

Evaluasi Pasca Program Pembelajaran Khusus Kepala Kabupaten di Kedeputan Wilayah Papua & Papua Barat Tahun 2021 dengan Model Kirkpatrick Level 3

Windharlan Siallagan^{1*}, Nurullah Hasibuan², Firman Adrian³, Chandra Nurcahyo⁴,

¹⁻⁴BPJS Kesehatan, *e-mail*: windharlan@bpjs-kesehatan.go.id

Abstract: One way to create competent and professional human resources is through training designed according to the organization's needs and carried out comprehensively and continuously. BPJS Kesehatan, through Corporate University, plays a role in developing employees according to organizational needs in the form of a Learning Program. Corporate University evaluates all learning programs. This study aims to analyze the results of the evaluation after the Special Learning Program for District Heads in the Ministry of Papua and West Papua Regions in 2021 to provide an overview of the extent of the implementation of the learning program results, changes in participant behavior in the workplace, and provide proposed actions that need to be taken to improve the learning program in the future. This research uses descriptive methods with quantitative and qualitative approaches. Based on the results of the evaluation, it is known that the Competency Score for each competency is still below the target value of 5 on a scale of 6, namely the Building Trust competency with a score of 4.97; impact & influence competency with a score of 4.93 and Strive for Excellence competency with a score of 4.79. The results of the evaluation found that there were 13 behavioral indicators (68.4%) that had scores below the target value. The implementation of the results of the learning program still needs to have a significant influence on increasing the competence of participants. The learning program still has not changed participants' behavior by the behavioral indicators of each competency that is the target of the learning program. The availability of facilities and infrastructure in the work environment still needs to be improved. Other factors that need attention are knowledge and skills, superior support, and self-motivation. The knowledge and skills that need to be improved are Communication Skills, Negotiation Skills, and regulations related to Local Government. External factors affecting performance are geography and security, family support, and cooperation with external parties.

Keywords: training; learning programs; evaluation of training; competence; New Guinea; West Papua.

Abstrak: Salah satu cara menciptakan SDM yang kompeten dan profesional adalah melalui pelatihan yang dirancang sesuai kebutuhan organisasi dan dilakukan secara komprehensif dan berkesinambungan. BPJS Kesehatan melalui Corporate University berperan dalam mengembangkan pegawai sesuai kebutuhan

organisasi dalam bentuk Program Pembelajaran. Corporate University melakukan evaluasi seluruh program pembelajaran. Penelitian ini bertujuan untuk melakukan analisis hasil evaluasi pasca Program Pembelajaran Khusus Kepala Kabupaten di Kedeputan Wilayah Papua dan Papua Barat Tahun 2021 agar memberikan gambaran sejauhmana penerapan hasil program pembelajaran, perubahan perilaku peserta di tempat kerja, dan memberikan usulan tindakan yang perlu dilakukan untuk memperbaiki program pembelajaran di masa yang akan datang. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Berdasarkan hasil evaluasi diketahui bahwa Skor Kompetensi untuk setiap kompetensi masih dibawah target nilai 5 dari skala 6, yaitu kompetensi *Building Trust* dengan skor 4,97; kompetensi *Impact & Influence* dengan skor 4,93, dan kompetensi *Strive for Excellence* dengan skor 4,79. Hasil evaluasi ditemukan bahwa ada 13 indikator perilaku (68,4%) yang memiliki skor dibawah target nilai. Penerapan hasil program pembelajaran masih belum memberi pengaruh secara signifikan terhadap peningkatan kompetensi peserta. Program pembelajaran masih belum mengubah perilaku peserta sesuai dengan indikator perilaku setiap kompetensi yang menjadi sasaran program pembelajaran. Ketersediaan sarana dan prasarana di lingkungan kerja masih perlu ditingkatkan. Faktor lain yang perlu mendapat perhatian adalah pengetahuan dan keterampilan, dukungan atasan, dan motivasi diri. Pengetahuan dan keterampilan yang perlu ditingkatkan adalah *Communication Skill*, *Negotiation Skill*, dan regulasi yang berhubungan dengan Pemerintah Daerah. Faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja yaitu geografis dan keamanan, faktor dukungan keluarga, dan faktor kerjasama dengan pihak eksternal.

Kata Kunci : pelatihan ; program pembelajaran ; evaluasi pelatihan ; kompetensi ; Papua ; Papua Barat.

PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan bagian penting organisasi untuk mencapai target atau kinerja organisasi. SDM digunakan secara signifikan sebagai penggerak sumber daya lain dan memiliki posisi strategis yang berkontribusi untuk mewujudkan kinerja organisasi dengan keunggulan kompetitif. (Wright, Moynihan, & Allen, 2005). Salah satu fokus strategi organisasi BPJS Kesehatan adalah peningkatan kompetensi SDM yang akan mampu berkontribusi terhadap kinerja organisasi.

Guna menciptakan SDM yang kompeten dan professional bisa dilakukan melalui pelatihan yang dirancang sesuai kebutuhan organisasi dan dilakukan secara komprehensif dan berkesinambungan. Pelatihan adalah suatu proses pendidikan yang diselenggarakan dalam jangka waktu yang relatif singkat menggunakan mekanisme dan prosedur yang sistematis dan terorganisir, sehingga peserta pelatihan dapat belajar tentang pengetahuan teknik pengerjaan dan keahlian untuk tujuan tertentu (Mangkunegara, 2003).

Bagi organisasi, penyelenggaraan pelatihan bagi pegawainya merupakan salah satu cara untuk mengembangkan kapasitas pengetahuan, sikap dan keterampilan SDM organisasi dalam upaya pencapaian tujuan organisasi. Dalam rangka menciptakan kondisi tersebut maka upaya peningkatan kompetensi atau kapabilitas melalui pelatihan harus pula disesuaikan dengan kebutuhan kompetensi

SDM, rencana strategi dan prioritas bisnis perusahaan, sehingga pelaksanaan pelatihan menjadi lebih tepat sasaran.

Pelatihan merupakan suatu usaha yang terencana untuk memfasilitasi pembelajaran tentang pekerjaan yang berkaitan dengan pengetahuan, keahlian, dan perilaku para pegawai (Fernandez-Alles. M, Ramos-Rodriguez A, 2009). Pelatihan adalah sebuah proses sistematis untuk mengubah perilaku kerja seseorang atau sekelompok pegawai yang diperlukan untuk pekerjaan yang sekarang dilakukan. Pelatihan berorientasi ke masa sekarang dan membantu pegawai untuk menguasai keterampilan dan kemampuan yang spesifik untuk berhasil dalam pekerjaannya. (Ivancevich 2010). Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan terkait dengan keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk pekerjaan yang dilakukan saat ini.

Pelatihan dilakukan karena organisasi ingin memiliki kinerja pegawai yang sesuai dengan tujuan organisasi. Beberapa tujuan pelatihan adalah: (1) Mengembangkan keahlian para pegawai sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan efektif; (2) mengembangkan pengetahuan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional, dan (3) mengembangkan sikap, sehingga menimbulkan kemajuan Kerjasama dengan teman-teman pegawai dan juga dengan pimpinan. (Dessler, 2010)

Upaya peningkatan kompetensi melalui pelatihan harus pula dievaluasi secara berkesinambungan untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi pelatihan. Apakah pelatihan tersebut hanya formalitas saja atau hanya sekedar untuk menghabiskan anggaran yang sudah disediakan? Atau pelatihan yang hanya terlihat baik dalam hal pelaksanaannya karena membuat peserta gembira namun tidak mencapai tujuan yang sebenarnya yaitu perbaikan kinerja peserta. Sebagaimana diungkapkan oleh W. Anthony (2010) bahwa sebuah pelatihan yang sukses adalah pelatihan yang tidak hanya baik dalam hal pelaksanaannya tetapi juga mampu memenuhi tujuannya yaitu memperbaiki atau meningkatkan performansi kerja pesertanya. Kondisi ini mengharuskan pelaksana pelatihan perlu mengevaluasi setiap pelatihan yang dilaksanakan bukan hanya dari sisi pelaksanaan saja namun juga dampaknya terhadap kinerja.

BPJS Kesehatan melalui Corporate University berperan dalam mengembangkan pegawai yang berkesinambungan sesuai kebutuhan organisasi dalam bentuk Program Pembelajaran. Kemudian untuk memastikan efektifitas program pembelajaran, Corporate University melakukan evaluasi seluruh program pembelajaran. Evaluasi program pembelajaran adalah ringkasan obyektif dari data kuantitatif dan kualitatif yang dikumpulkan tentang efektivitas program pembelajaran. Evaluasi program pembelajaran merupakan suatu program organisasi untuk membantu mengambil keputusan di masa yang akan datang dengan menggunakan program pembelajaran. (Hollenbeck, 2014).

