

Evaluation Of Officer Development Program Training

Nisa Ardini, Samuel Lukas

Universitas Pelita Harapan, Tangerang, Banten, Indonesia

Email: nisardini@gmail.com, samuel.lukas@uph.edu

Abstrak

Penelitian terdahulu menunjukkan evaluasi pelatihan program pelatihan belum menyentuh aspek kinerja dari masing peserta pelatihan. Penelitian ini bertujuan mengevaluasi pelatihan Officer Development Program (ODP) menggunakan model Kirkpatrick pada level reaksi (kepuasan pelatihan), learning (hasil belajar), dan behavior (perilaku). Untuk menjawab tujuan penelitian tersebut, metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah metode mix method. Sejumlah instrumen seperti kuesioner, tes, dan wawancara dilakukan untuk mengumpulkan informasi. Subjek penelitian yaitu tujuh orang peserta ODP. Hasil dari penelitian evaluasi level reaksi yaitu keseluruhan peserta ODP cukup puas dengan pelatihan onsite. Pada level learning, dari tujuh peserta ODP, satu orang skor di bawah 60. Pada level behavior (perilaku), semua peserta ODP tidak menyelesaikan 100% tugas yang disyaratkan di setiap department. Semua peserta ODP belum sepenuhnya menunjukkan perilaku sesuai indikator yang disyaratkan pada evaluasi level behavior (perilaku). Dari hasil evaluasi, maka evaluasi pelatihan ODP belum efektif dalam mencapai tujuan program. Adapun rekomendasi untuk program pelatihan modifikasi model pembelajaran yang dapat meningkatkan kemampuan adaptasi, kegigihan, pengelolaan pekerjaan, dan pemecahan masalah.

Kata Kunci: Kirkpatrick, Evaluasi, Pelatihan, Formatif, Sumatif

Abstract

The previous research indicates that the evaluation of training programs has not addressed the performance aspects of each participant. this study aims to evaluate the Officer Development Program (ODP) training using the Kirkpatrick model at the reaction level (training satisfaction), learning (learning outcomes), and behavior. To address this research objective, the research method used in this study is a mixed-method approach. Several instruments, such as questionnaires, tests, and interviews, were employed to gather information. The research subjects were seven ODP participants. The results of the evaluation at the reaction level show that overall, ODP participants are quite satisfied with the onsite training. At the learning level, out of the seven ODP participants, one scored below 60. At the behavior level, all ODP participants did not complete 100% of the required tasks in each department. However, all ODP participants not exhibited behavior in line with the indicators required. From the evaluation results, it can be concluded that the training evaluation for ODP (Officer Development Program) has not been effective in achieving the program's goals. Recommendations for the training program include modifying the learning model to enhance adaptability, resilience, job management, and problem-solving skills.

Keywords: Kirkpatrick, Evaluation, Training, Formative, Summative.

How to cite:	Nisa Ardini, Samuel Lukas (2024) Evaluation of Officer Development Program Training, (5) 3
---------------------	--

E-ISSN:	2722-5356
----------------	---------------------------

Published by:	Ridwan Institute
----------------------	----------------------------------

Pendahuluan

Organisasi A adalah organisasi nirlaba yang berfokus pada peningkatan kualitas pendidikan dengan merekrut, melatih, dan mengirimkan lulusan universitas terbaik seluruh Indonesia untuk menjadi Guru di daerah terpencil. Dalam menjalankan misinya, organisasi A didukung oleh staf-staf internal yang disebut dengan officer. Officer organisasi A bertugas diantaranya untuk menemukan mitra pendanaan, mengelola mitra daerah dan pendanaan, memonitor perkembangan kemajuan daerah penempatan para Guru, serta mengelola internal organisasi A.

Agar officer dapat menjalankan tugas sebagaimana mestinya, maka pengembangan program untuk officer penting untuk dilakukan. Oleh karena itu, organisasi A membuat *officer development program*. Program ini merupakan rangkaian proses pelatihan dan pembelajaran untuk meningkatkan kapasitas officer sehingga dapat menjalankan kegiatan operasional organisasi dengan unggul. Juga merupakan program pengembangan untuk menjadi pemimpin di periode yang akan datang.

Program ODP bukan pertama kali dilaksanakan. Sejak organisasi A berdiri tahun 2010, program ODP telah dilaksanakan tiga kali. Selama program dilaksanakan, tidak ada dokumentasi khusus yang merekam evaluasi Program ODP. Pelatihan khusus internal selama ini dilakukan secara informal. Evaluasi dilakukan sebatas umpan balik pelatihan. Hal ini membuat tidak diketahui bagaimana pelatihan tersebut berdampak pada officer. Dari masalah tersebut, pada program ODP, diperlukan proses monitoring dan evaluasi yang terstruktur dan komprehensif. Monitoring diperlukan untuk melihat perkembangan officer pada setiap aktivitasnya dan evaluasi untuk melihat efektivitas program pelatihan itu sendiri.

Pelatihan sejenis untuk karyawan sudah banyak diteliti untuk diketahui efektifitas dan hasilnya terhadap pengembangan sumber daya manusia. Penelitian pada program residensi oleh Vongshang, (2023) menyatakan bahwa kurikulum berdampak positif pada perilaku residen. Penelitian ini akan lebih baik lagi apabila capaian kinerja residen yang sesuai standar perlu menjadi objek penelitian. Studi kasus mengenai Evaluasi Diklat ASN Model Kirkpatrick oleh Iskandar (2019) diteliti menggunakan penilaian hasil belajar dalam melaksanakan evaluasi learning level dua.

