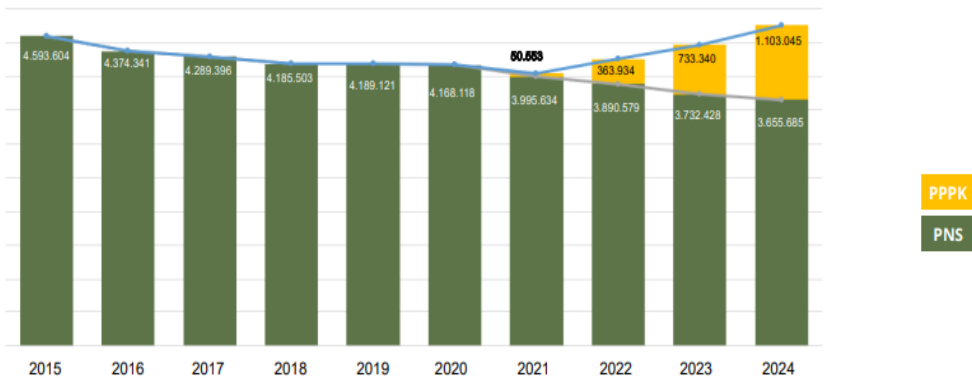


BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan unsur penting dalam pembangunan suatu negara. Aparatur Sipil Negara yang mampu memberi sumbangsi keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan merupakan ASN yang memiliki sikap disiplin yang tinggi, serta kompetensi yang memadai dalam menghadapi setiap tantangan dalam menjalankan tugas pemerintahan dan juga kepada masyarakat. Dalam era globalisasi dan tuntutan reformasi birokrasi, peningkatan kinerja Aparatur Sipil Negara menjadi salah satu fokus utama pemerintah Indonesia. Kinerja ASN yang optimal sangat penting dalam memberikan pelayanan publik yang berkualitas dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Data dari Badan Kepegawaian Negara (2024) menunjukkan profil Aparatur Sipil Negara (ASN) hingga pertengahan Tahun 2024 yaitu 4.758.730 Orang Pegawai dengan 3.655.685 PNS (77%) dan 1.103.045 PPPK (23%). Berdasarkan data tersebut jumlah Sumber Daya Manusia di Indonesia khususnya ASN cukup besar walaupun jika melihat tabel Jumlah Pegawai 10 Tahun Terakhir dari Badan Kepegawaian Negara (2024) yang mengalami penurunan jumlah PNS namun untuk PPPK mengalami penambahan.



Gambar 1.1 Jumlah Pegawai 10 Tahun Terakhir

(Sumber BKN, *Buku Statistik Aparatur Sipil Negara Semester I Tahun 2024*)

Jumlah Aparatur Sipil Negara tersebut harus ditunjang dengan kualitas yang baik dalam pelaksanaan tugas sebagai seorang pelayanan publik. Sebaran ASN tersebut terbagi menjadi ASN Pusat dan ASN daerah dengan klasifikasi pendidikan dan pelatihan yang berbeda-beda dalam menunjang pelaksanaan tugasnya baik di pusat maupun di daerah.

Peran Aparatur Sipil Negara (ASN) sangat penting dalam mewujudkan pelayanan publik prima, yang merupakan salah satu indikator utama dalam menilai kinerja pemerintah. Masyarakat mengharapkan pelayanan publik yang prima dan pemerintah harus memberikannya. Reformasi administrasi yang selama ini dilakukan hanya terfokus pada masalah kepegawaian, aparatur, kelembagaan serta tatakelola administrasi belum memberikan kontribusi yang signifikan. Hal tersebut disebabkan oleh kurangnya perhatian terhadap perubahan pada aspek kompetensi aparatur negara, untuk memperoleh ASN yang berkompeten, profesional dan berkinerja baik maka diperlukan adanya pengelolaan sumber daya aparatur yang mampu untuk mewujudkan pelayanan publik yang baik (Kartini C, 2023). Aparatur Sipil negara mempunyai kedudukan dan peran utama dalam pengelolaan sumber daya aparatur untuk untuk mewujudkan pelayanan publik yang prima.

ASN tidak hanya harus menjalankan tugas administrasi, tetapi juga harus memiliki kompetensi yang sesuai dengan tuntutan masyarakat modern yang semakin kompleks dan dinamis. ASN memiliki peran strategis dalam memastikan tercapainya tujuan pembangunan nasional. Namun, masalah sering muncul dalam pengelolaan sumber daya manusia di Indonesia seperti kurangnya profesionalitas, ketidakmampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan, dan kurangnya keterampilan kepemimpinan, menghambat upaya pemerintah untuk modernisasi birokrasi (Fahlevi, R, 2024). Setiap organisasi membutuhkan pimpinan yang dapat mendorong, membimbing, dan mengarahkan pegawainya untuk mencapai tujuan organisasi.

Hubungan antara pemimpin adalah salah satu contoh interaksi manusia yang terjadi dalam organisasi dengan bawahan mereka, yang akan bekerja sama untuk menyelesaikan tugas yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi. Merencanakan, menggerakkan, dan mengawasi semua operasi organisasi adalah tanggung jawab seorang pemimpin. Memotivasi dan meningkatkan kinerja pegawai adalah tanggung jawab utama seorang pemimpin agar organisasinya dapat mencapai tujuannya (Madyarti G, 2021).

ASN harus memiliki kemampuan yang tinggi dan fleksibel dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka. Untuk mencapai tujuan pembangunan manusia unggul, Visi Indonesia 2045 membutuhkan kemajuan baru dalam pengembangan kompetensi ASN (Fahlevi, R, 2024). Aparatur Sipil Negara yang berkualifikasi tinggi sangat penting untuk keberhasilan Instansi. Organisasi tidak akan berhasil hanya dengan memiliki pegawai yang memenuhi syarat, kesuksesan memerlukan tindakan dari pegawai itu sendiri. Mengelola dan mempertahankan talenta di organisasi yang menjadi tantangan tersendiri, sehingga perlu dilakukan pengembangan kompetensi seorang ASN yang terus dilakukan (Agustina & Harijanto, 2022).

Peningkatan kualitas yang didasarkan pada kompetensi, kemampuan dan kualitas pelayanan yang diharapkan mampu untuk memberikan peningkatan pada kinerja Pegawai Negeri Sipil. Kualitas pelayanan pemerintahan sangat dipengaruhi oleh kualitas pegawai negeri sipil. Peningkatan kualitas pegawai negeri sipil merupakan komponen penting dari perubahan sistem pelayanan publik, karena pelaksanaan pelayanan publik sangat bergantung pada kapasitas, kualitas, dan efisiensi pegawai negeri sipil.

Aparatur Sipil Negara sebagai seorang pelayan publik dituntut untuk memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat, untuk menjalankan pemerintahan perlu didukung dengan sumber daya manusia yang mempunyai jiwa kreativitas, keterampilan dan kepemimpinan yang baik (Benamen, D.L, 2022). Kunci keberhasilan suatu organisasi adalah Sumber Daya Manusia yang berkualitas, bermotivasi tinggi dan mampu untuk bekerja sama dalam team. Hal tersebut membuat seorang pemimpin dapat menetapkan sasaran kerja yang akan menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas (Gunawan. A, 2018).

ASN adalah *garda* terdepan pelayanan publik. Keseluruhan program pengembangan kompetensi lebih khusus terkait materi pelatihan perlu diidentifikasi lebih lanjut agar mampu menjawab tantangan dalam masalah pelayanan publik yang dihadapi. Penyelenggaraan pelayanan publik merupakan upaya negara dalam memenuhi kebutuhan hak-hak sipil setiap warga negara. ASN sebagai pelayan publik mempengaruhi kualitas pelayanan publik, adanya kultur perilaku aparat pelayan publik yang tidak mencerminkan perilaku melayani dan sebaliknya cenderung menunjukkan perilaku ingin dilayani. Hal tersebut yang mendasari adanya reformasi birokrasi (Dewi R & Suparno. S, 2022).

Kualitas sumber daya manusia yang mempengaruhi pelayanan publik juga berkaitan dengan kinerja pegawai. Menurut Mangkunegara (2005) Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja seorang pegawai yang optimal jika mampu mencapai tujuan organisasi dan instansinya. ASN sebagai pelayan publik harus menjalankan tugasnya, untuk menunjang tugasnya diperlukan kompetensi. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara membahas tentang pentingnya pengembangan kompetensi pegawai yang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen ASN dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan lebih khusus lagi membahas tentang hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi bagi Aparatur Sipil Negara dalam hal ini Pegawai Negeri Sipil.