Evaluasi program pembelajaran adalah usaha pengumpulan informasi secara sistematis untuk mengukur hasil program pembelajaran berdasarkan informasi tersebut. (Hamblin, 1974). Evaluasi

program pembelajaran harus dirancang bersamaan dengan perancangan program pembelajaran, berdasarkan pada perumusan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai. Evaluasi program pembelajaran mencoba mendapatkan informasi mengenai hasil-hasil program pembelajaran, kemudian menggunakan informasi itu dalam penilaian apakah program pembelajaran telah mencapai tujuan program pembelajaran secara keseluruhan. Evaluasi program pembelajaran memberikan umpan balik dari peserta yang sangat membantu dalam memutuskan kebijakan mana yang akan diambil untuk memperbaiki program pembelajaran tersebut. Umpan balik yang diperoleh meliputi reaksi peserta, hasil pembelajaran peserta, perubahan perilaku di tempat kerja dan hasil yang diperoleh.

Banyak model evaluasi yang berkembang dari berbagai ahli yang dapat digunakan untuk mengevaluasi pelatihan. Beberapa model diantaranya adalah Model *Four Level Evaluation* dari Kirkpatrick, Model ROTI dari Philips, Model *Formative dan Summative Evaluation* dari Noe, Model CIPP dari Stuffleabem, Model Evaluasi IPO dari Bushnell, dan Model Evaluasi TVS dari Fitz-Enz (Widodo, 2018). Evaluasi pelatihan yang dilakukan oleh berbagai perusahaan di dunia sebagian besar mengacu kepada Model *Four Level Evaluation* dengan persentase penerapan level yang berbeda-beda. Hanya sekitar 4.1% perusahaan yang menggunakan model lain. tidak menggunakan model *Kirkpatrick Four Level Evaluation* (ASTD Research, 2009).

Model *Four Level Evaluation* dari Kirkpatrick dikembangkan dan dipublikasikan pertama kali oleh Donald Kirkpatrick pada tahun 1975 melalui Jurnal ASTD. Kirkpatrick membagi evaluasi pembelajaran menjadi 4 tingkat atau level yaitu Level 1 (*reaction*/reaksi) yaitu menilai reaksi dan kepuasan dari peserta terhadap pelatihan, termasuk terhadap kualitas penyelenggaraan, metodologi, kemampuan trainer, dll. Level 2 (*learning*/pembelajaran) yaitu mengukur hal-hal apa saja yang telah dipelajari dari para peserta pelatihan, baik dalam hal pengetahuan, keterampilan, sikap, data, proses, prosedur, teknik, dsb, termasuk juga apakah peserta mampu mendemonstrasikannya. Level 3 (*behavior*/perilaku) yaitu evaluasi terhadap perubahan sikap dan perilaku pasca pelatihan serta implementasi hasil pembelajaran di tempat kerja. Dan Level 4 (*result*/hasil) yaitu mengukur dampak hasil pelatihan dalam memperbaiki kinerja bisnis atau organisasi, seperti penghematan biaya, peningkatan tingkat output, *customer satisfaction*, *employee satisfaction*. (Kirkpatrick, 2006).

Model Kirkpatrick ini memberikan arah yang jelas dalam melakukan evaluasi program pembelajaran dengan memberikan titik berat yang penting pada hasil (*outcome*) program pembelajaran terhadap kinerja organisasi. Model ini memberikan petunjuk yang jelas mengenai hal-hal yang harus diukur sehingga dapat menyederhanakan proses evaluasi program pembelajaran. Corporate University juga menggunakan Model *Four Level Evaluation* dari Kirkpatrick ini untuk melakukan evaluasi program pembelajaran. Hingga saat ini penulis belum menemukan teori rujukan lain atau yang mengkritik teori Kirkpatrick, sehingga teori ini masih relevan untuk dipakai.

Tahun 2021, Corporate University BPJS Kesehatan melaksanakan Program Pembelajaran Khusus Kepala Kabupaten/Kota di Kedepatian Wilayah Papua dan Papua Barat. Kegiatan ini bertujuan untuk:

- a. Meningkatkan kompetensi kepemimpinan Kepala Kabupaten di Papua dan Papua Barat.
- b. Menyatukan pemahaman terkait kebijakan dan regulasi terbaru seputar pelayanan peserta, pelayanan Kesehatan primer maupun rujukan bagi peserta JKN dan optimalisasi kolektif iuran.
- c. Memastikan Langkah-langkah strategis dan komitmen pencapaian target sampai dengan akhir tahun.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk melakukan analisis hasil evaluasi pasca program pembelajaran agar memberikan gambaran sejauhmana penerapan hasil program pembelajaran, perubahan perilaku peserta di tempat kerja, dan memberikan usulan tindakan yang perlu dilakukan untuk memperbaiki program pembelajaran di masa yang akan datang. Terkait dengan rancangan penelitian, pengukuran kompetensi sebelum pelatihan tidak dilakukan karena berdasarkan *Learning Need Analysis (LNA)* yang disusun hanya mencantumkan secara spesifik peserta dan kompetensi yang disasar.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. dengan subjek penelitian adalah para peserta yang mengikuti program pembelajaran dan masih aktif di BPJS Kesehatan. Pengumpulan data yang dilakukan adalah melalui survei dan wawancara. Penelitian dengan pendekatan kualitatif deskriptif merupakan jenis penelitian yang sering menggunakan survei, yaitu penelitian yang memaparkan data ringkas dan sederhana untuk mengetahui deskripsi sebuah gejala, fenomena atau fakta. (Musfiqon, 2012).

Instrumen untuk pengumpulan data yang digunakan adalah:

1. Survei Peserta Program Pembelajaran
Survei kepada peserta program pembelajaran. Peserta memberikan penilaian atas kemampuannya dan faktor lingkungan dengan mengisikannya pada survei.
2. Survei Atasan
Survei kepada atasan langsung peserta program pembelajaran. Atasan peserta memberikan penilaian atas kemampuan atau perilaku peserta dan faktor lingkungan pada survei.
3. Survei Rekan kerja
Survei kepada rekan kerja peserta program pembelajaran. Rekan kerja memberikan penilaian atas kemampuan atau perilaku peserta dengan mengisikannya pada survei.
4. Wawancara

Wawancara dilakukan untuk mendapatkan penilaian dari pihak eksternal yaitu dari Pemerintah Daerah, RSUD, Puskesmas, dan badan usaha mitra BPJS Kesehatan.

Proses Pengumpulan Data

Data penelitian ini diperoleh dari responden yang mengisi survei, baik dari peserta program pembelajaran, atasan peserta langsung, maupun dari rekan kerja peserta. Mekanismenya adalah peserta program pembelajaran menerima link survei, kemudian menentukan atasan yang akan mengisi survei, lalu atasan memilih rekan kerja peserta program pembelajaran. Selain survei, juga dilakukan wawancara kepada pihak eksternal sebagai mitra kerja BPJS Kesehatan.

Pengumpulan data melalui survei dilakukan pada tanggal 21-25 Februari 2022, sedangkan wawancara dilakukan pada 1-11 Maret 2022. Data responden survei dan wawancara yang terkumpul adalah:

Tabel 1: Data responden survei dan wawancara

Deskripsi	Jumlah (orang)
Jumlah Peserta Program Pembelajaran	29
Jumlah Peserta yang mengisi Survei Peserta (Self Asessment)	19
Jumlah Kepala Cabang yang mengisi Survei (Atasan)	26
Jumlah Kepala Bidang yang mengisi Survei (Rekan Kerja)	16
Jumlah responden eksternal yang diwawancara	21
Jumlah responden internal yang diwawancara	15

Berdasarkan Tabel 1, dapat diketahui bahwa jumlah peserta program pembelajaran berjumlah 29 orang, dari jumlah tersebut yang mengisi survei peserta adalah 19 orang (65,5 %), jumlah atasan peserta yang mengisi survei adalah 26 orang (89,7 %), sedangkan yang mengisi survey rekan kerja ada 16 orang (55,2 %). Untuk wawancara, jumlah responden eksternal ada 21 orang yang terdiri dari perwakilan Pemerintah Daerah, RSUD, Puskesmas, dan badan usaha. Responden internal yang diwawancarai adalah sampel dari atasan peserta program pembelajaran berjumlah 15 orang.

