

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Pada subbab penelitian terdahulu ditemukan beberapa penelitian yang telah dilaksanakan dan berkaitan atau memiliki keterkaitan dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis yaitu tentang Pelaksanaan Pelatihan Satu Pintu pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Istimewa Yogyakarta sebagai berikut :

Penelitian oleh Azwar Iskandar tahun 2019 Balai Diklat Keuangan Makassar. Jurnal ini berjudul Evaluasi Diklat ASN Model Kirkpatrick (Studi Kasus Pelatihan *Effective Negotiation Skill* Balai Diklat Keuangan Makassar). Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi tingkat kepuasan peserta diklat terhadap pengajar dan penyelenggaraan diklat, mengevaluasi dampak terhadap hasil pelatihan pada meningkatnya kinerja peserta pelatihan dan unit kerja serta mengidentifikasi hambatan dalam penerapan hasil pelatihan. Berdasarkan jurnal ini, peneliti menyatakan bahwa Teori Evaluasi Kirkpatrick ini merupakan gambaran 4 (empat) level yang dipakai untuk penggambaran tahapan dan alur dari evaluasi suatu program diklat. Dalam hal ini disetiap level memiliki makna yang penting dan saling berkaitan untuk level selanjutnya. Pada saat evaluasi yang dilakukan pada level satu dengan level berikutnya terjadi proses yang sulit serta membutuhkan banyak waktu akan tetapi akan memberikan hasil informasi evaluasi yang memiliki nilai. Dengan menggunakan model Evaluasi Kirkpatrick pada Level 1 (Reaksi) penulis akan melakukan evaluasi terhadap kepuasan dari peserta diklat pada pengajar serta layanan/penyelenggaraan diklat. Kemudian pada Level 2 (*Learning*) penulis akan melaksanakan evaluasi pada penerapan dari hasil diklat untuk peningkatan kemampuan alumni peserta diklat untuk mendukung tugas alumni ketika kembali ke unit kerja. Selanjutnya di Level 3 (*Behaviour*) digunakan untuk evaluasi terhadap dampak dari hasil diklat yang dilakukan terhadap peningkatan kinerja alumni. Dan yang terakhir yaitu (*Result*) yang

digunakan untuk mengidentifikasi hambatan yang terjadi pada *output* pelatihan dan tidak dapat mendukung meningkatnya kompetensi serta kinerja alumni setelah kembali ke unit kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh aspek dalam hasil evaluasi pelaksanaan yang mendapatkan nilai dari peserta berdasarkan kategori predikat baik walaupun belum terpenuhinya tingkat dari harapan peserta yang dilikat dari rata-rata angka di bawah 100%. Kemudian, semua komponen dari evaluasi untuk pengajar peserta mengatakan bahwa telah sesuai dengan yang diharapkan. Pelatihan yang diselenggarakan mampu untuk mendukung peningkatan kemampuan alumni peserta pelatihan terhadap dukungan dalam menjalankan pekerjaan setelah kembali pada instansi. Hasil penelitian yang dilakukan ini secara keseluruhan pelatihan menunjukkan hasil pada kinerja alumni serta instansi kerja yang menunjukkan rata-rata tingkat menunjukkan hal yang positif terhadap individu instansi kerja (Iskandar, 2019).

Penelitian yang dilaksanakan oleh Rahmat Aulia pada tahun 2020 Balai Diklat Keagamaan Jakarta, Indonesia. Jurnal ini berjudul Penerapan Model Evaluasi Kirkpatrick Pada Pelatihan Dasar CPNS Calon Hakim MA Pada Mata Pelatihan ANEKA di Balai Diklat Keagamaan Jakarta. Tujuan dari penelitian yaitu untuk menghasilkan gambaran yang berkaitan dengan implementasi Evaluasi Model Kirkpatrick pada Pelatihan Dasar CPNS Calon Hakim MA pada Mata Pelatihan Akuntabilitas, Nasionalisme, Etika Publik, Komitmen Mutu dan Anti Korupsi (ANEKA). Berdasarkan jurnal Model Evaluasi Kirkpatrick pada Level 1 *reaction* ini tidak mengukur yang telah dipelajari akan tetapi mengukur minat, tingkat perhatian, dan motivasi peserta pelatihan. Level 2 *learning* fokus terhadap perubahan perilaku yang ada ketika kegiatan pelatihan sehingga akan bersifat internal. Level 3 *behavior* (evaluasi tingkah laku) yang berfokus terhadap berubahnya tingkah laku pasca mengikuti pelatihan sehingga penilaian dari tingkah laku tersebut mengarah pada sifat yang eksternal. Dan yang terakhir level 4 *result* (hasil akhir) yang merupakan hasil akhir dikarenakan peserta telah terlibat dalam suatu pelatihan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi pada evaluasi Model Kirkpatrick terhadap Program

Pelatihan Dasar CPNS pada materi pelatihan ANEKA efektif yang bertujuan sebagai bekal, meningkatkan kemampuan serta kemampuan dari peserta dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai individu yang melayani masyarakat, mampu untuk meningkatkan kemampuan peserta dalam pengaplikasian materi ANEKA ketika melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai ASN. Penggunaan model Kirkpatrick pada tahapan belajar mata pelatihan ANEKA pada Pelatihan Dasar CPNS, dalam hal ini aktifitas dari belajar peserta menunjukkan hal yang efektif serta mampu untuk eksplor terhadap *skill* yang dimiliki oleh peserta (Aulia, 2020).