Tiga komponen penting dalam pembagian kompetensi seorang PNS yaitu kompetensi teknis, kompetensi manajerial dan kompetensi sosial kultural. Kompetensi teknis yang harus dimiliki PNS dapat diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional, dan pengalaman bekerja secara teknis. Kompetensi manajerial yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan pendidikan atau manajemen dan pengalaman kepemimpinan dan kompetensi sosial kultural dapat diukur berdasarkan pada pengalaman kerja PNS yang berkaitan dengan hubungannya kepada masyarakat dan lingkungan kerjanya (Sumanti R, 2020).

Kompetensi tentunya dipengaruhi oleh kinerja maka menjadi suatu hal yang mutlak bahwa sistem manajemen sumber daya aparatur diintegrasikan dengan konsep kompetensi. Integrasi ini melahirkan suatu konsep manajemen Sumber Daya Manusia berbasis kompetensi yang dimana konsep tersebut menjadi dasar dalam menyusun standar kompetensi dalam jabatan agar tugas PNS tersebut dapat mencapai hasil maksimal. Berdasarkan Peraturan Lembaga Administrasi Negara No. 10 Tahun 2018 Tentang Pengembangan Kompetensi PNS, pelatihan bagi PNS terbagi menjadi pelatihan klasikal dan pelatihan nonklasikal. Berdasarkan peraturan tersebut LAN

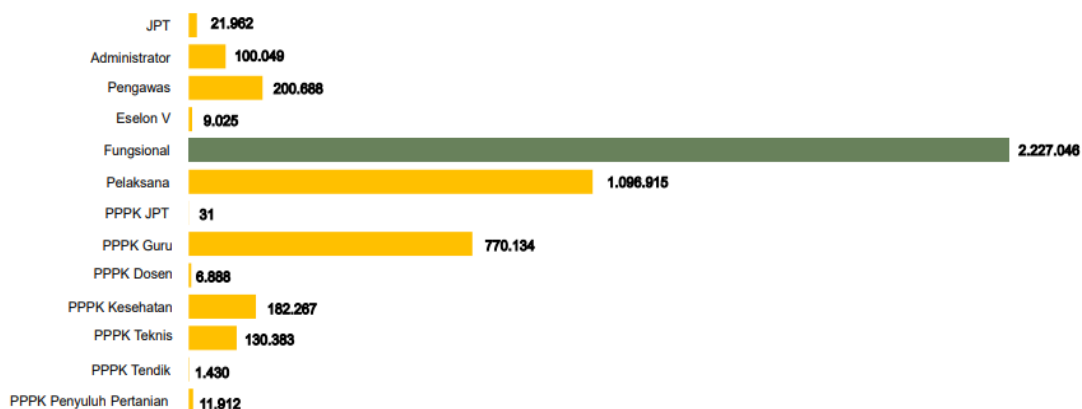
mengidentifikasi jalur klasikal berupa pelatihan di kelas, seminar, workshop, penataran dan kursus sementara jalur nonklasikal lebih kepada *e-learning*, pelatihan jarak jauh, dan monitoring.

Sebelumnya perlu diketahui Perubahan Eselon IV menjadi Jabatan Pengawas, Kebijakan perubahan Eselon IV menjadi Jabatan Pengawas tidak hanya berlandaskan pada penyederhanaan birokrasi dalam PermenPANRB Nomor 17 Tahun 2021, tetapi juga sejalan dengan PermenPANRB Nomor 38 Tahun 2017 yang menekankan pentingnya standar kompetensi jabatan ASN. Jabatan Pengawas diposisikan sebagai jabatan fungsional yang mensyaratkan penguasaan kompetensi teknis, manajerial, dan sosial kultural agar pelaksanaan tugas dapat lebih profesional dan berorientasi pada hasil. Dengan demikian, transformasi Eselon IV ke dalam Jabatan Pengawas tidak hanya bertujuan merampingkan struktur birokrasi, tetapi juga memastikan ASN yang menduduki jabatan tersebut memiliki keahlian dan kinerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi serta tuntutan pelayanan publik yang semakin dinamis. Berdasarkan PermenPANRB Nomor 17 Tahun 2021 diketahui bahwa Jabatan Pengawas adalah jabatan yang memiliki tanggung jawab mengendalikan pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh pejabat pelaksana. Selanjutnya terkait dengan Perubahan tersebut menuntut para Pejabat pada level pengawas untuk terus berinovasi dan mampu untuk diaplikasikan dalam menjawab tantangan organisasi (Madyarti, G M, 2021).

Salah satu pelatihan yang dibutuhkan seorang pemimpin adalah Pelatihan Kepemimpinan Pengawas atau dulu disebut Diklatpim IV. Latar belakang adanya perubahan Diklatpim IV menjadi PKP karena adanya PP Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen PNS dan juga Permenpan Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan, hal lain yang menjadi dasar perubahan yaitu dibutuhkan pemenuhan kompetensi sesuai dengan akuntabilitas jabatan dan profil pada jabatan dalam bentuk pemenuhan kompetensi manajerial dan terkait dengan kebutuhan pemenuhan kompetensi manajerial baru dalam menghadapi perkembangan lingkungan terkait NKRI dan Integritas (Kartini C, dkk, 2023).

Selain itu, berdasarkan PermenPANRB Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional semakin memperkuat urgensi perubahan Diklatpim IV menjadi Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP). Perubahan ini dimaksudkan agar pelatihan kepemimpinan tidak lagi berorientasi pada struktur birokrasi yang kaku, melainkan pada pengembangan kompetensi fungsional yang lebih adaptif, kolaboratif, dan berorientasi hasil. Dengan demikian, PKP dirancang untuk mencetak pemimpin pengawas yang tidak hanya mampu melaksanakan fungsi pengendalian dan pengawasan secara teknis, tetapi juga memiliki integritas, kemampuan manajerial, dan wawasan kebangsaan yang memadai untuk menjawab tantangan birokrasi modern dan tuntutan pelayanan publik yang semakin kompleks.

Untuk memahami dinamika manajemen aparatur sipil negara, penting untuk melihat distribusi ASN berdasarkan jenis jabatan yang mereka emban. Data ini menjadi dasar dalam menganalisis arah kebijakan pengembangan kompetensi serta kebutuhan pelatihan, termasuk di dalamnya Pelatihan Kepemimpinan Pengawas. Berdasarkan data Badan Kepegawaian Negara (2024) terkait dengan Jenis Jabatan dapat diketahui grafik jabatan ASN, berikut datanya :



Gambar 1.2 Grafik ASN Berdasarkan Jenis Jabatan
(Sumber BKN, *Buku Statistik Aparatur Sipil Negara Semester I Tahun 2024*)

Berdasarkan grafik data jenis jabatan ASN Tahun 2024 Jabatan Fungsional menjadi jabatan yang terbanyak karena adanya kebijakan pemerintah terkait dengan penyederhanaan birokrasi dari Pejabat Administrator dan Pengawas menjadi Pejabat Fungsional. Pada jabatan pengawas berjumlah 200.688 Orang yang terbagi menjadi PNS pusat dan daerah. Pejabat pengawas tersebut tentu harus melaksanakan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas jika ingin menduduki jabatan Administrator atau disebut Eselon III.

Agenda-agenda pembelajaran Pelatihan Kepemimpinan Pengawas berdasarkan kurikulum Lembaga Administrasi Negara No 1/K,1/PDP.07/2023 dirancang untuk memperkuat pelayanan publik sehingga mampu mengendalikan pelaksanaan pelayanan publik dengan mengedepankan nilai-nilai ASN yang beretika, integritas dan memaksimalkan pemanfaatan teknologi informasi. Pembelajaran Pelatihan Kepemimpinan Pengawas dirancang untuk mendorong peserta agar memiliki kemampuan berfikir kreatif, membangun tim yang efektif serta mengendalikan kegiatan dengan pendekatan yang efisien dan berorientasi pada mutu layanan.

