

RISET / PENELITIAN

**PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD (BSC)* DALAM PENGEMBANGAN
MODEL EVALUASI PELAKSANAAN LATSAR CPNS *BLENDED LEARNING*
PERIODE 2023 DI PROVINSI GORONTALO**



OLEH:

Safriansyah, S.Sos, M.Si.
Nur Asiah, S.Sos., M.Si.
Dr. Yolanda Oktavia Mokoagow, S.Sos, M.Si.

**LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT
UNIVERSITAS TERBUKA
2024**

LEMBAR PENGESAHAN

**PENELITIAN MADYA BIDANG PTJJ
LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT
UNIVERSITAS TERBUKA**

1	a	Judul Penelitian	:	Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> dalam Pengembangan Model Evaluasi Pelaksanaan Latsar CPNS 2023 di Provinsi Gorontalo
	b	Skema Penelitian	:	Penelitian Fundamental
	c	Area Penelitian	:	Provinsi Gorontalo
2		Ketua Peneliti		
	a	Nama Lengkap & Gelar	:	Safriansyah, S.Sos., M.Si.
	b	NIP/NIDN	:	198104172008011009
	c	Golongan Kepangkatan	:	III/d
	d	Jabatan Akademik	:	Lektor
	e	Fakultas	:	FHISIP
	f	Unit Kerja	:	UT Gorontalo
	g	Program Studi	:	Administrasi Publik
3		Anggota Peneliti		
	a	Jumlah Anggota	:	2
	b	Nama Anggota 1	:	Nur Asiah, S.Sos, M.Si.
	c	NIP	:	197808142002122002/0014087804
	d	Golongan Kepangkatan	:	III/d
	e	Jabatan Akademik	:	Lektor
	f	Fakultas/Unit Kerja	:	FHISIP / UT Gorontalo
	g	Program Studi	:	Administrasi Publik
	h	Nama Anggota 2	:	Dr. Yolanda Oktavia Mokoagow, S.Sos, M.Si.
	i	NIP/NIDN	:	197710242010012001
	j	Golongan Kepangkatan	:	IV/a
	k	Jabatan Akademik	:	Widyaiswara Ahli Madya
	l	Unit Kerja	:	BPSDM Provinsi Gorontalo
4	a	Tahun Penelitian	:	2024
5	b	Lama Penelitian	:	1 tahun
		Biaya Penelitian		
	a	Diusulkan	:	89.940.000
	b	Disetujui	:	50.000.000
6		Sumber Biaya	:	LPPM UT
7		Pemanfaatan Hasil Penelitian		
	a	Seminar	:	Nasional/Internasional
	b	Jurnal	:	Nasional/Internasional
8		Luaran Penelitian Lain	:	

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	ii
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	iv
BAB I. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	6
1.2 Fokus Penelitian dan Rumusan Masalah	9
1.3 Tujuan Penelitian	10
1.4 Manfaat Penelitian.....	10
BAB II. KAJIAN PUSTAKA	
2.1 Konsep dan Model Evaluasi	11
2.2 Konsep Pendidikan dan Pelatihan Dasar CPNS.....	12
2.3 Balanced Scorecard	15
2.4 Kerangka Konseptual.....	18
BAB III. METODE PENELITIAN	
3.1 Desain Penelitian	19
3.2 Waktu dan Lokasi Penelitian	19
3.3 Populasi dan Sampel	19
3.4 Teknik Pengumpulan dan Pengolahan Data.....	19
3.5 Teknik Analisa Data	20
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	
4.1. Evaluasi Pelaksanaan Latsar CPNS Blended Learning.....	21
4.2. Pengembangan Model Evaluasi Pelaksanaan Latsar CPNS <i>Blended Learning</i>	45
4.3 Rekomendasi dan Upaya Perbaikan	48
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	51
5.1. Kesimpulan	
DAFTAR PUSTAKA	52
LAMPIRAN	54

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Pelaksanaan Latsar CPNS di BPSDM Provinsi Gorontalo Tahun 2023....	8
Tabel.2 Penilaian Peserta Latsar CPNS terhadap Materi Pembelajaran.....	30
Tabel.3 Penilaian Peserta Latsar CPNS terhadap Penyelenggaraan Diklat.....	30
Tabel.4 Penilaian Peserta Latsar CPNS terhadap Fasilitas Asrama.....	31
Tabel.5 Penilaian Peserta Latsar CPNS terhadap Pengajar/Widyaiswara.....	31

BAB I

P E N D A H U L U A N

1.1 Latar Belakang Masalah

Sebagai upaya dalam mewujudkan peningkatan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) khususnya melalui pendidikan dan pelatihan (diklat), pelaksanaan Diklat harus sesuai dengan kaidah kediklatan. Lembaga Administrasi Negara (LAN) sebagai Lembaga yang memiliki peran strategis dan bertanggungjawab dalam manajemen aparatur pemerintahan, terus berupaya meningkatkan kapasitas, kompetensi dan etos kerja ASN melalui manajemen kediklatan yang efektif dan efisien.

Salah satu produk kediklatan yang dikelola oleh LAN yaitu Pelatihan Dasar CPNS atau yang disebut Latsar CPNS. Latsar CPNS sebagai pelatihan masa prajabatan yang pelaksanaannya secara terintegrasi, bertujuan membangun dan menciptakan ASN yang bermoral, jujur, memiliki semangat dan motivasi kerja, berjiwa nasionalisme dan kebangsaan, memiliki kepribadian yang unggul dan bertanggung jawab, serta profesional dan kompeten di bidangnya.

Kompetensi yang dikembangkan dalam dalam Latsar CPNS ini merupakan kompetensi pembentukan karakter Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang profesional sesuai dengan bidang tugas.¹ Kompetensi yang dimaksud ini diukur berdasarkan kemampuan:

1. Menunjukkan sikap perilaku bela negara.
2. Mengaktualisasikan nilai-nilai dasar PNS dalam pelaksanaan tugas jabatannya.
3. Mengaktualisasikan kedudukan dan peran PNS untuk mendukung terwujudnya *smart governance* sesuai dengan ketentuan perundangundangan; dan
4. Menunjukkan penguasaan kompetensi teknis yang dibutuhkan sesuai dengan bidang tugas.

¹ Peraturan LAN Nomor 10 tahun 2012 tentang Perubahan atas Peraturan LAN Nomor 1 tahun 2021 tentang Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil.

Untuk mengukur peningkatan kompetensi ASN melalui jalur kediklatan yang telah dilaksanakan, perlu dilakukan pembuktian dengan melakukan pengukuran atau evaluasi pasca diklat. Evaluasi diklat sangat berperan, tidak hanya pada kualitas SDM keluaran diklat, tetapi juga untuk peningkatan kinerja organisasi pengelola kediklatan.

Dalam Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 13/K.1/PDP.07/2022 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil telah mengatur proses pelaksanaan evaluasi Latsar CPNS dengan membagi tiga yaitu evaluasi peserta, evaluasi tenaga pelatihan, dan evaluasi penyelenggaraan. Evaluasi pelaksanaan Latsar CPNS yang diselenggarakan oleh BPSDM Provinsi Gorontalo selaku Lembaga pengelola kediklatan di Provinsi Gorontalo selama ini masih menggunakan model konvensional. Hanya saja metode yang digunakan sudah mengikuti proses belajar mengajar yang diterapkan yaitu *blended learning* dan dilakukan secara online.

Pada tahun 2023, Badan pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Gorontalo melaksanakan 2 (dua) model pelatihan untuk Latsar CPNS, yaitu *Classical learning* untuk Kabupaten Gorontalo sebanyak 123 Peserta dan *Blended Learning* untuk Kabupaten Boalemo, Kabupaten Gorontalo Utara, Kabupaten Bonebolango, dan Kota Gorontalo sebanyak 120 Peserta, dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 1. Pelaksanaan Latsar CPNS di BPSDM Provinsi Gorontalo Tahun 2023

<i>Classical Learning</i>	Golongan II	Golongan III	Jumlah
Kabupaten Gorontalo	51	72	123
<i>Blendeed Learning</i>	Golongan II	Golongan III	Jumlah
Kab. Boalemo	54	56	110
Kab. Gorontalo Utara	2	2	4
Kab. Bonebolango	1	2	3
Kota Gorontalo	2	1	3
JUMLAH	110	133	243

Sumber: BPSDM Provinsi Gorontalo 2023

Pelaksanaan evaluasi oleh BPSDM Provinsi Gorontalo terhadap pelaksanaan Latsar CPNS *blended learning* Angkatan 2023 dilakukan dengan menggunakan *google form* yang terkait dengan pelaksanaan proses kediklatan itu sendiri dan sistem pengajaran (penilaian terhadap fasilitator atau widyaiswara). Proses evaluasi inipun sifatnya formalitas saja, karena hasil evaluasi belum sepenuhnya di jadikan rujukan dalam pelaksanaan kediklatan khususnya

Latsar CPNS. Padahal jika evaluasi dijalankan dengan optimal untuk perbaikan dan peningkatan kualitas kediklatan atau program pelatihan, maka target dan capaian dari pelaksanaan program kediklatan dapat tercapai. Disamping itu, BPSDM Provinsi Gorontalo sebagai penyelenggara Latsar CPNS dapat memastikan bahwa pelaksanaannya sudah efektif dan memberikan manfaat yang diharapkan kepada peserta.

Secara umum evaluasi pada pelaksanaan Latsar CPNS dilakukan dengan tujuan:

1. Penilaian Efektifitas Program; membantu dalam penilaian sejauh mana Latsar CPNS telah dilaksanakan sesuai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.
2. Perbaikan Proses dan Materi; evaluasi memberikan masukan untuk perbaikan proses dan materi pelatihan. Hasil evaluasi juga akan dijadikan sebagai bahan perbaikan kurikulum, model dan metode pembelajaran dan strategi pelatihan nantinya.
3. Peningkatan Kepuasan Peserta; proses evaluasi akan memberikan kesempatan kepada peserta untuk memberikan umpan balik terhadap proses pembelajaran yang mereka ikuti. Masukan atau umpan balik dari peserta menjadi referensi bagi penyelenggara untuk memperbaiki kualitas program pelatihan.
4. Menjamin Transparansi dan akuntabilitas; sebagai pelatihan yang menggunakan konsep pembiayaan kontribusi dari peserta, proses evaluasi juga akan menjadi sarana untuk memberika jaminan transparansi dan akuntabilitas penggunaan dan pengelolaan dana publik.

Salah satu tolok ukur keberhasilan suatu program kediklatan adalah terletak pada model evaluasi yang digunakan. Terdapat banyak model pengukuran atau evaluasi kinerja organisasi yang bisa dipilih untuk diterapkan sesuai dengan kebutuhan organsasi dalam hal ini Lembaga pengelola kediklatan. Pendekatan *Balanced Scorecard (BSC)* merupakan sebuah model pengukuran yang melibatkan proses penentuan dan pengukuran dengan menggunakan indikator kunci atau *key performance indicators*.

Model BSC ini sangat membantu organsasi untuk mendapatkan konsep yang holistic dari aspek kinerjanya karena diterapkan dengan memastikan keseimbangan antara berbagai perspektif yang memungkinkan terjadinya upaya-upaya perbaikan dan perkembangan kinerja yang berkelanjutan. Model pendekatan ini menitikberatkan pada evaluasi kinerja organisasi yang fokus pada konsep evaluasi responsif dan pembelajaran organisasi secara menyeluruh.

Penelitian ini akan menganalisis bagaimana pelaksanaan evaluasi kediklatan dalam hal ini Latsar CPNS dengan menggunakan pendekatan model *Balanced Scorecard*. Hasil penelitian ini akan menjadi sebuah rekomendasi yang baik bagi pelaksanaan evaluasi pelaksanaan kegiatan kediklatan pada umumnya dan pelaksanaan Latsar CPNS khususnya.

1.2 Fokus Penelitian dan Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka poin penting yang menjadi fokus penelitian ini adalah: bagaimana implementasi pendekatan *balanced scorecard* dalam pengembangan model evaluasi pelaksanaan Latsar CPNS *blended learning* periode 2023 di Provinsi Gorontalo, dengan menggunakan indikator penelitian sebagai berikut:

1. Perspektif empat dimensi, yaitu keuangan, pelanggan atau pengguna layanan, bisnis proses internal dan pembelajaran dan pertumbuhan.
2. Pengembangan tujuan dan Indikator kinerja dimana setiap perspektif memiliki tujuan kinerja khusus yang terkait dengan misi dan strategi organisasi. Untuk setiap tujuan ditetapkan indikator kinerja yang dapat diukur secara konkret dan dapat dihubungkan dengan pencapaian tujuan. Misalnya dari perspektif pengguna layanan yaitu peserta Latsar CPNS, indikator cakupan kepuasannya dapat meliputi fasilitas diklat dan substansi atau materi serta media pembelajaran.
3. Komunikasi dan keterlibatan *stakeholder* yang meliputi bagaimana penggunaan *balanced scorecard* dalam mengukur keefektifan komunikasi kepada para *stakeholder* yang meliputi rekanan atau pihak ketiga dalam penyelenggaraan Latsar dan pihak Lembaga diklat yang ada di Kabupaten/kota
4. Penyempurnaan dan inovasi dalam *balanced scorecard* memungkinkan kinerja program akan berkembang secara terus menerus melalui hasil evaluasi. Penggunaan hasil evaluasi akan dimaksimalkan untuk menentukan strategi-strategi dan inovasi pengembangan pelaksanaan Latsar dan diklat lainnya.

Dari uraian fokus penelitian di atas, dapat dirumuskan rumusan masalah pada penyusunan penelitian ini:

1. Bagaimana penerapan *Balance Scorecard* (BSC) dalam pengembangan model evaluasi untuk Latsar CPNS Blended Learning periode 2023 di Provinsi Gorontalo?

2. Apa tantangan yang dihadapi dalam implementasi model evaluasi BSC dan bagaimana mengatasi tantangan tersebut agar model evaluasi dapat diterapkan secara efektif dan berkelanjutan di Provinsi Gorontalo?

1.3 Tujuan Penelitian:

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi model *Balanced Scorecard* pada evaluasi pelaksanaan Lastar CPNS *blendeed learning* pada BPSDM Provinsi Gorontalo.

1.4 Manfaat Penelitian:

1. Teoritis:

- 1) Penelitian ini memberikan manfaat secara teoritis dalam pengembangan konsep dan penerapan model *Balanced Scorecard*, manajemen kinerja, pengembangan evaluasi dalam kajian-kajian keilmuan yang lebih luas atau pada peningkatan kualitas pelaksanaan program kerja maupun kinerja organisasi.
- 2) Penelitian ini dapat membuka peluang bagi peneliti lainnya untuk mengembangkan model penilaian yang lebih luas dengan menjadikan model *balanced scorecard* sebagai materi pembandingan.

