

EVALUASI PASCA DIKLAT KEPEMIMPINAN TINGKAT III TAHUN 2018 PUSDIKLAT PERDAGANGAN KEMENTERIAN PERDAGANGAN

Caterin M.Simamora

Widyaiswara Ahli Madya

Pusdiklat Perdagangan Kementerian Perdagangan

ABSTRAK: Penelitian ini dilakukan untuk mengevaluasi pelaksanaan pelatihan Diklat Kepemimpinan (Diklatpim) Tingkat III Tahun 2018. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan deskriptif. Tujuan dari penelitian ini untuk mengevaluasi aspek-aspek Diklatpim tingkat III. Adapun komponen diklat yang dievaluasi adalah peningkatan kinerja alumni, organisasi, perubahan perilaku, kurikulum dan kendala penyelesaian proyek perubahan. Penelitian ini menunjukkan bahwa Diklatpim tingkat III tahun 2018 telah berjalan dengan baik dan sesuai dengan kriteria yang ditentukan meskipun masih terdapat beberapa kendala dalam tindak lanjut output jangka menengah hingga jangka panjang yang salah satunya adalah masalah promosi dan mutasi.

Kata Kunci: diklatpim tingkat III, evaluasi, proyek perubahan.

ABSTRACT: This research was conducted to evaluate the implementation of Level III Leadership Training (Diklatpim) in 2018. This study used a quantitative method with a descriptive approach. The purpose of this study is to evaluate aspects Diklatpim III. The education and training components being evaluated are the improvement of alumni performance, organization, behavior change, curriculum and the constraints to completing the change project (final project). This research shows that Diklatpim level III in 2018 has been running well and in accordance with specified criteria although there are still some obstacles in the follow-up to the medium to long term output, one of which is the problem of promotion and mutation.

Key words: Level III Leadership Training (Diklatpim), evaluation, change project (final project)

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia menjadi aset terpenting bagi suatu pembangunan bangsa. Sumber daya manusia akan menentukan masa depan bangsa. Sudah banyak penelitian yang menunjukkan fakta bahwa kemajuan suatu bangsa ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia. Sekaya apapun sumber daya alam dan kekayaan yang dimiliki suatu negara, dampaknya akan dinikmati merata apabila sumber daya yang mengelola memiliki kualitas yang baik. Setiap orang mempunyai perannya masing-masing berkontribusi dalam memajukan organisasi dan yang pada akhirnya organisasi tersebut bermuara dalam organisasi yang lebih besar yaitu negara. Kelompok pembentuk sumber daya manusia secara umum terdiri dari pemerintahan, swasta dan masyarakat umum.

Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah bagian dari pemerintahan dituntut memiliki kualitas yang kompeten dan profesionalitas yang unggul sebagai ujung tombak pemerintahan. Salah satu upaya dalam peningkatan kualitas dari aparatur sipil negara ini adalah melalui pendidikan dan pelatihan (diklat).

Diklat secara teori merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya aparatur, terutama untuk peningkatan profesionalisme yang berkaitan dengan, keterampilan administrasi dan keterampilan manajemen (kepemimpinan). Sebagaimana yang dikemukakan oleh Sedarmayanti (2001) bahwa untuk meningkatkan kualitas kemampuan yang menyangkut kemampuan kerja, berpikir dan keterampilan maka diklat yang paling penting diperlukan. Kemampuan kerja, berpikir dan keterampilan merupakan

bagian dari kompetensi. Diklat merupakan salah satu sarana dalam pengembangan kompetensi. Jadi pengembangan kompetensi mutlak diberikan kepada seluruh aparatur.

Hooper and Homles (2000) menyatakan *core competence* dapat dibentuk melalui proses *teaching* (pengajaran), *pelatihan* (training) atau *pembelajaran* (learning). Sedangkan Hoofman (1999) menyatakan bahwa hubungan diklat terhadap kompetensi, dimana kompetensi diidentifikasi sebagai output dari proses diklat, yaitu hasil kinerja yang kompeten. Senada dengan pernyataan tersebut, Al-Ajlouni et.al (2010) menyebutkan bahwa pelatihan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dan pengetahuan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan. Dari sumber yang sama, William G. Torpey menyebutkan diklat sebagai proses pengembangan skil, kebiasaan, pengetahuan dan sikap pegawai dengan tujuan meningkatkan efektivitas pegawai dalam posisi mereka sebagai bagian dari pemerintah dan bersamaan dengan menyiapkan mereka sebagai posisi pemerintah di masa depan. Pengembangan pegawai pada dasarnya bertujuan untuk memastikan dan memelihara kemampuan pegawai sehingga memenuhi kualifikasi yang dipersyaratkan sehingga dapat memberikan kontribusi yang optimal bagi organisasi.