Hasil penelitian dari Khalimi, Pardomuan Robinson Sihombing September 2021 Pusdiklat PSDM Kemenkeu, Badan Pusat Statistik, Jakarta. Jurnal ini berjudul Evaluasi Model Kirkpatrick Pelatihan Persiapan Sertifikasi Penyuluh Antikorupsi pada Pusdiklat PSDM. Berdasarkan jurnal ini, Model Evaluasi Kirkpatrick digunakan untuk pelaksanaan evaluasi pada pendidikan dan pelatihan. Dalam mengevaluasi ini dibagi menjadi 4 level yang dimana antara level satu dan yang lainnya saling berpengaruh. Keempat level tersebut yaitu Level 1 (*Reaction*), merupakan evaluasi untuk pengukuran reaksi dari peserta pelatihan yang diikuti. Level 2 (*Learning*), evaluasi yang dilakukan untuk melakukan pengukuran pada proses belajar terhadap diklat atau adanya transfer pembelajaran. Level 3 (*Behaviour*), bertujuan untuk melihat tingkat perubahan dari perilaku yang didapatkan setelah peserta terlibat dalam diklat. Level 4 (*Result*), digunakan untuk pengukuran pada hasil dari pelatihan oleh peserta setelah mengikuti diklat yang dilihat dari meningkatnya produktivitas dan meningkatnya kualitas pada instansi kerja. Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengevaluasi persiapan sertifikasi pelatihan tentang penyuluh antikorupsi pada level 3 dan level 4. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelaksanaan pelatihan menghasilkan perubahan perilaku peserta di unit kerja. Data tersebut diperkuat dengan penelitian yang menghasilkan rata-rata skor pasca pelatihan meningkat dibandingkan skor sebelum pelatihan. Hal ini juga didukung dengan hasil pengujian yang dilakukan pada level 3 dan 4. Berdasarkan hasil wawancara dapat dipastikan bahwa para alumni telah

mengamalkan nilai-nilai anti korupsi pada pekerjaan sehari-hari di kantor (Khalimi & Sihombing, 2021).

Hasil penelitian dari Ranti Nuranita dan Dedi Restendi Desember 2021 Balai Diklat Keagamaan Bandung. Jurnal ini berjudul Menakar Hasil Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil di Balai Diklat Keagamaan Bandung Dengan Evaluasi Kirkpatrick. Berdasarkan jurnal ini, Kirkpatrick menegaskan bahwa terdapat tiga alasan yang spesifik untuk pelaksanaan evaluasi program dalam penetapan ketersediaan dari dana pelatihan yang dilakukan dengan menunjukkan terkait dengan proses suatu program pelatihan dapat berpartisipasi dalam sasaran dan tujuan organisasi, yang akan menentukan dilanjutkan atau tidaknya sebuah program pelatihan, dan untuk memperoleh informasi terkait dengan cara pada peningkatan program pelatihan pada masa yang akan datang. Dilihat dari hasil evaluasi pada Pelatihan Dasar CPNS yang dilaksanakan oleh Balai Keagamaan Bandung Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama Tahun 2019 dengan model evaluasi empat level Kirkpatrick terutama pada level IV result yang menunjukkan jika atasan langsung dari peserta latsar cpns 2019 yang berasal dari satker Kantor Kementerian Agama Kota Bandung, Kota Cimahi, Kabupaten Bandung dan Kabupaten Bandung Barat merasakan sangat puas dengan peserta latsar yang menunjukkan rata-rata Tingkat kepuasan diatas 70%. Pelatihan Dasar CPNS menunjukkan *output* alumni peserta pelatihan yang memenuhi pengetahuan, kemampuan, dan sikap yang dibutuhkan PNS dalam pelaksanaan tugas dapat mendukung upaya peningkatan organisasi (Restendi & Nuranita, 2021).

