

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Organisasi A adalah organisasi nirlaba yang berfokus pada peningkatan kualitas pendidikan dengan merekrut, melatih, dan mengirimkan lulusan universitas terbaik seluruh Indonesia untuk menjadi Guru di daerah terpencil. Dengan pengiriman Guru – Guru muda tersebut, organisasi A dapat ikut serta mendorong terciptanya dampak berkelanjutan di daerah sasaran, membangun jejaring pemimpin di masa depan mendorong tumbuhnya gerakan sosial pendidikan di Indonesia. Dalam menjalankan misinya, organisasi A didukung oleh staf-staf internal yang disebut dengan *officer*. *Officer* organisasi A bertugas diantaranya untuk menemukan mitra pendanaan, mengelola mitra daerah dan pendanaan, memonitor perkembangan kemajuan daerah penempatan para Guru, serta mengelola internal organisasi A.

Officer organisasi A memiliki peran penting dalam keberhasilan organisasi untuk mencapai visi misinya. *Officer* diharapkan tidak hanya dapat menjalankan operasional siklus pengiriman Guru Muda ke daerah tapi juga dapat menjaga mitra-mitra daerah yang terdiri dari Guru Muda, orang tua kepala sekolah, dinas pendidikan, para relawan dan penggerak pendidikan di daerah sasaran. Tugas yang diemban oleh *officer* berdampak pada kemajuan pendidikan di daerah. Agar *officer* dapat menjalankan tugas sebagaimana mestinya, maka pengembangan program untuk *officer* penting untuk dilakukan. Oleh karena itu, organisasi A membuat *officer development program* (ODP). Program ini merupakan rangkaian proses

pelatihan dan pembelajaran untuk meningkatkan kapasitas *officer* sehingga dapat menjalankan kegiatan operasional organisasi dengan unggul. Juga merupakan program pengembangan untuk menjadi pemimpin di periode yang akan datang.

Program ODP tahun 2023 terdiri dari berbagai aktivitas pembelajaran. Pelatihan menjadi salah satu agenda program ini. Setelah itu, *officer* akan menjalani program *On the Job Training* (OJT). Pada program ini, *officer* mengembangkan keterampilan dan pengetahuan melalui pengalaman praktis di tempat kerja. *Officer* bergiliran mengerjakan pekerjaan divisi-divisi berbeda pada periode tertentu. Setelah *officer* mengalami OJT, *officer* mendapat asesmen hasil program yang kemudian menjadi basis penempatan *officer* dalam bekerja sekaligus menjadi penilaian kinerja *officer*.

Program ODP bukan pertama kali dilaksanakan. Sejak organisasi A berdiri tahun 2010, program ODP telah dilaksanakan 3x. Di luar program ODP, organisasi A banyak melakukan pelatihan - pelatihan untuk internal *officer*. Pelatihan khusus internal selama ini dilakukan secara informal. Evaluasi dilakukan sebatas umpan balik pelatihan. Selain itu, cukup sulit menelusuri rekam pelatihan - pelatihan yang selama ini dilaksanakan. Hal ini membuat tidak diketahui bagaimana pelatihan tersebut berdampak pada *officer*. Juga, organisasi tidak dapat mengetahui program/aktivitas seperti apa yang diperlukan *officer* agar *officer* dapat berkembang dari segi pengetahuan, keterampilan dan sikap. Berkembangnya aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap berdampak pada kinerja *officer* yang lebih baik dalam mengelola program - program di organisasi.

Dari masalah tersebut, pada program ODP, diperlukan proses monitoring dan evaluasi yang terstruktur dan komprehensif. Monitoring diperlukan untuk

melihat perkembangan *officer* pada setiap aktivitasnya dan evaluasi untuk melihat efektivitas program pelatihan itu sendiri. Monitoring dan evaluasi yang dilakukan dengan teliti dan konsisten, menghasilkan *output* program yang objektif dan menjadi bahan pertimbangan organisasi terhadap *officer* kedepannya. Atas dasar pentingnya menjalankan evaluasi pelatihan ODP organisasi A, maka penelitian ini mengambil topik evaluasi pelatihan ODP. Evaluasi pelatihan pada ODP menggunakan evaluasi Kirkpatrick. Model evaluasi Kirkpatrick pertama dipopulerkan oleh Donald Kirkpatrick tahun 1959. Model yang sudah cukup tua ini biasa digunakan dalam mengukur keberhasilan sebuah pelatihan. Tujuan dari model Kirkpatrick adalah untuk membantu manajer memperhitungkan hasil di antara karyawan dalam sistem organisasi secara sistematis dan efisien (Cahapay 2021, 135).