Dalam mengembangkan kualitas ASN ini maka dibentuk lembaga pelatihan sebagai sarana dalam memberikan diklat kepada ASN baik dalam hal teknis maupun struktural. Pelatihan adalah proses yang dijalani setiap aparatur dalam mengisi gap kebutuhan kompetensi dalam dunia pekerjaan. Hal ini sejalan dengan konsep dalam Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) yaitu dasar orientasi diklat PNS adalah dalam pengembangan kompetensi (*competency-based training*). Dalam peraturan pemerintah ini jelas yang menjadi tujuan dari pelatihan adalah bagaimana

meningkatkan kompetensi PNS, baik kompetensi majerial, kompetensi teknis maupun sosial kultural. Jenis diklat yang diselenggarakan oleh lembaga diklat diantaranya diklat struktural, diklat teknis dan diklat fungsional. Salah satu diklat yang menjadi pengembangan ASN dalam hal struktural adalah diklat kepemimpinan.

Melalui diklat Kepemimpinan peserta diharapkan mampu meningkatkan kinerja individu dan organisasi/instansi. Setelah selesai menyelesaikan diklat, alumni diharapkan mampu mengimplementasikan ilmu yang telah didapatkan dan mampu mewujudkan output dari diklat kepemimpinan yang dikenal dengan proyek perubahan. Selain peningkatan kinerja, diklat kepemimpinan ini diharapkan dapat menghasilkan kompetensi seorang pemimpin yang memiliki kompetensi kepemimpinan yang adaptif (*adaptive leadership*). Penekanan kompetensi ini sesuai dengan PerkaLAN adalah bagaimana seorang pemimpin dapat mempengaruhi *stakeholder* dan memobilisasi sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi dengan inovasi untuk menyelesaikan suatu permasalahan di area kewenangannya. Seorang *adaptive leader* (pemimpin perubahan) dituntut memiliki kemampuan beradaptasi dalam menghadapi perubahan yang datang dari internal maupun eksternal organisasi. Perubahan eksternal adalah tuntutan untuk menjadi aparatur yang berdaya saing sesuai dengan salah satu arah kebijakan pemerintah menjadikan SDM Indonesia yang unggul untuk mewujudkan Indonesia maju. Sedangkan perubahan internal adalah tuntutan untuk selalu memberikan pelayanan yang terbaik sesuai dengan perkembangan zaman.

Untuk mengetahui sejauh mana peran diklat dalam membentuk kompetensi peserta, maka dilakukan evaluasi diklat, yang dilakukan untuk mengukur hasil dan juga proses pelaksanaan diklat. Evaluasi disebutkan sebagai proses yang sistematis dalam pengumpulan data, analisis data dan

interpretasi informasi untuk menentukan tingkat pencapaian tujuan pengajaran (Groundlund dan Linn,2000). Sedangkan Djaali dan Mulyono (2000) menyatakan bahwa evaluasi sebagai proses menilai sesuatu berdasarkan kriteria atau tujuan yang telah ditetapkan, kemudian diambil keputusan atas obyek yang dievaluasi.

Dalam hal struktural dikenal dengan pengembangan dalam Diklat Kepemimpinan, yang selanjutnya akan disebut diklatpim. Diklatpim terdiri dari Diklatpim Tingkat I untuk eselon 1 hingga Diklatpim Tingkat IV untuk pimpinan eselon 4. Pusdiklat Perdagangan adalah lembaga diklat yang dimiliki oleh Kementerian Perdagangan yang memiliki salah satu tupoksi memberikan pelatihan bagi pimpinan eselon 3 dan eselon 4. Pada tahun 2018 Diklatpim yang telah dilakukan terdiri dari 1 kelas Diklatpim tingkat III dan 1 kelas Diklatpim tingkat IV. Diklatpim tingkat III dilakukan pertengahan tahun 2018 dan seminar akhir dilakukan pada Oktober tahun 2018.

