

konferensi nasional ILMU ADMINISTRASI 7.0

"Memperkokoh Pembangunan Bangsa
Melalui Penguatan Nilai Publik Yang Berdampak
Dalam Menapaki Indonesia Berdaulat, Maju, dan Mandiri"

7 September 2023 | Politeknik STIA LAN Bandung

Melaksanakan Evaluasi Pelatihan Revolusi Mental Menggunakan Model Kirkpatrick Level 3 (*Behavior*) pada Puslatbang PKASN LAN

Athaya Aqilah Ramdhani^a dan Sabar Gunawan^b

^aPoliteknik STIA LAN Bandung

e-mail : athayaaqilahr@gmail.com

Abstrak

Evaluasi Pelatihan merupakan hal yang penting dikenali dalam pengembangan sumber daya manusia. Penelitian ini mengeksplorasi evaluasi tingkat 3 (*Behavior*) dalam konteks pelatihan untuk menilai perubahan perilaku pegawai di Puslatbang PKASN LAN setelah kembali bekerja. Fokus utama penelitian adalah menganalisis bagaimana materi pelatihan diterapkan oleh para alumni ketika kembali ke tempat kerja. Dengan menggunakan metode penelitian kualitatif dan mengumpulkan data melalui wawancara, hasil evaluasi pelatihan dengan Model Kirkpatrick Level 3 di Puslatbang PKASN LAN, khususnya pada Pelatihan Revolusi Mental, menunjukkan bahwa para alumni belum sepenuhnya mengadopsi materi pelatihan secara optimal. Temuan utama mencakup kurangnya kesadaran terhadap perubahan budaya birokrasi, kurangnya motivasi untuk menerapkan pelatihan, dan keterbatasan waktu akibat beban kerja yang meningkat. Beberapa faktor lain yang berperan adalah kurangnya dukungan dan motivasi dari atasan alumni. Penelitian ini menekankan perlunya perbaikan dalam implementasi materi pelatihan dan peningkatan dukungan atasan untuk memastikan keberhasilan pelatihan dalam membentuk perubahan perilaku yang positif di lingkungan kerja Puslatbang PKASN LAN.

Kata Kunci: Evaluasi Pelatihan, Model Kirkpatrick Level 3.

Implementing Training Evaluation Using the Kirkpatrick Level 3 (Behavior) Model at Puslatbang PKASN LAN

Abstract

Training evaluation is a crucial aspect in human resource development. This research explores Level 3 evaluation (Behavior) in the context of training to assess behavioral changes in employees at Puslatbang PKASN LAN upon their return to work. The primary focus is to analyze how training materials are applied by alumni when they re-enter the workplace. Using a qualitative research method and collecting data through interviews, the results of the training evaluation with the Kirkpatrick Model Level 3 at Puslatbang PKASN LAN, particularly in the Mental Revolution Training, indicate that alumni have not fully adopted the training materials optimally. Key findings include a lack of awareness of bureaucratic cultural changes, insufficient motivation to implement training, and time constraints due to increased workloads. Other contributing factors involve inadequate support and motivation from alumni's superiors. This study emphasizes the need for improvements in training material implementation and enhanced support from superiors to ensure the success of training in fostering positive behavioral changes in the workplace of Puslatbang PKASN LAN.

Keywords: *Training Evaluation, Kirkpatrick Model Level 3.*

konferensi nasional

ILMU ADMINISTRASI 7.0

"Memperkokoh Pembangunan Bangsa
Melalui Penguatan Nilai Publik Yang Berdampak
Dalam Menapaki Indonesia Berdaulat, Maju, dan Mandiri"

7 September 2023 | Politeknik STIA LAN Bandung

A. PENDAHULUAN

Evaluasi merupakan suatu kegiatan dalam rangka mengukur sejauh mana tingkat keberhasilan kegiatan pelatihan yang dilaksanakan dan untuk penentuan dalam pengambilan keputusan. Evaluasi adalah sebuah proses dalam penentuan nilai atau penentuan keefektifitasan kegiatan pelatihan guna pembuatan keputusan. Keefektifan dan tingkat keberhasilan pelatihan dapat dilihat dengan dilakukannya evaluasi pelatihan (Suparman, 1999:8). Model evaluasi pelatihan menggunakan salah satu teori yang dikemukakan oleh Kirkpatrick yang sering diketahui sebagai *The Four Levels technique for Evaluating Training Programs*. Keempat level tersebut terdapat Level 1 *Reaction*, Level 2 *learning*, Level 3 *Behavior*, dan Level 4 *Result* (Kaswan, 2013). Salah satu kegiatan pelatihan Teknis yang dilaksanakan di Puslatbang PKASN LAN yaitu Pelatihan Revolusi Mental (Revmen). Revmen merupakan program kegiatan untuk membangun mental dan kepribadian Pegawai.

