

# BAB I PENDAHULUAN

## A. Latar Belakang Masalah

Indonesia tengah memasuki era *society 5.0*, di mana teknologi semakin berkembang dan digitalisasi akan menjadi bagian yang integral dalam kultur serta pola kehidupan manusia. Hal ini tentu menjadi tantangan yang perlu dihadapi para Aparatur Sipil Negara (ASN), di mana ASN dituntut untuk dapat adaptif dalam proses digital sehingga dapat memberikan pelayanan dan performa yang maksimal. Tentunya hal ini juga mendorong ASN untuk bertransformasi ke arah yang lebih baik guna mewujudkan tata kelola yang efektif, pemerintahan yang profesional, berintegritas tinggi, serta mampu menawarkan inovasi yang dapat mengatasi permasalahan di organisasi dan masyarakat secara cepat dan tepat.

Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) Asman Abnur mengatakan pengembangan Sumber Data Aparatur Sipil Negara (ASN) mutlak dilakukan. PerLAN Nomor 5 Tahun 2018 juga mengatur tentang kewajiban setiap ASN untuk melaksanakan pengembangan kompetensi paling sedikit 20 (dua puluh) jam pelajaran dalam periode 1 (satu) tahun. Tujuan dari pelatihan untuk para ASN adalah untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan sikap ASN agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan dengan sebaik-baiknya.<sup>1</sup>

Pengembangan kompetensi dapat dilakukan salah satunya dengan mengikuti pelatihan. Pada hakikatnya pelatihan merupakan suatu proses kegiatan melatih atau mengembangkan suatu keterampilan terkait kompetensi tertentu.<sup>2</sup> Pelatihan dapat dilakukan mulai dari tingkat individu, kelompok hingga masyarakat luas. Pelatihan diselenggarakan

---

<sup>1</sup> S.IP Henri Prianto Sinurat, "Pengembangan Kompetensi Sebagai Pemenuhan Kesejahteraan ASN," *Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia*, last modified 2022, [https://lan.go.id/Pengembangan\\_kompetensi ASN/](https://lan.go.id/Pengembangan_kompetensi ASN/).

<sup>2</sup> Riska Gustiana, Taufik Hidayat, and Achmad Fauzi, "Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia ( Suatu Kajian Literatur Review Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia )," *Jemsi* 3, no. 6 (2022): 657–666.

oleh lembaga-lembaga pendidikan berbasis kemasyarakatan, seperti lembaga kursus, balai pendidikan dan pelatihan, organisasi, perusahaan dan sebagainya.<sup>3</sup>

Pemimpin.id adalah salah satu organisasi non-profit dan *start-up edutech* di Jaringan Semua Murid Semua Guru (SMSG) yang bergerak di bidang pendidikan dan sosial yang berbasis teknologi yang dimana misinya adalah membangun ekosistem kepemimpinan di negara Indonesia. Pemimpin.id terinspirasi dari cerita rumah penoleh milik HOS Tjokroaminoto dimana pemimpin-pemimpin bangsa tinggal dan tumbuh, Pemimpin.id bermimpi untuk membuat ekosistem kepemimpinan Indonesia lebih baik melalui berbagai kegiatan, pendidikan dan penyebaran informasi.<sup>4</sup>

Dalam rangka mendukung kebijakan pemerintah diatas dan sebagai bentuk komitmen terwujudnya visi Pemimpin.id dalam menciptakan ekosistem pembelajaran kepemimpinan di Indonesia. Pemimpin.id membuat program pelatihan untuk para ASN yang ada diseluruh Indonesia yaitu *ASN Academy*.

*ASN Academy* bertujuan untuk membentuk ASN yang berdaya dengan memperkuat keterampilan kunci, mengasah jiwa kepemimpinan, dan menyinergikan kekuatan dengan mewadahi, melatih dan mengembangkan diri yang efektif untuk meningkatkan performa pekerjaan ASN agar dapat menjadi agen perubahan (*agent of change*) baik di organisasi maupun masyarakat . Sejak pertama kali diselenggarakan pada tahun 2020, *ASN Academy* telah menghasilkan 315 alumni dengan menginisiasi terbentuknya komunitas *Negarawan.id* sebagai jaringan alumni *ASN Academy*.