Pertanyaan yang digunakan pada survei Peserta, Survei Atasan, dan Survei Rekan kerja mencakup indikator perilaku sesuai dengan sasaran kompetensi dan faktor lingkungan yang mempengaruhi kinerja peserta program pembelajaran. Hal yang sama juga dilakukan pada wawancara kepada atasan. Sedangkan kepada pihak eksternal hanya pertanyaan kompetensi. Berikut ini sasaran kompetensi dan indikator perilakunya:

Tabel 2: Sasaran Kompetensi dan Indikator Perilaku

No	Kompetensi	Indikator Perilaku
1	Building Trust	Kepala Kabupaten memperlakukan semua anggota kelompok dengan adil, hormat, dan setara

		Kepala Kabupaten menyelesaikan konflik tim secara adil
		Kepala Kabupaten mencoba menciptakan suasana yang mendorong kolaborasi menuju pencapaian hasil
		Kepala Kabupaten mengambil sikap pada masalah kritis
		Kepala Kabupaten bertindak dengan kejujuran dan integritas
		Kepala Kabupaten fokus pada solusi dengan tidak menyalahkan pihak lain atas permasalahan atau kegagalan yang terjadi
		Kepala Kabupaten membuat orang lain merasa nyaman menyampaikan kritik dan saran
		Kepala Kabupaten menunjukkan perilaku dapat diandalkan pada saat kondisi sulit dengan cara menghadapi dan bertanggung jawab
2	Impact & Influence	Kepala Kabupaten menggali informasi untuk memahami perspektif pihak lain yang diajak berkomunikasi
		Kepala Kabupaten menggunakan pendekatan yang beragam dalam penyampaian ide, gagasan, dan informasi kepada pihak lain
		Kepala Kabupaten mengambil tindakan proaktif untuk menghadapi penolakan dari pihak lain
		Kepala Kabupaten mengusulkan solusi untuk mendapatkan manfaat bagi kedua belah pihak dengan mempertimbangkan perspektif pihak lain
		Kepala Kabupaten mendorong setiap orang untuk bertukar pikiran secara terbuka meskipun ada perbedaan pendapat atau perdebatan
		Kepala Kabupaten membangun hubungan dengan pihak internal dan eksternal untuk mendukung ide yang akan disampaikan ke pihak lain
3	Strive for Excellence	Kepala Kabupaten merumuskan sasaran kinerja yang menantang disertai dengan strategi untuk memastikan pencapaian sasaran kinerja tersebut
		Kepala Kabupaten membimbing anggota tim untuk mencapai hasil kerja di atas target kinerja yang ditetapkan.
		Kepala Kabupaten mengelola berbagai sumber daya untuk mengatasi hambatan dalam mencapai target kinerja unit kerja yang menantang
		Kepala Kabupaten menganalisis risiko yang muncul secara komprehensif
		Kepala Kabupaten mengantisipasi risiko yang mungkin terjadi dari sebuah perubahan untuk meminimalisir munculnya permasalahan dalam pencapaian target unit kerja yang menantang

Berdasarkan Tabel 2, diketahui bahwa Program Pembelajaran Khusus Kepala Kabupaten/Kota di Kedepatian Wilayah Papua dan Papua Barat Tahun 2021 sasaran kompetensinya adalah *Building Trust, Impact & Influence, dan Strive for Excellence*. Setiap sasaran kompetensi dirinci indikator perilaku sesuai dengan Kamus Kompetensi BPJS Kesehatan.

Berdasarkan aspek-aspek tersebut, maka disusun instrumen evaluasi sebagaimana disajikan dibawah ini:

Tabel 3: Instrumen Evaluasi untuk Penilaian Kompetensi

Kompetensi	No	Indikator Perilaku	Survei		
			Peserta	Atasan	Rekan Kerja
<i>Building Trust</i>	1	Melakukan upaya pribadi untuk memperlakukan semua anggota kelompok dengan	Anda memperlakukan semua anggota kelompok dengan	Kepala Kantor Kabupaten memperlakukan semua anggota kelompok dengan	Kepala Kantor Kabupaten memperlakukan semua anggota kelompok dengan

	adil, hormat, dan setara.	adil, hormat, dan setara	adil, hormat, dan setara	adil, hormat, dan setara
2	Menyelesaikan konflik tim secara adil dan mencoba menciptakan suasana yang mendorong kolaborasi menuju pencapaian hasil.	Anda menyelesaikan konflik tim secara adil	Kepala Kantor Kabupaten menyelesaikan konflik tim secara adil	Kepala Kantor Kabupaten menyelesaikan konflik tim secara adil
		Anda mencoba menciptakan suasana yang mendorong kolaborasi menuju pencapaian hasil	Kepala Kantor Kabupaten mencoba menciptakan suasana yang mendorong kolaborasi menuju pencapaian hasil	Kepala Kantor Kabupaten mencoba menciptakan suasana yang mendorong kolaborasi menuju pencapaian hasil
3	Mengambil sikap pada masalah kritis dan bertindak dengan kejujuran dan integritas.	Anda mengambil sikap pada masalah kritis	Kepala Kantor Kabupaten mengambil sikap pada masalah kritis	Kepala Kantor Kabupaten mengambil sikap pada masalah kritis
		Anda bertindak dengan kejujuran dan integritas	Kepala Kantor Kabupaten bertindak dengan kejujuran dan integritas	Kepala Kantor Kabupaten bertindak dengan kejujuran dan integritas
4	Fokus pada solusi dan tidak menyalahkan pihak lain atas permasalahan atau kegagalan yang terjadi.	Anda fokus pada solusi	Kepala Kantor Kabupaten fokus pada solusi	Kepala Kantor Kabupaten fokus pada solusi
		Anda tidak menyalahkan pihak lain atas permasalahan atau kegagalan yang terjadi.	Kepala Kantor Kabupaten tidak menyalahkan pihak lain atas permasalahan atau kegagalan yang terjadi.	Kepala Kantor Kabupaten tidak menyalahkan pihak lain atas permasalahan atau kegagalan yang terjadi.
5	Membuat orang lain merasa nyaman mengajukan pertanyaan sulit serta tidak ragu untuk memberikan masukan atau tanggapan yang jujur.	Anda membuat orang lain merasa nyaman mengajukan pertanyaan sulit	Kepala Kantor Kabupaten membuat orang lain merasa nyaman mengajukan pertanyaan sulit	Kepala Kantor Kabupaten membuat orang lain merasa nyaman mengajukan pertanyaan sulit
		Anda tidak ragu untuk memberikan masukan atau tanggapan yang jujur	Kepala Kantor Kabupaten tidak ragu untuk memberikan masukan atau tanggapan yang jujur	Kepala Kantor Kabupaten tidak ragu untuk memberikan masukan atau tanggapan yang jujur
6	Menunjukkan perilaku dapat diandalkan pada saat kondisi sulit dengan	Anda menunjukkan perilaku dapat diandalkan pada saat kondisi sulit dengan cara	Kepala Kantor Kabupaten menunjukkan perilaku dapat diandalkan pada	Kepala Kantor Kabupaten menunjukkan perilaku dapat diandalkan pada

		cara menghadapi dan bertanggung jawab.	menghadapi dan bertanggung jawab	saat kondisi sulit dengan cara menghadapi dan bertanggung jawab	saat kondisi sulit dengan cara menghadapi dan bertanggung jawab
<i>Impact & Influence</i>	7	Menggali informasi untuk memahami perspektif pihak lain yang diajak berkomunikasi.	Anda menggali informasi untuk memahami perspektif pihak lain yang diajak berkomunikasi	Kepala Kantor Kabupaten menggali informasi untuk memahami perspektif pihak lain yang diajak berkomunikasi	Kepala Kantor Kabupaten menggali informasi untuk memahami perspektif pihak lain yang diajak berkomunikasi
	8	Menggunakan pendekatan yang beragam dalam penyampaian ide, gagasan, dan informasi kepada pihak lain.	Anda menggunakan pendekatan yang beragam dalam penyampaian ide, gagasan, dan informasi kepada pihak lain	Kepala Kantor Kabupaten menggunakan pendekatan yang beragam dalam penyampaian ide, gagasan, dan informasi kepada pihak lain	Kepala Kantor Kabupaten menggunakan pendekatan yang beragam dalam penyampaian ide, gagasan, dan informasi kepada pihak lain
	9	Mengambil tindakan sebagai langkah proaktif untuk menghadapi penolakan dari pihak lain akan ide yang disampaikan.	Anda mengambil tindakan sebagai langkah proaktif untuk menghadapi penolakan dari pihak lain akan ide yang disampaikan	Kepala Kantor Kabupaten mengambil tindakan sebagai langkah proaktif untuk menghadapi penolakan dari pihak lain akan ide yang disampaikan	Kepala Kantor Kabupaten mengambil tindakan proaktif untuk menghadapi penolakan dari pihak lain
	10	Mengusulkan solusi untuk mendapatkan manfaat bagi kedua belah pihak dengan mempertimbangkan perspektif pihak lain.	Anda mengusulkan solusi untuk mendapatkan manfaat bagi kedua belah pihak dengan mempertimbangkan perspektif pihak lain	Kepala Kantor Kabupaten mengusulkan solusi untuk mendapatkan manfaat bagi kedua belah pihak dengan mempertimbangkan perspektif pihak lain	Kepala Kantor Kabupaten mengusulkan solusi untuk mendapatkan manfaat bagi kedua belah pihak dengan mempertimbangkan perspektif pihak lain
	11	Mendorong setiap orang untuk bertukar pikiran secara terbuka meskipun ada perbedaan pendapat atau perdebatan	Anda mendorong setiap orang untuk bertukar pikiran secara terbuka meskipun ada perbedaan pendapat atau perdebatan	Kepala Kantor Kabupaten mendorong setiap orang untuk bertukar pikiran secara terbuka meskipun ada perbedaan pendapat atau perdebatan	Kepala Kantor Kabupaten mendorong setiap orang untuk bertukar pikiran secara terbuka meskipun ada perbedaan pendapat atau perdebatan
	12	Membangun hubungan dengan pihak internal dan eksternal untuk mendukung ide yang akan disampaikan ke pihak lain.	Anda membangun hubungan dengan pihak internal dan eksternal untuk mendukung ide yang akan	Kepala Kantor Kabupaten membangun hubungan dengan pihak internal dan eksternal untuk mendukung ide	Kepala Kantor Kabupaten membangun hubungan dengan pihak internal dan eksternal untuk mendukung ide