Tujuan diselenggarakannya kegiatan tersebut adalah untuk dapat mengembangkan keterampilan dan kemampuan peserta dalam merubah cara berpikir, cara pandang, dan budaya yang cepat tanggap supaya dapat memberikan pelayanan publik yang baik. Penyelenggaraan Revmen pernah dilaksanakan pada tahun 2022 selama 3 (tiga) bulan dengan menggunakan metode *blended learning*. Peserta yang mengikuti pelatihan Revmen itu terdapat dari berbagai dinas, namun terdapat pegawai Puslatbang PKASN LAN yang mengikuti pelatihan tersebut dan pada penelitian ini pegawai internal Puslatbang PKASN LAN menjadi fokus utama.

Dengan begitu kegiatan evaluasi pelatihan Revolusi Mental penting untuk dilakukan, karena team dari pelatihan tersebut mengutamakan adanya perubahan terhadap perilaku pegawai seperti peningkatan cara berpikir, perubahan cara pandang, serta budaya kerja yang cepat serta berkualitas guna memberikan pelayanan publik yang berkualitas. Perlunya untuk lebih meningkatkan dan memperhatikan terkait evaluasi level 3 (*Behavior*)

untuk dapat menilai perubahan perilaku pegawai Puslatbang PKASN LAN ketika kembali ke tempat kerja setelah melaksanakan pelatihan Revmen selama 3 (tiga) bulan.

Namun terdapat kendala dalam evaluasi pasca pelatihan terhadap kompetensi pegawai setelah pelaksanaan pelatihan dalam penerapan di lingkungan kerjanya, hal tersebut berdasarkan pembahasan dengan salah satu penyelenggara kegiatan pelatihan. Kendala yang terjadi terdapat pada kompetensi pegawai. Kompetensi pegawai yang dimaksud yaitu pegawai telah mengikuti suatu pelatihan kurang memiliki dampak yang signifikan pada pegawai tersebut, yang dimana seharusnya para pegawai mampu mengimplementasikan hasil pelatihannya tetapi ternyata pegawai tersebut merasa kurang mampu melakukannya.

Berdasarkan kendala yang telah dijelaskan di atas bahwa hal tersebut merupakan kejadian atau fenomena yang tidak biasa terjadi, karena pada dasarnya tujuan dari program pelatihan merupakan untuk mengembangkan kompetensi pegawai. Sehingga perlunya ada perubahan terhadap pegawai-pegawai yang telah mengikuti program pelatihan.

Perlunya untuk mengimplementasi evaluasi pelatihan pada tahap level 3 (*behavior*) supaya dapat menghasilkan saran terbaik baik untuk penyelenggara maupun untuk alumni peserta terhadap kendala yang terjadi. Tujuan yang ingin dicapai sebagai berikut ini :

1. Mendapatkan hasil akhir dari evaluasi pelatihan pada level 3 (*behavior*) dengan melihat kompetensi alumni peserta pelatihan di tempat kerja.
2. Dapat memberikan gambaran terkait perubahan perilaku alumni peserta pelatihan di tempat kerja.