*ASN Academy* saat ini telah memasuki *Batch 6* yang diikuti oleh 78 ASN dari seluruh Indonesia dan dilaksanakan selama 3 bulan dengan 19 sesi pelatihan. Pelatihan *ASN Academy* dilaksanakan secara dalam jaringan dengan menggunakan metode sinkronus dengan memanfaatkan aplikasi *zoom cloud meeting*, *google classroom*, *group whatsapp* dan *e-learning* yang berupa modul elektronik sebagai media pembelajaran. *ASN Academy* kali ini mengusung tema ASN Merdeka Belajar, program ini hadir sebagai wadah peningkatan kapasitas yang inklusif — tidak hanya bagi ASN muda tetapi juga ASN *mid-senior* — untuk dapat menggali konsep kepemimpinan diri (*leading self*), kepemimpinan dalam organisasi (*leading network*), hingga kepemimpinan dalam mengelola perubahan (*leading changes*). Harapannya, *ASN Academy* dapat meningkatkan sinergitas dalam

---

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> Pemimpin.id, "Tentang Kami," last modified 2023, <https://pemimpin.id/tentang-kami/>.

merakit semangat ASN di Indonesia untuk terus belajar mengembangkan diri, berjejaring, serta menggali potensi maksimal agar dapat menjadi agen perubahan yang berintegritas, *agile*, inovatif, dan resilien.<sup>5</sup>

Saat ini peneliti terlibat pada *ASN Academy Batch 6* dengan waktu pelaksanaan kegiatan selama 3 bulan, dari mulai 13 Juli 2022 sampai dengan 15 Oktober 2022. Seluruh kegiatan pelatihan ini dilaksanakan secara daring dengan 19 sesi, yaitu:

1 sesi *studium generale* pada tanggal 22 Juli 2022, 2 sesi *monitoring value* pada tanggal 26 dan 29 Juli 2022, 3 sesi pra pelatihan pada tanggal 1-19 Agustus 2022, 10 sesi pelatihan pada tanggal 23 Agustus-30 September 2022, 1 sesi *coaching*, 1 sesi presentasi, dan yang terakhir 1 sesi *graduation* pada tanggal 15 Oktober 2022.<sup>6</sup>

Dalam melaksanakan program kerjanya, *Pemimpin.id* berkomitmen untuk senantiasa menjaga dan meningkatkan kualitas pembelajaran (*training* maupun *bootcamp*) yang diselenggarakan untuk mewujudkan pelayanan prima. Komitmen menjaga kualitas pembelajaran *Pemimpin.id* dilakukan mulai dari strategi perencanaan pembelajaran sampai pada evaluasi pascapembelajaran. Perencanaan pembelajaran dilakukan dengan melakukan Analisis Kebutuhan Pembelajaran (AKP) dan menyusun Desain Pembelajaran serta validasi program Pembelajaran secara intensif. Kualitas penyelenggaraan pembelajaran dilakukan dengan senantiasa memantau atau mengevaluasi kualitas pembelajaran berdasarkan survei kepada peserta selama pembelajaran berlangsung. Tahap terakhir adalah evaluasi pascapembelajaran yang bertujuan untuk mengetahui apakah pembelajaran yang diikuti mampu memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja alumni peserta dan/atau kinerja organisasi. Namun, berdasarkan hasil temuan yang ditemukan peneliti pada saat observasi dan melakukan *deep interview* dengan pelaksana *ASN Academy Batch 6* ditemukan fakta bahwa *ASN Academy* baru melakukan evaluasi pelatihan dengan *framework* Kirkpatrick sampai level 2 yaitu

---

<sup>5</sup> *Pemimpin.id*, "ASN Academy," last modified 2023, <https://pemimpin.id/bootcamp/asn-academy/>.

<sup>6</sup> *Pemimpin.id*, *Report ASNA 6*, 2022, <https://bit.ly/LaporanASNA6>.

*learning* yang artinya ASN Academy belum melakukan evaluasi pasca pelatihan.

ASN Academy dapat terus berjalan karena respon positif dari peserta dan seluruh pemangku kepentingan. Mengingat kebermanfaatannya dari program pelatihan ini dan agar tetap terus berjalan, maka diperlukan suatu bentuk evaluasi program pelatihan yang menyeluruh hingga pascapelatihan untuk mengetahui keberhasilan program pelatihan ini dan meningkatkan kualitas program pelatihan ASN Academy ini. Karena pelatihan yang baik bukan hanya membutuhkan perancangan yang baik, namun perlu mengevaluasi efektivitasnya untuk memastikan tercapainya tujuan pelatihan yang telah ditentukan. Dengan dilakukan evaluasi, kelemahan dan masalah yang dialami selama proses pelaksanaan pelatihan dapat diidentifikasi dan dengan informasi ini dapat dimanfaatkan sebagai umpan balik dalam perencanaan pelatihan di masa depan.

