

## MENGEVALUASI PROSES PENILAIAN PADA TRAINING DI HIMPUNAN MAHASISWA ISLAM DENGAN KERANGKA SISTEMIK

**Sayyid Al-Bahr Maulana**

Departemen Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Indonesia

*Email: sayyid.albahr@gmail.com*

### **Abstract**

The training process in the Islamic Association of University Student (*Himpunan Mahasiswa Islam or HMI*) is an important process as a cadre organization. The quality of all organizational activities depends on the quality of cadres and the quality of their training (cadre process). This organization determine two kind of training there are formal training and informal training. In general order to upgrade their quality, cadre must be trained in formal traing which are basic training, intermediate training, and advance training. This training is the responsibility of the board of cadre development and the training management insitute. However, both of the responsible board are not have an exact indicator that can be use to guide the trainer to determine the quality of cadre in their training quantitatively. In practice, the trainers always use a new assessment system that will impact unequality standart of training assessment in general. This study will evaluate the process of training assessment in HMI use the systemic frame which is Soft System Methodology. This framework will describe how the training assessment done, the ideal condition of training assessment, gap of implementation, and recomendation for improvement. In step of ideal description, the formula of implementation of assessment process procedure will be offer as recommendation to improve HMI.

**Keywords:** *Training evaluation, assessment process, himpunan mahasiswa islam, soft system methodology*

### **Abstrak**

Proses pelatihan di Himpunan Mahasiswa Islam (HMI) merupakan proses penting sebagai organisasi kader. Kualitas seluruh kegiatan organisasi tergantung pada kualitas kader dan kualitas pelatihannya (proses kaderisasi). Organisasi ini menetapkan dua jenis pelatihan yaitu pelatihan formal dan pelatihan informal. Untuk meningkatkan kualitasnya, kader harus dilatih dalam pelatihan formal yaitu Latihan Kader-I, Latihan Kader-II, dan Latihan Kader-III. Pelatihan ini menjadi tanggung jawab pengurus bidang pembinaan anggota dan Badan Pengelola Latihan (BPL). Namun, kedua pengurus tersebut tidak memiliki indikator pasti untuk dapat digunakan oleh instruktur dalam menentukan kualitas kader dalam pelatihannya secara kuantitatif. Dalam praktiknya, instruktur selalu menggunakan sistem penilaian baru yang akan berdampak pada ketidaksetaraan standar penilaian pelatihan secara umum. Studi ini akan mengevaluasi proses penilaian pelatihan di HMI menggunakan kerangka sistemik yaitu *Soft System Methodology*. Kerangka kerja ini akan menjelaskan bagaimana penilaian pelatihan dilakukan, kondisi ideal penilaian pelatihan, kesenjangan pelaksanaan, dan rekomendasi untuk perbaikan. Dalam penyusunan kondisi ideal, formula terkait pelaksanaan teknis proses penilaian juga akan dilakukan sebagai salah satu rekomendasi untuk perbaikan bagi HMI.

**Keywords:** *Evaluasi pelatihan, proses penilaian, himpunan mahasiswa islam, soft system methodology*

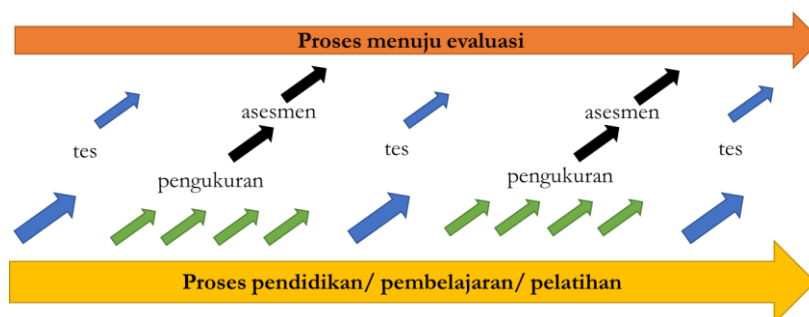
## Pendahuluan

Himpunan Mahasiswa Islam (HMI) merupakan organisasi kader yang memiliki proses pelatihan formal bagi anggotanya sebagai bentuk peningkatan kualitas SDM guna mencapai tujuan organisasi. Kualitas kerja organisasi bergantung pada kualitas kader dan kaderisasinya (Kreitner & Kinicki, 2001). Kaderisasi formal di HMI disebut Latihan Kader (LK) terdiri dari tiga jenjang yaitu LK-I, LK-II, dan LK-III yang memiliki target capaiannya masing-masing. Kualitas LK dimonitori oleh pengurus HMI bidang Pembinaan Anggota (PA) dan Badan Pengelola Latihan (BPL) HMI. Peserta dievaluasi dengan melihat aspek afektif, kognitif, dan psikomotorik dengan bobot yang berbeda-beda pada setiap LK (PB HMI, 2021). Namun, panduan yang tersedia saat ini belum dilengkapi petunjuk teknis yang komprehensif untuk mengenumerasi observasi peserta dan justru menyerahkan teknis penilaian pada setiap instruktur. Hal ini berpotensi menyebabkan ketidakseragaman penilaian pelatihan. Padahal, standar dari evaluasi pada sebuah pelatihan merupakan hal yang penting bagi proses pemantauan dan pengendalian organisasi (Dessler, 2003).

Perbedaan formula penilaian ini ditemukan pada pelaksanaan pengelolaan beberapa pelatihan pada tahun 2018 hingga tahun 2019. Rasio penilaian aspek afektif, kognitif, dan psikomotorik selalu konsisten mengacu pada panduan yang ada, namun indikator untuk menilai aktivitas peserta berbeda-beda. Sebagai contoh, LK-II di HMI Cabang Karawang pada tahun 2018 mengikutsertakan nilai *pre-test* dalam unsur penilaian kognitif peserta sedangkan LK-II di HMI Cabang Depok tahun 2019 tidak. Kemudian, penilaian afektif pada LK-II di HMI Cabang Cianjur tahun 2019 menggunakan sistem pengurangan nilai, sedangkan LK-II di HMI Cabang Kota Bogor tahun 2019 menggunakan sistem akumulasi.

### *Studi Literatur*

Penilaian pada sebuah proses peningkatan kapasitas bertujuan untuk mengidentifikasi dan mengukur pencapaian peserta terhadap tujuan dari rangkaian aktivitas tersebut (Cummings & Worley, 2005). Dalam konteks pendidikan, proses ini juga menjadi sarana pengajar untuk dapat memonitor perkembangan serta proses belajar peserta didik (Noviansah, 2020). Penilaian dalam konteks umum juga kerap disebut dengan istilah ‘evaluasi’ yaitu sebuah pengambilan keputusan tentang nilai dari hasil sebuah proses pembelajaran (Zainul & Nasution, 2001). Pengamatan dan pengukuran terhadap proses pembelajaran tersebut asesmen (Kumano, 2001) sedangkan pengukuran akumulatif atas beberapa proses pembelajaran dapat disebut sebagai tes (Calongesi, 1995). Sebagaimana deskripsi berikut digambarkan sebagai ringkasan pada Gambar 1.