Penilaian hasil belajar pada kasus ini yaitu mengukur pengetahuan apa yang telah dipelajari, sikap apa yang telah berubah, dan keterampilan apa yang telah dikembangkan. (Iskandar, 2019). Penelitian ini akan lebih baik lagi apabila dilanjutkan dengan mengevaluasi perubahan perilaku di tempat kerja.

Dari masalah dan rekomendasi dari penelitian terdahulu, maka penelitian ini akan melihat efektivitas program pelatihan ODP dari. Efektivitas dilihat dari ketercapaian dan aplikasi hasil pelatihan di tempat kerja. Model evaluasi yang sesuai untuk melihat efektivitas pelatihan yaitu model evaluasi Kirkpatrick. Kirkpatrick (2016) menyebutkan bahwa evaluasi program bertujuan untuk meningkatkan kualitas program, untuk memaksimalkan transfer pembelajaran ke dalam perilaku dan ke dalam target – target organisasi lainnya, dan mendemonstrasikan nilai training ke dalam organisasi. Cara

mengevaluasi dengan model Kirkpatrick adalah mengikuti empat level meliputi level satu (reaksi), level dua (learning), level tiga (behavior), dan level empat (impact).

Evaluasi merupakan proses yang sistematis dan berkelanjutan untuk mengumpulkan, mendeskripsikan, dan menginterpretasi, dan menyajikan informasi tentang suatu program untuk digunakan sebagai dasar membuat keputusan, menyusun kebijakan maupun menyusun program berikutnya (Matondang & Djulia, 2019). Menurut Stufflebeam & Coryn (2014,11), evaluasi adalah penilaian sistematis terhadap integritas, kelayakan, keselamatan, signifikansi, keadilan suatu objek.

Menurut Lilian Hill, evaluasi melibatkan aplikasi asesmen belajar untuk membuat pertimbangan untuk perbaikan program. Juga menyediakan mendapatkan informasi untuk dilaporkan kepada pihak atau pemangku kepentingan yang berhubungan seperti kepala sekolah, orang tua, maupun manajer di sebuah perusahaan (Hill 2020, 5). Evaluasi dapat disimpulkan bahwa evaluasi adalah sebuah proses sistematis untuk mengumpulkan dan menganalisa informasi yang kemudian informasi tersebut menjadi dasar untuk perbaikan sebuah program juga dasar untuk pengambilan keputusan terkait sebuah program.

Pada model evaluasi Kirkpatrick, evaluasi membantu manajer memperhitungkan hasil di antara karyawan dalam sistem organisasi secara sistematis dan efisien. (Cahapay, 2021, 135). Menurut Kirkpatrick & Kirkpatrick (2016), program program pelatihan yang dirancang dan akan diterima dengan baik apabila apa yang dipelajari dalam pelatihan relevan dan diterapkan pada pekerjaan. Hal ini sering disebut transfer pembelajaran ke perilaku.

Evaluasi pelatihan dengan model Kirkpatrick tidak hanya melihat perkembangan pengetahuan dan keterampilan juga bagaimana pengetahuan dan keterampilan ini dapat berdampak pada tempat kerja. Dalam melakukan evaluasi, evaluasi Kirkpatrick membagi evaluasi kedalam beberapa level yaitu: level satu (reaction), level dua (learning), level tiga (behavior), dan level empat (impact). Evaluasi level satu melihat keterlibatan peserta, bagaimana mereka berkontribusi, dan sebaik apa mereka merespon terhadap pelatihan (Benziane & Houcine, 2021).

Evaluasi level dua mengukur ketercapaian tujuan pembelajaran. Sehingga yang diukur adalah baik itu pengetahuan (cognitive), keterampilan (skill), dan nilai-nilai atau sikap (attitude) yang diperoleh peserta pada program pelatihan sesuai dengan tujuan pembelajaran (Cahapay, 2021). Evaluasi Level tiga memastikan perubahan perilaku peserta di lingkungan kerja sebagai akibat dari program. Pengukuran tingkat ini adalah kegiatan yang harus dilakukan selama berminggu-minggu atau berbulan-bulan setelah pelatihan (Benziane & Houcine, 2021, 3). Sementara, evaluasi level empat melihat apakah manfaat dari pelatihan sepadan dengan biaya yang dikeluarkan.

Dalam evaluasi pembelajaran, dikenal metode evaluasi yaitu evaluasi formatif dan sumatif. Evaluasi formatif adalah proses evaluasi yang ketat yang dirancang untuk mengidentifikasi pengaruh potensial dan aktual terhadap kemajuan dan efektivitas dari upaya implementasi (Elwy et al., 2020). Evaluasi formatif" dilakukan sepanjang sebuah

kursus/pelatihan untuk mengevaluasi proses pembelajaran dan digunakan untuk mengubah, memodifikasi, dan meningkatkan pembelajaran (Bin Mubayrik, 2020).

Berbeda dengan evaluasi formatif, evaluasi sumatif dilakukan saat peserta menyelesaikan program pelatihan. Evaluasi sumatif digunakan untuk menetapkan hasil belajar yang dicapai siswa pada akhir kursus (Arrogante, González-Romero, López-Torre, Carrión-García, & Polo, 2021). Evaluasi sumatif terjadi pada akhir siklus program dan mengukur efektivitas program dengan berfokus pada apakah tujuan program telah tercapai, perbaikan dan modifikasi struktur program, dampak program, dan sumber daya yang diperlukan untuk mengatasi keterbatasannya (Hill 2020, 40).

