

EFEKTIVITAS

EVALUASI PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEPEMIMPINAN TINGKAT IV¹

EFFECTIVENESS OF EVALUATION ON LEADERSHIP TRAINING LEVEL IV

Fajar Iswahyudi²

Email: fajarkawalan@gmail.com

ABSTRACT

Evaluation leadership training level IV is an important instrument to ensure the achievement of learning objectives. For that evaluation is required to be effective. Effective evaluation carried out with 5 levels. However, leadership training Level IV Evaluation can not meet the evaluation mechanism 5 Level, if viewed from the type of evaluation are applied and time of the evaluation. For that we can conclude the evaluation of leadership training level IV not yet effective. Given the importance of evaluation leadership training level IV, the implementation of the evaluation can be prosecuted more effectively. Mechanism that can be used is the evaluation of Level 5 by modifying the type of evaluation and implementation time of evaluation.

Keywords: Leadership Training, Effectiveness, Evaluation, 5 Level Evaluation.

ABSTRAK

Evaluasi Diklat Kepemimpinan Tingkat IV merupakan instrumen penting untuk memastikan pencapaian tujuan pembelajaran. Untuk itu evaluasi yang dilakukan harus efektif. Evaluasi yang efektif dilakukan dengan 5 (lima) tingkatan. Namun demikian, pada Diklat kepemimpinan tingkat IV tidak dapat memenuhi ke lima tingkatan evaluasi. Untuk itu efektivitas evaluasi Diklat kepemimpinan tingkat IV belum efektif. Mengingat pentingnya evaluasi dalam penyelenggaraan Diklat kepemimpinan maka evaluasi hendaknya didesain agar lebih efektif. Mekanisme yang dapat digunakan adalah dengan melakukan 5 (lima) tingkatan evaluasi.

Kata kunci: Diklat Kepemimpinan. Efektivitas, Evaluasi, 5 tingkatan evaluasi.

¹ Naskah diterima 14 Februari 2017. Direvisi 24 Agustus 2017

² Widyaiswara Ahli Muda pada PKP2A III LAN

A. LATAR BELAKANG

1. Pendahuluan

Tulisan ini membahas tentang efektivitas evaluasi pendidikan dan pelatihan kepemimpinan tingkat IV. Hal ini penting didiskusikan mengingat evaluasi merupakan fase yang penting dalam penyelenggaraan Diklat. Evaluasi dilakukan pada setiap fase penyelenggaraan Diklat. Evaluasi bertujuan untuk memastikan tujuan penyelenggaraan dapat dicapai dengan baik. Untuk itu dapat disimpulkan evaluasi berkontribusi terhadap keberhasilan penyelenggaraan Diklat.

Demikian juga dalam penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan (Diklatpim) Tingkat IV, evaluasi dilaksanakan untuk memastikan tujuan penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV tercapai dengan baik. Mengingat pentingnya evaluasi pada penyelenggaraan Diklatpim maka penting kiranya untuk memastikan evaluasi yang dilaksanakan dapat dijalankan dengan baik dan mampu mendorong pencapaian tujuan Diklatpim dengan baik.

Efektivitas merupakan ukuran ketercapaian tujuan (Merriam-Webster online Dictionary, 2016). Evaluasi dikatakan efektif jika mampu membantu memastikan tujuan penyelenggaraan pelatihan dapat dicapai dengan baik.

2. Rumusan Masalah

Adapun permasalahan yang akan dijawab dalam tulisan ini adalah bagaimanakah tingkat efektivitas evaluasi Diklatpim Tingkat IV?

3. Tujuan

Adapun tujuan yang ingin dicapai adalah teridentifikasinya efektivitas evaluasi Diklatpim Tingkat IV. Sekaligus memberikan rekomendasi kebijakan dalam

rangka meningkatkan efektivitas evaluasi Diklatpim Tingkat IV.

B. LANDASAN TEORI

1. Evaluasi Pelatihan

Evaluasi dalam sebuah pelatihan menjadi unsur yang tidak dapat dipisahkan dalam penyelenggaraan sebuah pelatihan. Sehingga dalam setiap penyelenggara pelatihan evaluasi selalu dilakukan.

Menurut Basarab dan Root (1992) evaluation is a systematic process by which pertinent data are collected and converted into information for measuring effect of training, helping in decision making, documenting results to be used in program improvement, and providing a method for determining the quality of training (proses yang sistematis untuk mengumpulkan data yang penting untuk kemudian dirubah menjadi informasi yang dapat menggambarkan efek dari pelatihan, membantu dalam pengambilan keputusan, mendokumentasikan hasil yang dapat digunakan untuk perbaikan pelatihan, dan menyediakan metode untuk meningkatkan kualitas pelatihan).

Berdasarkan pengertian tersebut evaluasi sejatinya adalah proses yang sistematis untuk mengumpulkan data untuk kemudian diolah menjadi informasi yang berguna bagi pengembangan sebuah pelatihan. Dari pengertian ini cukup beralasan manakala evaluasi sulit untuk dilepaskan dalam sebuah pelatihan.

Seiring dengan pengertiannya, menurut Basarab dan Root (1992) evaluasi bertujuan untuk mengukur efektivitas dari pelatihan, mengukur area perubahan yang terjadi sebagai akibat dari pelatihan, dan memenuhi kebutuhan lain yang diinginkan oleh para stakeholder pelatihan, seperti informasi yang akan dijadikan dasar untuk mengambil keputusan terkait dengan pelatihan. Keputusan dimaksud adalah

sebagai berikut:

1. Keputusan terkait apakah program pelatihan harus diteruskan, disingkat, atau dihilangkan;
2. Keputusan terkait apakah setiap elemen pelatihan harus dirubah dana apa yang harus dirubah'
3. Keputusan terkait kepesertaan, apakah persyaratan yang selama ini diberlakukan harus dirubah dan bagaimana cara merubahnya;
4. Keputusan terkait bagaimana efektivitas pelatihan dalam mencapai tujuan pembelajaran dan menjelaskan capaian ROI;
5. Keputusan terkait kepuasan para stakeholder pelatihan;
6. Keputusan terkait pelatihan berhasil memenuhi atau diatas kualitas yang telah distandarkan.

Mengingat pentingnya evaluasi tersebut perlu diperhatikan efektivitas evaluasi dalam sebuah pelatihan. Menurut Mihaiu dkk. (2010) menyatakan bahwa the effectiveness is the indicator given by the ratio of the result obtained to the one programmed to achieve (efektivitas adalah indikator perbandingan antara hasil yang dicapai dengan rencana capaian). Menurut pengertian tersebut efektivitas berarti ukuran tercapainya hasil dari sebuah kegiatan. Sejalan dengan hal tersebut Pemerintah Australia (2013) menyatakan pengertian yang relatif sama. Menurut merka efektivitas adalah ukuran tercapainya tujuan dari sebuah kegiatan. Berdasarkan kedua pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa efektivitas adalah ukuran tercapainya tujuan dari sebuah kegiatan.