Penelitian ini bertujuan untuk melihat evaluasi program Diklat PIM Tingkat III Tahun 2018 di Kementerian Perdagangan dan dampaknya terhadap kinerja alumni yang telah lulus pelatihan di unitnya masing-masing. Selain itu ingin menggali faktor apa saja yang menjadi pendorong dan juga penghambat pelaksanaan proyek perubahan alumni pasca diklat kepemimpinan. Jumlah Peserta sebanyak 30 orang dari unit-unit di Kementerian Perdagangan. Indikator penelitian yang di bahas dalam penelitian ini terdiri dari kinerja, perubahan perilaku, kurikuikum dan kendala pelaksanaan tindak lanjut proyek perubahan.

TINJAUAN PUSTAKA

Teori Pelatihan

Pelatihan adalah sebuah bentuk sistematis untuk mengubah perilaku kerja seseorang atau sekelompok pegawai dalam usaha meningkatkan kinerja organisasi. Pelatihan

ini bagaimana membentuk keterampilan dan kemampuan yang dibutuhkan untuk pekerjaan yang saat ini dilakukan. Pelatihan tersebut berorientasi ke masa sekarang dan membantu pegawai untuk berhasil dalam pekerjaan (Ivancevich,2010).

Pelatihan untuk karyawan diadakan karena perusahaan berharap memiliki kinerja karyawan yang sesuai dengan tujuan perusahaan. Berikut ini menurut Dessler (2010) beberapa tujuan pelatihan yaitu :

1. mengembangkan keahlian para karyawan sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih efektif,
2. mengembangkan pengetahuan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional,
3. mengembangkan sikap, sehingga menimbulkan kemajuan kerjasama dengan teman-teman karyawan dan juga dengan pimpinan

Sedangkan manfaat pelatihan menurut Hariandja (2007) antara lain:

1. membantu mendorong dan mencapai perkembangan diri dan rasa percaya,
2. membantu karyawan dalam hal membuat keputusan dan pemecahan masalah yang tepat,
3. membantu menghilangkan rasa takut dalam melaksanakan tugas yang baru,
4. meningkatkan kepuasan kerja.

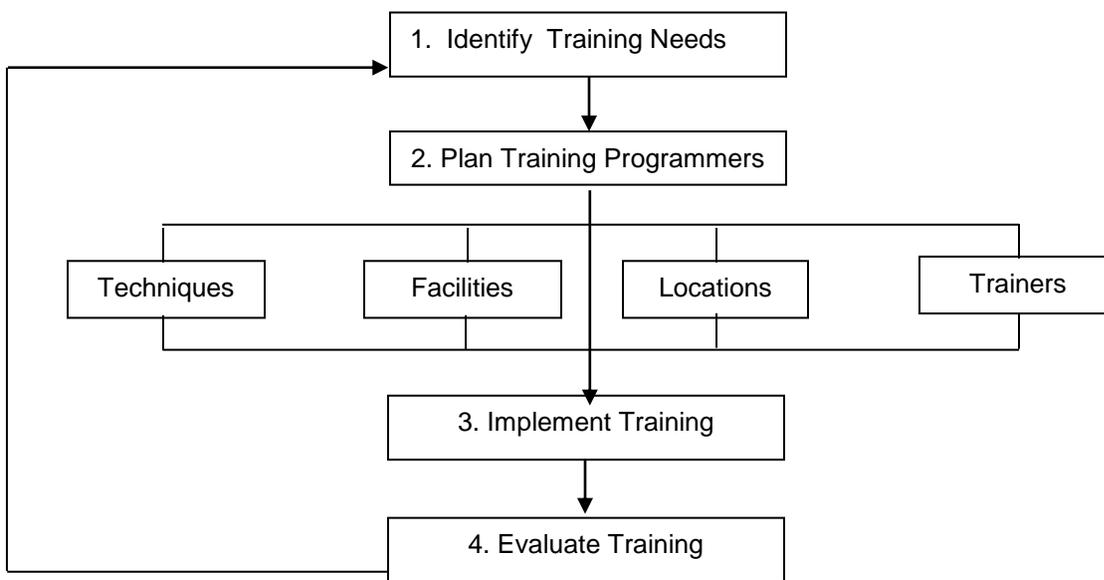
Teori Evaluasi Pelatihan

KickPatrick dan Hamblin mengungkapkan bahwa evaluasi pelatihan adalah usaha pengumpulan informasi secara sistematis untuk mengukur hasil pelatihan berdasarkan informasi yang didapatkan. Evaluasi pelatihan ini sebaiknya harus dirancang bersamaan dengan perancangan pelatihan. Formulasi evaluasi ini

