

PENERAPAN MODEL EMPAT LEVEL KIRKPATRICK DALAM EVALUASI PROGRAM PENDIDIKAN DAN PELATIHAN APARATUR DI PUSDIKLAT MIGAS

Oleh: Syafril Ramadhon

ABSTRAK

Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai sebuah profesi berlandaskan pada prinsip yang salah satunya adalah mempunyai kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas. Sebagai upaya mengembangkan kompetensi bagi ASN tersebut, salah satunya dilakukan melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan (diklat). Pusat Pendidikan dan Pelatihan Minyak dan Gas Bumi (Pusdiklat Migas) mempunyai tugas melaksanakan pendidikan dan pelatihan di sub sektor minyak dan gas bumi, dengan salah satu fungsinya adalah melakukan kegiatan evaluasi program diklat di bidang pendidikan dan pelatihan minyak dan gas bumi. Ketiadaan pedoman dalam melaksanakan kegiatan evaluasi diklat di Pusdiklat Migas menjadikan kegiatan evaluasi tersebut tidak terarah dan terkesan hanya sebagai sebuah penggugur kewajiban anggaran. Hal tersebut menyebabkan fungsi dasar evaluasi menjadi tidak optimal. Penerapan model empat level Kirkpatrick yang dilakukan secara sistematis dalam kegiatan evaluasi diklat aparatur di Pusdiklat Migas dapat menjadi salah satu solusi, khususnya untuk diklat berbasis aparatur, sehingga diharapkan kegiatan evaluasi diklat dapat menjawab salah satu fungsi evaluasi, yaitu agar kelebihan dan kekurangan dalam program diklat tersebut dapat diidentifikasi sehingga perbaikan dapat segera ditindaklanjuti.

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara pasal 3 huruf d menyatakan bahwa Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai profesi berlandaskan pada prinsip yang salah satunya adalah mempunyai kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas. Sesuai dengan pasal 70 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, sebagai upaya mengembangkan kompetensi bagi ASN tersebut, dapat dilakukan salah satunya melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan (diklat). Berdasarkan Dessler dalam Shahrooz (2013), pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia didefinisikan sebagai sebuah proses yang memanfaatkan berbagai metode untuk menyediakan keterampilan yang dibutuhkan, baik untuk pegawai baru

maupun pegawai lama dalam melaksanakan pekerjaannya. Definisi tersebut selaras dengan definisi diklat menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, yaitu proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil. Adapun fungsi dari pelatihan dinyatakan oleh Noe, Hollenback, Gerhart, & Wright dalam Ikramina, F., and Gustomo, A. (2014) adalah untuk mengembangkan pengetahuan dari pegawai tentang budaya perusahaan dan pesaingnya; untuk membantu pekerja yang mempunyai keterampilan dalam bekerja dengan menggunakan teknologi baru; untuk membantu pegawai dalam memahami bagaimana bekerja secara efisien dan efektif dalam sebuah tim yang bertujuan untuk produk dan pelayanan yang

berkualitas; untuk menjamin budaya perusahaan yang menekankan pada inovasi, kreativitas, dan pengetahuan; untuk menjamin keselamatan dengan memberikan ide-ide tentang bagaimana pekerja dapat berkontribusi kepada perusahaan dalam jam kerja yang aman; dan ketika para pegawai tersebut membutuhkan perubahan atau ketika suatu keterampilan baru dianggap wajib; serta untuk menyiapkan pegawai dalam menerima dan bekerja secara efektif antar sesama, khususnya dengan minoritas dan wanita.

Evaluasi mengenai dampak dan efektifitas dari pelatihan diperlukan agar kelebihan dan kekurangan dalam program tersebut dapat diidentifikasi sehingga perbaikan dapat ditindaklanjuti (Rouse, D. 2011). Hal tersebut sesuai dengan fungsi evaluasi yang dikemukakan Badu, Q., S. (2013) yaitu untuk memperoleh informasi yang akurat dan objektif pada sebuah program, yang telah direncanakan dan diimplementasikan pada fase sebelumnya. Wall dalam ULUM (2015) mendeskripsikan kegiatan evaluasi sebagai suatu tujuan yang sistematis, dan pengumpulan data secara hati-hati serta menganalisis informasi yang digunakan untuk menentukan efektifitas dan dampak dari suatu program, serta mengidentifikasi hal-hal apa saja yang harus ditingkatkan atau dirubah. Alasan utama dilakukannya kegiatan evaluasi menurut Kirkpatrick, D., L. & Kirkpatrick J., D. (2006) adalah untuk menentukan tingkat efektifitas dari suatu program pelatihan, sehingga ketika kegiatan evaluasi sudah dilakukan diharapkan dapat menjadi dasar bagi pihak-pihak yang bertanggung jawab dalam program tersebut, dalam membuat keputusan berdasarkan hasil evaluasi. Definisi dan fungsi evaluasi tersebut secara implisit sesuai dengan definisi evaluasi dibidang pendidikan menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang

Sistem Pendidikan Nasional, yaitu kegiatan pengendalian, penjaminan, dan penetapan mutu pendidikan terhadap berbagai komponen pendidikan pada setiap jalur, jenjang, dan jenis pendidikan sebagai bentuk pertanggungjawaban penyelenggaraan pendidikan.