Salah satu masalah yang dihadapi ASN adalah rendahnya kualitas pelayanan publik yang sering dikaitkan dengan kurangnya profesionalitas dan kompetensi ASN. Terdapat dua kompetensi ASN yaitu *soft skills* meliputi kemampuan komunikasi dan kepemimpinan dan *hard skills* seperti kemampuan ASN dibidang teknis (Komara, E, 2019). Selain hal tersebut, baik di lingkungan Pemerintah Provinsi, Kabupaten maupun Kota Kompetensi ASN yang rendah menyebabkan Kinerja ASN juga rendah, oleh karena itu perlu dilakukan pengembangan kompetensi agar setiap ASN khususnya pada level jabatan pengawas dapat menjalankan perannya dengan baik dalam penyelenggaraan pelayanan publik (Kartini, dkk, 2023). Kurikulum pembelajaran Pelatihan Kepemimpinan Pengawas juga menekankan pada perbaikan pelayanan publik termasuk pada Aksi Perubahan Peserta.

Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Regional Makassar sebagai Lembaga Pelatihan yang merupakan Unit Kerja dari Badan Pusat Pengembangan

Sumber Daya Manusia Kementerian Dalam Negeri adalah Lembaga yang memiliki tugas untuk mengembangkan kompetensi Pegawai Negeri Sipil termasuk pengembangan kompetensi manajerial dan teknis. Khusus terkait pelatihan manajerial, PPSDM Kemendagri Regional Makassar melaksanakan Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA), Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil (Latsar CPNS) dan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas.(PKP). Wilayah kerja PPSDM Kemendagri Regional Makassar yaitu Indonesia Bagian Timur dengan sebaran 14 Provinsi. Cakupan wilayah kerja tersebut paling luas dibandingkan dengan wilayah kerja kantor regional BPSDM Kemendagri yang lain. Adapun daftar kegiatan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas di PPSDM Kemendagri Regional Makassar Tahun 2022 s.d 2024 sebagai berikut :

Tabel 1.1
Daftar Kegiatan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas
Pada PPSDM Kemendagri Regional Makassar

No	Tahun	Nama Pelatihan	Jumlah Peserta	Sumber Anggaran
1	2022	PKP Angkatan I	40 Orang	PNBP
2	2023	PKP Angkatan I	40 Orang	PNBP
		PKP Angkatan II	36 Orang	PNBP
3	2024	PKP Angkatan I	36 Orang	PNBP
		PKP Angkatan II	40 Orang	PNBP
		PKP Angkatan III	40 Orang	PNBP
		PKP Angkatan IV	40 Orang	PNBP
		PKP Angkatan V	27 Orang	PNBP
		PKP Fasilitasi Kota Makassar	40 Orang	APBD

Sumber : Data Pengembangan Kompetensi PPSDM Regional Makassar, 2024

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa PPSDM Regional Makassar tiap tahunnya menyelenggarakan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas dengan jumlah angkatan berbeda-beda tergantung kebutuhan peserta di wilayah kerja. Pada Tahun 2022 dan 2024 seluruh Angkatan PKP dilaksanakan dengan metode *blended learning* yang mengikuti kurikulum terbaru dari Lembaga Administrasi Negara terkait dengan Pelatihan Kepemimpinan. Pembelajaran menggunakan metode *blended learning* yaitu kombinasi antara pembelajaran tatap muka(klasikal) dan pembelajaran daring (online) yang menggunakan platform daring seperti Zoom yang digunakan untuk pembelajaran di tempat kerja masing-masing peserta. Pembelajaran *daring/online* terbagi menjadi *Synchronous* dan *Asynchronous* yang diatur lebih lanjut dalam Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara.

Menurut Anggraeni, A. W., & Nuraini, K. (2022) dalam penelitiannya berkaitan dengan pembelajaran *Blended learning* merupakan salah satu inovasi pembelajaran yang merupakan campuran dari pembelajaran konvensional dan model belajar online. Pembelajaran *Blended learning* tidak berarti menggantikan model belajar konvensional tetapi memperkuat model belajar tersebut dengan teknologi. Selanjutnya Kurikulum Pelatihan Kepemimpinan Pengawas mengharuskan setiap peserta untuk membuat proyek perubahan yang berkaitan dengan masalah di instansi peserta masing-masing, sehingga setiap peserta memiliki inovasi yang bertujuan untuk memaksimalkan pelayanan publik yang baik bagi masyarakat. Program Pelatihan Kepemimpinan Pengawas ini tentunya harus dilakukan evaluasi.

Penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan Evaluasi Pelatihan Kepemimpinan Pengawas yaitu Penelitian yang dilakukan oleh Sari (2021) evaluasi pendidikan dan pelatihan tingkat IV khususnya di Kabupaten Lahat hasilnya bersifat sementara tanpa mendalami maksud dan tujuan dari program pelatihan, hal tersebut terjadi karena belum tertibnya administrasi serta sarana dan prasarananya yang belum memadai. Penelitian ini menilai bahwa terdapat permasalahan pada aspek konteks dan juga evaluasi inputnya. Selanjutnya penelitian Zahro dan Putranto (2024) tentang Evaluasi Program PKP di Pusjar SKMP LAN berjalan dengan baik namun perlu diperbaiki terkait kelayakan materi, sarana dan prasarana, jadwal kegiatan, kinerja penyelenggara dan kinerja widyaiswara yang lebih baik. Penelitian tersebut menggunakan teori dari dari *Stufflebeam* menggunakan 4 (Empat) model yaitu Evaluasi *Context*, Evaluasi *Input*, Evaluasi *Process* dan Evaluasi *Product*.

Selanjutnya terkait dengan penelitian Surjanto (2022) terkait dengan evaluasi pelatihan kepemimpinan di BKPSDM Kabupaten Sukabumi berjalan dengan baik dengan melihat hal-hal terkait sikap widyaiswara, pengetahuan widyaiswara, materi pelatihan, pelayanan penyelenggara dan evaluasi subtransi yang rata-rata penilaian dengan baik, evaluasi pelatihan ini menggunakan teori Evaluasi Kirkpatrick level 1 (*Reaction*) dan level 2 (*Learning*). Sejalan dengan penelitian Safitri (2023) terkait dengan evaluasi Pendidikan dan pelatihan pada penyelenggaraan diklat kepemimpinan pengawas di BPSDM Provinsi Sumatera Selatan dengan menggunakan teori Evaluasi Kirkpatrick dengan 4 Level Evaluasi, hasil evaluasi menilai bahwa keempat level tersebut berjalan dengan baik di BPSDM Provinsi Sumatera Selatan. Penelitian-penelitian tersebut menggunakan teori Evaluasi Kirkpatrick dengan pembagian 4 level evaluasi yaitu *Reaction*, *Learning*, *Behavior* dan *Result*.

Berdasarkan penelitian-penelitian diatas diketahui bahwa evaluasi program pelatihan perlu untuk dilakukan untuk mengetahui dan mengukur bagaimana pelaksanaan pelatihan berjalan, terdapat beberapa teori terkait dengan evaluasi program pelatihan kepemimpinan pengawas yang digunakan yaitu *Stufflebeam* dan Krickpatrick dengan membagi masing-masing evaluasi menjadi 4 (Empat) bagian.

Peserta Pelatihan Kepemimpinan Pengawas adalah para pemimpin yang menjadi *garda* terdepan pelayanan publik. Keseluruhan program pelatihan lebih khusus terkait materi pelatihan perlu diidentifikasi lebih lanjut agar mampu menjawab tantangan dalam masalah pelayanan publik yang dihadapi. Penyelenggaraan pelayanan publik merupakan upaya negara dalam memenuhi kebutuhan hak-hak sipil setiap warga negara. ASN sebagai pelayan publik mempengaruhi kualitas pelayanan publik, adanya

kultur perilaku aparat pelayan publik yang tidak mencerminkan perilaku melayani dan sebaliknya cenderung menunjukkan perilaku ingin dilayani. Hal tersebut yang mendasari adanya reformasi birokrasi (Dewi dan Suparno, 2022). Oleh karena itu Pelatihan Kepemimpinan Pengawas diharapkan mampu untuk memberikan peningkatan pada kualitas pelayanan publik yang dilakukan oleh ASN khususnya pada pemimpin level pengawas.

Berdasarkan hal tersebut penelitian terkait Evaluasi Program Kepemimpinan Pengawas secara mendalam dengan metode penelitian campuran (Kualitatif dan Kuantitatif) perlu untuk dilakukan, mengingat pelaksanaan pelatihan tersebut tiap tahun dilakukan. Khusus untuk di PPSDM Kemendagri Regional Makassar pelatihan tersebut belum pernah diteliti lebih lanjut terkait evaluasi kegiatannya termasuk pelatihan dengan metode *blended learning* yang telah dilakukan selama 3 tahun. Sejak adanya kurikulum terkait pembelajaran *blended learning*, pembelajaran secara klasikal terkait pelatihan kepemimpinan sudah tidak dilakukan di PPSDM Regional Makassar karena permintaan daerah yang lebih memilih pelatihan dengan *blended learning*, selain karena biaya pelatihan yang lebih murah juga lama pelaksanaan pelatihan juga berbeda.

