BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) merupakan Unit Eselon I (satu) di Kementerian Keuangan yang memiliki tugas utama mengembangkan sumber daya manusia melalui proses pendidikan dan pelatihan (diklat). Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 212/PMK.01 Tahun 2017 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan, BPPK mempunyai tugas melaksanakan pendidikan, pelatihan dan sertifikasi kompetensi di bidang keuangan negara.

Selain PMK tersebut BPPK juga sebagai salah satu tema sentral dalam inisiatif strategis program reformasi dan transformasi kelembagaan *Kementerian* Keuangan, berdasarkan keputusan Menteri Keuangan Nomor – 924/KMK.011/2018 tentang Kemenkeu *Corporate University* (Corpu).

Kementerian Keuangan *Corporate* University sebagai strategi pelaksanaan pengembangan kompetensi sumber daya manusia yang merupakan bagian dari pencapaian visi dan misi Kementerian Keuangan melalui perwujudan keterkaitan dan kesesuaian antara pendidikan, pembelajaran, dan penerapan nilai-nilai dengan target kinerja, yang didukung dengan manajemen pengetahuan (*knowledge management*).

Dalam menjalankan tugasnya, BPPK telah menyusun Rencana Strategis (Renstra) BPPK untuk tahun 2015-2019 sebagai acauan. Berdasarkan Renstra BPPK tahun 2015-2019 yang merujuk pada Undang-undang (UU) No. 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), bahwa setiap ASN memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensinya selama 40 jam pelatihan (jamlat) per tahun. Namun, realisasi pelaksanaan

pendidikan dan pelatihan (diklat) dari tahun 2012-2018 belum semua pegawai mendapatkan haknya seperti tampak pada Tabel 1.1 berikut:

Tabel 1.1 Komparasi Peserta Diklat BPPK Dengan ASN Kemenkeu

Tahun	Jumlah Peserta Diklat BPPK	Jumlah ASN Kemenkeu	Jumlah ASN Kemenkeu Tidak Diklat di BPPK
2012	42.666	61.091	18.425
2013	47.670	59.285	11.615
2014	39.096	64.417	25.321
2015	40.983	69.590	28.607
2016	39.592	69.292	29.700
2017	50.055	71.645	21.590
2018	60.512	79.498	18.986
Rata-rata ASN Kemenkeu tidak diklat di BPPK			22.035

Sumber: telah diolah kembali penulis dari Annual Report Kementerian Keuangan 2015, Laporan Kinerja BPPK 2016, data semantik BPPK, dan Infografis Biro SDM Kementerian Keuangan.

Berdasarkan Tabel 1.1 di atas, menunjukkan bahwa selama periode 2012 – 2018 jumlah ASN Kemenkeu, sebanyak 11.615 sampai dengan 29.700 atau rata-rata 22.035 ASN setiap tahunnya tidak mengikuti diklat di BPPK. Pada periode tersebut ASN Kementerian Keuangan belum terpenuhi hak untuk mengembangkan kompetensinya di BPPK.

Pada laporan kinerja BPPK tahun 2019 disebutkan bahwa persentase jam pelatihan terhadap jam kerja pegawai Kemenkeu terus meningkat dari tahun 2015 sampai dengan tahun 2019 yaitu tahun 2015 sebesar 3,5%, tahun 2016 sebesar 3,75%, tahun 2017 sebesar 4,00%, tahun 2018 sebesar 4,25%, dan tahun 2019 sebesar 4,5%.

Dari peningkatan pemenuhan target persentase jam pelatihan terhadap jam kerja pegawai Kemenkeu tidak disertai dengan peningkatan anggaran yang diberikan oleh Kemenkeu kepada BPPK. Salah satu terobosan untuk meningkatkan persentase jam pelatihan pegawai Kemenkeu, BPPK tidak hanya menggunakan metode klasikal atau tatap muka langsung. BPPK juga menggunakan metode *e-learning* sebagai salah satu pilihan yang disediakan.