Jika dikaitkan dengan evaluasi pelatihan maka efektivitas evaluasi pelatihan adalah ukuran tercapainya tujuan dari evaluasi pelatihan. Dari pengertian ini dapat dijelaskan bahwasannya efektivitas

evaluasi pelatihan dilihat dari sejauh mana informasi yang dihasilkan dari evaluasi pelatihan. Semakin komprehensif maka semakin efektif evaluasi pelatihan tersebut.

2. Metode Evaluasi

Salah satu metode yang sering digunakan untuk melakukan evaluasi pada kegiatan pelatihan adalah metode evaluasi 4 (empat) tingkat yang diperkenalkan oleh Donald Kirkpatrick sebagaimana yang dijelaskan oleh Basarab dan Root (1992) berikut ini.

Level 1: Reaction Level. Pada level ini, evaluasi diarahkan untuk mengukur tingkat reaksi dan menginformasikan apa yang peserta rasakan terkait materi, instruktur, fasilitas, metodologi pembelajaran, dan lainnya. Respon terhadap evaluasi level 1 mungkin menekankan permasalahan-permasalahan yang mungkin timbul pada saat pelaksanaan pelatihan. Evaluasi level 1 merupakan bentuk evaluasi yang paling sering dilakukan namun evaluasi ini tidak efektif untuk melakukan perubahan dalam pelatihan.

Phillips dkk (2007) Evaluasi pada level 1 fokus pada isi substansi dari materi pelatihan, kemampuan fasilitator, dan lingkungan tempat pelatihan dilakukan. Evaluasi dilakukan untuk menjawab pertanyaan apakah seluruh peserta pelatihan telah puas atau menyukai pelatihan.

Evaluasi pada isi pelatihan. Reaksi peserta terhadap isi dari pelatihan adalah penting untuk diperhatikan. Evaluasi isi pelatihan hendaknya mengarah pada skoping atau sejauh mana materi pelatihan diberikan, susunan materi yang diberikan, hubungan antara contoh dengan aktivitas dan kegunaannya bagi peserta untuk memahami isi dari materi pelatihan, dan kegunaan materi dalam dunia kerja.

Evaluasi kemampuan fasilitator. Evaluasi fasilitator ini dilakukan untuk mengetahui tingkat efektivitas fasilitator dalam memberikan materi pelatihan. Pertanyaan hendaknya diarahkan pada pemahaman materi yang dimiliki oleh fasilitator, kesiapan untuk menyampaikan materi, usaha untuk meningkatkan partisipasi peserta dalam pelatihan, sikap bertanggung jawab ketika menjawab pertanyaan dari peserta, energy dan antusiasme.

Evaluasi lingkungan pelatihan atau pembelajaran. Evaluasi ini diarahkan untuk menilai sikap peserta terhadap kondusifitas atau daya dukung lingkungan terhadap proses pembelajaran. Pertanyaan biasaya dilakukan secara terbuka. Atau dalam hal ini jawaban dari pertanyaan sebisa mungkin tidak dibatasi. Pertanyaan diarahkan untuk menilai kondusifitas lingkungan dalam mendukung proses pembelajaran atau dalam hal ini penilaian kondusifitas dapat didasarkan pada sarana dan prasarana pelatihan. Mekanisme yang dilakukan adalah memberikan kuisisioner.

Level 2: The Learning Level. Evaluasi pada tingkat ini mengukur efektivitas pelatihan dalam membekali peserta dengan kemampuan untuk memenuhi prinsip, fakta, teknik, dan keterampilan dalam pelatihan. Evaluasi pada tingkat ini tidak menguji peserta dan memberi tingkatan. Evaluasi pada tingkatan ini memberikan indikasi tingkat pemahaman peserta dan materi-materi yang berhasil diserap.

Evaluasi level 2 mengukur tingkat pengukuran capaian peserta dari segi kognitif pembelajaran dan perilaku. Ukuran kognitif diukur dengan pre test yang diberikan sebelum pelatihan dilaksanakan dan post test diberikan diakhir pelatihan. Pre test dan post test hendaknya sama. Selisih antara pre test dan

post tes akan menjadi bukti terhadap peningkatan kemampuan kognitif sebagai hasil dari pelatihan. Semakin tinggi selisih maka pelatihan dapat dianggap berhasil, sebaliknya semakin kecil selisih maka pelatihan dianggap kurang berhasil.

Phillips dkk (2007) Evaluasi proses pembelajaran sangat penting untuk mengukur dan melihat sejauh mana peserta mampu mengaplikasikan pengetahuan dan kemampuan baru yang dimilikinya sebagai hasil dari pelatihan ketika kembali ke pekerjaan atau tugasnya semula.

Ketika peserta menyelesaikan sebuah pelatihan, penyelenggara hendaknya memiliki optimism bahwa peserta akan mengaplikasikannya dipekerjaan atau jabatan yang dia miliki. Lebih penting lagi peserta percaya bahwa kompetensi yang dia terima atau miliki mampu meningkatkan kinerjanya atau paling tidak membuat pekerjaannya menjadi lebih mudah. Untuk itu evaluasi pada level 2 dilakukan untuk menjawab progress atau kinerja yang dibuat peserta pasca pelatihan, apakah peserta mengalami peningkatan kompetensi, dan apakah peserta memiliki kepercayaan diri untuk menggunakan kompetensi yang dimilikinya.

Level 3: The Behavioral Level. Evaluasi ini menilai tentang sejauhmana keterampilan yang diperoleh para peserta diimplementasikan dalam pekerjaannya. Kesuksesan pelatihan diukur dari sejauhmana para peserta pelatihan mengimplementasikan kemampuannya didunia pekerjaan. Informasi lain yang diperoleh dari evaluasi ini adalah kesuaian materi pelatihan dengan lingkungan pekerjaan para peserta.

Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam melakukan evaluasi Level 3, yaitu:

1. Evaluasi level 2 telah dilakukan dan

- menghasilkan hal yang positif;
2. Analisis yang sistematis yang disusun untuk melakukan observasi pada saat sebelum melakukan pekerjaan dan setelah melakukan pekerjaan;
 3. Informasi mengenai kinerja dalam pekerjaan dapat diperoleh dari: peserta, atasan peserta atau pengawas, bawahan peserta, dan rekan kerja peserta;
 4. Analisis dilakukan sebelum dan setelah dengan peningkatan kinerja yang berhubungan dengan hasil pelatihan;
 5. Evaluasi setelah pelatihan dilakukan sejenak setelah pelatihan telah dilaksanakan dan peserta memiliki kesempatan untuk mengimplementasikan hasil pelatihan. Waktu yang ideal adalah 3 bulan pertama dan 6 bulan kedua.