B. PEMBAHASAN

Pada dasarnya dengan adanya penelitian ini memiliki tujuan untuk dapat mengetahui peningkatan kompetensi pegawai setelah mengikuti pelatihan Revolusi Mental pada penerapan materi pembelajaran ke unit kerja masing-masing. Pada saat penelitian berlangsung, data yang diperoleh peneliti

konferensi nasional

ILMU ADMINISTRASI 7.0

"Memperkokoh Pembangunan Bangsa
Melalui Penguatan Nilai Publik Yang Berdampak
Dalam Menapaki Indonesia Berdaulat, Maju, dan Mandiri"

7 September 2023 | Politeknik STIA LAN Bandung

berdasarkan dari wawancara mendalam dengan alumni peserta pelatihan dan atasan dari alumni peserta pelatihan yang dilakukan di Puslatbang PKASN LAN untuk dapat mengetahui apakah implementasi materi pelatihan tersebut telah dilaksanakan dengan optimal ketika kembali ke tempat kerja. Kemudian selama penelitian berlangsung ditemukan sebuah fenomena yang disebutkan sebagai berikut ini :

1. Ketika kembali ke tempat kerja terdapat alumni-alumni peserta yang belum memiliki kesempatan untuk menerapkan materi dan inovasi.
2. Ketika kembali ke tempat kerja alumni-alumni peserta kurang mendapatkan motivasi dalam menerapkan materi dan inovasi.

Setelah dilakukannya penelitian ini, menunjukkan bahwa fenomena tersebut memang terjadi adanya ketidak biasaan peristiwa dalam pelaksanaan evaluasi pelatihan pada tahap level 3 (*behavior*) yang menilai terkait perubahan perilaku alumni peserta pelatihan yang dirasa kurang signifikan dalam implementasi materi pelatihan yang telah diikuti.

Terdapat beberapa komponen penilaian yang perlu diperhatikan untuk dapat mengetahui alumni peserta tersebut menerapkan materi pelatihan ketika kembali ke tempat kerja, serta faktor apa yang menunjang keberhasilan dari penerapan materi pelatihan dari alumni peserta pelatihan Revolusi Mental. Komponen penilaian ini yaitu penerapan materi pelatihan di tempat kerja yang berisikan mengenai penerapan materi Transformasi Sikap Pikir, Transformasi Sikap Kerja, dan Penerapan Inovasi Alumni Peserta Pelatihan Revolusi Mental dapat dijelaskan bahwa :

1. Pada materi Transformasi Sikap Pikir untuk pengetahuan alumni peserta pelatihan belum menerapkan dengan optimal karena kurangnya antusias dan kesadaran terhadap alumni dan menjadikan kurang ada pengaruh yang signifikan terhadap Transformasi Sikap Pikir alumni peserta.
2. Pada materi Transformasi Sikap Kerja

untuk secara pengetahuan alumni telah dapat melakukan sikap kerja yang cukup, baik sebelum melaksanakan pelatihan dan sesudah melaksanakan pelatihan, namun pada pekerjaan sehari-hari alumni belum menerapkan secara optimal karena sikap kerja yang berkaitan dengan hasil penyusunan RTBB ini belum diterapkan karena keterbatasan waktu dan pekerjaan.

3. Pada Rancangan Transformasi Budaya Birokrasi (RTBB) Alumni Peserta dapat merancang dan menghasilkan sebuah inovasi, namun dalam penerapan inovasi tersebut terhambat karena belum ada kesempatan yang terhalang dengan waktu dan pekerjaan yang menumpuk.

Komponen selanjutnya yaitu motivasi intrinsik dan ekstrinsik dapat menunjang implementasi kompetensi. Motivasi merupakan hal yang penting untuk dilakukan dalam menunjang kompetensi pegawai. Adanya sebuah motivasi menjadikan pegawai merasakan semangat dalam kerja dan merasa dihargai.

Terdapat dua jenis motivasi yaitu motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi intrinsik merupakan motivasi internal berupa kepuasan batin, kebanggaan, serta prestasi. Motivasi ekstrinsik disini merupakan motivasi eksternal berupa pujian dari atasan, pemberdayaan, serta intensif. Kedua motivasi tersebut sangat diperlukan untuk membuat seorang pegawai melakukan perubahan perilaku.