Adapun rumusan masalah yang akan diteliti oleh peneliti antara lain sebagai berikut :

1. Sejauh mana tingkat kepuasan alumni mencerminkan kualitas penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas di PPSDM Kemendagri Regional Makassar pada aspek *reaction* (reaksi)?
2. Seperti apa kontribusi pelatihan dalam meningkatkan aspek pembelajaran (*learning*) bagi alumni Pelatihan Kepemimpinan Pengawas?
3. Bagaimana perubahan aspek perilaku (*behavior*) yang ditunjukkan alumni Pelatihan Kepemimpinan Pengawas?
4. Sejauh mana kontribusi Pelatihan Kepemimpinan Pengawas dalam pencapaian kompetensi dan kinerja alumni (aspek *result*)?

Berdasarkan uraian latar belakang diatas maka penulis mengambil judul “Evaluasi Program Pelatihan Kepemimpinan Pengawas Pada Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Kemendagri Regional Makassar”.

1.2. Tinjauan Teori

Pegawai dalam hal ini Aparatur Sipil Negara menjadi aset yang sangat berharga dalam suatu organisasi. Potensi yang dimiliki seorang pegawai dapat memberikan keberhasilan dalam suatu organisasi. Pengembangan dapat dikatakan sebagai suatu proses pembelajaran jangka panjang dengan memanfaatkan prosedur sistematis dan terorganisir, serta dilakukan secara mendalam untuk memberikan suatu perubahan. Pengembangan pada kaitannya dengan pegawai adalah suatu proses pendidikan yang dijalani oleh pegawai untuk memberikan perubahan pada aspek pengetahuan dan keterampilan yang mampu memberikan perubahan signifikan pada proses masa kerjanya. Dalam hal ini yang dikembangkan adalah pengetahuan yang dimaksud untuk memberikan peningkatan pada kemampuan SDM dalam proses pelaksanaan tugasnya sebagai seorang pelayan publik.

Pengembangan sumber daya manusia aparatur bertujuan untuk menghasilkan kerangka kerja yang logis dan komprehensif untuk membuat lingkungan kerja yang

mendorong pegawai untuk mengembangkan dirinya dalam menunjang tugas dalam organisasi. Proses pengembangan SDM termasuk pelatihan yang dilakukan secara tradisional atau modern seperti saat ini memberikan penekanan bahwa pengembangan sumber daya manusia tidak hanya mencakup peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga melibatkan aspek mental, moral, dan sosial yang mampu mendukung keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Pendekatan pengembangan ini harus dirancang secara sistematis, terencana, dan berkelanjutan untuk memastikan bahwa setiap individu dalam organisasi memiliki kompetensi yang sesuai untuk menghadapi tantangan dan perubahan lingkungan kerja (Sedarmayanti, 2007). Berdasarkan pendapat tersebut maka Pengembangan kompetensi seorang ASN sangat penting untuk dilakukan, Peraturan pemerintah Indonesia dalam Undang-Undang No 20 Tahun 2023 tentang ASN dan juga PP No 11 Tahun 2017 tentang manajemen ASN juga mengatur tentang kewajiban pemenuhan 20 Jam Pelajaran (JP) pertahun bagi seorang ASN untuk melakukan pengembangan diri termasuk terkait dengan pendidikan, pelatihan ataupun seminar-seminar.

Setiap pelaksanaan kegiatan perlu dilakukan evaluasi termasuk kegiatan pengembangan kompetensi. Kata evaluasi sering kali digunakan dalam pelaksanaan kegiatan, evaluasi merupakan kegiatan yang dilakukan setelah proses pelaksanaan kegiatan yang cukup kompleks. Evaluasi pada prinsipnya berkaitan dengan tingkat ketercapaian dan kualitas suatu pekerjaan yang dilaksanakan di akhir kegiatan atau menjadi tolak ukur untuk menyusun strategi kebijakan dan perencanaan pada kegiatan selanjutnya (Yusnartita, 2020).

Kata evaluasi berasal dari *Evaluation* yang memiliki pengertian sebuah upaya atau usaha dalam memberikan penilaian atau pengukuran suatu hal (Arikunto & Cepi, 2014). Evaluasi terdiri dari beberapa proses yang dimulai dari proses pengumpulan data atau informasi yang dianalisis serta disajikan dengan perbandingan menggunakan indikator yang sudah ditetapkan sebelumnya dan hasilnya dipergunakan pada saat pengembalian sebuah keputusan terkait dengan objek yang dievaluasi (Rossi et.all, 2004). Hasil evaluasi yang dilakukan harus sesuai dengan prosedur dan sesuai dengan model evaluasi agar hasil yang didapatkan bisa digunakan dalam pengambilan kebijakan atau keputusan. Evaluasi merupakan tahapan yang ada pada setiap pelaksanaan kegiatan yang dilakukan diakhir kegiatan ataupun pada saat kegiatan tersebut berlangsung.

Pada hakikatnya evaluasi adalah penyediaan informasi yang dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan yang diawali dengan proses pengukuran (Suryadin, et.all, 2022). Berdasarkan hal tersebut diketahui bahwa evaluasi dilakukan untuk mengumpulkan informasi dan data untuk menilai suatu program agar dapat diketahui apakah tujuan dari kegiatan tersebut dapat tercapai dan sesuai dengan perencanaan serta dampak dari program yang dilaksanakan.

Selanjutnya terkait dengan evaluasi program pelatihan, perlu diketahui terlebih dahulu dengan definisi program itu sendiri. Program berasal dari Bahasa Inggris yang berarti acara, rencana atau program kegiatan yang direncanakan dengan seksama. Program dapat diartikan sebagai serangkaian kegiatan yang direncanakan dengan saksama dan dalam pelaksanaannya berlangsung dalam proses yang berkesinambungan yang terjadi dalam suatu organisasi yang melibatkan banyak orang (Widyoko, 2017).

Menurut Arikunto & Cepi (2014) setelah pelaksanaan evaluasi program dapat diklasifikasi menjadi empat macam kebijakan lanjutan yang dapat diambil setelah evaluasi program yaitu :

- a. Suatu kegiatan dapat dilanjutkan karena data evaluasi menunjukkan bahwa program tersebut bermanfaat dan dapat dilaksanakan lebih lanjut.
- b. Suatu program kegiatan dapat dilanjutkan dengan penyempurnaan lebih lanjut karena program tersebut dinilai bermanfaat namun masih perlu dilakukan perbaikan beberapa aspek.
- c. Suatu program kegiatan dapat dimodifikasi karena dari hasil evaluasi ditemukan bahwa kemanfaatannya kurang sesuai dengan hasil yang diharapkan sehingga perlu dilakukan perencanaannya lebih baik.
- d. Suatu program kegiatan tidak dapat dilanjutkan atau dihentikan karena hasil evaluasi menunjukkan bahwa kegiatan tersebut kurang bermanfaat serta dalam pelaksanaannya memiliki hambatan.

Berdasarkan pemikiran para ahli tersebut dapat diketahui bahwa evaluasi program sangat dibutuhkan untuk melihat keberhasilan suatu program dengan penyajian data dan informasi yang diolah secara sistematis serta memberikan informasi terkait dengan keberlanjutan suatu program. Dengan melakukan evaluasi maka dapat diketahui kelebihan dan kekurangan sehingga program tersebut dapat disempurnakan dalam keseluruhan program atau beberapa tahapannya.

Evaluasi program juga dapat mengukur tingkat keberhasilan dari suatu kegiatan yang dilaksanakan. Namun perlu diperhatikan bahwa proses evaluasi harus dilakukan secara benar, jika suatu program dapat di evaluasi dengan sistematis, rinci dan menggunakan prosedur yang sudah diuji secara cermat serta dengan metode yang sesuai maka akan didapatkan data yang dapat dipercaya kebenarannya. Jika hasil evaluasi yang didapatkan benar maka pengambilan keputusan atau kebijakan lebih lanjut dapat tepat dan sesuai.