Hasil penelitian dari Maria Iflah, Sedarmayanti, Teni Listiani pada bulan Juni 2022 dengan menggunakan Model Evaluasi Kirkpatrick yang berjudul Model Evaluasi Pasca Pelatihan Pejabat Inti Satuan Kerja Bidang Jalan dan Jembatan di Balai Diklat Wilayah IV Kementerian PUPR. Tujuan penelitian ini yaitu untuk melakukan analisis terkait dengan proses dari pelaksanaan evaluasi pasca pelatihan PISK, yang sekaligus untuk perancangan model dari evaluasi. PISK merupakan Pejabat Inti Satuan

Kerja yang merupakan ASN dengan menduduki jabatan sebagai Kasatker/Asisten/Satker/PPK. Berdasarkan penelitian ini Level 1 Reaksi digunakan untuk pengukuran terhadap tingkat kepuasan peserta pada pelaksanaan diklat PISK dan menggunakan aspek pengukuran yang meliputi layanan panitia penyelenggara, pengajaran yang berkualitas, kurikulum, materi pelatihan, dan fasilitas. Level 2 Pembelajaran ditahap 2 ini dilaksanakan untuk pengukuran pada level kepehaman dari peserta dalam daya serap dan materi dari peserta dalam materi diklat yang disampaikan. Level 3 Perilaku, evaluasi tingkat ini dilaksanakan untuk pengukuran dari berubahnya perilaku peserta pelatihan pasca kembali pada lingkungan kerjanya. Level 4 Hasil, digunakan untuk mengukur dampak perubahan perilaku kerja pelatihan terhadap tingkat produktivitas organisasi. Hasil dari penelitian menunjukkan pelaksanaan dari Evaluasi Pelatihan PISK yang dilaksanakan dengan *pre-test* dan *post-test*. Mengacu dalam model Kirkpatrick tahapan evaluasi yang telah dilakukan terhadap pegawai hanya terdapat pada level 1 (reaksi) dan level 2 (*learning*). Selanjutnya, menunjukkan jika dalam pelaksanaan evaluasi implementasi hasil pelaksanaan pelatihan ini belum dapat dikatakan mampu untuk dijadikan alat ukur yang akurat pada keberhasilan dari program diklat (Iflah et al., 2021).

Penelitian yang dilakukan oleh Surjanto pada bulan Desember tahun 2022 yang berjudul Evaluasi Pelatihan Kepemimpinan Pengawas Berdasarkan Model Evaluasi Kirkpatrick Level-1 dan Level-2 di BKPSDM Kabupaten Sukabumi. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mendapatkan gambaran yang berkaitan dengan (1) Reaksi peserta pelatihan pada kualitas dari widyaiswara dan kualitas terselenggaranya pelatihan selama ikut serta dalam pelatihan PKP di BKPSDM Kabupaten Sukabumi, dan (2) Hasil pembelajaran peserta pelatihan dalam keikutsertaan Pelatihan PKP yang menggunakan metode *blended learning* di BKPSDM Kabupaten Sukabumi. Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa para Widyaiswara BKPSDM Kabupaten Sukabumi telah melaksanakan perencanaan diklat PKP yang menggunakan metode *blended learning* dengan baik. Dalam hal

ini widyaiswara memfasilitasi peserta dalam pembelajaran secara daring dan juga terdapat pendampingan serta pembimbingan yang berupa studi turun lapang, adanya seminar terhadap rancangan aksi perubahan, melakukan keberlanjutan aksi perubahan serta ada sminar hasil dari aksi perubahan. Sedangkan untuk kualitas pelayanan penyelenggara menunjukkan bahwa pelayanan sangat baik. Hal ini dikarenakan dapat berkontribusi terhadap efektifitas pelatihan (Surjanto, 2022).

Penelitian yang dilakukan oleh Inia Syafitri dan Budi Fernando Tumanggor pada tahun 2024 yang berjudul Evaluasi Pelatihan Kebencanaan bagi Pegawai Negeri Sipil dengan Model Kirkpatrick di Badan Nasional Penanggulangan Bencana Republik Indonesia. Penelitian ini bertujuan untuk melihat hasil dari evaluasi pelatihan kebencanaan bagi Pegawai Negeri Sipil BNPB yang mengikuti pelatihan kebencanaan. Model Evaluasi Kirkpatrick digunakan untuk penilaian terhadap pengembangan dan pelaksanaan pelatihan untuk mengembangkan kemampuan SDM. Model evaluasi ini terdiri dari 4 level yaitu level 1 reaksi yang digunakan untuk menilai yang berdasarkan pada respon dari peserta yang melakukan pelatihan terhadap tahapan dan agenda pembelajaran selama pelatihan berlangsung. Level 2 pembelajaran, penilaian yang berdasarkan pada bertambahnya pengetahuan, kemampuan, dan keahlian dari peserta pasca ikut dalam pelaksanaan pelatihan. Level 3, perilaku yaitu penilaian yang didasarkan pada terdapat atau tidaknya perubahan tingkah laku peserta setelah mengikuti pelatihan. Dan level 4, hasil yang merupakan penilaian yang dilihat pada ada atau tidaknya peningkatan efisiensi, efektifitas, produktivitas dan kualitas individu setelah mengikuti pelatihan.