Evaluasi level satu, level dua, dan level tiga yang dilaksanakan pada penelitian ini termasuk ke dalam evaluasi sumatif. Tujuan dari evaluasi pelatihan secara umum melihat efektivitas program dilihat dari ketercapaian tujuan, implementasi program. Kemudian, di akhir evaluasi akan ada rekomendasi perbaikan dan modifikasi program yang diperlukan.

Berdasarkan permasalahan penelitian meliputi efektivitas penelitian hingga perilaku peserta di tempat kerja, maka penelitian ini membatasi ruang lingkupnya. Penelitian ini akan melihat efektivitas evaluasi menggunakan evaluasi Kirkpatrick berdasarkan evaluasi level satu, evaluasi level dua, dan evaluasi level tiga. Kemudian, dari hasil kesimpulan evaluasi akan ditarik rekomendasi untuk organisasi dalam melaksanakan pelatihan selanjutnya.

Dari batasan penelitian, tujuan penelitian meliputi: menganalisa tingkat kepuasan peserta ODP terhadap program pelatihan, menganalisa hasil belajar peserta ODP terhadap pelatihan, menganalisa perilaku peserta ODP setelah pelatihan, dan mendeskripsikan rekomendasi perbaikan pelatihan berdasarkan hasil evaluasi.

Metode Penelitian

Penelitian Evaluasi Program Pelatihan Officer Development Program merupakan penelitian evaluasi. Evaluasi merupakan proses yang sistematis dan berkelanjutan untuk mengumpulkan, mendeskripsikan, dan menginterpretasi, dan menyajikan informasi tentang suatu program untuk digunakan sebagai dasar membuat keputusan, menyusun kebijakan maupun menyusun program berikutnya. Model evaluasi yang akan digunakan pada penelitian ini adalah model evaluasi Kirkpatrick.

Model evaluasi Kirkpatrick yang akan digunakan dibatasi pada evaluasi level satu, evaluasi level dua, dan evaluasi level tiga. Data yang akan diambil pada penelitian ini melibatkan data kuantitatif dan kualitatif. Data-data kuantitatif pada penelitian ini akan dikumpulkan menggunakan survey, kuesioner, dan tes pengetahuan. Sementara, penelitian kualitatif menggunakan upaya-upaya penting seperti pertanyaan dan prosedur, mengumpulkan data dari partisipan menganalisa data secara induktif dan menafsirkan data (Kusumastuti & Khoiron, 2019).

Data-data kualitatif pada penelitian ini dihimpun melalui wawancara dan *Focus Group Discussion* (FGD). Subjek penelitian adalah tujuh orang peserta *Officer Development Program* (ODP). Tujuh orang peserta ODP ini merupakan karyawan baru

Organisasi A. Peserta ODP melalui pelatihan selama lima hari. Kemudian peserta ODP melalui masa OJT atau On The Job Training. Evaluasi level satu dan dua dilaksanakan setelah peserta menyelesaikan pelatihan. Sementara evaluasi level tiga dilaksanakan pada tiga bulan setelah pelatihan dilaksanakan. Saat evaluasi level tiga dilaksanakan peserta ODP terbagi ke dalam 4 divisi yang berbeda.

Pada evaluasi level satu indikator meliputi tiga aspek yaitu: keterlibatan peserta pada pelatihan, kebermanfaatan materi pelatihan, dan keseluruhan kepuasan terhadap pelatihan. Evaluasi level kedua mengukur ketercapaian tujuan pelatihan. Tujuan pelatihan yaitu peserta pelatihan dapat mengidentifikasi kerangka Organisasi A dalam mencapai misi dengan capaian 60 pada tes akhir pelatihan. Sehingga, instrumen yang digunakan adalah tes.

Pada evaluasi level ketiga, perilaku peserta diukur berdasarkan empat indikator meliputi: Mampu melaksanakan tanggung jawab sesuai dengan perannya dalam organisasi, Mampu beradaptasi dengan lingkungan yang berbeda dengan cepat dan bekerja dalam informasi & aktivitas yang bergerak cepat dengan gesit, Mampu mengutamakan tujuan organisasi, berani mengemukakan pendapat, dan gigih dalam menyelesaikan pekerjaan, Mampu memecahkan permasalahan yang kompleks secara kreatif, inovatif, dan relevan dengan menggunakan sumber daya (manusia, pengetahuan, waktu) secara efisien dan efektif. Kuesioner, ceklis, dan wawancara digunakan untuk mengukur indikator ketiga.

Hasil dan Pembahasan

Hasil Evaluasi Level Satu

Dari hasil wawancara peserta ODP dan pengecekan data melalui FGD manajer untuk evaluasi level satu didapat kesimpulan bahwa semua peserta pelatihan merasa cukup puas dengan keseluruhan pelatihan. Peserta merasa pelatihan cukup interaktif. Karena peserta pelatihan hanya 6 orang dan 1 orang lainnya training terpisah, sehingga tidak ada kesulitan bagi fasilitator untuk membangun interaksi. Fasilitator menggunakan berbagai aktivitas dan tugas-tugas studi kasus untuk melibatkan peserta pada pelatihan.