Sebagai salah satu tema sentral dalam mendukung inisiatif strategis reformasi birokrasi dan transformasi Kelembagaan, memberikan target kepada BPPK tahun 2019 menyelenggaraan pelatihan *full e-learning* sebanyak 30% dari program yang telah dilaksanakan (Lampiran 1). Target tahun 2020 sebesar 50% dan tahun 2021 BPPK harus 2019 menyelenggaraan pelatihan *full e-learning* sebanyak 70% dari program yang telah dilaksanakan.

Dengan adanya keterbatasan sumber daya kediklatan, peningkatan target persentase jam pelatihan pegawai Kemenkeu, anggaran pelaksanaan pelatihan yang tidak semakin bertambah setiap tahun, dan target penyelenggaraan *e-learning* oleh Central Tranformasi Office (CTO) sehingga membuat BPPK harus segera menerapkan secara *massive e-learning* di BPPK.

Penyelenggaraan *e-learning* di BPPK menggunakan konsultan mengenai *Corporate University* dan mengadaptasi dari penyelenggaraan *e-learning* dari berbagai *Corporate University* BUMN seperti PLN *Corporate University*, Telkom *Corporate University*, BRI *Corporate University* dan beberapa BUMN lainnya. Hal tersebut terlihat dari *bencmarking* (kunjungan) dan mengundang narasumber yang dilakukan oleh BPPK semenjak tahun 2014.

PT. PLN (Persero) sebagai salah satu BUMN di Indonesia juga mengembangkan *e-learning*, tercantum dalam hasil penelitian Fatimah Rosmaningsih yang berjudul "Pengembangan *Learning Management System* (LMS) Modul Master dan Modul *Individual Training Need* PT. PLN (Persero) Pusat Pendidikan dan Pelatihan". PT PLN (Persero) telah menerapkan LMS yang berbasis web sejak tahun 2008, tetapi dalam pelaksanaannya masih ada perbaikan-perbaikan antara lain fungsi LMS tersebut belum mencakup seluruh proses bisnis, seperti belum terintegrasi oleh aplikasi Sistem Informasi Manajemen dan Pelatihan

Terpadu (SIMDIKLAT) dan pelaksanaan *Individual Training Need* (ITN). Penelitian ini berisikan hasil pengujian dari pelaksanaan intergrasi atau pembangunan aplikasi dengan LMS.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah no.11 tahun 2018 mengenai Manajemen Aparatur Sipil Negara dan Peraturan Menteri Keuangan PMK-45/MK.11/2018 mengenai Analisis Kebutuhan Pembelajaran, Pembelajaran yang ada di BPPK antara lain Pelatihan Klasikal, *e-learning*, Workshop, Lokakarya, seminar, kursus, penataran, bimbingan di tempat kerja, pelatihan jarak jauh, magang, dan pengembangan sumber daya manusia lainnya.

Tahapan *e-learning* pada Telkom University dijabarkan pada Penelitian Alam Fathurochman, Rino Andias, Yusuf Nugroho D. Y dengan judul " Perancangan *e-learning Solidwork Molding* sebagai Alat Bantu Ajar yang Efektif di Telkom *University* Dengan Model ADDIE". Tahapan tersebut adalah (1) Analysis yaitu pengumpulan data, (2) *Design* yaitu pembangunan konten pembelajaran, (3) *Development* yaitu dilakukan piloting atau tahapan uji coba, (4) *implementation* yaitu mengimplementasikan atau menggunakan *e-learning* tersebut, (5) *evaluation* yaitu melakukan evaluasi setiap tahapan untuk menghindari adanya kegagalan.

e-Learning yang diselenggarakan di BPPK juga melalui beberapa tahapan seperti pada Telkom University dengan model ADDIE. Dijelaskan lebih lanjut, manajemen dalam pelaksaan *e-learning* dimulai dari:

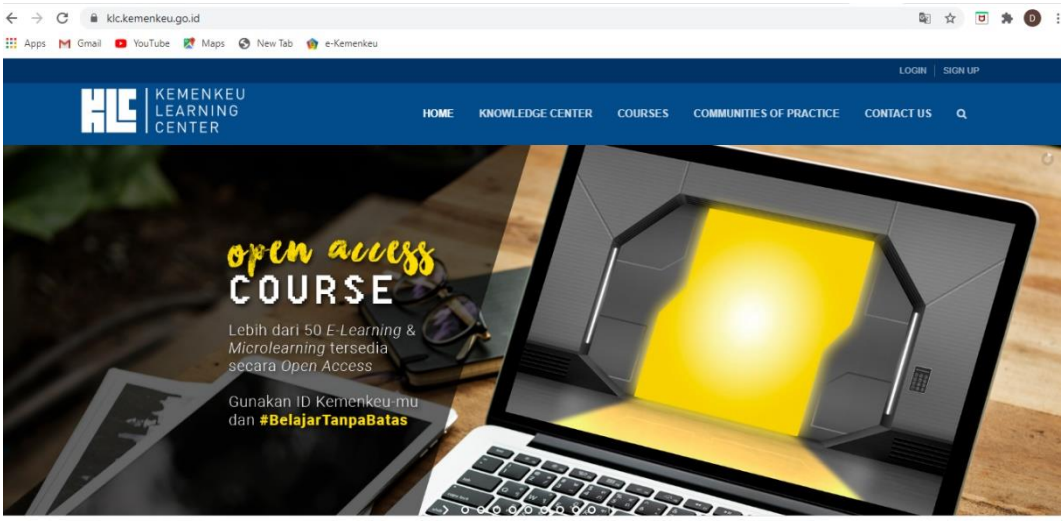
1. *Analysis* yaitu Analisis Kebutuhan Pembelajaran dengan output permintaan dari unit eselon 1 terhadap penyelenggaraan pelatihan *e-learning*.
2. *Design* yaitu Desain Pembelajaran yaitu dengan dibuatnya Kerangka Acuan Pembelajaran (KAP). Pada KAP telah tertulis tujuan pembelajaran, output yang ingin dicapai, mata pelajaran yang akan diajarkan, kapan pelaksaan kegiatan, siapa saja yang akan mengajar/membuat bahan ajar, siapa pesertanya.

3. *Development* yaitu Rapat Persiapan pelaksanaan *e-learning* dilaksanakan 2 bulan sebelum pelaksaan *e-learning* mengingat pembuatan materi *e-learning* membutuhkan waktu yang lama, rapat tersebut wajib dihadiri oleh perwakilan masing-masing bidang/bagian di Pusdiklat, calon membuat bahan ajar, unit pengirim peserta pelatihan, dan widyaiswara pemilik program, pembuatan materi *e-learning* dapat dilakukan oleh pihak ketiga, widyaiswara, maupun pegawai Pusdiklat, dan proses validasi materi *e-learning* dari sisi konten yang dilakukan oleh widyaiswara pemilik program dan dari sisi format oleh Bagian Teknologi Informasi dan Komunikasi BPPK.
4. *Implementation* yaitu penayangan materi *e-learning* dilaksanakan sesuai dengan yang tertulis pada KAP.
5. *Evaluation* yaitu Evaluasi *e-learning* oleh peserta pelatihan menggunakan skala l*inkert* 5 atau menggukan *rate* pada setiap pelaksanaan materi/*courses*.

