



CENDEKIA
niags®



Journal of Trade Development and Studies

Special Issue

Volume : 4 No.1
ISSN : 2548-3137
e-ISSN : 2548-3145

**“Corporate University
Menuju Terwujudnya SDM Indonesia Unggul”**

ISSN : 2548 –3137 E-ISSN : 2252-3901

JURNAL CENDEKIA NIAGA

SPECIAL ISSUE

Volume 4 No. 1, 2020

Penanggung JawabKepala Pusat Pendidikan dan Pelatihan Perdagangan

Reviewer:

- Dr. Teja Primawati Utami, S. TP., MM.
- Drs. Wawan Sudarmawan, M.Si
- Muhaimin, SSTP., M.A.P.

Penyunting & Lay Out:

- Caterin M. Simamora, S.STP, MSM.
- Kamila Hetami, S.H., M.H.

Penerbit

Pusat Pendidikan dan Pelatihan Perdagangan Kementerian Perdagangan

Alamat Penerbit

Jln. Abdul Wahab no.8 Cinangka, Sawangan, Depok

Telp. 021-7423226

Fax. 021- 7422570

Hak cipta dilindungi undang-undang.

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk apapun
Tanpa izin tertulis dari penerbit.

PRAKATA

Puji syukur kita panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala berkat dan rahmat yang telah diberikan sehingga Special Issue Cendekia Niaga yang memuat beberapa artikel dari Pertemuan Ilmiah Nasional Widyaiswara 3.0 dapat terwujud. Semua artikel yang dimuat pada Jurnal Cendekia Niaga ini telah diseleksi dan ditelaah oleh Mitra Bestari yang kompeten. Hanya artikel yang berkualitas baik yang dapat dimuat pada Jurnal Cendekia Niaga

Jurnal ini memuat sejumlah artikel ilmiah yang bertemakan "*Corporate University Menuju Terwujudnya SDM Indonesia Unggul*" dengan sub tema sebagai berikut:

1. Metodologi Pengembangan Kompetensi ASN,
2. Strategi dan Budaya Organisasi
3. *Digital Corporate University*,
4. Budaya Literasi,
5. *Learning Organization*,
6. Inovasi, dan
7. *Knowledge Management System*

Kepada Penulis dan Mitra Bestari yang telah berkontribusi pada penerbitan jurnal edisi ini, kami menyampaikan terima kasih yang mendalam. Kami mengundang rekan sejawat widyaiswara/peneliti/jabatan fungsional tertentu lainnya untuk mengirimkan naskah untuk disajikan pada jurnal ini. Saran dan kritik yang membangun dari pembaca dan pihak lainnya sangat kami harapkan. Selamat membaca.

Depok, 24 Agustus 2020

Kepala Pusat
Pendidikan dan Pelatihan Perdagangan



Julia Gustaria Silalahi

Mewujudkan SDM Unggul di Bidang Perdagangan melalui Corporate University.....	1-7
<i>Nadya Megawati Rachman, Ratnaningsih Hidayati</i>	
DAMPAK GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA PADA ASN MILENIAL DI KEMENTERIAN PERDAGANGAN.....	8-16
<i>Agus Setiyo Utomo, Andrika Pesparani Nikerija Nainggolan</i>	
PERSEPSI PESERTA ATAS PENYELENGGARAAN MASSIVE OPEN ONLINE COURSE (MOOC) AUDIT BERBASIS RISIKO.....	17-22
<i>Evan Evianto</i>	
COACHING DALAM AGENDA HABITUASI DITINJAU DARI MODEL GROW.....	23-29
<i>Machmudan</i>	
MEMBANGUN BUDAYA LITERASI BAGI PEGAWAI NEGERI SIPIL DALAM USAHA BELA NEGARA.....	30-34
<i>Yudi Kresnasurya</i>	
MODEL KIRKPATRICK DALAM EVALUASI PROGRAM PELATIHAN KEPEMIMPINAN TINGKAT IV	35-43
<i>Alamsyahril</i>	

Mewujudkan SDM Unggul di Bidang Perdagangan melalui *Corporate University*

¹Nadya Megawati Rachman, ²Ratnaningsih Hidayati

^{1,2}Pusat Pendidikan dan Pelatihan Perdagangan

Article history

Received : 4 August 2020

Revised : 11 August 2020

Accepted : 18 August 2020

*Corresponding author

Nadya Megawati Rachman

Email : nadya.megawati@kemendag.go.id

Abstrak

Sebagai alat strategis organisasi di bidang pengembangan kompetensi Sumber Daya Manusia, inisiasi pembentukan Kemendag *Corporate University* memerlukan suatu cetak biru. Oleh karena itu, tujuan penulisan dari makalah ini adalah membuat desain awal kerangka berpikir (*thinking framework*) untuk pengembangan Kemendag *Corporate University*. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan melakukan kajian pustaka ilmiah yang relevan. Hasil studi menunjukkan bahwa Inisiasi Kemendag *Corporate University* seyogyanya dimulai dengan perubahan paradigma tentang pembelajaran (*learning*) dari seluruh pemangku kepentingan terkait. Pondasi dari pergeseran paradigma ini adalah adanya strategi dan kepemimpinan pembelajaran yang baik dengan inisiatif perubahan yang dimulai oleh puncak pimpinan organisasi. Terdapat lima pilar Kemendag *Corporate University* yaitu *Integrated Career Path and Human Capital Development, Knowledge Management, Learning Innovation, Network dan Partnership, dan Backbone Infrastructure*.

Keywords: Corporate University, Thinking Framework, Kementerian Perdagangan

Abstract

As an organization's strategic tool for developing Human Resources competencies, the initiation of the formation of the Ministry of Trade *Corporate University* requires a blueprint. Therefore, the purpose of writing this paper is to create an initial thinking framework for the development of the Ministry of Trade's *Corporate University*. The analytical method used in this research is to study relevant scientific literature. The results of the study show that the Ministry of Trade's *Corporate University* Initiation should start with a paradigm shift about learning from all relevant stakeholders. The foundation of this paradigm shift is the existence of a good learning strategy and leadership with a change initiative initiated by the top leadership of the organization. There are five pillars of the Ministry of Trade, *Corporate University*, namely *Integrated Career Path and Human Capital Development, Knowledge Management, Learning Innovation, Network and Partnership, and Backbone Infrastructure*.

Keywords: Corporate University, Thinking Framework, Ministry of Trade

© 2020 Pusdiklat Perdagangan. All rights reserved

PENDAHULUAN

Bagi pegawai yang bekerja pada sektor pemerintahan, salah satu faktor kunci yang memberikan kepuasan kerja adalah *meaningful work* (Houston, 2000), yaitu mendapatkan suatu pekerjaan yang memiliki makna lebih dari sekedar untuk memenuhi kebutuhan hidup, makna mendalam yang mengindikasikan terdapat suatu nilai dan manfaat yang dapat didedikasikan, bagi diri sendiri, organisasi maupun bagi masyarakat luas. Terdapat suatu nilai intrinsik yang menjadi *reward* dari pekerjaan yang menjadi suatu hal penting dan memberikan motivasi yang kuat untuk mencapai visi dan misi organisasi.

Pemerintah mempunyai tantangan untuk dapat mendorong pegawai untuk berinovasi dan menghasilkan suatu kinerja yang mampu memenuhi harapan dari masyarakat. Kesempatan untuk mengembangkan diri dan peluang untuk berkarir merupakan hal penting yang harus dapat diciptakan dalam suatu lingkungan kerja, termasuk dalam organisasi pemerintahan. Untuk mewujudkan hal tersebut, sebagian besar instansi pengembangan sumber daya manusia di dalam dunia pemerintahan telah melirik dan menganut konsep *Corporate University*.

Konsep *Corporate University* muncul sejak abad ke 19 di Amerika Serikat, seiring dengan fenomena *knowledge worker* dan *learning organization* (Allen, 2002). Konsep ini banyak diadopsi oleh perusahaan swasta dalam penyelenggaraan pelatihan dan pendidikan internal karyawan. Setelah melihat kesuksesan yang dicapai oleh sektor swasta dalam menciptakan suatu pengelolaan sumber daya manusia yang tercermin dari tingkat kepuasan kerja serta tingkat pencapaian karyawan dalam mewujudkan visi serta misi organisasinya, konsep ini mulai diterapkan di organisasi nirlaba juga di instansi pemerintahan. Sebagai alat strategis organisasi di bidang pengembangan kompetensi Sumber Daya Manusia, inisiasi pembentukan Kemendag *Corporate University* memerlukan cetak biru untuk melakukan inisiasi pengembangan *Corporate University* ini. Oleh karena itu, penulis menawarkan desain awal kerangka berpikir (*thinking framework*) untuk pengembangan Kemendag *Corporate University*.

Terdapat beberapa pustaka yang mendeskripsikan definisi dari *Corporate University*, menurut Allen (2014) adalah sebuah metode strategis yang bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi dengan berfokus pada pelaksanaan kegiatan pengembangan diri pegawai yaitu pembelajaran dan pendidikan. Gonzales (2017) menyatakan bahwa *Corporate University* menyelaraskan fungsi strategik organisasi dengan integrasi pengelolaan sumber daya manusia yang fokus terhadap kesempatan untuk belajar, pola karir dan sistem penghargaan yang jelas serta manajemen pengetahuan yang tepat.

Terdapat beberapa budaya organisasi yang harus ditanamkan dalam menjalankan *Corporate University*, diantaranya proaktif terhadap memenuhi kebutuhan organisasi bahkan dapat mempersiapkan kebutuhan dan tantangan organisasi di masa yang akan datang (El-Tannir, 2002). *Corporate University* juga mensyaratkan agar proses dan dampak yang dihasilkan dari pembelajaran dapat terukur, terdapat rekam jejak yang menyeluruh terhadap perkembangan seorang pegawai pasca pembelajaran (Abel dan Li, 2012).

