MENGUJI KEMATANGAN ASN CORPORATE UNIVERSITY : DARI PROGRAM PELATIHAN MENUJU DAMPAK NYATA

BELAJAR JUJUR DARI LAREE KIELY

Oleh: Bayu Hikmat Purwana

EXECUTIVE SUMMARY

Corporate University adalah sarana strategis pengembangan kapasitas SDM, namun belum banyak instansi mengukur dampak hasil pengembangan kompetensi secara efektif ditambah kesan simplify pada kriteria evaluasi dampak, berdasarkan hasil analisis literatur perlu lengkapi dengan komponen dan evidence yang relevan agar hasil pembelajaran ASN Corpu dapat menjadi dasar pengambilan keputusan berbasis data.

LATAR BELAKANG MASALAH

Sejak Tahun 2000an, *trending* organisasi besar bahkan negara membangun entitas baru yang disebut '*corporate university*' (Corpu). Istilah "universitas" tidak dimaknai sebagai pendidikan formal, melainkan wahana pengembangan kompetensi SDM agar mampu menjawab arah dan tujuan strategis organisasi (Meister, 1998). Corpu hadir sebagai respons keterbatasan *learning, training, & development approach* yang lebih menekankan pada rutinitas daripada dampak pembelajaran.

Dalam T*he Monster Under The Bed*, Stan Davis dan Jim Botkin (dikutip dalam Kiely, 2005) menyebut bahwa dunia akademik telah bergeser menjadi bisnis pengetahuan. Fenomena ini muncul sebagai reaksi atas lulusan sistem pendidikan di Amerika pada 1994 yang dianggap gagal menunjukkan dampak positif, karena dinilai tidak relevan dengan kebutuhan dunia kerja. Bagaimana dengan Indonesia?

Di Indonesia, isu ini menjadi relevan ketika Presiden Prabowo dalam Asta Cita, terutama pada misi keempat dan ketujuh tentang pentingnya peningkatan kualitas SDM. Hal ini diterjemahkan dalam kebijakan pendidikan yang tidak hanya bersifat formal, tetapi juga nonformal dan informal, termasuk bagi Aparatur Sipil Negara (ASN). Undang Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara Pasal 49 mengamanatkan kewajiban ASN melakukan pengembangan kompetensi melalui pembelajaran terintegrasi, berkelanjutan, dan sejalan dengan kebutuhan pegawai dan organisasi.

Pelaksanaannya kemudian diperkuat melalui Peraturan Lembaga Administrasi Negara (LAN) Nomor 6 Tahun 2023 tentang Sistem Pembelajaran Pengembangan Kompetensi Secara Terintegrasi (*Corporate University*). ASN Corpu dalam peraturan ini diposisikan sebagai pendekatan strategis, bukan sekadar metode teknis dengan tujuannya mendukung manajemen talenta, pencapaian tujuan organisasi serta pembangunan nasional (LAN, 2024).

Akuntabilitas dari implementasi kebijakan ini di atur dalam Pasal 22 dan 23 dari peraturan tersebut mengatur kewajiban evaluasi ASN Corpu instansi. Artinya, institusi Corpu harus menunjukkan bahwa pembelajaran berdampak pada kinerja. sehingga bisa memberikan argumentasi akuntabel apakah jam dan uang serta waktu yang dihabiskan telah membuahkan hasil? Tapi di balik semua pelatihan dan program keren itu, menimbulkan pertanyaan kritis: "Apakah pelatihan yang dilakukan benar-benar berdampak? Dan apakah kita sungguh ingin tahu jawabannya?" (Kiely, 2005).

Level 4 Hasil:
Dampak akhir terhadap kinerja organisasi.

Level 3 Perilaku:
Penerapan hasil pelatihan di tempat kerja.

Level 2 Pembelajaran:
Peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap.

Level 1 Reaksi:
Kepuasan peserta terhadap pelatihan.

Gambar 1 : Ilustrasi Model Evaluasi Kirkpatrick's

Model evaluasi pelatihan yang paling banyak digunakan adalah Kirkpatrick's Model. Model ini sangat membantu menjelaskan berbagai capaian level hasil pelatihan dan tetap menjadi acuan utama dalam berbagai tinjauan dan praktik evaluasi pelatihan .

Evaluasi pada model ini menilai efektivitas program pelatihan.

Meskipun level 4 adalah indikator tertinggi efektivitas pelatihan yaitu dampak akhir terhadap kinerja organisasi, namun banyak organisasi tidak mengevaluasi sampai level ini. Level 4 sulit diukur, terlalu kompleks, atau khawatir hasilnya negatif atau alasan lainnya (Phillips & Phillips, 2007). Laree Kiely mengakui hampir tidak ada laporan yang dapat diverifikasi bahwa penyelenggara Corpu memberikan perhatian pada keberhasilan pelatihan level 4 ini. Meskipun mungkin ada studi internal, tetapi tidak dipublikasikan.

Evaluasi pasca program ASN Corpu yang diatur di dalam Pedoman merupakan kegiatan penilaian dampak program pengembangan kompetensi untuk mendukung manajemen talenta dan pencapaian tujuan organisasi serta pembangunan nasional. Namun, meskipun pelatihan berjalan secara masif, belum banyak instansi yang mampu menunjukkan dampak nyatanya terhadap kinerja pegawai maupun organisasi. Kecenderungan evaluasi pelatihan masih didominasi pada indikator administratif seperti kehadiran, kepuasan peserta, dan jumlah (kelulusan) pelatihan semata.

Dimanakah posisi evaluasi pasca program ASN Corpu ditinjau dari Model Kirkpatrick, apakah berada pada level 3, level 4, atau menggabungkan level 3 dan level 4 Model Kirkpatrick?

ANALISA MASALAH

Pengukuran efektivitas pelatihan *corporate university* sering kali terbatas pada aspek kepuasan, jumlah dan kualifikasi lulusan. Evaluasi tidak menyentuh perubahan perilaku, kontribusi terhadap strategi organisasi, dan efektivitas kerja. (Kiely, 2005). Menjadikan program Corpu tidak terintegrasi dengan manajemen kinerja dan budaya organisasi.

Evaluasi selama ini sering mengandalkan metode seperti tes, makalah, dan absensi. Evaluasi oleh peserta pun biasanya hanya mengukur kepuasan, bukan pembelajaran bermakna (Baldwin & Ford, 1988). Padahal, dampak pembelajaran sejati mencakup dua aspek: perolehan pengetahuan dan penggunaan pengetahuan yang mampu menaikan produktivitas kinerja dari sisi efisiensi dan efektivitas (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006).

Laree Kiely menyoroti bahwa banyak *Corporate University* terlalu fokus pada penyusunan program, pengembangan modul dan media, dan sebagainya, tanpa diimbangi dengan upaya mengukur dampak yang dihasilkan : apakah ada perubahan perilaku? apakah kinerja meningkat? Sayangnya, banyak organisasi yang tidak siap mengambil tanggung jawab tersebut (Kiely, 2005). Pada dasarnya, *Corporate University* dapat menjadi alat yang kuat untuk penyiapan *future leader* sesuai arah strategi dan budaya organisasi. Namun itu hanya akan efektif bila ada keberanian untuk mengukur, menilai, dan bertindak berdasarkan data (Phillips & Phillips, 2007).

Pengukuran dampak bukan sekadar soal angka, melainkan wujud komitmen menghadapi realitas dan menjadikan data sebagai dasar pembaruan kebijakan.

Kritik juga diarahkan pada kebanggaan atas hasil evaluasi yang hanya mencerminkan tingkat kepuasan atau pada kuantitas skor kelulusan, Sayangnya, penyelenggara *Corporate University* acap kali terjebak dalam pandangan ini. Pada konteks ini Laree Kiely menulis dalam kalimat **paradok "pengetahuan yang bertambah atau hanya pengetahuan menumpuk"**. Hasil akhir pembelajaran pada hakikatnya merupakan capaian dua hal yang terkait erat : *perolehan pengetahuan dan penggunaan pengetahuan*, Capaian keduanya sejatinya mampu meningkatkan produktivitas kinerja dalam dua dimensi yaitu, efisiensi dan efektivitas kinerja.

Menilik evaluasi pasca program Corpu yang diatur dalam Pedoman ASN Corpu dihubungkan dengan model Kirkpatrick seyogyanya berada pada level 3 atau level 4. Level 3 mengungkap apakah peserta setelah memperoleh pembelajaran dalam corpu selanjutnya diterapkan dalam pekerjaan? yang diukur melalui : observasi kerja, *feedback* atasan, studi kasus. Level 4 mengungkap apakah pelatihan berkontribusi pada hasil nyata dalam organisasi ? yang diukur dari peningkatan kuantitas layanan, efisiensi layanan, dan kepuasan pelanggan yang dilayani; atau bahkan sudah bisa menggukur level *Return on Investment* (ROI), dengan kriteria apakah biaya pelatihan sebagai investasi organisasi telah memberikan nilai dampak/kemanfaatan yang sepadan? Biasanya mengukur pelatihan yang skalanya besar atau kritikal (prioritas organisasi/nasional).

Sekarang kita sandingkan konsep di atas pada evaluasi pasca program Corpu Instansi yang diarahkan menilai 2 (dua) komponen evaluasi yaitu **sikap perilaku** dan **dampak terhadap organisasi** dengan indikator dan bukti dukung yang diperlukan.

1 EVALUASI SIKAP PERILAKU

Evaluasi sikap perilaku ini dirancang untuk mengukur sejauh mana Pegawai ASN mengimplementasikan pemahaman kompetensi yang diperolehnya dalam lingkungan pekerjaannya. Tujuannya untuk mengukur tingkat perubahan perilaku pegawai pada saat mereka kembali ke lingkungan kerjanya setelah mengikuti program pelatihan, khususnya perubahan atas perilaku (*behavior*).

Terjadinya perubahan perilaku pegawai dinilai menggunakan 4 (empat) indikator, yaitu :

1. mampu mengembangkan potensi diri untuk mendukung kapasitas organisasi dalam pencapaian tujuan
2. mampu memperlihatkan sikap pembelajar
3. mampu mempraktikkan hasil pembelajaran dalam mendukung pekerjaan
4. pengembangan kompetensi meningkatkan kinerja pegawai

Capaian semua indikator perubahan perilaku mengandalkan pada bukti hasil *survey*. Jika hanya menggunakan survei untuk mendeteksi terjadinya perubahan perilaku, maka critical point yang perlu diwaspadai adalah kualitas pemilihan responden yang kredibel dan relevan.

Tabel 1. Alternatif responden berdasarkan urutan yang direkomendasikan

No	Jenis	Alasan	Keunggulan	Faktor Kritis
1	Atasan Langsung	Paling sering mengamati kinerja dan perilaku dalam pekerjaan sehari-hari	Objektif & tahu konteks kerja, bisa menilai perubahan gaya kerja atau komunikasi pasca pelatihan	Potensial bias jika hubungan personal terlalu dekat atau buruk
2	Rekan Kerja Sejawat	Terlibat dalam tim, dapat melihat interaksi dan perubahan sikap	Menambah perspektif dari sisi horizontal	Pastikan anonim agar jawaban jujur
3	Peserta Pelatihan Sendiri	Memberi *insight* (refleksi tambahan) sudut pandang pribadi.	Bisa memetakan niat, kesadaran, dan refleksi perubahan	*Overclaim* atau merendahkan klaim
4	Bawahan	Jika memiliki bawahan	Bisa menilai perubahan gaya kepemimpinan atau komunikasi pasca pelatihan	Jaga kerahasiaan dan netralitas agar jawaban jujur
5	Klien atau pelanggan	jika pelatihannya berdampak langsung pada pelayanan klien	Objektif & tahu konteks kerja pelayanan	Bisa bias jika klien tidak mengetahui hubungan kerja pelayanan langsung

Sumber : Diadaptasi dan dikompilasi dari Kirkpatrick (2006), Garvin (1993), Phillips (2007).

Secara teroritik untuk Level 3 (*Behavior*) model *Kirkpatrick*, penilaian perilaku sebagai dampak pelatihan tidak cukup hanya mengandalkan survei sebagai metode tunggal, karena akan mempengaruhi akurasi dan kredibilitas hasil analisis. Hal tersebut dipengaruhi oleh keterbatasan survei: subjektif, potensial bias, tidak terverifikasi, kurang mendalam, dan kurang bukti nyata.

Akurasi evaluasi perilaku perlu dijaga dengan menggunakan multy methods agar perubahan yang diukur benar-benar nyata, konsisten, dan relevan. Metode untuk melengkapi survei agar bisa memberikan data hasil penilaian yang lebih kuat dan menyeluruh, baiknya mengkombinasikan dengan metode: observasi langsung, wawancara dengan atasan/rekan kerja, studi kasus atau portofolio kerja, *360-degree feedback*, *Self-assessment*, dan/atau *checklist* tindak lanjut *action plan*.

2 EVALUASI DAMPAK TERHADAP ORGANISASI

Evaluasi dampak ini rancang untuk mengukur seberapa besar dampak pelaksanaan program ASN Corpu terhadap kinerja. Tujuannya untuk mengetahui sampai sejauh mana program pengembangan kompetensi yang dilakukan memberikan dampak hasil (results) terhadap peningkatan kinerja pegawai, unit kerja, maupun kinerja institusi. Lebih lanjut di dalam pedoman pada bagian evaluasi pasca program telah dibuka pula peluang untuk menggunakan instrumen penilaian lainnya seperti Return of Training Investment (RoTI), Context, Input, Process, Product, Outcome (CIPPO), atau instrumen lainnya yang dapat digunakan oleh penyelenggara ASN Corpu tingkat Instansi.

Terdapat 2 (dua) persefektif dalam 4 (empat) rumusan indikator evaluasi dampak terhadap organisasi. **Pertama**, pengembangan kompetensi yang dilakukan mendukung pencapaian Indikator Kinerja Utama (IKU) organisasi, IKU unit kerja, dan peningkatan penilaian kinerja pegawai. **Kedua**, pelaksanaan ASN Corpu mampu membentuk budaya organisasi sebagai bentuk *learning organization*. Capaian indikator menggunakan hasil survey, khusus indikator pada persfektif pertama ditambah data pencapaian IKU, dan pencapaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), sebagaimana telah ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Sasaran Kinerja Pegawai. Selain Perspektif tersebut, Evaluasi dampak dapat juga diidentifikasi pada 7 (tujuh) indikator strategis organisasi yang dapat diadopsi dan diadaptasi dari alternatif ontoh dampak dengan data *evidence* yang dibutuhkan.

Tabel 2. Contoh Dampak dan Cara Ukur

Indikator	Contoh Dampak	Cara Ukur
Kinerja Bisnis	• Peningkatan penjualan, laba, produktivitas • Efisiensi biaya	Laporan keuangan, KPI organisasi
Kualitas Produk/ Layanan	• Penurunan kesalahan kerja • Layanan lebih cepat & tepat	Audit mutu, survei pelanggan, data kontrol kualitas
Kepuasan Pelanggan	• NPS meningkat • Komplain menurun • Loyalitas meningkat	Survei pelanggan, NPS, laporan keluhan
Inovasi Organisasi	• Bertambahnya ide dan solusi • Adopsi teknologi/metode baru	Jumlah ide/proyek inovasi, adopsi sistem baru
Engagement & Retensi Karyawan	• *Turnover* menurun • Kepuasan dan keterlibatan karyawan	HR data : *turnover*, survei kepuasan & *engagement*
Kepatuhan & Risiko	• Penurunan pelanggaran SOP • Kepatuhan hukum meningkat	Audit internal, laporan insiden, data pelanggaran
Return on Investment (ROI)	• Nilai bisnis dari pelatihan melebihi biayanya	Formula ROI = [(Benefit – Cost) / Cost] × 100%

Sumber: Diolah dan dikompilasi dari Kirkpatrick (2006), Noe (2017), Garvin (1993), SHRM (2016), Armstrong (2014), Phillips (2007), Phillips (1997).

" Birokrasi yang Belajar adalah Birokrasi yang Berubah "
"4B" for Indonesia

KOMPARASI PEDOMAN DENGAN STUDI LITERATUR

Apabila kita menyandingkan antara komponen evaluasi pada Pedoman dengan Studi Literatur, maka dapat ditemukan alternatif penyempurnaan kelengkapan komponen evaluasi termasuk kebutuhan data *evidence*-nya.

Tabel 3. Perbadingan kelengkapan kompoenen dan evidence evaluasi dampak

No	Pedoman	Studi Literatur
1	**Sikap Perilaku** *Evidence* : Hasil Survey	**Perubahan Perilaku** *Evidence* : observasi kerja, *interview* atasan atau rekan atau bawahan, survei pelanggan, & studi kasus.
2	**Dampak Terhadap Organisasi** *Evidence*: Hasil Survey, Capaian IKU; atau Capaian SKP	**Kinerja Pegawai** *Evidence* : evaluasi kinerja pegawai (*pre & post-training*), *feedback* atasan, & data capaian SKP.
		Kinerja Tim atau Unit Kerja *Evidence* : hasil kerja tim sebelum dan sesudah pelatihan, observasi dinamika tim, *feedback* pemilik kinerja, data KPI unit kerja, laporan kinerja, laporan audit kinerja.
		Kinerja Organisasi *Evidence* : laporan keuangan, survei pelanggan, evaluasi LAKIP/ SAKIP, *Net Promoter Score* (kredibilitas: loyalitas dan kepuasan pelanggan), Pencapaian IKD (Indikator Kinerja Daerah), Indeks Pembangunan Manusia (IPM), Indeks Kepuasan Masyakarat (IKM), Indeks Kematangan SPBE, Penilaian Kepatuhan Penyelenggaraan Pelayanan Publik, Indeks Reformasi Hukum (IRH), Indeks Reformasi Birokrasi (IRB), Penghargaan/*Award* dari instansi berwenang (misal: *Universal Health Coverage*, Kota Terinovatif) dll
		Inovasi & Pembaruan Proses *Evidence* : jumlah dan kualitas ide yang diajukan, dan *project after-training,* dan keberlanjutan inovasi.
		ROI Pelatihan *Evidence* : Persentase Perbandingan antara biaya pelatihan dengan nilai manfaat yang diperoleh organisasi

Sumber: Diolah dari Kirkpatrick (2006), Noe (2017), Garvin (1993), SHRM (2016), Armstrong (2014), Phillips (2007), Phillips (1997), dan Keputusan Kepala LAN Nomor 306 Tahun 2024.

