

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Manusia yang cerdas dan berkualitas serta unggul sesuai dengan keahliannya merupakan salah satu kriteria penting dari sumber daya manusia (SDM) dalam suatu lembaga atau organisasi. SDM yang ada di dalam organisasi merupakan sumber daya yang memiliki kemampuan untuk mengelola sumber daya lainnya dalam mendukung tercapainya tujuan sebuah organisasi. Oleh karena itu, SDM harus dikelola secara baik dengan memberikan bekal pengetahuan, keterampilan, dan keahlian yang lebih dan sesuai dengan kebutuhan.

Pengelolaan SDM secara tepat dalam suatu *atmosphere* kerja yang kondusif akan menghasilkan *Human performance* (HP) yang optimal. *Human Performance* secara umum merupakan fungsi dari interaksi antara *Competencies* (C) dengan *Situation* (Sit) lingkungan kerja. Bila hal tersebut diformulasikan akan berupa rumusan : $HP = F(C, Sit.)$. Pada sisi lain, *knowledge*, *attitude* dan *skill* merupakan faktor dasar bagi terbentuknya suatu “*Competencies*”; dengan rumus: $C = F(k, Att, s)$ dimana : k = knowledge; Att. = Attitude; s = Skill. Dengan perkataan lain bahwa performansi SDM (HP) akan ditentukan oleh *knowledge*, *Skill*, *Attitude* yang dimiliki dan situasi lingkungan kerja yang ada. Hal ini akan memberikan gambaran pada kompetensi yang dimiliki SDM.

Pada era *Human Capital* saat ini, SDM adalah modal insani yang harus terus menerus diperhatikan, dikelola dan dikembangkan agar memiliki kompetensi yang terus ditingkatkan sejalan dengan tantangan yang semakin besar dan tuntutan lingkungan yang berubah terus menerus. Setiap organisasi dirancang untuk memberikan manfaat yang sebesar besarnya terhadap tujuan organisasi serta untuk membekali setiap SDM yang ada di dalamnya agar dapat mendayagunakan dan mengembangkan kompetensinya serta memiliki paradigma yang sama dan langkah yang kompak untuk mencapai target organisasi. Salah satu cara yang dapat dilakukan oleh suatu lembaga atau organisasi dalam upaya peningkatan, pengembangan, dan pembentukan sumber daya manusia dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan.

Pelatihan merupakan aspek penting dalam upaya pengembangan sumber daya manusia pada organisasi, yang dapat memberikan dampak atau pengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja suatu lembaga atau organisasi baik untuk organisasi *profit oriented* maupun *nonprofit oriented*. Dampak atau pengaruh dari suatu pelatihan diharapkan dapat memberikan peningkatan pada kompetensi SDM dalam organisasi. Untuk mengetahui hasil, dampak maupun manfaat yang diperoleh dari pelatihan yang diberikan kepada SDM/pegawai dalam suatu organisasi/lembaga, maka perlu dilakukan evaluasi terhadap setiap pelatihan tersebut. Setelah pelatihan diberikan, tentunya perlu diketahui sejauh mana kontribusi pelatihan tersebut terhadap perubahan atau peningkatan kinerja maupun kompetensi terhadap masing-masing anggota organisasi serta terhadap organisasi secara keseluruhan. Hal ini penting mengingat bahwa belum tentu sebuah pelatihan yang diberikan dan telah menyerap dana besar selalu memberikan hasil yang efektif sesuai dengan tujuan pelatihan yang ingin dicapai oleh organisasi dan lembaga penyelenggara pelatihan.

Badan Tenaga Nuklir Nasional sebagai Lembaga Pemerintah Non Kementerian memiliki 23 Pusat Kerja yang saling berinteraksi dan bekerja sama untuk mencapai visi dan misi Badan Tenaga Nuklir Nasional (BATAN) dalam prinsip *BATAN in Corporated*. Salah satu Pusat Kerja di lingkungan BATAN yang memiliki tanggung jawab untuk melakukan pendidikan dan pelatihan terhadap para pegawai BATAN adalah Pusat Pendidikan dan Pelatihan Badan Tenaga Nuklir Nasional (PUSDIKLAT BATAN) sebagai organisasi pelayanan yang menyelenggarakan Pendidikan dan Pelatihan baik kepada pihak internal BATAN maupun pihak eksternal dituntut untuk memberikan pelayanan unggul dalam peran dan fungsinya sehingga memberikan kontribusi maksimal dalam pencapaian Visi dan Misi BATAN.