Pelatihan sejenis ODP atau biasa disebut *management trainee/trainee training* sudah banyak diteliti untuk diketahui efektifitas dan hasilnya terhadap pengembangan sumber daya manusia. Penelitian pada program residensi dengan topik “The Impact of an Experiential Social Medicine Curriculum” oleh Vongshang, et.al (2022) menyatakan bahwa kurikulum berdampak positif pada perilaku residen. Penelitian ini akan lebih baik lagi apabila capaian kinerja residen yang sesuai standar perlu menjadi objek penelitian juga dampak kepada pasien sebagai penerima manfaat harus diteliti juga (Vongsachang et al. 2023, 87).

Penelitian lain oleh Ehmke (2020) mengenai pelatihan untuk trainer (Train the Trainer) mengatakan bahwa program pelatihan efektif dalam membantu menarik minat audiens yang pada akhirnya dapat mencapai lebih banyak klien individu daripada yang dapat dilakukan oleh satu tim proyek bekerja secara terpisah

dan langsung dengan klien pengguna akhir. Efektivitas pelatihan diukur berdasarkan *postprogram-self evaluation* yaitu survey untuk mengukur pengetahuan, skill, dan perilaku terhadap pengajaran pengelolaan keuangan, juga mengukur program pelatihan itu sendiri (Ehmke 2020, 3). Pengukuran pelatihan ini menggunakan sebuah survey yang memuat empat komponen tersebut. Alat evaluasi tidak diketahui validitas dan reliabilitasnya. Apakah alat evaluasi benar-benar dapat mengukur keempat komponen/indikator tersebut atau tidak.

Dari keterbatasan penelitian yang telah disebutkan sebelumnya, penelitian ini akan melihat efektivitas atau keberhasilan program pelatihan ODP dari tiga aspek yaitu: kepuasan peserta terhadap pelatihan, hasil belajar peserta pelatihan, dan aplikasi dari hasil belajar dalam *On the Job Training*. Hasil dari pelatihan akan menjadi salah satu aspek yang dilihat dalam penilaian kinerja *officer*. Agar alat evaluasi dapat mengukur apa yang harus diukur, maka akan dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Sehingga, didapat hasil evaluasi yang dapat menangkap apa yang sebenarnya terjadi dalam pelatihan.

1.2. Identifikasi Masalah

Program ODP merupakan sebuah program penting bagi organisasi. Program ODP akan berdampak pada keberlanjutan organisasi karena program ini akan mencetak calon - calon pemimpin organisasi. Dalam memaksimalkan dampak program, diperlukan sebuah proses evaluasi yang terdokumentasi dengan baik dan melihat berbagai aspek secara komprehensif. Evaluasi ini juga diharapkan dapat melihat perkembangan peserta ODP sehingga organisasi dapat mengetahui aktivitas dan program pengembangan lainnya untuk peserta ODP.

Pelatihan - pelatihan *officer* yang selama ini dilaksanakan secara *informal*. Evaluasi belum dilakukan secara komprehensif dan tidak ada rekam yang jelas mengenai perkembangan *officer*. Padahal *officer* adalah garda utama dalam pengelolaan program - program organisasi. Ketiadaan rekam evaluasi ini membuat tidak dapat diketahui sejauh apa *officer* berkembang dan apa yang harus dilakukan untuk membuat *officer* lebih unggul sebagai individu dan dalam melaksanakan tugas - tugas. Oleh karena itu, penelitian ini akan membahas evaluasi pelatihan ODP. Tujuan dari evaluasi pelatihan ODP untuk merekam pelatihan secara komprehensif (dari sisi reaksi, hasil pelatihan, dan perilaku setelah pelatihan) dan memberikan rekomendasi dari proses dokumentasi tersebut.

1.3. Batasan Masalah

Dari masalah-masalah yang telah teridentifikasi, penelitian membatasi permasalahan pada evaluasi pelatihan *ODP* menggunakan model evaluasi Kirkpatrick. Model evaluasi Kirkpatrick biasa digunakan untuk melihat efektivitas program pelatihan dilihat dari 4 level yaitu level reaksi, *learning*, *behavior*, dan *impact* atau dampak pelatihan. Tujuan dari model Kirkpatrick adalah untuk membantu manajer memperhitungkan hasil di antara karyawan dalam sistem organisasi secara sistematis dan efisien. (Cahapay, 2021, 135). Menggunakan evaluasi Kirkpatrick, organisasi dapat melihat area pengembangan dan membuat keputusan berdasarkan informasi tentang investasi pelatihan, dapat menunjukkan nilai-nilai dari pelatihan kepada pemangku kepentingan di organisasi tersebut.

Pada penelitian ini, evaluasi yang dilaksanakan meliputi: evaluasi level reaksi, evaluasi level *learning*, dan evaluasi level *behavior* atau perilaku. Pada

evaluasi level reaksi, akan dilihat bagaimana kepuasan peserta pelatihan pada pelatihan itu sendiri. Kepuasan pelatihan akan dilihat dari faktor fasilitasi, materi pelatihan, media dan metode yang digunakan, juga pelatih atau fasilitator pelatihan. Pada level *learning* akan melihat ketercapaian tujuan belajar. Sementara pada level behavior akan dilihat perubahan perilaku peserta di lingkungan kerja sebagai akibat dari program.

1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan masalah-masalah yang telah teridentifikasi, maka rumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini meliputi:

1. Bagaimana kepuasan peserta ODP terhadap program pelatihan ODP ?
2. Bagaimana hasil belajar peserta ODP pada pelatihan ODP?
3. Bagaimana perilaku peserta ODP setelah pelatihan?
4. Bagaimana rekomendasi hasil evaluasi pelatihan?

1.5. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini meliputi:

- a. Menganalisa tingkat kepuasan peserta ODP terhadap program pelatihan
- b. Menganalisa hasil belajar peserta ODP terhadap pelatihan
- c. Menganalisa perilaku peserta ODP setelah pelatihan
- d. Mendeskripsikan rekomendasi perbaikan pelatihan berdasarkan hasil evaluasi

1.6. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka hipotesis dari penelitian dideskripsikan dalam 3 hal meliputi :

- a. h1a : Seluruh peserta ODP merasa cukup puas dengan pelatihan ODP
- b. h1b : Skor hasil pelatihan ODP seluruh peserta ODP di atas 60
- c. h1c : Seluruh peserta ODP menunjukkan indikator evaluasi level ke-3

1.7. Manfaat Hasil Penelitian

1.7.1 Manfaat Teoritik

Penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi dalam perkembangan ilmu pendidikan orang dewasa terutama pelatihan. Dengan penggunaan model evaluasi terhadap pelatihan ini, diharapkan penelitian ini dapat menjadi referensi penggunaan model evaluasi pelatihan di perusahaan atau institusi lain.

1.7.2 Manfaat Praktis

- 1) Bagi organisasi penelitian ini dapat dijadikan acuan untuk membuat model pengembangan perilaku bagi *officer*.
- 2) Bagi pelatih dapat menjadi masukan untuk peningkatan kapasitas pelatih dalam membawakan pelatihan-pelatihan berikutnya.
- 3) Bagi organisasi dijadikan acuan untuk membuat program pelatihan lainnya.
- 4) Bagi peserta pelatihan, bermanfaat dalam mengembangkan kompetensi *soft skill* dan *technical skill* melalui pelatihan.

1.8. Sistematika Penulisan

Penelitian terdiri dari 5 Bab yaitu Bab 1 pendahuluan, Bab 2 landasan teori, Bab 3 metode penelitian, Bab 4 Hasil & pembahasan, dan Bab 5 kesimpulan dan saran. Bab 1 pendahuluan terdiri dari 7 bagian yaitu: latar belakang, identifikasi masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan. Pada latar belakang masalah dideskripsikan masalah apa yang dialami oleh organisasi sehingga perlu dilakukan penelitian. Dijelaskan juga penelitian terdahulu dan keterbatasan di dalamnya. Identifikasi masalah berisi penjabaran masalah-masalah yang terdapat pada program pelatihan di organisasi. Batasan masalah menjelaskan masalah-masalah yang akan dibahas dalam penelitian. Rumusan masalah berisi pertanyaan-pertanyaan yang akan dijawab melalui penelitian ini. Tujuan penelitian mendeskripsikan tujuan dari penelitian yang merujuk pada rumusan masalah penelitian. Manfaat penelitian berisi manfaat dilakukan penelitian dilihat dari sudut pandang teoritik dan praktis. Sistematika penelitian menjelaskan isi penelitian bab per bab. Bab 2 landasan teori berisi teori-teori dari sumber kredibel yang menjelaskan variabel penelitian. Variabel penelitian merujuk pada rumusan masalah yang telah dideskripsikan pada bab sebelumnya. Selain itu, Bab 2 menjelaskan penelitian pendahulu yang relevan dengan penelitian ini. Selain itu dijelaskan juga kerangka berpikir pada penelitian ini.

Bab 3 metode penelitian menjelaskan metode penelitian yang akan digunakan pada penelitian ini. Juga dijelaskan waktu dan tempat penelitian, serta subjek penelitian. Prosedur penelitian akan dideskripsikan pada bab ini secara detail. Selain itu, indikator serta kisi-kisi instrumen dijabarkan juga pada Bab 3 penelitian.

Bab 4 hasil dan pembahasan menjabarkan data-data yang dikumpulkan. Data dikumpulkan meliputi hasil pre dan post test, hasil kuesioner kepuasan pelatihan, hasil survey perilaku, dan interview dari masing-masing *officer* dan atasan/manager dari *officer*. Data yang dikumpulkan kemudian dibahas dan dikaitkan dengan teori yang telah dijelaskan pada Bab 2. Bab 5 berisi kesimpulan dan saran dari seluruh hasil penelitian. Kesimpulan menjelaskan poin-poin garis besar hasil penelitian. Selain itu saran dan rekomendasi akan dijelaskan setelah deskripsi kesimpulan. Saran dan rekomendasi ditujukan untuk peneliti selanjutnya, organisasi, dan untuk pembaca pada umumnya.