Dengan keempat indikator tersebut maka hasil penelitian yang dilakukan ini telah terlaksana dengan baik dan berdampak positif. Kesimpulan dari model evaluasi Kirkpatrick yang telah dilakukan pada level 1 yaitu peserta merasa puas terhadap pelatihan kebencanaan yang dilakukan oleh BNPB akan tetapi terdapat kurangnya pada penyesuaian target dari peserta dan jadwal pelatihan belum fleksibel. Kemudian materi

pelatihan sudah baik akan tetapi belum disesuaikan dengan tingkat pengalaman sehingga masih kurang. Level 2 pembelajaran, para peserta pelatihan melakukan peningkatan pemahaman yang berkaitan dengan dasar-dasar dari kebencanaan meskipun ditemukan ketidaksesuaian dalam soal *pre-test* dan *pos-test* dengan materi yang telah diberikan. Dan dalam mengaplikasikan materi pelatihan pada konteks pekerjaan sehari-hari masih terbatas terutama pada PNS di bidang administratif. Kemudian pada level 3, perilaku peserta ditunjukkan melalui sikap yang reaktif menjadi proaktif terhadap bencana, akan tetapi terdapat belum optimalnya integrasi dalam pengetahuan pada kegiatan sehari-hari. Level 4, hasil dalam hal ini peserta terlibat penuh dalam perluasan pemahaman terkait dengan kebencanaan. Agar implementasinya dapat lebih efektif maka dalam hal ini dibutuhkan pelatihan yang berkelanjutan (Syafitri & Tumanggor, 2024).

2.2 Evaluasi Pelatihan

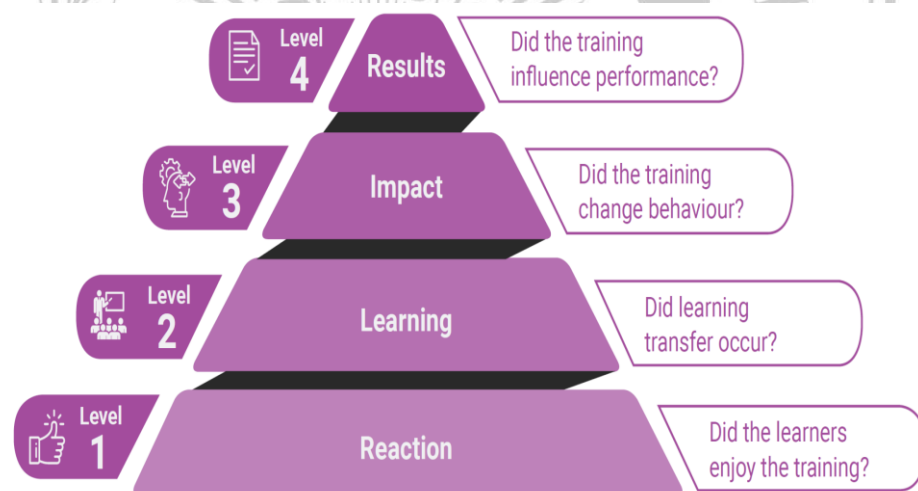
Evaluasi adalah suatu proses yang dilakukan sebagai penyedia informasi yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan terhadap tujuan yang akan diraih, rancangan, implementasi, dan efektivitas dalam mendukung pengambilan Keputusan, mendukung akuntabilitas, dan meningkatkan pemahaman fenomena. Bagian terpenting dalam evaluasi adalah memberikan informasi untuk menentukan pilihan terbaik. Dalam suatu pelatihan, evaluasi memiliki peran yang penting hal ini dikarenakan evaluasi menjadi cerminan dari sejauh mana berkembangnya serta kemajuan dari kualitas hasil pelatihan. Proses evaluasi program pelatihan bersifat tidak dapat individu, akan tetapi dalam hal ini memiliki tahapan yang saling berhubungan ketika pada awal penyusunan kurikulum (perencanaan pelatihan), persiapan pelatihan, fasilitas, pengelolaan jadwal, serta media dan alat bantu lain ketika melaksanakan pelatihan (Diklat). Proses evaluasi dari program pelatihan dapat dinyatakan berhasil apabila keseluruhan dari proses yang dijalankan pada penyelenggaraan pelatihan dapat berjalan dengan baik dimulai dari tahap awal hingga akhir dari proses kegiatan pelatihan (Nurjanah, 2018).