Khusus dalam pelayanan kepada pihak internal BATAN, salah satu upaya yang telah dilakukan oleh PUSDIKLAT BATAN adalah melaksanakan program peningkatan kompetensi SDM BATAN melalui *Soft Competency Development* atau pelatihan pengembangan kompetensi perilaku yang terkait erat dengan *Value* atau nilai-nilai inti BATAN yaitu dengan menyelenggarakan Pelatihan *Effective Communication and Collaboration* yang diikuti oleh pegawai di lingkungan

Badan Tenaga Nuklir Nasional (BATAN) yang mewakili 23 pusat kerja. Pelatihan dilakukan dengan tujuan agar terjadi peningkatan kinerja individu dan ujungnya adalah kinerja korporat (sumber rujukan : dokumen Renstra BATAN dan studi pendahuluan).

Pelatihan *Effective Communication and Collaboration* di lingkungan BATAN dirancang dengan tujuan untuk peningkatan kinerja berkaitan dengan koordinasi antar individu di dalam pusat kerja maupun antara pusat kerja yang satu dengan lainnya sehingga tercipta *BATAN in Corporated*. Hasil analisis kebutuhan pelatihan *Effective Communication and Collaboration* ini berkaitan dengan kebutuhan akan peningkatan kemampuan berkomunikasi setiap pegawai untuk menjaga hubungan baik dengan atasan, dengan rekan kerja, dengan bawahan, antar unit kerja dan antar pusat kerja serta dengan pelanggan, dengan *supplier* dan mitra kerja lainnya.

Kondisi lain yang muncul adalah berkaitan dengan misi *BATAN in Corporated* yang mendorong agar para *stake holder* di lingkungan BATAN dapat berkoordinasi dengan baik untuk menghasilkan *competitive advantage* (keunggulan kompetitif) dan *comparative advantage* (keunggulan komparatif), sehingga diperlukan kemampuan berkomunikasi yang baik dan dapat membangun kerja sama yang kondusif serta saling memberikan kontribusi yang produktif. Hal ini akan berpengaruh kepada terbentuknya kolaborasi di dalam lingkungan BATAN yang merupakan salah satu nilai inti dalam Budaya BATAN. Tujuan dari kolaborasi adalah untuk membawa individu, unit kerja dan BATAN sebagai lembaga atau organisasi bersama-sama dalam suasana mendukung secara sistematis memecahkan masalah yang ada dan muncul yang tidak bisa dengan mudah diselesaikan oleh satu kelompok saja. Kolaborasi harus fokus pada peningkatan komunikasi, kapasitas dan efisiensi sekaligus meningkatkan kinerjanya BATAN.

Sasaran yang ingin dicapai dari Pelatihan *Effective Communication and Collaboration* bagi para pegawai di lingkungan BATAN telah ditetapkan dalam materi-materi pelatihan yang dirancang sesuai analisa kebutuhan pelatihan yaitu: (1) *Learning contract and training objective* terkait dengan tujuan pelatihan, (2) *Personality strength and weaknesses*: pemetaan profil motif pribadi dalam kaitan keseimbangan motif sosial untuk menyesuaikan dengan tuntutan pekerjaan saat ini