Terdapat beberapa jenis evaluasi program yang dapat digunakan seperti CIPP Model, Scriven's Formative-Sumative Model, *Stake's Countenance Model* dan Model Evaluasi Kirkpatrick. Model evaluasi CIPP (*Context, Input, Process dan Product*) merupakan kerangka yang komprehensif dalam mengevaluasi produk, institusi, dan sistem teori ini dikemukakan oleh Stufflebeam. Terkait dengan teori Scriven's Formative-Sumative Model yang dikemukakan oleh Michael Scriven sebagai alternatif terhadap model evaluasi yang orientasinya pada tujuan (*goal-based*), evaluasi ini untuk mengetahui pengaruh dari operasi program. Teori *Stake's Countenance Model*, model ini menekankan pada adanya pelaksanaan deskripsi dan pertimbangan yang terbagi dalam tiga indikator yaitu anteseden (*antecedents/context*), transaksi (*transaction/process*), dan keluaran (*output-outcomes*). (Wirawan, 2012). Pada penelitian ini model evaluasi yang digunakan yaitu Evaluasi Kirkpatrick dengan penekanan pada proses pelaksanaan pelatihan.

Evaluasi model Kirkpatrick sesuai dengan program pendidikan dan pelatihan. Evaluasi ini diperkenalkan oleh Donald Lee Kirkpatrick pada tahun 1959 di *Journal of the American Society for Training and Development (ASTD)*. Pada jurnal tersebut Kirkpatrick menjelaskan tahapan evaluasi program dalam beberapa bagian dengan 4 (Empat) level

evaluasi yaitu Reaksi (*Reaction*), Pembelajaran (*Learning*), Perilaku (*Behavior*), dan Hasil (*Results*) (Kirkpatrick, 1960).

Model ini biasanya digunakan dalam mengevaluasi kegiatan pendidikan dan pelatihan karena sesuai dengan tahapan pembelajaran dengan pembagian 4 Level tersebut mulai dari reaksi peserta terhadap program, proses pembelajarannya, perubahan perilaku dan hasil dari program yang diikuti. Model ini juga dapat diterapkan diberbagai kegiatan yang ada pada banyak program pendidikan dan pelatihan secara menyeluruh dan menjangkau semua bagian tahap kegiatan program pelatihan (Prilianti, 2017). Teori ini juga telah dijelaskan lebih lanjut dalam buku *Four Levels of Training Evaluation* oleh James D. Kirkpatrick dan Wendy Kayser Kirkpatrick tahun 2016.

Adapun penjelasan terkait 4 (empat) tahapan dalam Evaluasi Kirkpatrick sebagai berikut:

1) **Evaluasi Reaksi (*Reaction Evaluation*)**

Tahap ini merupakan tahap awal dalam mengavaluasi suatu program termasuk program pelatihan. Evaluasi terhadap reaksi peserta pelatihan berarti mengukur kepuasan peserta terhadap pelatihan yang diikuti. Hasil evaluasi tersebut berupa informasi kuantitatif yang memberikan informasi kepada penyelenggara pelatihan guna meningkatkan kinerja dan kualitas dari program pelatihan yang dilakukan selanjutnya (Utomo, A.P, Tehupeior K.P, 2016). Program pelatihan dianggap efektif jika reaksi peserta terhadap pelatihan tersebut baik sehingga mereka tertarik untuk mengikuti pembelajaran dan pelatihan, sebaliknya jika reaksi peserta terhadap pelatihan kurang baik maka peserta tidak termotivasi untuk mengikuti pelatihan tersebut (Iskandar, 2019).

Pada tahap ini dalam menentukan instrument reaksi dapat digunakan prinsip mampu mengungkap informasi sebanyak mungkin dan evaluasi tahap pertama ini dapat difokuskan pada reaksi peserta pada saat kegiatan yang dilakukan (Krikpatrick dan Krikpatrick, 2008). Komponen dari evaluasi reaksi yaitu keterlibatan, relevansi dan kepuasan. Keterlibatan terkait dengan bagaimana peserta terlibat dalam pelatihan dan reaksi peserta dalam proses pelatihan, relevansi terkait dengan pertanyaan tentang bagaimana materi peserta sesuai dengan pekerjaan yang dihadapi, serta kepuasan yaitu seberapa puas peserta dengan kualitas pengajar, metode pengajaran dan sarana pembelajaran (Kirkpatrick, J. D., & Kirkpatrick, W. K, 2016).

2) **Evaluasi Pembelajaran (*Learning Evaluation*)**

Kirkpatrick (2006) menjelaskan tahap Belajar dalam "*Learning can be defined as the extent to which participants change attitudes, improve knowledge, and/or increase skill as a result of attending the program*" Pembelajaran dapat didefinisikan sebagai sejauh mana peserta mengubah sikap, meningkatkan pengetahuan, dan/atau meningkatkan keterampilan sebagai hasil dari mengikuti program. Ketiga hal inilah yang dapat dicapai oleh sebuah program pelatihan. Program tentang topik seperti kepemimpinan, motivasi, dan komunikasi dapat bertujuan untuk ketiga hal tersebut. Untuk mengevaluasi pembelajaran, tujuan spesifik harus ditentukan.

Proses pengukuran pada tahap ini dilakukan beberapa aspek yang terdiri dari pengetahuan yang didapatkan selama pelatihan, pengetahuan tersebut didapatkan dari proses belajar yang dilakukan peserta yang disesuaikan dengan kurikulum pelatihan

dalam hal ini Lembaga Administrasi Negara yang mengatur pelatihan dasar CPNS. Evaluasi pembelajaran memiliki indikator yaitu pengetahuan, keterampilan, sikap, kepercayaan diri dan komitmen (Kirkpatrick, J. D., & Kirkpatrick, W. K, 2016).

3) Evaluasi Perilaku (*Behavior Evaluation*)

Perlu diketahui bahwa dalam tahap belajar yang disebutkan diatas ada aspek yang berkaitan dengan sikap, evaluasi perilaku berbeda dengan evaluasi terhadap sikap yang ada pada tahap belajar. Penilaian sikap pada tahap belajar difokuskan pada perubahan sikap yang terjadi pada saat proses pembelajaran, berbeda dengan tahap perilaku yaitu melihat perubahan perilaku setelah peserta kembali di tempat kerjanya (Widoyoko, 2017).

Evaluasi tahap perilaku dapat dilakukan dengan membandingkan perilaku peserta sebelum dan sesudah pelatihan, survey yang dapat dilakukan dengan atasan atau bawahan peserta. Perubahan perilaku dapat dinilai setelah peserta kembali ke tempat kerjanya, bagaimana dukungan atasan terhadap pembentukan perilaku peserta setelah melaksanakan pelatihan dan penghargaan apa yang diterima oleh peserta dalam pelaksanaan tugasnya (Kirkpatrick, J. D., & Kirkpatrick, W. K, 2016). Tahap perilaku ini penting untuk dilakukan karena tujuan dari pelatihan adalah adanya perubahan pada pengetahuan, keterampilan dan sikap dalam hal ini perilaku peserta setelah pelaksanaan pembelajaran atau pada saat peserta melaksanakan habituasi di tempat kerjanya. Pelatihan tersebut berhasil jika ada dampak pada perubahan perilaku peserta.

4) Evaluasi Hasil (*Result Evaluation*)

Evaluasi hasil merupakan tahap akhir dari pelaksanaan evaluasi model Kirkpatrick. Evaluasi ini difokuskan setelah peserta melaksanakan program pelatihan. Tahap ini mengevaluasi apakah pelatihan memberikan kontribusi nyata kepada peserta dan organisasinya.

Tahap hasil ini sering kali menjadi yang paling kompleks untuk dievaluasi karena banyaknya faktor eksternal yang dapat memengaruhi hasil akhir. Untuk mengukur hasil secara efektif, diperlukan metodologi yang kuat, seperti penggunaan kelompok kontrol, pengumpulan data kuantitatif, dan analisis statistik. Evaluasi hasil ini dapat dilihat bagaimana kompetensi dan kinerja (Kirkpatrick, J. D., & Kirkpatrick, W. K, 2016).