Pada kegiatan mengevaluasi program pelatihan terdapat beberapa ahli yang mengembangkan terkait dengan teori tersebut. Salah satunya yaitu

Kirkpatrick, yang menjadi salah satu pakar dari evaluasi suatu program pelatihan pada pengembangan Sumber Daya Manusia. Model evaluasi Kirkpatrick ini diperkenalkan pertama kali pada tahun 1975. Rangkaian model evaluasi yang dikemukakan oleh Kirkpatrick ini diakui memiliki kelebihan karena bersifat sangat sederhana, melakukan evaluasi dengan mendalam, serta mudah untuk diterapkan pada seluruh situasi pelatihan. Evaluasi secara mendalam dalam hal ini maksudnya yaitu dapat menjangkau segala sisi dari suatu program pelatihan. Model tersebut dikatakan sederhana dikarenakan mempunyai logika alur yang sederhana serta mudah untuk dipahami kemudian klasifikasi yang jelas dan sederhana. Namun, dalam hal kegunaan model ini dapat dipakai untuk mengevaluasi bermacam-macam jenis pelatihan dalam situasi berbeda. Menurut Kirkpatrick, evaluasi yaitu suatu kegiatan yang digunakan untuk mengetahui efektivitas suatu program pelatihan.

Gambar 2. 1

Evaluation Framework Kirkpatrick



Sumber: *Evaluation Framework Kirkpatrick*

Berdasarkan gambar diatas, tahapan evaluasi berdasarkan model Kirkpatrick dilaksanakan melalui empat tahapan atau kategori. Tahapan evaluasi program model Kirkpatrick ini terdapat 4 bagian yaitu: (1) *Reaction*; hal ini merupakan evaluasi yang digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan peserta terhadap pelaksanaan pelatihan. (2) *Learning*; adalah penilaian untuk mengukur tambahan pengetahuan, keterampilan dan perubahan sikap peserta setelah mengikuti kegiatan pelatihan. (3) *Behaviour*; hal ini merupakan evaluasi

untuk mengetahui derajat perubahan perilaku kerja setelah peserta pelatihan kembali bekerja. (4) *Result*; tahapan ini merupakan tahap evaluasi untuk mengetahui dampak perubahan perilaku kerja peserta pelatihan terhadap tingkat produktivitas organisasi. Untuk mengetahui secara rinci model evaluasi yang dikembangkan oleh Kirkpatrick maka akan dijelaskan sebagai berikut:

1. *Reaction* (Reaksi)

Evaluasi pada tahap reaksi ini memiliki tujuan untuk melihat tingkat kepuasan dari peserta pelatihan pada kegiatan penyelenggaraan pelatihan. Tingkat kepuasan harus diukur hal ini dikarenakan memiliki relevansi terhadap suatu pelatihan. relevansi tersebut yaitu: Yang pertama, evaluasi tahap reaksi ini adalah kegiatan evaluasi terhadap tahapan dan proses pelatihan. Untuk mengetahui kualitas dari proses dan pelaksanaan evaluasi ini diukur dengan tingkat kepuasan dari peserta pelatihan. Respon kepuasan dari peserta pelatihan yang menunjukkan semakin bagus maka dapat diartikan bahwa penyelenggaraan pelatihan berhasil. Kemudian yang kedua, untuk mengetahui kepuasan peserta pelatihan dapat diukur berdasarkan berbagai aspek pelatihan. Salah satunya yaitu struktur kursus pelatihan dan kepuasan peserta terhadap kursus yang berdampak langsung pada motivasi dan semangat belajar selama pelatihan. Selain itu, aspek yang lain meliputi: panitia yang menyelenggarakan pelatihan, kualitas dari struktur, kurikulum yang terdapat pada pelatihan, materi pelatihan, metode dalam pembelajaran, dapat menciptakan suasana kelas yang nyaman untuk peserta, sarana dan prasarana yang menunjang baik fasilitas yang utama maupun pendukung, nilai dan makna dari inti pelatihan, dan hal lain yang memiliki keterkaitan dengan penyelenggara dari suatu pelatihan. Pengukuran dari indikator reaksi ini relatif mudah, hal ini dikarenakan dapat dilaksanakan melalui *reaction sheet* yang dilakukan dengan menggunakan angket. Tujuan dilaksanakannya evaluasi pada indikator ini yaitu untuk

mengetahui respon dari peserta pelatihan pada kualitas dari penyelenggaraan pelatihan. Maka dari itu, untuk dapat menghasilkan tujuan yang diinginkan sebaiknya waktu yang paling tepat untuk digunakan dalam penyebaran angket yaitu ketika pelatihan berakhir atau dapat juga disebarakan sebelum beberapa saat sebelum berakhirnya pelatihan.