agar para pegawai dapat memahami keunggulan dan kelemahan diri melalui proses motivasi, *the power of motivation*, peningkatan motivasi, (3) *Human interpersonal skills*: meningkatkan kemampuan persuasi, mempengaruhi dan membujuk terhadap pihak lain dan meningkatkan kepekaan dalam memahami kondisi internal pihak lain sebagai mitra dalam membangun komunikasi dan kolaborasi yang efektif, memahami tipologi kepribadian, (4) *Perception and communication*, lebih memahami aspek-aspek persepsi dan hakekat paradigma dalam berinteraksi dengan pihak lain melalui penguasaan komunikasi dan kerja sama yang efektif, (5) *Developing productive communication skills*: meningkatkan kemampuan komunikasi dalam peran dan fungsinya di dalam pusat kerjanya maupun antar pusat kerja di lingkungan BATAN untuk memperlancar kegiatan pelaksanaan tugas, komunikasi dan prinsip dasar, faktor-faktor penghambat komunikasi, aspek dalam komunikasi serta (6) *Effective team role and supportive team work*: memahami peran dalam bagian organisasi dan mengaktualisasikan peran dalam kerja sama yang efektif sehingga terbentuk kolaborasi yang positif dan kondusif, mengelola peran anggota tim yang efektif dan hambatan kinerja kelompok.

Secara keseluruhan materi-materi yang diberikan dalam pelatihan *Effective Communication and Collaboration* diharapkan dapat memberikan dampak efektif terhadap perubahan perilaku dari para pegawai baik di lingkungan pusat kerja masing-masing maupun BATAN secara keseluruhan. Dampak dari hasil pelatihan *soft competencies* yang diselenggarakan oleh PUSDIKLAT BATAN selama ini diukur melalui evaluasi pelatihan yang dibagi menjadi 2 jenis evaluasi yaitu: 1) Evaluasi yang sifatnya untuk melihat reaksi peserta pelatihan setelah mengikuti suatu pelatihan, Bagaimana dan seberapa jauh para peserta pelatihan menyenangi program pelatihan? Apakah ada reaksi-reaksi khusus tertentu? Evaluasi tersebut dilakukan setelah Pelatihan selesai dengan menggunakan Form Evaluasi Pelatihan Pusklat BATAN. 2) Evaluasi yang sifatnya untuk melihat pembelajaran, seberapa jauh para peserta pelatihan dalam menyerap materi pelatihan? Bagaimana proses belajarnya? Disajikan dalam Evaluasi *Pre-test* dan *Post-test*.

Informasi yang berhasil dihimpun melalui studi pendahuluan yang dilakukan oleh peneliti serta proses wawancara yang dilakukan kepada beberapa atasan dari peserta pelatihan terkait dengan *Effective Communication and*

Collaboration mengemukakan bahwa pelatihan tersebut dapat membantu untuk meningkatkan kompetensi komunikasi dan kolaborasi maupun perilaku kerja. Kemampuan yang dimaksud dapat terlihat dari kemajuan dalam menyerap informasi dan pengetahuan serta mengemukakan pendapat yang disampaikan kepada sesama rekan kerja, atasan maupun mitra kerja lainnya. Selain itu, ilmu yang diperoleh sangat berguna/bermanfaat untuk mengatasi kesulitan ataupun hambatan dalam berkomunikasi. Melalui pelatihan tersebut, peserta pelatihan juga dapat melakukan perubahan dengan mengimplementasikan semangat bekerjasama dalam kelompok dan melakukan perannya yang efektif dalam kelompok sehingga menjadi lebih baik.

Hasil pengolahan data pada studi pendahuluan yang telah dilakukan memberikan informasi bahwa evaluasi pelatihan memiliki fungsi sebagai pengendali proses dan hasil program pelatihan sehingga akan dapat dijamin suatu program pelatihan yang sistematis, efektif dan efisien. Evaluasi pelatihan merupakan suatu proses untuk mengumpulkan data dan informasi yang diperlukan dalam program pelatihan. Evaluasi pelatihan lebih difokuskan pada peninjauan kembali proses pelatihan dan menilai hasil pelatihan serta dampak pelatihan yang dikaitkan dengan peningkatan kinerja dan sumber daya manusia.