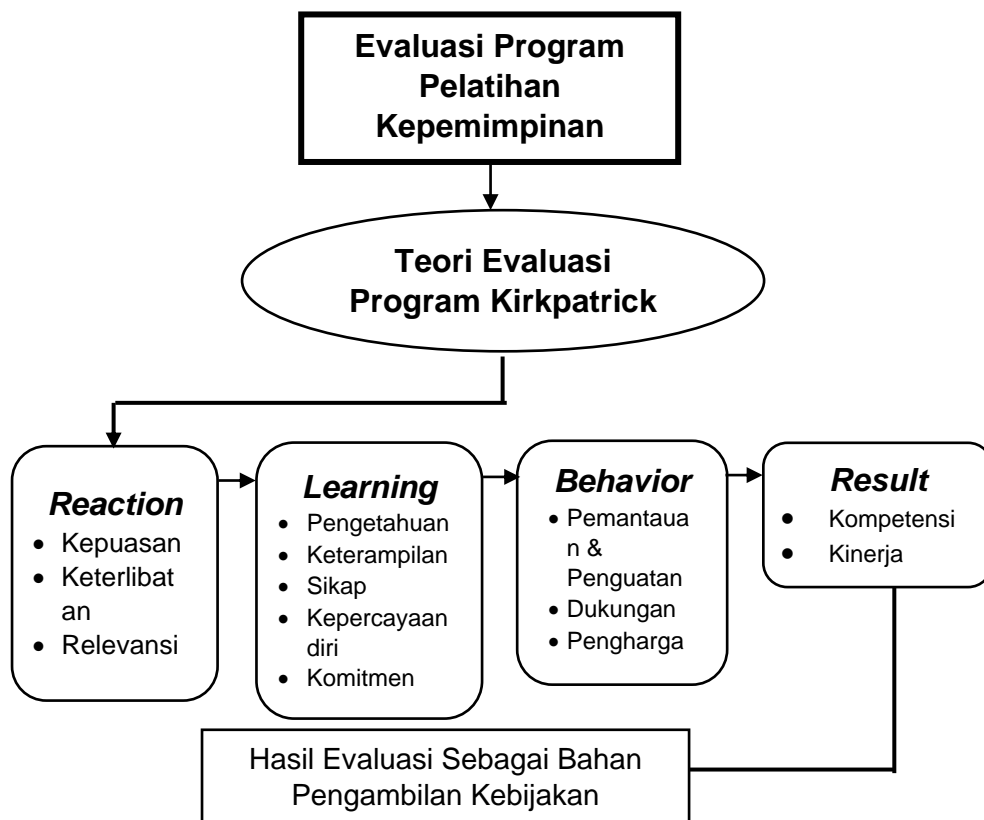
Kompetensi akhir peserta dapat diukur dengan penerapan aktualisasi pelatihan yang dilakukan peserta selama proses aktualisasi dan proses peneliannya pada saat ujian akhir aktualisasi, sedangkan kinerja peserta dapat dilihat dengan bagaimana peserta mampu untuk menerapkan dan melanjutkan aktualisasi yang telah dibuat dalam pelatihan yang dilakukan.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat diketahui bahwa Model Evaluasi Kirkpatrick merupakan model evaluasi yang terdiri dari evaluasi tahap *Reaction* (reaksi), *Learning* (pembelajaran), *Behavior* (perilaku) dan *Result* (hasil). Penelitian ini menggunakan teori Evaluasi Kirkpatrick karena terdapat evaluasi level perilaku yang menjadi tujuan utama dari pelaksanaan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas yaitu untuk mengembangkan kompetensi kepemimpinan manajerial pejabat pengawas dalam rangka mendukung terwujudnya birokrasi yang efektif, efisien, adaptif, dan berorientasi pada pelayanan publik..

1.3. Kerangka Pikir

Kerangka pikir digunakan sebagai dasar atau landasan dalam pengembangan berbagai konsep dan teori yang digunakan dalam penelitian. Kerangka pikir harus didasarkan pada sebuah teori yang dijadikan landasan dan digunakan dalam melakukan penelitian.

Kerangka pikir digunakan untuk menjawab permasalahan-permasalahan penelitian yang dilakukan dengan metode penelitian yang sistematis. Teori yang digunakan dalam penelitian ini terkait dengan evaluasi program yaitu Evaluasi Kirkpatrick dengan 4 (empat) level evaluasi dengan tujuan untuk mengevaluasi pelatihan kepemimpinan pengawas. Berikut kerangka berfikir penelitian.



Gambar 1.3
Kerangka Pikir

Sumber : Diolah oleh Peneliti Berdasarkan Teori Evaluasi Kirkpatrick,2025

1.4. Operasional Konsep

Merujuk pada kerangka pemikiran diatas, dan pertanyaan penelitian, penelitian ini akan menjawab pertanyaan tentang Evaluasi Program Pelatihan Kepemimpinan Pengawas Pada Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Dalam Negeri Regional Makassar dengan menggunakan teori Kirkpatrick dengan empat level evaluasi yaitu *Reaction* (Reaksi), *Learning* (Pembelajaran), *Behavior* (Perilaku) dan *Result* (Hasil). Untuk itu diperlukan operasionalisasi konsep tersebut sebagai berikut :

Tabel 1.2 Operasional Konsep

Konsep	Aspek	Sub Aspek	Definisi Operasional	Sumber Data	
				Premier	Sekunder
Evaluasi Program Pelatihan Kepemimpinan Pengawas Menggunakan Teori Evaluasi Kirkpatrick	<i>Reaction</i> (Reaksi)	1. Kepuasan terhadap sarana dan prasarana	Penilaian terhadap kualitas fasilitas pelatihan, seperti ruang belajar, asrama, ruang makan, toilet, dan sistem keamanan, yang mendukung kenyamanan selama pelatihan	Kuesioner dan Wawancara	Dokumen Penyelenggara Pelatihan
		2. Kepuasan terhadap fasilitator (pengajar dan coach)	Penilaian terhadap kompetensi fasilitator dalam menyampaikan materi, menciptakan interaksi yang dinamis, serta memberikan motivasi dan bimbingan yang efektif.		
		3. Kepuasan terkait penyelenggaraan pelatihan (pelayanan, penjadwalan, dan administrasi)	Penilaian terhadap kelancaran manajemen pelatihan, termasuk pengelolaan administrasi peserta, jadwal, dan komunikasi dari penyelenggara		
		4. Kepuasan terkait model pembelajaran	Penilaian terhadap model pembelajaran selama pelatihan (<i>Blended learning</i>)		
Evaluasi Program Pelatihan Kepemimpinan		5. Tingkat partisipasi peserta	Penilaian terhadap seberapa aktif alumni terlibat dalam diskusi dan kegiatan pembelajaran, baik secara online maupun tatap muka		

Pengawas Menggunakan Teori Evaluasi Kirkpatrick		6. Kesesuaian materi dengan tugas dan fungsi pekerjaan	Kesesuaian materi dengan tugas dan fungsi pekerjaan mengacu pada relevansi materi pelatihan dengan tugas yang diemban		
	<i>Learning</i> (Pembelajaran)	1. Kualitas Pengetahuan alumni pelatihan	Tingkat pemahaman alumni terhadap teori/konsep pelatihan.	Kuesioner dan Wawancara	Dokumen Penyelenggara Pelatihan
		2. Kualitas keterampilan alumni pelatihan	Kemampuan dalam melaksanakan keterampilan dalam praktik atau simulasi.		
		3. Sikap dalam pelatihan alumni pelatihan	Kualitas sikap alumni pada saat pelaksanaan pelatihan (disiplin dan kepatuhan)		
		4. Kualitas kepercayaan diri dalam pelatihan	Tingkat kepercayaan diri alumni dalam proses pelaksanaan pelatihan		
		5. Komitmen dalam pembelajaran	Kesiapan untuk berkontribusi aktif pasca pelatihan		
	<i>Behavior</i> (Perilaku)	1. Pemantauan dan Penguatan setelah pelatihan	Proses pemantauan berkelanjutan oleh atasan atau sistem organisasi untuk memastikan dan memperkuat perilaku pasca-pelatihan	Kuesioner dan Wawancara	Dokumen Penyelenggara Pelatihan
		2. Dukungan pelaksanaan tugas	Ketersediaan bantuan, bimbingan, umpan balik, atau supervisi dari atasan/rekan kerja untuk membantu penerapan hasil pelatihan		
		3. Penghargaan	Adanya bentuk pengakuan, pujian, insentif, atau sistem		

			reward atas keberhasilan alumni dalam menerapkan pembelajaran.		
Evaluasi Program Pelatihan Kepemimpinan Pengawas Menggunakan Teori Evaluasi Kirkpatrick	<i>Result (Hasil)</i>	1. Kompetensi Alumni	Mencerminkan peningkatan kemampuan teknis, manajerial, sosial-kultural, dan kepemimpinan setelah pelatihan.	Kuesioner dan Wawancara	Dokumen Penyelenggara Pelatihan
		2. Kinerja Alumni	Mencerminkan dampak pelatihan terhadap kontribusi nyata alumni dalam meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan kualitas pelayanan di unit kerjanya		

Sumber : Diolah Oleh Peneliti, 2025

1.5. Tujuan dan Manfaat

1.5.1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisa Evaluasi Program Pelatihan Kepemimpinan Pengawas Pada Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Kemendagri Regional Makassar.