Peserta pelatihan berpendapat cara tersebut cukup efektif dalam membuat peserta paham dan tidak membosankan. Walau begitu, peserta pelatihan melihat cara - cara yang disampaikan bukan sesuatu yang baru. Dari materi yang disampaikan oleh fasilitator, semua materi relevan. Namun, materi yang paling bermanfaat bagi peserta pelatihan untuk menjalankan tugasnya meliputi: cita-cita Organisasi A, pendekatan Organisasi A, dan gerakan turunan Organisasi A. Peserta pelatihan memberikan rekomendasi bagi pelatihan berikutnya.

Peserta berharap untuk pelatihan berikutnya yaitu: 1) metode yang diberikan lebih beragam. 2) diberikan studi kasus yang relevan dengan materi pelatihan. 3) ada exercise atau latihan/tugas yang sesuai dengan materi pelatihan. 4) sebelum pelatihan dilakukan, fasilitator/tim pelatihan perlu bertanya pada peserta pelatihan/officer organisasi A mengenai kebutuhan pelatihan. 5) fasilitator memasukan pengalaman - pengalaman dari

peserta/officer dalam materi pelatihan. 6) pelatihan harapannya dilaksanakan secara onsite dan materi harus lebih komprehensif.

Tabel 1 Hasil Pengecekan Evaluasi Level 1

Indikator	Wawancara ODP	FGD Manajer
Relevance	<ul style="list-style-type: none"> - Semua materi sangat relevan dalam menjalankan tugas sebagai ODP. - Materi paling relevan adalah pendekatan Organisasi A 	<ul style="list-style-type: none"> - Manajer berpendapat semua materi penting diberikan kepada peserta ODP - Manajer melakukan diskusi mengenai bagaimana <i>officer</i> bekerja. Dari proses tersebut, manajer berpendapat diperlukan materi pendekatan Organisasi A pada <i>onboarding</i>
Engagement	<ul style="list-style-type: none"> - Pelatihan cukup interaktif - Interaksi yang dibangun pada <i>onboarding training</i> meliputi diskusi dua arah, tugas, studi kasus, dan proses fasilitasi - Interaksi ini lebih mudah dibangun karena peserta hanya 6 orang saat hari <i>onboarding</i> dan 1 orang (HI) di luar hari <i>onboarding</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Manajer sekaligus fasilitator berpendapat interaksi tidak terlalu sulit dibangun kepada ODP - Peserta ODP hanya 6 orang melakukan pelatihan, dan 1 orang dilatih sendirian - Karena jumlah peserta hanya sedikit, maka banyak proses tanya jawab dan diskusi yang dilakukan. - Metode – metode dalam proses fasilitasi atau model <i>workshop</i> banyak diimplementasikan
Satisfaction	<ul style="list-style-type: none"> - Secara keseluruhan ODP cukup puas dengan pelatihan - Materi dan penyampaian sudah cukup berbobot - ODP merasa pelatihan <i>onboarding</i> cukup padat dan banyak materi yang disingkat 	<ul style="list-style-type: none"> - Secara keseluruhan, pelatihan berjalan cukup lancar - Materi yang diberikan sesuai dengan porsi dan waktu yang tersedia - Peserta ODP perlu diberikan studi kasus yang relevan dengan pekerjaannya di divisi

Hasil Evaluasi Level Dua

Evaluasi level dua model evaluasi Kirkpatrick membahas ketercapaian tujuan pembelajaran. Apabila melihat dari tujuan umum pelatihan, satu orang peserta tidak mencapai tujuan tersebut. Karena jumlah peserta kurang dari 10 orang, maka tujuan pelatihan belum sepenuhnya tercapai. Hasil skor dicek melalui wawancara dengan ODP dan FGD manajer. Kesimpulan dari hasil wawancara, yaitu materi Pendekatan Organisasi A perlu diulang karena materi tersebut penting untuk dapat menyelesaikan pekerjaan sehari – hari.

Rekomendasi materi pelatihan untuk dari para ODP yaitu desain program dan kemampuan komunikasi asertif. Materi ini dirasa perlu ada karena pekerjaan mendesain program selalu ada di setiap divisi. Selain mendesain program, penulisan proposal program. Manajer mengkonfirmasi hal tersebut. Desain program dan penulisan proposal dirasa perlu dikembangkan pada ODP. Manajer menyampaikan sesi - sesi pelatihan perlu ditambahkan studi kasus sesuai dengan kebutuhan pembuatan program di masing - masing divisi.

Tabel 2. Hasil Pengecekan Data Evaluasi Level Dua

Subjek	Pertanyaan	
	Pengetahuan/keterampilan yang sudah baik dan perlu diulang/ditingkatkan	Pengetahuan/keterampilan yang belum baik dan perlu ditingkatkan
HI	- Pendekatan organisasi A	- Menyampaikan ide dalam forum
	- Mendesain program	- Komunikasi dalam forum
FM	- Tidak menyebutkan materi – materi pelatihan <i>onboarding</i>	- Menyampaikan ide dalam forum
	- Mendesain program	
AB	- Desain program organisasi A, visi misi, & cara kerja organisasi A (Pendekatan organisasi A)	- Mendesain poster/Esceel
		- Mendesain pelatihan
AM	- Nilai – nilai organisasi A & monitoring program organisasi A (pendekatan organisasi A)	- Berkomunikasi
FR	- Framework organisasi A (pendekatan organisasi A)	- Menumbuhkan budaya apresiatif
	- Pengembangan karyawan & organizational development	- Mengolah data kualitatif
EH	- Kompetensi kepemimpinan PM (Program Guru Muda)	- Paedagogi
		- Delegasi tugas untuk relawan (gerakan turunan organisasi A)
AK	- Kompetensi <i>officer</i> (Dibalik layar organisasi A)	- Menulis proposal program
		- Mempresentasikan ide dalam forum
		- Keterampilan menjadi trainer & fasilitator
Manajer	- Tidak menyebutkan materi di pelatihan <i>onboarding</i>	- Komunikasi asertif terutama dalam menyampaikan ide di forum & berpikir analitis
	- Desain program	