Evaluasi merupakan bagian yang sangat penting dari program pelatihan, mengingat telah banyak menghabiskan waktu, energi, serta biaya untuk pelaksanaannya. Agar pelatihan tidak sia-sia, suatu langkah evaluasi dan tindak lanjut dilakukan secara teratur. Evaluasi suatu program pelatihan diperlukan untuk mengetahui seberapa jauh peningkatan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang terjadi dan seberapa besar penerapannya dalam memberikan arti atau pengaruh pada dirinya, kelompok dan organisasinya. Pertanyaannya, apakah evaluasi pelatihan yang selama ini dilakukan oleh PUSDIKLAT BATAN khususnya dalam pelatihan *Effective Communication and Collaboration* sudah dapat dikatakan efektif dapat melihat perubahan sikap/perilaku para pegawai BATAN? Bagaimana model evaluasi yang efektif dapat menggambarkan perubahan sikap pegawai yang akan berdampak pada kinerja organisasi?

Konsep evaluasi program sering disalah artikan, dianggap sebagai kegiatan untuk mencari kesalahan dan kelemahan program, seseorang atau sekelompok

orang yang melaksanakan program. Evaluasi program diberi pengertian yang beragam sesuai dengan latar belakang orang yang memberi pengertian terhadap evaluasi program atau sesuai dengan sasaran yang dinilai. Oleh karena itu perlu diketahui lebih dahulu pengertian evaluasi program.

Pengertian evaluasi program sering dikemukakan sebagian pihak namun belum menggambarkan arti evaluasi program yang sebenarnya. Sebagian mengartikan bahwa evaluasi program adalah kegiatan menguji suatu hasil produksi, padahal kegiatan ini termasuk ke dalam kegiatan uji hasil (*product testing*). Ada pula orang yang memberi arti bahwa evaluasi program adalah kegiatan mengumpulkan data sebagai pendukung operasional suatu program, seperti sumber dana (biaya) dan pengaturan keuangan; padahal kegiatan ini disebut *institutional accounting*. Evaluasi program juga ada yang mengartikan sebagai kegiatan untuk mengetes tingkat kecakapan seseorang atau sekelompok orang, seperti lulusan suatu program pendidikan, padahal kegiatan seperti ini dikenal dengan tes kecakapan (*achievement test*).

Menurut Sudjana (2008, hlm. 17) evaluasi program bukanlah kegiatan untuk menetapkan baik buruknya suatu program karena kegiatan tersebut termasuk pada keputusan (*judgement*). Evaluasi program bukanlah kegiatan untuk mengukur karakteristik unsur-unsur program, seperti komponen, proses dan hasil program, sebab kegiatan itu lebih tepat apabila dikategorikan pada pengukuran (*measurement*). Secara singkat dapat dikatakan bahwa evaluasi program bukan kegiatan untuk mencari kesalahan orang lain atau lembaga, mengetes dan mengukur atau memutuskan sesuatu yang berkaitan dengan program. Alasan mengenai bagaimana mengevaluasi adalah untuk menentukan efektivitas suatu program pelatihan. Apabila evaluasi dilakukan, maka kita dapat berharap bahwa hasil-hasilnya positif dan memuaskan, baik itu bertanggung jawab atas program maupun bagi para pimpinan pada lapis atas yang akan mengambil keputusan didasarkan pada evaluasi programnya. Oleh karena itu, banyak pemikiran dan perencanaan yang perlu diberikan pada program itu sendiri untuk memastikan bahwa program tersebut efektif.

Hal yang penting dalam melakukan Evaluasi Program Pelatihan adalah alasan bagaimana mengevaluasi dan menyajikan deskripsi-deskripsi, pedoman-