2. Praktis:

- 1) Model evaluasi *balanced scorecard* dapat memberikan nuansa baru dan panduan praktis bagi Lembaga diklat dalam mengembangkan inovasi-inovasi pelaksanaan program kediklatan.
- 2) Pengembangan model ini dapat meningkatkan pemahaman dan kompetensi sumber daya manusia dalam memberikan pelayanan kediklatan yang lebih baik.
- 3) Sebagai referensi bagi para pengambil keputusan dalam menentukan strategi dan rencana pengembangan kediklatan khususnya terkait dengan penganggaran.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

2.1 Konsep dan Model evaluasi

Evaluasi, penilaian (*assessment*), atau pengukuran (*measurement*) merupakan istilah yang sering disamaartikan antara ketiganya dan disalahgunakan terutama dalam proses evaluasi. Padahal ketiga proses ini memiliki makna dan tujuan yang berbeda.

William A. Mohrens menjelaskan istilah tes, pengukuran, evaluasi dan asesmen dijelaskan sebagai berikut:

1. Tes; adalah istilah yang pengertiannya paling sempit, yaitu sebuah kegiatan dengan membuat atau mengajukan sejumlah pertanyaan yang harus dijawab, dan hasil dari jawaban tersebut adalah sebagai ukuran dalam memberikan nilai.
2. *Measurement*; biasanya dilakukan dengan menggunakan metode observasi skala rating atau alat ukur lainnya yang dapat digunakan untuk membantu memperoleh informasi dalam bentuk kuantitas. Pengukuran ini berpedoman pada nilai atau angka ataupun skor yang diperoleh.
3. Evaluasi; adalah proses penggambaran dan penyempurnaan informasi yang berguna untuk menetapkan alternatif. Evaluasi ini dapat mencakup tes dan *measurement* atau keduanya. Hasil evaluasi dapat dijadikan pedoman dalam pengambilan keputusan profesional dan dapat dilakukan secara kualitatif atau kuantitatif.
4. *Assessment*; bisa digunakan untuk memberikan diagnose terhadap masalah seseorang. Dalam pengertian lain *assesment* adalah sinonim dari evaluasi. Namun, yang ditekankan adalah yang dapat dinilai atau di evaluasi adalah karakter dari seseorang, termasuk kemampuan akademik, kejujuran, dan sebagainya(Kusmiyati, 2022).

Pengertian evaluasi yang dikemukakan oleh Arifin bahwa pada hakikatnya evaluasi merupakan sebuah proses yang systematis dan berkelanjutan untuk menentukan kualitas (nilai dan arti) dari suatu objek, berdasarkan pertimbangan dan kriteria tertentu dalam rangka mengambil suatu keputusan (Widodo, 2021).

Berdasarkan pengertian tersebut, selanjutnya dijelaskan beberapa hal tentang evaluasi. Evaluasi adalah suatu proses bukan suatu hasil (produk). Hasil yang diperoleh dari

kegiatan evaluasi adalah gambaran kualitas dari pada sesuatu, baik yang menyangkut tentang nilai atau arti. Sedangkan kegiatan untuk sampai kepada pemberian nilai dan arti itu adalah evaluasi. Gambaran kualitas yang dimaksud merupakan konsekuensi logis dari proses evaluasi. Proses tersebut tentu dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan, dalam arti terencana, sesuai dengan prosedur dan aturan, dan terus menerus.

Tujuan evaluasi adalah untuk menentukan kualitas dari pada sesuatu, terutama yang berkenaan dengan nilai dan arti. Dalam proses evaluasi harus ada pemberian pertimbangan (*judgment*). Pemberian pertimbangan ini pada dasarnya merupakan konsep dasar evaluasi. Melalui pertimbangan inilah ditentukan nilai dan arti (*worth and merit*) dari suatu yang sedang dievaluasi.

Pemberian pertimbangan tentang nilai dan arti haruslah berdasarkan kriteria tertentu. Tanpa kriteria yang jelas, pertimbangan nilai dan arti yang diberikan bukanlah suatu proses yang dapat diklasifikasikan sebagai evaluasi. Kriteria ini penting dibuat oleh evaluator dengan pertimbangan (a) hasil evaluasi dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah, (b) evaluator lebih percaya diri, (c) menghindari adanya unsur subjektivitas, (d) memungkinkan hasil evaluasi akan sama, sekalipun dilakukan pada waktu yang berbeda, dan memberikan kemudahan bagi evaluator dalam melakukan penafsiran hasil evaluasi.

2.2 Konsep Pendidikan dan Pelatihan Dasar CPNS

Dalam pasal 1 Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 menyebutkan bahwa pendidikan dan pelatihan adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan jabatannya. Pendidikan dan pelatihan bagi pegawai negeri sipil atau yang disebut aparatur sipil negara (ASN) merupakan suatu proses peningkatan kapasitas pengetahuan yang dapat menunjang kinerja dalam mewujudkan tujuan pemerintahan.

Dalam Undang-undang nomor 20 tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara Pasal 49 (ayat 1) disebutkan: “Setiap pegawai ASN wajib melakukan pengembangan kompetensi melalui pembelajaran secara terus menerus, agar tetap relevan dengan tuntutan organisasi”. Selanjutnya (pasal 2) disebutkan: “pembelajaran sebagaimana yang dimaksud pada pasal 1 dilaksanakan melalui system pembelajaran yang terintegrasi.

Salah satu indikator pembelajaran terintegrasi yang dimaksud adalah terintegrasi dengan pekerjaan, dimana ASN harus mengikuti serangkaian pendidikan dan pelatihan baik sebelum menduduki jabatan hingga dalam jabatan. Latsar CPNS merupakan jembatan pendidikan utama yang pertama bagi seorang ASN sebelum menduduki jabatan yang memiliki peran sangat penting dalam pembentukan karakter seorang ASN.

Dalam Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 10 tahun 2021 tentang Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil menyebutkan Pelatihan Dasar CPNS atau Latsar CPNS adalah pendidikan dan pelatihan dalam masa prajabatan yang dilakukan secara terintegrasi untuk membangun integritas moral, kejujuran, semangat dan motivasi nasionalisme dan kebangsaan, karakter kepribadian yang unggul dan bertanggung jawab dan memperkuat profesionalisme serta kompetensi bidang. Sejalan dengan tuntutan dan perkembangan global dan dinamisme organisasi, metode pelaksanaan Latsar CPNS juga harus menyesuaikan agar dapat memenuhi kebutuhan yang harus dipenuhi oleh seorang calon ASN.

Sejak tahun 2021 metode pelaksanaan Latsar CPNS menjadi system *Blended Learning*. *Blended learning* merupakan strategi pembelajaran yang menggabungkan berbagai sumber secara fisik dan virtual. (Mardianti, 2018). Dalam Latsar CPNS blended learning dilakukan dengan memadukan proses pembelajaran tatap muka di dalam kelas dengan proses belajar secara daring atau *online* (LAN, 2022). Istilah *blended* menunjukkan perpaduan antara dua metode utama dalam pembelajaran.

Berikut beberapa karakteristik dalam *blended learning* pada Latsar CPNS:

1. Perpaduan pembelajaran Daring (*online*) dan Pembelajaran tatap muka (*offline*).

Tahap awal rangkaian pelaksanaan Latsar CPNS diawali dengan Pembelajaran *daring* atau *online* atau dikenal istilah pembelajaran mandiri. Pada pembelajaran ini penyelenggara telah menyiapkan sejumlah modul yang disiapkan dalam sebuah *platform* pembelajaran elektronik atau yang sebut dengan *learning Management System (LMS)*.

LMS merupakan aplikasi perangkat lunak untuk proses pembelajaran online (Asiah, 2022). Menurut Hanum, *LMS* merupakan perangkat lunak yang digunakan untuk membuat materi perkuliahan online berbasis web dan mengelola hasil pembelajaran serta hasil-hasilnya (Hanum, 2013).

Peserta Latsar dapat mengakses semua materi, tugas dan sumber daya pembelajaran secara online serta memungkinkan fleksibilitas waktu dan tempat. Setelah selesai dengan agenda pembelajaran daring, peserta Latsar akan melanjutkan tahap pembelajaran tatap muka atau dikenal dengan istilah pembelajaran klasikal. Sesi ini dilakukan di tempat pelatihan yang di tentukan dan semua pembelajaran dilakukan secara bersama-sama.

2. Perpaduan materi pembelajaran *online* dan *offline*. Materi pembelajaran baik *online* maupun *offline* disesuaikan dengan bentuk dan model pembelajaran yang sedang dijalankan atau diikuti. Misalnya pada pembelajaran *daring* peserta akan belajar melalui media-media interaktif seperti video, game online dan lainnya. Sedangkan pada pembelajaran *offline* peserta ikut aktif dalam pembelajaran seperti diskusi, studi kasus, dan lainnya.
3. Pembelajaran interaktif dan kolaboratif. *Blended system* pada Latsar CPNS dirancang lebih komunikatif agar lebih memungkinkan untuk bisa lebih interaktif dan kolaboratif, baik antar sesama peserta maupun peserta dengan fasilitator/pengajar. Proses interaktif dan kolaboratif ini juga dapat dilakukan dalam proses pembelajaran *offline dan online*.

Metode ini lebih memberikan kesempatan kepada semua pihak untuk dapat memanfaatkan teknologi yang lebih modern dalam system pembelajaran, seperti penggunaan LMS. Model ini juga lebih memudahkan peserta dan fasilitator dalam mengakses semua proses pembelajaran khususnya *online* dengan tidak terikat waktu dan tempat. Dan semua fasilitas pembelajaran disesuaikan dengan kebutuhan peserta.

Menurut Lembaga Administrasi Negara (LAN) RI tahap pembelajaran *blended learning* dibagi dalam 3 tahap, yaitu:

- 1) Pembelajaran Mandiri: pembelajaran dilakukan secara fleksibel dari berbagai media pembelajaran yang disediakan (berbasis web dan aplikasi). Pada saat pembelajaran mandiri terdapat evaluasi akademik 1 dan evaluasi sikap dan perilaku melalui pengumpulan trophy. Tahapannya adalah: 1) Peserta melakukan login ke aplikasi MOOC dengan menggunakan NIP; 2) Peserta menyimak video pembukaan; 3) Peserta mempelajari agenda pelatihan melalui beragam media yang disediakan; 4) Peserta mengerjakan evaluasi akademik dalam bentuk pilihan ganda

2) *Distance Learning*: dengan tahapan yaitu:

- 1) Peserta melakukan login pada platform LMS LAN setelah Lembaga pelatihan mendaftarkan pesertanya;
- 2) Peserta mempelajari agenda pelatihan secara *synchronous* dan *asynchronous*;
- 3) peserta mengerjakan evaluasi akademik berupa analisis dan studi kasus;
- 4) peserta melakukan agenda habituasi melalui *e-coaching*;
- 5) peserta melakukan seminar rancangan aktualisasi;
- 6) peserta memasuki fase *off campus* dan melaksanakan aktualisasi PKTBT

3) Pembelajaran Klasikal: dengan tahapan:

- 1) Peserta akan dinilai sikap dan perilakunya oleh fasilitator dan melalui sosiometri;
- 2) Peserta akan diberikan pendalaman dan penguatan atas agenda pelatihan melalui ceramah, kegiatan yang berorientasi pada *outdoor activity* dan pembentukan sikap perilaku bela negara;
- 3) Peserta melakukan seminar aktualisasi

Blended learning pada Latsar CPNS lebih memberikan kesempatan kepada Peserta dan fasilitator untuk memanfaatkan dan mengoptimalkan kedua model pembelajaran ini. Namun demikian meskipun pihak penyelenggara diklat sudah memaksimalkan upaya agar pelaksanaan Latsar CPNS ini dapat mencapai tujuan yang diinginkan, sering juga terdapat kendala-kendala teknis yang dihadapi. Oleh sebab itu diperlukan model evaluasi yang terintegrasi untuk perbaikan dan pengembangan pelaksanaan diklat.

2.3 *Balanced Scorecard (BSC)*

Balanced Scorecard atau disingkat BSC adalah merupakan sebuah system manajemen strategi yang menjelaskan mengenai misi serta strategi dari suatu organisasi ke dalam tujuan operasional dan tolok ukur kinerja perusahaan tersebut. *Scorecard* sendiri memiliki makna kartu *score*, yaitu kartu yang akan digunakan dalam merencanakan skor yang diwujudkan pada masa yang akan datang. Dari pengertian ini dijelaskan melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan organisasi melalui penetapan visi misi di masa yang akan datang akan dibandingkan dengan hasil kinerja yang sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja organisasi. Berimbang dalam konteks ini dapat diukur dari dua perspektif, yaitu keuangan dan non-keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Dengan demikian organisasi yang diukur kinerjanya

harus berdasarkan kartu skor yang dirumuskan secara berimbang, dimana organisasi diharapkan akan memusatkan perhatiannya dan upaya mereka pada ukuran kinerja berdasarkan aspek-aspek di atas.

Dengan demikian, *Balanced Scorecard* merupakan alat pengukur kinerja organisasi yang mengukur kinerja organisasi secara keseluruhan, baik secara keuangan, maupun non keuangan dengan menggunakan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (Zuniawan, 2020). Dengan menggunakan metode *Balance Scorecard*, dapat menyatukan seluruh proses kerja dalam organisasi menjadi suatu sistem yang terintegrasi (Panudju, A.T., 2016).

Pada perkembangannya, *Balanced Scorecard* bukan hanya dititikberatkan pada pengukuran kinerja organisasi saja, namun, pada kemampuannya sebagai alat perencanaan strategik. Menurut Kaplan (1996)² “*if can measure it you can manage it*” yang bermakna bahwa yang menjadi dasar pemikiran untuk melakukan pengukuran terhadap semua aktifitas yang dilakukan perusahaan atau organisasi baik aktifitas yang dapat diukur secara kualitatif maupun kuantitatif. Pendapat lain menekankan bahwa *balanced scorecard* memberikan suatu *framework* atau satu pandangan dalam mengkomunikasikan strategi yang kemudian strategi tersebut diinformasikan kepada seluruh pihak yang terlibat sebagai bahan untuk menilai kinerja saat ini dan saat yang akan datang (Mirza, 1997).

Dapat disimpulkan bahwa, untuk dapat menentukan hasil yang ingin dicapai dan sebagai pendorong dalam memicu pencapaian tujuan tersebut, maka para pengambil keputusan dalam organisasi dapat mengoordinasikan segala sumber daya, kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki dari semua anggota dalam organisasi tersebut untuk keberlangsungan dan kemajuan organisasi.

Jika ditarik pada sebuah pengukuran program kerja seperti pada pelaksanaan Latsar CPNS, penggunaan *balanced scorecard* menjadi salah satu pilihan dalam memaksimalkan pelaksanaan diklat karena penilaian yang akan dilakukan akan melibatkan semua unsur yang

² Kaplan S. Robert, and David P Norton, *Balanced Scorecard the Balanced Scorecard Translating Strategy into Actin* (1996).

terlibat mulai dari penyelenggara, fasilitator/pengajar dan peserta sehingga skor atau penilaian yang akan diperoleh menjadi berimbang.