Corporate University juga memberikan dampak yang luas dan memiliki pengaruh yang dapat dirasakan oleh semua stakeholder dalam suatu organisasi. Terdapat suatu integrasi antara sistem ilmu pengetahuan dengan pembelajar, kerjasama dengan para ahli, metode pembelajaran yang inovatif dan berbagai aspek pendukung lainnya. *Corporate University* juga disebut sebagai *a new generation of strategic learning initiatives* (Allen 2007), pengambilan keputusan terlihat jelas pada tingkat organisasi yang lebih tinggi dalam pengelolaan inisiatif ini dibandingkan dengan yang biasa terjadi dalam mengelola pelatihan dan pengembangan dengan tujuan memberikan nilai tambah pada organisasi. Konsistensi dan komitmen tinggi dari pimpinan dibutuhkan untuk menanamkan budaya organisasi dan nilai-nilai yang ingin diterapkan dalam membangun sebuah *Corporate University*. Terdapat pengendalian dari berbagai aktifitas pelatihan dan pengembangan yang

dilakukan secara lebih efektif dalam rangka mencapai prioritas yang strategis sesuai dengan visi dan misi organisasi, seperti membangun loyalitas pelanggan, kerja lintas budaya, retensi dan pengembangan tingkat tinggi, membuat pelatihan lebih efektif dan efisien atau mengembangkan kepemimpinan. Secara jelas, prioritas strategik organisasi terus berubah menyesuaikan dengan kondisi, kebutuhan dan perkembangan zaman. Aspek *Corporate University* mencerminkan prioritas strategis yang diberikan untuk pembelajaran. (Paton *et al.* 2015).

METODOLOGI

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan melakukan kajian pustaka ilmiah yang relevan dengan pendekatan deskriptif kualitatif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan tinjauan literatur dapat disimpulkan bahwa *Corporate University* merupakan sebuah entitas pengembangan kompetensi sumber daya manusia yang merupakan alat strategis bagi sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya, dengan menyelenggarakan kegiatan-kegiatan yang menanamkan semangat belajar, menambah pengetahuan dan kebijaksanaan baik bagi individu maupun organisasi secara keseluruhan.

Dokumen Rencana Strategis Kementerian Perdagangan tahun 2020-2024 yang terdapat dalam Peraturan Menteri Perdagangan Nomor 46 tahun 2020 menetapkan visi Kementerian Perdagangan 2020-2024 yaitu "Kementerian Perdagangan yang Andal, Profesional, Inovatif dan Berintegritas untuk Mewujudkan Indonesia Maju yang Berdaulat, Mandiri, dan Berkepribadian Berlandaskan Gotong Royong".

Untuk mewujudkan visi tersebut, salah satu misi Kementerian Perdagangan yang selaras dengan misi Presiden Republik Indonesia adalah "Peningkatan Kualitas Manusia Indonesia". Misi ini tidak terlepas dari pengembangan kompetensi sumber daya manusia di bidang perdagangan. Saat ini tugas pengembangan kompetensi tertumpu pada beberapa lembaga pelatihan yaitu

Pusat Pendidikan dan Pelatihan Perdagangan, Pusat Pengembangan Sumber Daya Kemetriologian, Balai Besar Pendidikan dan Pelatihan Ekspor Indonesia, Balai Diklat Penguji Mutu Barang dan pendidikan tinggi vokasi yaitu Akademi Metrologi.

Pencapaian visi Kementerian Perdagangan seperti yang tertulis di dalam Rencana Strategis 2020-2024 tentu memerlukan upaya konsisten dengan sumber daya manusia yang unggul sebagai penggerak organisasi untuk mencapai visinya di tahun 2024. Dinamika perkembangan zaman dan akselerasi perubahan yang dipicu oleh pandemi Covid-19 telah merubah tatanan dunia dengan sangat cepat, sehingga pencapaian visi di tahun 2024 pun seyogyanya memerlukan dukungan alat (*tools*) strategi yang tepat.

Konsep *Corporate University* merupakan konsep yang telah lama diadopsi oleh perusahaan-perusahaan korporasi besar di dunia seperti General Electric, Mc Donald dan di Indonesia sendiri konsep ini diadopsi oleh sektor korporasi juga oleh lembaga pemerintah, contohnya Telkom *Corporate University* dan Kemenkeu *Corporate University*. Dalam *Corporate University* ini, pengembangan kompetensi sumber daya manusia tidak lagi bertumpu pada lembaga-lembaga pelatihan yang tugas dan fungsinya terbatas pada penyelenggaraan pelatihan-pelatihan yang seringkali kurang sesuai dengan kebutuhan stakeholdernya. Implikasinya, dengan konsep *Corporate University* ini pengembangan kompetensi sumber daya manusia di bidang perdagangan dilaksanakan sebagai bagian dari tugas dan merupakan kebutuhan bagi setiap individu yang bergerak di sektor perdagangan.

Corporate University dapat diartikan sebagai sebuah transformasi organisasi yang cukup mendasar. Oleh karena itu, perlu dilakukan kajian lebih mendalam dan kesatuan sudut pandang serta itikad baik untuk mengembangkan kompetensi individu dan organisasi di sektor perdagangan agar Kementerian Perdagangan dapat mencapai visinya di tahun 2024 maupun tujuan organisasi dalam jangka panjang.

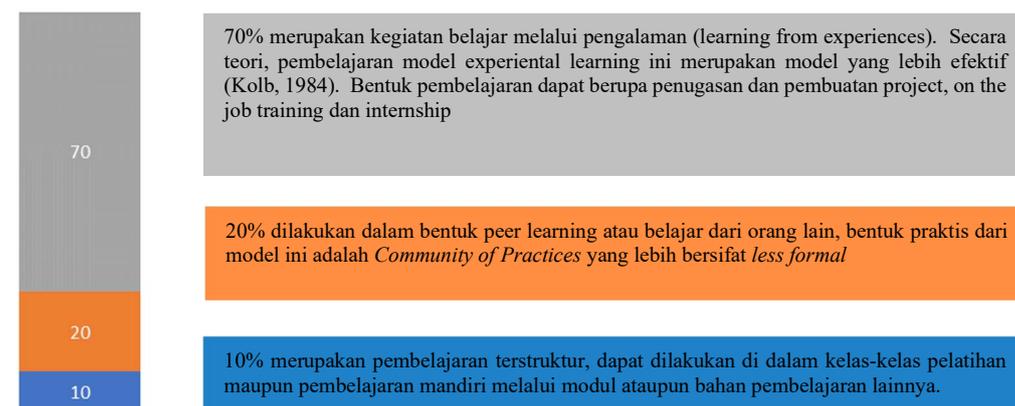
Seperti telah disebutkan sebelumnya, *Corporate University* adalah sebuah entitas

pembelajaran. *Corporate University* tidaklah harus berwujud secara fisik dan mempunyai struktur organisasi tersendiri akan tetapi menyatukan *mindset* elemen-elemen organisasi terutama yang bergerak di bidang pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia. Fungsi utama dari sebuah *Corporate University* terutama adalah untuk mentransfer dan meng"create" pengetahuan melalui proses belajar yang dinamis. Proses ini tidak hanya didapatkan di dalam kelas-kelas pelatihan saja akan tetapi dapat pula terintegrasi dalam bentuk-bentuk pengembangan kompetensi seperti yang tertulis dalam Peraturan LAN Nomor 10 tahun 2018 tentang pengembangan kompetensi ASN diantaranya yaitu *workshop, on the job training, coaching, mentoring* dan magang. Model pembelajaran ideal yang lazim diterapkan dalam *Corporate University* adalah 10-20-70 yang merupakan penerapan pembelajaran terintegrasi untuk lebih

Pengembangan kompetensi individu dan juga organisasi merupakan tanggung jawab dari setiap elemen organisasi itu sendiri. Oleh karena itu, dalam kerangka berpikir Kemendag *Corporate University*, setiap individu merupakan pembelajar dan juga sumber belajar bagi sekelilingnya. *Corporate University* merupakan salah satu pendorong terbentuknya *learning organization* (Rademakers, 2014). Ilustrasi skema besar yang menjadi penyangga perwujudan konsep *Corporate University* di Kementerian Perdagangan, disajikan pada Gambar 2. Berikut penjelasan mengenai skema tersebut :

1. *Learning Strategy and Governance*

Desain konsep kerangka berfikir Kemendag *Corporate University* sebagai alat strategis organisasi dalam mencapai tujuannya harus diperkuat dengan pondasi berupa strategi dan kepemimpinan pembelajaran yang kuat. Wheeler (2012) menyatakan bahwa



Gambar 1. Model Pembelajaran 10-20-70
 Sumber: Morgan, Lombardo dan Eichinger (1988), dimodifikasi

meningkatkan *learning impact* terhadap user (unit pengguna). Model ini diperkenalkan oleh Morgan, Lombardo dan Eichinger (1988) dan diterapkan dengan porsi pembelajaran sebagai Pengembangan Kemendag *Corporate University* merupakan perubahan yang cukup mendasar bagi organisasi. Dalam sebuah *Corporate University*, Lembaga Pelatihan yang saat ini ada di bawah Kementerian Perdagangan tidak lagi berdiri sendiri dalam menjalankan tugas dan fungsinya.

penerapan konsep ini memerlukan fokus yang jelas, upaya konsisten serta dukungan dari puncak pimpinan adalah mutlak untuk didapatkan. Dengan demikian pengalihan sumber daya untuk pengembangan *Corporate University* ini dapat lebih efektif dan

memberikan dampak pada organisasi Kementerian Perdagangan.