1.5.2. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat terhadap:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber pemikiran dalam menambah ilmu pengetahuan mengenai sumbangan pemikiran, wawasan serta informasi atau sebagai referensi mengenai pelaksanaan program pelatihan kepemimpinan pengawas dengan mengevaluasi program tersebut di PPSDM Kemendagri Regional Makassar.

2. Manfaat bagi Instansi Terkait

Memberikan manfaat bagi pihak lembaga pelatihan secara khusus Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Dalam Negeri Regional Makassar dengan memberikan pemahaman yang mendalam tentang program pelatihan yang dilakukan, mengidentifikasi kebutuhan spesifik dari peserta, merumuskan kebijakan yang tepat sasaran terkait kurikulum pelatihan dan meningkatkan kualitas peserta untuk mendukung tujuan organisasi.

3. Manfaat bagi peneliti

Penelitian ini dapat dijadikan bahan pembelajaran dalam penelitian terkait serta menjadi referensi peneliti selanjutnya berdasarkan aspek penelitian yang dibutuhkan.

BAB II METODE PENELITIAN

2.1. Pendekatan Penelitian

Penelitian melibatkan langkah-langkah sistematis untuk mengumpulkan dan menganalisis data dengan tujuan menjawab pertanyaan penelitian atau dapat digunakan untuk menguji suatu hipotesa penelitian (Creswell, 2014). Metode penelitian merupakan pendekatan sistematis yang dapat digunakan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam tentang fenomena tertentu atau menjawab terkait dengan pertanyaan penelitian melalui pengumpulan, analisis dan interpretasi data secara objektif (Sugiono, 2019).

Penelitian ini menggunakan pendekatan campuran atau *mixed methods* yang menggabungkan data kualitatif dan kuantitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Tujuan penggunaan metode ini adalah untuk menggambarkan fenomena, peristiwa, dan karakteristik pelaksanaan program secara sistematis dan faktual. Pendekatan campuran memberikan peluang untuk mengeksplorasi pertanyaan penelitian yang kompleks secara lebih mendalam melalui integrasi berbagai jenis data (Creswell dan Plano Clark, 2011). Dalam konteks penelitian ini, data kuantitatif yang diperoleh melalui kuesioner alumni pelatihan dapat memberikan gambaran objektif mengenai tingkat kepuasan, capaian pembelajaran, dan perubahan perilaku, sedangkan data kualitatif yang dikumpulkan melalui wawancara dan dokumentasi mampu memperkaya pemahaman mengenai aspek-aspek penelitian.

Data numerik yang diperoleh melalui instrumen kuantitatif dapat menunjukkan kecenderungan umum secara terukur, sementara data kualitatif memungkinkan peneliti menangkap makna, persepsi, dan dinamika yang tidak dapat dijelaskan secara angka. Dengan demikian, integrasi kedua bentuk data ini meningkatkan validitas temuan dan memperkuat relevansi hasil penelitian, terutama dalam mengevaluasi pelatihan kepemimpinan pengawas di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Kemendagri Regional Makassar.

2.2. Desain Penelitian

Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian Evaluasi Program Pelatihan Kepemimpinan Pengawas pada Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Kemendagri Regional Makassar adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan campuran (*mixed methods*). Pendekatan ini memadukan data kuantitatif dan kualitatif guna memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai pelaksanaan pelatihan. Penelitian ini menempatkan data kuantitatif sebagai dominan (*quantitative dominant*), yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada alumni untuk mengukur aspek-aspek evaluasi model Kirkpatrick, yaitu *Reaction* (Reaksi), *Learning* (Pembelajaran), *Behavior* (Perilaku), dan *Result* (Hasil). Data kuantitatif tersebut dianalisis secara deskriptif sehingga memberikan gambaran umum mengenai kepuasan, capaian pembelajaran, perubahan perilaku, dan kontribusi hasil pelatihan terhadap organisasi.

Sementara itu, data kualitatif diperoleh melalui wawancara mendalam dengan penyelenggara, mentor, fasilitator, dan sebagian alumni, serta melalui telaah dokumentasi. Data kualitatif ini berfungsi sebagai data pelengkap yang memperkaya hasil kuantitatif dengan memberikan konteks, menjelaskan kesenjangan, serta menyingkap dinamika di lapangan yang tidak sepenuhnya tercermin dalam angka-angka kuesioner. Dengan demikian, desain penelitian ini tidak hanya menghasilkan gambaran umum melalui data kuantitatif, tetapi juga memberikan pemahaman kritis melalui data kualitatif, sehingga evaluasi program pelatihan dapat dilakukan secara lebih holistik dan akurat.

Penelitian dilakukan dengan memberikan kuesioner kepada alumni pelatihan terlebih dahulu dengan menggunakan Teori Evaluasi Kirkpatrick dengan 4 level evaluasi yaitu *Reaction* (Reaksi), *Learning* (Pembelajaran), *Behavior* (Perilaku) dan *Result* (Hasil) dengan menggunakan seluruh sub aspek berdasarkan teori tersebut. Selanjutnya peneliti mengolah hasil kuesioner sehingga mendapatkan hasil dari evaluasi tersebut, lalu berdasarkan hasil kuesioner peneliti melakukan wawancara kepada Penyelenggara, Pemateri, Mentor dan juga Alumni pelatihan untuk mendapatkan hasil evaluasi yang mendalam terkait dengan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas.

2.3. Prosedur Penelitian

2.3.1. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Dalam Negeri Regional Makassar yang merupakan Kantor Regional Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kemendagri yang memiliki wilayah kerja untuk seluruh wilayah Indonesia Timur yang saat ini mencakup 14 Provinsi. PPSDM Kemendagri Regional Makassar memiliki tugas pada pengembangan kompetensi ASN baik pada Kompetensi Manajerial ataupun Teknis. Program yang dijadikan penelitian yaitu Pelatihan Kepemimpinan Pengawas Angkatan I Tahun 2022, I Tahun 2023 dan Angkatan III Tahun 2024 sebanyak 120 alumni pelatihan.

2.3.2. Populasi dan Sampel

Evaluasi pada penelitian ini adalah Program Pelatihan Kepemimpinan Pengawas di PPSDM Kemendagri Regional Makassar. Evaluasi program ini dilakukan melalui pengumpulan data dari empat kelompok responden, yaitu alumni pelatihan, pengajar, penyelenggara dan mentor peserta.

Populasi adalah suatu wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditentukan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian diambil kesimpulan. Sedangkan Sampel ialah bagian dari populasi yang menjadi sumber data dalam penelitian, dimana populasi merupakan bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono 2019). Adapun populasi dan sampel dari masing-masing objek yaitu:

1. Alumni Pelatihan

Populasi Alumni pelatihan adalah Alumni Pelatihan Kepemimpinan Pengawas Angkatan I Tahun 2022, Angkatan I Tahun 2023 dan Angkatan III Tahun 2025 dengan 40 peserta tiap angkatan maka jumlah peserta 120 orang. Teknik sampling pada penelitian ini menggunakan teknik sampel jenuh yaitu pengambilan sampel

seluruh peserta pelatihan menjadi sampel penelitian namun yang mengisi kuesioner adalah 107 alumni pelatihan dan 3 alumni yang dilanjutkan dengan wawancara.

2. **Pemateri**
Pemateri adalah orang yang memberikan materi pelatihan kepada peserta, wawancara yang dilakukan dari pengajar yaitu 4 orang widyaiswara di PPSDM Kemendagri Regional Makassar yang terlibat dalam proses Pelatihan Kepemimpinan Pengawas.
3. **Penyelenggara**
Wawancara yang dilakukan kepada ketua penyelenggara di PPSDM Kemendagri Regional Makassar khusus yang terlibat pelatihan kepemimpinan pengawas yaitu 3 orang, penyelenggara tersebut adalah yang terlibat langsung dalam proses penyelenggaraan pelatihan.
4. **Mentor Alumni**
Mentor alumni yaitu PNS yang membimbing peserta selama proses pelaksanaan proyek aksi perubahan di instansi peserta, peneliti melakukan wawancara kepada 3 orang mentor alumni.