Balanced scorecard meliputi empat perspektif utama yang menjadi aspek utama dari kinerja organisasi³ yaitu:

1. Perspektif keuangan; yaitu menilai kinerja keuangan dan pencapaian tujuan finansial. Dalam BSC, pengukuran keuangan berperan yaitu dimana semua perspektif lainnya bergantung pada pengukuran keuangan karena perspektif ini menunjukkan implementasi dari suatu strategi yang telah ditetapkan.
2. Perspektif pelanggan atau pengguna layanan; yaitu mengukur kepuasan pengguna layanan dan pencapaian tujuan pelayanan kepada pengguna layanan. Terdapat dua kelompok dalam pengukuran perspektif pelanggan yaitu kelompok pengukuran inti (*core measurement group*) dan kelompok pengukuran nilai pelanggan (*customer value proposition*) yang berkaitan dengan produk atau jasa layanan yang berhubungan langsung dengan pelanggan.
3. Perspektif bisnis proses internal; mengevaluasi efisiensi dan efektifitas operasional serta pencapaian tujuan proses bisnis. Perspektif ini mengukur efisiensi dan efektifitas lembaga dalam sebuah rantai internal berupa:
 - 1) Identifikasi kebutuhan pelanggan.
 - 2) Proses inovasi dengan mengenali customer dan menciptakan program.
 - 3) Proses operasi dengan membangun dan meluncurkan program.
 - 4) Pendampingan pasca proses dengan melayani pelanggan selama proses berjalan dan setelah program dilaksanakan.
4. Perspektif pembelajaran atau pertumbuhan; menilai kemampuan organisasi dalam beradaptasi, berinovasi dan mengembangkan kompetensi sumber daya manusia.

Tunggal (2000: 4-5)⁴ merumuskan karakteristik *balanced scorecard* sebagai berikut:

1. *Balanced scorecard* merupakan sebuah system strategik yang dapat menjabarkan isi dari visi dan misi organisasi, serta menjadi tolok ukur kinerja untuk masing-masing perspektif

³ Meylina dan agus (2022) Jurnal Komunikasi Islam: Pendekatan Balanced Scorecard dalam Menciptakan Keunggulan Bersaing Perguruan Tinggi (2022).

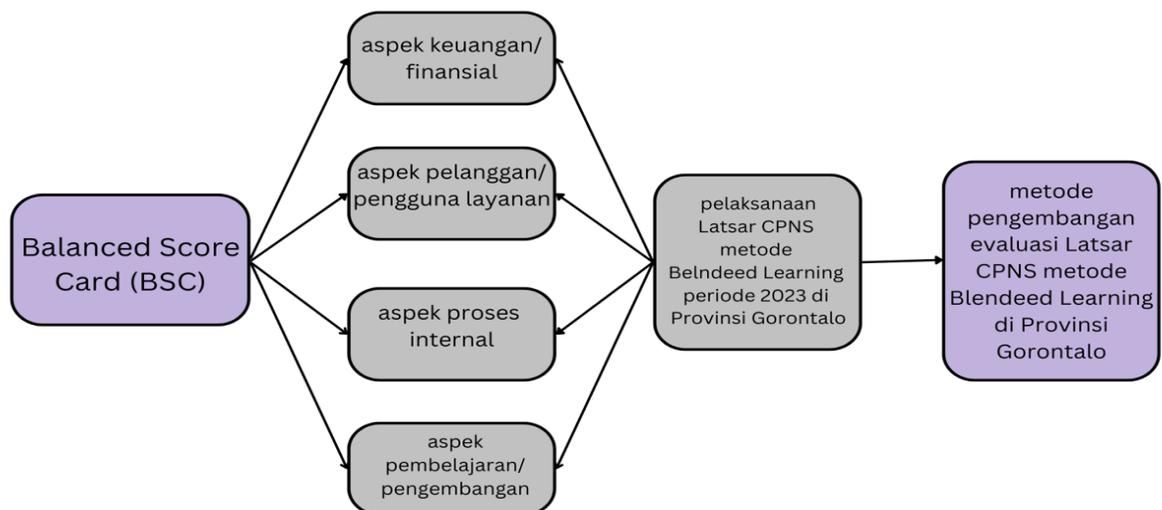
⁴ Tunggal, Amin Widjaya. (2000). Pengukuran Kinerja Dengan Balanced Scorecard.

yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis proses, dan perspektif pertumbuhan dan perkembangan.

2. *Balanced scorecard* mempertahankan perpektif keuangan karena tolok ukur perspektif ini berguna sebagai panduan secara ekonomi yang menjadi patokan dalam pengambilan keputusan pelaksanaan program atau kegiatan. Hal ini terkait dengan kesesuaian antara pertumbuhan pendapatan atau anggaran yang tersedia dengan efektifitas pengeluaran. Jadi perspektif keuangan menjadi landasan dalam penilain strategi ekonomi terhadap ketiga perspektif lainnya.

Penggunaan model *balanced scorecard* ini dapat menjamin organisasi dalam hal ini penyelenggara diklat dapat mengukur kinerjanya secara holistic karena dapat memastikan perimbangan antara aspek keuangan dan non-keuangan yang menjadi unsur penilaian sehingga dapat memberikan panduan strategis dalam pengembangan pelaksanaan diklat secara jangka panjang.

2.4 Kerangka Konseptual



Gambar 1: Kerangka Konseptual

BAB III

METODOLOGI

3.1 Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain penelitian campuran atau *mix methode research*, dengan menggabungkan analisis data kualitatif dan kuantitatif.

3.2 Waktu dan Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan dari bulan April 2024 sampai dengan Oktober 2024. Sementara lokasi atau lokus penelitian ini meliputi:

1. BKPPD Kabupaten Boalemo
2. BKPPD Kabupaten Gorontalo Utara
3. BKPPD Kota Gorontalo
4. BKPPD Kabupaten Bone Bolango
5. BPSDM Provinsi Gorontalo
6. BPSDM Provinsi Sulawesi Selatan
7. BPSDM Provinsi Sulawesi Utara

3.3 Pupulasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah 120 peserta Lastar dan Lembaga Diklat pengirim dari Kabupaten/Kota di provinsi Gorontalo tahun 2023, dan pembanding dari BPSDM Sulawesi Selatan dan Sulawesi Utara. Karena jumlah pupulasi yang tidak terlalu besar, seluruh pupulasi dijadikan sampel penelitian.

3.4 Teknik Pengumpulan dan Pengolahan Data

Pengumpulan data kualitatif akan dilakukan dengan menggunakan metode wawancara, analisis dokumen laporan pelaksanaan diklat, studi literasi, dokumentasi dan *focus group discussion (FGD)*. Sementara pengumpulan data kuantitatif akan dilakukan dengan menggunakan kuisisioner dan akan digunakan pada tahap pengukuran aspek perspektif pelanggan atau pengguna jasa layanan kediklatan dalam hal ini peserta Latsar CPNS *blended*

learning periode tahun 2023 di Provinsi Gorontalo dan Kabupaten/Kota. Kuisioner akan disebar pada seluruh peserta Latsar *blended learning* dari 4 Kabupaten/Kota.

Pengolahan data akan dilakukan dengan model deskripsi data, yaitu dengan memberikan gambaran umum hasil distribusi dan skoring dengan penggunaan perhitungan modus atau *point/angka/indikator* penilai yang paling banyak muncul.

3.5 Teknik Analisis Data

Hasil pengolahan data akan dijelaskan dan dianalisis secara deskriptif kualitatif dengan pembuatan generalisasi. Data kuantitatif, dianalisis menggunakan analisis kuantitatif. Tahap penggabungan data kualitatif dan kuantitatif dilakukan dengan analisis secara terpisah, kemudian hasil analisis kedua data tersebut digabungkan dengan menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Evaluasi Pelaksanaan Latsar CPNS *Blended Learning* Angkatan 2023 dengan Pendekatan *Balanced Scorecard (BSC)*

Untuk mendapatkan sebuah hasil pengukuran yang terstruktur dalam melakukan penilaian terhadap pelaksanaan pelatihan diperlukan pendekatan yang efektif yang memungkinkan organisasi atau lembaga diklat memperoleh hasil yang menyeluruh dari berbagai aspek yang mendukung pelaksanaan sebuah program pelatihan. *Balanced scorecard* tidak hanya sekedar metode pengukuran, namun merupakan pendekatan holistic yang juga dapat digunakan sebagai alat dalam meningkatkan kinerja organisasi dan landasan dalam pengambilan Keputusan. Kaplan (1996) mengemukakan beberapa alasan pentingnya menggunakan pendekatan *balanced scorecard* dalam manajemen organisasi, yaitu:⁵

1. Dapat memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi
2. Mengomunikasikan dan menghubungkan tujuan dan ukuran yang strategis
3. Merencanakan, menetapkan target dan menyelaraskan isiatif strategis
4. Meningkatkan umpan balik dalam pembelajaran yang strategis

Evaluasi pembelajaran dalam konteks kediklatan memiliki makna dan cakupan yang lebih luas dibandingkan dengan evaluasi pembelajaran pada pendidikan formal (sekolah). Pada evaluasi pelaksanaan diklat, proses evaluasi yang dilakukan sifatnya berkelanjutan dengan melibatkan seluruh aspek yang berkaitan seperti Lembaga pelaksana kediklatan, penyelenggara, instansi pengirim dan juga stakeholders lainnya yang terkait. Hal ini karena evaluasi dalam konteks kediklatan harus memastikan bahwa pelaksanaan diklat yang dilaksanakan sudah berjalan efektif, efisien dan sesuai dengan pencapaian dan tujuan organisasi serta sesuai dengan kebutuhan peserta. Latsar CPNS *blended learning* adalah salah satu program kediklatan yang dikelola dan menjadi tanggung jawab dari Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Gorontalo dengan tujuan untuk mencetak dan menghasilkan calon ASN yang berkualitas dan memiliki kompetensi yang

⁵ Kaplan & Norton. 1996. *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School. Boston

unggul sebelum menjalankan tugas dan tanggung jawab sebagai ASN. Dalam pelaksanaannya, latsar CPNS *blended learning* dilakukan dengan system manajemen kediklatan yang diatur dalam Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 1 tahun 2021 tentang Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil, yang kemudian diperbaiki dan dilengkapi pada Peraturan Lembaga Administasi Negara Republik Indonesia Nomor 10 tahun 2021 tentang Perubahan Atas Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 1 Tahun 2021 Tentang pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil. Dalam kurikulum yang diatur oleh PerLAN ini, pelaksanaan Latsar CPNS *blended learning* dilaksanakan selama 647 (enam ratus empat puluh tujuh) JP atau setara dengan 74 (tujuh puluh empat) hari kerja.⁶

Pendekatan atau metode evaluasi yang digunakan oleh BPSDM Provinsi Gorontalo dalam setiap pelaksanaan kediklatan baik Latsar CPNS dan Pelatihan Kepemimpinan tidak mengacu pada model tertentu. Namun, jika dikaitkan dengan teori model evaluasi pembelajaran evaluasi yang dilakukan mengarah pada model evaluasi pembelajaran Kirkpatrick model. Model yang dikembangkan oleh Donal Kirkpatrick pada tahun 1959 ini merupakan salah satu model evaluasi pembelajaran yang paling umum dan mudah diterapkan dan digunakan dalam dunia pelatihan dan pembelajaran. Dalam bukunya yang berjudul *Evaluating Training Programs: The Four Levels* (2006) Kirkpartrick⁷ menguraikan empat level evaluasi dalam model ini, yaitu:

- 1) Evaluasi Reaksi (reaction evaluation); evaluasi ini bertujuan untuk mengetahui reaksi peserta atau tanggapan terhadap program pelatihan yang meliputi kepuasan, minat, motivasi dan persepsi. Pengukurannya biasanya dilakukan dengan metode kuisisioner atau survei kepuasan peserta.
- 2) Evaluasi Pembelajaran (learning evaluation): evaluasi ini bertujuan untuk menilai sejauh mana peserta pelatihan mendapatkan pengetahuan, keterampilan, perbaikan sikap dan perilaku atas program pelatihan atau pembelajaran.

⁶ PerLAN Nomor 10 Tahun 2021 tentang Pelatihan Calon Pegawai Negeri Sipil.

⁷ Kirkpatrick, D.L. 1998. *Evaluating Training Program : The Four Levels*. Koehler Publisher. San Fransisco

- 3) Evaluasi Perilaku (behaviour evaluation): evaluasi ini mengukur dampak berupa peningkatan produktifitas, efisiensi, kualitas layanan atau pencapaian tujuan organisasi terkait dengan pendidikan atau pelatihan yang diikuti.
- 4) Evaluasi Hasil (result evaluation): evaluasi ini mengukur dampak dari program pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan terhadap internal organisasi atau Lembaga.

Model evaluasi Kirkpatrick ini memang merupakan model evaluasi pembelajaran yang paling efektif dalam mengukur pelaksanaan pembelajaran dalam program pelatihan. Karena model ini dapat digunakan untuk memastikan bahwa investasi yang dikeluarkan dalam sebuah program pelatihan memberikan hasil yang optimal.

Dalam penelitian ini, penulis berusaha mengakomodir semua permasalahan dan proses yang dilakukan dalam pembelajaran Latsar Blended Learning dengan menggunakan metode dalam teori yang dikemukakan oleh Kirkpatrick melalui pendekatan-pendekatan pada aspek balanced scorecard. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dengan pengembangan metode kombinasi antara kualitatif dan kuantitatif dengan menggunakan keempat aspek atau perspektif balance scorecard dapat diuraikan sebagai berikut:

4.1.1 Perspektif Keuangan/Finansial

- a. Analisis Terhadap Efisiensi Pengelolaan Anggaran

Keputusan yang diambil pemerintah dalam hal ini Lembaga Administrasi Negara pada efisiensi anggaran pelaksanaan kediklatan adalah salah satu dampak dari pandemi covid yang melanda Indonesia beberapa tahun yang lalu. Tidak hanya kediklatan dan pengembangan sumber daya manusai saja, semua sektor ikut merasakan dampak ini. Namun, pemangkasan anggaran bukan menjadi alasan untuk tidak memberikan kinerja pemerintah yang baik. Demikian halnya dengan pelaksanaan pelatihan, Lembaga diklat dituntut harus mampu beradaptasi dengan perubahan ini karena efisiensi anggaran tidak hanya berlaku pada pelaksanaan latsar CPNS, namun merata pada semua level pelatihan kepemimpinan. Efisiensi anggaran pada pelaksanaan latsar CPNS juga mengubah metode penyelenggaraanya yang sebelumnya dilaksanakan secara klasikal penuh berubah menjadi *blended learning*

atau penggabungan antara model klasikal dan pembelajaran secara daring. Untuk menyikapi perubahan pola pembelajaran dan anggaran ini, Lembaga Administrasi Negara dengan cepat merespon melalui Peraturan Lembaga Administrasi Negara PerLAN nomor 2 tahun 2022 tentang Rincian Anggaran Biaya Pelatihan Dasar untuk memberikan kejelasan dan kepastian hukum terkait pembiayaan pelaksanaan Latsar CPNS. Rincian anggaran yang diatur dalam PerLAN ini menjadi acuan bagi seluruh instansi pemerintah yang menyelenggarakan Pelatihan Dasar CPNS termasuk BPSDM Provinsi Gorontalo sebagai Lembaga diklat terakreditasi dalam menyelenggarakan Latsar CPNS. Berdasarkan PerLAN nomor 2 tahun 2022 ini terdapat pengurangan biaya sebesar Rp. 4.009.000. per peserta atau sekitar 43% dari biaya sebelumnya yaitu sebesar Rp. 9.296.000. per peserta menjadi Rp. 5.260.000. per peserta.⁸ Efisiensi atau pengurangan biaya ini tentu disesuaikan dengan implementasi pelaksanaannya, seperti pengurangan jumlah Jam Pelajaran (JP) dan hari pembelajaran.