Setelah alumni peserta melaksanakan pelatihan Revolusi Mental, ketika kembali ke tempat kerja salah satu hal supaya alumni dapat menerapkan materi pelatihan dengan baik yaitu dengan pemberian motivasi oleh atasan kepada alumni. Ketika alumni dihargai usaha serta pencapaiannya oleh atasan sendiri, maka alumni akan mendapat dorongan untuk perubahan perilaku kearah yang lebih baik. Namun, masih terdapat atasan yang kurang sadar terhadap dorongan atau motivasi tersebut untuk dapat menerapkan inovasi yang telah dirancang oleh alumni peserta pelatihan. Atasan yang kurang memberikan dorongan, maka akan menjadikan alumni peserta pelatihan belum menerapkan inovasi yang telah dirancang dan menghasilkan pegawai kurang merubah perilaku. Walaupun

konferensi nasional

ILMU ADMINISTRASI 7.0

"Memperkokoh Pembangunan Bangsa
Melalui Penguatan Nilai Publik Yang Berdampak
Dalam Menapaki Indonesia Berdaulat, Maju, dan Mandiri"

7 September 2023 | Politeknik STIA LAN Bandung

alumni memiliki waktu dan kesempatan untuk menerapkan inovasi tersebut tetapi kurang ada penekanan dari atasan maka inovasi itu akan terhenti. Selain motivasi dari atasan, penting juga motivasi itu muncul dari diri sendiri dengan begitu perlunya ada keseimbangan terhadap motivasi intrinsik (internal) dan ekstrinsik (eksternal), hal tersebut guna memfasilitasi perubahan perilaku pegawai dalam menerapkan materi pelatihan.

Pada dasarnya terlihat bahwa motivasi, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik, memiliki peran yang krusial dalam mendukung implementasi kompetensi pegawai. Motivasi intrinsik, yang berasal dari kepuasan batin, kebanggaan, dan pencapaian, serta motivasi ekstrinsik, yang melibatkan pengakuan dari atasan, pemberdayaan, dan insentif, memainkan peran penting dalam membangkitkan semangat dan memberikan rasa dihargai kepada pegawai. Adanya kedua jenis motivasi ini sangat relevan untuk mendorong perubahan perilaku pegawai, menjadikannya lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja.

Setelah peserta mengikuti pelatihan Revolusi Mental, pemberian motivasi dari atasan kepada alumni peserta pelatihan memegang peranan kunci dalam kesuksesan implementasi materi pelatihan. Penghargaan dan dukungan dari atasan memberikan dorongan kepada alumni untuk mengubah perilaku mereka ke arah yang lebih positif. Meskipun demikian, temuan menunjukkan bahwa beberapa atasan masih kurang menyadari pentingnya memberikan dorongan atau motivasi kepada alumni untuk menerapkan inovasi yang mereka rancang. Keseimbangan antara motivasi intrinsik dan ekstrinsik juga diakui sebagai faktor krusial, di mana motivasi internal dan eksternal perlu ada dalam proporsi yang tepat guna memfasilitasi perubahan perilaku pegawai dalam menerapkan materi pelatihan. Oleh karena itu, perlu perhatian lebih lanjut terhadap peran atasan dalam memberikan dukungan serta pengakuan terhadap usaha dan pencapaian pegawai guna mendorong perubahan positif di lingkungan kerja.

C. PENUTUP DAN REKOMENDASI

Berdasarkan hasil penelitian ini bahwa Implementasi evaluasi pasca pelatihan menggunakan model Kirkpatrick Level 3 (Behavior) pada pelatihan Revolusi Mental 2022 belum dilaksanakan dengan baik sehingga penelitian ini melakukan evaluasi pasca pelatihan yang memiliki tujuan untuk dapat menghasilkan hasil akhir dari evaluasi pelatihan dengan melihat kompetensi alumni peserta pelatihan di tempat kerja.

Dengan adanya evaluasi ini dapat diketahui kurang optimal dalam penerapan kompetensi Alumni Peserta pelatihan tersebut dikarenakan kurang mempengaruhinya pelatihan tersebut ke dalam pekerjaan sehari-hari, kemudian ketika alumni peserta pelatihan Revolusi Mental kembali ke tempat kerja dapat dilihat kurangnya ada perubahan perilaku yang terjadi karena kurangnya menyadari akan perubahan budaya birokrasi yang ada di unit masing-masing, Alumni belum menerapkan sikap kerja yang berkaitan dengan hasil penyusunan RTBB karena keterbatasan waktu dan pekerjaan dari pegawai tersebut, dan kurangnya memiliki motivasi dalam perubahan perilaku baik dari diri sendiri maupun dari atasan.