Gambar 1 *Timeline* proses pendidikan dan aktivitas penilaiannya

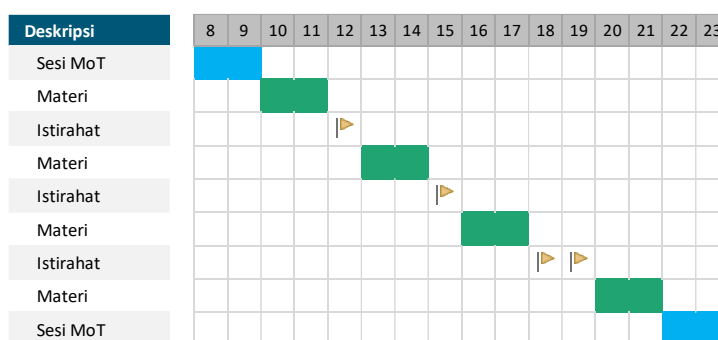
Sebagai pelatihan yang termasuk pendidikan non formal untuk orang dewasa, penilaian pelatihan di HMI terdiri dari aspek afektif, kognitif, dan psikomotorik. Sebagai rangkuman, ranah afektif berkaitan dengan aspek emosional dan moral, kognitif berkaitan dengan aspek intelektual dan penalaran, serta psikomotorik berkaitan pada keterampilan dan sinkronitas antara fisik dan psikis (Andersen, 1981; Solichin, 2012; Haryati, 2009). Kerangka penilaian ini digunakan untuk mengetahui kualitas peserta secara menyeluruh agar tidak hanya menilai aspek pengetahuannya saja (Bartin, 2006). Petunjuk teknis penilaian yang saat ini digunakan di pelatihan HMI justru membatasi ruang pengamatan sehingga penilaiannya tidak komprehensif sedangkan penilaian yang diharapkan yaitu komprehensif dan integratif. (lihat Tabel 1).

Tabel 1 Implementasi metode penilaian dalam pelatihan

Aktifitas Forum		Tugas/Tes		Presensi
Muatan	Penilaian*	Muatan	Penilaian	Penilaian
Afektif	100 - -	Pre-test, mid test,	20 s.d 100	$N = \frac{\text{Durasi kehadiran}}{\text{Durasi total forum}} \times 100$
Kognitif	50 + +	post-test		
Psikomotorik	50 + +	Tugas harian		

\* nilai berubah - - berkurang dan + + bertambah berdasarkan catatan afektif, kognitif, dan psikomotorik dengan skor 5 tiap catatan. Sumber: BPL PB HMI (2019)

Pendidikan orang dewasa (andragogi) kerap memiliki tujuan untuk mengelola pesertanya agar dapat menyelesaikan permasalahan yang dihadapi dalam hidupnya secara mandiri (Sujarwo, 2015). Sebagai rangkuman, Sunhaji (2013) menjabarkan bahwa prinsip andragogi dijalankan dengan prinsip *recency, appropriatenes, motivation, primacy, two way communication, feedback, active learning, multiple-sense learning*, serta *exercise*. Dalam praktiknya, Djumena (2016) mengemukakan bahwa peningkatan keahlian menjadi pedoman utama dalam pendidikan orang dewasa, sehingga dalam langkah implementasinya peserta diharapkan dapat mendefinisikan masalah (*defining the problem*), melakukan pembelajaran secara mandiri (*self learning*), serta terjadi pertukaran pengetahuan satu dengan lainnya (*exchange knowledge*).



Gambar 2 Gantt chart runtutan harian pelaksanaan LK-II HMI

Pada umumnya pelaksanaan LK-II HMI diselenggarakan selama 10 hari dengan 3 hari pertama merupakan sesi *screening* dan 7 hari berikutnya adalah ‘forum’. Forum kerap terlaksana secara efektif mengikuti gantt chart pada Gambar 2 sejak hari kedua hingga hari keenam. Namun, kerangka runtutan acara tersebut dapat berubah berdasarkan muatan materi yang disusun oleh panitia. Dalam satu hari terdapat 6 sesi dengan durasi 120 menit dengan setidaknya terdapat dua dan paing banyak terdapat 5 sesi materi. Selebihnya akan diisi sesi

MoT atau *Master of Training* yang bertindak sebagai instruktur pada pelatihan. Sesi ini dapat diisi kegiatan pengayaan materi, *focus group discussion* (FGD), sesi simulasi, presentasi karya tulis ilmiah, games, dan kegiatan lain yang menunjang pencapaian peserta terhadap tujuan pelatihan.

Secara umum, pelatihan di HMI bertujuan untuk mencapai tujuan pelatihan pelatihan itu sendiri dengan kerangka materi sebagai sumber wawasan dan aktualisasinya pada sesi bersama instruktur. Maka peran instruktur dan fungsi sesi MoT menjadi kunci dalam keberhasilan pelatihan di HMI dan instruktur harus benar-benar menguasai materi serta metode penilaian peserta. Relevan pada metode penilaian pada pendidikan orang dewasa dengan memadukan aspek pengetahuan, kecakapan, dan sikap, sesuai dengan kerangka penilaian kognitif, psikomotorik, dan afektif (Djumena, 2016; Noviansah 2020).

Berkaitan dengan bobot pada penilaian, konsep pemberian bobot untuk pengambilan keputusan (dalam kasus ini adalah kelulusan peserta) dapat mengikuti kaidah *Multi-Attribute Utility Theory* (MAUT) karena pengambilan keputusan tersebut diambil berdasarkan multi-kriteria (Jansen, 2011). Konsep dari perhitungan ini yaitu bahwa sebuah keputusan kuantitatif ( $u(x)$ ) terdiri dari beberapa kriteria ( $u_i$ ) yang akan dibobotkan oleh bobot kriteria ( $w_i$ ) (lihat Persamaan 1). Total bobot kriteria ketika akan bernilai 1 (lihat Persamaan 2).

$$u(x) = \sum_{i=1}^n w_i u_i(x) \quad (1)$$

$$\sum_{j=1}^n w_j = 1 \quad (2)$$

## Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam studi ini menggunakan kerangka sistemik *Soft System Methodology* (SSM) yang dapat memodelkan secara kuantitatif suatu fenomena kompleks, melakukan peninjauan, serta perbaikan pada sistem tersebut (Mehregan et al., 2012; Muhammaditya et al., 2021). Implementasi dari metodologi ini terdiri dari tujuh tahap, yaitu memahami situasi permasalahan, menggambarkan situasi dan permasalahan, menentukan *root definitions*, membangun *conceptual models*, membandingkan model dengan kondisi realita, menentukan perubahan yang memungkinkan untuk diterapkan, dan melakukan perubahan terhadap situasi permasalahan (Checkland & Poulter, 2020).