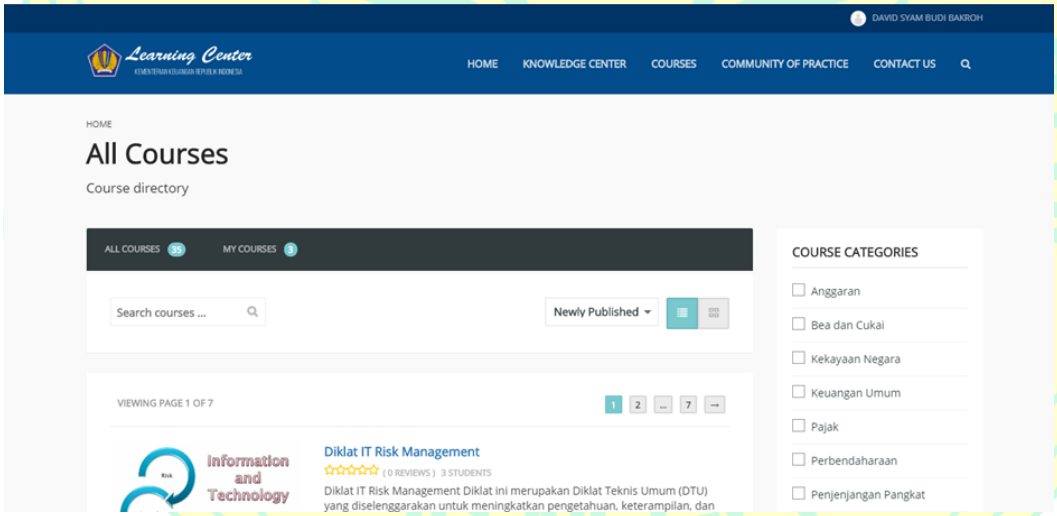
Dalam mendukung pembelajaran *e-learning*, BPPK telah menyediakan website atau platform yaitu www.klc.kemenkeu.go.id. Menu dalam platform tersebut (gambar 1.1) antara lain *course* (pelatihan), *microlearning*, *knowledge center* (pusat pengetahuan), *community of practice* , dan (komunitas para ahli). Sedangkan fitur pada platform dalam mendukung *e-learning* adalah memutar materi berupa audio, visual, audiovisual (video), unduh materi, forum diskusi, *chating*, kuis dan unggah tugas. Selain itu, widyaiswara/ pengajar dapat menyediakan waktu khusus bagi peserta untuk bertanya atau konsultasi terkait materi melalui *chating* dan webbinar.

Website tersebut telah digunakan sejak tahun 2017, telah berisi ratusan pelatihan, baik yang bisa langsung diikuti maupun yang terbatas penggunaannya. Materi pelatihan berisikan materi Anggaran, Bea dan Cukai, Pajak, Perimbangan Keuangan, Kekayaan Negara, Kebijakan Fiskal, Pengelolaan dan Pembiayaan Risiko, Perbendaharaan, dan lainnya yang berhubungan dengan pengelolaan keuangan Negara. Website tersebut telah berisikan 230 *online course*

(pelatihan *e-learning*) dengan tema keuangan Negara, 1778 knowledge document berisikan video dan artikel, dan juga 57 *Community of Practice*.