berdasarkan pada perumusan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai. Evaluasi pelatihan pada dasarnya untuk mendapatkan informasi mengenai hasil-hasil program pelatihan, kemudian menggunakan informasi tersebut dalam penilaian untuk melihat apakah tujuan pelatihan sudah tercapai secara keseluruhan. Evaluasi pelatihan adalah bentuk umpan balik dari peserta yang sangat membantu dalam memutuskan kebijakan yang akan di ambil untuk menentukan apa saja yang harus diperbaiki

dari pelatihan tersebut. Umpan balik yang diperoleh meliputi reaksi peserta, hasil pembelajaran peserta, perubahan perilaku di tempat kerja dan hasil yang diperoleh.

Armstrong (2009) mengatakan “*Training is the use of systematic and planned instruction activities to promote learning*” maknanya adalah proses pembelajaran adalah bagian terpenting dalam pelatihan dan bila digambarkan secara sistematis proses pelatihan terdiri dari:



Gambar 1 : Model Sistematis Pelatihan

Gambar di atas adalah siklus umum dari suatu proses diklat. Dapat dilihat bila diklat merupakan suatu proses yang dimulai dari mengidentifikasi kebutuhan diklat, kemudian merencanakan program pelatihan dari informasi yang diperoleh dari kebutuhan diklat. Perencanaan ini terdiri dari, bagaimana teknis pelaksanaan, fasilitas, lokasi pelaksanaan diklat dan yang terakhir adalah tenaga pengajar. Tahap berikutnya adalah pelaksanaan dari diklat sesuai dengan perencanaan, dan yang terakhir adalah evaluasi dari kegiatan diklat. Pada gambar di atas di adaptasi dimana proses

evaluasi pada akhirnya untuk melihat sejauh mana tujuan diklat tercapai, dan hasilnya kemudian menjadi masukan dalam proses diklat berikutnya.

Bernardin & Russell (dalam Gomes, 2000:199) menyebutkan tiga tahapan dalam program pelatihan, yaitu:

1. Penilaian kebutuhan pelatihan (*need assesment*) yang tujuannya adalah mengumpulkan informasi untuk menentukan dibutuhkan atau tidaknya program pelatihan.
2. Pengembangan program pelatihan (*development*), bertujuan untuk

merancang lingkungan pelatihan dan metode-metode pelatihan yang dibutuhkan guna mencapai tujuan pelatihan.

3. Evaluasi program pelatihan (*evaluation*) yang mempunyai tujuan untuk menguji dan menilai apakah program-program pelatihan yang telah dijalani, secara efektif mampu mencapai tujuan yang ditetapkan.

Tujuan dari Diklat PIM III sesuai dengan PerkaLAN No. 19 Tahun 2015 adalah meningkatkan kompetensi kepemimpinan pejabat struktural eselon III yang akan berperan dalam melaksanakan tugas dan fungsi pemerintahan di istansinya masing-masing. Pelatihan adalah proses pelaksanaan proses belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kompetensi ASN. Sedangkan diklatpim adalah proses pelaksanaan belajar mengajar untuk mengisi kesenjangan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural. Diklatpim ini memberikan wawasan, pengetahuan, keahlian, keterampilan, sikap, dan perilaku dalam bidang kepemimpinan aparatur sehingga mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan dalam jenjang jabatan struktural tertentu.

Diklatpim tingkat II, III, dan IV bertujuan membentuk pemimpin perubahan (*reform leader, agent of change, adaptive leader*) yang mampu menetapkan suatu perubahan sesuai batasan area jabatannya yang selanjutnya dapat mengidentifikasi dan menganalisa siapa yang menjadi *stakeholder*-nya dan kemudian dapat mempengaruhi dan memobilisasi *stakeholder* untuk mendukung dan melaksanakan perubahan tersebut. Diklat Kepemimpinan Tingkat III bertujuan membangun kompetensi kepemimpinan taktikal, yaitu kemampuan menentukan program dan memimpin pelaksanaannya dan keberhasilannya.