pedoman, dan teknik-teknik pengevaluasian serta saran-saran mengenai bagaimana mengevaluasi dan mengimplementasikan program tersebut guna untuk memastikan keefektifitasannya. Beberapa pakar psikologi dan pendidikan mengemukakan bahwa istilah evaluasi program mempunyai arti lebih luas dari pengertian yang dikemukakan beberapa pakar. Wilbur Harris (1968) dalam *“The Nature and Functions of Educational Evaluation”* yang dikutip Steele menjelaskan bahwa *“evaluation is the systematic process of judging the worth, desirability, effectiveness, or adequacy of something according to definitive criteria and purposes. The judgement is based upon a careful comparison of observation data with criteria standards”* (Steele, 1977, hlm. 21). Pengertian ini menjelaskan bahwa evaluasi program adalah proses penetapan secara sistematis tentang nilai, tujuan, efektivitas. Atau kecocokan sesuatu sesuai dengan kriteria dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Beberapa hasil penelitian terdahulu yang dikemukakan menandakan bahwa evaluasi terhadap program pelatihan merupakan penetapan dari kriteria dan tolak ukur keberhasilan sebuah pelatihan. Suatu program pelatihan pada dasarnya memang sangat perlu dilakukan evaluasi, sebab, dengan adanya evaluasi dapat diketahui intensitas usaha/latihan sehingga bisa mengubah perilaku dari peserta pelatihan sesuai dengan yang diharapkan oleh penyelenggara pelatihan. Terdapat beberapa jurnal dan artikel penelitian yang relevan dan mendukung penelitian yang akan dilakukan terkait dengan pentingnya pendidikan dan pelatihan dan model evaluasi untuk peningkatan kinerja pegawai.

Adapun beberapa jurnal dan artikel penelitian berkaitan dengan model evaluasi adalah: (a) Hania Aminah (2015). *Model Evaluasi Kirkpatrick dan Aplikasinya Dalam Pelaksanaan Pelatihan (Level Reaksi dan Pembelajaran) di Pusat Pendidikan dan Pelatihan PERUM Jakarta*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa reaksi peserta pelatihan sudah merasa puas terhadap pelaksanaan pelatihan dan juga hasil perolehan pengetahuan mereka meningkat serta secara keseluruhan perbedaan hasil tersebut signifikan, (b) Umi Widyastuti & Dedi Purwana ES (2015). *Evaluasi Pelatihan (Training) Level II Berdasarkan Teori The Four Levels Kirkpatrick*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan suatu pelatihan dapat dilihat dari tiga domain kompetensi yang merupakan hal-hal yang dapat

diajarkan dalam suatu *training*. Penelitian ini hanya membatasi evaluasi pelatihan untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan pengetahuan dan keterampilan pada saat sebelum dan sesudah mengikuti pelatihan. (c) Iftikhar Ahmad and Sirajud Din (2009). *Evaluating Training and Development*. Pelatihan dan pengembangan diadopsi oleh organisasi untuk mengisi kesenjangan keterampilan karyawan.

Pelatihan *Effective Communication and Collaboration* bagi para pegawai di lingkungan BATAN dilakukan untuk memberikan dampak positif pada kinerja pegawai. Hal ini berkaitan sebagaimana lazimnya dengan tujuan pelatihan *soft competencies*, maka yang perlu di evaluasi adalah dampak pelatihan terhadap perubahan sikap pegawai. Mengacu kepada evaluasi pelatihan yang dilakukan oleh Pusdiklat BATAN dengan menggunakan form evaluasi yang ada saat ini belum tampak suatu model evaluasi yang efektif dan komprehensif untuk dapat melihat perubahan sikap dari peserta pelatihan ; karena yang di evaluasi adalah bagaimana reaksi peserta terhadap pelatihan yang diikuti dan seberapa nilai perubahan pengetahuan dan keterampilan yang didapat oleh peserta setelah mengikuti pelatihan *Effective Communication and Collaboration*.

Ada banyak model evaluasi yang dikembangkan oleh para ahli yang dapat dipakai dalam mengevaluasi program pelatihan. Kirkpatrick, salah seorang ahli evaluasi program training dalam bidang pengembangan SDM selain menawarkan model evaluasi yang diberi nama *Kirkpatrick's training evaluation model* juga menunjuk model-model lain yang dapat dijadikan pilihan dalam mengadakan evaluasi terhadap sebuah program training. Model yang diungkapkan Djuju Sudjana (2006, hlm. 225) yaitu model evaluasi *CIPP (Context, Input, Process and Product)* pertama kali ditawarkan oleh Stufflebeam pada tahun 1965 dengan pandangan bahwa tujuan penting evaluasi adalah bukan untuk membuktikan tetapi untuk memperbaiki. Model evaluasi lainnya adalah *Fixed vs Emergent Evaluation Design* yang berkaitan dengan desain evaluasi yang dikembangkan berdasarkan tujuan program, model *Formative vs Summative Evaluation* yang berkaitan strategi pengumpulan informasi untuk memperbaiki program dan melihat manfaat program; juga ada model *Experimental and Quasi Experimental Design vs Natural/Unobtrusive* yang menggunakan metodologi penelitian klasik yang terstandar (Nana Sudjana & Ibrahim, 2004, hlm. 246). Model evaluasi lainnya yang