Sesuai dengan Peraturan Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2010 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral, Pusat Pendidikan dan Pelatihan Minyak dan Gas Bumi (Pusdiklat Migas) mempunyai tugas melaksanakan pendidikan dan pelatihan di sub sektor minyak dan gas bumi, dengan salah satu fungsinya adalah melakukan kegiatan pemantauan, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan tugas di bidang pendidikan dan pelatihan minyak dan gas bumi. Dalam melaksanakan kegiatan evaluasi tersebut, tentunya diperlukan suatu model evaluasi yang mampu melakukan penilaian terhadap kualitas dan efektifitas pelaksanaan dari suatu program diklat.

Model empat level yang dikembangkan oleh Kirkpatrick merupakan kerangka evaluasi klasik untuk menilai efektifitas pelatihan dalam konteks organisasi (Praslova. 2010). Hal tersebut diperkuat juga oleh pendapat Lin, Y., T., Chen, S., C., & Chuang, H., T. (2011) yang menyatakan bahwa model empat level Kirkpatrick merupakan model evaluasi yang secara luas diterima dan digunakan, karena sederhana, lengkap, jelas dan mudah untuk dilakukan. Bates, R. (2004) menyatakan bahwa model empat level mempunyai kemampuan dalam mensesederhanakan proses evaluasi pelatihan yang kompleks, dengan dua cara, yaitu model empat level merepresentasikan pedoman langsung mengenai jenis pertanyaan yang harus ditanyakan dan kriteria yang mungkin sesuai, dan model tersebut mengurangi

kebutuhan pengukuran dalam evaluasi pelatihan.

Ketiadaan pedoman dalam melaksanakan kegiatan evaluasi diklat di Pusdiklat Migas menjadikan kegiatan evaluasi tersebut tidak terarah dan terkesan hanya sebagai sebuah penggugur kewajiban anggaran. Hal tersebut menyebabkan fungsi dasar evaluasi menjadi tidak maksimal dan yang fatal adalah anggaran yang dipergunakan merupakan anggaran negara, sehingga diperlukan usaha dan tanggung jawab lebih dalam melaksanakan program evaluasi yang diamanatkan.

B. Tujuan

Menerapkan model empat level Kirkpatrick dalam kegiatan evaluasi diklat aparatur di Pusdiklat Migas, sehingga diharapkan dapat menjadi masukan bagi Pusdiklat Migas dalam melaksanakan kegiatan evaluasi diklat, khususnya diklat berbasis aparatur.

II. MODEL EVALUASI EMPAT LEVEL KIRKPATRICK

Model evaluasi empat level dikenal pertama kali pada tahun 1959 ketika Donald L. Kirkpatrick menulis empat seri artikel dengan judul "*Techniques for Evaluating Training Programs*" yang diterbitkan dalam *Training and Development, the journal of The American Society for Training and Development* (ASTD). Artikel-artikel tersebut menggambarkan evaluasi empat level yang diformulasikan oleh Kirkpatrick berdasarkan konsep dari desertasi beliau pada *University of Wisconsin, Madison*.

Kirkpatrick, D., L. & Kirkpatrick J., D. (2006) mengemukakan tiga alasan spesifik dalam melakukan evaluasi program pelatihan, yaitu: untuk menjustifikasi keberadaan anggaran pelatihan dengan memperlihatkan bagaimana program pelatihan tersebut

berkontribusi pada tujuan dan sasaran organisasi; untuk menentukan apakah suatu program pelatihan dilanjutkan atau tidak; serta untuk memperoleh informasi mengenai bagaimana cara meningkatkan program pelatihan dimasa datang. Metode evaluasi empat level merepresentasikan sebuah sekuen dari setiap tahapan untuk mengevaluasi program pelatihan (Meghe, B., Bhise, V., P., & Muley, A. 2013). Maksud dari sekuen adalah setiap level harus dilakukan secara bertahap. Hal tersebut karena setiap level dalam model empat level adalah penting dan setiap level memberi dampak pada level berikutnya (Abdulghani, M., H., Shaik, A., S., Khamis, N., Al-dress, A., A., Irshad, M., Khalil, S., M., Alhaqwi, I., A., & Isnani, A. 2014). Empat level tersebut adalah: Level 1- *Reaction* (Reaksi), Level 2- *Learning* (Pembelajaran), Level 3- *Behavior* (Perilaku), dan Level 4- *Results* (Hasil/Dampak).

A. Level 1 – *Reaction* (Reaksi)

Mengevaluasi reaksi adalah sama halnya dengan mengukur tingkat kepuasan konsumen (Kirkpatrick, D., L. & Kirkpatrick J., D. 2006). Menurut McLean, S. & Moss, G. (2003) evaluasi di level satu biasa disebut dengan "*happy face evaluation*", dimana di level ini diukur reaksi dan kepuasan peserta terhadap program pelatihan. Mengukur tingkat kepuasan peserta dalam kegiatan pelatihan merupakan hal yang penting, karena menyangkut motivasi mereka dalam belajar. Hal tersebut sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Holton, F., E. (1996) bahwa motivasi belajar berhubungan langsung dengan pembelajaran. Evaluasi di level 1 tidak mengukur apa yang peserta telah pelajari, namun mengukur minat, motivasi, dan tingkat perhatian dari peserta pelatihan (Smidt,., Balandin, S., Sigafos, J., & Reed, V, A.2009). Pentingnya mengukur reaksi menurut Kirkpatrick, D., L. &

