathan, S. (2006). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

- Kirkpatrick, D.L., & Kirkpatrick, J.D. (2008). *Evaluating Training Programs*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Sugiyono, (2005). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Triton, P.B. (2005). *Riset Statistik Parametrik: SPSS13.00 for windows*. Yogyakarta: Andi.