Pelatihan dasar dengan metode *blended learning* dirancang dengan menggabungkan pola pembelajaran tatap muka atau klasikal dengan dengan pola pembelajaran daring atau online dengan tujuan untuk efisiensi dan fleksibilitas proses pembelajaran namun tetap menjaga kualitas pelatihan yang berlangsung tetap berjalan baik. Konsekuensi perubahan dalam pola pembelajaran ini adalah pengurangan atau efisiensi pada anggaran. Efisiensi pengelolaan anggaran kediklatan dalam perspektif *balanced scorecard* adalah evaluasi yang menempatkan kinerja keuangan atau investasi yang dikeluarkan organisasi yang dikaitkan dengan efektifitas hasil yang peroleh. Dalam penelitian ini, aspek keuangan ditinjau dari dua sumber, yaitu dari instansi pengirim peserta latsar *blended learning* yaitu instansi pengelola diklat kabupaten/kota, dan dari pengelola kediklatan yaitu Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Gorontalo.

Pada konteks kediklatan, aspek finansial memang tidak berorientasi pada keuntungan atau profit, karena tujuan utama efisiensi pengelolaan keuangan pada

⁸ PerLAN nomor 2 tahun 2022 tentang Rincian Anggaran Biaya Pelatihan Dasar.

kediklatan murni bagaimana menghasilkan output diklat dengan pelayanan yang optimal dan berkualitas kepada peserta melalui anggaran yang tersedia. Selain itu, system penganggaran dalam pelaksanaan kediklatan sudah diatur dalam PerLAN tentang pedoman pelaksanaan kediklatan. Pada Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia nomor 10 tahun 2021 Tentang Perubahan Atas Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 1 Tahun 2021 Tentang Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil, Dimana disebutkan bahwa pembiayaan peserta latsar CPNS dibebankan pada instansi pemerintah asal peserta. Jadi, pola penyelenggara diklat dalam hal ini BPSDM Provinsi Gorontalo dalam pelaksanaan latsar CPNS *blended learning* adalah pola Kerjasama dengan Kabupaten/Kota sebagai instansi pengirim peserta. Jika berbicara mengenai efisiensi pengelolaan anggaran pada pelaksanaan Latsar CPNS *blended learning* ini Lembaga diklat terkreditasi sebagai pelaksana harus memiliki banyak strategi dalam pengelolaan anggaran. Beberapa informan dari instansi pengelola diklat pengirim dari Kabupaten/Kota di provinsi Gorontalo yang menjadi peserta Latsar CPNS *blended learning* Angkatan 2023 yang penulis wawancarai sebagian besar memberikan respon yang positif terkait pengurangan anggaran biaya latsar CPNS *blended learning* ini. Kepala BKPP (Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan) Kota Gorontalo, Drs. H. Ben Idrus, M.Pd. menyatakan cukup puas dengan kebijakan ini karena biaya yang lebih terjangkau sehingga tidak terlalu sulit bagi mereka dalam pengajuan anggaran ke pimpinan untuk mengirim peserta latsar CPNS *blended learning*. Namun, menurutnya dengan jumlah biaya yang dibayarkan saat ini tentu tidak bisa berharap banyak terutama dalam pendalaman dan pembentukan karakter calon pegawai karena waktu pelatihan yang cukup singkat. Pada pelaksanaan Latsar CPNS *blended learning* Angkatan 2023, Kabupaten Boalemo merupakan pengirim peserta terbanyak yaitu 110 peserta dengan pola Kerjasama dengan BPSDM Provinsi Gorontalo. Sekretaris BKPP (Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan) Kabupaten Boalemo, Marni Dj. Nihe mengatakan bahwa pengurangan anggaran pelaksanaan Latsar CPNS ini memang dirasakan sangat membantu terutama pada perencanaan penganggaran dan pengajuan biaya. Karena Kabupaten Boalemo melalui BKPP bisa memangkas hampir 50% dari

anggaran Latsar Sebelumnya. Menurutnya, *blended learning* dapat mengurangi beberapa kebutuhan yang diperlukan pada pelaksanaan diklat, namun juga berdampak pada output yang dihasilkan yaitu dengan berkurangnya waktu pembelajaran tatap muka peserta, sehingga kemungkinan juga pembentukan karakter BerAKHLAK yang ingin ditanamkan pada CPNS peserta latsar kurang optimal. Intinya adalah, dengan anggaran yang tersedia ini pihaknya juga tidak terlalu berharap terlalu besar pada output dari peserta, namun juga tetap mengharapkan pelatihan Latsar CPNS *blended learning* bisa memberikan perubahan yang baik terutama pada kinerja CPNS sehingga memberikan bekal untuk mereka dalam menjalankan tugas dan fungsi sebagai ASN nantinya.

b. Optimalisasi pemanfaatan Anggaran dan Peningkatan Kualitas Pelayanan

Pelaksanaan Latsar CPNS dengan *blended learning* merupakan sebuah terobosan baru yang diambil oleh Lembaga Administrasi Negara ditengah keterbatasan dan efisiensi anggaran saat ini. Penetapan biaya/anggaran untuk pelaksanaan pelatihan dasar oleh Lembaga Administrasi Negara menuntut penyelenggara diklat Latsar CPNS *blended learning* dalam hal ini BPSDM Provinsi Gorontalo untuk lebih kreatif dan efisien dalam mengelola anggaran belanja pelaksanaan latsar CPNS *blended learning* ini. Pengurangan biaya administrasi pelaksanaan pelatihan dasar tidak serta merta menjadi alasan bagi BPSDM Provinsi Gorontalo untuk menurunkan standar pelayanan khusus pelayanan dasar kediklatan. Namun, upaya yang harus dilakukan adalah dengan tetap mempertahankan standar kualitas pelayanan kediklatan dengan anggaran yang tersedia. Dalam wawancara dengan pelaksana tugas Sekretaris BPSDM Provinsi Gorontalo, Nurain Abdulah menyatakan, untuk penyediaan sarana dan prasarana kediklatan seperti asrama, ruang kelas dan fasilitas umum lainnya yang ada di BPSDM memang menggunakan anggaran pemeliharaan yang telah tersedia. Namun demikian, sebagian anggaran kontribusi latsar CPNS *blended learning* diperuntukkan untuk mengelola fasilitas dan melengkapi sarana prasarana pendukung pelaksanaan latsar CPNS tersebut.

Anggaran tambahan misalnya perbaikan fasilitas kamar, kebersihan, keamanan dan sarana pendukung lainnya.

Dari hasil wawancara dengan informan terkait optimalisasi pemanfaatan anggaran dengan meningkatkan kualitas pelayanan kediklatan, disimpulkan bahwa terdapat beragam pendapat yang berbeda. Alan Hadju, Kepala Bidang Diklat pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Bone Bolango mengungkapkan bahwa fasilitas kediklatan yang disediakan oleh BPSDM Provinsi Gorontalo sudah cukup memenuhi standar. Fasilitas pelengkap yang dimiliki seperti fasilitas kesehatan dan olahraga sudah bagus. Dari hasil evaluasi internal yang mereka lakukan terhadap peserta Latsar CPNS *blended learning* Kabupaten Bone Bolango menyatakan bahwa masih perlu ada peningkatan seperti sarana tempat ibadah, karena jika masuk waktu sholat peserta harus mengantri untuk bisa melaksanakan sholat berjama'ah karena kondisi mushola yang kecil. Selain itu ruang gym yang disediakan lebih sering tertutup sehingga beberapa peserta yang ingin olahraga tidak bisa menggunakan ruang gym. Namun, menurut Alan jika dengan anggaran dan biaya pelatihan yang berlaku saat ini pihaknya tidak terlalu mempermasalahkan beberapa kekurangan pada fasilitas yang ada, dengan penyediaan sarana kediklatan yang lainnya seperti ruang asrama yang nyaman, makanan yang cukup dan proses pembelajaran yang berjalan kondusif, hal itu sudah lebih dari cukup. BPSDM Provinsi Gorontalo memang telah melengkapi sarana dan fasilitas Lokasi pelaksanaan diklat yang terletak di kampus BPSDM Provinsi Gorontalo. Pemeliharaan fasilitas secara berkala juga rutin dilakukan untuk menjaga semua perlengkapan tetap dalam kondisi baik dan siap digunakan. Secara berkala juga perbaikan semua kerusakan fasilitas selalu dilakukan dengan menggunakan anggaran pemeliharaan yang ada di Sekretariat BPSDM Provinsi Gorontalo. Kepala BPSDM Provinsi Gorontalo Budi Sidiki menekankan bahwa pembenahan fasilitas kediklatan merupakan hal yang mutlak dan wajib dilakukan secara rutin. Mengingat BPSDM merupakan satu-satunya Lembaga kediklatan yang memiliki fasilitas lengkap sebagai sarana penunjang dalam semua pelaksanaan diklat. Terutama fasilitas asrama dan ruang kelas (aula) harus selalu diperhatikan, mulai dari

kelengkapan dan kebersihan kamar tidur, toilet, ruang makan, ruang belajar dan lingkungan sekitar asrama, meskipun anggaran yang disediakan oleh Pemerintah Daerah masih sangat kecil. Namun, hal itu membuat BPSDM Provinsi Gorontalo makin selektif dan kreatif dalam mengelola anggaran yang terbatas namun dengan hasil yang maksimal.

Pemanfaatan dan optimalisasi anggaran juga dilakukan dalam pemanfaatan teknologi informasi sebagai sarana utama dalam pelaksanaan latsar CPNS *blended learning*. Untuk sarana pembelajaran online atau daring dengan metode *Massive Open Online Course (MOOC)*, peserta latsar menggunakan *Learning Management System (LMS)* yang dikembangkan oleh LAN. Namun, BPSDM Provinsi Gorontalo juga memiliki LMS yang dikembangkan secara mandiri untuk menunjang pembelajaran online yang diselenggarakan oleh BPSDM termasuk latsar CPNS. LMS “Langga” merupakan hasil pengembangan teknologi informasi dan atraktif yang dikelola oleh Bidang Pengembangan dan Sertifikasi BPSDM Provinsi Gorontalo. Seperti yang disampaikan oleh Aditya Wiratama Kristiono selaku Kabid Bidang Pembinaan, Pendidikan dan Pelatihan BKPP Kabupaten Gorontalo Utara bahwa, dengan kompensasi anggaran pelaksanaan latsar CPNS *blended learning* yang ditetapkan saat ini justru tidak sebanding dengan pengalaman belajar yang diperoleh peserta. Karena *blended learning* ini peserta mendapatkan pengalaman dan pengetahuan baru dalam aspek teknologi informasi. Peserta dituntut harus mampu menggunakan LMS dengan metode MOOC, mau tidak mau peserta harus mahir dalam menggunakan aplikasi ini. Pengalaman belajar seperti ini tidak akan diperoleh pada pembelajaran klasikal penuh.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa dengan keterbatasan dan pengurangan anggaran pada pelaksanaan pelatihan dalam hal ini latsar CPNS *blended learning* tidak mempengaruhi upaya Lembaga diklat untuk selalu menyediakan dan memberikan pelayanan yang berkualitas. Sebagai Lembaga pemerintah yang bertanggung jawab pada penyediaan dan pembentukan kompetensi sumber daya manusia, BPSDM Provinsi Gorontalo dan Lembaga diklat di Kabupaten/Kota untuk

fokus pada upaya menghasilkan SDM aparatur yang berkompeten, berkualitas dan memiliki nilai-nilai *core value* BerAKHLAK.

4.1.2 Perspektif Pelanggan/Pengguna Layanan

a. Aspek Peserta Latsar CPNS *Blended Learning* (kepuasan peserta)

Berdasarkan Peraturan Pemerintah nomor 11 tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya diubah menjadi Peraturan Pemerintah nomor 20 tahun 2017, pada dasarnya setiap Calon Pegawai Negeri Sipil harus mengikuti Pelatihan Dasar atau Latsar CPNS. Metode pelaksanaan Latihan Dasar atau latsar CPNS ini telah mengalami beberapa kali perubahan baik proses dan model pelaksanaan hingga kurikulum. Sejak tahun 2023, kurikulum latsar beralih menjadi kurikulum dengan tema BerAKHLAK dari yang sebelumnya menggunakan kurikulum dengan tema ANEKA. Kurikulum BerAKHLAK ini lebih menekankan pada peletakan dan pendalaman terhadap *core value* BerAKHLAK yang ditetapkan oleh Presiden Joko Widodo dalam system pemerintahan untuk membangun etos kerja yang kuat. Diharapkan melalui penerapan kurikulum BerAKHLAK ini nilai-nilai yang terkandung didalamnya (Berorientasi Pelayanan, Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif) harus tertanam dimulai sejak awal mula seorang ASN ditetapkan menjadi abdi negara. Penanaman nilai-nilai BerAKHLAK pada kurikulum latsar nantinya akan membentuk karakter yang kuat sesuai nilai-nilai dasar ini dalam kehidupan sehari-harinya.

Untuk evaluasi perspektif pengguna layanan khususnya aspek peserta diklat, peneliti menggunakan metode kuantitatif dengan menyebarkan kuisisioner pada 120 peserta latsar CPNS *blended learning* Angkatan tahun 2023 Provinsi Gorontalo.

Tabel.2 Penilaian Peserta Latsar CPNS terhadap Materi Pembelajaran

A. Cakupan Materi Pembelajaran	buruk	cukup	Baik	Sangat baik	Total
1. Relevansi cakupan materi dengan tugas dan tanggung jawab CPNS	0	0	35 (30,4%)	80 (69,6%)	115 (100%)
2. Metode yang digunakan (blended learning) dapat memfasilitasi pembelajaran	0	1 (0,9%)	41 (35,7%)	73 (63,5%)	115 (100%)
3. Kualitas bahan ajar/modul dalam mendukung proses pembelajaran	0	1 (0,9%)	48 (41,7%)	73 (57,4)	115 (100%)
4. Materi pembelajaran memberikan pengetahuan yang dibutuhkan untuk menjadi ASN yang berkompeten	0	1 (0,9%)	34 (29,6%)	80 (69,6%)	115 (100%)

Hasil Penelitian Tahun 2024

Dari tabel terlihat bahwa lebih banyak peserta Latsar CPNS model *blended learning* pada tahun 2023 menilai cakupan materi pembelajaran sangat baik. Semua materi dan kurikulum yang diterapkan dalam kegiatan Latsar CPNS model *blended learning* sesuai ketentuan dari LAN RI.