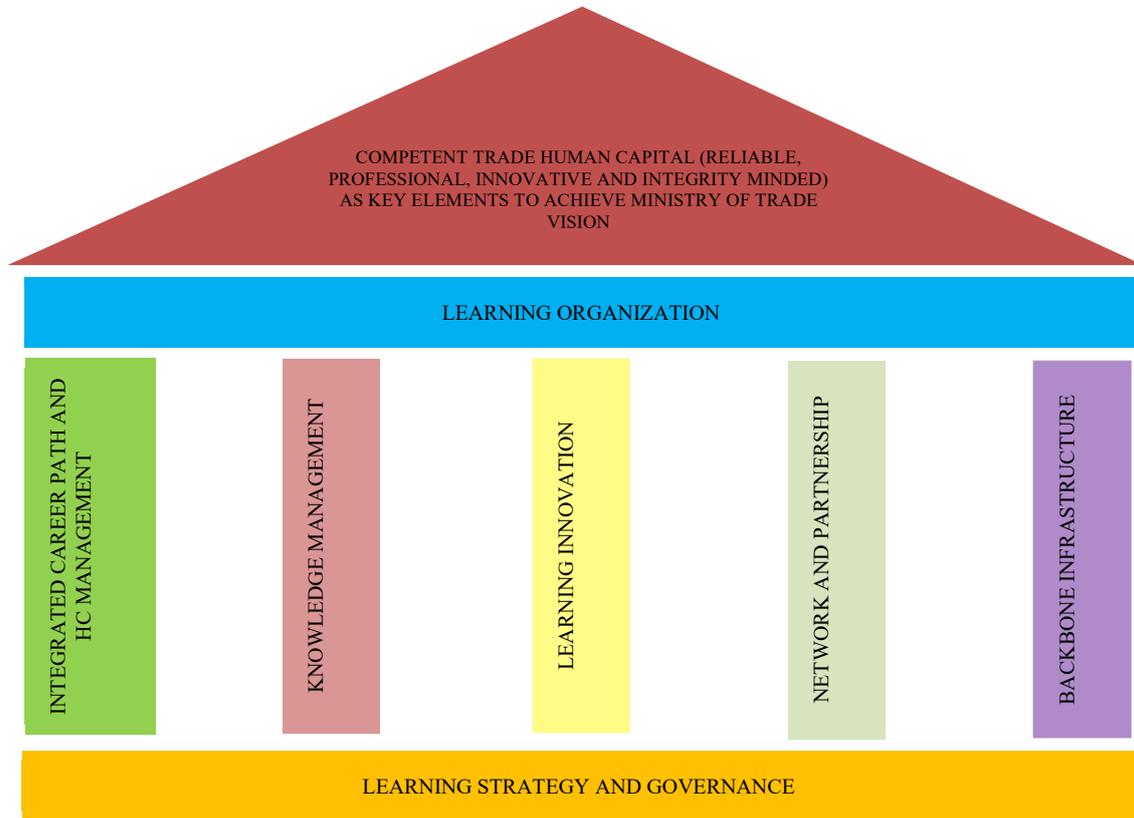
2. *Integrated Career Path and Human Capital Development*

Pilar pertama pengembangan ide sebuah *Corporate University* di Kementerian Perdagangan adalah terintegrasinya pembelajaran dengan kebutuhan dari

dapat menopang kebutuhan pembelajaran organisasi.

3. *Knowledge Management*

Pembelajaran yang selama ini diselenggarakan oleh lembaga-lembaga pelatihan di Kementerian Perdagangan masih bersifat tersebar dan cenderung tidak terdokumentasikan dengan baik. Ide tentang



Gambar 2. Konsep Skema Kemendag *Corporate University*

organisasi itu sendiri. Oleh karena itu, pembelajaran dalam konteks *Corporate University* tidak terlepas dari pengelolaan dan pengembangan modal insani yang dimiliki/dalam pembinaan organisasi tersebut, sehingga terdapat peta potensi dan kompetensi sumber daya manusia untuk pembelajaran yang dapat diakses oleh pembelajar kapan saja dan dimana saja serta merupakan sumber pembelajaran terkini sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dalam hal ini, sistem pengelolaan pengetahuan ini harus bersifat dinamis serta tangkas agar

Pilar Kedua Kemendag Corpu berupa knowledge management ini adalah upaya untuk mengintegrasikan sumber-sumber pembelajaran sehingga dapat diakses oleh pembelajar kapan saja dan dimana saja serta merupakan dokumen/sumber/bahan pembelajaran terkini sesuai dengan kebutuhan organisasi.

4. *Learning Innovation*

Dalam perspektif *Corporate University*, pembelajaran tidak hanya berlangsung dalam kelas tatap muka saja. Bahkan seperti dijelaskan sebelumnya, pembelajaran yang terstruktur ini hanyalah merupakan 10 persen dari total pembelajaran yang dilakukan untuk

mencetak sumber daya manusia yang handal dan kompeten. Oleh karena itu, di dalam Kemendag Corpu, harus dilakukan inovasi terhadap model pembelajaran yang selama ini dilakukan. Pembelajaran terstruktur (10%) harus dilanjutkan dengan belajar dari orang lain (20%) serta penilaian ketuntasan pembelajaran yang dievaluasi di tempat kerja (70%).

Konsekuensinya, inovasi pembelajaran ini membutuhkan jejaring kerja dan kemitraan yang kuat antara lembaga pelatihan dengan unit kerja teknis dan juga stakeholder lainnya. Inovasi pembelajaran ini juga mencakup penjaminan kualitas pembelajaran, sehingga proses pembelajaran benar-benar dapat menjawab kebutuhan organisasi.

5. *Network dan Partnership*

Pengembangan Corporate University tidak dapat dilakukan secara parsial oleh masing-masing lembaga pelatihan. Oleh karena itu, diperlukan kolaborasi antara lembaga pelatihan dengan unit kerja teknis maupun mitra pembelajaran lainnya. Sebagai contoh, Telkom Corporate University melibatkan pimpinan dari unit kerja teknis sebagai *Faculty member* dengan demikian tanggung jawab dalam melakukan pengembangan kompetensi tidak hanya tertumpu pada lembaga-lembaga pelatihan saja.

Selain dari stakeholder internal, akan lebih ideal jika terdapat mitra ataupun faculty member dari stakeholder di luar kementerian sehingga terdapat sumber-sumber belajar yang lebih variatif dan akan memicu proses inovasi pembelajaran selanjutnya.

6. *Backbone Infrastructure*

Ide tentang pilar kelima Kemendag Corpu adalah Infrastruktur Pembelajaran. Dengan bergesernya paradigma pembelajaran organisasi dari *training* menjadi *learning* maka infrastruktur pembelajaran pun berubah sesuai dengan perkembangan zaman dan teknologi yang digunakan.

Porsi pembelajaran terstruktur pada Corporate University hanya tersisa 10%, sehingga seyogyanya ke depan pengadaan untuk infrastruktur tidak lagi difokuskan pada infrastruktur dan fasilitas fisik. 20 dan 70 bagian dari pembelajaran berimplikasi kepada semakin intensnya komunikasi dalam proses

pembelajaran. Baik komunikasi dengan rekan kerja ataupun dengan mentor/coach. Peningkatan infrastruktur terkait komunikasi inilah yang penting untuk menjadi fokus prioritas pengembangan Corporate University.

7. *Learning Organization*

Setiap organisasi harus mampu beradaptasi dengan lingkungan yang senantiasa berubah. Terlebih lagi dalam situasi yang sangat dinamis dan penuh ketidakpastian. Tanpa adanya kemampuan untuk belajar, maka organisasi dan individu-individu di dalamnya hanya akan mengulangi praktek-praktek kerja lama yang sudah tidak relevan lagi.

Sebuah studi yang dilakukan oleh Kontoghiorges *et.al* (2005) mengemukakan beberapa karakteristik organisasi pembelajar yang akan mampu beradaptasi terhadap perubahan yang cepat. Beberapa karakteristik itu diantaranya adalah komunikasi terbuka dan berbagi informasi, keberanian untuk mengambil risiko dan promosi ide-ide baru, tersedianya cukup informasi, fakta, waktu dan sumber daya untuk melakukan pekerjaan dan menghasilkan kinerja yang optimal.

KESIMPULAN

Inisiasi Kemendag Corporate University seyogyanya dimulai dengan perubahan paradigma tentang pembelajaran (learning) dari seluruh pemangku kepentingan terkait. Pondasi dari pergeseran paradigma ini adalah adanya strategi dan kepemimpinan pembelajaran yang baik dengan inisiatif perubahan yang dimulai oleh puncak pimpinan organisasi.

Terdapat lima pilar Kemendag Corporate University yaitu Integrated Career Path and Human Capital Development, Knowledge Management, Learning Innovation, Network dan Partnership, dan Backbone Infrastructure.

REFERENSI

- Peraturan Menteri Perdagangan Nomor 46 tahun 2020 tentang Rencana Strategis Kementerian Perdagangan.
- Peraturan LAN Nomor 10 tahun 2018 tentang pengembangan kompetensi ASN.

- Abel A.L, Li, J. 2012. *Exploring Corporate University Phenomenon : Development and Implementation in Comprehensive Survey*. Human Resources Development Quarterly Volume 23 (1) 103-126.
- Allen, M. 2002. *The Corporate University Handbook*. AMACOM : New York.
- Allen, M. 2007. *The Next Generation of Corporate Universities : innovative approaches for developing people and expanding organizational capabilities*. Pfeiffer : San Fransisco.
- Allen, M. 2014. *Talent Management and Corporate Universities: The Intersection of Two Levers* *Graxiadio Bussiness Review* 17 (1), 1-8.
- El-Tannir. A.A. 2002. *The Corporate University Model For Continous Learning, Training And Development*. *Education+ Training*, 44(2), 76-81.
- Gonzales, Didina. 2017. *Making of a Corporate University Model : Transition From Traditional Training to Learning Management System*. *Journal of Education and Practice* 8(15), 85-90.
- Kontoghiorges, C, Awbre, S, M, Feurig, P, L. 2005. *Examining the relationship between learning organization characteristics and change adaptation, innovation, and organizational performance*, *Human Resources Development Quarterly* Volume 16 Issue 2 p 185-212
- Lombardo, Michael M; Eichinger. 1988. *The Career Architect Development Planner* (1st ed.). Minneapolis: Lominger.
- Paton, R, Peters, G, Storey, J, Taylor, S. 2005. *Handbook of Corporate University Development*, Gower Publishing Company, England.
- Rademakers, M, 2014, *Corporate Universities: Drivers of the learning organization*, Routledge, Netherlands
- Wheeler, K and Clegg, E, 2012, *The Corporate University Workbook: Launching the 21st Century Learning Organization*

DAMPAK GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA PADA ASN MILENIAL DI KEMENTERIAN PERDAGANGAN

Agus Setiyo Utomo¹, Andrika Pesparani Nikerija Nainggolan²

^{1,2}Biro Organisasi dan Kepegawaian Kementerian Perdagangan

Article history

Received : 5 August 2020

Revised : 12 August 2020

Accepted : 19 August 2020

*Corresponding author

Andrika Pesparani Nikerija Nainggolan

Email : andrikanaiinggolan@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi dampak antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja PNS Generasi Milenial, Populasi penelitian terdiri dari PNS Generasi Milinneeal terdaftar yang berlokasi di Kementerian Perdagangan Jakarta. Ada 59 survei dikirimkan ke PNS Generasi Milenial terdaftar. Mengenai kepemimpinan transformasional, survei diadaptasi dari Kuisisioner Kepemimpinan Multifaktor (MLQ). Kepuasan Minnesota Angket (MSQ) yang dikembangkan oleh Weiss (1967) diadaptasi untuk mengukur faktor kepuasan kerja. Penelitian ini menunjukkan adanya hubungan yang positif dan signifikan secara statistik antara empat dimensi kepemimpinan transformasional dan dua puluh dimensi kepuasan kerja.