Kirkpatrick J., D. (2006) berdasarkan beberapa alasan, yaitu: untuk memberikan masukan yang berharga kepada penyelenggara pelatihan dalam meningkatkan program pelatihan dimasa datang; memberikan saran dan masukan kepada pengajar mengenai tingkat efektifitas mereka dalam mengajar; dapat memberikan informasi kuantitatif kepada para pembuat keputusan terkait dengan pelaksanaan program pelatihan; serta agar dapat memberikan informasi kuantitatif kepada pengajar yang dapat digunakan sebagai dasar untuk membuat standar pengajaran untuk program yang akan datang. Langkah-langkah dalam melakukan evaluasi di level-1 adalah:

1. Tentukan hal-hal yang dapat menginformasikan kepuasan peserta dalam mengikuti kegiatan pelatihan seperti fasilitas, jadwal, kualitas makanan, kualitas pengajar, kualitas diktat atau modul, kualitas media pembelajaran, strategi pembelajaran yang diterapkan pengajar, kesiapan dan keramahan panitia, serta informasi lainnya yang dibutuhkan.
2. Informasi-informasi tersebut kemudian dikemas dalam suatu format isian yang mudah dimengerti oleh subjek evaluasi, serta dapat mengkuantifikasikan informasi-informasi tersebut. Tambahkan juga kolom komentar dan saran sebagai informasi tambahan.
3. Lakukan evaluasi di level ini segera, baik ketika kegiatan berlangsung, maupun setelah kegiatan pelatihan berakhir.
4. Lakukan tindakan yang tepat secara langsung dalam menyikapi hasil evaluasi.

B. Level 2 – Learning (Pembelajaran)

Evaluasi di level-2 berhubungan dengan pengukuran peningkatan kompetensi peserta, baik dari segi pengetahuan, keterampilan, dan sikap

sesuai dengan tujuan diadakannya pelatihan. Pembelajaran didefinisikan sebagai prinsip, fakta-fakta, dan teknik yang dimengerti dan diserap oleh peserta (Kirkpatrick. 1979). Adapun tujuan pelaksanaan evaluasi belajar di level-2 menurut Kennedy, E., P., Chyung, Y., S., Winiecki, J., D., & Brinkerhoff, O., R. (2013) adalah untuk mengukur seberapa baik peserta didik dalam mempelajari pengetahuan atau keterampilan yang disampaikan dalam kegiatan pengajaran. Dari definisi tersebut, mengukur pembelajaran berarti menentukan satu hal atau lebih yang berhubungan dengan tujuan pelatihan, seperti pengetahuan apa yang telah dipelajari, keterampilan apa yang telah dikembangkan atau ditingkatkan, dan sikap apa yang telah berubah. Langkah-langkah dalam melaksanakan evaluasi di level-2, adalah:

1. Lakukan evaluasi terkait peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan perubahan sikap sebelum dan sesudah pelatihan.
2. Gunakan tes tertulis untuk mengukur pengetahuan dan sikap.
3. Gunakan tes performa dalam mengukur keterampilan;
4. Gunakan hasil pengukuran tersebut untuk melakukan tindakan yang sesuai. Yang dimaksud tindakan yang sesuai dalam hal ini adalah melakukan tindakan konfirmatif dengan hasil evaluasi di level-1, apakah karena pengajar kurang komunikatif dalam menyampaikan materi, terkait strategi belajar yang tidak sesuai dengan harapan peserta, atau karena faktor-faktor lain di level-1 yang mungkin dapat menyebabkan peserta mengalami demotivasi dalam belajar, sehingga kekurangan evaluasi dalam level-1 dapat segera mendapat perhatian.

C. Level 3 – Behavior (Perilaku)

Perilaku menurut Kirkpatrick, D., L. & Kirkpatrick J., D. (2006), didefinisikan sebagai sejauh mana perubahan perilaku yang muncul karena peserta mengikuti program pelatihan. Evaluasi level-3 dilakukan untuk mengindikasikan sejauh mana materi dalam pelatihan diaplikasikan pada pekerjaan dan tempat kerja peserta (Steensma, H., & Groeneveld, K. 2010). Menurut Tan, K. & Newman, E. (2013) evaluasi perilaku mengukur pengetahuan, keterampilan, atau sikap apa yang dipelajari untuk diaplikasikan atau dipindahkan pada pekerjaan. Dari definisi tersebut dapat diartikan tujuan dilakukannya evaluasi di level 3 adalah untuk mengukur perubahan dalam perilaku kerja yang muncul karena pegawai tersebut mengikuti program pelatihan.

Untuk dapat mengaplikasikan perubahan perilaku tersebut, menurut Kirkpatrick, D., L. & Kirkpatrick J., D. (2006) terdapat empat kondisi yang diperlukan, yaitu: seseorang harus mempunyai keinginan untuk berubah; seseorang harus tahu apa yang harus dilakukan dan bagaimana cara melakukan hal tersebut; seseorang harus bekerja dalam lingkungan kerja yang tepat; serta seseorang harus mendapatkan penghargaan karena dia berubah. Program pelatihan dapat memberikan kondisi pertama dan kedua dengan program pelatihan yang mendukung perubahan sikap sesuai dengan tujuan pelatihan dengan memberikan materi terkait pengetahuan, keterampilan, ataupun sikap. Tetapi untuk hal ketiga tentang lingkungan kondisi kerja yang tepat, berkaitan langsung dengan atasan dan lingkungan peserta. Terkait masalah tersebut Kirkpatrick, D., L. & Kirkpatrick J., D. (2006) mengemukakan lima jenis kondisi kerja yang disebabkan karena perilaku pimpinan di tempat kerja yang dapat mempengaruhi kondisi peserta

pelatihan dalam menerapkan perubahan perilaku, yaitu:

1. Menghalangi (*preventing*). Pimpinan melarang peserta pelatihan untuk mengerjakan apa yang telah diajarkan dalam kegiatan pelatihan. Pemimpin tersebut mungkin terpengaruh oleh budaya kerja organisasi yang telah ditetapkan, atau cara memimpin yang bertentangan dengan apa yang telah diajarkan pada peserta pelatihan.
2. Mengecilkan (*discouraging*). Dalam hal ini pimpinan peserta tidak secara langsung mengatakan bahwa peserta tidak akan bisa melakukan perubahan, namun secara tersirat pimpinan tersebut tidak ingin peserta melakukan perubahan perilaku karena pimpinan tersebut tidak suka, atau pimpinan tidak mencontohkan perilaku sesuai dengan yang peserta pelajari dipelatihan sehingga mengecilkan hati peserta sebagai bawahan untuk berubah.
3. Netral (*neutral*). Pimpinan mengindahkan kenyataan bahwa anak buahnya telah mengikuti program pelatihan. Pimpinan berpikir apa yang dengan kondisi yang sekarang terjadi di lingkungan kerja sudah cukup dalam menyelesaikan pekerjaan. Pimpinan tidak mau mengambil resiko, karena apabila peserta diklat melakukan perubahan akan beresiko merubah kondisi kerja yang sudah ada sehingga ada peluang pekerjaan menjadi tidak maksimal.
4. Mendorong (*encouraging*). Pimpinan mendukung bawahan untuk belajar dan mengaplikasikan apa yang dipelajari dalam pelatihan di pekerjaan.
5. Menuntut (*requiring*). Pimpinan mengetahui bahwa bawahannya telah belajar dan memastikan apa yang telah dipelajari oleh bawahannya diaplikasikan dalam pekerjaan.

Untuk melakukan evaluasi level-3, terdapat masalah dalam menentukan kapan kegiatan evaluasi tersebut dilakukan. Berbeda halnya dalam melakukan evaluasi di level 1 dan 2 yang dapat dilakukan segera. Hal tersebut dikarenakan beberapa faktor. Faktor pertama, peserta tidak dapat merubah perilaku mereka dalam bekerja sampai mereka mendapatkan kesempatan dalam melaksanakan perubahan perilaku tersebut. Faktor yang kedua, tidak mungkin menentukan kapan perubahan tersebut terjadi. Faktor yang ketiga, perubahan perilaku merupakan hak peserta itu sendiri, dalam artian peserta dapat membuat kesimpulan-kesimpulan sendiri dalam mengaplikasikan hasil pelatihan, seperti: "saya suka dengan apa terjadi, dan saya akan melanjutkan untuk meneruskan perilaku baru saya"; "saya tidak suka dengan apa yang terjadi, dan saya akan kembali kepada kebiasaan lama saya; atau "saya suka dengan apa yang terjadi, tetapi atasan saya tidak suka saya berubah". Langkah-langkah dalam melakukan evaluasi level-3 adalah:

1. Lakukan terlebih dahulu evaluasi di level-1 dan level-2.
2. Berikan waktu untuk berlangsungnya perubahan perilaku, yang umumnya adalah 3 sampai dengan 6 bulan setelah pelatihan.
3. Lakukan evaluasi perilaku baik sebelum dan sesudah program pelatihan apabila memungkinkan.
4. Lakukan metode survey menggunakan kuisisioner atau/dan wawancara pada peserta pelatihan, atasan langsung peserta, bawahan peserta, dan pihak lain yang sering mengamati perilaku peserta.
5. Lakukan evaluasi pada semua peserta, atau apabila tidak memungkinkan gunakan metode *sampling*.
6. Lakukan evaluasi ulangan pada waktu yang sesuai, untuk memastikan peserta tetap pada perilaku yang sesuai dengan tujuan pelatihan.
7. Pertimbangkan faktor biaya pelaksanaan evaluasi perilaku dibandingkan dengan keuntungan yang dihasilkan dari evaluasi.

D. Level 4 – Result (Hasil)

Pelaksanaan program pelatihan, tentunya bertujuan mendapatkan hasil yang baik, seperti peningkatan kualitas, produktivitas, atau tingkat keselamatan. Evaluasi hasil menurut Kirkpatrick, D., L. & Kirkpatrick J., D. (2006) dapat didefinisikan sebagai sebuah hasil akhir yang terjadi sebagai akibat peserta mengikuti program pelatihan. Rafiq, M. (2015) menyatakan bahwa evaluasi di level-4 bertujuan apakah program pelatihan bermanfaat dalam mencapai tujuan organisasi. Hasil akhir dalam konteks evaluasi di level 4 mencakup hasil produksi yang meningkat, kepuasan pelanggan, peningkatan moral pegawai, dan peningkatan keuntungan perusahaan (Arthur dalam Praslova.2010). Hubungan antara hasil positif yang diterima oleh Perusahaan dengan kegiatan pelatihan merupakan hal yang rumit, karena banyak aspek-aspek lain yang mempengaruhi hal tersebut dan pelatihan mungkin adalah salah satunya. Langkah-langkah dalam melakukan evaluasi di level-4 adalah:

1. Lakukan terlebih dahulu evaluasi di level-3.
2. Berikan waktu dalam melihat dampak muncul atau tercapai. Tidak ada waktu yang spesifik dalam melakukan evaluasi hasil, sehingga dalam menentukan waktu pelaksanaan evaluasi harus mempertimbangkan berbagai faktor yang terlibat.
3. Dapat dilakukan dengan metode survey menggunakan kuisisioner

- ataupun wawancara terhadap peserta pelatihan dan pimpinan perusahaan.
4. Lakukan pengukuran, baik sebelum dan sesudah program pelatihan apabila memungkinkan.
 5. Lakukan evaluasi ulangan pada waktu yang sesuai pada waktu yang sesuai.
 6. Pertimbangan biaya yang dikeluarkan dengan hasil yang didapat.
 7. Dapat menggunakan data sekunder, seperti data penjualan, data produksi, dan data lainnya yang mendukung hasil survey dalam menganalisis hasil.