		disampaikan ke pihak lain	yang akan disampaikan ke pihak lain	yang akan disampaikan ke pihak lain	
<i>Strive for Excellence</i>	13	Merumuskan sasaran kinerja yang menantang disertai dengan strategi untuk memastikan pencapaian target.	Anda merumuskan sasaran kinerja yang menantang disertai dengan strategi untuk memastikan pencapaian target	Kepala Kantor Kabupaten merumuskan sasaran kinerja yang menantang disertai dengan strategi untuk memastikan pencapaian target	Kepala Kantor Kabupaten merumuskan sasaran kinerja yang menantang disertai dengan strategi untuk memastikan pencapaian target
	14	Menetapkan standar/ ukuran keberhasilan serta langkah/aktivitas bagi pencapaian target yang menantang guna memastikan target dapat tercapai dengan efektif.	Anda menetapkan standar/ ukuran keberhasilan serta langkah/aktivitas bagi pencapaian target yang menantang guna memastikan target dapat tercapai dengan efektif.	Kepala Kantor Kabupaten menetapkan standar/ ukuran keberhasilan serta langkah/aktivitas bagi pencapaian target yang menantang guna memastikan target dapat tercapai dengan efektif.	Kepala Kantor Kabupaten menetapkan standar/ ukuran keberhasilan serta langkah/aktivitas bagi pencapaian target yang menantang guna memastikan target dapat tercapai dengan efektif.
	15	Membimbing anggota tim untuk mencapai hasil kerja di atas target kinerja yang ditetapkan.	Anda membimbing anggota tim untuk mencapai hasil kerja di atas target kinerja yang ditetapkan.	Kepala Kantor Kabupaten membimbing anggota tim untuk mencapai hasil kerja di atas target kinerja yang ditetapkan.	Kepala Kantor Kabupaten membimbing anggota tim untuk mencapai hasil kerja di atas target kinerja yang ditetapkan.
	16	Mengelola berbagai sumber daya untuk mengatasi hambatan dalam mencapai target kinerja unit kerja yang menantang.	Anda mengelola berbagai sumber daya untuk mengatasi hambatan dalam mencapai target kinerja unit kerja yang menantang	Kepala Kantor Kabupaten mengelola berbagai sumber daya untuk mengatasi hambatan dalam mencapai target kinerja unit kerja yang menantang	Kepala Kantor Kabupaten mengelola berbagai sumber daya untuk mengatasi hambatan dalam mencapai target kinerja unit kerja yang menantang
	17	Mengantisipasi dampak-dampak yang mungkin terjadi dari sebuah perubahan untuk meminimalisir munculnya permasalahan dalam pencapaian target unit kerja yang menantang.	Anda mengantisipasi dampak-dampak yang mungkin terjadi dari sebuah perubahan untuk meminimalisir munculnya permasalahan dalam pencapaian target unit kerja yang menantang	Kepala Kantor Kabupaten mengantisipasi dampak-dampak yang mungkin terjadi dari sebuah perubahan untuk meminimalisir munculnya permasalahan dalam pencapaian target unit kerja yang menantang	Kepala Kantor Kabupaten mengantisipasi dampak-dampak yang mungkin terjadi dari sebuah perubahan untuk meminimalisir munculnya permasalahan dalam pencapaian target unit kerja yang menantang

18	Menganalisis risiko yang muncul secara komprehensif terhadap penetapan target yang lebih tinggi.	Anda menganalisis risiko yang muncul secara komprehensif terhadap penetapan target yang lebih tinggi	Kepala Kantor Kabupaten menganalisis risiko yang muncul secara komprehensif terhadap penetapan target yang lebih tinggi	Kepala Kantor Kabupaten menganalisis risiko yang muncul secara komprehensif terhadap penetapan target yang lebih tinggi
----	--	--	---	---

Tabel 3 menggambarkan bahwa dari setiap sasaran kompetensi yang sudah dirinci dalam bentuk indikator perilaku maka disusun item pertanyaan survei sesuai dengan kategori responden. Responden survei peserta menilai dirinya sendiri, responden survey atasan menilai anggotanya sebagai peserta program pembelajaran, dan responden survey rekan kerja menilai rekannya sebagai peserta program pembelajaran.

Skala penilaian kompetensi menggunakan skala Likert 1-6. Skala Likert biasanya digunakan untuk mengukur pengetahuan atau sikap seseorang mengenai sebuah objek dalam penelitian. Pilihan ragu-ragu dihilangkan karena memiliki makna ganda dan adanya kecenderungan seseorang memilih jawab di tengah atau ragu-ragu karena tidak dapat memberikan jawaban. (Kriyantono. 2014). Lalu, menurut Budiaji (2013), skala likert 1-6 memiliki nilai indeks validitas dan realibilitas yang lebih baik dibandingkan 1-4. Sehingga penelitian ini menggunakan skala Likert 1-6, skala 1 adalah Sangat Tidak Mampu, skala 2 adalah Tidak Mampu, skala 3 adalah Kurang Mampu, skala 4 adalah Cukup Mampu, skala 5 adalah Mampu, dan skala 6 adalah Sangat Mampu.

Tabel 4 : Skala Penilaian Kompetensi

Score	Deskripsi
1 – Sangat tidak mampu	Peserta sama sekali tidak mampu melakukannya walaupun ada bimbingan
2 – Tidak mampu	Peserta mampu melakukan sedikit sekali dengan bimbingan penuh
3 – Kurang mampu	Peserta mampu melakukan namun masih perlu banyak bimbingan
4 – Cukup mampu	Peserta mampu melakukan dengan bimbingan yang minimal
5 – Mampu	Peserta mampu melakukan tanpa bimbingan
6 – Sangat mampu	Peserta mampu melakukan secara konsisten tanpa bimbingan, dan lebih dari yang diharapkan

Tabel 4 menjelaskan arti dari masing-masing skala yang digunakan. Skala 1 menggambarkan bahwa peserta program pembelajaran sama sekali tidak mampu, sedangkan untuk skala 2-6 artinya peserta mampu melakukan namun tingkat kemampuannya dan keperluan bimbingan berbeda-beda, mulai dari skala 2 peserta mampu sedikit dengan bimbingan penuh hingga skala 6 peserta mampu secara konsisten tanpa bimbingan.

Selain sasaran kompetensi, survei juga memasukkan faktor lingkungan yang akan dianalisis. Setiap organisasi wajib menyediakan lingkungan kerja yang baik bagi karyawannya, sehingga mereka dapat bekerja sesuai dengan keinginan organisasi dalam upaya pencapaian tujuan organisasi. (Sukmawati, 2008). Analisis lingkungan yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan *Behavior Engineering Model* (Gilbert, 1978), yang terdiri dari enam kategori yang mempengaruhi kinerja pegawai, yaitu Data dan Informasi, Sumber Daya, Insentif, Pengetahuan dan Keterampilan, Kapasitas, dan Motif. Berikut ini pertanyaan faktor lingkungan yang ditanyakan pada survei :

Tabel 5 : Pertanyaan Faktor Lingkungan

No	Pertanyaan Faktor Lingkungan
1	Apakah tugas dan tanggung jawab Anda sudah jelas ?
2	Apakah target yang diberikan kepada Anda sudah jelas ?
3	Apakah atasan Anda secara berkala memberikan feedback atau masukan yang membantu kinerja Anda ?
4	Bagaimana ketersediaan sarana dan prasarana di lingkungan kerja Anda (seperti komputer, alat komunikasi, ruangan, kendaraan, dll)?
5	Bagaimana Anda menilai pelaksanaan program Reward and Punishment (pemberian penghargaan dan penegakan disiplin kerja) di unit kerja Anda?
6	Apakah kapasitas dan karakter Anda sesuai dengan pekerjaan Anda yang sekarang?
7	Bagaimana Anda menilai motivasi kerja Anda sekarang?
8	Urutkan faktor yang berpengaruh dalam kinerja Anda. Dari atas ke bawah, urutkan mulai dari faktor yang paling berpengaruh sampai yang paling tidak berpengaruh.
9	Selain faktor-faktor yang disebutkan pada pertanyaan sebelumnya, apa faktor lain yang mempengaruhi kinerja Anda?
10	Menurut Anda, berapa persenkah pengaruh program pembelajaran yang telah Anda ikuti terhadap pencapaian target kinerja atau KPI Anda :
11	Indikator kinerja (KPI) apa yang paling terdampak dari program pembelajaran yang Anda ikuti ?
12	Hal-hal apa yang masih perlu diperbaiki dalam program pembelajaran di masa yang akan datang ?
13	Pengetahuan dan ketrampilan apa lagi yang Anda butuhkan untuk meningkatkan kemampuan kinerja Rekan Kerja Anda ?