Phillips dkk (2007) menyatakan bahwa evaluasi pada level 3 diarahkan untuk mengukur aplikasi dan implementasi. Peserta diharapkan tidak hanya mampu mempelajari dan terjadi peningkatan kompetensi pasca mengikuti proses pembelajaran. Peserta juga diharapkan untuk mampu mengaplikasikan apa yang telah mereka dapatkan. Atas dasar inilah evaluasi pada level 3 dilaksanakan. Evaluasi level 1 dan level 2 merupakan indikator awal kesuksesan peserta untuk berada di level 3. Sedangkan level 3 sendiri merupakan indikator pelaksanaan di level 4.

Evaluasi pada level 3 dilaksanakan untuk menggambarkan sejauh mana kompetensi baru yang dimiliki dilaksanakan, seberapa sering kompetensi tersebut diaplikasikan, mengidentifikasi hambatan untuk mengaplikasikan kompetensi, dan apa faktor pendukung untuk mengaplikasikan kompetensi.

Level 4: The Result Level. Evaluasi

pada level 4 adalah dengan mengukur output yang dihasilkan dan apa yang diperoleh organisasi setelah pelatihan dilaksanakan. Perhitungan didasarkan kepada ROI. Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam melakukan evaluasi Level 4, yaitu:

1. Evaluasi level 3 telah dilakukan dan menghasilkan hal yang positif;
2. Adanya data keuntungan sebelum dan sesudah pelatihan;
3. Adanya mekanisme untuk dapat membandingkan antara kelompok yang dipelatih dan kelompok yang belum atau tidak diberikan pelatihan.

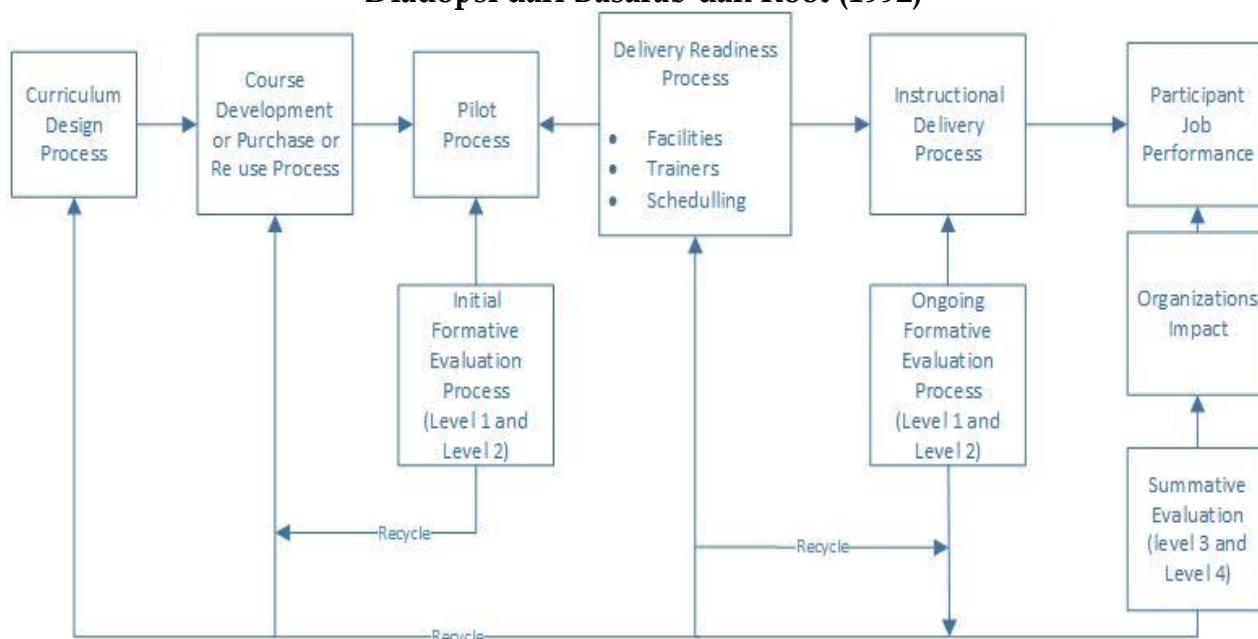
Ada beberapa hal yang dapat dilihat, yaitu: penghematan, perbaikan dari output pekerjaan, dan perubahan kualitas. Phillips dkk. (2007) Evaluasi pada level 4 diarahkan untuk mengukur dampak dari sebuah pelatihan. Evaluasi level 4 mengukur perbedaan yang terjadi setelah pelatihan. Perilaku apa yang dilakukan oleh peserta yang digambarkan berbeda dengan sebelum-sebelumnya. Pertanyaannya kemudian adalah bagaimana kita bisa mengenali adanya perbedaan ini sebagai hasil dari pelatihan.

Data pada level 4 yaitu data tentang perubahan dapat ditunjukkan dengan data outcome yang dihasilkan dari implementasi kompetensi baru seperti kepuasan kerja, peningkatan pendapatan, penurunan ketidakhadiran, penurunan pegawai yang keluar dan lainnya. Data-data tersebut dapat dikategorikan menjadi soft dan hard data.

Phillips dkk. (2007) menambahkan satu level lagi pada evaluasi Diklat, yaitu pengukuran Return on Investment atau ROI.

Level 5: ROI. Evaluasi level 5 diarahkan untuk mengukur Return on Investment atau yang lebih dikenal dengan ROI. ROI merupakan perbandingan antara

Diagram 1. Implementasi Evaluasi Dalam Tahapan Diklat Diadopsi dari Basarab dan Root (1992)



output yang dihasilkan oleh peserta setelah mengikuti pelatihan dengan biaya untuk mengikuti pelatihan. Untuk dapat memperhitungkan ROI kita akan melakukan dua langkah penting. Pertama, kita harus mampu menghitung seluruh biaya yang dikeluarkan selama pelaksanaan pelatihan. Yang kedua, kita perlu menghitung hasil evaluasi pada data level 4. Data yang belum berbentuk moneter hendaknya dirubah kedalam bentuk moneter. ROI kemudian dihitung dengan membandingkan antara seluruh hasil dari pelatihan dengan biaya yang dikeluarkan selama pelatihan. Semakin besar hasil ROI, maka dapat disimpulkan bahwasannya pelatihan mendapatkan balikan atau return yang baik.

Masing-masing level evaluasi berhubungan antara satu dengan yang lain. Evaluasi level 1 berkontribusi terhadap evaluasi level 2, evaluasi level 2 berkontribusi terhadap evaluasi level 3, evaluasi level 3 berkontribusi terhadap evaluasi level 4, dan evaluasi level 4

berkontribusi terhadap evaluasi level 5. Menurut Basarab dan Root (1992) serta Phillips dkk. (2003) menyatakan bahwa evaluasi yang baik adalah evaluasi yang mampu mengukur efektivitas dari pelatihan yang diukur melalui metode 5 level. Untuk itu perlu efektivitas evaluasi pelatihan dapat diukur dari penggunaan evaluasi 5 level.