Seperti yang sudah dijelaskan di atas, bahwa dalam melakukan implementasi model evaluasi empat level, harus dilakukan secara sekuen, karena setiap level merupakan hal yang penting dan mempunyai dampak pada level berikutnya. Sebagai contoh, apabila dilakukan evaluasi langsung di level-3 (tanpa melakukan evaluasi di level-2), ketika hasil evaluasi mengindikasikan bahwa hanya sedikit peserta yang perilakunya berubah sesuai dengan tujuan pelatihan, maka kesimpulan yang muncul adalah bahwa program pelatihan tidak bagus, sehingga tidak lagi dilanjutkan atau dilakukan modifikasi. Hal tersebut adalah tidak tepat, karena dalam menerapkan perubahan perilaku terdapat faktor-faktor lain yang mempengaruhi seperti kondisi tempat kerja dan pimpinan peserta pelatihan. Faktor lain yang tidak kalah penting adalah dengan melihat hasil analisis evaluasi di level-2, sehingga dapat ditelusuri, apakah ketidakmampuan peserta sehingga bisa merubah perilakunya juga disebabkan oleh kurangnya pemahaman peserta terhadap materi. Alasan kurangnya peserta dalam memahami materi kemudian dapat juga ditelusuri dengan melihat hasil analisis peserta di level-1, apakah pemahaman materi yang kurang dari peserta karena disebabkan oleh ketidakpuasan peserta terhadap penyelenggaraan pelatihan atau

karena kualitas pengajar yang kurang, sehingga peserta tidak mempunyai motivasi dalam belajar. Jadi dengan dilakukannya implementasi model empat level secara sekuen, terdapat ukuran lebih sebagai dasar analisis untuk menarik suatu kesimpulan.

III. EVALUASI PROGRAM DIKLAT APARATUR DI PUSDIKLAT MIGAS

Kegiatan evaluasi diklat di Pusdiklat Migas dilakukan berdasarkan salah satu fungsi Pusdiklat Migas, yaitu melakukan evaluasi dibidang pendidikan dan pelatihan minyak dan gas bumi. Tidak adanya pedoman dalam melaksanakan kegiatan evaluasi menyebabkan kegiatan evaluasi di Pusdiklat Migas, khususnya yang berbasis aparatur dilakukan berdasarkan adaptasi dari metode evaluasi yang dilakukan di instansi lain melalui skema studi banding. Hasil adaptasi kegiatan evaluasi itulah yang kemudian dilakukan secara “turun-temurun”. Kegiatan evaluasi yang dianggarkan dalam Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Lembaga (RKAKL) terdiri dari dua jenis kegiatan, yaitu Evaluasi Penyelenggaraan Diklat (EPP) dan Evaluasi Pasca Diklat (EPD).

A. Evaluasi Penyelenggaraan Diklat (EPP)

Evaluasi penyelenggaraan diklat mempunyai konsep yang sama dengan pelaksanaan evaluasi level-1 dimodel empat level Kirkpatrick, yang bertujuan untuk mengukur tingkat kepuasan peserta diklat terhadap pelaksanaan program diklat. Kegiatan EPP dilakukan pada semua program diklat yang diselenggarakan oleh Pusdiklat Migas pada setiap tahun anggaran. EPP dilakukan menggunakan metode kuisisioner yang diisi oleh semua peserta sebelum penutupan program diklat. Pertanyaan-pertanyaan dalam kuisisioner dibuat secara spesifik dan sistematis yang berkaitan dengan tingkat

kepuasan peserta, yang antara lain terkait sarana dan prasarana diklat, diktat atau modul yang diberikan, lama pelaksanaan diklat, kualitas pengajar untuk setiap materi diklat, akomodasi peserta, pelayanan panitia, serta informasi lainnya.

B. Evaluasi Pasca Diklat (EPD)

Sesuai dengan laporan Evaluasi Pasca Diklat Pusdiklat Migas tahun 2015, pelaksanaan kegiatan EPD dimaksudkan agar tersusunnya hasil evaluasi tahap *outcome* yaitu aspek manfaat (perubahan perilaku) dan dampak (produktifitas kerja) alumni diklat terhadap unit kerjanya masing-masing dan masyarakat secara terstruktur dan objektif. Tujuan pelaksanaan kegiatan EPD adalah untuk mengetahui seberapa besar peningkatan kompetensi, tingkat manfaat, tingkat penerapan materi diklat dan hambatan terkait hasil diklat di lingkungan kerja alumni diklat. Variabel-variabel yang digunakan dalam kegiatan EPD di Pusdiklat Migas adalah:

- a. Persepsi responden terhadap manfaat diklat di pekerjaan.
Merupakan hubungan antara kualitas pelatihan dengan tingkat kebutuhan dalam pekerjaan. Sejauh mana hasil pelatihan tersebut dapat membantu penyelesaian pekerjaan.
- b. Persepsi responden terhadap manfaat kurikulum di pekerjaan.
Merupakan hubungan antara materi diklat yang dikemas dalam pelatihan tersebut mampu mengatasi kesulitan dalam pekerjaan peserta di tempat kerja.
- c. Persepsi responden terhadap tingkat penerapan hasil diklat di pekerjaan.
Merupakan hubungan antara hambatan yang ada di tempat kerja terhadap pelaksanaan ilmu yang diperoleh dalam pelatihan.
- d. Persepsi responden terhadap tingkat kompetensi responden.