Pertanyaan faktor lingkungan (tabel 5) terdiri dari 13 pertanyaan. Pertanyaan ke-1 hingga ke-3 mengenai Data dan Informasi yaitu ketersediaan data mengenai pekerjaan yang dilakukan seperti tugas dan tanggung jawab, target kerja, dan arahan dari atasan. Pertanyaan ke-4 mengenai Sumber Daya yaitu ketersediaan sarana dan prasarana untuk melakukan pekerjaan. Pertanyaan ke-5

mengenai Insentif yang menjadi motivasi dari luar diri pegawai yang mempengaruhi kinerja. Pertanyaan ke-6 mengenai Kapasitas, yaitu kesesuaian kapasitas dan karakter pekerjaan. Pertanyaan ke-7 adalah Motif atau motivasi dari dalam diri pegawai. Pertanyaan ke-8 hingga ke-11 adalah pertanyaan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja. Pertanyaan ke-12 dan ke-13 adalah pertanyaan terbuka sebagai masukan terhadap pelaksanaan program pembelajaran di masa yang akan datang.

Berdasarkan sasaran kompetensi yang dievaluasi, maka disusun pertanyaan instrumen untuk wawancara sebagai berikut:

Tabel 6: Pertanyaan Wawancara

No	Item Pertanyaan
1	Kepala Kantor Kabupaten memperlakukan semua anggota kelompok dengan adil, hormat, dan setara
2	Kepala Kantor Kabupaten menyelesaikan konflik tim secara adil
3	Kepala Kantor Kabupaten mencoba menciptakan suasana yang mendorong kolaborasi menuju pencapaian hasil
4	Kepala Kantor Kabupaten mengambil sikap pada masalah kritis
5	Kepala Kantor Kabupaten bertindak dengan kejujuran dan integritas
6	Kepala Kantor Kabupaten focus pada solusi dengan tidak menyalahkan pihak lain atas permasalahan atau kegagalan yang terjadi
7	Kepala Kantor Kabupaten membuat orang lain merasa nyaman menyampaikan kritik dan saran
8	Kepala Kantor Kabupaten menunjukkan perilaku dapat diandalkan pada saat kondisi sulit dengan cara menghadapi dan bertanggung jawab
9	Kepala Kantor Kabupaten menggali informasi untuk memahami perspektif pihak lain yang diajak berkomunikasi
10	Kepala Kantor Kabupaten menggunakan pendekatan yang beragam dalam penyampaian ide, gagasan, dan informasi kepada pihak lain
11	Kepala Kantor Kabupaten mengambil tindakan proaktif untuk menghadapi penolakan dari pihak lain
12	Kepala Kantor Kabupaten mengusulkan solusi untuk mendapatkan manfaat bagi kedua belah pihak dengan mempertimbangkan perspektif pihak lain
13	Kepala Kantor Kabupaten mendorong setiap orang untuk bertukar pikiran secara terbuka meskipun ada perbedaan pendapat atau perdebatan
14	Kepala Kantor Kabupaten membangun hubungan dengan pihak internal dan eksternal untuk mendukung ide yang akan disampaikan ke pihak lain
15	Kepala Kantor Kabupaten merumuskan sasaran kinerja yang menantang disertai dengan strategi untuk memastikan pencapaian sasaran kinerja tersebut
16	Kepala Kantor Kabupaten membimbing anggota tim untuk mencapai hasil kerja di atas target kinerja yang ditetapkan.
17	Kepala Kantor Kabupaten mengelola berbagai sumber daya untuk mengatasi hambatan dalam mencapai target kinerja unit kerja yang menantang
18	Kepala Kantor Kabupaten menganalisis risiko yang muncul secara komprehensif

-
- 19 Kepala Kantor Kabupaten mengantisipasi risiko yang mungkin terjadi dari sebuah perubahan untuk meminimalisir munculnya permasalahan dalam pencapaian target unit kerja yang menantang
-

Tabel 6 menjelaskan item pertanyaan yang ditanyakan kepada responden saat wawancara. Ada 19 pertanyaan yang ditanyakan pada wawancara. Wawancara adalah bentuk komunikasi langsung antara peneliti dengan responden. Dalam proses pengumpulan data pada penelitian ini, selain menggunakan survei juga menggunakan wawancara terstruktur. Wawancara terstruktur adalah pertanyaan-pertanyaan mengarahkan jawaban sesuai dengan pola pertanyaan yang dikemukakan. (Gulo, 2002). Peneliti telah menyiapkan pertanyaan-pertanyaan yang lengkap dan rinci mengenai indikator perilaku peserta program pembelajaran sesuai dengan sasaran kompetensi.

HASIL

Skor Kompetensi

Data yang didapatkan akan diproses menjadi skor kompetensi (*Competency Score*) yang diperoleh dari 4 sumber data yaitu: survei peserta, survei atasan, survei rekan kerja, dan wawancara. Skor Kompetensi didapatkan setelah dilakukan pembobotan atas hasil survey dan wawancara. Pembobotannya adalah sebagai berikut :

Tabel 7 : Bobot Skor

BOBOT SKOR					
Atasan	50%				
Peserta	25%	Survey	60%	Skor Kompetensi	100%
Rekan Kerja	25%				
	Wawancara		40%		

Pada table 7 diatas dapat dilihat bahwa skor Kompetensi merupakan gabungan hasil survei (60%) dan wawancara (40%). Hasil survei dihitung dengan cara melakukan rata-rata tertimbang (*weighted average*) antara skor hasil survei peserta (25%), skor hasil survei atasan (50%), dan skor hasil survei rekan kerja (25%). Data yang akan dihitung dalam perhitungan skor kompetensi dari survei adalah data hasil kuesioner yang memiliki irisan antara survei peserta, survei atasan, dan survei rekan kerja, ditambah dengan data non-irisan dari survei peserta, survei atasan, dan survei rekan kerja.

Selain skor kompetensi, juga akan dilakukan pengolahan dan analisis data faktor lingkungan pendukung kinerja dengan cara membandingkan data dari masing-masing kelompok responden yaitu berdasarkan peserta, atasan dan rekan kerja. Khusus untuk nilai persentase pengaruh pelatihan

berdasarkan persepsi peserta, atasan, dan rekan kerja dihitung dengan *weighted average* antara skor hasil survei peserta (30%), skor hasil survei atasan (50%), dan skor hasil survei rekan kerja (20%).

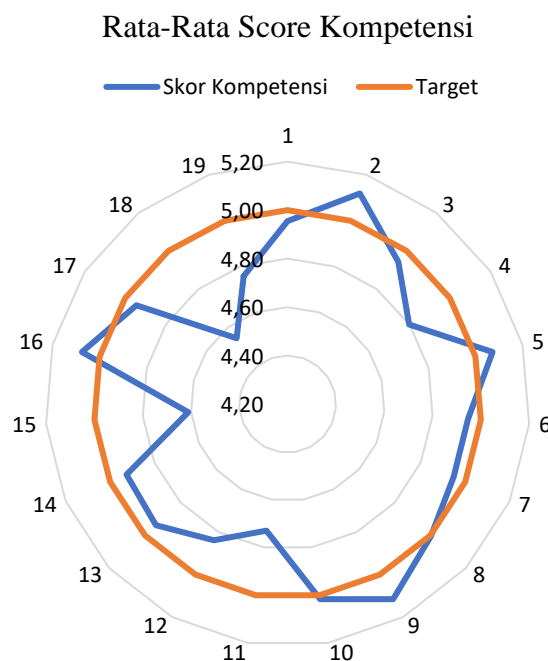
Hasil evaluasi pasca program pembelajaran (Level 3) yaitu penerapan hasil pembelajaran oleh peserta di pekerjaan sehari-hari adalah sebagai berikut :