Selain itu penerapan evaluasi 5 level hendaknya dilakukan pada tahapan-tahapan tertentu didalam pelaksanaan pelatihan. Basarab dan Root (1992) menjelaskan implementasi evaluasi dalam tahapan pelatihan dalam diagram berikut:

Tahap Penyusunan Kurikulum.

Tahap ini merupakan tahap pertama pelatihan. Kegiatan ini dilakukan untuk mendefinisikan kebutuhan pelatihan. Atau dengan kata lain pada tahap ini dilakukan tindak lanjut dari analisis kebutuhan pelatihan yang telah dilakukan sebelumnya. Kebutuhan akan pelatihan ini hendaknya sangat terkait dengan kebutuhan organisasi untuk meningkatkan

kinerja organisasi. Output dari tahap ini adalah tersusunnya kurikulum sebuah pelatihan. Pada tahap ini tidak dilakukan evaluasi, karena sifat kegiatannya berupa perencanaan pelaksanaan pelatihan.

Tahap Pengembangan Pelatihan.

Pada tahapan ini dilakukan pengembangan materi pelatihan berdasarkan kurikulum yang telah disusun dalam tahap sebelumnya. Materi yang disusun dapat berbentuk mata pelatihan-mata pelatihan. Mata pelatihan ini hendaknya berkesinambungan seiring dengan kurikulum yang telah dibangun. Selain menyusun mata pelatihan pada tahap ini juga dilakukan persiapan-persiapan untuk mendukung pelaksanaan pilot process pada tahap selanjutnya. Pada tahap ini tidak dilakukan evaluasi, karena sifat kegiatannya berupa perencanaan pelaksanaan pelatihan.

Tahap Pilot Process. Setelah dikembangkan kurikulum, materi, dan hal pendukung lain untuk melaksanakan pelatihan dilakukan uji coba. Dalam tahapan ini dilaksanakan pelatihan secara utuh untuk melihat bagaimana pelaksanaan pelatihan secara nyata. Uji coba juga telah menghadirkan unsur dalam pelatihan seperti peserta, penyelenggara, dan tenaga pengajar. Pada saat uji coba dilakukan evaluasi level 1 dan level 2. Hasil evaluasi tersebut ditujukan untuk menyempurnakan pelatihan. Setelah tahapan uji coba dilakukan dan telah dirumuskan hal-hal teknis dalam rangka penyempurnaan pelatihan, langkah selanjutnya adalah melakukan pilot process tahap ke 2. Tujuannya adalah untuk mengukur perubahan pelatihan yang terjadi pasca dilakukan penyempurnaan. Jika dinyatakan telah sesuai maka dilanjutkan kepada tahap selanjutnya.

Tahap Delivery Readiness Process.

Sebelum pelatihan diimplementasikan,

dilakukan ujicoba yang kedua. Kemudian dilakukan evaluasi dengan menggunakan evaluasi level 1 dan level 2. Analisis dari dua evaluasi ini akan kembali menyempurnakan pelatihan. Ketika telah sesuai dengan apa yang diharapkan langkah selanjutnya adalah melakukan implementasi secara penuh. Hal yang akan dilakukan pada tahap ini adalah mempersiapkan fasilitas, tenaga pengajar, dan penjadwalan.

Tahap Instructional Delivery

Process. Ketika fasilitas, tenaga pengajar, dan penjadwalan telah dilaksanakan, langkah selanjutnya adalah pelaksanaan pelatihan. Selama pelaksanaan pelatihan dilakukan evaluasi level 1 dan level 2. Evaluasi ini akan dipergunakan untuk memperbaiki proses pelatihan ditahapan-tahapan sebelumnya.

Tahap Participan Job Performance, Organization Impact, dan Summative Evaluation. Setelah pelaksanaan pelatihan peserta akan kembali jabatannya masing-masing. Pada saat itu dilakukan evaluasi pada level 3, level 4, dan level 5.

Tahapan-tahapan dimaksud merupakan tahapan pelaksanaan pelatihan dari awal hingga akhir. Beberapa pelatihan yang telah memiliki pedoman penyelenggaraan tersendiri, seperti Diklatpim Tingkat IV maka tahapan penyusunan kurikulum hingga tahap delivery readiness process telah dilaksanakan dahulu. Sehingga tinggal pelaksanaan dilapangan atau tahapan instructional delivery process dan seterusnya.

Untuk itu evaluasi level 1 dan 2 dilaksanakan pada tahap instructional delivery process dan evaluasi level 3 dan 4 dilaksanakan tahap Participan Job Performance, Organization Impact, dan Summative Evaluation.

3. Evaluasi Diklat Kepemimpinan Tingkat IV

Diklat Kepemimpinan Tingkat IV saat ini dipayungi dengan Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 20 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV. Pada Perka LAN tersebut diatur dengan jelas mengenai mekanisme evaluasi. Baik evaluasi peserta, evaluasi widyaiswara, maupun evaluasi penyelenggaraan Diklat.

Evaluasi Peserta. Evaluasi peserta difokuskan pada aspek proyek perubahan. Komponen penilaian proyek perubahan terdiri atas perencanaan inovasi dan manajemen perubahan. Evaluasi peserta merupakan instrument yang menentukan kelulusan peserta dalam Diklatpim Tingkat IV.

Evaluasi peserta dilakukan dalam bentuk penilaian terhadap Perencanaan Inovasi dan Manajemen Perubahan. Perencanaan Inovasi dilakukan untuk melihat jenis perubahan, cakupan manfaat perubahan, kejelasan tahapan perubahan, dan Peta Pemangku Kepentingan. Evaluasi ini dilakukan sebelum pelaksanaan inovasi. Sedangkan Manajemen Perubahan dilakukan untuk jumlah kegiatan memobilisasi dukungan, pernyataan dukungan, dan capaian tujuan perubahan. Evaluasi ini dilakukan setelah peserta melakukan proyek perubahan. Masing-masing indikator dalam evaluasi dilakukan dalam bentuk prosentase sebagaimana dijelaskan dalam Tabel 1. Evaluasi dilakukan oleh penguji, coach, dan mentor.