Merupakan hubungan antara hasil pelatihan terhadap peningkatan kompetensi peserta berdasarkan pengamatan pimpinan.

- e. Persepsi teman sekerja terhadap peningkatan pengetahuan responden.
Merupakan hubungan antara hasil pelatihan terhadap peningkatan kompetensi peserta berdasarkan pengamatan teman peserta.
- f. Persepsi responden terhadap penghargaan yang diterima.
Merupakan hubungan antara hasil pelatihan terhadap penghargaan yang diberikan oleh pimpinan kepada peserta pelatihan.

Metode pengumpulan data dalam kegiatan EPD ini adalah dengan menggunakan kuisioner yang diisi oleh peserta, atasan peserta, dan rekan peserta serta dengan metode *Forum Group Discussion* (FGD) yang diikuti oleh peserta dan atasan langsung peserta untuk menggali lebih dalam informasi-informasi yang berhubungan dengan aspek perubahan perilaku dan produktifitas kerja peserta sebagai dampak dari program diklat yang diikutinya. Dalam mengumpulkan data dari responden, dilakukan langsung dengan mendatangi instansi dimana responden bekerja dan dengan mengumpulkan responden pada suatu tempat yang disediakan oleh panitia EPD.

Berbeda dengan evaluasi penyelenggaraan diklat yang dilakukan untuk semua program diklat yang dilaksanakan oleh Pusdiklat Migas, kegiatan EPD hanya dilakukan untuk lima hingga delapan program diklat pada setiap tahun anggaran. Keterbatasan anggaran merupakan masalah utama dalam melaksanakan kegiatan EPD. Apabila dilihat dari aspek tujuan dan variabel-variabel pengukuran yang digunakan, kegiatan EPD secara umum mempunyai

konsep yang sama dengan pelaksanaan evaluasi dilevel-3, yaitu perilaku.

Kegiatan EPP maupun EPD untuk diklat aparatur yang dilaksanakan oleh Pusdiklat Migas terkesan merupakan suatu penggugur kewajiban fungsi dan anggaran. Hal tersebut berdasarkan wawancara terhadap pihak bersangkutan dan pengalaman empiris penulis, dimana keluaran dari kedua kegiatan tersebut hanyalah berupa laporan, tanpa adanya tindak lanjut berdasarkan rekomendasi yang diberikan oleh kedua jenis evaluasi tersebut. Hal yang miris karena terjadi di instansi sebesar Pusdiklat Migas.

IV. PENERAPAN MODEL EVALUASI EMPAT LEVEL KIRKPATRICK DALAM KEGIATAN EVALUASI DIKLAT DI PUSDIKLAT MIGAS

Secara umum nampak kegiatan evaluasi yang dilaksanakan oleh Pusdiklat Migas mengacu pada kerangka model evaluasi empat level yang dikembangkan oleh Kirkpatrick, walaupun belum dilakukan secara komprehensif. Evaluasi penyelenggaraan diklat (EPP) dan evaluasi pasca diklat (EPD) mencerminkan pelaksanaan model evaluasi Kirkpatrick di level-1 dan di level-3. Penerapan model evaluasi empat level dalam kegiatan evaluasi di Pusdiklat Migas bertujuan agar kegiatan evaluasi yang dilakukan di Pusdiklat Migas menerapkan secara utuh semua level evaluasi, serta mampu memberikan informasi terkait rekomendasi yang diberikan kepada pihak-pihak terkait yang bertanggung jawab. Berikut diberikan kegiatan evaluasi diklat di Pusdiklat Migas berdasarkan penerapan model empat level Kirkpatrick.

A. Level 1 – Reaksi

Secara umum, kegiatan EPP yang dilakukan Pusdiklat Migas sudah sesuai dengan evaluasi di level 1 yang mengukur tingkat kepuasan peserta terhadap

program diklat yang diikutinya. Perbaikan hanya perlu dilakukan terkait dengan tindak lanjut dari rekomendasi yang diberikan dalam kegiatan evaluasi tersebut.

Sebagai contoh, apabila terjadi kekurangan dalam hal sarana dan prasarana diklat, akomodasi, kualitas makanan, diktat atau modul, ataupun hal lain yang berkaitan dengan kenyamanan dan kepuasan peserta (berdasarkan hasil evaluasi), maka evaluator harus segera memberikan informasi tersebut kepada pihak yang bertanggung jawab agar segera diberikan tindakan yang sesuai. Contoh yang kedua, apabila kualitas pengajar maupun strategi pembelajaran yang digunakan tidak sesuai dengan harapan peserta, maka evaluator harus segera memberitahukan informasi tersebut, baik kepada pengajar yang bersangkutan, dan juga kepada pihak yang bertanggung jawab dalam hal pemilihan dan pengembangan kompetensi pengajar. Hal tersebut dilakukan agar pengajar dapat segera merubah strategi pembelajaran yang dipilihnya dan meningkatkan kualitasnya secara spesifik sesuai dengan informasi yang diberikan. Bagi pihak yang bertanggung jawab dalam pemilihan dan pengembangan pengajar, informasi tersebut dapat memberikan masukan terkait dengan pemilihan pengajar maupun perencanaan pengembangan kompetensi pengajar tersebut. Agar mempunyai kekuatan hukum, diperlukan pembuatan Surat Ketetapan (SK) dari Kepala Pusdiklat Migas mengenai pedoman pelaksanaan EPP secara komprehensif yang memuat teknis pelaksanaan dan tindak lanjut hasil temuan, sehingga hasil evaluasi dapat ditindaklanjuti dengan segera dan sesuai.