Hasil Evaluasi Level Tiga

Dari hasil pengumpulan untuk evaluasi level tiga secara keseluruhan semua peserta belum sepenuhnya menunjukkan perilaku yang ditentukan indikator. Tabel 4.4 dan tabel 4.5 menggambarkan matriks perilaku setiap peserta ODP setelah tiga bulan. Dari keseluruhan peserta ODP, tidak ada satu orang pun yang berhasil menyelesaikan 100% tugas. Hal ini dikarenakan banyak hal seperti: lini masa penyelesaian tugas setelah penelitian, fokus peserta ODP mengerjakan tugas di luar divisi, manajer belum menerima hasil tugas dari peserta ODP, kurang maksimal kualitas kerja, dan tidak adanya kebutuhan pekerjaan dari mitra eksternal.

Latar-latar tersebut dapat dikategorikan menjadi dua yaitu alasan yang berasal dari faktor luar dan faktor diri sendiri. Alasan – alasan yang berasal dari faktor luar meliputi: lini masa penyelesaian tugas setelah penelitian, dan tidak adanya kebutuhan pekerjaan dari mitra eksternal. Sementara untuk faktor dalam diri meliputi: fokus peserta ODP mengerjakan tugas di luar divisi, manajer belum menerima hasil tugas dari peserta ODP, dan kurang maksimal kualitas kerja.

Peserta ODP yang memiliki faktor dalam diri yaitu HI, FM, AB, AM, FR, dan AK. Ke enam peserta ODP tersebut memiliki rentang persentase penyelesaian tugas dari 41% hingga 90%. Tugas – tugas yang tidak diselesaikan, dapat dimaksimalkan, apabila

ke enam peserta ODP mampu mengelola pekerjaan dan menunjukkan sikap gigih. Hal ini berkaitan dengan indikator ketiga yaitu mampu mengutamakan tujuan organisasi, berani mengemukakan pendapat, dan gigih dalam menyelesaikan pekerjaan.

Pada indikator ketiga, peserta ODP belum sepenuhnya menunjukkan mampu mengutamakan tujuan organisasi, berani mengemukakan pendapat, dan gigih dalam menyelesaikan pekerjaan. FM, AB, dan AK memperlihatkan perilaku memprioritaskan tujuan organisasi dengan cara: meluruskan ketidaksetujuan mitra saat proses kolaborasi, meluruskan standar kriteria rekrutmen agar sesuai tujuan organisasi, dan mampu melibatkan relawan dalam pekerjaan.

Namun, ketiga peserta ODP tersebut tidak menyelesaikan tugasnya karena faktor di dalam diri. tidak menyelesaikan tugas 100% karena faktor di luar dirinya. Untuk tugas – tugas yang telah diselesaikan, perlu bimbingan lebih untuk bisa menentukan langkah – langkah penyelesaian tugas. FR dan AM belum menunjukkan perilaku di indikator ketiga. AM tidak terlalu baik dalam mengelola pekerjaan, sementara pekerjaan FR yang melibatkan mitra lebih banyak mengandalkan rekan kerja lainnya.

Dari ketujuh peserta ODP, hanya HI yang menunjukkan indikator ketiga dilihat dari penyelesaian tugas dan observasi manajer. HI menyelesaikan 56% pekerjaan, 43% lainnya tidak selesai karena faktor di luar diri HI. Sementara, HI mampu mengusahakan penyelesaian tugas yang mendesak bagi organisasi A di tengah tambahan tugas lain dengan mengorbankan waktu pribadi dan mampu mengatur prioritas pekerjaan. HI juga mampu merancang program sesuai dengan organisasi A.

Indikator kedua yaitu mampu beradaptasi dengan lingkungan yang berbeda dengan cepat dan bekerja dalam informasi & aktivitas yang bergerak cepat dengan gesit. Dari ketujuh peserta ODP hanya AK yang tidak menunjukkan perilaku pada indikator kedua. Menurut wawancara AK dan manajer, AK kurang meminati pekerjaan di divisi penempatannya. Manajer berpendapat AK belum bisa menyesuaikan cara kerja di divisinya. AK belum dapat mengerjakan tugas sesuai dengan referensi cara kerja yang AK minati. Peserta ODP lainnya menunjukkan indikator kedua. Hal ini terlihat dari kasus – kasus menyesuaikan diri saat berada di lingkungan terbatas dan pekerjaan tambahan, juga menyesuaikan diri pada pekerjaan yang belum pernah dilakukan sebelumnya.

Indikator keempat yaitu mampu memecahkan permasalahan yang kompleks secara kreatif, inovatif, dan relevan dengan menggunakan sumber daya (manusia, pengetahuan, waktu) secara efisien dan efektif. Dari ke tujuh peserta ODP, hanya AM dan AB yang menunjukkan perilaku tersebut. AM mampu menghasilkan solusi saat kondisi terbatas, sementara AB mampu menghasilkan solusi untuk masalah standar target kampanye & memanfaatkan sumber daya yang dimiliki (alumni universitas) pada saat membuat kelas kolaborator. Peserta ODP lainnya belum menunjukkan indikator ke empat. Ditunjukkan dengan perilaku: belum dapat mengidentifikasi sumber daya, perlu validasi rekan lain dalam mengambil solusi, dan tidak terlihat proses penyelesaian masalah karena belum dihadapkan pada masalah yang berarti.