Tabel 1. Komponen dan Indikator Evaluasi Peserta

No.	Komponen	Indikator	%
1	Perencanaan Inovasi	Jenis perubahan 1. Gagasan Orisinal (baru sama sekali) 2. Sebagian gagasan baru 3. Replikasi dengan modifikasi adaptasi 4. Replikasi tanpa modifikasi	10
		Cakupan Manfaat Perubahan 1. Bermanfaat bagi pemangku kepentingan pengguna 2. Organisasi secara keseluruhan 3. Sebagian unit organisasi 4. Terbatas pada unit yang bersangkutan	10
		Kejelasan Tahap Perubahan 1. Keterkaitan antara perubahan dengan hasil yang diharapkan dan tahapan perubahan tergambar secara jelas 2. Keterkaitan antara perubahan dengan hasil yang diharapkan tergambar dengan jelas dan tahap perubahan tidak tergambar dengan jelas 3. Keterkaitan antara perubahan tergambar dengan jelas tetapi tahap perubahan tidak dirumuskan dengan jelas 4. Keterkaitan antara perubahan dengan hasil tidak tergambar dengan jelas	10
		Peta Pemangku Kepentingan 1. Semua pemangku kepentingan berikut potensi resistensi dan dukungan tergambar dengan jelas 2. Peta pemangku kepentingan tidak mencakup semua pemangku kepentingan, potensi resistensi dan dukungan tergambar dengan jelas	10

No.	Komponen	Indikator	%
		3. Petu pemangku kepentingan mencakup semua pemangku kepentingan. Potensi resistensi dan dukungan tidak tergambar dengan jelas 4. Peta pemangku kepentingan tidak mencakup semua pemangku kepentingan, potensi resistensi dan dukungan belum tergambar dengan jelas	
2	Manajemen Perubahan	Jumlah Kegiatan Memobilisasi Dukungan 1. Lebih dari 5 kegiatan 2. 4-5 kegiatan 3. 2-3 kegiatan 4. 0-1 kegiatan	15
		Pernyataan Dukungan 1. Semua pemangku kepentingan mendukung 2. Lebih banyak yang memberi dukungan 3. Kira-kira separuh dari pemangku kepentingan memberikan dukungan 4. Sebagian kecil dari pemangku kepentingan memberikan dukungan	15
		Capaian Tahap Perubahan 1. Capaian melebihi tahap perubahan tergambar dalam roadmap 2. Mampu mencapai tahap perubahan 3. Tidak mampu mencapai tahap perubahan Karena factor yang diluar kendalanya 4. Tidak mampu mencapai tahap perubahan Karena factor yang ada dipesertanya	30

4. Evaluasi Pengampu Materi

Evaluasi ini dilakukan kepada widyaiswara/pegawai lainnya yang menjadi fasilitator pembelajaran didalam dan diluar kelas. Aspek yang dinilai adalah:

- 1) Sistematika penyajian;
- 2) Kemampuan menyajikan;
- 3) Ketepatan waktu dan kehadiran;
- 4) Penggunaan metode dan sarana Diklat
- 5) Sikap dan perilaku;
- 6) Cara menjawab pertanyaan dari peserta;
- 7) Penggunaan Bahasa;
- 8) Pemberian motivasi kepada peserta;
- 9) Kerapian berpakaian;
- 10) Kerjasama antar widyaiswara.

Masing-masing indikator tersebut kemudian dinilai oleh para peserta.

Evaluasi pengampu materi juga dilakukan oleh tim evaluasi pengampu materi dengan indikator sebagai berikut:

- 1) Pengelolaan pembelajaran, dengan sub kompetensi kemampuan dalam:
 1. Membuat Rencana Pembelajaran (RP);
 2. Menyusun bahan ajar;
 3. Menerapkan metode pembelajaran orang dewasa;
 4. Melakukan komunikasi yang efektif dengan peserta;
 5. Memotivasi semangat belajar peserta;
 6. Mengevaluasi pembelajaran.
- 2) Kompetensi kepribadian dengan sub kompetensi kemampuan dalam:
 1. Menampilkan pribadi yang dapat diteladani;
 2. Melaksanakan kode etik dan

menunjukkan etos kerja sebagai widyaiswara yang profesional.

- 3) Kompetensi sosial dengan sub kompetensi kemampuan dalam:
 1. Membina hubungan dan kerjasama dengan sesama widyaiswara;
 2. Menjalin hubungan dengan penyelenggara/pengelola lembaga Diklat;
 3. Kompetensi substantive;
 4. Menguasai keilmuan dan keterampilan mempraktikkan sesuai dengan materi Diklat yang diajarkan;
 5. Menulis karya tulis ilmiah yang terkait dengan lingkup kediklatan dan/atau pengembangan spesialisasi.

5. Evaluasi Penyelenggaraan

Aspek yang dinilai dari pengelola dan penyelenggara adalah implementasi dari sertifikat kompetensi yang dimiliki.

Untuk pengelola Diklat, meliputi:

- 1) Perencanaan program Diklat, dengan indikator:
 1. Kesesuaian perencanaan dengan standar program Diklat; dan
 2. Penyampaian rencana Diklat kepada Kepala LAN.
- 2) Pengorganisasian program Diklat, dengan indikator:
 1. Keputusan Kepala Lembaga Diklat tentang Panitia Penyelenggara Diklat; dan
 2. Uraian tugas panitia penyelenggara Diklat.
- 3) Pelaksanaan program Diklat, dengan indikator:
 1. Kesiuaian pelaksanaan dengan perencanaan;
 2. Pengkoordinasian dengan pihak-pihak terkait; dan
 3. Penyampaian laporan penyelenggaraan Diklat kepada

Kepala LAN.

Untuk penyelenggara Diklat meliputi:

- 1) Pelayanan kepada peserta, dengan indikator:
 1. Kelengkapan informasi Diklat;
 2. Ketersediaan dan kebersihan asrama, kelas, ruang makan, toilet, dan prasarana lainnya;
 3. Ketersediaan kebersihan dan keberfungsian fasilitas olahraga, kesehatan, tempat ibadah dan sarana lainnya; dan
 4. Ketersediaan, kelengkapan dan keberfungsian sarana dan bahan Diklat.
- 2) Pelayanan kepada widyaiswara dan tenaga kediklatan lainnya, dengan indikator:
 1. Kelengkapan informasi Diklat;
 2. Ketepatan waktu menghubungi widyaiswara dan tenaga kediklatan lainnya; dan
 3. Ketersediaan, kelengkapan dan keberfungsian sarana pengajaran dalam kelas.
- 3) Pengadministrasian Diklat, dengan indikator:
 1. Kelengkapan surat menyurat;
 2. Ketersediaan instrument-instrumen penilaian; dan
 3. File keseluruhan dokumen setelah penyelenggaraan.

6. Evaluasi Pasca Diklat

Mekanisme dan prosedur evaluasi pasca Diklat adalah sebagai berikut:

Antara 6 (enam) sampai dengan 12 (dua belas) bulan setelah penyelenggaraan Diklat berakhir, dilakukan evaluasi pasca Diklat untuk mengetahui dan mengukur:

- 1) Tingkat pemanfaatan alumni Diklat dalam jabatan struktural;
- 2) Perkembangan perubahan yang telah dilaksanakan;

- 3) Rencana perubahan yang dilaksanakan;
- 4) Tingkat peningkatan kinerja alumni; dan
- 5) Tingkat peningkatan kinerja instansi unit organisasi alumni.