adalah Evaluasi model *Stake (Model Countenance)* untuk menentukan apakah ada perbedaan antara tujuan dengan keadaan yang sebenarnya dibandingkan dengan standar yang absolut untuk menilai manfaat program (Farida Yusuf Tayibnapi, 2000, hlm. 22).

Peneliti melihat adanya indikasi bahwa model evaluasi pelatihan yang digunakan oleh Pusdiklat BATAN mengacu kepada model evaluasi Kirkpatrick. Indikasi dapat terlihat dari adanya pengukuran evaluasi reaksi dan evaluasi pembelajaran. Dalam model Evaluasi *Kirkpatrick's Four Levels of Training Evaluation*, (Kirkpatrick, L. Donald, 2015) terdapat empat level yang menggambarkan rangkaian cara untuk mengevaluasi program-program. Empat level tersebut adalah: Level 1— *Reaction/Reaksi*, Level 2— *Learning/Pembelajaran*, Level 3— *Behavior/Perilaku*, Level 4— *Results/Hasil*. Setiap level adalah penting dan memiliki suatu dampak pada level berikutnya. Seperti ketika kita bergerak dari satu level ke level berikutnya, maka prosesnya menjadi lebih sulit membutuhkan banyak waktu, tetapi ini juga memberikan informasi yang berharga. Tidak satupun dari level-level tersebut dengan mudah dapat dilalui agar sampai pada levelnya di mana pelatih mempertimbangkan itu adalah hal yang paling penting.

Dalam rangka peningkatan efektivitas program pelatihan yang akan berdampak pada Kinerja pegawai BATAN, maka sangat penting bagi BATAN khususnya PUSDIKLAT BATAN sebagai pusat penyelenggara Pendidikan dan Pelatihan BATAN untuk membangun model evaluasi yang efektif dan komprehensif bagi perbaikan yang berkelanjutan (*sustainable growth*). Sekaitan dengan evaluasi program pelatihan yang selama ini dilakukan oleh Pusdiklat BATAN, evaluasi yang dilakukan selama ini baru mengukur aspek reaksi dan pembelajaran. Hal ini diindikasikan adanya form evaluasi yang digunakan oleh PUSDIKLAT BATAN berupa form evaluasi reaksi dan form pre-test/post-test sebagai evaluasi pembelajaran. Evaluasi yang komprehensif seyogyanya dapat mengukur semua level evaluasi yang dapat memenuhi tujuan pelatihan. Peneliti tertarik untuk mengkaji model evaluasi program yang relevan dengan tujuan pelatihan *soft competencies* yang pada dasarnya mengukur efektivitas perubahan perilaku dari peserta pelatihan. Hal ini dapat mengacu kepada model evaluasi

Kirkpatrick yang memiliki empat level evaluasi; sedangkan model evaluasi pelatihan yang digunakan oleh Pusdiklat BATAN belum sepenuhnya mengacu pada model evaluasi Kirkpatrick. Dalam hal ini variabel penelitian sebagai independen variabel adalah model evaluasi Kirkpatrick Level 1 (*reaction*), Level 2 (*learning*), Level 3 (*behaviour*) sedangkan variabel dependen adalah pelatihan *Effective Communication and Collaboration* sehingga peneliti mengambil judul MODEL EVALUASI KIRKPATRICK PADA PELATIHAN *EFFECTIVE COMMUNICATION AND COLLABORATION* DI BADAN TENAGA NUKLIR NASIONAL.