Tabel.3 Penilaian Peserta Latsar CPNS terhadap Penyelenggaraan Diklat

B. Penyelenggaraan Diklat	buruk	cukup	Baik	Sangat baik	Total
1. Ketersediaan Modul/Bahan Bacaan	0	0	46(40%)	68(59,1%)	115 (100%)
2. Fasilitas LMS/Daring	0	6 (5.2%)	51 (44,3%)	58(50.4%)	115 (100%)
3. Service/Sikap penyelenggara	1 (0,9%)	1 (0,9%)	42 (36,5)	71 (61,7%)	115 (100%)
4. Kecepatan respon/penanganan keluhan	0	8 (7,0%)	42 (36,5)	65(56,5%)	115 (100%)
5. Ketepatan waktu dan kehadiran	1 (0,9%)	2 (1,7%)	49 (42,6%)	63 (54,8%)	115 (100%)
6. Kemampuan membina dan mengayomi peserta	1 (0,9%)	2 (1,7%)	32 (27,8%)	80 (69,6%)	115 (100%)

Hasil Penelitian Tahun 2024

Dari tabel terlihat bahwa lebih banyak peserta Latsar CPNS model *blended learning* tahun 2023 menilai penyelenggaraan Latsar CPNS yang dilaksanakan oleh BPSDM Provinsi Gorontalo juga sangat baik. Namun ada juga peserta yang menyatakan bahwa service/sikap penyelenggara dan kemampuan membina dan mengayomi peserta, serta ketepatan waktu dan kehadiran buruk.

Tabel.4 Penilaian Peserta Latsar CPNS terhadap Fasilitas Asrama

C. Fasilitas Asrama	buruk	cukup	Baik	Sangat baik	Total
1. Kebersihan asrama	0	7 (6,1%)	36(31,3%)	72(62,6%)	115 (100%)
2. Kebersihan Kelas	0	3 (2,6%)	32 (27,8%)	80 (69,6%)	115 (100%)
3. Kelengkapan Fasilitas di dalam asrama	0	13 (11,3%)	28(24,3)	74 (64,3%)	115 (100%)
4. Kelengkapan fasilitas di dalam kelas	0	9 (7,8%)	32 (27,8%)	74 (64,3%)	115 (100%)
5. Kualitas makanan dan snack	0	11(9,6%)	30(26,1%)	74 (64,3%)	115 (100%)
6. Kesesuaian menu makanan dan snack	0	11(9,6%)	31(27,0%)	73(63,5%)	115 (100%)

Hasil Penelitian Tahun 2024

Dari tabel terlihat bahwa lebih banyak peserta Latsar CPNS model *blended learning* tahun 2023 menilai fasilitas asrama diklat yang dimiliki oleh BPSDM Provinsi Gorontalo juga sangat baik, namun sebagian kecil menyatakan bahwa fasilitas asrama cukup. Kondisi ini menuntut BPSDM Provinsi Gorontalo untuk meningkatkan fasilitas asrama diklat.

Tabel.5 Penilaian Peserta Latsar CPNS terhadap Pengajar/Widyaiswara

D. Pengajar/Widyaiswara	buruk	cukup	Baik	Sangat baik	Total
1. Penguasaan materi	0	1 (0,9%)	35(30,4%)	79(69,7%)	115 (100%)
2. Variasi Metode pembelajaran yang digunakan	0	1 (0,9%)	45 (39,1%)	69(60%)	115 (100%)
3. Teknik penyajian	0	2 (1,7%)	41(35,7)	72 (64,3%)	115 (100%)
4. Penguasaan/pengorganisasian kelas	0	5 (4,3%)	38(33,0%)	72 (64,3%)	115 (100%)
5. Penggunaan alat bantu pembelajaran	0	5 (4,3%)	36 (31,3%)	74 (64,3%)	115 (100%)
6. Interaksi dengan peserta	0	2 (1,7%)	31(27,0%)	82(71,3%)	115 (100%)
7. Kemampuan menggali potensi peserta	0	2 (1,7%)	41(35,7)	72(62,6%)	115 (100%)
8. Kemampuan memotivasi dan menginspirasi peserta	0	1 (0,9%)	31(27,0%)	82(71,3%)	115 (100%)

Hasil Penelitian Tahun 2024

Dari tabel terlihat bahwa lebih banyak peserta Latsar CPNS model *blended learning* tahun 2023 menilai tentang pengajar/widyaiswara yang dimiliki oleh BPSDM Provinsi Gorontalo juga sangat baik, namun ada sebagian kecil yang menyatakan bahwa kemampuan penguasaan/pengorganisasian kelas serta penggunaan alat bantu pembelajaran yang dimiliki pengajar/widyaiswara cukup.

Data responden secara keseluruhan menunjukkan bahwa semua responden dalam hal ini semua peserta latsar *blended learning* angkatan tahun 2023 BPSDM Provinsi Gorontalo memberikan penilaian yang sangat positif terhadap semua aspek yang dinilai, yang meliputi penyelenggaraan diklat, materi yang diberikan, fasilitas asrama maupun kualitas pengajar/widyaiswara. Dari semua aspek penilaian dalam kuisisioner, sebagian besar peserta memberikan penilaian yang “baik” dan “sangat baik”. Adapun tanggapan dengan nilai “cukup” hanya sebagian kecil saja. Dengan demikian secara umum penyelenggaraan latsar CPNS *blended learning* yang dilaksanakan oleh BPSDM Provinsi Gorontalo sudah berjalan baik dan sesuai dengan harapan peserta.

b. Aspek kualitas layanan dan respon

Dalam penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan baik diklat teknis fungsional dan diklat struktural di Provinsi Gorontalo, BPSDM sebagai Lembaga diklat yang memiliki akreditasi penyelenggara pendidikan dan pelatihan berupaya untuk terus pelayanan dalam hal koordinasi dan kolaborasi dengan Lembaga diklat di Kabupaten/Kota serta melakukan Kerjasama dengan Lembaga-lembaga lainnya dalam program peningkatan kualitas SDM aparatur di Provinsi Gorontalo. Selain dengan Lembaga diklat di Kabupaten/Kota Provinsi Gorontalo, BPSDM Provinsi Gorontalo telah melaksanakan kerja sama dalam bidang pengembangan SDM aparatur dengan beberapa instansi, diantaranya Kementerian Kominfo Sulawesi Utara dalam program *Talent Academy* yang menyelenggarakan beberapa pelatihan berbasis Teknologi Informasi bagi ASN dilingkungan Provinsi Gorontalo sejak tahun 2023. Ini membuktikan semakin tinggi kepercayaan pihak institusi lain kepada BPSDM Provinsi Gorontalo dalam penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan.

Sebagai mitra kolaboratif dalam penyediaan dan peningkatan kualitas SDM aparatur, BPSDM Provinsi Gorontalo selalu berupaya memperbaiki pelayanan dan memberikan respon yang cepat dan tepat agar pelaksanaan program pelatihan dapat berjalan optimal. Demikian halnya dengan pelaksanaan latsar CPNS *blended learning* yang pertama kali dilaksanakan di Provinsi Gorontalo. Terkait dengan hal ini, peneliti melakukan wawancara dengan mitra kerja yaitu instansi pengirim pada latsar CPNS *blended learning* terkait bagaimana kualitas layanan dan respon yang diberikan oleh BPSDM Provinsi Gorontalo. Dari semua hasil wawancara dengan informan baik peserta maupun instansi pengirim, semua memberikan penilaian dan review yang baik terhadap respon BPSDM Provinsi Gorontalo.

c. Aspek Lembaga/Instansi Pengirim

Latsar CPNS *blended learning* angkatan 2023 merupakan pelaksanaan latsar CPNS dengan metode *blended learning* yang pertama kali dilaksanakan oleh BPSDM Provinsi Gorontalo bekerjasama dengan 4 Kabupaten/Kota yaitu Kabupaten Boalemo sebanyak 110 peserta, Kabupaten Bonebolango 3 peserta, dan Kabupaten Gorontalo Utara sebanyak 4 peserta. Analisis dari perspektif pelanggan dalam hal ini Lembaga/instansi pengirim dalam Kerjasama ini biasanya mengharapkan bahwa latsar CPNS *blended learning* yang dilaksanakan akan memberikan sebuah pelatihan yang berkualitas dan menghasilkan peserta yang memiliki kompetensi, integritas, profesionalisme serta pendalaman nilai-nilai *core value* dalam menjalankan tugasnya sebagai ASN. Bagi instansi pengirim latsar CPNS *blended learning* ini diharapkan mampu menghasilkan keluaran ASN yang siap menjalankan tanggung jawab dan berkontribusi penuh bagi daerahnya masing-masing meskipun dengan konsekuensi anggaran/biaya yang terbatas dan metode pembelajaran yang lebih singkat. Dari wawancara dengan instansi pengirim yaitu BKPP Kabupaten/Kota pada dasarnya semua memberikan kesan dan pendapat yang baik dengan Kerjasama ini. Karena Kerjasama yang dijalin antara BPSDM Provinsi Gorontalo sudah terlaksana tidak hanya pada diklat latsar CPNS *blended learning* saja, tetapi dalam pelatihan-pelatihan yang lain. BKPP Kabupaten Boalemo sendiri melalui Sekretaris Badan mengaku

sangat puas dengan Kerjasama yang dibangun dengan BPSDM Provinsi Gorontalo, karena telah memfasilitasi pelaksanaan latsar CPNS *blended learning*. Pola Kerjasama yang dibangun hingga saat ini khususnya dalam penyelenggaraan diklat sangat memudahkan mereka baik sejak tahap perencanaan, pelaksanaan hingga pada evaluasi dan pelaporan. Berbeda dengan tanggapan yang diberikan oleh Sekretaris BKPP Kota Gorontalo, Rahmat Amiseno yang masih mempertanyakan bagaimana pola dan metode evaluasi yang dilakukan oleh BPSDM Provinsi Gorontalo selama ini. Dimana, pada setiap pelaksanaan diklat yang bekerjasama dengan BPSDM Provinsi Gorontalo secara formal belum pernah diadakan evaluasi dengan instansi pengelola diklat di Kabupaten/Kota termasuk BKPP Kota Gorontalo. Evaluasi yang dilaksanakan selama ini lebih fokus pada peserta diklat saja. Sehingga diharapkan kedepannya BPSDM Provinsi Gorontalo memiliki program pelaksanaan monitoring dan evaluasi hasil Kerjasama kediklatan dengan instansi pengelola diklat di Kabupaten/Kota sehingga dapat menampung masukan, saran dan koreksi terkait Kerjasama kediklatan yang telah dilakukan. Namun, secara keseluruhan Rahmat Amiseno menjelaskan bahwa selama bekerjasama dengan BPSDM Provinsi Gorontalo mereka tidak memiliki kendala yang besar, selama respon cepat tanggap yang diberikan oleh BPSDM Provinsi Gorontalo terus ditingkatkan. Khusus pada pelaksanaan latsar CPNS *blended learning* tahun 2023 Kota Gorontalo hanya mengirim 3 orang peserta sehingga mereka tidak terlalu mengalami banyak kendala dalam proses pelaksanaannya. Hanya saja, mereka mengharapkan pola *blended learning* dapat memberikan dampak yang signifikan bagi peningkatan kinerja pada CPNS. Demikian pula dengan harapan yang disampaikan oleh instansi pengirim lainnya yaitu BKPSDM Kabupaten Bone Bolango, BKPP Kabupaten Boalemo dan BKPP Kabupaten Gorontalo utara, harapannya adalah adanya mekanisme monitoring dan evaluasi pasca latsar yang dikembangkan dan dilaksanakan oleh BPSDM Provinsi Gorontalo untuk memantau perkembangan peserta dan mengevaluasi apakah pelaksanaan latsar CPNS *blended learning* ini memiliki dampak jangka panjang pada kinerja mereka.

Dalam penjelasan tentang evaluasi perilaku yang kemukakan oleh Kirkpatrick⁹ bahwa penilaian ini bertujuan untuk melihat bagaimana perubahan perilaku peserta dalam menerapkan keterampilan dan pengetahuan yang mereka peroleh selama mengikuti pelatihan akan berdampak pada perubahan kinerja dalam organisasi. hal inilah yang diharapkan oleh semua instansi pengirim Kabupaten/Kota yang mempercayakan peserta latsar CPNS untuk mengikuti pelatihan di BPSDM Provinsi Gorontalo. Untuk melihat hasil dari evaluasi perilaku ini memang tidak dapat dilakukan secepatnya, perlu beberapa indikator untuk mengukur, yaitu observasi terhadap peserta latsar ketika mereka kembali beraktivitas di organisasi masing-masing. Secara pengembangan kompetensi, semua instansi pengirim berharap peserta latsar CPNS *blended learning* ini tidak hanya memperoleh pengetahuan secara teoritis saja, tetapi mereka juga akan dibekali dengan keterampilan praktis yang bisa diterapkan di lingkungan kerja masing-masing. Semua informan dari instansi pengirim memiliki harapan dan keinginan yang sama, yaitu adanya peningkatan produktivitas dari peserta latsar. Keterampilan praktis yang dimaksud mereka adalah peserta lebih proaktif dan inovatif dalam menyikapi dinamika dalam pekerjaannya. Sehingga dengan demikian instansi pengirim maupun instansi tempat CPNS bertugas dapat mengukur apakah produktivitas peserta meningkat dan lebih mampu bekerja secara mandiri maupun berkolaborasi dalam tim. Inilah pentingnya mengapa pola dan model evaluasi perlu dikembangkan oleh BPSDM Provinsi Gorontalo.

d. Aspek Lembaga/Instansi Pembanding

Pada penelitian ini, tim peneliti memilih 2 (dua) instansi sebagai pembanding dalam program evaluasi latsar CPNS *blended learning*, yaitu BPSDM Sulawesi Selatan dan BPSDM Sulawesi Utara. Kedua instansi sebagai informan pembanding atau data pembanding yang menjadi titik acuan dalam membandingkan proses pelaksanaan evaluasi latsar CPNS *blended learning* yang diteliti. Dengan data

⁹ Kirkpatrick, D.L.1998.Evaluating Training Program : The Four Levels.Koehler Publisher.San Fransisco

pembandingan ini diharapkan akan memperoleh informasi dan pemahaman serta memperkaya hasil penelitian yang dilakukan.

Di Sulawesi Selatan, BPSDM bukan satu-satunya Lembaga diklat yang memiliki akreditasi dalam melaksanakan latsar CPNS *blended learning*. Selain BPSDM, ada Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Manajemen Pemerintahan (Puslatbang-KMP) dan Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Dalam Negeri (PPSDM Kemdagri) Regional Makassar. Sementara di BPSDM Sulawesi Utara yang telah menyandang predikat sebagai Lembaga diklat Bintang 1 dengan akreditasi A untuk Latsar, pelaksanaan Latsar *blended learning* tidak sepenuhnya dilakukan dan diselenggarakan oleh BPSDM Sulawesi Utara. Pola Kerjasama juga dilakukan oleh BPSDM Sulawesi Utara dengan Kabupaten/Kota yang ada di Sulawesi Utara.