7. Waktu pelaksanaan evaluasi Diklat Kepemimpinan Tingkat IV

Diklat Kepemimpinan Tingkat IV dilaksanakan dalam 4 tahapan, yaitu: tahap diagnose kebutuhan perubahan organisasi, tahap membangun komitmen bersama, tahap merancang perubahan dan membangun tim, tahap laboratorium kepemimpinan dan tahap evaluasi. Penjelasan untuk masing-masing tahapan adalah sebagai berikut.

Tahap Pertama, Diagnosa Kebutuhan Perubahan Organisasi. Tahap ini mengarahkan peserta untuk menentukan area kegiatan yang berhubungan dengan tugas dan fungsi unit yang akan mengalami perubahan. Agenda pembelajaran yang meliputi agenda inovasi, agenda self mastery, agenda perubahan organisasi, dan agenda proyek perubahan. Produk pembelajaran dalam tahap ini adalah identifikasi individu terhadap area permasalahan yang berkaitan dengan tugas dan fungsi unit.

Tahap Kedua, Membangun Komitmen Bersama. Tahap pembelajaran ini mengarahkan untuk membangun komitmen bersama dengan sejumlah pemangku kepentingan untuk melaksanakan perubahan terkait dengan kegiatan yang berhubungan tugas dan fungsi unit. Agenda pembelajaran ini adalah proyek perubahan dengan kegiatan pembelajaran (coaching dan mentoring), dan konseling.

Produk pembelajaran dalam tahap ini adalah komitmen bersama antara peserta dengan pemangku kepentingan

untuk melakukan perubahan terhadap area permasalahan yang berkaitan dengan tugas dan fungsi unit.

Tahap Ketiga, Merancang Perubahan dan Membangun Tim. Tahap pembelajaran ini mengarahkan peserta untuk menyusun rancangan proyek perubahan yang inovatif dan cara membangun tim yang efektif untuk melaksanakan perubahan terkait dengan kegiatan yang berhubungan dengan tugas dan fungsi unit. Tahap ini terdiri dari 3 (tiga) agenda pembelajaran yang meliputi mata Diklat agenda inovasi, agenda tim efektif, dan agenda proyek perubahan.

Produk pembelajaran dalam tahap ini adalah sebuah rancangan proyek perubahan termasuk pemetaan potensi pemangku kepentingan (stakeholder) terkait untuk melakukan perubahan pada area perubahan yang berkaitan dengan tugas dan fungsi unit.

Tahap Keempat, Laboratorium Kepemimpinan. Tahap pembelajaran ini mengarahkan peserta untuk mengimplementasikan proyek perubahan sesuai dengan kegiatan yang berhubungan dengan tugas dan fungsi yang melibatkan stakeholder (pemangku kepentingan) sesuai dengan milestone yang disusun. Agenda pembelajaran dalam tahapan ini adalah proyek perubahan dengan kegiatan pembimbingan (coaching dan mentoring) dan konseling. Produk pembelajaran dalam tahap ini adalah implementasi proyek perubahan sesuai dengan kegiatan yang berhubungan dengan tugas dan fungsi unit. Implementasi proyek perubahan berdasarkan milestone dengan melibatkan perubahan berdasarkan milestone dengan melibatkan pemangku kepentingan, disertai dengan bukti-bukti yang dianggap penting.

Tahap kelima, Evaluasi. Tahap

pembelajaran ini mengarahkan peserta untuk menyajikan proyek perubahan yang dihasilkan sesuai dengan milestone disertai dengan bukti-bukti. Agenda pembelajaran pada tahap ini adalah coaching, evaluasi Laboratorium Kepemimpinan, dan evaluasi kepemimpinan peserta.

Produk pembelajaran yang dihasilkan pada tahap ini adalah laporan hasil implementasi proyek perubahan sesuai dengan kegiatan yang berhubungan dengan tugas dan fungsi berdasarkan milestone serta sudah dievaluasi dan didesiminasikan kepada peserta lain.

Penyelenggaraan evaluasi pada Diklatpim Tingkat IV dilakukan hampir pada setiap tahapan penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV.

Pada tahap diagnose kebutuhan organisasi dilakukan evaluasi pengampu materi. Evaluasi pengampu materi diberikan pada saat akhir sesi pembelajaran. Hasil dari evaluasi ini kemudian dilakukan rekapitulasi untuk kemudian dilakukan perubahan.

Pada tahap membangun komitmen bersama tidak dilakukan evaluasi. Pada tahap merancang perubahan dan

membangun tim dilakukan tiga evaluasi, yaitu evaluasi peserta, evaluasi pengampu materi, dan evaluasi penyelenggaraan. Evaluasi peserta dilakukan untuk menilai kelayakan dari rancangan proyek perubahan yang disusun oleh para peserta sebelumnya. Evaluasi ini dilakukan oleh coach, penguji, dan mentor. Evaluasi pengampu materi dilaksanakan pada saat akhir sesi pembelajaran. Evaluasi penyelenggaraan juga dilakukan pada tahap ini. Evaluasi penyelenggaraan dilaksanakan sesaat sebelum peserta akan memasuki tahapan laboratorium kepemimpinan.

Pada tahap laboratorium kepemimpinan tidak dilakukan evaluasi.

Pada tahap evaluasi dilakukan evaluasi peserta dan evaluasi penyelenggaraan. Evaluasi peserta mengukur ketercapaian pada tahap laboratorium kepemimpinan. Dan evaluasi penyelenggaraan dilakukan pada akhir sesi sebelum peserta meninggalkan Diklat.

Lebih lanjut gambaran mekanisme evaluasi dijelaskan dalam tabel 2 berikut ini.

Tabel 2. Pemetaan Waktu Evaluasi Diklat Kepemimpinan Tingkat IV

No.	Tahapan	Evaluasi Peserta	Evaluasi Pengampu Materi	Evaluasi Penyelenggaraan	Evaluasi Pasca Diklat
1	Diagnosa Kebutuhan Organisasi		Ya		
2	Membangun Komitmen Bersama				
3	Tahap Merancang Perubahan dan Membangun Tim	Ya	Ya	Ya	
4	Tahapan Laboratorium Kepemimpinan				
5	Tahap Evaluasi	Ya		Ya	

C. METODE PENELITIAN

Metode yang dipergunakan dalam tulisan ini adalah metode penelitian kepustakaan. Metode ini digunakan karena tulisan ini mencoba memahami kondisi-kondisi yang tengah berkembang di lingkungan Diklat saat ini sekaligus sebagai pelengkap dari studi literatur yang telah ada sebelumnya.

Menurut Zed (2008) langkah langkah dalam melakukan metode penelitian kepustakaan adalah: (1) menentukan ide tentang topik penelitian; (2) mengumpulkan informasi pendukung; (3) mempersempit focus dan mengorganisasikan bahan bacaan; (4) mencari dan menemukan bahan yang diperlukan; (5) reorganisasikan bahan dan membuat catatan penelitian; (6) review bahan bacaan; dan (7) reorganisasi bahan bacaan atau catatan dan mulai menulis hasil penelitian. Tulisan ini mengacu pada apa yang disampaikan oleh Zed (2008) tersebut.