Tahapan Pelatihan dan Agenda Pembelajaran

Kurikulum Diklatpim terdiri dari lima tahanan pembelajaran, yaitu:

1. Tahapan Diagnosa Kebutuhan Perubahan
Tahap ini disebut juga *on-campus* pertama. Dalam tahapan ini peserta pelatihan dibekali materi bagaimana mengdiagnosa permasalahan yang muncul di unit tempat bekerja dan dibatasi kewenangannya.
2. Tahapan membangun komitmen Bersama
Tahapan ini disebut juga *off-campus* pertama. Dalam tahapan ini peserta pelatihan membawa hasil diagnosa dari permasalahan, dengan menjelaskan kepada stakeholder, dan melakukan *brainstorming*, apakah pemilihan *issue* (permasalahan) ini sudah sesuai, dan bila sudah di sepakati, proses membangun komitmen Bersama antara peserta dengan *stakeholder* dalam melaksanakan perubahan untuk menyelesaikan masalah yang telah dipilih.
3. Tahapan merancang perubahan dan membangun tim
Disebut juga tahapan *on-campus* kedua. Setelah peserta mendapat dukungan dari stakeholder berupa komitmen dari *stakeholder*, peserta mulai untuk mengidentifikasi dan menganalisa stakeholder dan bagaimana melakukan komunikasi sehingga semua *stakeholder* yang dianalisa ada potensi tidak mendukung, akan menjadi mendukung. Dan memulai menyusun rancangan proyek perubahan yang inovatif secara rinci dan cara membangun tim yang efektif untuk membantu dalam pelaksanaan proyek perubahan. Tahapan ini diakhiri dengan seminar rancangan proyek perubahan, yang diuji oleh penguji yang memberikan masukan, catatan untuk kelancaran dari pelaksanaan implementasi proyek perubahan

4. Tahapan laboratorium kepemimpinan
Tahap ini peserta bersama *stakeholder* terkait untuk mengimplementasikan proyek perubahan sesuai dengan *milestone* yang telah disusun yang berisi kegiatan-kegiatan, waktu, *output* dan siapa saja yang terlibat. Peserta kembali ke tempat kerjanya dan memimpin implementasi proyek perubahan, serta mengumpulkan bukti-bukti, bukti-bukti adalah sesuatu yang riil dan dapat dilampirkan seperti notulen/transkrip tertulis/audio/visual, foto, daftar hadir, dan sebagainya.
5. Tahapan Evaluasi
Tahap akhir ini, peserta menjelaskan mengenai proses implementasi proyek perubahan, pencapaian *output*, penanganan kendala, penjelasan bukti-bukti terlampir dan juga testimoni.

Tahapan pembelajaran terdiri dari agenda pembelajaran yang diuraikan ke dalam beberapa mata diklat. Diklatpim tingkat III terdiri dari 5 (lima) agenda pembelajaran yaitu:

1. Agenda Penguasaan Diri (Self Mastery), yang terdiri dari mata diklat Integritas dan Wawasan Kebangsaan.
2. Agenda Diagnosa Perubahan (Diagnostic Reading), yang terdiri dari mata diklat Isu strategis dan *Diagnostic Reading*.
3. Agenda Inovasi, yang terdiri dari mata diklat Inovasi, Pengembangan Potensi Diri, dan Budaya Kerja dan Efektifitas
4. Agenda Tim Efektif, terdiri dari mata diklat Membangun Tim Efektif dan Jejaring Kerja.
5. Agenda Proyek Perubahan terdiri dari mata diklat Konsep Proyek Perubahan, Merancang Proyek Perubahan, Seminar Rancangan Proyek Perubahan, Pembekalan Implementasi Proyek Perubahan dan Seminar Laboratorium Proyek Perubahan

Selain pembelajaran tersebut, para peserta juga mengikuti pembelajaran di luar mata

diklat yang terdiri dari Orientasi Peserta Diklat, Pembimbingan di kelas dan di tempat kerja, serta Evaluasi yang meliputi Evaluasi Kepemimpinan dan Evaluasi Peserta.

Kinerja Organisasi

Kinerja pada prinsipnya meliputi dua aspek yang dapat dinilai. Aspek dari kinerja pegawai (individu) dan aspek kinerja organisasi (kelompok). Aspek yang dinilai dari kinerja pegawai merupakan hasil kerja dari individu dalam suatu organisasi. Sedangkan aspek yang dinilai dari kinerja organisasi adalah sekumpulan hasil kerja yang dicapai bersama-sama dalam pencapaian target kerja suatu organisasi.

Mangkunegara (2005), mengatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas seseorang dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya. Seiring dengan pendapat Prawirosentono, yang menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Kinerja (*performance*) dalam organisasi menurut Keban merupakan pencapaian hasil "*the degree of accomplishment*" atau kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi secara berkesinambungan (Keban, 2003). Menurut Stees (2003) pengertian kinerja organisasi adalah tingkat yang menunjukkan seberapa jauh pelaksanaan tugas dapat dijalankan secara aktual yang menunjukkan seberapa jauh pelaksanaan tugas dapat dijalankan secara actual dan misi organisasi tercapai. Pengertian kinerja organisasi juga dikemukakan oleh Bastian (2001), sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas suatu organisasi dalam

upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi tersebut.

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Metode penelitian ini dilakukan secara penelitian kuantitatif, yaitu dengan menggunakan kuesioner yang disebar melalui email dan media whatsapp. Populasi penelitian ini terdiri dari seluruh peserta Diklatpim Tingkat III 2018 yang telah lulus program pelatihan tersebut. Dengan kata lain, Teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus, yaitu seluruh populasi merupakan sampel. Kepada seluruh sampel diberikan kuesioner pengukuran efektifitas pelatihan Dari 30 alumni yang menjawab kuesioner dengan lengkap sebanyak 23 orang

Data dan Sumber Data

1. Pengumpulan data primer dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada responden. Kuesioner Efektivitas Program pelatihan.
2. Studi dokumentasi atau pengumpulan data dalam bentuk dokumen tertulis. Data yang dimaksud disini dapat berupa undang-undang, peraturan, hasil studi atau riset, pernyataan, teori yang relevan, serta bahan lainnya yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.
3. Browsing yaitu pencarian bahan-bahan yang relevan dengan masalah yang diteliti melalui media internet.

PEMBAHASAN

Dampak Diklat Kepemimpinan Terhadap Peningkatan Kinerja

Pelaksanaan diklat bertujuan untuk mengisi gap antara kesenjangan kompetensi yang dimiliki oleh seorang staf dengan kompetensi dari suatu pekerjaan. Untuk mengisi gap tersebut pelatihan dilakukan dengan harapan meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang lebih dikenal dengan yang merupakan bagian dari kompetensi. Kompetensi yang didapat setelah mengikuti pelatihan bertujuan untuk memberikan dampak yang positif bagi unit kerja atau organisasi. Hal ini sesuatu yang penting karena untuk menjawab tantangan kebutuhan instansi dengan lebih optimal. Adapun beberapa indikator dampak setelah mengikuti diklat yang dikaji dalam penelitian ini adalah adanya peningkatan kinerja, dilihat dari sisi apakah alumni mengalami perubahan positif terhadap peningkatan organisasi. Dari 23 responden, menjawab sangat setuju 30,43% dan setuju 69,57%. Selain penilaian dampak positif, dinilai juga dampak pelatihan terhadap kinerja alumni, 30,43 % menjawab sangat setuju, 62,50 menjawab setuju dan 4,17 menjawab tidak setuju. Dua indikator mengenai kinerja ini pada dasarnya dapat menggambarkan bahwa pelatihan yang telah dilaksanakan oleh alumni telah memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja alumni yang berdampak juga pada peningkatan kinerja organisasi.

Tabel 1. Peningkatan Kinerja Organisasi

Dampak Positif	Prosentase (%)	Jumlah Alumni
Sangat Setuju	30,43	7
Setuju	69,57	16
Total	100	23

Tabel 2. Peningkatan Kinerja Alumni

Dampak Positif	Prosentase (%)	Jumlah Alumni
Sangat Setuju	33,33	8
Setuju	62,50	15
Tidak Setuju	4,17	1
Total	100	24

Dampak Diklat Kepemimpinan Terhadap Perubahan Perilaku

Bila perubahan kinerja dirasakan alumni dalam melakukan pekerjaannya sehari-hari setelah selesai pelatihan, bagaimana dengan perubahan perilaku. Apakah alumni merasakan adanya perilaku setelah kembali

bekerja? Dari data yang diperoleh dari penelitian ini untuk mengukur perubahan perilaku, indikator yang diukur adalah perilaku yang ditinggalkan dan arah perubahan perilaku.