B. Level 2 – Pembelajaran

Evaluasi di level-2 digunakan untuk mengukur peningkatan kompetensi peserta sesuai dengan tujuan program diklat. Kegiatan evaluasi di level-2 tersebut dapat

dilakukan melalui tes tertulis (pilihan ganda atau essay) untuk mengukur peningkatan pengetahuan dan perubahan perilaku, serta tes performa untuk mengukur peningkatan keterampilan. Tidak adanya kewajiban bagi penyelenggara diklat maupun pengajar dalam melaksanakan evaluasi di level ini menyebabkan kegiatan ini tidak dilakukan. Hal tersebut tentunya tidak sesuai dengan model empat level Kirkpatrick, dimana setiap level harus dilakukan secara sekuen dan terintegrasi. Dalam hal ini, sama halnya dengan EPP, Kepala Pusdiklat Migas harus mewajibkan dan tentunya menganggarkan kegiatan evaluasi di level-2, dengan adanya Surat Ketetapan terkait pedoman pelaksanaan evaluasi pembelajaran di level tersebut secara komprehensif.

C. Level 3 – Perilaku

Kegiatan EPD yang dilakukan oleh Pusdiklat Migas, secara umum sudah sesuai dengan karakteristik pelaksanaan evaluasi di level-3 model Kirkpatrick. Terbatasnya anggaran dan tidak adanya tindak lanjut terhadap hasil rekomendasi yang diberikan dalam kegiatan EPD menjadi kekurangan yang harus diperbaiki.

1. Keterbatasan Anggaran

Terkait dengan keterbatasan anggaran dapat dilakukan perencanaan secara utuh mengenai teknis kegiatan dan strategi evaluasi untuk semua level sesuai dengan model Kirkpatrick, sehingga tersedia anggaran dan strategi pengambilan data dalam melakukan kegiatan evaluasi secara utuh untuk semua program diklat. Hal ini tentunya membutuhkan kajian yang mendalam terkait dengan *cost and benefit* dan strategi pelaksanaan kegiatan evaluasi. Strategi yang diusulkan adalah dengan tidak mendatangi responden langsung ke tempat kerja ataupun dengan mengumpulkan responden di satu

tempat yang selama ini dilakukan, akan tetapi dengan memanfaatkan media komunikasi dalam mengumpulkan data, baik melalui internet maupun telepon.

2. Tindak lanjut hasil evaluasi

Penekanan tindak lanjut hasil evaluasi pada level ini secara umum berkaitan dengan materi diklat yang diberikan, apakah sesuai dengan yang dibutuhkan peserta untuk diaplikasikan di tempatnya bekerja ataupun apakah sesuai dengan teknologi dan peralatan yang digunakan ditempat kerja peserta. Hasil evaluasi EPD seharusnya diinformasikan ke bagian atau pihak yang bertanggung jawab dalam mendesain kurikulum program diklat, untuk diberikan tindakan atau perbaikan sesuai dengan rekomendasi yang diberikan dalam laporan evaluasi. Solusi dalam menindaklanjuti hasil evaluasi EPD, secara umum sama dengan solusi di level-1 dan level-2, yaitu melalui kebijakan tentang pedoman pelaksanaan evaluasi EPD secara komprehensif, yang memuat teknis pelaksanaan pengambilan data maupun dalam menindaklanjuti temuan yang diberikan dalam laporan evaluasi.

D. Level 4 – Hasil

Fokus utama evaluasi di level-4 ini adalah apakah program diklat yang diselenggarakan di Pusdiklat Migas, sesuai dengan ekspektasi instansi atau perusahaan yang mengirim peserta untuk mengikuti diklat dan apakah terjadi peningkatan atau perubahan positif di instansi atau perusahaan sebagai dampak dari kegiatan diklat. Hasil evaluasi di level ini, tentunya harus ditindaklanjuti kepada bagian atau pihak yang bertanggung jawab dalam menangani kurikulum diklat, sehingga dapat segera diberikan tindakan yang sesuai dengan rekomendasi yang

diberikan. Kegiatan evaluasi di level-4, belum dilakukan di Pusdiklat Migas. Kegiatan evaluasi di level ini dapat dilakukan dengan strategi anggaran serta pelaksanaan yang secara umum sama dengan pelaksanaan evaluasi di level-3 yang disesuaikan dengan karakteristik evaluasi di level-4 sesuai dengan model Kirkpatrick dan waktu pelaksanaan kegiatan. Untuk waktu pelaksanaan kegiatan, dapat dilakukan setelah evaluasi di level-3 dilakukan. Hal tersebut bertujuan untuk mensinkronisasi hasil antara level-3 dan level-4, sehingga tidak terjadi kesalahan analisis dalam menerjemahkan hasil pengukuran.