Pengambilan data kondisi realita akan diambil dari pengamatan terhadap pelatihan di HMI yang dilaksanakan pada tahun 2018 hingga tahun 2019. Penyusunan model konseptual akan disusun berdasarkan pedoman perkaderan HMI, wawancara mendalam kepada ahli, serta studi literatur yang relevan. Temuan celah antara kondisi ideal dan realita akan diisi dengan rekomendasi perbaikan pada sistem penilaian tersebut dan akan diuji penerapannya pada pelatihan HMI. Perbaikan yang memberi dampak positif pada sistem penilaian akan ditetapkan sebagai rekomendasi perbaikan sistem.

## Temuan dan Diskusi

### *Gambaran Permasalahan yang Diamati*

Bagian ini terdiri dari tahap pertama dan kedua dari SSM yaitu memahami dan mendeskripsikan permasalahan. Pengamatan pada fenomena ini meninjau proses penilaian yang terjadi pada pelatihan di HMI. Pengamatan diambil pada pengelolaan Latihan Kader-II karena pelatihan ini kerap dikelola oleh tim instruktur yang berasal dari beragam HMI Cabang

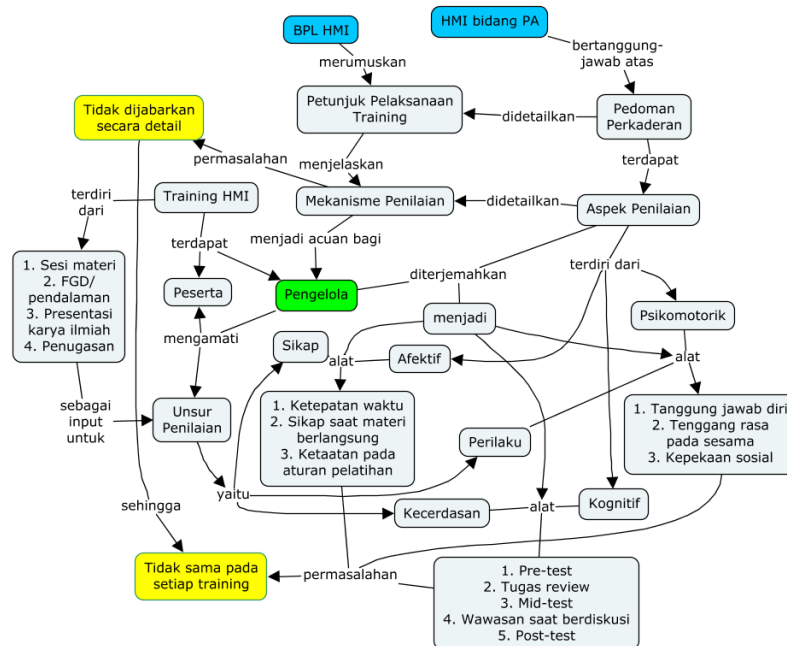
yang dilaksanakan pada tahun 2018 hingga tahun 2019. Daftar Latihan Kader-II yang diamati terdapat pada Tabel 2.

Tabel 2 Daftar LK-II yang diamati

Latihan Kader-II	Tahun
HMI Cabang Bogor	2018
HMI Cabang Karawang	2018
HMI Cabang Depok	2019
HMI Cabang Ciajur	2019
HMI Cabang Kota Bogor	2019

Pelatihan di HMI terdiri dari empat unsur, yaitu panitia, peserta, pemateri, dan pengelola. Pengelola ditugaskan oleh panitia untuk memandu pelatihan agar sesuai dengan pedoman perkaderan serta meningkatkan kualitas peserta dengan materi-materi yang disampaikan oleh para pemateri. Petunjuk pelaksanaan pelatihan disusun oleh BPL HMI sebagai turunan aturan dari pedoman perkaderan yang ditetapkan oleh Kongres HMI dan dimandatkan pelaksanaannya kepada HMI bidang PA.

*Rich picture* pada Gambar 3 merupakan gambaran terstruktur dari fenomena pengelolaan pelatihan. BPL HMI bertanggung jawab pada ruang pelaksanaan pelatihan dan HMI bidang PA atas terimplementasinya pedoman perkaderan. Pengelola yang juga anggota BPL HMI mengatur berjalannya pelatihan dengan tujuan pelatihan sebagai target capaian bagi peserta dan penilaiannya terdiri dari aspek afektif, kognitif, dan psikomotorik.



Gambar 3 Rich picture permasalahan penilaian pada pelatihan HMI

Permasalahan yang ditemui adalah tidak adanya indikator yang jelas terkait teknis observasi yang bersifat menyeluruh dari BPL HMI ataupun HMI bidang PA sehingga menyulitkan pengelola membuat formulir evaluasi pelatihan. Walaupun pengelola/ tim instruktur telah dibekali oleh kemampuan penilaian forum, ketidakseragaman indikator

penilaian yang digunakan kerap kali berbeda. Ini berpotensi memunculkan perbedaan *scoring* tiap pelatihan dan membuat standar yang berbeda sehingga akan berdampak kepada pengambilan keputusan pengurus HMI untuk mengembangkan potensi organisasi berbasis kapasitas kader.

*Deskripsi Ideal Proses Penilaian Pelatihan*

Bagian ini terdiri dari tahap ketiga dan keempat dari SSM yaitu menentukan *root definition* dan *conceptual model* untuk menggambarkan kondisi ideal dari permasalahan. *Root definition* dibangun dari hasil pengamatan dan wawancara dengan pemilik masalah berbasis pada *rich picture* yang telah disusun. Kerangka CATWOE digunakan untuk mendefinisikan permasalahan secara sistemik dengan melihat elemen *Customer* (pelanggan), *Actor* (aktor), *Transformation* (transformasi), *Weltanschauung* (pandangan dunia), *Owner* (pemilik), dan *Environment* (lingkungan) (Hardjosoekarto, 2012; Hardjosoekarto et al., 2013; Permatasari et al., 2019).