Tabel 3. Perubahan Perilaku

Perubahan perilaku	Prosentase (%)	Jumlah Alumni
Bekerja sendiri tanpa melibatkan orang lain	58,33	14
Bekerja tanpa target yang jelas	54,17	13
Bekerja monoton	37,50	9
Menolak perubahan	25,00	6
Total	8,33	2

Tabel 4. Arah Perubahan Perilaku

Perubahan perilaku	Prosentase %	Jumlah Alumni
Sangat setuju	58,33 %	14
Setuju	37,50%	9
Tidak setuju	4,17 %	1
Sangat tidak setuju	0,00	0
Total	100 %	24

Bila dilihat dari dua tabel diatas dapat dilihat apabila sebagian besar alumni merasakan perubahan perilaku dalam bekerja, setelah selesai melakukan pelatihan. Untuk responden yang menjawab sangat setuju dan setuju, ditanyakan perilaku apa yang dirasakan mengalami perubahan, dan setiap alumni diizinkan untuk memilih minimal 3 perilaku. Semua alumni memilih perubahan perilaku yang berubah dalam hal cara memecahkan masalah; mengambil keputusan; strategi komunikasi kepada

atasan dan bawahan, dan pembangunan komitmen bersama dalam melaksanakan tugas dan fungsi. Pilihan dari perubahan perilaku adalah tertuang dalam kurikulum diklatpim yang terdiri dari agenda *diagnostic reading* (memecahkan masalah dan mengambil keputusan); dan agenda membangun tim efektif (staregi komunikasi dengan *stakeholder* dan membangun komitmen).

Kurikulum

Dari pembahasan di atas, perubahan perilaku yang dirasakan oleh alumni sejalan dengan agenda kurikulum dalam pelatihan diklatpim III ini. Selanjutnya bagaimana pandangan alumni mengenai kurikulum dalam materi agenda pelatihan yang mewarnai dalam proses pembelajaran. Dari 24 alumni yang menjawab pertanyaan, 22

orang atau 91,66% menjawab bahwa materi yang telah diberikan dapat menunjang dalam pengimplementasian proyek perubahan dan sebanyak 2 orang atau 8,33% menjawab tidak menunjang. Selanjutnya ditanyakan mengenai agenda mana menurut alumni yang perlu didalami dalam mendukung penyelesaian proyek perubahan.

Tabel 5. Agenda Pelatihan

Agenda Pembelajaran	Prosentase (%)	Jumlah Alumni
Self Mastery	31,82	7
Diagnosa Perubahan	59,09	13
Inovasi	77,27	17
Membangun Tim Efektif	68,18	15
Proyek Perubahan	40,91	9

Agenda Inovasi menjadi agenda yang banyak dipilih, jawaban ini muncul lebih kepada batas perubahan (inovasi) yang diharuskan. Jawaban ini sesuai dengan pengamatan penulis ketika mengajar agenda proyek perubahan dan agenda tim efektif, dimana dua agenda tersebut posisinya diakhir pelatihan yang seharusnya permasalahan mengenai batasan *output* sudah selesai diakhir agenda diagnosa perubahan, sebagian besar peserta masih bingung mengenai batasan kewenangan dari *output* proyek perubahan. Sebagaimana diketahui untuk pejabat struktural eselon 3, *output* perubahan ada ditataran program, lebih tinggi dibandingkan dengan pejabat structural eselon 4 yaitu ditataran kegiatan. Agenda kedua tertinggi

rincian kegiatan, identifikasi dan analisa *stakeholder* juga harus dilakukan. Hal ini sebagai acuan, ketika selesai melakukan pelatihan, alumni melanjutkan proyeknya sampai selesai sampai mimpi besar (*output* jangka panjang) dapat tercapai. Dari hasil penelitian, seperti pada table di bawah ini, para alumni menghadapi beberapa kendala yang menjadi penyebab mengapa proyek perubahan tidak dapat terselesaikan sampai dengan jangka panjang. Angka tertinggi dari pilihan jawaban mengenai kendala adalah di poin hal lain. Seperti salah satu pendapat dari Nawandaru Dwi Putra, dengan judul proyek perubahannya Penguatan Strategi Kebijakan Peningkatan Akses Pasar Melalui Pembuatan Sistem Pengumpulan Data Produk Dalam Negeri Berbasis *Web*, yang mengatakan,

Kendala Penyelesaian Proyek Perubahan

Proyek perubahan yang diseminarkan diakhir pelatihan merupakan *output milestone* (jangka) pendek. Walaupun jangka pendek, alumni tetap harus merencanakan dengan rinci kegiatan yang akan dilakukan pada saat jangka menengah sampai dengan jangka panjang. Tidak saja

“Perubahan konsep awal dari yang sudah direncanakan dan dilanjutkan dengan konsep yang berbeda sehingga tujuan dan manfaatnya tidak maksimal sesuai yang diharapkan.”

Jumlah kedua tertinggi, yaitu 29,17%, dari indikator kendala bila mutasi atau promosi yang menjadi alasan mengapa proyek perubahan tidak selesai.

Tabel 6. Kendala Penyelesaian Proyek Perubahan

Kendala	Prosentase (%)	Jumlah Alumni
Mutasi dan Promosi	29,17	7
Kurangnya dukungan dana dan sumber daya lain	12,50	3
Kurangnya dukungan mentor	0	0
Kurangnya dukungan dari anggota lain	0	0
Terkendala pekerjaan rutin	20,83	5
Lain-lain	37,50	9

Rekomendasi

Penelitian ini merekomendasikan beberapa substansi penting yang menjadi masukan tidak hanya kepada Lembaga pelaksanaan pelatihan dan juga unit pengirim dari peserta pelatihan, yaitu diantaranya:

1. Perlunya adanya mekanisme evaluasi dampak dalam rangka mengukur kemanfaatan inovasi yang telah dibangun selama mengikuti kegiatan Diklatpim. Mekanisme tersebut juga diharapkan dapat menjamin kemanfaatan dan keberlanjutan inovasi. Dapat dilakukan dengan formulir komitmen dari atasan peserta untuk memastikan proyek perubahan diselesaikan sampai jangka panjang.
2. Lembaga pelatihan memiliki bank data mengenai judul-judul proyek perubahan yang telah dilakukan, untuk menghindari pembuatan proyek perubahan yang sama, terutama yang ada pada unit atau direktorat yang sama.
3. Adanya mekanisme yang memastikan bahwa proyek perubahan ini melekat pada jabatan bukan pada individu, sehingga mentor memastikan siapapun yang menduduki jabatan tersebut, walaupun alumni sudah pindah karena mutasi atau promosi,

4. pejabat baru yang menduduki jabatan tersebut, harus melanjutkan proyek perubahan hingga selesai.
5. LAN sebagai instansi pembina diklat dapat menindaklanjuti hasil evaluasi pasca diklat dari Lembaga dan kementerian seberapa besar angka proyek perubahan yang terkendala tidak selesai hingga jangka panjang, bagaimana merumuskan kebijakan dalam menghadapi keadaan ini. Sehingga proyek perubahan ini tidak hanya sebagai syarat peserta untuk kelulusan, namun organisasi benar-benar mendapatkan manfaat dari proyek perubahan ini, yang didesain untuk menyelesaikan salah satu masalah di area kewenangan peserta yang merupakan bagian dari organisasi.

Daftar Pustaka

- Armstrong, M. (2009). *A Handbook of Human Resource Management practice*. 11th Edition. Kogan page Publishers; London.
- A.C. Hamblin, 1974. *Evaluation and Control of Training*, McGraw-Hill, Maidenhead,
- D. L. Kick Patrick and J.D. Kickpatrick, 2006. *Evaluating Training Programs: Ther Four Levels*, Berret-Koehler Publishers,

- Djaali dan Puji Mulyono, 2000. Pengukuran dalam Bidang Pendidikan. Jakarta: PPs UNJ.
- G. Dessler, 2010. *Fundamental of Human Resources Management*, Prentice Hall PTR.
- Groundlund, Norman E. Dan Robert L. Linn, 2000. *Measurement and Evaluation in Teaching*. New York: McMilan Publishing Co.
- Hooper, Nick and Holmes, Gary, (2000) "Core Competence And Education", Kluwer Academic Publishers.
- JM. Ivancevich. 2010. *Organizational Behavior and Management*, McGraw-Hill/Irwin, USA,
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT.Refika Aditama.
- M.T. Hariandja, 2010. *Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*, PT Grasindo.
- Perkalan No 19 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III.
- Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil (PNS).
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- W. Anthony, et.al., 2010. *Human Resources Management: A Strategic Approach*, Cengage Learning, USA.