Evaluasi adalah kegiatan yang terencana untuk mengetahui keadaan suatu obyek dengan menggunakan instrumen dan hasilnya dibandingkan dengan tolak ukur untuk memperoleh kesimpulan.<sup>7</sup> Secara umum evaluasi bertujuan untuk memperoleh informasi yang akurat dan obyektif tentang suatu program yang telah direncanakan dan dilaksanakan. Informasi tersebut dapat berupa proses pelaksanaan program, dampak/hasil yang dicapai, efisiensi. Hasil evaluasi dapat juga dijadikan tolak ukur apakah program tersebut berhasil atau tidak, dapat dilanjutkan atau dihentikan, serta dapat dijadikan pijakan untuk menyusun program lanjutan.

Menurut Wirawan dalam buku Evaluasi, di dalam evaluasi pelatihan terdapat tujuh macam model pelatihan yaitu model evaluasi Kirkpatrick, evaluasi *Brinkerhoff Six-Stage*, model Evaluasi *The Bell System*, model evaluasi CIRO, model evaluasi *Saratoga Institute*, model evaluasi IBM dan model evaluasi Xerox.<sup>8</sup> Adapun model evaluasi yang

---

<sup>7</sup> Sulistyorini, *Evaluasi Pendidikan: Dalam Rangka Meningkatkan Mutu Pendidikan* (Yogyakarta: TERAS, 2009).

<sup>8</sup> Ibid.



akan dipakai pada penelitian ini yaitu model evaluasi Kirkpatrick atau biasa dikenal dengan istilah *Kirkpatrick Four Levels Evaluation Model*.

ASN Academy menggunakan model evaluasi Kirkpatrick karena dianggap paling mendekati dalam situasi yang ada pada penelitian.

Model evaluasi Kirkpatrick untuk mengevaluasi pelatihan merupakan kerangka evaluasi klasik dalam menilai efektifitas pelatihan dalam organisasi. Adapun pendapat lain yang dikemukakan oleh Lin, Y., T., Chen, S., C., & Chuang, H., T. yang memaparkan bahwa model empat level Kirkpatrick adalah model evaluasi yang secara luas diterima dan digunakan karena sederhana, lengkap, jelas dan mudah untuk dilaksanakan.<sup>9</sup>

Model evaluasi Kirkpatrick sangat cocok dalam mengevaluasi pelatihan. Evaluasi terhadap efektivitas program pelatihan atau training menurut Kirkpatrick mencakup empat level evaluasi, yaitu:

level 1 *reaction*, yaitu evaluasi yang mengukur bagaimana peserta bereaksi terhadap diklat yang diikuti, atau dengan kata lain mengukur kepuasan peserta pembelajaran (*customer satisfaction*); (2) Level 2 (*Learning*), yaitu evaluasi yang mengukur proses belajar dalam diklat yakni terjadinya transfer pengetahuan (*transfer of learning*). Evaluasi pada level ini bertujuan untuk mengukur hasil belajar peserta, antara lain perubahan sikap, berkembangnya pengetahuan dan/atau peningkatan keterampilan; (3) Level 3 (*Behavior*), yaitu evaluasi yang bertujuan untuk mengetahui sejauh mana perubahan perilaku terjadi setelah peserta mengikuti pelatihan; dan (4) Level 4 (*Results*), yaitu evaluasi untuk mengukur result atau hasil akhir yang terjadi setelah peserta mengikuti pelatihan.<sup>10</sup>

Setiap level evaluasi memiliki alatnya masing-masing yang juga memiliki tingkat level kesulitan yang berbeda-beda dalam pelaksanaannya. Setiap level dalam model evaluasi ini juga mempengaruhi level berikutnya.

Berdasarkan fenomena yang telah ditemukan oleh peneliti pada kegiatan ASN Academy Batch 6, peneliti merasa perlu untuk menyempurnakan kegiatan evaluasi model kirkpatrick yang sebelumnya

---

<sup>9</sup> Syafril Ramadhon, "Penerapan Model Empat Level Kirkpatrick Dalam Evaluasi Program Pendidikan Dan Pelatihan Aparatur Di Pusdiklat Migas," *Forum Diklat* (2015): 44.

<sup>10</sup> Bagiyono, "Evaluasi Pelatihan Teknik Mengajar Berdasarkan Model Empat Level Evaluasi Pelatihan Kirkpatrick," *Seminar Nasional VIII* (n.d.): 321.

hanya dilaksanakan sampai level 2 yaitu pembelajaran dengan hasil evaluasi:

Level 1 yaitu secara umum peserta merasa sangat puas dengan sesi pelatihan *ASN Academy batch 6* karena sesi berlangsung secara interaktif, menyenangkan, dan menggunakan berbagai metode maupun pendekatan (rata-rata nilai reaksi kepuasan peserta 5.8 dari 6.0 yang artinya sangat puas).