Tabel 3 Analisis CATWOE sistem

CATWOE	Deskripsi
<i>Customer</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Panitia pelatihan</li> <li>• Peserta pelatihan</li> </ul>
<i>Actor</i>	Pengelola/ tim instruktur
<i>Transformation</i>	Menghasilkan penilaian terhadap peserta secara kuantitatif dan menyeluruh
<i>Worldview</i>	Penilaian yang obyektif dan konsisten
<i>Owner</i>	Pengurus HMI
<i>Environment</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pedoman Perkaderan HMI</li> <li>• Pedoman BPL HMI</li> <li>• Hasil-hasil Kongres HMI</li> </ul>

Deskripsi dari analisis CATWOE pada Tabel 3 yaitu sebuah sistem yang dimiliki oleh pengurus HMI untuk menghasilkan penilaian peserta pelatihan yang obyektif dan konsisten yang dilakukan oleh pengelola pelatihan/ tim instruktur dan disampaikan kepada panitia pelatihan sebagai laporan pengelolaan pelatihan. Proses penilaian ini melibatkan aktivitas ujian, pengamatan, sesi materi, dan diskusi. Setiap aktivitas akan dinilai secara kuantitatif dengan landasan pedoman perkaderan HMI serta ketetapan pada hasil-hasil kongres HMI.

Transformasi harus menentukan beberapa kriteria yang dimana direkomendasikan oleh Checkland dan Poulter (2020) adalah 3E, efikasi (E1) untuk mengetahui transformasi bekerja, efisiensi (E2) untuk mengetahui bahwa transformasi mencapai tujuan dengan sumber daya yang minimal, dan efektivitas (E3) untuk mengetahui transformasi dapat mencapai beberapa tingkat yang lebih tinggi atau tujuan jangka panjang. Model konseptual ini juga memerlukan kegiatan *monitoring* dan *controlling* untuk semua kegiatan proses transformasi yang harus menentukan pengukuran kinerja sebagai pedoman. Setiap anak panah menentukan alur kegiatan selangkah demi selangkah atau sebagai penghubung antar kegiatan (lihat Gambar 4).



Gambar 4 *Conceptual model* proses transformasi sistem

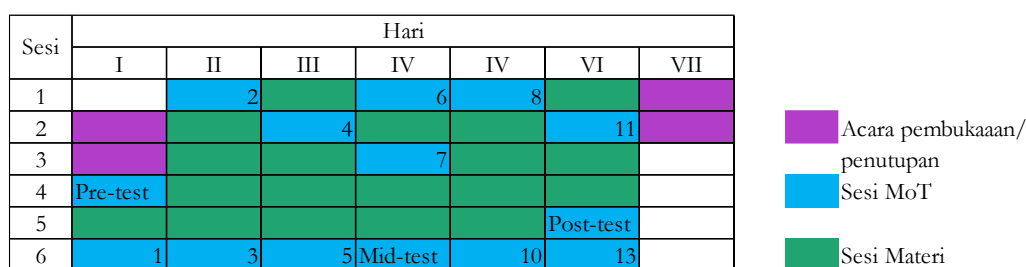
Aktivitas pertama, menentukan aspek yang akan diamati dari peserta, serta aktivitas kedua, menentukan kategori dan bobot penilaian peserta, menjadi aktivitas yang seharusnya telah dilakukan jauh sebelum pelatihan dilakukan. Hal ini dapat meningkatkan efektivitas sistem sehingga pada praktiknya, instruktur dapat langsung memahami hasil dari aktivitas pertama dan kedua dan langsung menuju aktivitas ketiga, mengamati aktivitas peserta. Pada Gambar 2, aktivitas forum terdiri dari sesi materi dan MoT dan sesi MoT dapat berupa pengayaan materi, FGD, sesi simulasi, presentasi karya tulis ilmiah, dan *games*.

Sesi materi dapat ditinjau dari kehadiran peserta serta aktivitas peserta selama sesi materi berlangsung, yaitu kedisiplinan, keaktifan, kontribusi menjadi moderator, dan pemahaman yang diuji menggunakan penugasan berupa *review* materi. Aktivitas peserta yang dapat ditinjau dari sesi MoT yang diisi dengan FGD atau pengayaan materi dapat berupa gagasan yang dikemukakan oleh peserta dan rasa tanggung jawab berupa sikap yang konstruktif pada sesi kegiatan dan tenggang rasa pada sesama. Setiap aktivitas tersebut dapat diurai komposisinya sehingga dapat didistribusikan pada kerangka penilaian afektif, kognitif, dan psikomotorik (lihat Gambar 5). Berkaitan dengan kedisiplinan tentu berhubungan dengan metode pengajaran andragogi yang dimana aturan dan mekanisme pembelajaran harus disepakati juga oleh peserta sehingga muncul dorongan untuk membangun komitmen pada diri sendiri terhadap aturan yang disepakati dan akan diterapkan selama pelatihan berlangsung.



Gambar 5 Penguraian aktivitas pada pelatihan HMI berdasarkan aspek penilaian

Pembobotan penilaian pada kasus ini yaitu LK-II HMI sesuai pedoman hanya memberikan petunjuk berupa bobot afektif, kognitif, dan psikomotorik masing-masing sebesar 30%, 40%, dan 40%. Sehingga, perlu adanya penentuan bobot untuk setiap sub-aktivitasnya. Pembobotan dalam penilaian akan mengikuti kaidah MAUT. Penentuan yang akan diajukan pada studi ini merupakan hasil pengamatan, wawancara mendalam, serta studi literatur yang relevan. Hal yang diperhatikan selain penguraian aktivitas (lihat Gambar 5) dan pembobotan adalah jumlah setiap aktivitas tidaklah sama. Ilustrasi pada Gambar 6 adalah sebuah contoh gambaran umum dari runtutan pelaksanaan forum LK-II HMI. Sebagai contoh, jumlah aktivitas sesi materi pada runtutan tersebut sebanyak 19 sesi dan sesi MoT sebanyak 14. Disamping itu, sesi materi berperan sebagai bentuk input bagi peserta dan bentuk aktualisasi serta pengayaannya pada sesi MoT.



Gambar 6 Gambaran runtutan pelaksanaan forum LK-II HMI

Terdapat empat obyek penilaian pada sesi materi yaitu kehadiran, aktivitas selama sesi materi, tugas *review* materi, dan kesesuaian pengerjaan tugas dengan aturan. *Pre-test* pada Sesi MoT merupakan sesi observasi awal sehingga tidak diambil sebagai obyek penilaian akhir. Kemudian, 13 sesi MoT lainnya terdiri dari *mid-test*, *post-test*, 4 sesi pengayaan materi, 4 sesi presentasi karya tulis ilmiah, dan 3 sesi FGD. Penilaian pada *mid-test* dan *post-test* menggunakan metode tes atau ujian. Sesi pengayaan materi serupa dengan sesi FGD dimana peserta akan diamati aspek kognitif dan psikomotoriknya dari setiap aktivitas yang dilakukan pada sesi tersebut. Untuk sesi presentasi setiap peserta hanya akan mendapat kesempatan penilaian pada saat menyampaikan presentasinya. Namun dalam pelaksanaannya dapat terjadi perbedaan jumlah aktivitas pada sesi MoT tergantung pada dinamika pengelolaan pelatihan. Ilustrasi formulir penilaian pada pelatihan dapat dilihat pada Tabel 4, Tabel 5, dan Tabel 6.