Keywords : *kepemimpinan transformasional, Kepuasan Kerja, PNS Generasi Milinneeal, Kementerian Perdagangan*

Abstract

The study has aimed at identifying the impact between transformational leadership and job satisfaction of Milenial Generation civil servant, the population of the study consisted of registered Milinneeal Generation civil servant located in Ministry of Trade. There have been 59 surveys mailed out to registered Milenial Generation civil servant. 59 surveys have been returned with an 100 % response rate. Regarding transformational leadership, the survey was adapted from the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). The Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) developed by Weiss (1967) was adapted to measure job satisfaction. The present study has shown a statistically there is no relationship existing between the four dimensions of transformational leadership and the twentieth dimensions of job satisfaction. This study shows a positive and statistically significant relationship between the four dimensions of transformational leadership and twenty dimensions of job satisfaction.

Keywords: *Transformational leadership, job satisfaction, Millinneeal Generation civil servant, Ministry of Trade.*

© 2020 Pusdiklat Perdagangan. All rights reserved

PENDAHULUAN

Hari-hari ini semakin bertukar pengaturan organisasi dan lingkungan yang telah membuat sulit bagi pengambil keputusan untuk mengikuti gaya pengawasan tertentu yang tidak hanya mengkoordinasikan jaringan produksi yang kompleks tetapi juga memadukan kerja sama pasar (Jing & Avery, 2016). Juga ditemukan bahwa pendorong perilaku manusia lebih penting untuk memahami kepemimpinan di berbagai negara dan budaya (Arvey, Dhanaraj, Javidan, & Zhang, 2015). Adaptasi gaya kepemimpinan yang tepat tergantung pada konteks budaya, yang bervariasi dari satu benua ke benua lain (Jing & Avery, 2016). Di Asia, arena kritis subur tersedia karena nilai-nilai sosial secara signifikan dipengaruhi oleh hasil kepemimpinan (Arvey et al., 2015).

Oleh karena itu untuk mencapai hasil yang ditargetkan untuk organisasi, harus ada hubungan pemimpin pengikut (Bass, 1990; Saleem, 2015).

Baru-baru ini, dalam siklus bisnis yang dinamis dan lingkungan yang kompetitif, organisasi telah mulai mencari peluang baru untuk mencapai keunggulan kompetitif untuk menjaga keberlanjutan di pasar dunia. Kepuasan kerja telah menjadi komponen kunci dari organisasi yang sukses (Abuhashesh, et al., 2019). Kepuasan kerja telah dipelajari secara luas dalam literatur sebelumnya dan beberapa spesialis, manajer, dan peneliti percaya bahwa itu memainkan peran penting dalam produktivitas dan tingkat retensi karyawan. Kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh banyak faktor, seperti promosi, upah, tunjangan, kondisi kerja, kepemimpinan, hubungan sosial, dan pekerjaan itu sendiri (Parvin & Kabir, 2011). Saat ini, organisasi harus berubah secara konstan karena pengembangan dan pertumbuhan terjadi melalui perubahan (Karajeh & Maqableh, 2014; Maqableh, et al., 2015; Petrou, et al., 2018).

Selama bertahun-tahun, salah satu atribut utama yang berkontribusi pada sikap dan perilaku karyawan yang diselidiki oleh ilmuwan sosial adalah gaya kepemimpinan (Chen, Zhou, & Klyver, 2019; Kaya, Aydin, & Ongun, 2016; Saher, Naz, Tasleem, Naz, & Kausar, 2013; Saleem, 2015; Wang, Law,

Hackett, Wang, & Chen, 2005; Warrick, 1981). Pemimpin yang efektif adalah kebutuhan organisasi saat ini. Gaya kepemimpinan tradisional menghadapi ancaman kelangsungan hidup, karena perubahan dramatis dalam peran dan tanggung jawab pemimpin telah terlihat dalam keberhasilan organisasi saat ini (Saleem, 2015). Seorang pemimpin yang sempurna membantu bawahannya untuk bekerja dengan efisiensi dan efektivitas besar tanpa merasa tidak puas.

Tujuan utama dari perubahan organisasi adalah untuk meningkatkan misi dan visi untuk beradaptasi dengan perubahan global (Castillo et al., 2018). Organisasi berjuang untuk mengembangkan dan menerapkan berbagai jenis perubahan untuk merespons perkembangan pesat lingkungan eksternal (disebabkan oleh kekuatan teknologi, sosial, ekonomi, dan politik). Dengan demikian, organisasi harus bereaksi secara efektif terhadap tantangan-tantangan ini dan memanfaatkan peluang (Masa'deh, 2012; Masa'deh, et al., 2015; Heckelman, 2017). Perubahan organisasi juga terkait dengan harapan tinggi untuk meningkatkan kinerja (Schneider, et al., 1996). Perubahan datang dalam berbagai bentuk; sedangkan beberapa perubahan berdampak pada organisasi secara keseluruhan, yang lain hanya memengaruhi departemen, tim, atau proses tertentu (Yousef, 2017).

Milenial dilahirkan antara tahun 1980 dan 2001, meskipun beberapa sumber berpendapat mereka yang lahir pada pertengahan tahun 2000-an juga merupakan bagian dari generasi ini. Milenium sekarang melebihi jumlah Generasi Baby Boomer, dan akan terus tumbuh, dengan puncak populasi penuh mereka yang terjadi pada tahun 2036 dengan perkiraan 81,1 juta.

Terminologi "milenial" pertama kali digagas oleh dua orang ahli sejarah dari Amerika Serikat, William Strauss dan Neil Howe, dalam buku best seller-nya yang berjudul *Millennials Rising: The Next Great Generation* (2000). Istilah ini diciptakan pada tahun 1987, yakni pada saat anak-anak yang lahir pada tahun 1982 masuk pra-sekolah. Saat itu media mulai menyebut milenial sebagai kelompok yang terhubung ke milenium baru di saat mereka

lulus SMA di tahun 2000. Tidak ada konsensus mengenai rentang tahun lahir generasi milenial. Dalam Statistik Gender Tematik: Profil Generasi Milenial Indonesia yang diterbitkan tahun 2018, konsep generasi milenial Indonesia adalah Penduduk Indonesia yang lahir antara tahun 1980-2000.

Memahami generasi milenial sangat penting karena sejak tahun 2017, sebesar 33,75 persen jumlah keseluruhan penduduk Indonesia adalah generasi milenial. Bila dilihat jumlah penduduk usia produktif yang berusia antara 15-64 tahun, sekitar 50,36 persen adalah generasi milenial. Sebagai penduduk terbesar, tentunya generasi milenial akan berperan besar pada era bonus demografi, khususnya pada rentang tahun 2020-2030.

Jumlah penduduk milenial, bukan hanya penting bagi para pebisnis yang melihatnya sebagai pasar yang besar. Generasi milenial yang akan memegang kendali atas roda pembangunan khususnya di bidang perekonomian yang diharapkan akan mampu membawa bangsa Indonesia menuju ke arah pembangunan yang lebih maju dan dinamis. Sebagai modal besar pembangunan suatu bangsa, diharapkan generasi milenial memiliki potensi yang lebih unggul dibandingkan generasi-generasi sebelumnya. Oleh sebab itu, penting bagi pimpinan yang memiliki anggota kelompok atau bawahan para milenial untuk memahami karakteristik milenial agar dapat memengaruhi mereka menuju tujuan perusahaan atau tujuan bersama yang disepakati. Para junjungan – istilah milenial untuk mereka yang dipandang sebagai pemimpin - tidak berarti selalu berasal dari generasi yang berusia lebih tua dibandingkan para milenial. Para milenial yang memiliki peran sebagai pemimpin kelompok, organisasi, atau perusahaan juga perlu memahami cara memimpin dengan efektif.

Pengguna internet tahun 2014 sebesar 83,6 juta, pertumbuhan penetrasi internet 33%. Dari data badan statistik menunjukkan jumlah tenaga kerja di Indonesia lebih dari 50% berumur dibawah 30 tahun. Sehingga dapat dikatakan generasi millennial menjadi pekerja aktif di dalam dunia kerja saat ini, yang melakukan akses terhadap teknologi dan informasi secara rutin dan

berkesinambungan. Pada perubahan konsep industri konvensional menuju industri modern yang disebut industri 4.0, perusahaan di Indonesia dituntut untuk melakukan transformasi agar dapat bertahan ditengah derasnya arus persaingan. Disinilah pentingnya peran seorang pemimpin dalam merumuskan strategi bisnis dan memaksimalkan potensi yang dimiliki. Dewasa ini karakter kepemimpinan transformasional dipilih sebagai alternatif gaya kepemimpinan yang mencerminkan karakter millennial dan berorientasi pada peningkatan produktivitas melalui pendekatan kreativitas dan inovasi (Suyanto, 2018).