Level 2 yaitu 96% dari 71 peserta berhasil mendapatkan nilai lebih dari 75 (nilai minimum kelulusan).<sup>11</sup>

Melihat hasil yang positif tersebut, evaluasi *ASN Academy* supaya bisa diterapkan lebih terperinci, lebih mendalam serta dapat dilakukan berkelanjutan hingga level 4 yaitu evaluasi hasil. Hal ini dipandang perlu untuk melakukan suatu kajian atau penelitian untuk menjamin kualitas pelatihan dengan melaksanakan evaluasi baik pada saat proses pelatihan berlangsung, maupun hingga pelatihan telah selesai dan para alumni telah kembali di unit kerja masing-masing.

Harapannya setelah melakukan penelitian evaluasi program pelatihan *ASN Academy batch 6* ini dapat menjadi pedoman atau acuan dalam aspek evaluasi bagi pihak *ASN Academy* sehingga *ASN Academy* dapat berjalan lebih baik lagi kedepannya dan dapat menjadi contoh bagi penyelenggara pelatihan di luar sana. Peneliti telah menjalin komunikasi yang baik dengan penyelenggara pelatihan dan peneliti dilibatkan langsung dalam proses pelatihan, sehingga dapat lebih mudah untuk menganalisis dan terjun langsung mengamati fenomena yang terjadi. Oleh karena itu, peneliti sangat tertarik untuk melakukan penelitian atau mengkaji mengenai **“Evaluasi Program Pelatihan ASN Academy Batch 6 di Pemimpin.id”**

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang terjadi, peneliti mengidentifikasi beberapa masalah yaitu:

1. *ASN Academy* baru melakukan evaluasi pelatihan dengan *framework*

<sup>11</sup> Pemimpin.id, *Report ASNA 6*. <https://bit.ly/LaporanASNA6>.

Kirkpatrick sampai level 2 yaitu *learning*.

2. Penerapan evaluasi program perlu dilakukan untuk mengambil keputusan yang akan ditentukan selanjutnya terhadap program ini untuk *batch* berikutnya.
3. Pelaksanaan penilaian yang dilakukan oleh Pemimpin.id cenderung penilaian terhadap saat peserta melaksanakan proses pembelajaran bukan dari perubahan perilaku pasca pelatihan, atau hasil akhir yang dibuat peserta.
4. Penyempurnaan evaluasi program sampai level 4 (hasil) perlu dilakukan untuk mengetahui evaluasi pascapelatihan dan hasil akhir untuk mengetahui keberhasilan atau keefektifan program.

### **C. Pembatasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah penelitian di atas, maka batasan penelitian dibatasi hanya pada evaluasi program pelatihan ASN *Academy Batch 6* yang terdiri dari peserta pelatihan, selain itu evaluasi program pelatihan ini menggunakan model evaluasi Kirkpatrick yang meliputi reaksi, pembelajaran, tingkah laku, dan hasil.

### **D. Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian konteks penelitian yang ada di atas, maka rumusan masalah yang menjadi pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah program Pelatihan ASN *Academy Batch 6* di Pemimpin.id sudah berjalan dengan efektif berdasarkan *framework* model evaluasi kirkpatrick ?
2. Bagaimana bentuk penilaian dan hasil evaluasi pada setiap level evaluasi yang meliputi reaksi, pembelajaran, tingkah laku dan hasil dari pelatihan ASN *Academy Batch 6* di Pemimpin.id?

### **E. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui apakah program Pelatihan ASN *Academy Batch 6* di *Pemimpin.id* sudah berjalan dengan efektif berdasarkan *framework* model evaluasi kirkpatrick ?
2. Mengetahui dan mendeskripsikan hasil dari setiap level evaluasi yang meliputi reaksi, pembelajaran, tingkah laku dan hasil.

### **F. Kegunaan Hasil Penelitian**

Adapun kegunaan dari penelitian ini penulis kategorikan menjadi dua bagian yaitu secara teoritis dan praktis sebagai berikut:

#### a) Teoritis

- 1) Adanya penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan ilmu pengetahuan yang bermanfaat bagi pembaca maupun penulis sendiri.
- 2) Diharapkan hasil penelitian ini sekiranya dapat memberikan kontribusi pemikiran bagi kajian lebih lanjut tentang Evaluasi Pelatihan dengan Model Evaluasi Kirkpatrick.

#### b) Praktis

1. Adanya penelitian ini semoga dapat dijadikan rujukan atau referensi bagi peneliti lain dalam penyusunan tulisan berupa makalah, skripsi, tesis atau sejenisnya yang berkaitan dengan penelitian ini.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan bagi *Pemimpin.id* sebagai bahan evaluasi program pelatihan dalam upaya peningkatan atau perbaikan pelatihan yang dapat berpengaruh dalam pengelolaan dan pengembangan program pelatihan ASN *Academy* berikutnya.