Tabel 3. Hasil Evaluasi Level Ke-3 HI, FM, AB, dan AM

No	Indikator	HI	FM	AB	AM
1	Mampu melaksanakan tanggung jawab sesuai dengan perannya dalam organisasi	57%	90%	90%	81%
2	Mampu beradaptasi dengan lingkungan yang berbeda dengan cepat dan bekerja dalam informasi & aktivitas yang bergerak cepat dengan gesit	Mampu menyesuaikan diri saat ada tugas - tugas tambahan yang mendesak dengan memprioritaskan pekerjaan yang bersifat <i>eventual</i> .	Mampu menyesuaikan diri saat berada di kondisi kerja yang tidak ideal seperti kondisi sinyal yang tidak baik	Mampu menyesuaikan diri saat berada di kondisi kerja yang tidak ideal seperti kondisi sinyal yang tidak baik saat bekerja di tengah pelatihan Guru Muda.	AM cukup bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugasnya. Ia mampu menyesuaikan diri untuk pekerjaan yang belum pernah dilakukan.
3	Mampu mengutamakan tujuan organisasi, berani mengemukakan pendapat, dan gigih dalam menyelesaikan pekerjaan	Mampu mengusahakan penyelesaian tugas yang mendesak bagi organisasi A di tengah tambahan tugas lain dengan mengorbankan waktu pribadi dan mampu mengatur prioritas pekerjaan	Mampu menyelesaikan ketidaksetujuan dari mitra kelas kolaborator agar sesuai dengan nilai organisasi A.	AB mampu memodifikasi caranya bekerja sesuai dengan nilai organisasi A namun pengelolaan kerja tidak baik	AM mampu menyelesaikan tugasnya namun kurang baik dalam mengelola pekerjaan. Terbukti pekerjaan AM menumpuk di akhir waktu.
4	Mampu memecahkan permasalahan yang kompleks secara kreatif, inovatif, dan relevan dengan menggunakan sumber daya (manusia, pengetahuan, waktu) secara efisien dan efektif	HI mampu memanfaatkan sumber daya alumni Guru Muda. Namun, HI perlu dibimbing untuk mengidentifikasi sumber daya yang lebih luas.	Mampu memanfaatkan komunitas alumni Guru Muda sebagai sumber daya dalam pembuatan konten sosial media. Namun, perlu validasi dari orang lain untuk menyelesaikan masalah.	Mampu menghasilkan solusi untuk masalah standar target kampanye & memanfaatkan sumber daya yang dimiliki (alumni universitas) pada saat membuat kelas kolaborator.	Mampu menghasilkan solusi saat dihadapkan harus menyelesaikan pekerjaan ditengah lokasi kerja dengan kondisi sinyal terbatas

Tabel 4. Hasil Evaluasi Level Ke-3 FR, EH, dan AK

No	On The Job Behavior	FR	EH	AK
1	Mampu melaksanakan tanggung jawab sesuai dengan perannya dalam organisasi	56%	50%	41%
2	Mampu beradaptasi dengan lingkungan yang berbeda dengan cepat dan bekerja dalam informasi & aktivitas yang bergerak cepat dengan gesit	Mampu menyesuaikan diri saat berada di kondisi kerja yang tidak ideal dan mampu belajar cepat menyelesaikan tugas baru.	Mampu menyesuaikan diri saat ada tugas - tugas tambahan yang mendesak dengan delegasi kepada relawan	- Mampu menyesuaikan diri dan mengembalikan fokus pekerjaan yang kurang diminati oleh AK - EH belum dapat menyesuaikan cara kerja sesuai preferensinya.
3	Mampu mengutamakan tujuan organisasi, berani mengemukakan pendapat, dan gigih dalam menyelesaikan pekerjaan	Tugas – tugas yang berkaitan dengan mitra, lebih mengandalkan rekan <i>officer</i> yang lain.	- Mampu menyelesaikan tugas – tugas dengan melibatkan relawan - EH sudah melakukan pengelolaan pekerjaan. Namun, EH cenderung kurang memahami langkah apa yang harus dilakukan untuk menyelesaikan pekerjaan	- Mampu menyelesaikan tugas – tugas yang melibatkan relawan - Kurang mampu menyusun prioritas kerja, karena lebih fokus ke pekerjaan di luar divisi
4	Mampu memecahkan permasalahan yang kompleks secara kreatif, inovatif, dan relevan dengan menggunakan sumber daya (manusia, pengetahuan, waktu) secara efisien dan efektif	- Mampu memanfaatkan sumber daya internal dalam menyelesaikan masalah - Merasa belum baik dalam memetakan risiko dan konsekuensi dalam pekerjaan karena belum mendapat masalah yang berarti	- EH belum mendapat masalah yang luar biasa. Masalah pekerjaan yang EH hadapi adalah hal lazim	- Mampu memanfaatkan sumber daya internal namun belum sepenuhnya dapat mengidentifikasi sumber daya - AK belum menghasilkan solusi, karena masalah yang dihadapi tidak begitu kompleks

Pembahasan

Merujuk pada pelatihan efektif menurut Kirkpatrick & Kirkpatrick (2016), pelatihan dikatakan efektif apabila apa yang dipelajari dalam pelatihan relevan dan dapat diterapkan pada pekerjaan. Efektifitas pelatihan ODP berfokus pada relevansi pelatihan dengan pekerjaan, transfer pengetahuan dalam pelatihan, dan implementasi pengetahuan yang didapat ke dalam pekerjaan. Apabila ketiga aspek tersebut tercapai maka pelatihan ODP dapat dikatakan efektif.