Generasi milenial memang selalu jadi sorotan. Yang positif, generasi ini antara lain dipandang kreatif, fasih dengan teknologi informasi (gawai), terbiasa multitasking, kritis karena banjir informasi, peduli dengan isu-isu kemanusiaan dan lingkungan hidup. Sedangkan yang negatif, mereka adalah generasi yang manja, inginnya serba instan, tidak suka membuat rencana jangka panjang (tidak menabung untuk masa depan), kurang keterampilan sosial, dan kurang berani mengambil risiko.

Banyak sekali penelitian akademik yang mencoba mengidentifikasikan sikap, perilaku, dan preferensi para milenial. Menurut penelitian tersebut, para milenial tumbuh dalam lanskap teknologi yang berkembang pesat sehingga menjadi pengguna intensif produk high-tech. Dibandingkan generasi-generasi sebelumnya, milenial lebih mengerti teknologi dan terbiasa melakukan banyak kegiatan sekaligus, atau multi-tasking. Mereka cenderung percaya pada aksi kolektif dan kerja tim. Juga, mereka memiliki kecenderungan untuk mempertanyakan aturan dan menantang norma-norma di tempat kerja.

Milenial adalah idealis, sangat optimis, dan percaya diri. Mereka memiliki harapan yang tinggi dan sangat bangga dengan diri mereka sendiri. Selain itu, mereka percaya bahwa mereka memberikan kontribusi besar untuk pekerjaan mereka dan pimpinan diharapkan untuk mengakui pekerjaan baik mereka. Mereka juga mengharapkan promosi dan pengembangan yang cepat. Oleh karena itu, pengakuan dan penghormatan

penting bagi mereka. Anehnya, meskipun milenial memiliki tingkat kepercayaan diri yang tinggi, mereka lebih cenderung mencari arahan dan panutan dari sosok yang menjadi idola dan dihormati.

Dalam hal sentralitas kerja, milenial kurang mau mendedikasikan sebagian besar waktu mereka untuk bekerja. Kehidupan sosial sangat penting, dimana work-life balance atau keseimbangan antara kehidupan pribadi dan kerja memainkan peran kunci bagi mereka. Way of life atau cara menjalani kehidupan dinilai oleh milenial sebagai nilai kerja yang paling penting. Oleh karena itu jadwal kerja yang fleksibel dianggap sebagai batu loncatan menuju kesuksesan. Memiliki jadwal kerja yang fleksibel berarti bahwa pekerjaan itu tidak diukur oleh waktu yang mereka habiskan untuk itu. Yang paling penting adalah apakah pekerjaan itu selesai dan tujuan yang diperlukan tercapai.

Para milenial juga ditemukan lebih termotivasi oleh penghargaan ekstrinsik. Misalnya, imbalan upah/gaji, bonus, promosi, atau sekedar pujian. Milenial menganggap economic return atau imbalan yang akan diperoleh dari investasi pada waktu dan pekerjaan merupakan nilai-nilai kerja yang jauh lebih penting dibandingkan dengan generasi sebelumnya. Ketika memilih alternatif pekerjaan, tunjangan pensiun akan menjadi salah satu faktor penting untuk dipertimbangkan. Hal ini mungkin terkait dengan fakta bahwa milenial cerdas secara finansial.

Studi berbeda juga menemukan bahwa penghargaan finansial kurang penting daripada pekerjaan yang bermakna. Pekerjaan dianggap bermakna oleh milenial jika melayani orang lain, meningkatkan kehidupan, dan membawa kebahagiaan pribadi. Sementara itu, milenial memandang pekerjaan ideal sebagai posisi yang mencakup interaksi dengan orang lain dan lebih santai.

Survei yang dilakukan majalah Forbes di akhir tahun 2019 menunjukkan bahwa para milenial di Amerika Serikat sangat menyukai Elon Musk (sebelumnya Steve Jobs). Mereka ingin bekerja di bawah pimpinan Musk, seorang insinyur berusia 49 tahun, pendiri, dan

pimpinan dari perusahaan-perusahaan futuristik Tesla, Inc., SpaceX, Boring Company, dan lain-sebagainya.

Majalah yang sama juga memilih Musk, bersama Jeff Bezos pendiri amazon.com, sebagai pemimpin paling inovatif di Amerika tahun 2019. Para milenial menyukai Musk karena lima alasan: futuristik, realistis, good guy, selalu menjaga hubungan dengan penggemarnya melalui media sosial, dan punya rencana jelas untuk mengirim milenial ke bulan.

Terlepas dari hasil survei di Amerika Serikat tersebut, survei lain menunjukkan tujuh sifat kepemimpinan yang paling sering diidentifikasi oleh milenial: membuka komunikasi (97,9%), menghargai orang (85,4%), memiliki visi (79,1%), mempunyai pengaruh positif (75%), percaya diri (68,7%), integritas (64,5%), dan menghargai kerja tim (62,5%).

Sifat-sifat manajerial yang paling memotivasi bagi milenial adalah lead by example atau memimpin dengan memberi contoh, pekerja keras, ramah, memotivasi, mendorong, dan memahami. Sebaliknya, milenial tidak menyukai pimpinan yang minim komunikasi, kasar, malas, berorientasi teknis, terlalu mengatur dan senang menghukum. Selain itu, milenial lebih suka pemimpin yang peduli tentang mereka dan dapat dipercaya. Studi tahun 1978 menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional menyarankan agar pemimpin menginspirasi pengikut melalui pencapaian tujuan kelompok atau organisasi. Versi terbaru dari teori ini memuat empat dimensi kepemimpinan transformasional yang lebih kekinian. Dimensi-dimensi itu adalah karisma atau pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual.

Studi mendalam mengenai milenial di Amerika Serikat dengan idolanya, Elon Musk, menunjukkan bahwa milenial menyukai Musk karena menguasai data dan informasi dengan baik, mampu membicarakan hal-hal yang kompleks dengan gamblang dan inspiratif. Dengan kata lain, pemimpin transformasional dicirikan sebagai sosok yang berperilaku dengan cara yang mengagumkan sehingga pengikut

mengidentifikasi diri mereka dengan pemimpin, mengartikulasikan visi yang menginspirasi kepada pengikut, mendorong dan merangsang kreativitas pengikut, dan memenuhi kebutuhan masing-masing pengikut melalui kegiatan pendampingan atau pembinaan.

Pemimpin transformasional memiliki kemungkinan untuk disukai oleh karyawan milenial dengan cara mereka menantang pengikut dengan standar tinggi, mengkomunikasikan optimisme tentang pencapaian tujuan masa depan, dan mengumpulkan gagasan-gagasan pengikut. Pendekatan ini cocok dengan karakteristik milenial, yaitu optimisme dan kepercayaan diri yang tinggi. Dengan memberikan pertimbangan individual kepada pengikut, pemimpin transformasional lebih cenderung dihormati oleh milenial karena mereka lebih suka pendekatan kepemimpinan seperti mentor, yang memberikan komunikasi individual dan perhatian khusus.

Milenial juga lebih tertarik memiliki pemimpin yang menjadi model atau panutan. Pemimpin transformasional, yang perilakunya mengagumkan, akan menciptakan identifikasi pengikut-pemimpin, dapat menggunakan karakteristik ini untuk melibatkan karyawan milenial.

Namun demikian, para pimpinan yang menjadi panutan bagi para milenial, perlu berhati-hati dengan karakter milenial yang cenderung individualis. Mendorong perilaku kolektif pada milenial yang individualis terbukti bukan tugas yang mudah. Majalah terkemuka TIME, pernah mengangkat topik milenial sebagai tajuk utama dengan judul: *The Me Me Me Generation* (TIME, 9 Mei 2013), dengan ulasan yang antara lain mengangkat karakteristik individualis milenial. Lebih jauh lagi, penurunan sentralitas kerja secara signifikan menurunkan minat pada visi yang diberikan oleh pemimpin dan, sebagai konsekuensinya, mengurangi kekuatan motivasi inspirasional dari pimpinan.

Pada beberapa tahun terakhir karyawan generasi milenial mulai mendapatkan sorotan dibidang industri dan organisasi. Hal ini dikarenakan jumlah karyawan generasi

milenial yang semakin bertambah dari tahun ke tahun.

Perbedaan generasi menyebabkan perbedaan yang signifikan terhadap nilai, sikap, preferensi, dan perilaku dari generasi milenial (Hernaus & Vokic, 2014). Oleh karenanya generasi milenial cenderung memiliki ciri seperti cerdas, kreatif, produktif, berorientasi pada pencapaian prestasi (*achievement oriented*), mencari pengembangan personal, kebermaknaan karir, dan mencari mentor atau supervisor untuk mendorong dan memfasilitasi pengembangan profesionalitas (Kicheva, 2017). Hannus (2016) menyatakan bahwa, para generasi milenial akan merasa termotivasi dalam bekerja apabila mereka mendapatkan feedback dan perhatian secara personal, adanya mentoring dan empowerment terhadap diri mereka, komunikasi yang transparan dan terbuka dengan atasan, goal setting dan visi yang jelas, adanya apresiasi terhadap kesejahteraan dan *work-life balance*, serta adanya motivasi ekstrinsik yang mendorong mereka untuk semakin termotivasi dalam bekerja. Tanner (2010) juga menyebutkan generasi milenial tidak mengharapkan untuk bekerja di bidang karir yang sama, generasi milenial juga mengharapkan perusahaan mampu menyediakan keseimbangan kehidupan kerja, kompensasi yang adil, pengembangan profesional, kesempatan untuk membuat perbedaan, kepemimpinan yang menginspirasi, dan lingkungan kerja yang positif.

Peneliti melaksanakan penelitian pendahuluan guna mengetahui pemahaman, persepsi, pendapat ASN Milenial mengenai harapan Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja pada Organisasi Kementerian Perdagangan diantara lain yang dapat disimpulkan adalah :

1. Kepemimpinan yang diharapkan adalah kepemimpinan yang demokratis dan transformasional.
2. Birokrasi yang cepat, efisien, efektif.
3. Teknologi yang mutakhir dan ahli dalam teknologi.
4. Pemberian reward dan apresiasi yang berimbang dengan pencapaian.

5. Fleksibilitas dalam pekerjaan.
6. Lingkungan pekerjaan yang dinamis, berpikir kritis, kreatif, inovatif, aktif dan terbuka, sikap yang lebih maju dan modern, berekspresif, beretika sopan santun dan normatif.
7. Visioner, berfokus pada pengembangan diri dan diklat kepemimpinan serta karir.

Pada Penelitian yang dilakukan oleh Baihaqi (2010) Menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan dipandang secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja melalui kecermatannya dalam menciptakan pekerjaan dan lingkungan kerja yang menarik, pelimpahan tanggung jawab serta penerapan peraturan dengan baik. Namun disisi lain, penelitian yang dilakukan oleh Siregar (2006) Gaya kepemimpinan tidak mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini berusaha untuk menemukan korelasi secara deskriptif terkait aktualisasi proses kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja di Kementerian Perdagangan sehingga dapat memberikan masukan secara ilmiah kepada stakeholder yang terkait pengembangan Sumber Daya Manusia.

METODOLOGI

Metode pengolahan data

Pendekatan metode yang akan digunakan pada mekanisme distribusi ini adalah *deskriptif korelasional* bertujuan membuat deskripsi secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta dan sifat-sifat dari populasi. Melalui penerapan metode deskriptif diharapkan peneliti mendapatkan informasi yang tepat dan akurat serta gambaran korelasi dari dampak gaya kepemimpinan (X) terhadap kepuasan kerja (Y). Gay dalam Mahmud (2011, hlm. 159) berpendapat bahwa ukuran minimum sampel yang dapat diterima berdasarkan metode penelitian yang digunakan, yaitu metode *deskriptif korelasional*, minimal 30 subjek.

Perceptions of Leadership (angket). Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat

pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. (Sugiyono, 2017, p.199). Alasan memilih teknik ini adalah karena populasi penelitian tersebar di wilayah yang luas serta dengan jumlah responden yang cukup besar. Adapun jenis kuesioner yang dipilih adalah angket tertutup yaitu responden menjawab pernyataan dengan memilih alternatif jawaban yang telah tersedia.

Angket tertutup tersebut dikonversi menjadi sebuah nilai dengan Skala likert kemudian setelah data terkumpul keseluruhan lalu diolah menggunakan alat bantu sehingga menghasilkan kesimpulan dari penelitian yang dilakukan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi berganda. Analisis variabel prediktor dan ditandai dengan huruf X, kedua variabel dependen: yaitu variabel yang nilainya tergantung pada variabel independent, sering disebut variable respon dan ditandai dengan Y.

Uji Korelasi digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh perubahan dari suatu variabel independent terhadap variabel dependent. Variabel independent yaitu variabel yang nilainya tidak tergantung pada variabel lain, dan sering disebut variabel prediktor dan dikombinasikan dengan huruf X, kedua variabel dependen : yaitu variabel yang nilainya tergantung pada variabel independent, sering disebut variable respon dan dikombinasikan dengan Y.

Identifikasi Parameter penentu kluster

Instrumen Kepemimpinan Transformasional (*Multifactor Leadership Questionnaire-MLQ*) :

- a. *Idealized influence/ kharismatik,*
- b. *Inspirasioanal Motivation*
- c. *Intellectual Stimulation*
- d. *Individualized Consederation*

a) *Charisma atau idealized Influenced* merupakan sebuah proses yang padanya seorang pemimpin mempengaruhi para pengikut dengan menimbulkan emosi-emosi yang kuat dan identifikasi dengan pemimpin tersebut.

b) *Inspirational motivation* merupakan sejauh mana seorang pemimpin mengkomunikasikan sebuah visi yang menarik, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha-usaha bawahan, dan memodelkan perilaku-perilaku yang sesuai.

c) *Intellectual Stimulation* adalah sebuah proses yang padanya para pemimpin meningkatkan kesadaran para pengikut terhadap masalah-masalah dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang masalah-masalah dari sebuah perspektif baru.

d) *Individualized consideration* merupakan sebuah proses yang padanya seorang pemimpin memberi dukungan, membesarkan hati dan memberi pengalaman-pengalamantentang pengembangan kepada para pengikut.

The Minnesota Satisfaction Questionnaire dirancang untuk mengukur kepuasan dari seorang karyawan dengan pekerjaannya. MSQ mengukur kepuasan kerja di 20 indikator yang berbeda:

- Ability Utilization*
- Achievement*
- Activity*
- Advancement*
- Authority*
- Companies Policy Security*
- Social Status Variety*
- Moral Values Responsibilities*
- Recognition*
- Supervision-Human Relations*
- Supervision-Technical*
- Working Conditions*
- Compensation*
- Creativity*
- Co-workers*
- Independence*
- Social services*

Dalam penyusunan instrumen penelitian digunakan model dari Rensis Likert. Menurut Sugiyono (2012, hlm. 134), Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dengan menggunakan Skala Likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator dan sub indikator. Kemudian sub indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen berupa pernyataan yang perlu dijawab oleh responden. Adapun skala option dan pembobotan yang digunakan seperti pada tabel 1.

Tabel 1 Pembobotan Option Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja

No	Option	Skor
1	Sangat Setuju	5
2	Setuju	4
3	Netral	3
4	Tidak Setuju	2
5	Sangat Tidak Setuju	1

Klasterisasi untuk menentukan sentra distribusi.

Semua data dimasukkan ke dalam dan dianalisis menggunakan Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) for Windows, versi 23.0. Sebelum analisis statistik, perapihan data dilakukan dengan menggunakan Microsoft Excel 2016

Korelasi Pearson digunakan untuk menguji hubungan yang signifikan antara variabel kontinu dari empat subskala kepemimpinan transformasional MLQ-5X instrumen dan tingkat kepuasan kerja ASN Generasi Milenial. Sugiyono (2017, p.147) memberikan interpretasi koefisien korelasi seperti terdapat dalam Tabel 2.

Tabel 2 Interpretasi Koefisien Korelasi Sumber:Sugiyono (2017,p.147)

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat Rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,000	Sangat Kuat

Pada tabel 3 menunjukkan bahwa Pearson Correlation Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja sebesar 0,821 dan Signifikansi 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa antara Gaya Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja dalam penelitian ini memiliki korelasi yang sangat kuat yaitu 0,821 dan memiliki korelasi signifikan (0,000 < 0,05).

Tabel 3 Hasil Uji Korelasi Pearson

		Gaya Kepemimpinan	Kepuasan Kerja
Gaya Kepemimpinan	Pearson Correlation	1	,821**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	59	59
Kepuasan Kerja	Pearson Correlation	,821**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	59	59

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber: Data diolah, 2020

KESIMPULAN

A. SIMPULAN

Berdasarkan hasil uji korelasi antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja dapat diketahui bahwa probabilitas $0,000 < 0,05$ (taraf signifikan 5%) dan nilai korelasi sebesar 0,821 maka H_0 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa ada hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja yang positif dan signifikan. Temuan yang dapat disimpulkan dalam penelitian ini adalah:

1. Gaya kepemimpinan transformasional mendapatkan rata-rata 3,3 dengan nilai terendah pada variabel bahwa pimpinan tidak menghubungi responden apabila responden tidak menghubungi dia yaitu mendapat skor 2,6 yang berarti bahwa pimpinan senantiasa menghubungi responden dalam koordinasi pekerjaan baik dihubungi lebih dahulu atau tidak.

Kepuasan Kerja mendapatkan rata-rata skor 3,5 dengan nilai terendah ada pada 2 variabel yaitu variabel gaji yang diterima sebanding dengan jumlah pekerjaan yang dilakukan dan kondisi lingkungan kerja seperti ketersediaan ruangan dan peralatan kerja dari organisasi cukup memadai. Hal ini mengindikasikan bahwa responden rata-rata memberikan penilaian bahwa gaji serta fasilitas menjadi titik kunci yang perlu diperhatikan oleh pimpinan organisasi.

B. Rekomendasi

Saran untuk kebijakan instansi perlunya pengelolaan SDM ASN Generasi Millennial di Kementerian Perdagangan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan transformasional menekankan prinsip dan dukungan inspirasional untuk pengembangan sumber daya manusia yang berguna untuk memudahkan adaptasi terhadap perubahan akibat dari kemajuan teknologi informasi dalam industri 4.0.
2. Gaya kepemimpinan transformasional cocok untuk organisasi dengan lingkungan yang dinamis yang membutuhkan tingkat kreativitas dan inovasi yang tinggi.
3. Hasil yang diharapkan dari penerapan gaya kepemimpinan transformasional hanya dapat diraih disaat pemimpin terus memberikan inspirasi kepada bawahannya untuk lebih sadar akan pentingnya dari tujuan suatu pekerjaan/kegiatan, memberi perhatian khusus pada aktualisasi harga diri karyawan, memberikan makna dan tugas yang menantang bagi pengembangan pegawai, mendorong semangat dan kreativitas pegawai serta melakukan identifikasi perbedaan kebutuhan, kemampuan dan aspirasi ketika menyediakan pembinaan, pengembangan dan pengawasan.