V. KESIMPULAN

Kegiatan evaluasi dapat dijadikan dasar bagi pihak penyelenggara program diklat berbasis aparatur di Pusdiklat Migas

dalam menentukan efektifitas dan ketepatangunaan program diklat yang dilakukan. Penggunaan model evaluasi empat level yang dikembangkan oleh Kirkpatrick didasarkan atas kesederhanaan, kelengkapan, kejelasan, dan kemudahan dalam mengimplementasikan model tersebut. Model Kirkpatrick terdiri empat tahapan yang disebut dengan istilah level yang harus dilakukan secara sekuen dan terintegrasi. Tahapan-tahapan tersebut adalah level 1-reaksi, level 2-pembelajaran, level 3- perilaku, dan level 4- hasil. Penerapan model evaluasi empat level dalam kegiatan evaluasi program diklat aparatur di Pusdiklat Migas bertujuan agar kegiatan evaluasi dilakukan secara utuh disemua level evaluasi, dan dilakukan tindak lanjut yang sesuai berdasarkan hasil evaluasi di setiap levelnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdulghani, M., H., Shaik, A., S., Khamis, N., Al-dress, A., A., Irshad, M., Khalil, S., M., Alhaqwi, I., A., & Isnani, A. (2014). *Research Metodology Workshop Evaluation Using the Kirkpatrick's Model: Translating Theory Into Practice*. Informa UK ltd, Doi: 10.3109/0142159X.2014.8860 12.
- Badu, Q., S. (2013). *The Implementation of Kirkpatrick's Evaluation Model in the Learning of Initial Value and Boundary Condition Problems*. International Journal of Learning and Development, ISSN 2164-4063, 2013, Vol.3, No.5.
- Bates, Reid. (2004). *A critical analysis of evaluation practice: the Kirkpatrick model and the principle of beneficence*. Evaluation and Program Planning 27 (2004) 341-347.
- Bernardin, & Russel. (1998). *Human Resource Management (2nd ed)*. Singapore: McGraw-Hill Book Co.
- Farjad, Shahrooz. (2012). *The Evaluation Effectiveness of Training Courses in University by Kirkpatrick Model (Case Study: Islamshahr University)*. Procedia-Social and Behavioral Sciences 46 (2012) 2837-2841. Doi: 10.1016/j. Sbspro.2012.05.573.
- Holton, F., Elwood. (1996). *The Flawed Four-Level Evaluation Model*. Human Resource Development Quarterly; Spring 1996; 7,1 : ProQuest Health Management pg.5.
- Ikramina, F., and Gustomo, A. (2014). *Analysis Of Training Evaluation Process Using Kirkpatrick's Training Evaluation Model at PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk*. Journal of Business and Management Vol.3, No. 1, 2014: 102-111 .
- Kennedy, E., P., Chyung, Y., S., Winiiecki, J., D., & Brinkerhoff, O., R. (2013). *Training professional's usage and understanding of Kirkpatrick's level 3 and level 4 evaluations*.

- International Journal of Training and Development 18:1 ISSN 1360-3736 doi: 10.1111/ijtd.12023.
- Kirkpatrick, L., D. (1979). *Techniques for Evaluating Training Programs*. Training and Development Journal (june 1979): 178-192.
- Kirkpatrick, D., L. & Kirkpatrick J., D. (2006). *Evaluating Training Program The Four Levels*. San Fransisco : Berret-Kohler Publisher, Inc.
- Laporan Evaluasi Pasca Diklat Pusdiklat Migas Tahun 2015.
- Meghe, B., Bhise, V., P., & Muley, A. (2013). *Evaluation of Training and Development Practices of CTPS Using Kirkpatrick Method: A Case Study*. International Journal of Application or Innovation Engineering & Management, ISSN 2319-4847.
- Mc Lean, S., & Moss, G. (2003). *They're Happy, but Did They make a Difference? Applying Kirkpatrick's Framework to the Evaluation of a National Leadership Program*. The Canadian Journal of Program Evaluation Vol. 18 No. 1 Pages 1-23 ISSN 0843-15-16.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2010 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral
- Praslova, L. (2010). *Adaptation of Kirkpatrick's four level model training criteria to assessment of learning outcomes and program evaluation in higher education*. Educ Asse Eval Acc (2010) 22 215-225. DOI: 10.1007/s11092-010-9098-7.
- Rafiq, M. (2015). *Training Evaluation in an Organization Using Kirkpatrick Model: a Case Study of PIA*. J Entrepren Organiz Manag 4:151. Doi: 10.4172/2169-026x.1000151.
- Rouse, Donald. (2011). *Employing Kirkpatrick's Evaluation Framework to Determine the Effectiveness of Health Information Management Courses and Program*. Perspectives in Health Information Management, Spring 2011.
- Smidt, A., Balandin, S., Sigafos, J., & Reed, V., A. (2009). *The Kirkpatrick Model: A Useful tool for evaluating training outcomes*. Journal of Intellectual & Developmental Disability, September 2009; 34(3): 266-274. DOI: 10.1080/13668250903093125.
- Steensma, Herman., & Groeneveld, Karin. (2010). *Evaluating a training using the "four-level model"*. Journal of Workplace Learning Vol. 22 No. 5 , 2010. DOI:10.1108/13665621011053226.
- Tan, Kim and Newman, Eric. (2013). *The evaluation of sales force training in retail Organizations: A test of Kirkpatrick's four level model*. International Journal of Management Vol. 30 No.3 Part 2 June 2013.
- Tsan L., Y., Chuan, C., S., & Chuang, H., T. (2011). *The effect of organizational commitment on employee reactions to educational training: an evaluation using the Kirkpatrick four-level model*. International Journal of Management Vol. 28 No.3 Part 2 September 2011.
- ULUM, G., O. (2015). *Program Evaluation Through Kirkpatrick's Framework*. Pacific Business Review International, Volume 8, Issue 1, July 2015.
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.