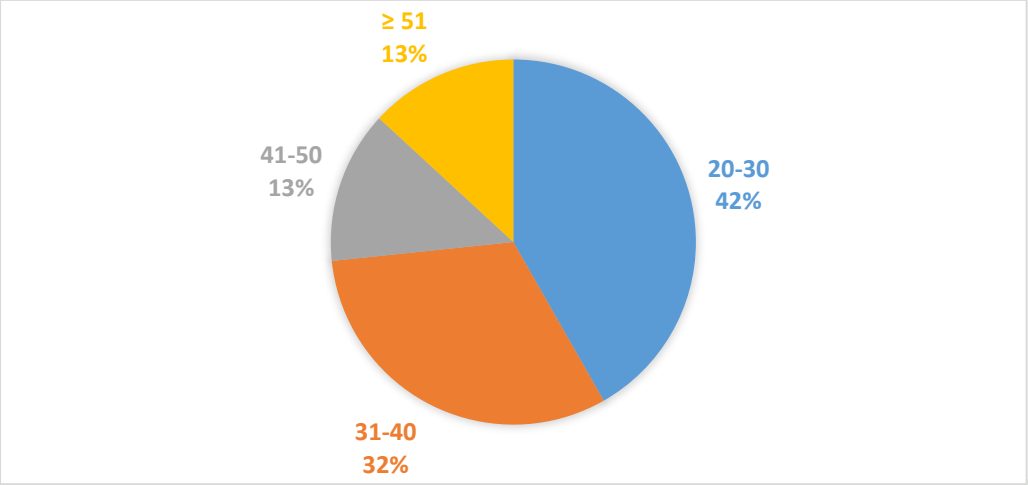


Gambar 1.1 landing page/halaman depan www.klc.kemenkeu.go.id



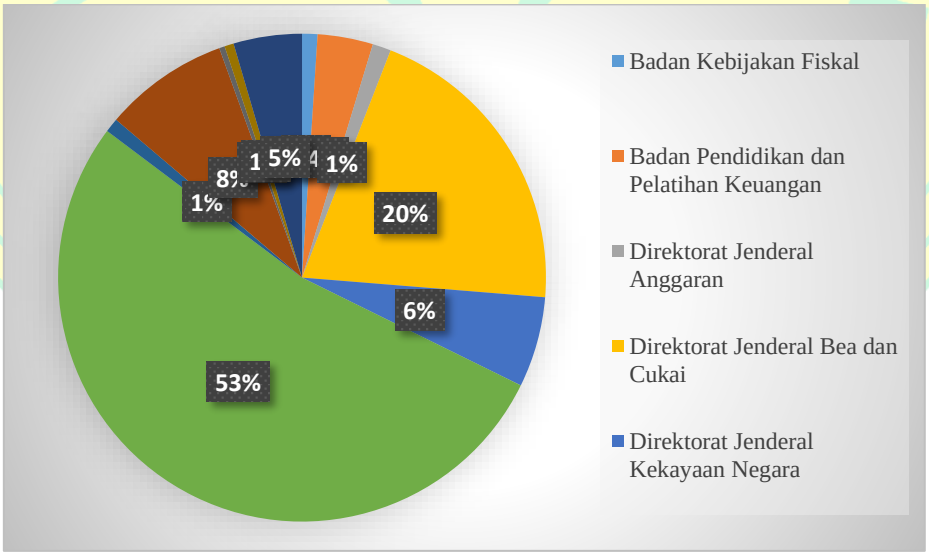
Gambar 1.2 All Course/ Menu www.klc.kemenkeu.go.id

e-learning yang telah dilaksanakan di BPPK memberikan data gambaran awal mengenai peserta antara lain unit kerja, usia, golongan/jabatan dan tingkat pendidikan. Berdasarkan usia, pengguna *e-learning* BPPK selama tahun 2015 – 2019 tampak seperti gambar 1.3 berikut:



Gambar 1.3 Pengguna e-Learning BPPK Berdasarkan Usia
Sumber: telah diolah kembali dari Sistem Informasi Kediklatan BPPK

Berdasarkan gambar 1.3 di atas, tampak bahwa pengguna *e-learning* BPPK terbanyak pada rentang usia 20 – 30 tahun sebesar 42%, 31 – 40 tahun sebanyak 32%, 41 – 50 tahun sebanyak 13% dan 51 ke atas sebanyak 13%. Selanjutnya, berdasarkan unit kerja eselon I tampak pada gambar 1.4 berikut:



Gambar 1.4 Pengguna *e-Learning* BPPK Berdasarkan Unit Eselon I Kemenkeu
Sumber: telah diolah kembali dari Sistem Informasi Kediklatan BPPK

Berdasarkan gambar 1.4 di atas, tampak bahwa pengguna *e-learning* BPPK terbanyak berasal dari Direktorat Jenderal Pajak sebesar 53%, Direktorat Jenderal Bea dan Cukai sebesar 20%, dan sisanya sebesar 27% terbagi untuk 9 unit eselon satu lainnya.