2.3.3. Penentuan Informan

Penentuan informan dalam penelitian ini yaitu menggunakan teknik purposive sampling yaitu metode pengambilan sampel sumber data berdasarkan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tersebut adalah memilih individu yang dianggap memiliki pengetahuan dan pengalaman serta paling relevan dengan keperluan penelitian, yaitu pemateri atau widyaiswara yang terlibat langsung dalam penelitian, penyelenggara dalam hal ini ketua penyelenggara pelatihan yang mengetahui terkait dengan pelaksanaan pelatihan dan 3 orang mentor alumni yang masing-masing merupakan mentor salah satu alumni pelatihan dari 2022, 2023 dan 2024. Adapun informan wawancara dalam penelitian ini adalah:

Tabel 2.1 Daftar Informan

Inisial	Keterangan	Jumlah
H, A, S	Penyelenggara Pelatihan Kepemimpinan Pengawas	3
K, B, U, I	Pemateri Pelatihan Kepemimpinan Pengawas	4
AL, AA, AB	Mentor Alumni	3
HR, F, AS	Alumni Pelatihan	3
FS	Pusjar SKMP LAN Makassar	1
Total Informan		14

Sumber : Diolah Oleh Peneliti, 2025

2.3.4. Teknik Pengumpulan Data dan Instrumen yang Digunakan

Teknik pengumpulan data dalam evaluasi ini menggunakan metode campuran kuantitatif dan kualitatif. Penelitian dilakukan dengan melakukan pengumpulan dua jenis data, yaitu kuantitatif dan kualitatif secara berurutan dalam waktu yang berbeda.

Data yang dikumpulkan berkaitan dengan *Reaction, Learning, Behavior* dan *Result* berkaitan dengan pelatihan kepemimpinan pengawas. Data kuantitatif diperoleh melalui penyebaran kuesioner, data kualitatif merupakan data pendukung pada data utama yang diperoleh melalui wawancara dan dokumentasi. Analisis data kuantitatif mejadi data utama dengan menggunakan deskriptif yang mendeskripsikan nilai rata-rata, median, modus dan simpangan baku. Data kualitatif dianalisis dengan langkah deskripsi. Teknik pengumpulan data tersebut dilakukan berdasarkan jenis data yang dibutuhkan.

1. Kuesioner

Kuesioner sebagai salah satu instrument penelitian ilmiah banyak dipakai pada penelitian sosial, termasuk bidang sumber daya manusia serta penelitian tentang keperilakuan (*behavioral research*) (Pujihastuti, I, 2010). Kuesioner yang digunakan adalah kuesioner dengan skala likert.

2. Wawancara

Wawancara merupakan interaksi dua orang atau lebih digunakan untuk mendapatkan data. Wawancara dilakukan kepada objek penelitian yang dibutuhkan dalam penelitian seperti penyelenggara pelatihan.

3. Dokumentasi

Dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan dokumen sesuai kebutuhan terkait dengan pelaksanaan program. Dokumen yang didapatkan dapat ditelaah untuk selanjutnya menemukan data tambahan untuk kelengkapan data penelitian.

Adapun sumber data penelitian berdasarkan aspek evaluasi Kirkpatrick yaitu :

2.2. Sumber Data Penelitian

Aspek	Sub-aspek	Teknik Pengumpulan Data		
		Kuesioner	Wawancara	Dokumentasi
Reaction (Reaksi)	Kepuasan Terhadap Sarana Dan Prasarana	Alumni	Alumni, Penyelenggara, Pengajar, Mentor	Data Penyelenggara
	Kepuasan Terhadap Fasilitator (Pengajar Dan Coach)	Alumni	Penyelenggara	-
	Kepuasan Terkait Penyelenggaraan Pelatihan (Pelayanan, Penjadwalan, Dan Administrasi)	Alumni	Pengajar	-
	Kepuasan Terkait Model Pembelajaran	Alumni	Alumni, Penyelenggara, Pengajar	-
	Tingkat Partisipasi Alumni Pada Pelatihan	Alumni	Penyelenggara, Pengajar	-
	Relevansi Materi Dengan Tugas Dan Fungsi Pekerjaan	Alumni	Pengajar	-
Learning (Pembelajaran)	Kualitas Pengetahuan Alumni	Alumni	Mentor, Pengajar	Data Penyelenggara
	Kualitas Keterampilan Alumni	Alumni	Mentor, Pengajar	-
	Sikap Alumni Dalam Pelatihan	Alumni	Mentor, Pengajar	-
	Kualitas Kepercayaan Diri Alumni Dalam Pelatihan	Alumni	Pengajar	-
	Komitmen Dalam Pembelajaran	Alumni	pengajar	-

<i>Behavior</i> (Perilaku)	Pemantauan Dan Penguatan Setelah Pelatihan	Alumni	Alumni, Mentor, Penyelenggara	-
	Dukungan	Alumni	Mentor	-
	Penghargaan	Alumni	Mentor	-
<i>Result</i> (Hasil)	Kompetensi Alumni	Alumni	Alumni, Mentor	Data Penyelenggara
	Kinerja Alumni	Alumni	Alumni, Mentor	

Sumber : Diolah Oleh Peneliti, 2025

2.3.5. Validitas dan Reliabilitas Instrumen

1. Validitas Instrumen

Uji validitas digunakan untuk mengukur keabsahan atau kevalidan suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid atau sah jika pernyataan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Validitas dapat diuji dengan *expert judgement*. Instrumen dinyatakan valid setelah melakukan konsultasi dan perbaikan terhadap instrumen tersebut.

2. Reliabilitas Instrumen

Instrumen yang reliabel yaitu instrumen yang mampu mengukur apa yang ingin diukur dengan konsisten. Tingkat konsistensi didasarkan pada nilai koefisien reliabilitas. Reliabilitas instrumen dalam penelitian ini menggunakan rumus *Alpha Cronbach*. Jika koefisien reliabilitas semakin besar maka kualitas instrumen semakin baik, begitupun sebaliknya.

Menurut Djatmiko (2018) instrumen dinyatakan reliabel jika memiliki nilai koefisien reliabel dengan nilai ketetapan terendah sebesar 0.7. reliabilitas instrumen dalam penelitian ini menggunakan rumus *Alpha Cronbach* dengan nilai kuesioner alumni yaitu:

Tabel 2.2 Reliabilitas Instrumen

Jenis Kuesioner	Cronbach's Alpha	N of Items	Reliabilitas
Kuesioner Alumni	0,9	65	Sangat Tinggi

Sumber : Diolah Oleh Peneliti, 2025

2.3.6. Teknik Analisis Data

Penelitian ini merupakan evaluasi yang menggunakan analisis deskriptif. Hasil deskripsi yang ditemukan dapat memberikan gambaran pelaksanaan program yang dievaluasi.

1. Analisis Data Kuantitatif

Data kuantitatif dalam penelitian ini berupa skor responden, skor rata-rata, dan skor total yang diperoleh dari hasil kuesioner. Analisis dilakukan pada masing-masing aspek model evaluasi Kirkpatrick (*Reaction, Learning, Behavior, dan Result*). Teknik analisis yang digunakan adalah **analisis deskriptif kuantitatif** dengan bantuan perangkat lunak **Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)**. Melalui SPSS, data diolah untuk menghasilkan distribusi frekuensi, persentase, dan nilai rata-rata, sehingga mampu memberikan gambaran objektif mengenai tingkat kepuasan, pembelajaran, perubahan perilaku, serta hasil pelatihan berdasarkan responden.

2. Analisis Data Kualitatif

Data kualitatif diperoleh melalui wawancara mendalam dan dokumentasi dengan narasumber yang meliputi pemateri, penyelenggara, dan mentor alumni pelatihan.

Analisis dilakukan yang terdiri atas tiga tahapan, yaitu reduksi data, penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan (*conclusion drawing/verification*). Reduksi data dilakukan dengan cara memilih data yang relevan dengan fokus penelitian, kemudian data yang sudah terpilih disajikan dalam bentuk narasi yang terstruktur. Selanjutnya, peneliti melakukan penarikan kesimpulan berdasarkan pola, tema, dan makna yang ditemukan sehingga menghasilkan pemahaman mendalam mengenai pengalaman, pandangan, dan evaluasi para narasumber terhadap pelaksanaan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas.