Evaluasi pelatihan ODP termasuk ke dalam evaluasi sumatif. Evaluasi dilaksanakan pada akhir program dan akan menghasilkan sebuah kesimpulan terkait efektifitas program. Selain itu, evaluasi juga akan menghasilkan rekomendasi perbaikan dan modifikasi terhadap program pelatihan. Temuan – temuan hasil evaluasi level satu level dua, dan level tiga dipaparkan dalam kesimpulan secara deskriptif.

Hasil evaluasi menunjukkan pelatihan memuaskan bagi peserta ODP. Pelatihan berhasil menaikkan pengetahuan semua peserta namun masih ada satu orang yang tidak mencapai tujuan pembelajaran. Pelatihan tidak berdampak dalam mendukung peserta ODP dalam menyelesaikan pekerjaannya. Latar diselenggarakannya Officer Development Program adalah agar peserta ODP dapat menjalankan operasional program organisasi A dengan unggul.

Untuk mencapai tujuan tersebut, maka peserta ODP memerlukan pengetahuan untuk menjalankan program. Agar peserta ODP mendapatkan pengetahuan dibuat pelatihan onsite ODP yang bertujuan agar peserta mampu mengidentifikasi kerangka organisasi dalam menjalankan misi. Materi yang ada pada pelatihan sudah mencakup kerangka organisasi A. Untuk memberikan gambaran yang lebih jelas bagi peserta ODP dalam bekerja di organisasi A, pelatihan ditambah dengan materi dibalik layar organisasi A yang membahas budaya kerja dan peran masing – masing divisi di organisasi A.

Dari hasil evaluasi level satu, peserta memberikan testimoni bahwa materi pelatihan cukup relevan dengan kebutuhan. Merujuk pada indikator evaluasi level tiga, semua peserta pelatihan tidak ada yang mencapai 100% penyelesaian tugas. Oleh karena itu, materi pelatihan perlu ditambah dengan materi mengelola pekerjaan. Materi ini dapat membantu peserta ODP untuk dapat meningkatkan produktivitas. Pada evaluasi level dua, empat dari tujuh peserta memiliki skor di bawah rata – rata dan satu orang tidak mencapai tujuan pembelajaran.

Agar peserta mencapai tujuan pelatihan, maka pelatihan perlu disampaikan dengan strategi pembelajaran yang bermakna. Strategi pembelajaran yang dapat dimanfaatkan meliputi: simulasi dan project based learning. Juga perlu ada strategi untuk mempertahankan pengetahuan yang telah disampaikan agar tujuan pembelajaran tercapai. Simulasi adalah teknik yang menciptakan situasi atau lingkungan yang memungkinkan orang mengalami representasi peristiwa nyata untuk tujuan praktik, pembelajaran, evaluasi, pengujian, atau untuk memperoleh pemahaman tentang sistem atau tindakan manusia (Almomani et al., 2023).

Dalam praktik pelatihan ODP, instruktur dapat membuat simulasi berdasarkan kasus yang ada di tempat kerja khususnya kasus – kasus yang mengharuskan peserta ODP

untuk beradaptasi. Simulasi juga dapat dikaitkan dengan materi pelatihan. Misalnya pada kasus kedaruratan Guru Muda saat di penempatan, peserta dapat mensimulasikan prosedur yang harus dilaksanakan untuk menghadapi situasi tersebut.

Strategi yang dapat dilakukan untuk memperoleh pengetahuan dan mempertahankannya yaitu dengan mengikuti langkah – langkah berikut ini: 1) melibatkan peserta dalam aktivitas pembelajaran seperti diskusi suatu kasus dan menjelaskannya ke rekan lainnya; 2) mengulangi pengetahuan yang didapat dan melatihnya setelah materi selesai disampaikan; dan 3) berlatih dan merefleksikan keberhasilan mereka serta hal-hal yang perlu mereka tingkatkan (Boller & Fletcher, 2020).

Model pembelajaran berikutnya yang dapat diimplementasikan yaitu model pembelajaran *project based learning* (PBL) atau pembelajaran berbasis proyek. Melalui PBL, peserta pelatihan mengerjakan permasalahan yang relatif kompleks dan maju serta otentik dalam konteksnya (Hira & Anderson, 2021). Pada konteks pelatihan ODP, instruktur dapat mempersiapkan sebuah kasus yang relevan dengan masalah yang akan dihadapi ODP di tempat kerja.

Dari masalah tersebut, peserta ODP secara berkelompok membuat sebuah proyek yang dapat menyelesaikan masalah tersebut. Mengimplementasikan PBL dapat mendorong peserta untuk bekerja secara kolaboratif untuk memecahkan sebuah masalah. Pada proses pembuatan proyek, peserta ODP dapat sekaligus mengenali sumber daya yang dimiliki organisasi A. Dalam pemilihan kasus, instruktur perlu memperhatikan tingkat kompleksitas dari kasus yang akan diselesaikan. Kasus diharapkan memiliki tingkat kompleksitas tertentu dan tantangan yang relevan agar peserta ODP berkembang tidak hanya pada keterampilan pemecahan masalah juga kegigihan dalam menyelesaikan kasus.