Kondisi yang dialami BPPK dalam memanfaatkan *e-learning* sebagai metode belajar berbeda dengan hasil beberapa penelitian terkait *e-learning*. BPPK belum mendapatkan hasil positif sebagaimana penelitian terkait *e-learning* seperti:

1. Haley (2013) menemukkan bahwa *online learning* memiliki implikasi positif terhadap pemahaman lebih baik dan memberikan lingkungan belajar yang efektif.
2. Xu, Huang, Wang, dan Heales (2014) menemukan bahwa desain pembelajaran melalui *e-learning* berdampak signifikan terhadap ekspektasi prestasi belajar, kepuasan, kemampuan diri (*self-afficacy*) dan pada akhirnya dapat meningkatkan prestasi belajar.
3. Luaran, et al. (2014) menemukan bahwa *e-learning* dapat memberikan gaya belajar yang menarik dan meningkatkan prestasi akademik siswa. Selain itu, *e-learning* juga dapat membantu memahami materi secara lebih efektif dibandingkan metode klasikal di kelas.
4. Standiford (2015) manfaat utama dari *e-learning* adalah fleksibilitas waktu pembelajaran. Fleksibilitas waktu belajar diperoleh dari akses materi di *e-learning* dapat dilakukan dari mana saja dan kapan saja.

Seharusnya, BPPK dapat memanfaatkan *e-learning* untuk meningkatkan kuantitas dan kualitas penyelenggaraan diklat guna mencapai target pengembangan kompetensi ASN Kemenkeu. Selanjutnya, dari beberapa penelitian terkait kediklatan menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Menurut Yulianti (2015) pelatihan pegawai memiliki pengaruh sebesar 44,2% terhadap kinerja karyawan. Pelatihan dan pengembangan pegawai berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja (Onyango & Wanyoike, 2014). Hasil penelitian Khan (2012) menyimpulkan bahwa organisasi dengan rencana pelatihan yang baik bagi karyawan, dapat meningkatkan kinerja karyawan. Pelatihan

dan pengembangan SDM memiliki dampak penting pada kinerja dan produktivitas karyawan (Sal, 2016).

Melihat kondisi program manajemen pembelajaran *e-learning* di BPPK masih memerlukan adanya perbaikan-perbaikan baik dari penyelenggaraannya, kurikulumnya, pengajarnya, maupun system pembelajarannya dan lain sebagainya. Pembelajaran *e-learning* di BPPK sudah berlangsung dari tahun 2016, banyak sekali permasalahan mengenai program *e-learning*.

Masalah yang berhubungan dengan e-learning di BPPK antara lain:

Pertama, penyelenggaraan *e-learning* harus didukung oleh budaya belajar yang sangat kuat, artinya seorang pegawai mempunyai keinginan sendiri untuk belajar dimana saja, kapan saja, dan tidak terbatas oleh apapun. Kesadaran akan budaya belajar inilah yang menjadi pondasi awal seorang pegawai mau mengikuti pembelajaran *e-learning*. Pada kenyataannya saat ini, masih diterapkannya *system reward* (hadiah) dan *punishment* (hukuman) terhadap budaya belajar terutama pembelajaran *e-learning*.

Kedua, waktu yang disediakan kantor untuk mengikuti pembelajaran *e-learning* terkadang kurang sinkron. Banyaknya pekerjaan yang dibebankan kepada seorang pegawai padahal yang bersangkutan sedang mengikuti pembelajaran *e-learning* membuat seorang pegawai tidak maksimal dalam memperoleh pengetahuan dan keterampilan dari pelatihan *e-learning* yang diikuti.