Tulisan ini disusun dengan mekanisme sebagai berikut. Pada bagian awal tulisan ini akan membahas latar belakang yang kemudian dilanjutkan dengan metode penelitian. Pada bagian ketiga membahas tentang evaluasi pelatihan yang ditinjau dari aspek teoritis. Pada bagian keempat tulisan ini mencoba menganalisis evaluasi Diklatpim dari aspek teoritis. Dan pada bagian terakhir tulisan ini membahas kesimpulan dan rekomendasi kebijakan.

D. PEMBAHASAN

1. Efektivitas Evaluasi Dalam Diklat Kepemimpinan Tingkat IV

Menurut Basarab dan Root (1992) serta Phillips dkk. (2003) menyatakan bahwa evaluasi yang baik adalah evaluasi yang mampu mengukur efektivitas dari pelatihan yang diukur melalui metode 5

level. Untuk itu perlu diperhatikan implementasi evaluasi Diklatpim Tingkat IV dibandingkan dengan evaluasi 5 level.

Evaluasi level 1. Pada level atau tingkat evaluasi ini, evaluasi dilaksanakan untuk mengevaluasi isi materi pelatihan, kemampuan fasilitator, dan lingkungan tempat pelatihan. Evaluasi Diklatpim Tingkat IV telah melakukan seluruh aspek evaluasi dari level 1. Evaluasi materi pelatihan dan kemampuan fasilitator dilakukan oleh penyelenggara melalui mekanisme evaluasi pengampu materi. Sedangkan aspek lingkungan tempat pelatihan dilakukan melalui mekanisme evaluasi penyelenggaraan. Walaupun demikian penyelenggara Diklat dituntut untuk mampu melakukan penyesuaian agar masing-masing aspek evaluasi dimaksud dapat tergambarkan dengan baik.

Evaluasi Level 2. Pada tingkat evaluasi ini, evaluasi dilaksanakan untuk mengevaluasi peningkatan kompetensi peserta setelah mengikuti pelatihan. Evaluasi Diklatpim Tingkat IV belum secara terstruktur melakukan evaluasi pada tingkat ini. Evaluasi level 3. Evaluasi pada tingkatan ini ditujukan untuk melihat perubahan perilaku. Evaluasi Diklatpim Tingkat IV telah melakukan evaluasi tingkat ini melalui evaluasi pasca Diklat.

Evaluasi level 4. Evaluasi pada tingkatan ini bertujuan untuk melihat perubahan output hasil dari kinerja. Evaluasi Diklatpim Tingkat IV telah melakukan evaluasi ini melalui mekanisme evaluasi peserta dan evaluasi pasca Diklat. Evaluasi level 5. Evaluasi ini untuk mengukur ROI. Evaluasi Diklatpim Tingkat IV belum mengarah untuk mengevaluasi level ini.

Selain itu jika dilihat dari penempatan waktu evaluasi, evaluasi Diklatpim Tingkat IV belum sesuai dengan

apa yang diamanahkan dalam evaluasi 5 level.

Tabel 3. Perbandingan Jenis Evaluasi Diklatpim Tingkat IV dengan Evaluasi 5 Level

No.	Tingkatan Evaluasi	Evaluasi Peserta	Evaluasi Pengampu Materi	Evaluasi Penyelenggaraan	Evaluasi Pasca Diklat
1	Level 1		Ya	Ya	
2	Level 2				
3	Level 3	Ya			
4	Level 4	Ya			Ya
5	Level 5				

Tahap Diagnosa Kebutuhan Organisasi. Pada tahap ini dilakukan evaluasi pengampu materi. Evaluasi pengampu materi merupakan evaluasi level 1. Tahap Membangun Komitmen Bersama. Dalam tahap ini tidak dilakukan evaluasi. Tahap Merancang Perubahan dan Membangun Tim. Pada tahap ini dilakukan 3 jenis evaluasi, yaitu evaluasi peserta, evaluasi pengampu materi, dan evaluasi penyelenggaraan. Evaluasi peserta merupakan evaluasi level 3 dan level 4.

Evaluasi pengampu materi adalah evaluasi Level 1. Dan evaluasi penyelenggaraan adalah evaluasi Level 1.

Tahap Laboratorium Kepemimpinan. Pada tahap ini tidak dilakukan evaluasi. Tahap Evaluasi. Pada tahap ini dilakukan evaluasi peserta dan evaluasi penyelenggaraan. Evaluasi peserta merupakan evaluasi Level 3 dan Level 4. Evaluasi Penyelenggaraan merupakan Evaluasi Level 1.

Tabel 4. Perbandingan Jenis Evaluasi Diklatpim Tingkat IV dengan Waktu Evaluasi 5 Level

No.	Tingkatan Evaluasi	Evaluasi Peserta	Evaluasi Pengampu Materi	Evaluasi Penyelenggaraan	Evaluasi Pasca Diklat
1	Diagnosa Kebutuhan Organisasi		Ya (Evaluasi Level 1)		
2	Membangun Komitmen Bersama				
3	Tahap Merancang Perubahan dan Membangun Tim	Ya (Evaluasi Level 3 dan 1)	Ya (Evaluasi level 1)	Ya (Evaluasi level 1)	
4	Tahapan Laboratorium Kepemimpinan				
5	Tahap Evaluasi	Ya (Evaluasi Level 3 dan 4)		Ya (Evaluasi level 1)	

Berdasarkan analisa tersebut Diklatpim Tingkat IV belum mengaplikasikan evaluasi Level 2 dan level 5. Kemudian belum melakukan evaluasi pada tahapan membangun komitmen bersama dan tahapan laboratorium kepemimpinan. Untuk itu dapat disimpulkan bahwasannya evaluasi Diklatpim Tingkat IV belum efektif. Paling tidak ada dua informasi yang belum bisa disampaikan secara formal sebagai hasil dari proses evaluasi. Pertama informasi mengenai capaian peningkatan kompetensi peserta setelah mengikuti pelatihan. Informasi ini dihasilkan dari evaluasi level 2. Kedua informasi mengenai ROI yang dihasilkan dari evaluasi level 5.

setiap tahapan implementasi Diklat. Seperti yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya bahwasannya evaluasi level 1 merupakan evaluasi untuk melihat tiga hal penting dalam penyelenggaraan Diklat, yaitu materi pelatihan, kemampuan fasilitator, dan lingkungan tempat pelatihan. Materi pelatihan perlu terus dievaluasi untuk mengetahui kesesuaian antara materi dengan kurikulum dan isu-isu terkini yang melingkupi mata Diklat.