Kesimpulan

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa, Hasil evaluasi menunjukkan bahwa meskipun pelatihan berhasil meningkatkan pengetahuan semua peserta ODP, masih ada satu orang yang tidak mencapai tujuan pembelajaran. Namun, pelatihan tidak memberikan dampak yang signifikan dalam mendukung peserta ODP dalam menyelesaikan pekerjaan dan mengembangkan perilaku yang diharapkan. Evaluasi menyimpulkan bahwa pelatihan tidak efektif dalam mencapai tujuan program ODP, yaitu memungkinkan peserta ODP untuk melaksanakan operasional program organisasi A dengan baik.

Meskipun materi pelatihan sudah relevan dengan tugas-tugas yang harus diselesaikan, perlu modifikasi terutama pada strategi pembelajarannya. Rekomendasi perbaikan program pelatihan mencakup penambahan materi pengelolaan kerja untuk meningkatkan produktivitas, penerapan metode simulasi untuk meningkatkan adaptasi, peningkatan pengulangan materi, dan pemberian kesempatan kepada peserta ODP untuk berlatih. Selain itu, disarankan juga untuk menggunakan model pembelajaran berbasis proyek atau masalah untuk meningkatkan efektivitas program.

BIBLIOGRAFI

- Almomani, Emad, Sullivan, Jacqueline, Saadeh, Omar, Mustafa, Emad, Pattison, Natalie, & Alinier, Guillaume. (2023). Reflective learning conversations model for simulation debriefing: a co-design process and development innovation. *BMC Medical Education*, 23(1), 837.
- Arrogante, Oscar, González-Romero, Gracia María, López-Torre, Eva María, Carrión-García, Laura, & Polo, Alberto. (2021). Comparing formative and summative simulation-based assessment in undergraduate nursing students: nursing competency acquisition and clinical simulation satisfaction. *BMC Nursing*, 20(1), 1–11.
- Benziane, Roucham, & Houcine, Mahmoudi. (2021). The evaluation effectiveness of training in the energy sector by Kirkpatrick model: Case of Algerian companies in Bechar area. *Journal of Economic Growth*, 8(4), 1–8.
- Bin Mubayrik, Haifa F. (2020). New trends in formative-summative evaluations for adult education. *Sage Open*, 10(3), 2158244020941006.
- Boller, Sharon, & Fletcher, Laura. (2020). *Design thinking for training and development: Creating learning journeys that get results*. Association for Talent Development.
- Cahapay, Michael. (2021). Kirkpatrick model: Its limitations as used in higher education evaluation. *International Journal of Assessment Tools in Education*, 8(1), 135–144.
- Elwy, A. Rani, Wasan, Ajay D., Gillman, Andrea G., Johnston, Kelly L., Dodds, Nathan, McFarland, Christine, & Greco, Carol M. (2020). Using formative evaluation methods to improve clinical implementation efforts: Description and an example. *Psychiatry Research*, 283, 112532.
- Hasen, Seng. "Investigasi Teknik Wawancara dalam Penelitian Kualitatif Manajemen Konstruksi." *Jurnal Teknik Sipil ITB* 7, no. 3 (Desember 2020): 283 - 293.
- Herlina, Vivi. *Panduan Praktis Mengolah Data Kuesioner Menggunakan SPSS*. Jakarta: Elex Media Komputindo, 2019.
- Hill, Lilian Helen, ed. *Assessment, Evaluation, and Accountability in Adult Education*. New York: Stylus Publishing, LLC, 2020.
- Hira, Avneet, & Anderson, Emma. (2021). Motivating online learning through project-based learning during the 2020 COVID-19 pandemic. *IAFOR Journal of Education*, 9(2), 93–110.
- Iskandar, Azwar. (2019). Evaluasi Diklat ASN Model Kirkpatrick (Studi Kasus Pelatihan Effective Negotiation Skill Balai Diklat Keuangan Makassar)(Kirkpatrick Evaluation Model On Civil Servant Training (Case Study Of Financial Education And Training Agency Of Makassar)). *Jurnal Pendidikan*, 20, 18–39.
- Kirkpatrick, James D., & Kirkpatrick, Wendy Kayser. (2016). *Kirkpatrick's four levels of training evaluation*. Association for Talent Development.
- Kusumastuti, Adhi, & Khoiron, Ahmad Mustamil. (2019). *Metode penelitian kualitatif*. Lembaga Pendidikan Sukarno Pressindo (LPSP).
- Matondang, Zulkifli, & Djulia, Ely. (2019). Sriadhi, dan Janner Simarmata. *Evaluasi Hasil Belajar*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Suwarto. "Tes adalah instrumen yang dibuat dengan baik yang, secara total, mengukur hasil belajar yang realistis yang mewakili ciri-ciri perilaku yang diharapkan." *Jurnal Pendidikan* 31, no. 1, 2022.
- Vongsachang, Hurnan, Schneberk, Todd, Sprunt, Laura, Padilla, Gabe, & Riddell, Jeff. (2023). The Impact of an Experiential Social Medicine Curriculum in an Emergency Medicine Residency Training Program: Mixed-methods Curricular Evaluation. *Western Journal of Emergency Medicine*, 24(1), 83.

Copyright holder:

Nisa Ardini, Samuel Lukas (2024)

First publication right:

Syntax Admiration

This article is licensed under:

