

ANALISIS EFEKTIVITAS PENYELENGGARAAN LATSAR CPNS BAGI DOSEN DAN TENDIK DI PTN : KAJIAN TERPADU ATAS SUMBER DAYA, TUJUAN DAN KINERJA

Ahmad Khulaemi, M.Pd

Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral

Abstrak

Info Artikel

Received:
29 Oktober 2025
Accepted:
6 November 2025
Published:
11 November 2025

Kata Kunci:
latsar CPNS,dosen,
tenaga
kependidikan,
efektifitas
pelatihan,evaluasi
CIPP, model
kirkpatrick

Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil (Latsar CPNS) merupakan program strategis dalam pembentukan karakter dan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas penyelenggaraan Latsar CPNS bagi dosen dan tenaga kependidikan di Perguruan Tinggi Negeri (PTN) dengan fokus pada penggunaan sumber daya, pencapaian tujuan dan sasaran pelatihan, serta kinerja penyelenggaraan. Penelitian ini menggunakan pendekatan mixed methods dengan data diperoleh melalui kuesioner, wawancara mendalam, dokumentasi, dan observasi langsung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penggunaan sumber daya cukup efektif, meskipun terdapat kendala pada rasio fasilitator dan waktu aktualisasi. Tujuan pelatihan dinilai tercapai terutama dalam pemahaman nilai dasar ASN (BerAKHLAK), namun aktualisasi proyek perubahan belum optimal bagi peserta dosen. Evaluasi kinerja penyelenggaraan berdasarkan model Kirkpatrick menunjukkan keberhasilan pada level reaksi, pembelajaran, dan perilaku, namun dampak pada organisasi masih terbatas. Penelitian ini merekomendasikan penyesuaian metode pelatihan berdasarkan jabatan fungsional, perpanjangan waktu aktualisasi, serta penguatan monitoring pasca pelatihan untuk menjamin keberlanjutan hasil. Temuan ini dapat menjadi masukan penting dalam pengembangan kebijakan pelatihan ASN ke depan, khususnya di lingkungan pendidikan tinggi.

Abstract

The Basic Training for Civil Servant Candidates (Latsar CPNS) is a strategic program for developing the character and competency of State Civil Apparatus (ASN). This study aims to analyze the effectiveness of the Latsar CPNS program for lecturers and educational staff at State Universities (PTN), focusing on resource utilization, achievement of training goals and objectives, and implementation performance. This study used a mixed methods approach, with data obtained through questionnaires, in-depth interviews, documentation, and direct observation. The results indicate that resource utilization was quite effective, despite challenges related to the ratio of facilitators and the implementation timeframe. The training objectives were deemed achieved, particularly in understanding the core values of ASN (BerAKHLAK), but the implementation of the change project was not optimal for the lecturer participants. Evaluation of implementation performance based on the Kirkpatrick model demonstrated success at the levels of reaction, learning, and behavior, but the impact on the organization remained limited. This study recommends adjusting training methods based on functional positions, extending the implementation timeframe, and strengthening post-training monitoring to ensure the sustainability of results. These findings can provide important input for developing future ASN training policies, particularly in higher education.

PENDAHULUAN

Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil (Latsar CPNS) merupakan tahapan wajib dalam proses pembentukan karakter dan kompetensi ASN sebagaimana diatur dalam Peraturan Lembaga Administrasi Negara (LAN) Nomor 1 Tahun 2021 tentang Pelatihan Dasar CPNS. Pelatihan ini bertujuan membangun integritas, profesionalisme, dan kemampuan ASN dalam menginternalisasikan nilai-nilai dasar ASN “BERAKHLAK” serta memperkuat kompetensi teknis sesuai bidang tugasnya (PermenPANRB, 2021; Robbins & Judge, 2023). Pada konteks Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristek), penyelenggaraan Latsar CPNS menghadapi tantangan khusus karena pesertanya terdiri dari dua kelompok besar, yaitu dosen dan tenaga kependidikan (tendik) yang memiliki karakteristik, beban kerja, dan kebutuhan kompetensi yang berbeda (Amir & Putri, 2023).

Data pelaksanaan Latsar CPNS di lingkungan Kemendikbudristek menunjukkan bahwa sebagian besar peserta menilai penyelenggaraan pelatihan berjalan baik. Sebanyak 91% peserta menyatakan puas terhadap proses pembelajaran, dan 88% menilai widyaiswara kompeten menyampaikan materi (Data Primer, 2022). Namun demikian, efektivitas penggunaan sumber daya belum sepenuhnya optimal. Beberapa peserta melaporkan kendala teknis, termasuk gangguan pada Learning Management System (LMS) yang dialami oleh 16% peserta, serta keterbatasan waktu pembimbingan aktualisasi yang dinilai tidak ideal untuk peserta dosen yang memiliki beban tridarma (Lee et al., 2024).

Pada aspek pencapaian tujuan pelatihan, hasil evaluasi menunjukkan peningkatan pemahaman terhadap nilai-nilai BERAKHLAK. Skor rata-rata pemahaman peserta meningkat dari skor pra-pelatihan sekitar 3,2 menjadi 4,6 (kategori sangat paham) setelah pelatihan (Data Primer, 2022; Wibowo, 2024). Meskipun demikian, kendala muncul pada proses aktualisasi nilai di tempat kerja. Beberapa peserta—terutama dosen—melaporkan bahwa proyek aktualisasi sulit dilaksanakan secara optimal karena ketidaksesuaian dengan konteks akademik atau keterbatasan waktu perkuliahan dan penelitian (Saragih et al., 2023).

Dari sisi kinerja pelatihan berdasarkan model evaluasi Kirkpatrick, hasil evaluasi menunjukkan keberhasilan pada level reaksi, pembelajaran, dan perubahan perilaku, tetapi dampaknya pada level hasil (organizational impact) belum terlihat signifikan. Aktualisasi peserta belum banyak yang berlanjut menjadi inovasi kerja atau perubahan berkelanjutan di unit kerja masing-masing. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun pemahaman individu

meningkat, konversi pembelajaran menjadi kinerja organisasi belum optimal.

Oleh sebab itu, diperlukan suatu kajian evaluatif dan komprehensif untuk menganalisis efektivitas penyelenggaraan Latsar CPNS bagi dosen dan tendik di Perguruan Tinggi Negeri (PTN). Kajian ini penting untuk memastikan bahwa pelatihan tidak hanya menghasilkan peningkatan pengetahuan, tetapi juga berdampak nyata pada integritas, profesionalisme, dan kinerja organisasi.

Beberapa aspek penting yang layak dikaji dalam evaluasi ini mencakup: (1) efektivitas penggunaan sumber daya pelatihan, seperti tenaga pengajar, fasilitas, anggaran, dan waktu; (2) ketercapaian tujuan dan sasaran pelatihan sebagaimana diamanatkan dalam regulasi; serta (3) kinerja penyelenggaraan yang meliputi kepuasan peserta, perubahan perilaku, dan hasil evaluasi kompetensi.

Rumusan masalah pada penelitian ini adalah : bagaimana efektivitas penggunaan sumber daya dalam penyelenggaraan Latsar CPNS bagi dosen dan tendik di PTN ? ; sejauh mana tujuan dan sasaran Latsar CPNS tercapai dalam pelaksanaannya di lingkungan PTN ? ; bagaimana kinerja penyelenggaraan Latsar CPNS ditinjau dari input, proses, dan output pelatihan ?

Tujuan Penelitian ini adalah menganalisis efektivitas penggunaan sumber daya dalam pelaksanaan Latsar CPNS di PTN.; mengevaluasi ketercapaian tujuan dan sasaran pelatihan Latsar CPNS bagi dosen dan tendik.;menilai kinerja penyelenggaraan pelatihan dari berbagai aspek penyelenggaraan. Manfaat-manfaat berikut ini akan diharapkan dari penelitian ini yaitu :: secara teoritis, menambah khazanah ilmu pengetahuan di bidang evaluasi program pelatihan ASN, khususnya dalam konteks pendidikan tinggi.; secara praktis, memberikan masukan bagi instansi penyelenggara Latsar, BPSDM, dan perguruan tinggi dalam meningkatkan efektivitas pelatihan CPNS.; secara kebijakan, menjadi referensi dalam penyusunan kebijakan pembinaan ASN baru di lingkungan pendidikan tinggi.

TEORI EVALUASI PROGRAM

Evaluasi program merupakan proses sistematis untuk menilai relevansi, efektivitas, efisiensi, dan dampak dari suatu program terhadap sasaran yang dituju (Stufflebeam & Zhang, 2023). Salah satu model yang umum digunakan dalam evaluasi pelatihan adalah model CIPP (*Context, Input, Process, Product*). Model ini menekankan pada evaluasi kebutuhan, ketersediaan sumber daya, pelaksanaan kegiatan, dan hasil dari program pelatihan. Menurut Mahsun (2024), pendekatan evaluatif berbasis CIPP sangat relevan untuk menilai program pelatihan ASN seperti Latsar karena mampu menggambarkan aspek-aspek penting dari perencanaan hingga pelaksanaan dan hasil.

EFEKТИВITAS ОРГАНІЗАСІІ ДАНОГО ПРОГРАМ

Ефективність визначається як рівень досягнення мети організації. Robbins & Judge (2023) сказали, що ефективність може бути вимірювана через рівень досягнення мети, ефективність використання ресурсів, та результати, які відчувають зацікавленість.

В контексті навчання ASN, ефективність відноситься до досягнення результатів навчання, розвитку компетенцій, та змін в поведінку, які відповідають основним цінностям ASN. Prasetyo & Wulandari (2023) сказали, що ефективність Latsar не тільки залежить від академічних результатів, але і від позитивного впливу на кваліфікацію та результати праці.

МАНЯЖЕМЕН СУМБЕР ДАЯ ПЕЛАТИН

Ресурси навчання включають вчителів, фінансові ресурси, матеріальну та інформаційну підтримку, та час навчання. Управління ресурсами є важливим для підтримки ефективності навчання. За Hasibuan (2023), ефективність розподілу ресурсів є важливим показником, який впливає на успіх навчання.

Дослідження Jaya & Mulyadi (2024) над підтримкою CPNS в Індонезії показало, що недостатнє збалансоване співвідношення між кількістю вчителів та учнів, а також недостатній розподіл часу навчання, може зменшити успіх навчання.

ТУЖАН ДАН САСАРАН ЛАТСАР CPNS

За PerLAN № 01 Трінадцять 2021, мета Latsar CPNS є формуванням характеру ASN, який є інтегральним, національним, професійним, та має підтримку публічного обслуговування. Latsar також має мету формування цінностей ASN: BERAKHLAK (Берорієнтованість на послуги, Акунтабель, Компетент, Гармонізовані, Лояльні, Адаптивні, та Колаборативні). Wibowo (2024) сказали, що мета Latsar для вчителів та студентів має бути адекватною змістом та рівнем підготовки.

КІННЕРЯ ПЕНЬЕЛЕНГГААНН ПЕЛАТИН

Кіннера навчання відноситься до досягнення цілей навчання, які вимірюються відповідно до кількості, якості, часу, та задовільності учнів. Kirkpatrick & Kirkpatrick (2022) сказали, що оцінка навчання може бути здійснена через чотири рівнів: (1) відгук, (2) навчання, (3) поведінок, та (4) результати. Результати дослідження Saragih et al. (2023) над підтримкою BPSDM показали, що кіннера навчання має високу кореляцію з підвищеною дисципліністичністю та відповідальністю.

КАЖАН ЕМПІРІС ПЕНЕЛІТІАН ТЕРДАХУЛУ

Нескінченні дослідження виявили, що важливим є згодність між дизайном навчання та характеристиками учнів.

- Amir & Putri (2023) сказали, що ефективність Latsar підвищується, якщо метод навчання адекватний профілю учнів.
- Lee et al. (2024) в дослідженнях в Індонезії та Китаї сказали, що учнівська та фасілітаторська активності мають великий вплив на успіх навчання ASN.

МЕТОД

Дослідження використовуєм дескриптивний метод з мішаним методом (mixed methods), який об'єднує кількісні та якісні методи для отримання повної зрозумілості ефективності навчання Latsar CPNS для вчителів та студентів.

Це дослідження є оцінковим, оскільки мета дослідження є оцінкою успіху програм навчання згідно з критеріями, які були встановлені, та включають використання ресурсів, досягнення мети та цілей, та кіннера навчання.

Дослідження проводиться в PPSDM KEBTKE, яке організує Latsar CPNS для вчителів та студентів у 2022 році. Дослідження почалося в вересні та тривало до жовтня 2022 року.

Популяція дослідження є всім учнів Latsar CPNS, які є вчителями та студентами в PTN, які є місцем проведення дослідження, та які є членами комітету та фасілітаторами навчання.

Сампель кількісний було зібрано за методом stratified random sampling, щоб гарантувати, що вчителі та студенти відображені. Інформація якісна (для глибоких інтерв'ю) вибрана за методом purposive sampling, що включає: Керівника BPSDM / представника організації, які організують навчання, та учнів навчання, які були вибрані за методом purposive sampling, та які є оцінкою навчання.

Важливими методами збору даних в дослідженнях є: опитування (анкета): використовується для отримання кількісної інформації від учнів; інтерв'ю: використовується для отримання якісної інформації від учнів; докладання: використовується для перевірки документів навчання, які використовуються в навчанні; спостереження: використовується для спостереження за процесом навчання.

Інструменти дослідження включають: опитування з шкалою Likert (1-5) засновані на критеріях ефективності з трьох основних критеріїв, та інформація та критерії, які використовуються в навчанні.

Instrumen disusun berdasarkan teori evaluasi CIPP dan kerangka Kirkpatrick serta diperkuat oleh studi literatur (Stufflebeam & Zhang, 2023; Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2022).

HASIL DAN PEMBAHASAN

GAMBARAN UMUM PENYELENGGARAAN LATSAR CPNS

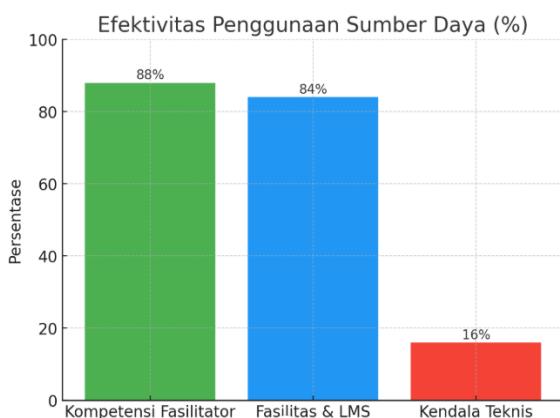
Penyelenggaraan Latsar CPNS yang menjadi objek penelitian dilakukan oleh PPSDM KEBTKE tahun 2024 dengan peserta berasal dari kalangan dosen dan tenaga kependidikan dari berbagai Perguruan Tinggi Negeri (PTN). Pelatihan ini dilaksanakan dalam dua tahapan utama, yakni *Distance Learning* (DL) dan *Classical Learning* (CL). Materi pelatihan disusun berdasarkan PermenPANRB No. 01 Tahun 2021 dan disampaikan oleh widyaiswara serta pengajar praktisi dari instansi terkait. Fasilitas pelatihan secara umum memadai, meskipun ditemukan beberapa kendala teknis dalam akses *learning management system* (LMS) selama pembelajaran daring. Kegiatan ini diawali dengan pembekalan nilai-nilai dasar ASN (BERAKHLAK), dilanjutkan dengan aktualisasi di unit kerja, serta evaluasi kompetensi di akhir pelatihan.

EFEKTIVITAS PENGGUNAAN SUMBER DAYA

Berdasarkan hasil kuesioner dan wawancara, diperoleh data bahwa : Sumber daya manusia (SDM): Mayoritas peserta menilai bahwa widyaiswara dan pengajar memiliki kompetensi tinggi (88 %), tetapi rasio jumlah pengajar terhadap peserta kurang ideal di beberapa sesi, Sarana prasarana: sebanyak 84 % peserta menilai fasilitas ruang kelas dan LMS mendukung proses pelatihan, namun 16% menyebut kendala jaringan dan gangguan teknis selama DL, Anggaran dan efisiensi waktu: Sebagian besar pengelola menyatakan bahwa dana pelatihan cukup, namun waktu untuk tahap aktualisasi dirasakan terlalu singkat (khususnya bagi dosen yang juga memiliki beban tridarma).

Temuan ini sejalan dengan penelitian Jaya & Mulyadi (2024), yang menyebut bahwa keseimbangan antara rasio fasilitator dan peserta serta kecukupan waktu sangat menentukan efektivitas pelatihan.

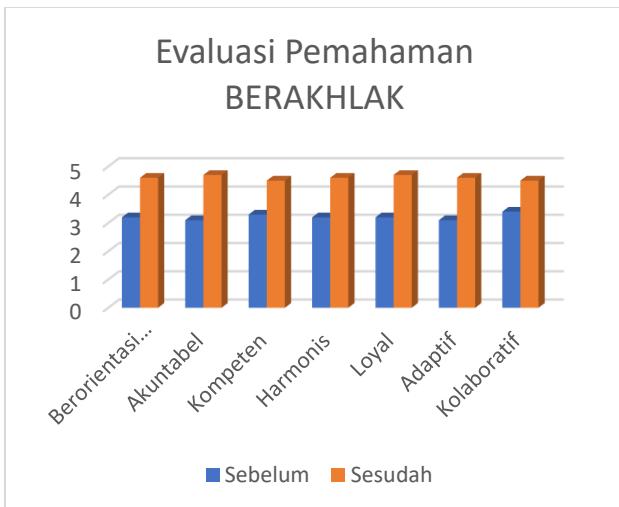
Gambar 1.
Grafik efektifitas Penggunaan Sumber Daya



KETERCAPAIAN TUJUAN DAN SASARAN PELATIHAN

Tujuan Latsar CPNS sebagaimana diatur dalam PermenPANRB No. 01 Tahun 2021 adalah untuk membentuk ASN yang berakhlak, berintegritas, dan profesional melalui pemahaman nilai dasar BERAKHLAK. Data hasil evaluasi menunjukkan: Pemahaman terhadap nilai BERAKHLAK meningkat signifikan setelah pelatihan (rerata skor 4,6 dari skala 5), Perencanaan aktualisasi proyek perubahan menunjukkan pemahaman yang kuat terhadap peran ASN di unit kerja., Namun, implementasi aktualisasi masih belum optimal pada peserta dosen karena keterbatasan waktu dan ketidaksesuaian tema dengan bidang akademik. Hal ini memperkuat temuan Wibowo (2024) bahwa kurikulum pelatihan ASN perlu dikonversikan secara kontekstual terhadap jabatan fungsional, khususnya dosen dan tendik.

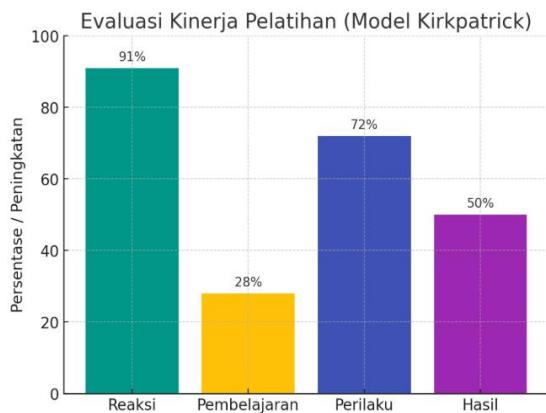
Gambar 2.
Grafik Ketercapaian Tujuan dan Sasaran Pelatihan



EVALUASI KINERJA PENYELENGGARAAN PELATIHAN

Evaluasi berdasarkan empat level Kirkpatrick menunjukkan hasil berikut: Reaksi (*Reaction*): 91 % peserta puas dengan pendekatan pembelajaran berbasis diskusi dan studi kasus.; Pembelajaran (*Learning*): Hasil *post-test* menunjukkan peningkatan rata-rata 28 % dari *pre-test*; Perilaku (*Behavior*): Dari observasi dan laporan aktualisasi, 72 % peserta menunjukkan perubahan perilaku kerja positif ; Hasil (*Results*): Pengaruh terhadap unit kerja masih terbatas karena aktualisasi belum seluruhnya berkelanjutan. Kinerja penyelenggaraan dinilai cukup baik dari sisi manajemen pelatihan, namun perlu penguatan tindak lanjut hasil pelatihan agar berdampak pada institusi.

Gambar 3. Grafik Evaluasi Kinerja Pelatihan



TEMUAN PENTING DAN IMPLIKASINYA

Kesesuaian substansi dengan profesi akademik: Banyak peserta dosen merasa bahwa beberapa bagian pelatihan terlalu normatif dan tidak aplikatif bagi konteks akademik; Perlu pemetaan peserta yang lebih detail: Agar metode pelatihan bisa disesuaikan dengan karakteristik jabatan peserta; Peningkatan monitoring pasca pelatihan: Untuk memastikan bahwa aktualisasi berdampak dan dapat ditindaklanjuti oleh unit kerja;

Implikasi dari temuan ini mengarah pada perlunya kebijakan diferensiasi pelatihan ASN berdasarkan jabatan fungsional, sebagaimana juga direkomendasikan oleh Robbins & Judge (2023) dalam teori efektivitas organisasi yang berbasis kebutuhan peran.

PENUTUP

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan terhadap efektivitas penyelenggaraan Latsar CPNS bagi dosen dan tenaga kependidikan di PTN, dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut: Efektivitas Penggunaan Sumber Daya Penyelenggaraan Latsar CPNS telah memanfaatkan sumber daya secara cukup baik. Fasilitator memiliki

kompetensi tinggi dan materi pelatihan sesuai dengan regulasi. Namun, rasio pengajar terhadap peserta masih belum ideal di beberapa sesi. Fasilitas pelatihan memadai, tetapi terdapat kendala teknis pada platform daring. Waktu pelaksanaan aktualisasi dinilai terlalu singkat oleh sebagian peserta, terutama dari kalangan dosen; Ketercapaian Tujuan dan Sasaran Pelatihan Tujuan pembentukan karakter ASN melalui pemahaman nilai BERAKHLAK umumnya tercapai, ditunjukkan oleh peningkatan pemahaman peserta terhadap nilai-nilai tersebut. Namun, efektivitas pelaksanaan aktualisasi proyek perubahan masih terbatas, terutama pada peserta yang merasa tema aktualisasi kurang relevan dengan jabatan akademik mereka.; Kinerja Penyelenggaraan Pelatihan Penyelenggaraan pelatihan dinilai cukup baik pada aspek perencanaan dan proses pembelajaran. Evaluasi berdasarkan model Kirkpatrick menunjukkan bahwa pelatihan berdampak positif pada aspek reaksi, pembelajaran, dan perilaku. Namun, dampak terhadap hasil kerja dan perubahan institusional masih perlu ditingkatkan melalui tindak lanjut pasca pelatihan.

SARAN

Berdasarkan temuan penelitian, penulis memberikan beberapa saran berikut: Peningkatan Rasio Fasilitator: Perlu ditingkatkan jumlah fasilitator untuk menjaga kualitas interaksi dan pembelajaran, khususnya dalam sesi diskusi kelompok dan bimbingan aktualisasi.; Penyesuaian Materi dan Metode bagi Dosen dan Tendik: Perlu adanya penyesuaian konten dan pendekatan pembelajaran agar lebih kontekstual dengan jabatan akademik dan tugas pokok fungsional dosen maupun tendik.; Perpanjangan waktu Aktualisasi: Waktu pelaksanaan aktualisasi di unit kerja perlu diperpanjang agar peserta dapat merancang dan melaksanakan proyek perubahan yang lebih berdampak dan relevan ; Monitoring dan Evaluasi Pasca Pelatihan: Disarankan agar unit kerja melakukan pendampingan dan evaluasi pasca Latsar untuk memastikan proyek aktualisasi benar-benar diimplementasikan secara berkelanjutan; Differensiasi Kurikulum Berdasarkan Jabatan Fungsional: Diperlukan pengembangan kurikulum pelatihan ASN berbasis segmentasi jabatan agar materi pelatihan lebih tepat sasaran.

DAFTAR PUSTAKA

- Amir, H., & Putri, N. (2023). *Desain Pelatihan Latsar Berbasis Profil Peserta* : Jurnal Manajemen Pendidikan ASN, 7(3), 76–90.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (6th ed.) : SAGE Publications.

Hasibuan, M. S. P. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia* : Jakarta: Bumi Aksara.

Instansi Pendidikan Tinggi. *Jurnal Reformasi Birokrasi*, 8(2), 101–115.

Jaya, R., & Mulyadi, E. (2024). *Efektivitas Pemanfaatan Sumber Daya dalam Latsar CPNS* : Jurnal Pelatihan ASN, 10(1), 22–35.

Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2022). *Evaluating Training Programs: The Four Levels* (4th ed.) : L Berrett-Koehler Publishers.

Lee, H. J., Kim, S., & Park, M. (2024). *Evaluating New Civil Servant Training in Korea: Lessons for Developing Countries* : Asian Journal of Public Administration, 46(1), 23–39.

Mahsun, M. (2024). *Evaluasi Program Pelatihan ASN dengan Pendekatan CIPP* : Jurnal Administrasi Publik Indonesia, 12(1), 55–68.

PerLAN . (2021). *PerLAN No. 01 Tahun 2021 tentang Pelatihan Dasar CPNS*.

Prasetyo, H., & Wulandari, N. (2023). *Efektivitas Latsar CPNS: Studi Kasus di Instansi Pendidikan Tinggi* : Jurnal Reformasi Birokrasi, 8(2), 101–115.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational Behavior* (19th ed.) : Pearson.

Saragih, R., Fathoni, A., & Dewi, M. (2023). *Analisis Kinerja Penyelenggaraan Latsar dan Dampaknya terhadap Perilaku ASN Baru* : Jurnal Pendidikan dan Pelatihan Aparatur, 11(2), 89–103.

Stufflebeam, D. L., & Zhang, G. (2023). *The CIPP Evaluation Model: How to Evaluate for Improvement and Accountability* (2nd ed.) : Guilford Press.

Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D (Edisi Terbaru)* : Bandung: Alfabeta.

Wibowo, T. (2024). *Relevansi Sasaran Latsar CPNS bagi Dosen dan Tenaga Kependidikan* : Jurnal Kebijakan Pendidikan Tinggi, 6(1), 45–60.