Kemampuan fasilitator juga perlu dilakukan untuk mengukur efektifitas fasilitator dalam menyampaikan materi-materi yang telah disusun sebelumnya. Terakhir evaluasi penyelenggaraan Diklat dilakukan untuk melihat kondusifitas

Tabel 5. Idealnya Evaluasi Lima Tingkatan Dilakukan Dalam Diklatpim Tingkat IV

No.	Tingkatan Evaluasi	Evaluasi Level 1	Evaluasi Level 2	Evaluasi Level 3	Evaluasi Level 4	Evaluasi Level 5
1	Diagnosa Kebutuhan Organisasi	Ya	Ya			
2	Membangun Komitmen Bersama			Ya		
3	Tahap Merancang Perubahan dan Membangun Tim	Ya	Ya			
4	Tahapan Laboratorium Kepemimpinan			Ya	Ya	Ya
5	Tahap Evaluasi	Ya	Ya			

Implementasi evaluasi lima tingkatan hendaknya perlu dilakukan untuk memastikan pelaksanaan Diklat dapat mencapai tujuan. Kemudian bagaimanakah hendaknya implementasi evaluasi didalam Diklatpim Tingkat IV. Pada tahapan Diagnosa Kebutuhan Organisasi dilaksanakan evaluasi Level 1 dan 2. Evaluasi level 1 dan 2 menurut Basarab dan Root (1992) dilaksanakan pada

lingkungan penyelenggaraan Diklat. Sedangkan evaluasi pada level 2 dilakukan untuk melihat peningkatan pemahaman peserta terhadap materi yang telah diterima sebelumnya. Tentunya dilakukan untuk menilai capaian tujuan pembelajaran yang telah diamanahkan dalam pedoman penyelenggaraan. Hasil dari evaluasi menjadi bahan pengambilan keputusan ditahap selanjutnya.

Pada tahapan Membangun Komitmen Bersama dilaksanakan evaluasi level 3. Juga menurut Basarab dan Root (1992) hendaknya evaluasi level 3 dilaksanakan pada saat peserta di organisasi dan mengimplementasikan kompetensi yang dimiliki. Seperti yang telah kita ketahui sebelumnya bahwa pada tahapan ini peserta diminta untuk membangun komitmen bersama dengan sejumlah pemangku kepentingan untuk menyepakati area perubahan. Area perubahan merupakan hasil dari analisis organisasi yang dilakukan oleh peserta sebelumnya. Metode analisis organisasi ini merupakan materi yang disampaikan dalam tahap sebelumnya. Untuk itu dapat disimpulkan bahwasananya tahap ini peserta diminta untuk mengaplikasikan materi yang didapatkan sebelumnya. Evaluasi level 3 yang mengukur aplikasi pengetahuan yang diperoleh dilapangan sesuai untuk mengevaluasi tahapan ini.

Pada tahap Merancang Perubahan dan Membangun Tim evaluasi Level 1 dan 2. Evaluasi level 1 dan 2 menurut Basarab dan Root (1992) dilaksanakan pada setiap tahapan implementasi Diklat. Setelah melaksanakan tahapan membangun komitmen bersama, para peserta akan memasuki kampus untuk mengikuti tahap merancang perubahan dan membangun tim. Para peserta akan kembali diberikan beberapa materi. Untuk itu evaluasi yang dianggap sesuai adalah evaluasi level 1 dan level 2.

Pada tahapan Laboratorium Kepemimpinan dilaksanakan evaluasi Level 3, 4, dan 5. Menurut Basarab dan Root (1992) dan Phillips dkk (2007) hendaknya evaluasi level 3, 4, dan 5 dilaksanakan pada saat peserta di organisasi dan mengimplementasikan kompetensi yang dimiliki. Sebagian besar materi Diklat telah disampaikan pada

tahapan-tahapan sebelumnya. Pada tahapan ini para peserta diharapkan untuk mengimplementasikan rancangan proyek perubahan. Rancangan proyek perubahan ini merupakan hasil dari proses pembelajaran sebelumnya. Untuk itu evaluasi level 3, 4, dan 5 sesuai untuk dilaksanakan pada tahapan ini. Evaluasi level 3 merupakan evaluasi untuk mengukur sejauh mana peserta mengaplikasikan materi yang diterima. Evaluasi level 4 merupakan evaluasi untuk mengukur dampak yang diperoleh. Dan evaluasi untuk mengukur prosentase dampak dibandingkan biaya yang dikeluarkan (ROI).

Pada tahapan Evaluasi dilaksanakan evaluasi Level 1 dan 2. Evaluasi level 1 dan 2 Basarab dan Root (1992) dilaksanakan pada setiap tahapan implementasi Diklat. Pada tahap ini sejatinya merupakan momentum pelaksanaan evaluasi pada tahap sebelumnya. Namun demikian para peserta masih mendapat materi. Untuk itu evaluasi level 1 dan 2 sesuai untuk tahap ini.

E. KESIMPULAN

Evaluasi Diklatpim Tingkat IV merupakan instrument penting untuk memastikan tercapainya tujuan pembelajaran. Untuk itu evaluasi dituntut untuk bisa efektif. Evaluasi yang efektif dilaksanakan dengan 5 level. Namun demikian, Evaluasi Diklatpim Tingkat IV belum bisa memenuhi mekanisme evaluasi 5 Level. Baik jika dilihat dari jenis evaluasi yang diaplikasikan dan waktu pelaksanaan evaluasi. Untuk itu dapat disimpulkan evaluasi Diklatpim Tingkat IV belum efektif.

Mengingat pentingnya evaluasi Diklatpim Tingkat IV ini, maka implementasi evaluasi dituntut bisa lebih efektif. Mekanisme yang dapat

dipergunakan adalah evaluasi 5 Level dengan memodifikasi jenis evaluasi dan waktu pelaksanaan evaluasi.

DAFTAR PUSTAKA

Basarab, David J. dan Darrell K. Root, 1992, *The Training Evaluation Process: A Practical Approach to Evaluating Corporate Training Programs*, Springer Science Business Media New York.

Fleissig, Adrian R., 2014, *Return on Investment from Training Programs and Intensive Services*, International Atlantic Economic Society.

Hicks, Sabrina, 2000, *Why ROI, Training and Development*, Juli 2000: 54,7 Banking Information Database.

Lembaga Administrasi Negara, 2015, *Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 20 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV*.

Mihaiu, Diana Morieta, Alin Opreana, Marian Pompilu Critescu, 2010, *Efficiency, Effectiveness, and Performance of The Public Sector*, Romanian Journal of Economic Forecasting.

Parry, Scott B, 1996, *Measuring Training's ROI*, Training and Development, May 1996; 50,5: Banking information database page 72.

Phillips, Jack J, 2003, *Return on Investment in Training and Performance Improvement Program*, Butteroeth-Heinemann.

Phillips, Patricia Pulliam dkk, 2007, *The ROI Field Book Strategies for Implementing ROI in HR And Training*.

Productivity Commission, 2013, *On efficiency and effectiveness: some*

definitions, Staff Research Note, Canberra.

Zed, Mestika, 2008, *Metode Penelitian Kepustakaan*, Yayasan Obor Indonesia, Jakarta.