Ketiga, kualitas sistem dari pelatihan *e-learning*, terkadang pengetahuan yang dimiliki oleh peserta dalam menggunakan website *e-learning* masih kurang, sehingga dirasakan pembelajaran membingungkan. Kemungkinan bahwa pada sistem pembelajaran *e-learning* tersebut terlalu lama loading, sehingga pegawai merasa bosan dan tidak menyelesaikan pelatihan *e-learning*.

Keempat, kualitas kurikulum dari pelatihan *e-learning* juga menjadi alasan bagi pegawai untuk mengikuti pelatihan *e-learning* atau tidak. Pada pelatihan orang dewasa, jika dirasakan bahwa pelatihan yang diikuti tidak memberikan manfaat bagi diri sendiri maupun pekerjaan membuat pegawai tersebut juga enggan mengikuti pelatihan tersebut. Faktor lain mengenai kurikulum adalah adanya unsur kebaruan atau update terhadap materi yang diikuti, jika materi yang disampaikan merupakan materi-materi lama, maka pegawai juga akan merasa bosan.

Kelima, layanan yang diberikan oleh penyelenggaraan *e-learning*, layanan yang diberikan oleh penyelenggaraan adalah tidak bertemu langsung dengan pegawai yang mengikuti pelatihan e-*learning*. jika layanan yang diberikan tidak memuaskan atau tidak menyelesaikan permasalahan yang dihadapi pegawai akan merasa malas mengikuti pelatihan *e-learning*.

Pelatihan *e-learning* memang merubah pola pikir dan cara menambah pengetahuan dan ketrampilan, karena yang dahulu peserta bisa bertemu langsung dengan pengajar, menjadi belajar mandiri maupun dengan teknologi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu pejabat eselon tiga yang mempunyai tugas dan fungsi terkait evaluasi di Pusdiklat Keuangan Umum Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan, diperoleh beberapa pernyataan antara lain:

1. Tingkat Kepuasan Peserta atau evaluasi *reaction* terhadap penyelenggaraan *e-learning* sudah bagus tetapi masih ada beberapa *e-learning* dengan nilai indeks yang masih dibawah target, hal tersebut dikarenakan persiapan dari *e-learning* sangat kurang, sehingga menyebabkan peserta belum menjadi puas.
2. Tingkat *Learning* pada pelatihan *e-learning* di Pusdiklat Keuangan Umum, belum memperlihatkan hal yang maksimal, terlihat dari banyaknya jumlah peserta yang melakukan

retake pada saat ujian dengan bentuk *multiple choice* atau pilihan ganda, juga nilai yang diperoleh masih dibawah nilai dengan predikat baik yaitu diatas 75.

3. Evaluasi level 3 (perilaku) dan level 4 (Dampak) *e-learning* masih agak berat karena pelaksanaannya, beda dalam hal penyerapan materinya. Apalagi *e-learning* dengan banyak praktek, belum memenuhi harapan dari Pusdiklat Keuangan Umum. Jika ingin melaksanakan evaluasi level 3 dan level 4 berarti harus di monitoring terus menerus dalam penyelenggaraan *e-learning* tersebut untuk melihat tingkat penyerapan materi pemahaman dari masing-masing peserta dan pelaksanaan *e-learning* harus diperbanyak dengan model *synchronous* maya (tatap muka virtual).
4. Pusdiklat Keuangan Umum pernah mendapatkan tantangan dari Kepala Pusdiklat, bahwa pelatihan *e-learning* seharusnya bisa dievaluasi sampai pada level 4 (dampak)

Mengingat pentingnya masalah yang ada dan tantangan dari Kepala Pusdiklat, diperlukan penelitian dan evaluasi terhadap manajemen program pembelajaran *e-learning* yang telah dilaksanakan selama ini. Model Kirkpatrick dinilai cocok digunakan untuk menganalisis program pembelajaran *e-learning* di BPPK.