Dengan tidak mengesampingkan kelebihan metode survey. Evaluasi perilaku dan dampak terhadap organisasi yang hanya mengandalkan metode survei, tidak cukup kuat menghadirkan bukti adanya perubahan. Maka dibutuhkan metode tambahan untuk mendapatkan evidence lainnya agar memperkuat *judgement* hasil analisis dampak.

Program pembelajaran Corpu harus dirancang berdampak oleh *Chief Learning Officer* terhadap peningkatan kinerja (pegawai, unit kerja, dan organisasi), perubahan perilaku, inovasi dan pembaharuan proses layanan, bahkan untuk kondisi tertentu harus mampu menggambarkan dengan jelas keuntungan investasi organisasi (negara).

REKOMENDASI KEBIJAKAN

Pengabaiakan kelengkapan sistem evaluasi berbasis hasil (*outcome-based*) akan menyebabkan rendahnya akuntabilitas investasi pelatihan ASN, ketiadaan bukti yang menghubungkan pelatihan dengan perubahan perilaku dan perbaikan kinerja, menyebabkan pengambilan keputusan organisasi tidak berbasis data hasil pembelajaran.

Sudah saatnya LAN RI dan Dewan Pengarah Pembelajaran ASN Corpu Instansi bergerak dari program pelatihan menuju dampak nyata, dengan membangun sistem evaluasi ASN Corpu yang kuat dan akuntabel, ASN Corpu tidak hanya menjadi program pelatihan, melainkan instrumen transformasi kinerja birokrasi yang sesungguhnya.

Strategi Implementasi yang dapat dilakukan adalah melakukan sosialisasi, diskusi, briefing, rapat, dan/atau sharing untuk mendukung penilaian dampak penyelenggaraan program Corporate University yang lebih berdampak, oleh Dewan Pengarah Pembelajaran dan Tim Pelaksana ASN Corpu, yaitu :

a. Penetapan standar evaluasi ASN Corpu yang mengadopsi model Kirkpatrick level 3–4 secara sistematis dan adaptif.

b. Integrasi hasil evaluasi ke dalam sistem manajemen kinerja dan pengambilan keputusan organisasi.

c. Pelibatan pimpinan instansi dalam perancangan tujuan pembelajaran dan tindak lanjut evaluasi.

d. Penguatan kapasitas evaluator internal melalui pelatihan dan panduan teknis.

e. Penyempurnaan indikator dan bukti evaluasi agar sesuai dengan dampak pembelajaran yang diharapkan.

DAFTAR PUSTAKA

Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th ed.). Kogan Page.

Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. Personnel Psychology, 41(1), 63–105. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632.x

Bersin by Deloitte. (2014). The corporate learning factbook 2014: Benchmarks, trends, and analysis of the U.S. training market. Deloitte Development LLC.

Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4).

Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). Evaluating training programs: The four levels (3rd ed.). Berrett-Koehler Publishers.

Kiely, L. (2005). Measurement in the corporate university learning environment: Is it gonna show? Do we wanna know? Journal of Workplace Learning, 17(1/2), 94–105. https://doi.org/10.1108/13665620510574470

Meister, J. C. (1998). Corporate universities: Lessons in building a world-class work force. McGraw-Hill.

Noe, R. A. (2017). *Employee Training and Development* (7th ed.). McGraw-Hill Education.

Phillips, J. J. (1997). *Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs.* Butterworth-Heinemann.

Phillips, J. J., & Phillips, P. P. (2007). Show me the money: How to determine ROI in people, projects, and programs. Berrett-Koehler Publishers.

Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Sasaran Kinerja Pegawai.

Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 6 Tahun 2023 tentang Sistem Pembelajaran Pengembangan Kompetensi Secara Terintegrasi (Corporate University). https://www.lan.go.id

Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 306 Tahun 2024 tentang Pedoman corporate university instansi pemerintah. https://www.lan.go.id

Society for Human Resource Management (SHRM). (2016). Employee Job Satisfaction and Engagement: Revitalizing a Changing Workforce.