1.2 Perumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Masalah-masalah yang muncul dari fenomena evaluasi pelatihan yang dilakukan oleh Pusdiklat BATAN terkait pelatihan *Effective Communication and Collaboration* yang berdampak pada peningkatan kinerja pegawai BATAN dapat diidentifikasi sebagai berikut:

- a. *Output* dari program pelatihan *Effective Communication and Collaboration* yang dilakukan oleh Pusdiklat BATAN selama ini belum memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja SDM, karena evaluasi yang dilakukan belum didukung oleh evaluasi yang menyeluruh terhadap seluruh komponen yang berpengaruh pada produktivitas organisasi.
- b. Model evaluasi berkaitan dengan pelatihan *Soft competencies* yang dirancang selama ini oleh Pusdiklat BATAN belum dapat menggambarkan tujuan dari sebuah pelatihan *soft competencies* terutama untuk mengembangkan perilaku/sikap peserta diklat, karena model evaluasi yang digunakan memiliki kecenderungan menggunakan model evaluasi Kirkpatrick sifatnya hanya melihat reaksi (level 1 - *reaction*) dan respon pembelajaran (level 2 - *learning*) melalui *Pre-Test* dan *Post-Test*.
- c. Sulit melakukan analisis terhadap perubahan perilaku peserta pelatihan yang diikutsertakan dalam pelatihan apabila belum ada alat ukur yang dapat mendeteksi sehingga belum menghasilkan keluaran (*output*) yang sesuai dengan harapan suatu pelatihan.

- d. Materi-materi yang diberikan dalam pelatihan *Effective Communication and Collaboration* meskipun sudah dirancang sesuai analisa kebutuhan suatu pelatihan namun belum pernah dilakukan evaluasi terhadap efektivitas materi-materi yang menjadi substansi pokok dalam pelatihan sebagai faktor penentu keberhasilan untuk peningkatan kinerja organisasi.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan latar belakang yang telah diuraikan, maka masalah yang akan dirumuskan berkaitan dengan MODEL EVALUASI KIRKPATRICK PADA PELATIHAN *EFFECTIVE COMMUNICATION AND COLLABORATION* DI BADAN TENAGA NUKLIR NASIONAL dapat dirumuskan dalam bentuk pertanyaan penelitian sebagai berikut:

Bagaimana model Evaluasi *Kirkpatrick's Four Levels of Training Evaluation* dapat digunakan untuk mengukur adanya perubahan sikap peserta setelah mengikuti pelatihan *Effective Communication and Collaboration*, Apakah ada dampak Evaluasi Level 1 (Evaluasi Reaksi) terhadap Evaluasi Level 2 (Evaluasi Pembelajaran), Evaluasi Level 1 (Evaluasi Reaksi) terhadap Evaluasi Level 3 (Evaluasi Perilaku), Evaluasi Level 2 (Evaluasi Pembelajaran) terhadap Evaluasi Level 3 (Evaluasi Perilaku), Evaluasi Level 1 (Evaluasi Reaksi) terhadap Evaluasi Level 2 (Evaluasi Pembelajaran) dan Evaluasi Level 3 (Evaluasi Perilaku) serta Faktor-faktor apa yang menjadi indikator penentu keberhasilan program pengembangan *soft competencies* pada pelatihan *Effective Communication and Collaboration* di Badan Tenaga Nuklir Nasional.

1.2.3 Pertanyaan Penelitian

- Bagaimana model pelaksanaan evaluasi Kirkpatrick pada pelatihan "*Effective Communication and Collaboration*" di Badan Tenaga Nuklir Nasional?
- Bagaimana dampak model evaluasi Kirkpatrick level 3 pada pelatihan "*Effective Communication and Collaboration*" di Badan Tenaga Nuklir Nasional?
- Faktor determinan apa saja yang menjadi indikator penentu keberhasilan program pengembangan *soft competencies* pada pelatihan "*Effective Communication and Collaboration*" di Badan Tenaga Nuklir Nasional?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang diuraikan sebelumnya mengenai MODEL EVALUASI KIRKPATRICK PADA PELATIHAN *EFFECTIVE COMMUNICATION AND COLLABORATION* DI BADAN TENAGA NUKLIR NASIONAL maka tujuan penelitian diantaranya sebagai berikut:

- a. Untuk menganalisis model pelaksanaan evaluasi Kirkpatrick pada pelatihan “*Effective Communication and Collaboration*” di Badan Tenaga Nuklir Nasional.
- b. Untuk menganalisis dampak pengukuran level 3 model evaluasi Kirkpatrick pada pelatihan “*Effective Communication and Collaboration*” di Badan Tenaga Nuklir Nasional.
- c. Untuk menganalisis faktor determinan yang menjadi indikator penentu keberhasilan program pengembangan *soft competencies* pada pelatihan “*Effective Communication and Collaboration*” di Badan Tenaga Nuklir Nasional.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diperoleh dalam pembahasan mengenai MODEL EVALUASI KIRKPATRICK PADA PELATIHAN *EFFECTIVE COMMUNICATION AND COLLABORATION* DI BADAN TENAGA NUKLIR NASIONAL diantaranya adalah:

- a. Secara teoritis dapat menambah dan memperdalam keilmuan dalam bidang pendidikan masyarakat berkaitan dengan evaluasi program dan efektivitas model evaluasi untuk keberhasilan suatu program pendidikan dan pelatihan.
- b. Manfaat praktis adalah untuk mendapatkan solusi baru yang komprehensif dalam peningkatan hasil suatu pelatihan dengan menggunakan model evaluasi yang efektif sehingga memberikan perbaikan berkelanjutan (*sustainable growth*), khususnya untuk Pusat Pendidikan dan Pelatihan Badan Tenaga Nuklir Nasional (PUSDIKLAT BATAN) sebagai institusi penyelenggara Diklat dan dapat menjadi acuan untuk jenis pelatihan *Soft Competencies* lainnya.
- c. Secara umum model konseptual evaluasi tersebut juga dapat menjadi acuan untuk Pusdiklat lainnya di Lembaga Pemerintah Kementerian maupun Non

Kementerian RI ataupun Lembaga pelatihan serta *Corporate University* sebagai pusat pengembangan SDM yang menjadi representasi suatu institusi/lembaga/ perusahaan.

1.5 Struktur Organisasi Disertasi

Dalam penulisan struktur penelitian terdiri dari lima bab utama meliputi bab pendahuluan, kajian pustaka, metode penelitian, temuan penelitian dan pembahasan serta simpulan, implikasi dan rekomendasi penelitian.

Bab I Pendahuluan, Bab ini berisi uraian tentang latar belakang masalah yang menjadi akar penelitian, identifikasi masalah, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian yang diharapkan, dan struktur organisasi penulisan.

Bab II Kajian Pustaka, Bab ini berisi tinjauan teori yang mendeskripsikan pengertian dari aspek-aspek yang akan diteliti meliputi: konsep evaluasi program pelatihan, konsep pelatihan, konsep evaluasi, dan teori tentang model evaluasi Kirkpatrick, serta diakhiri dengan bagan dan penjelasan kerangka pemikiran.

Bab III Metode Penelitian, Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Di dalamnya terdapat desain penelitian kuantitatif dengan menggunakan pendekatan penelitian survei merupakan desain penelitian untuk mengetahui dampak dari suatu model evaluasi.

Bab IV Temuan Penelitian dan Pembahasan, dalam bab ini diuraikan mengenai temuan penelitian berdasarkan hasil pengolahan dan analisis data sesuai dengan rumusan permasalahan penelitian. Pembahasan berisi uraian model evaluasi Kirkpatrick, membandingkannya berbagai level evaluasi yang dijelaskan di bab kajian pustaka dan pembahasan hasil penelitian yang dilakukan melalui pendekatan kuantitatif.

Bab V Simpulan, Implikasi dan Rekomendasi, meliputi uraian mengenai pokok-pokok kesimpulan juga saran yang harus diutarakan kepada lembaga yang berkepentingan dengan adanya hasil penelitian.