Tabel 4 Tabel penilaian berdasarkan sesi materi

Materi ke-	Sesi Materi		Tugas Review Materi	
	Kehadiran/ Kedisiplinan (A1)	Aktivitas/ Diskusi (P1)	Muatan Konten (K1)	Kesesuaian/ Kedisiplinan (A2)
1				
2				
...				
19				



Tabel 5 Tabel penilaian berdasarkan aktivitas sesi MoT

Aktivitas	Gagasan/ Pemikiran (K2)	Kontribusi/ Tanggung Jawab (P2)
FGD 1		
FGD 2		
FGD 3		
Pengayaan 1		
Pengayaan 2		
Pengayaan 3		
Pengayaan 4		

Tabel 6 Tabel penilaian presentasi KTI dan Test

Aspek	Skor	Test	Skor
Teknik Penyampaian (P3)		Mid-test (T1)	
Penguasaan Materi (K3)		Poss-test (T2)	
Pertahanan Argumen (K4)			

Pembobotan setiap aspek menggunakan kaidah pengali yang berdasarkan pada pengamatan dan wawancara pada sejumlah instruktur yang mengelola LK-II HMI. Untuk penguraian aspek penilaian sebagaimana pada Gambar 5, penilaian afektif terdiri dari dua nilai yaitu A1 dan A2 (lihat Tabel 4). Kedua penilaian ini berjumlah sama yaitu 19 item sehingga pembobotannya relatif mudah. Sehingga 30% bobot penilaian afektif dapat didistribusi pada A1 dan A2 masing-masing sebesar 15%. Penilaian psikomotorik terdistribusi pada P1 sebanyak 19 item, P2 sebanyak 7 item, dan P3 sebanyak 1 item. Bobot 30% pada penilaian psikomotorik akan lebih berat pada P1 sebesar  $\frac{1}{2}$  dari total,  $\frac{1}{3}$  untuk P2, dan sisanya P3.

Pada penilaian kognitif terdiri dari K1, K2, K3, K4, T1, dan T2. K1 terdiri dari 19 item, K2 terdiri dari 7 item, K3, K4, T1, dan T2 masing-masing hanya 1 item. Namun, T1 dan T2 berbobot besar terutama T2 sehingga tidak dapat disamakan dengan K3 dan K4. Dari 40% bagian untuk penilaian kognitif, bobot untuk nilai K1 dapat bernilai  $\frac{1}{2}$  dari total karena nilai ini menggambarkan pemahaman peserta terhadap materi dari awal hingga akhir. Post-test yang merupakan tes akhir sehingga bobotnya bisa sebesar  $\frac{1}{8}$  dan *mid-test*  $\frac{1}{2}$  dari *post-test*. Nilai total dari K3 dan K4 dapat bernilai  $\frac{1}{8}$  dari nilai kognitif dan sisanya akan didistribusikan pada K2. Namun, mempertimbangkan bahwa K2 juga cukup penting dalam aspek kognitif penilaian sedangkan nilai *review* materi juga telah terdistribusi pada A2 sehingga terdapat sedikit perubahan distribusi bobot.

Setelah pengujian formula penilaian tersebut dengan *Microsoft Excel* dan melalui uji nilai ekstrim, terdapat beberapa temuan seperti nilai T1 dan T2 yang tidak signifikan mengubah nilai akhir. Padahal tes tersebut seharusnya memiliki bobot yang besar terhadap nilai akhir. Kedua, nilai A2 yang cenderung besar membuat bobotnya tidak berimbang dengan A1. Maka bobotnya diubah untuk A1 menjadi 20% dan A2 menjadi 10%. Tindak lanjut dari peningkatan bobot tes terhadap nilai akhir yaitu memberikan bobot pada afektif dan psikomotorik juga dengan bobot T1 sebesar 2% dan T2 sebesar 3% diambil dari A1 dan P1. Sehingga perhitungan pembobotan akhir yang digunakan untuk penilaian pada LK-II HMI adalah:

$$NA = N_A + N_K + N_P$$

$$NA = \sum_{i=1}^n w(a_i)s(a_i) + \sum_{i=1}^n w(k_i)s(k_i) + \sum_{i=1}^n w(p_i)s(p_i)$$

$$NA = [ 0.15 A1 + 0.1 A2 + 0.02 T1 + 0.03 T2 ] + [ 0.17 K1 + 0.10 K2 + 0.03 K3 + 0.03 K4 + 0.02 T1 + 0.05 T2 ] + [ 0.10 P1 + 0.10 P2 + 0.05 P3 + 0.02 T1 + 0.3 T2 ]$$

Keterangan:

NA : nilai akhir

w : bobot

s : skor

n : jumlah aspek penilaian

ai : nilai afektif ke-i

ki : nilai kognitif ke-i

pi : nilai psikomotorik ke-i

### *Perbandingan Implementasi dengan Deskripsi Ideal*

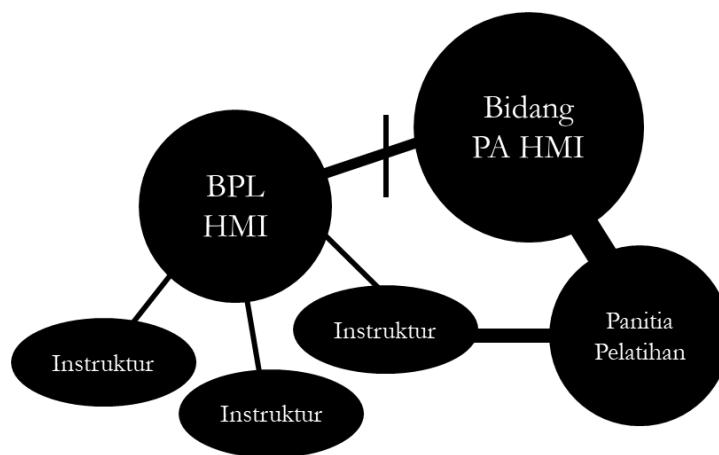
Setelah proses penyusunan model konseptual dari kondisi ideal sistem, langkah berikutnya yaitu langkah kelima adalah membandingkan antara kondisi realita proses yang terjadi pada sistem tersebut dengan model konseptual ideal. Tahapan ini juga dapat disebut gap analysis untuk dapat menentukan aktivitas mana yang belum ada dan penting secara ideal dan aktivitas yang sudah ada namun efektivitasnya (E3) belum terlaksana secara optimal. Analisa ini juga memiliki luaran berupa ada atau tidaknya aktivitas pada model di realita, kondisi E3, kriteria pengukuran E3, kualitas aktivitas saat ini (realita), serta ide untuk perbaikan sistem. Analisis tersebut dijabarkan pada Tabel 7.