2. *Learning* (Pembelajaran)

Menurut Kirkpatrick, definisi dari belajar yaitu untuk melihat perubahan dari sikap mental (*attitude*), perbaikan dari pengetahuan, serta bertambahnya keterampilan dari peserta ketika telah selesai mengikuti program pelatihan. Evaluasi tingkat kedua ini sebenarnya merupakan evaluasi terhadap hasil pelatihan. Dimana dalam hal ini hasil pengukuran sebelum dan sesudah pelatihan akan dibandingkan, dan jika poin diatas meningkat maka program dapat dikatakan berhasil. Semakin tinggi dari tingkat perbaikannya, maka semakin sukses pula program pelatihan yang dilaksanakan.

Dibandingkan dengan mengevaluasi reaksi peserta, tugas pengukuran dalam langkah evaluasi kedua ini relatif lebih menantang dan memakan waktu. Sebagai hasilnya, penggunaan alat ukur dan pemilihan periode yang tepat akan memungkinkan untuk mendapatkan hasil pengukuran yang sangat tepat. Tes tulis dan tes kinerja adalah alat yang tersedia dalam hal ini. Penilaian kinerja akan digunakan untuk mengukur seberapa besar peningkatan keterampilan peserta, dan ujian tertulis akan mengukur seberapa besar peningkatan pengetahuan dan sikap peserta. Tes diberikan sebelum dan sesudah sesi pelatihan untuk mengukur seberapa besar kemajuan yang telah dicapai dalam bidang-bidang ini. Selain itu, Kirkpatrick menyarankan untuk menggunakan kelompok pembanding untuk mengukur seberapa baik instruksi yang diberikan mempengaruhi peserta. Kelompok yang tidak ikut serta dalam program

pelatihan adalah kelompok pembanding. Dalam hal ini, keberhasilan program pada peserta pelatihan dinilai dengan mengukur kedua kelompok dan membandingkan kedua hasil tersebut.

3. *Behaviour* (Perilaku)

Evaluasi perilaku ini berfokus pada perilaku ketika melaksanakan pekerjaan oleh peserta pelatihan yang dilihat dari setelah peserta kembali pada lingkungan kerja masing-masing. Yang dimaksud perilaku ini yaitu perilaku kerja yang secara langsung berkaitan dengan materi pelatihan, bukan tindakan yang berkaitan dengan hubungan interpersonal dan rekan kerja. Dengan demikian, tujuan dari penilaian ini adalah untuk mengetahui sejauh mana sikap mental (*attitude*) telah berubah, perbaikan pengetahuan yang dimiliki, serta adanya tambahan keterampilan yang didapatkan dan sangat berpengaruh pada kinerja dari peserta setelah kembali ke lingkungan kerja. Dengan adanya evaluasi pada tahap ini akan mengetahui adanya perubahan sikap mental peserta, peningkatan pengetahuan dan/atau bertambahnya keterampilan akan diterapkan di lingkungan kerja peserta, atau akan terkandung dalam diri peserta dan tidak dilakukan implementasi akan perkembangan dari perilaku peserta tersebut.

Tempat kerja peserta dapat diobservasi secara langsung untuk melengkapi penilaian. Selanjutnya, wawancara dengan atasan dan rekan kerja peserta dapat digunakan untuk mencapai hal ini. Sehingga memungkinkan untuk mengamati perubahan perilaku kerja peserta sebelum dan sesudah program. Hal ini juga diantisipasi bahwa akan memungkinkan untuk mendeteksi perubahan perilaku kerja peserta pasca pelatihan. Selain itu, adanya dokumentasi dan catatan lapangan sebelum mengikuti pelatihan juga sangat diperlukan. Hal ini dikarenakan catatan

tersebut akan sulit untuk didapatkan ketika peserta telah selesai dalam melaksanakan pelatihan.

Pada program pelatihan rutin yang bekerjasama dengan lembaga pendidikan dan penyelenggaraan pelatihan, pengukuran perilaku kerja peserta dilakukan melalui *batch* maupun secara bersama. Dalam hal ini, biasanya pimpinan dari organisasi atau lembaga yang mengambil inisiatif, karena seorang pemimpin tersebut sebagai pemegang peran yang penting dan paling berkepentingan dengan hasil pelatihan yang diberikan yang telah dikenakan kepada bawahannya. Akan tetapi seringkali peserta pelatihan membutuhkan waktu untuk bertransisi ketika melakukan perubahan perilaku kerjanya sesuai mengikuti program pelatihan.

Oleh sebab itu, diberikan saran agar penilaian perilaku ini lebih dulu dilaksanakan dengan terdapat jeda untuk masa transisi. Namun, para ahli evaluasi memberikan saran agar pelatihan dilakukan dalam waktu tiga bulan setelah pelatihan selesai. Selain itu, direkomendasikan juga untuk melakukan penilaian ini tidak hanya sekali dalam jangka waktu yang cukup dalam menentukan berubahnya perilaku sifat tersebut permanen atau sementara.