Menurut Asni Astuti, S.STP, M. Si, Analisis Kebijakan di BPSDM Sulawesi Selatan, BPSDM Sulawesi Selatan dalam hal pelayanan memang sudah menjadi hal mutlak harus terus ditingkatkan, karena mereka harus bersaing kedua kompetitor lainnya untuk dalam menjalin kerja sama dengan Kabupaten/Kota dalam pelaksanaan setiap diklat. Sulawesi Selatan sendiri memiliki 21 Kabupaten dan 3 Kota yang menjadi target area sebagai mitra kediklatan. Karena jika BPSDM Sulawesi Selatan tidak dapat mempertahankan kualitas pelayanannya maka bisa jadi Kabupaten/Kota yang ada di Sulawesi Selatan akan lebih memilih dua Lembaga yang lain. Selain itu menurut Asni, BPSDM Sulawesi Selatan juga harus menjaga hubungan baik dengan instansi pengelola diklat di Kabupaten/Kota. Di Sulawesi Selatan sejak ditetapkannya pelaksanaan latsar CPNS *blended learning* sebagian besar bentuk Kerjasama dengan Lembaga diklat Kabupaten/Kota BPSDM Sulawesi Selatan hanya sebagai mitra kerja dalam menyediakan tenaga pengajar dan kelengkapan administrasi. Ditahun 2023 juga demikian, kerja sama pada pelaksanaan latsar CPNS *blended learning* dengan Kerjasama serupa dilaksanakan dengan beberapa daerah, seperti Kabupaten Maros. Sebanyak 39 orang peserta yang sebagian besar adalah tenaga Kesehatan di rumah sakit dan puskesmas di Kabupaten Maros telah mengikuti latsar CPNS *blended learning* di tahun 2023 dengan tenaga pengajar dari BPSDM

Sulawesi Selatan. Untuk lingkup pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan sendiri, BPSDM Sulawesi Selatan sebagai pengelola diklat mengelola penuh pelaksanaan latsar *blended learning* untuk 160 peserta. Asni menegaskan dengan pola *blended learning* ini dirasakan lebih memudahkan mereka dalam pengelola pelaksanaan latsar CPNS karena waktu tatap muka yang cukup singkat. Untuk aspek pelayanan manajemen BPSDM Sulawesi Selatan selalu mengacu pada standar pelayanan yang ditetapkan oleh LAN-RI tanpa dipengaruhi oleh berkurangnya anggaran/biaya. Kesulitan dalam menyesuaikan kebutuhan operasional dan anggaran yang tersedia memang terasa sulit, namun pihaknya tidak mempunyai pilihan selain makin kreatif dan efektif dalam menggunakan anggaran yang tersedia. Hal ini juga berlaku pada penyediaan sarana dan fasilitas asrama serta perlengkapan pelatihan. Dari aspek pengembangan kompetensi fasilitator/widyaiswara dilakukan secara mandiri dan internal oleh para widyaiswara di lingkup BPSDM Sulawesi Selatan. Secara berkala, para widyaiswara yang sudah terbagi dalam kelompok atau *team teaching* masing-masing melakukan pendalaman terkait materi-materi yang diajarkan dalam latsar CPNS *blended learning* untuk memperkuat dan mengoptimalkan proses transfer pengetahuan kepada peserta.

Hal yang sama juga berlaku di BPSDM Sulawesi Utara terkait operasional pelaksanaan latsar *blended learning*. Pada awal ditepkannya pelaksanaan latsar *blended learning*, BPSDM Sulawesi Utara pada tahun 2022 dengan kondisi yang terbatas. Kendala utama pada awal penerapan *blended learning* ini karena jaringan internet yang tidak stabil di beberapa daerah di Sulawesi Utara sehingga belum optimal. Kepala BPSDM Sulawesi Utara mengakui pada awal pelaksanaan latsar *blended learning* pihaknya belum mewajibkan semua Kabupaten/Kota untuk mengikuti model pembelajaran ini karena kondisi jaringan internet yang masih sulit dijangkau. Namun, pada tahun 2023 latsar *blended learning* sudah sepenuhnya dilaksanakan secara menyeluruh. Dan pelaksanaannya juga kurang lebih sama dengan di BPSDM Provinsi Gorontalo dan BPSDM Sulawesi Selatan, dimana tidak semua pelaksanaan untuk Kabupaten/Kota sepenuhnya di Kelola oleh BPSDM, tetapi ada juga beberapa Kabupaten/Kota yang menerapkan pola kerja sama.

Untuk proses evaluasi pelaksanaan diklat khususnya latsar CPNS *blended learning* dilakukan berbeda antara pelaksanaan latsar kerjasama dengan Kabupaten/Kota dan pelaksanaan latsar dilingkungan pemerintah provinsi Sulawesi Selatan yang dikelola secara penuh oleh BPSDM Sulawesi Selatan. Evaluasi pelaksanaan latsar CPNS yang dilaksanakan oleh Kabupaten/Kota dilakukan secara internal oleh pengelola diklat di Kabupaten/Kota dan BPSM Sulawesi Selatan hanya menerima laporan keseluruhan sebagai bahan monitoring dan evaluasi Lembaga. Sedangkan pelaksanaan latsar CPNS lingkup Provinsi Sulawesi Selatan dilakukan oleh BPSDM Sulawesi Selatan dengan mengikuti ketentuan yang ada dan belum menerapkan model evaluasi khusus yang di desain untuk latsar CPNS. Ketentuan evaluasi yang diatur dalam pedoman pelaksanaan Latsar CPNS *blended learning* oleh BPSDM Sulawesi Selatan sama dengan evaluasi yang juga di laksanakan oleh BPSDM Provinsi Gorontalo. yaitu evaluasi pembelajaran dengan model *four levels evaluating training programs* oleh Kirkpatrick. Evaluasi ini memang hanya diberikan kepada peserta latsar saja dengan metode kuisioner, yang mencakup:

1. Evaluasi reaksi: yang mencakup bagaimana reaksi peserta latsar atau tanggapan mereka terhadap pelaksanaan pelatihan yang meliputi motivasi, persepsi, kepuasan peserta terhadap pelaksanaan diklat.
2. Evaluasi pembelajaran: yang meliputi pendapat dan pengalaman belajar yang dialami oleh peserta, bagaimana efektivitas pembelajaran *blended learning* memberikan dampak pada sikap dan perilaku peserta dalam pekerjaan.
3. Evaluasi perilaku: yang meliputi adanya peningkatan produktifitas dan kualitas pelayanan atau pencapaian tujuan organisasi yang dapat direplikasi dari pelaksanaan Latsar yang diikuti.
4. Evaluasi hasil: yang meliputi dampak yang dihasilkan dengan mengikuti pelatihan. Pengukuran ini salah satunya dilakukan melalui penilaian aktualisasi nilai-nilai yang dilakukan oleh peserta selama mengikuti latsar.

4.1.3 Perspektif Proses Internal

a. Efektifitas pembelajaran *blended learning* (tatap muka dan daring)

Latsar CPNS dengan model *blended learning* memang dirasakan sangat potensial dan efektif, terutama dari aspek fleksibilitas, pemanfaatan teknologi dan efisiensi biaya. Fleksibilitas dari model pembelajaran ini memungkinkan peserta latsar dapat mengikuti pelatihan dari mana saja selama terhubung dengan akses internet. Model ini memungkinkan peserta dapat berasal dari berbagai daerah. Meskipun demikian, *blended learning* memiliki kelemahan dan tantangan yang masih menjadi kendala dalam penerapannya. Salah satu hal yang menjadi kelemahan dalam pembelajaran *blended learning* seperti yang disampaikan semua informan adalah, kurangnya waktu tatap muka atau klasikal sehingga pendalaman nilai-nilai *core value* dan pembentukan karakter pada peserta latsar CPNS *blended learning* berkurang. Jadi secara umum, instansi pengirim menilai positif terhadap efektifitas metode pembelajaran *blended learning* ini.

Efektivitas pembelajaran *blended learning* khususnya pada latsar CPNS dinilai sangat positif dari aspek waktu dibandingkan model tatap muka. Karena peserta dapat melakukan pembelajaran secara mandiri dari tempat kerja masing-masing tanpa harus meninggalkan pekerjaannya dalam waktu yang lama. Hal ini disampaikan oleh Sekretaris BKPP Kota Gorontalo, Rahmat Amiseno. Ditambahkan juga bahwa fleksibilitas waktu dan tempat belajar ini memungkinkan peserta dapat mengelola waktu diklat dengan baik tanpa mengganggu pekerjaan utamanya. Pendapat lain juga disampaikan oleh Sekretaris BKPP Kabupaten Boalemo, Asni Dj. Nihe, menilai efektivitas pembelajaran *blended learning* dari peningkatan keterampilan dalam pemanfaatan teknologi. Peserta latsar dipaksakan harus mampu untuk menggunakan dan mengoperasikan *Learning Management System* (LMS) beserta fitur-fitur penunjang pembelajaran, sehingga mau tidak mau mereka harus belajar beradaptasi dan ban bagi peserta yang belum menguasai keterampilan tidak ada pilihan selain belajar. Hal ini dinilai positif, karena dapat meningkatkan kompetensi peserta dalam penggunaan teknologi informasi. Berarti sejalan dengan

salah satu tujuan pembelajaran Latsar CPNS *blended learning* yaitu peningkatan keterampilan teknis bagi peserta.

Meskipun dirasakan masih banyak hambatan, seperti keterbatasan infrastruktur namun pelaksanaan latsar CPNS *blended learning* yang diselenggarakan oleh BPSDM Provinsi Gorontalo sudah berjalan dengan baik. Salah satu kendala utama yang dihadapi adalah akses internet yang terkadang kurang stabil terutama bagi peserta yang berada di daerah yang cukup jauh dari jangkauan internet seperti di beberapa daerah di Kabupaten Boalemo.

b. Kualitas Materi dan Metode Pembelajaran

Keberhasilan program diklat sangat dipengaruhi oleh kualitas materi dan metode pembelajaran yang digunakan. Jika dikaitkan dengan salah satu aspek evaluasi berdasarkan teori pada empat aspek evaluasi pembelajaran menurut Kirkpatrick, evaluasi pembelajaran yang paling relevan untuk menilai bagaimana kualitas materi dan metode pembelajaran pada pelaksanaan latsar CPNS *blended learning*.

Materi-materi diklat seperti latsar CPNS yang diberikan dalam bentuk modul memang sifat baku dan sudah disediakan oleh LAN. Dan materi ini dapat diunduh oleh peserta langsung dari LMS. Fasilitator atau widyaiswara hanya memberikan materi-materi penguatan dan materi tambahan untuk mendukung materi yang sudah ada. Demikian halnya dengan metode pembelajaran yang secara umum diaplikasikan baik dalam bentuk daring maupun luring adalah metode pembelajaran orang dewasa atau andragogi. Para widyaiswara di BPSDM Provinsi Gorontalo dalam pelaksanaan latsar CPNS *blended learning* rata-rata tidak terlalu berfokus pada penerapan metode pembelajaran yang beragam. Apalagi pada pembelajaran daring karena keterbatasan perangkat dan jaringan dari para peserta sehingga yang paling sering digunakan adalah game atau kuis dengan menggunakan platform tertentu seperti Kahoot dan quizizz serta video-video interaktif yang sesuai dengan mata diklat yang diajarkan.

c. Kemudahan Akses dan Kelancaran System Pembelajaran Daring

Pelaksanaan latsar CPNS *blended learning* pada periode 2023 merupakan *blended learning* pertama yang diselenggarakan oleh BPSDM Provinsi Gorontalo. Sehingga dalam pelaksanaannya masih banyak menghadapi kendala. Namun, karena dukungan dari berbagai pihak yang telah bekerja sama khususnya instansi pengirim yang telah mempercayakan peserta latsar CPNS hingga terlaksana dengan baik. Aspek kemudahan dan kelancaran akses pada system pembelajaran salah satunya dipengaruhi oleh beberapa hal, yaitu

1. Platform pembelajaran; dengan indikator fitur yang ada mudah di pelajari dan dipahami oleh peserta yang memiliki pengetahuan dan latar belakang beragam. *Learning Manajemen System (LMS)* dari Lembaga Administrasi Negara yang digunakan pada pelaksanaan latsar CPNS *blended learning* yaitu <https://kolabjar-asnpintar.lan.go.id> sudah sangat lengkap sebagai media pembelajaran pada tahap *Massive Open Online Course (MOOC)* pada latsar CPNS *blended learning*. Selain LMS Kolabjar, BPSDM Provinsi Gorontalo juga memiliki LMS yang dikelola secara mandiri yaitu LMS Langga yang turut mendukung peserta dalam pelaksanaan Latsar CPNS *Blended learning*. LMS Langga milik BPSDM ini juga digunakan pada diklat lainnya yang dikelola oleh BPSDM seperti PKA, PKP dan diklat teknis lainnya.
2. Konektivitas; Pada pelaksanaan latsar CPNS *blended learning* tahun 2023 sebagian besar peserta berasal dari Kabupaten Boalemo. Peserta dari Kabupaten Boalemo sendiri juga sebagian besar pesertanya adalah tenaga Kesehatan yang berasal puskesmas yang tersebar di kecamatan-kecamatan se-Kabupaten Boalemo. Secara geografis, beberapa kecamatan yang ada di Kabupaten Boalemo masih mengalami kesulitan dalam mengakses internet terlebih lagi jika Lokasi puskesmas berada di wilayah yang tidak terjangkau internet sama sekali.
3. Perangkat; atau device merupakan unsur teknis dan paling krusial dalam pembelajaran daring. Bukan sekedar unsur pendukung, perangkat ini menjadi media komunikasi bagi peserta pelatihan untuk mengakses seluruh proses belajar mengajar. Salah satu indikator tercapainya tujuan pembelajaran daring adalah

terwujudnya pemahaman peserta terhadap materi yang diberikan, dalam hal ini sangat ditunjang oleh perangkat yang digunakan. Untuk pembelajaran daring juga tidak hanya dapat diikuti dengan menggunakan komputer (PC) atau laptop saja, tetapi juga bisa dilakukan hanya dengan menggunakan smart phone, meskipun terdapat kekurangan jika dibandingkan dengan menggunakan *divice* dengan layer yang lebih lebar. Akbar Ali Madina, operator IT BPSDM Provinsi Gorontalo juga menyatakan bahwa setiap pelaksanaan pembelajaran *blended learning* kendala yang paling banyak dialami oleh peserta adalah masalah perangkat, karena tidak semua peserta memiliki perangkat yang bagus dan sesuai standar. Tidak semua fitur-fitur dalam LMS bisa diakses jika hanya menggunakan smartphone, atau spek dari perangkat yang dimiliki peserta berbeda sehingga tampilan LMS dan fasilitas yang dapat dibuka juga berbeda-beda. Akbar menambahkan, meskipun dalam pelaksanaannya banyak terdapat kendala terkait perangkat namun peserta tetap dapat mengikuti pelatihan hingga selesai. Dan diharapkan untuk pelaksanaan pelatihan dengan metode *blended learning* dapat terlaksana dengan maksimal baik bagi peserta dan penyelenggara.