Tabel 7 Perbandingan antara realita proses dengan model konseptual ideal

Aktivitas	Ada?	Bagaimana E3?	Kriteria Pengukuran	Baik/ buruk?	Ide untuk perbaikan
1. Menemukan aspek yang akan diamati dari peserta	Ada	Penentuan seharusnya dilakukan jauh sebelum pelatihan dimulai	Terdapat acuan aspek peserta yang diamati oleh instruktur	Kurang	Melakukan penguraian terhadap aktivitas pelatihan dengan kerangka penilaian
2. Menentukan kategori dan bobot penilaian peserta	Ada	Penentuan seharusnya dilakukan jauh sebelum pelatihan dimulai	Bobot penilaian sesuai dan merata di setiap aspek	Kurang	Menentukan aspek penilaian berbasis aktivitas dengan pembobotan yang sesuai dengan muatan tiap aktivitas
3. Mengamati aktivitas peserta	Ada	Observasi dilakukan lebih dari satu instruktur	Obyektivitas skor pengamatan	Cukup	Observasi dilakukan oleh lebih dari satu instruktur pada satu sesi dan bergantian tiap sesinya
4. Melakukan penilaian aktivitas peserta	Ada	Penilaian bersifat obyektif, konsisten, dan berupa angka (kuantitatif)	Seluruh aspek dari seluruh peserta ternilai secara obyektif	Kurang	Tim instruktur melakukan <i>brainstorming</i> untuk menyepakati skala dan standar nilai observasi dan nilai skor
5. Melakukan penggabungan nilai peserta	Ada	Perhitungan cepat dan konsisten	Efektivitas rekapitulasi dan kalkulasi	Kurang	Menggunakan aplikasi berbasis <i>spreadsheet</i> untuk melakukan rekapitulasi dan kalkulasi penilaian
6. Menentukan ukuran performa	Tidak				Menentukan pengukuran performa
7. <i>Monitoring</i>	Tidak				Melakukan aktivitas <i>monitoring</i> pada sistem
8. <i>Controlling</i>	Tidak				Melakukan aktivitas <i>controlling</i> pada sistem

*Implementasi Perubahan Pada Sistem*

Implementasi perubahan pada delapan aktivitas yang diusulkan pada bagian sebelumnya (lihat Tabel 7) tentu akan mengalami beberapa kendala. Kebijakan terkait hal teknis di HMI harus diputuskan dengan mekanisme organisasi. Meskipun dimandatkan untuk pengelolaan pelatihan, BPL HMI kerap tidak dapat menyelesaikan masalah pengelolaan yang bersifat teknis dan membiarkan pengelola menggunakan metode penilaiannya masing-masing. Ini akan menimbulkan bahaya laten bagi perkaderan HMI sehingga bidang PA HMI akan menjadi aktor yang bertanggung jawab. Kenala selanjutnya adalah pembahasan isu politik lebih mendominasi pada rapat HMI sehingga pembahasan perk.




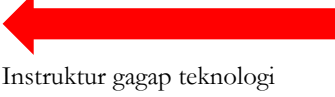


Gambar 7 *Powergram* sistem pelatihan di HMI

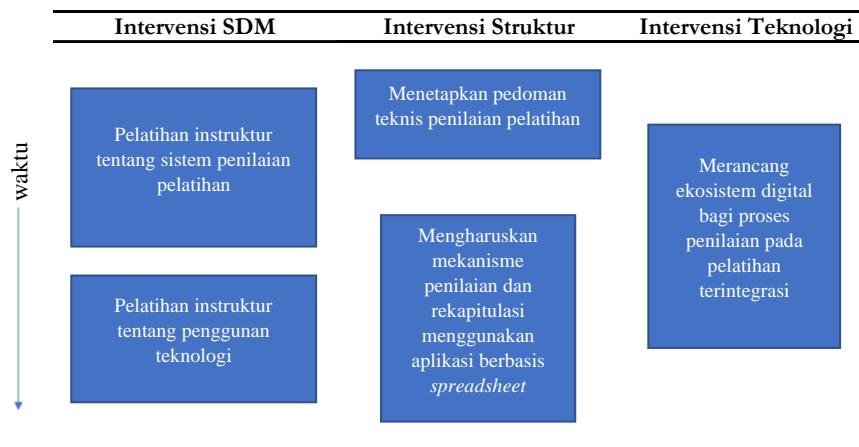
*Powergram* pada Gambar 7 memperlihatkan hubungan dan kekuatan politik aktor-aktor yang ada pada permasalahan pelatihan HMI. Perubahan dapat dilakukan dengan cara *bottom-up* yaitu dorongan massal dari instruktur hingga ke BPL HMI. Ini tercermin dari tidak ada hubungan langsung antara BPL HMI dengan panitia pelaksana pelatihan yang dimana panitia cenderung akan mengikuti keputusan pengurus HMI, khususnya bidang PA. Namun, terdapat instruktur-instruktur yang dapat berinteraksi dengan panitia pelatihan untuk dapat memberikan *insight* serta melihat langsung proses pelaksanaan pelatihan dan mendapat wewenang sebagai pengelola latihan. Ini dapat menjadi kesempatan instruktur untuk dapat melakukan perubahan langsung pada proses penilaian pada pelatihan di HMI.