Tabel 8 : Rata-Rata Skor Kompetensi Per Item Indikator Perilaku

No	Kompetensi	Item Pertanyaan	Skor Kompetensi
1	Building Trust	Kepala Kantor Kabupaten memperlakukan semua anggota kelompok dengan adil, hormat, dan setara	4,95
2	Building Trust	Kepala Kantor Kabupaten menyelesaikan konflik tim secara adil	5,12
3	Building Trust	Kepala Kantor Kabupaten mencoba menciptakan suasana yang mendorong kolaborasi menuju pencapaian hasil	4,94
4	Building Trust	Kepala Kantor Kabupaten mengambil sikap pada masalah kritis	4,80
5	Building Trust	Kepala Kantor Kabupaten bertindak dengan kejujuran dan integritas	5,07
6	Building Trust	Kepala Kantor Kabupaten focus pada solusi dengan tidak menyalahkan pihak lain atas permasalahan atau kegagalan yang terjadi	4,95
7	Building Trust	Kepala Kantor Kabupaten membuat orang lain merasa nyaman menyampaikan kritik dan saran	4,95
8	Building Trust	Kepala Kantor Kabupaten menunjukkan perilaku dapat diandalkan pada saat kondisi sulit dengan cara menghadapi dan bertanggung jawab	5,00
9	Impact & Influence	Kepala Kantor Kabupaten menggali informasi untuk memahami perspektif pihak lain yang diajak berkomunikasi	5,12
10	Impact & Influence	Kepala Kantor Kabupaten menggunakan pendekatan yang beragam dalam penyampaian ide, gagasan, dan informasi kepada pihak lain	5,02
11	Impact & Influence	Kepala Kantor Kabupaten mengambil inisiatif proaktif untuk menghadapi penolakan dari pihak lain	4,73
12	Impact & Influence	Kepala Kantor Kabupaten mengusulkan solusi untuk mendapatkan manfaat bagi kedua belah pihak dengan mempertimbangkan perspektif pihak lain	4,84
13	Impact & Influence	Kepala Kantor Kabupaten mendorong setiap orang untuk bertukar pikiran secara terbuka meskipun ada perbedaan pendapat atau perdebatan	4,94
14	Impact & Influence	Kepala Kantor Kabupaten membangun hubungan dengan pihak internal dan eksternal untuk mendukung ide yang akan disampaikan ke pihak lain	4,93

15	Strive for Excellence	Kepala Kantor Kabupaten merumuskan sasaran kinerja yang menantang disertai dengan strategi untuk memastikan pencapaian sasaran kinerja tersebut	4,61
16	Strive for Excellence	Kepala Kantor Kabupaten membimbing anggota tim untuk mencapai hasil kerja di atas target kinerja yang ditetapkan.	5,08
17	Strive for Excellence	Kepala Kantor Kabupaten mengelola berbagai sumber daya untuk mengatasi hambatan dalam mencapai target kinerja unit kerja yang menantang	4,95
18	Strive for Excellence	Kepala Kantor Kabupaten menganalisis risiko yang muncul secara komprehensif	4,54
19	Strive for Excellence	Kepala Kantor Kabupaten mengantisipasi risiko yang mungkin terjadi dari sebuah perubahan untuk meminimalisir munculnya permasalahan dalam pencapaian target unit kerja yang menantang	4,76

Tabel 8 menjelaskan hasil skor kompetensi masing indikator perilaku. Skor kompetensi paling rendah adalah kompetensi Strive for Excellence untuk indicator perilaku kemampuan peserta menganalisis risiko yang muncul secara komprehensif dengan nilai 4,54, sedangkan yang paling tinggi adalah kompetensi Impact & Influence untuk indikator perilaku kemampuan peserta menggali informasi untuk memahami perspektif pihak lain yang diajak berkomunikasi dengan nilai 5,12.



Gambar 1. Rata-Rata Skor Kompetensi

Gambar 1 menunjukkan bahwa dari 19 indikator perilaku yang dinilai, ada 6 indikator perilaku yang rata-rata skor kompetensinya mencapai target nilai 5, sedangkan 13 indikator perilaku rata-rata

skor kompetensinya masih dibawah nilai target. Adapun rekapitulasi rata-rata skor kompetensi adalah sebagai berikut :

Tabel 9 : Rata-Rata Skor Kompetensi

Kompetensi	Skor Survei	Skor Wawancara	Skor Kompetensi
Building Trust	5,13	4,68	4,97
Impact & Influence	5,07	4,72	4,93
Strive for Excellence	4,91	4,51	4,79
Rata-Rata	5,04	4,64	4,90

Rata-rata skor kompetensi pada Tabel 9 menunjukkan bahwa skor kompetensi semua kompetensi masih dibawah target nilai 5. Dari hasil survei, kompetensi Strive for Excellence yang belum mencapai target, kompetensi lainnya mencapai target. Sedangkan dari hasil wawancara, semua kompetensi masih belum mencapai target.

Faktor Lingkungan

Secara umum, kondisi lingkungan pendukung kinerja dinilai dalam kondisi baik oleh responden, baik peserta program pembelajaran, rekan kerja, maupun atasan peserta. Berikut ini hasil survei berhubungan dengan faktor lingkungan yang terdiri dari feedback atasan, feedback peserta, dan feedback rekan kerja.

Tabel 10: Feedback Atasan

No	Faktor	Feedback ATASAN			
1	Apakah tugas dan tanggung jawab Kepala Kantor Kabupaten sudah jelas ?	Tidak Jelas	Kurang jelas	Cukup Jelas	Sangat jelas
		0,0%	0,0%	47,4%	52,6%
2	Apakah target yang diberikan kepada Kepala Kantor Kabupaten sudah jelas ?	Tidak Jelas	Kurang jelas	Cukup Jelas	Sangat jelas
		0,0%	0,0%	15,8%	84,2%
3	Apakah Anda secara berkala memberikan feedback atau masukan yang	Tidak pernah	Jarang (kurang dari 1 akli per bulan)	Cukup sering (sekitar 1 kali per bulan)	Sering (lebih dari 1 kali per bulan)

	membantu kinerja Kepala Kantor Kabupaten ?	0,0%	0,0%	10,5%	89,5%
4	Bagaimanakah ketersediaan sarana dan prasarana di lingkungan kerja Kepala Kantor Kabupaten?	tidak memenuhi kebutuhan sama sekali	kurang memenuhi kebutuhan	cukup memenuhi kebutuhan	memenuhi kebutuhan
		0,0%	0,0%	47,4%	52,6%
5	Bagaimana Anda menilai pelaksanaan program Reward and Punishment di unit kerja Anda?	Tidak ada kebijakan dan aturan terkait reward & punishment	Ada kebijakan dan aturannya, tapi dilaksanakan sebagian kecil saja	Ada kebijakan dan aturannya, dan sebagian besar sudah dilaksanakan	Ada kebijakan dan aturannya, dan seluruhnya sudah dilaksanakan dengan baik
		0,0%	0,0%	31,6%	68,4%
6	Apakah kapasitas dan karakter Kepala Kantor Kabupaten sesuai dengan pekerjaan yang sekarang ?	Tidak sesuai	Sedikit sesuai	Cukup sesuai	Sangat sesuai
		0,0%	0,0%	63,2%	36,8%
7	Bagaimana Anda menilai motivasi kerja Kepala Kantor Kabupaten sekarang?	Tidak ada motivasi untuk bekerja	Hanya sedikit motivasi dalam bekerja	Cukup termotivasi dalam bekerja	Sangat termotivasi dalam bekerja
		0,0%	0,0%	52,6%	47,4%
8	Menurut Anda, berapa persenkah pengaruh program pembelajaran yang diikuti Kepala Kantor Kabupaten terhadap pencapaian target kinerja atau KPI :	87,9%			

Menurut *feedback* Atasan Peserta pada Tabel 10 diketahui bahwa tugas dan tanggung jawab Kepala Kantor Kabupaten sudah sangat jelas. Target yang diberikan kepada Kepala Kantor Kabupaten sudah sangat jelas. Atasan secara berkala lebih dari satu kali dalam sebulan memberikan *feedback* atau masukan yang membantu kinerja Kepala Kantor Kabupaten. Ketersediaan sarana dan prasarana di lingkungan kerja Kepala Kantor Kabupaten memenuhi kebutuhan. Ada kebijakan dan aturannya mengenai pelaksanaan program *Reward and Punishment* di unit kerja dan seluruhnya sudah dilaksanakan dengan baik. Kapasitas dan karakter Kepala Kantor Kabupaten cukup sesuai dengan pekerjaan yang sekarang. Kepala Kantor Kabupaten sekarang cukup termotivasi dalam bekerja. Pengaruh program pembelajaran yang diikuti Kepala Kantor Kabupaten terhadap pencapaian target kinerja atau KPI sebesar 87,9%.