4.1.4 Perspektif Pertumbuhan/Pembelajaran

a. Pengembangan Kompetensi dan Kualifikasi Instruktur

Pengembangan kompetensi instruktur dalam sebuah Lembaga diklat ibarat mengasah sebuah pisau, Dimana makin sering digunakan pisau tersebut akan tumpul oleh karena itu perlu untuk terus di asah agar tetap tajam dan bisa digunakan dalam waktu yang lama. Demikian juga kompetensi seorang instruktur diklat, yang membutuhkan pengembangan kompetensi dalam berbagai cara agar pengetahuan dan keterampilannya dapat berkembang seiring dengan kebutuhan pengetahuan. Dalam proses perancangan analisis kebutuhan diklat, model dan perencanaan pengembangan instruktur juga menjadi salah satu aspek yang harus di analisis untuk mendapatkan hasil analisis kebutuhan diklat yang tepat sasaran. Oleh karena itu sebuah Lembaga diklat yang terakreditasi harus memiliki metode yang dilaksanakan sebagai program pengembangan kompetensi instruktur.

Dalam Undang-undang nomor 20 tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) menegaskan bahwa pengembangan kompetensi ASN adalah hak dan kewajiban bagi setiap ASN sebagai bentuk peningkatan kualitas kinerja pelayanan dan meningkatkan kemampuan dalam mempelajari dan menyikapi setiap perubahan yang terjadi dalam organisasi. Pengembangan kompetensi yang dimaksud dalam Undang-undang ini meliputi peningkatan pengetahuan dan keterampilan serta perilaku kinerja yang mendukung pelaksanaan tugas sebagai ASN.

BPSDM Provinsi Gorontalo sebagai satu-satunya Lembaga diklat terakreditasi dalam melaksanakan pelatihan bagi PNS belum memiliki strategi atau model khusus dalam pengembangan kompetensi widyaiswara/instruktur. Namun, sejatinya sebuah Lembaga diklat harus memiliki kerangka kerja yang memberikan pendekatan terstruktur untuk mengembangkan kompetensi instruktur/widyaiswara yang mencakup pengembangan kompetensi teknis dan majerial.

Khusus bagi instruktur dalam hal ini para Widyaiswara di BPSDM Provinsi Gorontalo, kesempatan untuk meningkatkan kompetensi biasanya dilakukan secara mandiri oleh masing-masing Widyaiswara. Adapun pelaksanaan pelatihan yang diikuti bersama biasanya jika ada perubahan kurikulum atau perubahan metode pembelajaran pada pelaksanaan pelatihan baik Latsar, PKA, PKP dan dan pelatihan teknis yang membutuhkan sertifikasi khusus dalam memfasilitasi. Seperti pada persiapan pelaksanaan Latsar pola *blended learning*, para widyaiswara mengikuti pembekalan atau *training of trainer (ToT)* yang diselenggarakan oleh Lembaga Administrasi Negara.

b. Pengembangan Teknologi dan Infrastruktur Pembelajaran Daring

Dunia pendidikan saat ini juga mengalami pertumbuhan dan perkembangan yang sangat signifikan dari aspek penerapan teknologi informasi. Perubahan ini juga berlaku pada pendidikan dan pelatihan yang telah mengalami transformasi kurang lebih beberapa tahun terakhir. Teknologi informasi dalam pendidikan pelatihan bukan lagi sebagai penunjang tetapi menjadi infrastruktur utama yang harus diterapkan untuk memastikan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan dapat berjalan efektif. Sejak

diberlakukannya pembelajaran daring dalam setiap pelaksanaan pelatihan, BPSDM Provinsi Gorontalo hingga saat ini terus melakukan upaya perbaikan dan peningkatan system dan teknologi yang digunakan. Beberapa upaya penyediaan dan peningkatan infrastruktur yang dilakukan BPSDM Provinsi Gorontalo dalam menunjang pelaksanaan pembelajaran daring antara lain:

1. Penyediaan perangkat keras sebagai sarana yang dapat digunakan dalam pembelajaran daring berupa laboratorium internal yang menyediakan sekitar 20-unit komputer sebagai penunjang. Perangkat ini biasanya digunakan oleh para instruktur/widyaiswara dalam memfasilitasi pembelajaran diklat. Meskipun sebagian instruktur/widyaiswara juga menggunakan device pribadi, namun sebagian besar masih menggunakan fasilitas laboratorium. Demikian juga dengan para penyelenggara yang meliputi pengamat kelas, host dan co-host, panitia dan petugas dalam sebuah program diklat.
2. Jaringan internet yang stabil juga telah diupayakan di BPSDM Provinsi Gorontalo yang dapat menjangkau semua area yang meliputi ruang kerja, ruang kelas, asrama dan fasilitas lain yang ada di lingkungan BPSDM Provinsi Gorontalo. selain jaringan internet, BPSDM Provinsi Gorontalo juga menyediakan genset dengan kapasitas besar sebagai Cadangan jaringan Listrik jika terjadi pemadaman serentak atau terjadi gangguan. Karena jaringan internet juga dijalankan dengan dukungan jaringan Listrik yang stabil.
3. Penyediaan platform pembelajaran sebagai media utama pembelajaran daring juga telah tersedia di BPSDM Provinsi Gorontalo. Meskipun pada pembelajaran latsar *blended learning* menggunakan LMS yang disediakan oleh Lembaga Administrasi negara (LAN) namun, BPSDM Provinsi Gorontalo juga memiliki LMS sendiri sebagai penunjang dalam pembelajaran daring termasuk latsar *blended learning* yaitu LMS “langga”. LMS langga ini tidak hanya digunakan pada latsar *blended learning* saja, tetapi pada pelatihan lainnya seperti PKA, PKP dan diklat teknis yang diselenggarakan oleh BPSDM Provinsi Gorontalo.

4.2 Pengembangan Model Evaluasi Pelaksanaan Latsar CPNS *Blended Learning*

4.2.1 Identifikasi Tantangan yang Dihadapi BPSDM Provinsi Gorontalo dalam Implementasi Model Evaluasi *Balanced Scorecard (BCS)*

Untuk mengevaluasi dan mengukur kinerja organisasi dengan menggunakan perspektif yang lengkap, sebuah lembaga diklat harus memiliki dan menerapkan system evaluasi dan pengukuran yang komprehensif. *Balanced scorecard* merupakan sebuah system pengukuran yang dapat menilai sebuah kinerja Lembaga atau organisasi dari berbagai perspektif sehingga sangat memungkinkan untuk diterapkan pada pelaksanaan diklat termasuk latsar CPNS *blended learning*.

1. Resistensi perubahan: kebiasaan yang baru biasanya akan melahirkan perubahan kinerja pada pegawai BPSDM. Dengan menerapkan *balance scorecard* pada evaluasi latsar CPNS di BPSDM salah satu anggapan yang muncul adalah dengan mengubah metode penilaian maka bertambah pula beban kerja mereka. Yang menjadi tantangan adalah bagaimana pegawai BPSDM akan menyikapi perubahan ini dengan antusias dan semangat untuk memperbaiki kinerja kediklatan. Pemahaman yang mendalam juga harus diberikan terkait dengan mekanisme dan proses pelaksanaan dengan metode termudah untuk diimplementasikan. Karena resistensi terhadap perubahan ini muncul karena ketidakhahaman pegawai tentang proses dan manfaat yang ditimbulkan ketika menggunakan *balance scorecard*.
2. Menjaga konsistensi: jika nanti *balanced scorecard* akan digunakan untuk mengevaluasi pelaksanaan latsar CPNS atau diklat lainnya, tantangan berikutnya model ini hanya akan digunakan sekali karena beberapa alasan seperti terlalu banyak aspek yang dinilai sehingga akan membutuhkan waktu yang lebih lama. Selain itu model evaluasi yang lebih kompleks akan membutuhkan sumber daya yang lebih besar, baik dalam bentuk biaya maupun waktu. Diperlukan komitmen semua pihak baik internal BPSDM Provinsi Gorontalo dan stakeholders terkait untuk menjadikan model evaluasi pembelajaran ini sebagai kebutuhan peningkatan kinerja organisasi. Sekretaris BPSDM Provinsi Gorontalo ibu Nuraini membenarkan kemungkinan inkonsistensi BPSDM dalam menerapkan model evaluasi ini, tetapi di sisi lain berharap merasa bahwa BPSDM sangat sangat membutuhkan sebuah instrument evaluasi kediklatan yang baik dan

komprehensif untuk meningkatkan performa organisasi dan dapat menghasilkan diklat-diklat yang berkualitas.

3. Perbedaan keterampilan dalam menggunakan teknologi dan keterbatasan akses; latar belakang pendidikan dan keterampilan yang berbeda-beda dari peserta latsar menjadi salah satu tantangan juga dalam penerapan *blended learning* ini. Karena tidak semua peserta memiliki kemampuan yang sama dalam menggunakan teknologi informasi. Meskipun fasilitas LMS yang disediakan cukup mudah penggunaannya karena sudah dilengkapi petunjuk namun dalam karena adanya perbedaan pemahaman dan keterampilan yang terbatas sebagian peserta banyak mengalami kendala. Selain kesenjangan keterampilan hal yang paling sering dikeluhkan peserta adalah keterbatasan akses internet di beberapa Lokasi peserta berada. Masalah lain yang muncul adalah terkait perangkat yang digunakan peserta juga berbeda-beda sehingga mempengaruhi proses pembelajaran. Misalnya, laptop yang digunakan tidak didukung oleh fasilitas audio yang baik dan masih banyak lagi hambatan yang dialami dalam proses pembelajaran *blended learning*. Akbar Ali Madina, Koordinator Operator sekaligus PIC dan creator IT BPSDM Provinsi Gorontalo mengaku cukup kewalahan pada awal pelaksanaan latsar CPNS *blended learning*. Pada awal pelaksanaan memang banyak sekali masalah yang dikeluhkan peserta, dan yang paling sering adalah susahnya jaringan internet sehingga mereka kesulitan untuk mengunduh modul pembelajaran dan mengunggah tugas. Menurut Akbar, masalah-masalah ini sudah diprediksi sejak awal pasti akan muncul, sehingga tim IT sudah mengantisipasinya.

4.2.2 Penyusunan Model Evaluasi yang Komprehensif dan Terintegrasi

a. Mekanisme Pelaksanaan Evaluasi

Kinerja atau performance sebuah Lembaga diklat adalah Gambaran bagaimana organisasi tersebut dapat mencapai target atau standar yang ditetapkan dari suatu pelaksanaan kegiatan/program atau kebijakan kediklatan dalam mewujudkan visi dan misi organisasi atau lembaga diklat tersebut. Salah satu alat ukur keberhasilan itu ditentukan oleh seberapa baik dan komprehensif model evaluasi dan pengukuran yang digunakan.

Dari uraian pada sub bab sebelumnya telah dijelaskan bahwa dalam mengevaluasi sebuah proses pembelajaran termasuk pendidikan dan pelatihan perlu untuk mengacu pada teori-teori evaluasi pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan. Teori evaluasi Kirkpatrick adalah salah satu teori yang sesuai dan relevan untuk digunakan dalam mengevaluasi pendidikan dan pelatihan agar memperoleh hasil evaluasi yang comprehensive yang dipadukan dengan pendekatan balanced scorecard untuk hasil pengukuran yang menyeluruh. Dari hasil analisis pendekatan balanced scorecard pada pelaksanaan latsar blended learning BPSDM Provinsi Gorontalo dapat disimpulkan bahwa poin-poin penting mekanisme pelaksanaan evaluasi adalah:

- 1) Perencanaan pelaksanaan evaluasi; tahap perencanaan ini sebaiknya dilakukan bersamaan dengan perencanaan pelaksanaan pelatihan. Dalam perencanaan yang perlu ditetapkan adalah merumuskan metode atau desain evaluasi yang akan digunakan dan tujuan pelaksanaan evaluasi.
- 2) Pengelolaan data evaluasi; setelah merencanakan evaluasi dan menentukan model atau desain evaluasi selanjutnya perlu untuk merumuskan bagaimana pengelolaan data yang akan menunjang pelaksanaan evaluasi nanti. Pengelolaan data meliputi penentuan sumber data yang relevan, jenis data yang akan digunakan (kualitatif dan kuantitatif), instrument pengumpulan data (wawancara, kuisioner, dokumentasi, dan lainnya), metode pengumpulan data yang menjamin tersedianya data yang berkualitas dan valid, kemudian menentukan Teknik analisis data.
- 3) Publikasi hasil evaluasi; salah satu faktor yang menentukan berhasilnya sebuah metode evaluasi dapat berjalan komprehensif dan jangka panjang adalah bagaimana hasil evaluasi itu di publikasikan sehingga akan mendapatkan umpan balik yang baik dari semua pihak yang berkepentingan. Jika selama ini hasil evaluasi yang dilakukan hanya sebagai dokumen pelengkap laporan pelaksanaan diklat, maka perlu untuk mempertimbangkan bagaimana mempublikasikan hasil evaluasi kepada pihak-pihak eksternal agar pelaksanaan setiap pelatihan yang dilakukan dapat diberikan penilaian juga oleh pihak luar. Respon ini memang akan beragam, ada yang baik ataupun kurang baik, namun disitulah tujuan utama pelaksanaan evaluasi ini dapat diukur, apakah sudah

berjalan sesuai ketetapan atau masih belum. Penilaian ini nanti akan dijadikan bahan evaluasi pada pelaksanaan pelatihan yang akan datang.

- 4) Melibatkan semua unsur yang ada di BPSDM Provinsi Gorontalo mulai dari yang paling tinggi sampai pada tingkatan terendah. Selain itu, keterlibatan para tim penjamin mutu di BPSDM Provinsi Gorontalo juga harus lebih ditingkatkan agar kinerja dan kualitas kediklatan bisa memenuhi standar yang ditentukan.

b. Peran dan Tanggung Jawab Pemangku Kepentingan

Melanjutkan pembahasan dan analisis terkait mekanisme pelaksanaan evaluasi yang komprehensif pada pelaksanaan latsar blended learning di atas, perlu digaris bawahi juga bahwa dengan menentukan desain mekanisme pelaksanaan evaluasi yang komprehensif akan menjadi landasan bagi para pemangku kepentingan atau stakeholders dalam pengambilan Keputusan. Pemangku kepentingan atau stakeholders memiliki tanggung jawab terutama dalam menetapkan tujuan pelaksanaan pelatihan sekaligus memandu pelaksanaan pelatihan agar mencapai tujuan yang ditetapkan. Selain itu pemangku kepentingan juga harus berpartisipasi aktif dalam setiap tahapan pelaksanaan pelatihan, dimulai dari perencanaan hingga pada tahap pelaksanaan evaluasi, dimana informasi-informasi yang nanti diberikan akan sangat berguna dalam setiap tahapan pelaksanaan pelatihan.