4. *Result* (Hasil)

Tujuan dari evaluasi hasil ini untuk melihat hasil dari perubahan perilaku kinerja alumni pelatihan pada tingkat produktivitas instansi. Aspek-aspek yang tercakup pada evaluasi hasil antara lain meningkatnya volume produksi, peningkatan kualitas produk, pengurangan anggaran, penurunan baik jumlah maupun kualitas kecelakaan industry, turunnya penjualan, peningkatan keuntungan, dan lain-lain. Jika dibatasi pada organisasi sekolah yang mengirim tenaga pengajar untuk mengikuti program pelatihan, aspek-aspek yang terkait dengan iklim pembelajaran dikelas, tingkat keikutsertaan siswa dalam

belajar, dan hasil belajar siswa dapat diukur ketika mengevaluasi hasil-hasil tersebut. Dalam arti luas, aspek ini dapat dikembangkan untuk meningkatkan peringkat akademik suatu sekolah, pendapat Masyarakat terhadap mutu sekolah yang bersangkutan, meningkatkan jumlah peminat, dan meningkatkan mutu kontribusi siswa. Penting untuk dicatat bahwa konten yang termasuk dalam aspek evaluasi kinerja tidak hanya berkaitan dengan produktivitas, tetapi mungkin juga lebih dari itu. Berkembangnya Kerjasama tim yang semakin kuat dan kekompakan adalah faktor lain yang dapat diperhitungkan dalam evaluasi pada saat ini. Kohesi secara langsung mempengaruhi motivasi dan lingkungan tempat organisasi beroperasi.

Selain melakukan wawancara dengan para eksekutif organisasi dan observasi langsung, prosedur dokumentasi juga harus digunakan dalam evaluasi hasil ini. Pengaruh pelatihan terhadap produktivitas organisasi dapat diketahui melalui dokumentasi laporan dan catatan di dalam organisasi. Berbeda dengan penilaian perilaku, evaluasi pada tingkat ini membutuhkan jeda waktu yang lebih lama karena sebagian besar konten program pelatihan tidak langsung berpengaruh pada hasil organisasi. Juga akan membutuhkan waktu lebih lama untuk mengimplementasikan penilaian pada tahap ini karena komponen-komponen kinerja organisasi sering kali dihitung selama periode pelaporan tahunan.

2.3 Peningkatan Kualitas SDM Melalui Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan Pelatihan memiliki peran sangat penting dalam kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) baik dalam sektor pemerintahan ataupun non-pemerintahan. Kualitas SDM ini sangat perlu untuk ditingkatkan karena menjadi salah satu strategi dalam pembangunan bangsa. Pendidikan dan pelatihan juga merupakan salah satu upaya untuk peningkatan kualitas dan efektivitas kerja pegawai, namun tidak dapat dipungkiri bahwa pendidikan dan pelatihan yang disampaikan kepada pegawai memiliki manfaat bagi pihak lain

selain instansi yaitu dapat dirasakan oleh masyarakat karena para pegawai memberikan perubahan serta pengembangan dalam proses pelayanan kepada masyarakat sehingga kualitas dari mereka sebagai pegawai meningkat. Hal tersebut terjadi karena mereka memiliki bekal dalam keterampilan serta kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan dari organisasi dan instansi terkait (Syarifudin,2021).

Terlepas dari pelaksanaan pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kualitas SDM sebelumnya perlu untuk dilakukan analisis kebutuhan secara bertahap. Tujuan dari analisis tersebut agar pelatihan dapat memenuhi kebutuhan yang didasarkan pada kebutuhan peserta dan organisasi, sehingga pada saat pelatihan dilaksanakan dapat sesuai dengan potensi yang dimiliki dan pelatihan tersebut dapat menguatkan serta menambah keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki. Selain itu, pendidikan dan pelatihan menjadi salah satu upaya dalam peningkatan kompetensi dan keterampilan pegawai serta memperbaiki perilaku (Ulandari dan Santaria,2020).

2.4 Kebijakan Pelatihan Dasar CPNS

Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) merupakan warga negara Republik Indonesia yang baru saja lulus pada keikutsertaannya pada seleksi tes penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil yang berhasil dalam tahap awal sebelum sah dikatakan menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS). Sebelum ditetapkan sebagai Pegawai Negeri Sipil, Calon Pegawai Negeri Sipil ini diwajibkan untuk ikut dalam masa diklat dan pendidikan. Hal tersebut sesuai dengan Undang-undang No.5 Tahun 2014 pasal 63 ayat (3) dan (4) tentang Aparatur Sipil Negara, Calon Pegawai Negeri Sipil diwajibkan untuk menjalankan masa *training* yang dilakukan dengan bentuk pelatihan yang telah terintegrasi. Pelatihan yang dimaksud disebut dengan Pelatihan Dasar bagi Calon Pegawai Negeri Sipil atau juga dapat disingkat sebagai Latsar CPNS. Pelatihan Dasar bagi Calon Pegawai Negeri Sipil memiliki pengaruh yang sangat besar dalam persiapan sebagai pegawai ketika menjalankan tanggung jawab dari masing-masing peserta pelatihan. Nilai-nilai serta pengetahuan yang diperoleh ketika mengikuti proses Pelatihan Dasar sangat diharapkan mampu untuk diterapkan oleh Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) dan menjadi acuan