Tabel 8 Analisis sosial implementasi aktivitas perubahan

Aktivitas	Mendukung	Menghambat
(1) Melakukan penguraian terhadap aktivitas pelatihan dengan kerangka penilaian	 Instruktur yang cerdas	 Instruktur yang bebal
(1) Melakukan penguraian terhadap aktivitas pelatihan dengan kerangka penilaian (2) Menentukan aspek penilaian berbasis aktivitas dengan pembobotan yang sesuai dengan muatan tiap aktivitas	 Pengurus BPL HMI yang adaptif	 Pengurus BPL HMI yang kolot

Aktivitas	Mendukung	Menghambat
(3) Observasi dilakukan oleh lebih dari satu instruktur pada satu sesi dan bergantian tiap sesinya	 Kekompakan tim instruktur	 Kemalasan individu instruktur
(4) Tim instruktur melakukan <i>brainstorming</i> untuk menyepakati skala dan standar nilai observasi dan nilai skor		
(5) Menggunakan aplikasi berbasis spreadsheet untuk melakukan rekapitulasi dan kalkulasi penilaian	 Instruktur melek teknologi	 Instruktur gagap teknologi

*Social analysis* juga dapat dilakukan untuk mengetahui peran lingkungan sosial apa saja yang dapat mendukung aktivitas perubahan sistem tersebut dan apa saja yang menghambatnya. Karena aktivitas 6, 7, dan 8 merupakan aktivitas diluar sistem yang mana pasti akan dilakukan, maka analisis sosial akan dilakukan pada aktivitas 1 sampai dengan 5. Analisis tersebut dirangkum pada Tabel 8. Secara keseluruhan, aktivitas perubahan pada sistem nampaknya dapat terlaksana. Hal-hal yang mendukung atau menghambat aktivitas tersebut banyak tertumpu pada kualitas SDM instruktur itu sendiri. Kerap menjadi kendala bahwa sistem dan aturan telah disiapkan dengan matang, namun pelaksanaannya tidak mengerti dan tidak dapat menjalankannya secara optimal. Ini juga menjadi kekhawatiran yang besar apabila rekomendasi sistem penilaian pada pelatihan di HMI telah dirumuskan, namun instruktur kesulitan saat menerjemahkannya di aplikasi berbasis *spreadsheet* seperti *Microsoft Excel* atau *Google Sheet*.



Gambar 8 Tabel *stream analysis*

Gambar 8 memperlihatkan bahwa untuk agar implementasinya berjalan dengan mudah, maka perlu disusun skema intervensi pada tiga aliran yaitu SDM, struktur, dan teknologi pada sistem sebagaimana pada Gambar 8. Intervensi SDM guna menghindari faktor-faktor penghambat aktivitas perubahan dapat terjadi. Intervensi struktur yaitu untuk memastikan bahwa setiap perubahan yang dilakukan pada pelatihan di HMI sesuai dengan mekanisme organisasi. Hal ini juga dapat mendukung penggunaan teknologi lebih maksimal untuk meminimalkan adanya inkonsistensi pada proses penilaian dengan menetapkan kebijakan yang

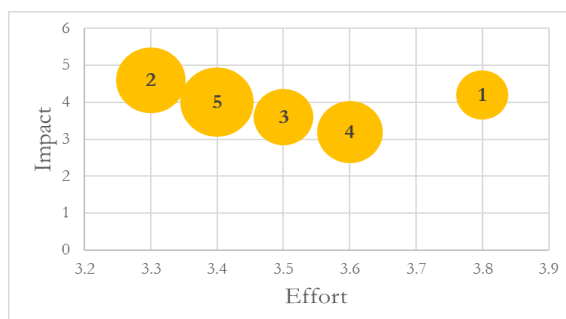
mengharuskan instruktur menggunakannya. Dengan kata lain, organisasi memiliki aturan yang membuat implementasinya memiliki dasar putusan organisasi.

Bagian terakhir dari metodologi SSM yaitu implementasi perbaikan. Kelima poin rekomendasi perbaikan akan dilakukan semuanya karena setiap aktivitas saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan. Analisis terakhir yang akan dilakukan yaitu menentukan skala prioritasnya. Tabel 9 mendeskripsikan aktivitas berdasarkan dampak yang diberikan (*impact*), usaha yang diperlukan (*effort*), serta resiko yang akan dihadapi (*risk*). Ketiganya diukur secara kuantitatif dengan total 4 aspek dampak yang dipertimbangkan yaitu penghematan waktu, penghematan biaya, kualitas, dan kepuasan, tiga aspek usaha yaitu SDM, modal, dan durasi implementasi, serta dua aspek resiko yaitu resiko teknis dan resiko manajerial.

Tabel 9 Analisis prioritas berdasarkan dampak, usaha, dan resiko

Activity	Time Reduction	Cost Reduction	Quality	Satisfaction	TOTAL IMPACT	People Resource	Capital Resource	Duration	TOTAL EFFORT	Technical Risk	Management Risk	TOTAL RISK
Variable Weightings	0.2	0.2	0.4	0.2	1	0.5	0.2	0.3	1	0.4	0.6	1
(1)	5	2	5	4	4.2	5	2	3	3.8	2	2	2
(2)	5	3	5	5	4.6	4	2	3	3.3	3	4	3.6
(3)	2	2	5	4	3.6	5	2	2	3.5	2	3	2.6
(4)	3	1	4	4	3.2	4	2	4	3.6	2	4	3.2
(5)	5	3	4	4	4	5	3	1	3.4	4	4	4

Nilai yang digunakan di perhitungan tersebut berada pada skala 0 sampai dengan 5. Semakin besar nilai dampak, usaha, atau resiko, maka aktivitas tersebut akan memberikan dampak, usaha, atau resiko bagi sistem. Nilai aktivitas digambarkan dengan lebih mudah untuk diinterpretasikan pada Gambar 9. Angka yang ada pada gelembung menunjukkan nomor urut aktivitas perubahan. Semakin kanan posisi gelembung maka semakin besar usaha yang diperlukan. Semakin naik posisinya, maka semakin besar dampak yang diberikan. Semakin besar ukuran gelembung, maka semakin besar risikonya.



Gambar 9 Grafik *impact-effort-risk*

Berdasarkan grafik pada Gambar 9, aktivitas perbaikan yang berdampak dan memerlukan usaha terendah yaitu aktivitas 2. Dibandingkan dengan aktivitas 1, maka

penentuan pembobotan lebih berdampak. Hal ini menjadi gambaran bahwa dalam proses mengimplementasikan aktivitas 1 yang memerlukan usaha banyak karena lebih sulit untuk menentukan aktivitas mana yang diamati ketimbang menentukan bobot penilaiannya. Untuk aktivitas 3 sampai dengan 5 tetap akan dilaksanakan berurutan karena itu merupakan rangkaian proses penilaian pada pelatihan.

Hasil dari rangkaian rekomendasi hasil evaluasi ini kemudian diimplementasikan dengan proses penilaian pelatihan yaitu pada LK-II HMI Cabang Cilegon tahun 2020, dimana rangkaian rekomendasi beserta analisisnya tidak jauh berbeda dengan implementasi langsungnya. Analisis dampak, usaha, dan resiko secara benar menggambarkan yang terjadi pada implementasinya. Analisis sosial dan politik juga demikian. Sehingga, dalam pelaksanaannya, kebijakan penilaian diusulkan untuk menjadi wewenang tim MoT. Proses ini memperlancar proses-proses berikutnya sehingga tim MoT tidak harus berulang kali melakukan koordinasi dengan panitia ataupun pengurus HMI bidang PA Cabang setempat untuk menentukan sistem penilaian pelatihan. Aktualisasi rekapitulasi menggunakan aplikasi *Microsoft Excel* juga berhasil tanpa ada kendala teknis. Ini memudahkan tim MoT untuk menentukan pengambilan keputusan terkait status kelulusan peserta di akhir pelatihan.