Selain tanggung jawab di atas, para pemangku kepentingan sebenarnya sangat berperan pada keberhasilan sebuah program kediklatan yang dilakukan yaitu validasi terhadap setiap data dan informasi yang dibutuhkan pada pelaksanaan evaluasi. Hal ini yang masih sangat kurang ditemukan pada program-program kediklatan yang dilakukan di BPSDM Provinsi Gorontalo. Sehingga dengan penerapan metode evaluasi pembelajaran dengan pendekatan *balanced scorecard* nanti peran dan tanggung jawab para pemangku kepentingan bisa lebih optimal untuk mendukung keberhasilan pelaksanaan kediklatan.

4.3 Rekomendasi dan Upaya Perbaikan

Dengan menggunakan *balanced scorecard*, BPSDM Provinsi Gorontalo tidak hanya fokus pada satu aspek saja secara kuantitatif, yaitu aspek pengguna layanan atau peserta

diklat, tetapi harus mempertimbangkan aspek lainnya secara kualitatif seperti penilaian pihak lain yang akan mempengaruhi kinerja dan kualitas kediklatan.

Rekomendasi yang dapat disimpulkan dari penelitian ini didasarkan atas aspek penilain dari *balanced scorecard*, yaitu:

1. Perspektif keuangan; dengan indikator efisiensi biaya kontribusi peserta yang telah ditetapkan dengan peningkatan dan kualitas pelayanan pra dan pasca diklat.

Rekomendasi: lebih detail dalam menganalisis pemanfaatan biaya dan identifikasi program dalam pelaksanaan latsar CPNS *blended learning* atau pelatihan lainnya yang diselenggarakan oleh BPSDM Provinsi Gorontalo dengan mempertimbangkan *return on investment (ROI)* yang terbaik.

2. Perspektif pelanggan (peserta diklat); dengan indikator tingkat kepuasan peserta yang relevan dengan peningkatan kompetensi dan produktivitas kinerja peserta pasca diklat.

Rekomendasi: melakukan survey secara berkala terutama terkait dengan peningkatan kompetensi dalam kinerja. Selain itu melibatkan peserta dalam melakukan pengembangan materi untuk disesuaikan dengan dinamika dan tuntutan pekerjaan.

3. Perspektif proses bisnis; dengan indikator kemudahan administrasi kerjasama dengan mitra dan kualitas penyelenggaraan diklat yang meliputi fasilitas pembelajaran baik daring maupun luring dengan pemanfaatan teknologi informasi yang memadai.

Rekomendasi: peningkatan dan pengembangan platform pembelajaran digital yang terus diperbaharui tidak hanya untuk proses pembelajaran tetapi juga dengan menerapkan digitalisasi administrasi untuk mempermudah akses mitra kerja dalam memperoleh informasi dan pengurusan Kerjasama.

4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan; dengan indikator peningkatan kualitas kinerja pegawai dan pengembangan kompetensi fasilitator dalam penguasaan metode-metode pembelajaran digital.

Rekomendasi: melakukan assessment kompetensi secara berkala dengan pola *coaching* dan *mentoring* untuk mendorong inovasi dalam pelayanan dan pembelajaran.

Dari uraian rekomendasi dalam pengembangan model evaluasi latsar CPNS *blended learning* dengan pendekatan *balanced scorecard* maka dapat disimpulkan beberapa upaya perbaikan yang perlu dilakukan oleh BPSDM Provinsi Gorontalo, yaitu:

1. Integrasi system informasi antara proses administrasi pra dan pasca diklat dengan metode pembelajaran dengan menggunakan platform seperti untuk absensi dan pengembangan metode pembelajaran.
2. Komitmen untuk melaksanakan evaluasi berkala untuk mengukur kemajuan kinerja dan mengidentifikasi kebutuhan perbaikan dan pengembangan.
3. Inovasi dalam metode pembelajaran dengan memaksimalkan teknologi informasi yang tersedia.
4. Kolaborasi dan komunikasi yang efektif dengan seluruh pemangku kepentingan atau stakeholders, baik internal maupun eksternal.
5. Penguatan kebijakan terhadap penetapan model dan metode evaluasi yang baku untuk pelaksanaan setiap program kediklatan yang dilaksanakan oleh BPSDM Provinsi Gorontalo, tidak hanya pada Latsar CPNS *blended learning* saja.
6. Perlu ada peningkatan kompetensi yang lebih terukur dan terintegrasi dengan program-program pelatihan. Pengembangan kompetensi ini sangat dibutuhkan dalam peningkatan kinerja tidak hanya bagi widyaiswara tetapi juga untuk semu ASN dalam menunjang peningkatan kualitas pelaksanaan diklat.

BAB V

KESIMPULAN

Secara umum tujuan penelitian ini adalah untuk mengembangkan sebuah model evaluasi dalam proses pembelajaran pelatihan Latsar CPNS *blended learning* dengan pendekatan *balanced scorecard*. Hasil penelitian yang dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan latsar *blended learning* yang diterapkan dengan melihat dari ke-empat perspektif dalam *balanced scorecard* belum optimal, terutama pada perspektif proses internal dan perspektif pembelajaran/pengembangan. Dimana pada perspektif ini masih perlu ada komitmen yang kuat dari internal BPSDM untuk terus melakukan perbaikan baik pada system pembelajaran, pengembangan kompetensi dan terutama pada pelaksanaan evaluasi. Selain itu BPSDM Provinsi Gorontalo harus memiliki model evaluasi yang lebih komprehensif dengan penilaian yang bisa diukur dari berbagai aspek pelaksanaan program kediklatan.

Secara umum dapat digambarkan bahwa pendekatan *balanced scorecard* pada evaluasi pelaksanaan latsar CPNS *blended learning* di Provinsi Gorontalo sangat efektif karena dapat mengevaluasi secara keseluruhan pelaksanaan latsar CPNS *blended learning*. Dengan mengembangkan metode evaluasi dengan pendekatan *balanced scorecard* yang disesuaikan dengan kebutuhan BPSDM Provinsi Gorontalo pendekatan ini dapat digunakan untuk mengevaluasi semua program diklat yang dilaksanakan oleh BPSDM Provinsi Gorontalo. Pengembangan model evaluasi program kediklatan yang berbasis *balanced scorecard* pada dasarnya dapat menghasilkan sebuah kerangka kerja evaluasi yang lebih akuntabel dan relevan dengan semua kebutuhan kediklatan. Karena, pendekatan ini tidak hanya menyorot pada aspek keberhasilan pembelajaran saja, tetapi mencakup semua aspek yang mendukung terlaksananya kediklatan yaitu kepuasan peserta, proses bisnis internal, bagaimana pengembangan kompetensi pengajar dan SDM penyelenggara serta peran pemangku kepentingan.

DAFTAR PUSTAKA

- Asiah, N. (2022). Analysis of the Use of Learning Management System (LMS) in Implementing the Tutorial Webinar from the Tutors and Students Side. *Proceeding of International Conference on Innovation in Open and Distance Learning*, 925–931.
- Hanum, N. S. (2013). Kefektifan e-Learning sebagai Media Pembelajaran (Study Evaluasi Model Pembelajaran e-Learning SMK Telkom Sandy Putra Purwokerto. *Jurnal Pendidikan Vokasi*, Vol 3. N.1. <https://doi.org/https://doi.org/10.21831/jpv.v3i1.1584>
- Kusmiyati. (2022). *Konsep Dasar Evaluasi Pembelajaran*. Penerbit P4I. https://www.google.co.id/books/edition/KONSEP_DASAR_EVALUASI_PEMBELAJARAN/iYV-EAAAQBAJ?hl=id&gbpv=0
- LAN, R. (2022). *Akselerasi Pembelajaran Berbasis Digital, LAN Terbitkan Kebijakan Baru Pelatihan ASN*. <https://lan.go.id/?p=9206>
- Mardianti, S. (2018). Penerapan E-Learning di Perguruan Tinggi. *Jurnal Perspektif Ilmu Pendidikan UNJ*, 32 No. 1, 53–68. <https://doi.org/https://doi.org/10.21009/PIP.321.7>
- Panudju, A.T., E. a. (2016). Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Balanced Scorecard (BSC) dengan Pembobotan Analytical Hierarchy Process (AHP) di PT ABC TBK. *Jurnal Integrasi sistem Industri UMJ*, 3 No. 2, 74–85. <https://doi.org/DOI:https://doi.org/10.24853/jisi.3.2.%25p>
- Widodo, H. (2021). *Evaluasi Pendidikan* (B. Ashari (ed.); 1 ed.). UAD Pres.
- Zuniawan, et. al. (2020). Implementasi Metode Balanced Scorecard untuk Mengukur Kinerja di Perusahaan Engeneering (Study Case PT MSE). *Jurnal Industriann Servicess*, 5 No 2, 251–256. <https://doi.org/DOI:http://dx.doi.org/10.36055/jiss.v5i2.8008>
- Abdurahman, Lukman. (2001). *Balanced Scorecard: Sistem Instrumen Pengukur Kinerja Organisasi Bisnis*
- Amstrong, Michael. (1998). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Gramedia.
- Jaswita, Deriska Inva dkk (2023). *Balanced Score Card*. Banten. Unpam Press.
- Kaplan, robert S. and Northon, David P (1996). *Balanced Scorecard*. Jakarta. Erlangga
- Sugiyono. (1994). *Metode Penelitian Bisnis (edisi IV)*. Jakarta. Alfabet.
- Tunggal, Amin Widjaya. (2000). *Pengukuran Kinerja Dengan Balanced Scorecard*. Jakarta. Harvarindo

Regulasi:

Undang-undang Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara

Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2021 Tentang
Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil

LAMPIRAN:

KUISIONER

dipergunakan untuk evaluasi pelaksanaan kediklatan di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Gorontalo.

PETUNJUK PENGISIAN KUISIONER

1. Responden dapat memberikan jawaban dengan memberikan tanda check pada salah satu pilihan jawaban yang tersedia. Hanya satu jawaban dimungkinkan untuk satu pertanyaan.
2. Pada masing-masing pertanyaan terdapat lima alternatif jawaban yang mengacu pada skala likert, yaitu
 - Sangat baik : 5
 - Baik : 4
 - Cukup : 3
 - Buruk : 2
 - Sangat buruk : 1
3. Data responden dan semua informasi yang diberikan akan **dijamin kerahasiannya**, oleh karena itu dimohon untuk mengisi kuisisioner dengan sebenarnya dan **seobjektif mungkin**.

DATA RESPONDEN

Nama : _____

Instansi : _____

Angkatan/Gel. : _____

Tahun Latsar : _____

A. Penyelenggaraan Diklat	1	2	3	4	5
5. Ketersediaan Modul/Bahan Bacaan					
6. Fasilitas LMS/Daring					
7. Service/Sikap penyelenggara					
8. Kecepatan respon/penanganan keluhan					
9. Ketepatan waktu dan kehadiran					
10. Kemampuan membina dan mengayomi peserta					

B. Fasilitas Asrama	1	2	3	4	5
7. Kebersihan asrama					
8. Kebersihan Kelas					
9. Kelengkapan Fasilitas di dalam asrama					
10. Kelengkapan fasilitas di dalam kelas					
11. Kualitas makanan dan snack					
12. Kesesuaian menu makanan dan snack					

C. Pengajar/Widyaiswara	1	2	3	4	5
9. Penguasaan materi					
10. Variasi Metode pembelajaran yang digunakan					
11. Teknik penyajian					
12. Penguasaan/pengorganisasian kelas					
13. Penggunaan alat bantu pembelajaran					
14. Interaksi dengan peserta					
15. Kemampuan menggali potensi peserta					
16. Kemampuan memotivasi dan menginspirasi peserta					

PANDUAN WAWANCARA PENELITIAN

JUDUL:

PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD (BSC)* DALAM PENGEMBANGAN MODEL EVALUASI PELAKSANAAN LATSAR CPNS *BLENDEED LEARNING* PERIODE 2023 DI PROVINSI GORONTALO

INFORMAN:

1. PENGELOLA DIKLAT LATSAR CPNS BENDEED LEARNING (BPSDM PROVINSI GORONTALO)

- 1) Apakah anggaran pelaksanaan Latsar CPNS blended learning sudah relevan dengan tujuan pelaksanaan program latsar.
- 2) Bagaimana pemanfaatan sumber dana dan alokasi anggaran dalam penyelenggaraan program latsar CPNS blended learning dalam penyelenggaraan program latsar CPNS blended learning
- 3) Bagaimana proses manajemen pelaksanaan latsar CPNS blended learning (mulai dari perencanaan sampai evaluasi)
- 4) Apakah ada peluang dalam penyelenggaraan diklat serupa nanti ada alternatif sumber pendanaan?
- 5) Bagaimana Upaya atau rencana pengembangan kapasitas staf pendukung dalam meningkatkan pelayanan dalam pelaksanaan latsar CPNS blended learning?
- 6) Bagaimana rencana dan Upaya perbaikan system dan fasilitas pendukung dalam pelaksanaan program yang akan datang?

2. LEMBAGA DIKLAT KABUPATEN/KOTA (SEBAGAI PELANGGAN/PENGGUNA JASA LAYANAN)

- 1) Bagaimana pendapat anda tentang metode pembelajaran blended learning yang diterapkan?
- 2) Bagaimana tanggapan anda tentang penyelenggara (BPSDM Provinsi Gorontalo) dalam menyikapi keluhan dan masukan yang disampaikan?
- 3) Bagaimana penilaian anda tentang efisiensi anggaran yang dikeluarkan untuk mengirimkan CPNS mengikuti Latsar CPNS blended learning?
- 4) Apakah biaya yang dikeluarkan untuk mengikuti program latsar CPNS blended learning sudah sesuai dengan manfaat dan kebutuhan yang dibutuhkan?
- 5) Apakah program Latsar CPNS blended learning sudah sesuai dengan kebutuhan dalam mencetak ASN yang berkompeten dalam mendukung visi-misi organisasi
- 6) Bagaimana proses manajemen yang dilakukan pada program latsar CPNS blended learning
- 7) Berikan saran dan masukan untuk meningkatkan kualitas pelaksanaan program kediklatan khususnya latsar CPNS.

3. BPSDM PROVINSI SULSEL, BPSDM PROVINSI SULTENG (LEMBAGA DIKLAT PEMBANDING)

- 1) Bagaimana pola Kerjasama yang dilakukan oleh BPSDM dengan Lembaga diklat Kab/Kota dalam pelaksanaan Latsar CPNS Blendeed learning?
- 2) bagaimana penilaian anda terhadap kompetensi dan kualifikasi fasilitator/narasumber pada Latsar CPNS blended learning?
- 3) Bagaimana penilaian anda terhadap ketersediaan dan pemanfaatan teknologi pembelajaran (LMS) pada pelaksanaan latsar blended learning?
- 4) Bagaimana kapasitas pengelola dan staf pendukung pada pelaksanaan program latsar CPNS blended learning?
- 5) Apakah penyelenggara Kab/Kota melibatkan BPSDM dalam proses monitoring dan evaluasi kegiatan pembelajaran?