bagi peserta untuk melaksanakan pekerjaannya. Dalam upaya menjadi Pegawai Negeri Sipil yang memiliki keterampilan serta berpengetahuan yang baik maka diperlukan adanya pelatihan bagi Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS), pada dasarnya tujuan dari Pelatihan Dasar (Latsar) Calon Pegawai Negeri Sipil yaitu untuk meningkatkan kompetensi yang dimiliki oleh Calon Pegawai Negeri Sipil yang dilaksanakan dengan integrasi. Kompetensi diukur dari kemampuan untuk menunjukkan postur pertahanan negara, mewujudkan nilai-nilai inti dalam melaksanakan tugas umum, dan mengenali kedudukan dan fungsi pegawai negeri sipil dalam Negara Kesatuan Republik Indonesia. Menunjukkan bahwa telah menguasai keterampilan teknis yang dibutuhkan untuk profesi yang diberikan. Melalui semua pelatihan dan materi yang ditawarkan, diharapkan para peserta Pelatihan Dasar ini akan mendapatkan lebih banyak keterampilan. Selain itu, mengikuti kelas pelatihan dapat membantu peserta pelatihan untuk belajar lebih banyak tentang lingkungan kerja dan tanggung jawab mereka.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Manajemen Pegawai Negeri Sipil adalah mengelola Aparatur Sipil Negara untuk menghasilkan Aparatur Sipil Negara yang profesional, memiliki prinsip-prinsip moral dan etika kerja yang tinggi, tidak berpengaruh oleh politik, serta bebas dari nepotisme, kolusi, dan perilaku korup. Pegawai Aparatur Sipil Negara adalah pegawai negeri sipil yang memiliki kontrak kerja dengan organisasi pemerintah, dipilih oleh Pejabat Pembina Kepegawaian, disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau disertai tugas negara, dan digaji sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Diklat prajabatan, juga dikenal sebagai pendidikan dan pelatihan terpadu, adalah tahap pelatihan yang bertujuan untuk mengembangkan integritas moral dan etika, kejujuran, serta komitmen terhadap nilai-nilai dan aspirasi nasionalisme dan kebangsaan, berkarakter unggul dan mempunyai tanggung jawab yang tinggi, dan semakin memperkuat profesionalisme dan kompetensi bidang untuk calon PNS yang sedang melaksanakan masa uji coba. Selanjutnya untuk melaksanakan proses pelatihan tersebut Lembaga Administrasi Negara yang menjadi lembaga pemerintah nonkementerian yang memiliki kewenangan untuk melaksanakan kajian terkait pendidikan dan

pelatihan ASN sebagaimana yang sudah diatur pada undang-undang (PERATURAN PEMERINTAH RI, 2017).

Berdasarkan Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor: 13/K.1/PDP.07/2022 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil. Ketentuan pokok penyelenggaraan Pelatihan Dasar CPNS pada dasarnya Pelatihan Dasar CPNS diselenggarakan dengan *Blended Learning*. Rencana pelaksanaan Pelatihan dasar CPNS yang meliputi program pelatihan, peserta, staf pelatihan, fasilitas, dan dana termasuk dalam ruang lingkup program. Institusi yang memberikan pelatihan, lama waktu yang dibutuhkan untuk mengelola program, strategi perilaku peserta, penilaian, kode registrasi untuk peserta pelatihan, penghargaan dan sertifikat pelatihan, kode etik peserta, semuanya termasuk dalam implementasi. Laporan pemantauan dan pengelolaan, pelaksanaan dan evaluasi pelatihan, termasuk pemantauan serta evaluasi setelah dilaksanakannya pelatihan. Dalam hal ini adanya daya tahan aktualisasi di tempat kerja ditentukan dan dievaluasi melalui evaluasi pasca pelatihan. PPK Instansi Pemerintah bekerja sama dengan lembaga penyelenggara Pelatihan Dasar CPNS untuk melaksanakan tahapan dan prosedur evaluasi pascadiklat. Selain itu, Kepala LAN dan PPK Instansi Pemerintah menyampaikan hasil evaluasi pascadiklat. Evaluasi pasca pelatihan ini dilaksanakan paling lambat selama duabelas (12) bulan yang dihitung sejak Pelatihan Dasar CPNS selesai yang dapat disampaikan secara elektronik (LAN-RI, 2022).