Tabel 11: Feedback Peserta

No	Faktor	Feedback PESERTA			
1	Apakah tugas dan tanggung jawab Anda sudah jelas?	Tidak Jelas	Kurang jelas	Cukup Jelas	Sangat jelas
		0,0%	0,0%	30,8%	69,2%
2	Apakah target yang diberikan kepada Anda sudah jelas?	Tidak Jelas	Kurang jelas	Cukup Jelas	Sangat jelas
		0,0%	0,0%	38,5%	61,5%
3	Apakah atasan Anda secara berkala memberikan feedback atau masukan yang membantu kinerja Anda?	Tidak pernah	Jarang (kurang dari 1 kali per bulan)	Cukup sering (sekitar 1 kali per bulan)	Sering (lebih dari 1 kali per bulan)
		0,0%	0,0%	23,1%	76,9%
4	Bagaimana ketersediaan sarana dan prasarana di lingkungan kerja Anda?	tidak memenuhi kebutuhan sama sekali	kurang memenuhi kebutuhan	cukup memenuhi kebutuhan	memenuhi kebutuhan
		0,0%	26,9%	61,5%	11,5%
5	Apakah kapasitas dan karakter Anda sesuai dengan pekerjaan Anda yang sekarang?	Tidak sesuai	Sedikit sesuai	Cukup sesuai	Sangat sesuai
		0,0%	0,0%	46,2%	53,8%
6	Bagaimana Anda menilai motivasi kerja Anda sekarang?	Tidak ada motivasi untuk bekerja	Hanya sedikit motivasi dalam bekerja	Cukup termotivasi dalam bekerja	Sangat termotivasi dalam bekerja
		0,0%	0,0%	23,1%	76,9%
7	Menurut Anda, berapa persentase pengaruh program pembelajaran yang telah Anda ikuti terhadap pencapaian target kinerja atau KPI Anda:	80,0%			

Menurut *feedback* Peserta pada Tabel 11 diketahui bahwa tugas dan tanggung jawab Kepala Kantor Kabupaten sudah sangat jelas. Target yang diberikan kepada Kepala Kantor Kabupaten sudah sangat jelas. Atasan secara berkala lebih dari satu kali dalam sebulan memberikan feedback atau masukan yang membantu kinerja Kepala Kantor Kabupaten. Ketersediaan sarana dan prasarana di lingkungan kerja Kepala Kantor Kabupaten cukup memenuhi kebutuhan, namun ada sekitar

26,9% yang menyatakan masih kekurangan pada aspek tersebut. Kapasitas dan karakter Kepala Kantor Kabupaten sangat sesuai dengan pekerjaan yang sekarang. Kepala Kantor Kabupaten sekarang sangat termotivasi dalam bekerja. Pengaruh program pembelajaran yang diikuti Kepala Kantor Kabupaten terhadap pencapaian target kinerja atau KPI sebesar 80%.

Tabel 12: Feedback Rekan kerja

No	Faktor	Feedback REKAN KERJA			
1	Bagaimanakah ketersediaan sarana dan prasarana di lingkungan kerja Kepala Kantor Kabupaten ?	tidak memenuhi kebutuhan sama sekali	kurang memenuhi kebutuhan	cukup memenuhi kebutuhan	memenuhi kebutuhan
		0,0%	18,8%	18,8%	62,5%
2	Bagaimana Anda menilai pelaksanaan program Reward and Punishment di unit kerja Anda?	Tidak ada kebijakan dan aturan terkait _reward & punishment_	ADa kebijakan dan aturannya, tapi dilaksanakan sebagian kecil saja	Ada kebijakan dan aturannya, dan sebagian besar sudah dilaksanakan	Ada kebijakan dan aturannya, dan seluruhnya sudah dilaksanakan dengan baik
		0,0%	0,0%	50,0%	50,0%
3	Apakah kapasitas dan karakter Kepala Kantor Kabupaten sesuai dengan pekerjaan yang sekarang ?	Tidak sesuai	Sedikit sesuai	Cukup sesuai	Sangat sesuai
		0,0%	0,0%	18,8%	81,3%
4	Bagaimana Anda menilai motivasi kerja Kepala Kantor Kabupaten sekarang?	Tidak ada motivasi untuk bekerja	Hanya sedikit motivasi dalam bekerja	Cukup termotivasi dalam bekerja	Sangat termotivasi dalam bekerja
		0,0%	0,0%	18,8%	81,3%
5	Menurut Anda, berapa persenkah pengaruh program pembelajaran yang telah Kepala Kantor Kabupaten ikuti terhadap pencapaian target kinerja atau KPI :	72,5%			

Menurut *feedback* Rekan Kerja Peserta pada Tabel 12 diketahui bahwa ketersediaan sarana dan prasarana di lingkungan kerja Kepala Kantor Kabupaten memenuhi kebutuhan, namun ada sekitar 18,8% yang menyatakan masih kekurangan pada aspek tersebut. Ada kebijakan dan aturannya mengenai pelaksanaan program *Reward and Punishment* di unit kerja, namun menurut setengah responden Rekan Kerja Peserta mengatakan sudah dilaksanakan sebagian besar, setengah lagi

mengatakan seluruhnya sudah dilaksanakan dengan baik. Kapasitas dan karakter Kepala Kantor Kabupaten sangat sesuai dengan pekerjaan yang sekarang. Kepala Kantor Kabupaten sekarang sangat termotivasi dalam bekerja. Pengaruh program pembelajaran yang diikuti Kepala Kantor Kabupaten terhadap pencapaian target kinerja atau KPI sebesar 72,5%.

Tabel 13: Faktor Lingkungan yang mempengaruhi kinerja

FAKTOR LINGKUNGAN	Atasan	Peserta	Rekan Kerja
Dukungan Atasan	19%	18%	19%
Dukungan Rekan Kerja	12%	15%	15%
Infrastruktur atau Fasilitas	13%	12%	14%
Sistem Reward and Punishment	7%	7%	8%
Pengetahuan dan Keterampilan	25%	20%	20%
Karakter atau sifat masing-masing individu	9%	9%	9%
Motivasi diri	14%	19%	15%

Berdasarkan pada Tabel 13 dapat diketahui bahwa menurut penilaian Atasan Peserta, faktor yang paling mempengaruhi kinerja peserta adalah Pengetahuan dan Keterampilan sebesar 25%, Dukungan Atasan sebesar 19%, dan Motivasi Diri sebesar 14%. Menurut penilaian Peserta, faktor yang paling mempengaruhi kinerja adalah Pengetahuan dan Keterampilan sebesar 20%, Motivasi Diri sebesar 19%, dan Dukungan Atasan sebesar 18%. Menurut penilaian Rekan Kerja Peserta, faktor yang paling mempengaruhi kinerja adalah Pengetahuan dan Keterampilan sebesar 20%, dan Dukungan Atasan sebesar 19%.

Menurut ketiga tipe responden, hasil rata-rata faktor lingkungan yang mempengaruhi kinerja adalah :

Tabel 14: Rata-Rata Faktor Lingkungan

Dukungan Atasan	19%
Dukungan Rekan Kerja	14%
Infrastruktur atau Fasilitas	13%
Sistem Reward and Punishment	7%
Pengetahuan dan Keterampilan	21%
Karakter atau sifat masing-masing individu	9%
Motivasi diri	16%

Pada Tabel 14 diketahui bahwa berdasarkan penilaian dari Atasan, Peserta, dan Rekan Kerja, diketahui bahwa rata-rata keseluruhan faktor yang paling mempengaruhi kinerja adalah Pengetahuan dan Keterampilan sebesar 21%, Dukungan Atasan sebesar 19%, dan Motivasi Diri sebesar 16%.

PEMBAHASAN

Evaluasi Pasca Program Pembelajaran (Level 3) terhadap Program Pembelajaran Khusus Kepala Kabupaten/Kota di Kedepatian Wilayah Papua dan Papua Barat Tahun 2021 dilakukan untuk mendapatkan gambaran sejauhmana penerapan hasil program pembelajaran, perubahan perilaku peserta di tempat kerja, dan memberikan usulan tindakan yang perlu dilakukan untuk memperbaiki program pembelajaran di masa yang akan datang. Karena sebuah program pembelajaran yang sukses adalah program pembelajaran yang tidak hanya baik dalam hal pelaksanaannya tetapi juga mampu memenuhi tujuannya yaitu memperbaiki atau meningkatkan performansi kerja pesertanya (Anthony. 2010).

Selain itu, evaluasi yang dilakukan juga bisa menentukan apakah program pembelajaran telah mencapai tujuan program pembelajaran secara keseluruhan. Hal tersebut dapat membantu Corporate University BPJS Kesehatan memutuskan kebijakan dan mengambil keputusan di masa yang akan datang mana untuk memperbaiki program pembelajaran. Salah satu tujuan Program Pembelajaran Khusus Kepala Kabupaten/Kota di Kedepatian Wilayah Papua dan Papua Barat adalah meningkatkan kompetensi kepemimpinan Kepala Kabupaten di Papua dan Papua Barat.