Model yang sama kemudian diuji juga pada pelatihan yang berbeda, yaitu *Advance Training* atau LK-III yang diselenggarakan Badan Koordinasi HMI Jawa Barat pada tahun 2021. Prinsip yang digunakan dalam pembentukan sistem penilaian pelatihan sama. Begitupun kaidah yang digunakan saat menentukan pembobotan serta aspek aktivitas peserta yang menjadi penilaian. Perbedaannya terletak pada bobot dasarnya karena LK-III memiliki bobot penilaian dasar yang berbeda dari LK-II yaitu 30% untuk afektif, 30% untuk kognitif, dan 40% untuk psikomotorik sehingga perlu ada beberapa penyesuaian dalam formula perhitungannya.

## **Kesimpulan**

Proses penilaian pada pelatihan di HMI memerlukan perhatian yang serius bagi pengurus HMI dan BPL HMI karena akan menentukan kualitas pelatihan, peserta, dan kebijakan yang akan diambil berdasarkan hasil pelatihan tersebut. Namun, adanya celah dalam proses berupa tidak ada panduan teknis terkait obyek observasi dan rumusan penilaian yang komprehensif menjadikan perlu adanya perbaikan pada proses ini. Sesuai dengan hasil evaluasi proses ini dengan SSM, beberapa poin aktivitas direkomendasikan untuk ditambahkan dan diperbaiki pada proses penilaian pelatihan di HMI.

Perubahan paling mendasar pada proses tersebut adalah BPL HMI harus mengesahkan mekanisme penilaian dan perhitungan nilai pelatihan dengan detail agar keseragaman penilaian di HMI dapat terwujud. Dengan keseragaman tersebut, mekanisme *monitor and control* secara terpusat akan lebih mudah sehingga pengambilan keputusan terkait kaderisasi dan gerak organisasi memiliki landasan yang kuat. Temuan hambatan untuk implementasi perbaikan menjadi dasar untuk disarankannya membuat beberapa aktivitas penunjang seperti peningkatan kualitas instruktur atau pengkajian kembali terkait kurikulum pelatihan untuk menjadi instruktur.

## Daftar Pustaka

- Andersen, L. W. (1981). *Assessing affective characteristic in the schools*. Boston: Allyn and Bacon.
- Bartin, T. (2006). Pendidikan Orang Dewasa Sebagai Basis Pendidikan Non Formal. *Jurnal Teknodik*, 10(19): 156-173.
- BPL PB HMI. (2019). *Petunjuk Teknis Pelaksanaan Latihan Kader III (Advance Training)*. Jakarta: Badan Pengelola Latihan Pengurus Besar Himpunan Mahasiswa Islam.
- Calongesi, J. S. (1995). *Merancang Tes untuk Menilai Prestasi Siswa*. Bandung: Institut Teknologi Bandung.
- Checkland, P., & Poulter, J. (2020). *Soft Systems Methodology*. Dalam M. Reynolds & S. Holwell (Retired) (Eds.), *Systems Approaches to Making Change: A Practical Guide* (hlm. 201–253). Springer London.
- Cummings, T.G. & Worley, C. G. (2005). *Organization development and change*, 8th ed. Mason: Thomson South-Western.
- Dessler, G. (2003). *Human resource management, 10th edition*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Djumena, I. (2016). Implementasi Model Pembelajaran Orang Dewasa Pada Mahasiswa Pendidikan Luar Sekolah FKIP Untirta. *Jurnal Eksistensi Pendidikan Luar Sekolah (E-Plus)*, 1(1): 11-18.
- Hardjosoekarto, S. (2012). *Construction of social development index as a theoretical research practice in action research by using soft systems methodology*. *Syst Pract Action Res*, 25(6): 493–509.
- Hardjosoekarto, S., Yovani, N., & Santiar, L. (2013). *Institutional strengthening for the role of mass Media in Disaster Risk Reduction in Japan and Indonesia: an application of SSM-based action research*. *Syst Pract Action Res*, 27(3): 227–246.
- Haryati, M. 2009. *Model Dan Teknik Penilaian Pada Tingkat Satuan Pendidikan*. Jakarta: Gaung Persada Press.
- Jansen, S. J. T. (2011). *The Multi-attribute Utility Method*. Dalam S. J. T. Jansen, H. C. C. H. Coolen, & R. W. Goetgeluk (Ed.), *The Measurement and Analysis of Housing Preference and Choice* (hlm. 101–125). Springer Netherlands.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (2001). *Organizational behavior*. New York: Irwin McGraw-Hill.
- Kumano, Y. (2001). *Authentic Assessment and Portfolio Assessment-Its Theory and Practice*. Japan: Shizuoka University.
- Mehregan, M. R., Hosseinzadeh, M., & Kazemi, A. (2012). *An application of Soft System Methodology*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 41: 426–433.
- Muhammaditya, N., Hardjosoekarto, S., Herwantoko, O., Fany, Y. G., & Subangun, M. I. (2021). *Institutional Divergence of Digital Item Bank Management in Bureaucratic Hybridization: An Application of SSM Based Multi-Method*. *Systemic Practice and Action Research*.
- Noviansah, A. (2020). Objek Assessment, Pengetahuan, Sikap, dan Keterampilan. *Al-Hikmah: Jurnal Studi Islam*, 1(2): 136-149.
- PB HMI. (2021). *Hasil-hasil Kongres XXI Himpunan Mahasiswa Islam*. Jakarta: Pengurus Besar Himpunan Mahasiswa Islam.
- Permatasari, Y.I., Hardjosoekarto, S., Salomo, R.V. (2019). *Institutional transformation of public private partnership to ensure low transaction costs: case study of infrastructure provision at the Ministry of Public Works and Housing of the Republic of Indonesia*. *Syst Pract Action Res*, 33(2): 149–165.

- Solichin, M. M. (2012). Psikologi Belajar: Aplikasi Teori-Teori Belajar Dalam Proses Pembelajaran. Yogyakarta: Suka Press.
- Sujarwo. (2015). Strategi Pembelajaran Partisipatif Bagi Belajar Orang Dewasa (Pendekatan Andragogi). Majalah Ilmiah Pembelajaran.
- Zainul & Nasution. (2001). Penilaian Hasil Belajar. Jakarta: Dirjen Dikti.