Diharapkan hasil evaluasi level 3 (*behavior*) yang berkaitan dengan penerapan kompetensi alumni peserta pelatihan yang belum optimal dapat tetap menerapkan transformasi budaya birokrasi dengan cara membuat agenda harian atau mingguan supaya dapat menyesuaikan waktu dan pekerjaan, kemudian kedepannya atasan dapat meningkatkan motivasi untuk menunjang perubahan perilaku alumni dengan cara meningkatkan pengawasan secara berkala, dan untuk pelaksana pelatihan perlu adanya penyesuaian kurikulum pelatihan untuk dapat menghasilkan pelatihan yang lebih berkualitas supaya dapat meningkatkan dan berpengaruh terhadap perubahan perilaku serta kinerja dari alumni pelatihan dengan cara mengkaji ulang kurikulum pelatihan.

konferensi nasional

ILMU ADMINISTRASI 7.0

"Memperkokoh Pembangunan Bangsa
Melalui Penguatan Nilai Publik Yang Berdampak
Dalam Menapaki Indonesia Berdaulat, Maju, dan Mandiri"

7 September 2023 | Politeknik STIA LAN Bandung

REFERENSI

- Anindita, N., Maasir, L. (2019). Work Life Balance (WLB) melalui Penerapan Aplikasi Kerja Berbasis IT pada Pegawai Wanita. *Konferensi Nasional Ilmu Administrasi*, 3 (1).
- Anindita, N., Hidayat, M.T. (2023). Implementasi Analisis Kebutuhan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Jombang. *Journal of Economics and Business UBS*, 12 (1), 127 – 142.
<https://doi.org/10.52644/joeb.v12i1.119>
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Chandra, G. A., Sufianti, E., & Listiani, T. (2022). Model Pola Karir Jabatan Struktural Tenaga Kependidikan di Institut Seni Budaya Indonesia Bandung. *Jurnal Media Administrasi Terapan*, 2(2), 81–94.
<https://doi.org/10.31113/jmat.v2i2.18>
- Damayanti, M.K., Anindita, N., Ahmad, F. (2023). Perencanaan Kebutuhan Pegawai Berdasarkan Analisis Beban Kerja Melalui Metode FTE (Full Time Equivalent) Pada PT. X. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*, 17 (1), 1 – 14.
<https://doi.org/10.61133/pns.v17i1.388>
- Kirkpatrick, Donald L. dan Kirkpatrick, James D. (2007). *Implementing The Four Levels*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Kaswan, K. (2013). *Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja SDM*. Bandung: Alfabeta.
- Listiani, T., Salsadila, D. A., Pradesa, H. A., & Maasir, L. (2023). Identifikasi Kebutuhan Pelatihan Berdasarkan Analisis Kesenjangan Kompetensi Marketing Executive Di PT Pegadaian Kantor Wilayah X. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 4(5), 5848–5859.
<https://doi.org/10.37385/msej.v4i5.3111>
- Pradesa, H.A., Maasir, L., Priatna, R. (2021). Becoming More Burnout or Engaged with Job. *2nd International Conference on Administration Science 2020 (ICAS 2020)*, 131 – 135. DOI: 10.2991/assehr.k.210629.025.
- Purwanto, P., Suparman, A. (1999). *Evaluasi Program Pelatihan*. Jakarta: STIA-LAN Press.
- Putranto, R. A., & Anwar, S. (2021). Tinjauan Empiris Motivasi Pelayanan Publik di Masa Pandemi: Sebuah Studi Pada Aparatur Sipil Negara di Bandung. *Progress Conference*, 4(1), 424–431. Retrieved from <http://proceedings.itbwigalumajang.ac.id/index.php/progress/article/view/393>.
- Putranto, R., Dawud, J., Pradesa, H., Harijanto, D., & Agung Dharmanegara, I. (2022). Manajemen Talenta Pada Sektor Publik: Sebuah Studi Literatur Serta Arah Model Kajian Untuk Masa Depan. *Jurnal Manajemen Dan Profesional*, 3(2), 176–211.
<https://doi.org/10.32815/jpro.v3i2.1463>
- Sofyandi, H. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistiyani, A. T., & Rosidah. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Yuniarsih, T., & Suwanto. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.