Berdasarkan hasil evaluasi pasca program pembelajaran (level 3) Program Pembelajaran Khusus Kepala Kabupaten/Kota di Kedepatian Wilayah Papua dan Papua Barat Tahun 2021 diketahui bahwa berdasarkan survei dan wawancara, Skor Kompetensi (*Score Competency*) untuk setiap kompetensi adalah kompetensi Building Trust dengan skor 4,97; kompetensi Impact & Influence dengan skor 4,93, dan kompetensi Strive for Excellence dengan skor 4,79. Rata-rata skor kompetensinya adalah 4,90. Hal ini menunjukkan bahwa hasil Program Pembelajaran Khusus Kepala Kabupaten/Kota di Kedepatian Wilayah Papua dan Papua Barat Tahun 2021 dinilai masih belum memberi pengaruh secara signifikan terhadap peningkatan kompetensi peserta, khususnya kompetensi *Building Trust*, *Impact & Influence*, dan *Strive for Excellence*.

Berdasarkan sasaran kompetensi program pembelajaran, ada 19 indikator perilaku yang dievaluasi, berdasarkan hasil evaluasi ditemukan bahwa ada 13 indikator perilaku (68,4%) yang memiliki skor rendah atau dibawah target nilai 5. Hal ini menunjukkan masih perlu dianalisis lebih lanjut mengenai indikator perilaku tersebut. *Pertama*, relevansi antara indikator perilaku tersebut dengan lingkup pekerjaan peserta program pembelajaran. Setelah ditelaah dari semua indikator

perilaku tersebut, ternyata indikator perilaku tersebut sangat relevan dengan Kepala Kabupaten sebagai peserta program pembelajaran.

Kedua, melakukan analisis apakah materi dan aktivitas pembelajaran sudah memadai untuk indikator perilaku tersebut. Berdasarkan materi dan aktivitas pembelajaran yang ada, dirasakan masih perlu penambahan materi dan aktivitas pembelajaran mengenai indikator perilaku tersebut. Program pembelajaran yang dilaksanakan hanya satu hari dirasakan masih sangat kurang untuk melatih kompetensi yang diharapkan. Semua kompetensi yang menjadi sasaran program pembelajaran memiliki skor di bawah target nilai 5, perlu ditelaah lebih lanjut dalam hal desain program pembelajaran, materi, dan aktivitas pembelajaran untuk perbaikan program di masa mendatang khususnya untuk meningkatkan kompetensi *Building Trust, Impact & Influence, dan Strive for Excellence*. Perbaikan metode pembelajaran yaitu frekuensi pelaksanaan dan durasi program pembelajaran dirasakan masih kurang dan perlu adanya pemateri dari stakeholder pemerintah daerah khususnya mengenai anggaran.

Ketiga, perlu analisis lebih dalam mengenai faktor lingkungan yang bisa mempengaruhi kinerja peserta sehingga menggambarkan tingkat kompetensi yang belum sesuai dengan yang diharapkan. Penelitian ini menemukan bahwa ketersediaan sarana dan prasarana di lingkungan kerja masih perlu ditingkatkan karena menurut penilaian responden dinilai masih kurang memenuhi kebutuhan. Hal ini tentu berpengaruh terhadap kinerja Kepala Kabupaten sehingga mempengaruhi kemampuan atau kompetensi. Selain sarana dan prasarana, dari penelitian ini juga diketahui bahwa faktor lingkungan yang paling mempengaruhi kinerja adalah pengetahuan dan keterampilan, dukungan atasan, dan motivasi diri. Beberapa pengetahuan dan keterampilan yang perlu dikembangkan untuk Kepala Kantor Kabupaten di Papua dan Papua Barat yaitu *Communication Skill, Negotiation Skill*, dan regulasi yang berhubungan dengan Pemerintah Daerah. Selain itu juga ada factor eksternal yang mempengaruhi kinerja yaitu geografis dan keamanan, faktor dukungan keluarga, dan faktor Kerjasama dengan pihak eksternal. Seluruh factor tersebut perlu menjadi perhatian khusus bagi organisasi untuk meningkatkan kompetensi Kepala Kabupaten di Kedeputan Papua dan Papua Barat.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian tentang implementasi evaluasi pasca program pembelajaran (Level 3) Model Kirkpatrick pada Program Pembelajaran Khusus Kepala Kabupaten/Kota di Kedeputan Wilayah Papua dan Papua Barat Tahun 2021, maka dapat disimpulkan bahwa penerapan hasil program pembelajaran masih belum memberi pengaruh secara signifikan terhadap peningkatan kompetensi peserta, khususnya kompetensi *Building Trust, Impact & Influence, dan Strive for Excellence*. Program Pembelajaran Khusus Kepala Kabupaten/Kota di Kedeputan Wilayah Papua

dan Papua Barat Tahun 2021 masih belum mengubah perilaku peserta sesuai dengan indikator perilaku setiap kompetensi yang menjadi sasaran program pembelajaran.

Ketersediaan sarana dan prasarana di lingkungan kerja masih perlu ditingkatkan di Kedepatian Wilayah Papua dan Papua Barat untuk menunjang kinerja pegawai. Faktor lain yang perlu mendapat perhatian organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawai adalah pengetahuan dan keterampilan, dukungan atasan, dan motivasi diri. pengetahuan dan keterampilan yang perlu dikembangkan untuk Kepala Kantor Kabupaten di Papua dan Papua Barat yaitu *Communication Skill*, *Negotiation Skill*, dan regulasi yang berhubungan dengan Pemerintah Daerah. Selain itu juga ada faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja yaitu geografis dan keamanan, faktor dukungan keluarga, dan faktor kerjasama dengan pihak eksternal.

Usulan dari peneliti sebagai tindak lanjut dari penelitian ini adalah melakukan analisis ulang desain program pembelajaran, diantaranya yaitu penambahan materi dan durasi program, penyesuaian metode pembelajaran, adanya pemateri dari stakeholder terkait, dan frekuensi pelaksanaan program perlu ditambah. Untuk faktor pendukung, perlu ada perbaikan atau penyediaan sarana dan prasarana yang memenuhi kebutuhan pegawai untuk melakukan pekerjaan. Dan seluruh hasil penelitian ini dikomunikasikan dengan unit kerja lain dan kedepatian wilayah Papua dan Papua Barat.

DAFTAR RUJUKAN

- ASTD Research. (2009). *The Value of Evaluation: Making Training Evaluations More Effective*.
- Budijati, W. (2013). *Skala Pengukuran dan Jumlah Respon Skala Likert (The Measurement Scale and The Number of Responses in Likert Scale)*. Jurnal Ilmu Pertanian Dan Perikanan, 2(2), 127–133.
- Dessler, G. (2010). *Fundamentals of Human Resource Management*. Prentice Hall PTR.
- Fernandez-Alles, M dan Ramos-Rodriguez A. (2009). Intellectual structure of human resources management research: *A bibliometric analysis of the journal Human Resource Management, 1985-2005*. Journal of the Association for Information Science and Technology. 60 (1):161-175
- Gilbert, T.F. (1978). *Human competence: Engineering worthy performance*. Ney York: McGraw-Hill.
- Gulo, W. (2002). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Grasindo.
- Hamblin, A.C. (1974). *Evaluation and Control of Training*. McGraw-Hill, Maidenhead.
- Hollenbeck dkk (2014). *Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill.
- Ivancevich, J. M. (2010). *Organizational Behavior and Management*. USA: McGraw-Hill/Irwin.
- Kirkpatrick, D. L. & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. San Francisco: Berrett-Koehler Publisher, Inc
- Kriyantono, Rachmat. (2014). *Teknik Praktis Riset Komunikasi*. Jakarta : Prenadamedia Group.

- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2003). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Bandung: Refika Dharma.
- Moleong, Lexi J. (2001). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Rosda
- Musfiqon, M. (2012). *Metode Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Prestasi Pustaka
- Nawawi, H. (2005). *Penelitian Terapan*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sukmawati, Ferina. (2008). *Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pertamina (Persero) UPMS III Terminal Transit Utama Pekalongan, Indramayu*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis, 2(2) 175-191.
- Surakhmad, W. (2004). *Pengantar Penelitian Ilmiah: Dasar, Metode, dan Teknik*. Bandung: Tarsito.
- W. Anthony, et.al. (2010). *Human Resource Management: A Strategic Approach*. USA: Cengage Learning.
- Widodo, Suparno Eko. (2018). *Manajemen Pelatihan*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Wright, P. G., Moynihan, T., & Allen, M. (2005). Hubungan antara Praktek SDM dan Kinerja Perusahaan: Memeriksa Urutan Kausal. Jakarta: Personil Psikologi.