B. Pembatasan Penelitian

Uraian latar belakang di atas diperoleh gambaran dimensi permasalahan yang begitu luas. Namun menyadari adanya keterbatasan waktu dan sumber daya yang dimiliki penulis, maka penulis memandang perlu memberi batasan penelitian secara jelas dan terfokus. Selanjutnya masalah yang menjadi objek penelitian ini dibatasi hanya pada Pembelajaran *e-learning* di BPPK menggunakan Model Kirkpatrick yaitu *Reaction, Learning, Behaviour*, dan *Result*. Masa penelitian ditetapkan periode Januari 2020 sampai dengan Desember 2020.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan fokus penelitian yang telah diuraikan berkaitan dengan manajemen program pelatihan *e-learning* pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan, maka dalam

penelitian ini masalah tersebut akan dibatasi pada keefektifan pelaksanaan manajemen program pembelajaran *e-learning*.

Berdasarkan identifikasi dan fokus permasalahan penelitian maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Apakah peserta pelatihan *e-learning* merasa puas dengan pelaksanaan kegiatan tersebut?
2. Apakah ada perubahan nilai/skor terkait pengetahuan/kemampuan/kompetensi peserta sebelum dan sesudah mengikuti pelatihan *e-learning* di BPPK?
3. Apakah terjadi perubahan perilaku peserta pelatihan *e-learning* di lingkungan kerjanya?
4. Apakah terdapat dampak perubahan perilaku kerja peserta pelatihan *e-learning* terhadap tingkat produktifitas atau capaian kinerja organisasi?

D. Tujuan Penelitian

Secara khusus, penelitian ini ditujukan untuk:

1. Menganalisis tingkat kepuasan (*reaction*) peserta terhadap penyelenggaraan pelatihan *e-learning* di BPPK;
2. Menganalisis tingkat pemahaman (*learning*) peserta setelah mendapatkan pelatihan *e-learning* di BPPK;
3. Menganalisis perubahan perilaku (*behavior*) peserta *e-learning* setelah kembali ke tempat kerja;
4. Menganalisis dampak perubahan perilaku (*result*) peserta *e-learning* terhadap capaian kinerja;

E. Signifikansi Penelitian

Adapun manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah:

1. Dapat memberikan gambaran, informasi, dan saran yang berguna pada organisasi dalam pengembangan *e-learning* ke depan sesuai kebutuhan peserta.

2. Dapat memberikan kontribusi pengetahuan untuk menghindari pemborosan sumber daya dengan mengalokasi sumber daya untuk pengembangan *e-learning* tepat sasaran.

F. *State of The Art*

Pada penelitian yang dilakukan oleh Xu, Huang, Wang, dan Heals (2014) yang berjudul "*Enchancing e-learning effectiveness using an intelligent agent-supported personalized virtual learning environment: An empirical investigation*" menyatakan fasilitas personilisasi *e-learning* meningkatkan efektivitas pembelajaran online dalam hal kriteria ujian, kepuasan, dan kemanjuran diri.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Ali Mas'udi yang berjudul "Pengelolaan Pembelajaran Berbasis *e-learning* dalam meningkatkan kualitas pendidikan SMK Islam Al-Hikmah Mayong Jepara Tahun Pelajaran 2016/2017" merupakan penelitian lapangan (*field research*) dengan pendekatan kualitatif.

Pada penelitian ini menggunakan model evaluasi Kirkpatrick 4 level, juga merupakan penelitian kualitatif. Sedangkan pada Badan Pendidikan Pelatihan Keuangan Kementerian Keuangan untuk pelatihan *berbasis e-learning* baru dilakukan evaluasi sampai level *reaction* dan level *learning*, belum menyentuh level *behavior* dan level *result*

Penelitian "Evaluasi Program Pelatihan berbasis *e-Learning*" telah melengkapi evaluasi dengan menggunakan model evaluasi Kirkpatrick 4 level yaitu level *reaction*, level *learning*, level *behavior*, dan level *result*