Untuk melengkapi kepemimpinan transformasional, perlu dipertimbangan hasil studi yang memunculkan teori *e-Leadership*. Teori ini mempelajari kepemimpinan dalam lingkungan kerja yang didukung teknologi, yang berdampak pada potensi interaksi, jarak ruang fisik, dan jaringan komunikasi elektronik. Pendekatan teori *e-Leadership* bisa sangat efektif ketika diterapkan pada karyawan milenial karena mereka sebagian besar ahli teknologi. Penerapan *e-Leadership* dapat mendukung proses kepemimpinan dalam organisasi dengan cara yang prosesnya lakukan secara virtual. Misalnya, pertemuan dan pelatihan rutin dilakukan melalui internet. Hal ini memungkinkan karyawan untuk memiliki jadwal dan pengaturan kerja yang lebih fleksibel karena mereka tidak harus datang ke kantor pada jam yang sama setiap hari dan mereka dapat melakukan pekerjaan dari rumah. Ini dapat mengarah pada

keseimbangan kehidupan kerja yang lebih baik - nilai kerja yang penting bagi milenial (Ningky Sasanti Munir, 2020).

REFERENSI

- Baihaqi, M. Fauzan. 2010. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening*. Skripsi. Universitas Diponegoro. Jakarta
- Colin J. Turey. 2013. *Perceptions of Leadership Styles and Job Satisfaction in a Sample of High School Athletic Directors in the United States*. University of North Florida.
- David J. Weiss, Rene V. Dawis, George W. England, Lyod H. Lofquist. 1967. *Manual for The Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Industrial Relations Center University of Minnesota.
- EBSCO Corporate Solutions. 2016. *Millennials In The Workplace. Finding Information To Get The Job Done*.
- Najda Hayajneh, Taghrid Suifan, Bader Yousef Obeidat, Mohammd Abuhashesh, Raed Kareem Kanaan. 2020. *The Relationship between Organizational Changes and Job Satisfaction in the Jordanian Telecommunication Industry*. Journal of Social Sciences .Vol 9, Number 1.
- Ningky Sasanti Munir. 2020. *Kunci bagi Pemimpin Para Milenial*. SWAOnline . Kelompok Keahlian Transformasi Strategik dan Inovasi PPM Manajemen. 10 Maret.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung :Alfabeta, CV.
- Syarif Hidayatullah, Abdul Waris *, Riezky Chris Devianti, Syafitrilliana Ratna Sari, Irawan Ardi Wibowo, Pande Made PW. 2018. *Perilaku Generasi Milenial dalam Menggunakan Aplikasi Go-Food*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan. Vol.6..No.2.hal.240-249.
- Raden Andriani Lestari, 2014. *Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif Dan Komitmen Organisasi Terhadap Efektifitas Implementasi Rencana Strategik Pada Madrasah Aliyah Di Kabupaten Sukabumi Jawa Barat*. Universitas Pendidikan Indonesia.
- Rahmatika Sari Amalia dan Cholicul Hadi. 2019. *Peran desain pekerjaan dan karir bagi karyawan generasi milenial*. Jurnal Fenomena, Vol. 28 No. 1, hal. 10-21
- Suliaman Ibraheem Shelash Mohammad, Hussein Ali AL-Zeaud, Ayaf Mohammad Essam Batayneh. 2011. *The relationship between transformational leadership and employees' satisfaction at Jordanian private hospitals*. Business and Economic Horizons. Vol 5. Issue 2. 1. pp; 35-46.
- Susilo Toto Raharjo, Durrotun Nafisah. 2006. *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan* (Studi Empiris Pada Departemen Agama Kabupaten Kendal Dan Departemen Agama Kota Semarang). Jurnal Studi Manajemen & Organisasi. Vol. 3, No. 2. Hal 69.
- Suyanto. 2018. *Transformational Leadership :Gaya Kepemimpinan Millennial Di Era Industri 4.0*. Working Papers of Innovation in Economics.
- Uzair Khuwaja, Kaleem Ahmed, Ghulam Abid & Ahmad Adeel. 2020. *Leadership and employee attitudes: The mediating role of perception of organizational politics*. Cogent Business & Management. 7:1, 1720066.

PERSEPSI PESERTA ATAS PENYELENGGARAAN MASSIVE OPEN ONLINE COURSE (MOOC) AUDIT BERBASIS RISIKO

Evan Evianto

Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pengawasan BPKP

Article history

Received : 6 August 2020

Revised : 12 August 2020

Accepted : 19 August 2020

*Corresponding author

Evan Evianto

Email : evan.evianto@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini ditujukan untuk mengidentifikasi dan mengukur faktor-faktor penentu keberhasilan dalam penyelenggaraan *Massive Open Online Course (MOOC)* pada pelatihan teknis bagi jabatan fungsional auditor di lingkungan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan. Penelitian didasarkan pada persepsi peserta diklat yang diperoleh dari jawaban atas pertanyaan-pertanyaan pada kuesioner yang diisi pada saat menyelesaikan sesi pembelajaran. Pertanyaan dibagi menjadi lima kelompok pertanyaan yang menurut literatur merupakan faktor-faktor penentu keberhasilan meliputi penyelenggaraan pelatihan, materi pelatihan dan desain pembelajaran, widyaiswara/instruktur *online*, infrastruktur pelatihan, dan layanan dukungan. Sampel dalam penelitian diambil dari sesi pembelajaran MOOC mencakup 165 tanggapan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peserta diklat berpendapat bahwa faktor infrastruktur pembelajaran merupakan faktor penentu keberhasilan paling penting dan kemudian diikuti faktor widyaiswara/instruktur *online*. Sedangkan faktor materi pelatihan dan desain pembelajaran dipersepsikan oleh peserta diklat sebagai faktor yang paling kecil pengaruhnya pada keberhasilan pelaksanaan MOOC.

Keywords: MOOC; internal auditor pemerintah; konektivitas; desain pembelajaran; pelatihan

Abstract

This study is aimed at identifying and measuring the critical success factors in the implementation of the Massive Open Online Course (MOOC) in technical training for auditor within the Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan. The study is based on the perceptions of training participants obtained from the answers to the questions in the questionnaire that were filled out when completing the learning session. The questions are divided into five groups of questions which according to the literature are critical success factors including the provision of training, training materials and learning designs, online lecturers / instructors, training infrastructure, and support services. The sample in the study was taken from the MOOC learning session which included 165 responses. The results showed that the training participants perceived that the learning infrastructure factor was the most important determinant of success and was followed by the online instructor / instructor factor. While the training material and learning design factors were perceived by the training participants as the least influencing factors on the successful implementation of the MOOC.

Keywords: MOOC; government internal auditor; connectivity; learning design; training

© 2020 Pusdiklat Perdagangan. All rights reserved

PENDAHULUAN

Penyelenggaraan pelatihan dalam jaringan secara terbuka dengan jumlah peserta yang banyak atau dikenal dengan *Massive Open Online Course (MOOC)* telah mendapat peningkatan perhatian dan ketertarikan dari beberapa komunitas dan institusi yang terlibat dalam pendidikan jarak jauh secara daring. Meskipun pada awalnya MOOC diprakarsai dan diarahkan oleh beberapa asumsi pedagogis yang sangat spesifik, namun dalam perkembangannya MOOC telah berkembang dan menyebar tanpa harus mengikuti asumsi-asumsi dari sisi pedagogi (Clara dan Barbera, 2013).

Pengertian MOOC, merujuk pada pelatihan *Connectivism and Connective Learning* yang digagas oleh George Siemens dan Stephen Downes pada 2008 di Kanada. Berdasar teori *Connectivism* yang dikembangkan oleh George Siemens, proses pembelajaran di bidang pendidikan mengalami perubahan setelah dipopulerkannya teknologi pembelajaran di dalam dan di luar ruang kelas. Karakteristik utama dari *connectivism* adalah memungkinkan sejumlah besar siswa untuk berkolaborasi di antara mereka sendiri, membuat konten baru dan memulai diskusi dan debat baru, di mana siswa memiliki kebebasan untuk menciptakan lingkungan belajar pribadi secara mandiri (*Personal Learning Environment/PLE*) serta dapat mengembangkan suatu pengetahuan melalui kolaborasi di antara peserta pelatihan di forum diskusi dan debat di lingkungan virtual sehingga mendorong pengetahuan yang saling berhubungan. Peserta pelatihan melakukannya dengan menggunakan banyak *platform* yang beragam seperti forum, blog dan jejaring media sosial.

Penyelenggaraan pelatihan melalui MOOC menggunakan sumber daya teknologi yang beragam sehingga para peserta dapat belajar dan saling berhubungan untuk berkolaborasi. Hal tersebut menjadikan pembelajaran melalui MOOC menyediakan pengetahuan menjadi dapat dicapai dan tersedia untuk semua peserta pelatihan melalui berbagi konten. Materi pelatihan dalam format MOOC dapat mencakup silabus, bahan bacaan, tugas, kuis, kegiatan belajar interaktif, evaluasi selama pembelajaran berlangsung, dan evaluasi akhir

hasil belajar. Bahan ajar pelatihan mencakup modul, bahan ajar, ceramah video pendek atau webinar, kemudian kolaborasi pembelajaran antar peserta melalui diskusi pada forum diskusi dan *chat room* untuk meningkatkan konsep dan praktik (Billings, 2014).

MOOC memiliki potensi untuk meningkatkan pendidikan dan indeks pembangunan manusia (standar hidup) di Indonesia. Lembaga pendidikan di lingkungan pemerintahan dapat menggunakan peluang itu sebagai motivasi dan dorongan untuk menyelenggarakan MOOC. Wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia yang luas memang menjadi tantangan dalam kesenjangan infrastruktur teknologi informasi (Berliyanto dan Santoso, 2018)

Penyelenggaraan MOOC adalah pelatihan online berbasis web dimana peserta memiliki lingkungan belajar online dengan kebebasan belajar yang terbuka dan mudah diakses. MOOC menciptakan pendekatan baru dalam pembelajaran dan pengajaran, karena dalam pelatihan tidak dilakukan secara kelas konvensional tatap muka dan tidak juga menggunakan pendekatan pelatihan secara *blended learning*. Dalam penyelenggara pelatihan MOOC menyediakan fasilitator yang memfasilitasi partisipasi peserta dengan melibatkan dan berinteraksi dengan peserta (Woon, 2019).

Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) merupakan salah satu instansi pemerintah yang memiliki unit kerja yang tidak saja berkedudukan di ibukota negara, Jakarta namun juga tersebar tiga puluh empat provinsi di Indonesia. Tantangan pengembangan kompetensi aparatur sipil negara di lingkungan BPKP tentu meliputi anggaran penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan bagi seluruh pegawai. Menghadapi tantangan tersebut maka penyelenggaraan pelatihan menggunakan format MOOC diharapkan menjadi sebuah solusi atas keterbatasan anggaran untuk pengembangan kompetensi pegawai.

Pada tanggal 10 September 2018 sampai dengan 28 September 2018 untuk pertama kali BPKP melalui unit kerja Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pengawasan menyelenggarakan pelatihan dengan format MOOC. Pelatihan

tersebut diikuti oleh 176 peserta yang tersebar di unit kerja-unit kerja BPKP yang berada di Jakarta maupun yang tersebar pada ibukota-ibukota provinsi di wilayah Indonesia. Adapun materi pelatihan dalam penyelenggaraan MOOC tersebut adalah Audit Berbasis Risiko. Karya tulis ilmiah ini dimaksudkan untuk mempelajari bagaimana persepsi peserta pelatihan atas penyelenggaraan MOOC yang pertama kali ini. Dan selanjutnya apa saja faktor-faktor keberhasilan yang paling berperan dalam mendukung keberhasilan penyelenggaraan MOOC tersebut berdasarkan persepsi peserta pelatihan

METODOLOGI

Pemilihan Sampel

Diklat MOOC Audit Berbasis Risiko di Lingkungan BPKP pada tanggal 10 September 2018 sampai dengan 28 September 2018. Pelatihan dengan format MOOC ini didesain untuk lima puluh jam pelatihan dalam kurun waktu sembilan belas hari kalender. Peserta pelatihan Audit Berbasis Risiko ini mencapai 176 orang jabatan fungsional auditor yang tersebar di unit kerja-unit kerja di lingkungan BPKP. Dalam penyelenggaraan ditunjuk seorang widyaiswara sebagai fasilitator yang bertugas memfasilitasi peserta pelatihan selama pelatihan meliputi kegiatan memberikan penjelasan kepada peserta atas materi terkait, menjawab pertanyaan dari peserta, memberikan penugasan dan memberikan evaluasi atas penugasan yang diselesaikan peserta.

Tabel 1. Profil Demografi dan Deskripsi Statistik

Uraian		Fre-kuensi	Per-sentase
Jenis Kelamin	Laki-Laki	117	70,91
	Wanita	48	29,09
Umur	21-30 th	71	43,03
	31-40 th	45	27,27
	41-50 th	29	17,58
	>51 th	20	12,12

Desain pembelajaran disesuaikan dengan kurikulum atas program pelatihan Audit Berbasis Risiko meliputi penyediaan modul cetak dalam

format .pdf, video materi sesuai bahan ajar, quiz terkait materi, *pre* dan *post test*. Peserta dinyatakan berhak atas sertifikat mengikuti pelatihan dengan kriteria nilai *post test* minimal 70.

Sampel dalam penelitian mencakup 165 responden dari 176 peserta MOOC atau 93,75%.

Pertanyaan Penelitian

Pertanyaan penelitian yang dikembangkan pada penelitian ini, meliputi:

1. Apakah pembelajaran MOOC pada Diklat Audit Intern Berbasis Risiko sudah efektif?
2. Faktor keberhasilan apa yang paling menonjol?

Untuk menjawab pertanyaan penelitian tersebut dikembangkan lima kelompok pertanyaan meliputi 31 pertanyaan menggunakan skala Likert 5-poin atas tanggapan yang diberikan meliputi: kurang (skor 1), cukup (skor 2), baik (skor 3), sangat baik (skor 4) dan memuaskan (skor 5). Persepsi peserta pelatihan merupakan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan pada kuesioner yang diisi pada saat menyelesaikan sesi pembelajaran MOOC untuk mengetahui seberapa efektif pembelajaran MOOC berdasarkan persepsi peserta diklat.

Metode pengolahan data

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Data pada penelitian ini merupakan data primer yang diperoleh menggunakan kuesioner yang terdapat pada moodle sistem manajemen pembelajaran *e-learning* sebagai infrastruktur pendukung dalam penyelenggaraan MOOC.

Dalam penelitian ini terdapat lima faktor penentu keberhasilan (*Critical Succesful Factor/CSF*) yang dianalisis mengacu pada Govindasamy (2002) dan Selim (2005) meliputi faktor peserta diklat dalam penyelenggaraan pembelajaran (PDM), faktor materi pelatihan dan desain pembelajaran (DPM), faktor widyaiswara/instruktur online (WIO), faktor infrastruktur MOOC (IFM), dan faktor layanan pendukung (SUP).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Persepsi responden atas faktor-faktor keberhasilan pelatihan MOOC ditunjukkan pada Tabel 2. Secara umum semua faktor keberhasilan masih berada pada level Baik dengan rata-rata skor penilaian dari responden sebesar 3,63 atau dapat diartikan bahwa capaian efektivitas penyelenggaraan pelatihan MOOC Audit Berbasis Risiko mencapai 72,51% dari skor maksimal 5 (memuaskan).

Tabel 2. Deskripsi Statistik Persepsi Responden Faktor-Faktor Penentu Keberhasilan MOOC Audit Berbasis Risiko

Faktor Penentu Keberhasilan	Mean	Standar Deviasi
PDM	3,59	0,88
DPM	3,54	0,88
WIO	3,70	0,86
IFM	3,72	0,88
SUP	3,58	0,84

Informasi dalam tabel di atas memberikan bukti empiris CSF terkait penyelenggaraan MOOC Audit Berbasis Risiko yang diselenggarakan, di mana faktor Infrastruktur Penyelenggaraan MOOC (IFM) (rata-rata/mean=3,72) adalah faktor paling penting dalam mendorong keberhasilan program pelatihan melalui format MOOC. Beberapa kekuatan dalam faktor infrastruktur penyelenggaraan MOOC termasuk Sistem selalu online ketika diakses, keamanan data peserta terjaga dengan baik, hasil

pembelajaran tercatat dengan akurat, respon yang cepat dari server e-Learning dengan rata-rata kurang dari 10 detik serta Jadwal pemeliharaan sistem diinformasikan dengan baik sehingga tidak mengganggu jadwal belajar peserta.

Setelah faktor Infrastruktur Penyelenggaraan MOOC, faktor Widyaiswara/Instruktur Online (rata-rata/mean=3,70) adalah faktor kedua yang menurut responden dipersepsikan sebagai faktor keberhasilan terpenting. Beberapa kekuatan dalam faktor Widyaiswara/Instruktur Online termasuk disiplin jadwal kehadiran online, penguasaan konten, keterampilan komunikasi dan menjawab pertanyaan, kemampuan memimpin diskusi dengan baik, memberikan motivasi dan perhatian kepada peserta, juga kecepatan dan ketepatan dalam menanggapi pertanyaan peserta.

Untuk faktor Penyelenggaraan Diklat MOOC responden mempersepsikan bahwa pelatihan MOOC yang dikembangkan sudah baik (mean=3,59). Hal ini menunjukkan bahwa responden merasakan dalam pelaksanaan pembelajaran MOOC responden tidak mengalami kesulitan. Dimana bila dilihat dari profil umur, lebih dari 70% responden merupakan peserta diklat yang memiliki rentang usia 21 tahun sampai dengan 40 tahun, sedangkan peserta diklat yang umurnya di atas 40 tahun persinya sebesar 29,70%. Hal ini juga didukung kondisi dimana responden sudah merasakan pengalaman mengikuti e-learning dalam sertifikasi jabatan fungsional auditor.

Selanjutnya peserta MOOC mempersepsikan faktor layanan pendukung dalam MOOC secara umum sudah baik



Gambar 1. Persepsi Responden atas Pelatihan MOOC dalam Persentase

(mean=3,58). Beberapa faktor yang terkait dengan layanan pendukung dalam MOOC mencakup *call center* selalu dapat dihubungi pada jam kerja dan hari kerja, respon cepat, tiket untuk dukungan teknis dengan cepat dikembalikan dalam waktu kurang dari 1 jam selama jam kerja, dan *live chat* merespons dalam waktu kurang dari 5 menit selama jam kerja.

Bukti lain menunjukkan bahwa faktor materi pelatihan dan desain pembelajaran adalah faktor keberhasilan yang terlemah dibandingkan dengan faktor keberhasilan yang lain meskipun responden mempersepsikan materi pelatihan dan desain pembelajaran sudah baik (mean=3,54). Beberapa hal terkait dalam faktor materi pelatihan dan desain pembelajaran meliputi kualitas audio visual modul sudah baik, modul pembelajaran mudah dipahami, kalimat yang digunakan yang sudah baik, referensi dan materi pendukung modul pembelajaran sudah lengkap. Selanjutnya responden juga menilai kasus/latihan yang diberikan relevan dengan pekerjaan sehari-hari serta tujuan pembelajaran dan hasilnya disebutkan dengan jelas.

Dengan demikian, penelitian ini membuktikan bahwa pelatihan melalui MOOC pada Pelatihan Audit Berbasis Risiko secara umum sudah berjalan efektif. Dimana penyelenggaraan MOOC dirasakan mudah oleh responden. Selain itu beberapa manfaat dari yang dirasakan peserta pelatihan adalah mencakup kenyamanan, korelasi dengan kurikulum, kombinasi bahan teoretis dan praktis. Informasi pada Gambar 1. menunjukkan bahwa atas lima faktor penentu keberhasilan yang diselidiki setidaknya 92,21% dari responden mempersepsikan bahwa proses pembelajaran melalui MOOC sudah berjalan baik.

Pelaksanaan MOOC yang dirancang dan diselenggarakan dengan suasana nyaman, peserta dapat mengatur waktu secara efisien, menyediakan materi teoretis dan praktis yang bermanfaat. Dalam program pelatihan aparat sipil negara sebagai proses mendidik orang dewasa memerlukan pemilihan alat yang tepat untuk melatih

mereka dan mengintegrasikannya ke dalam proses pembelajaran (Smith, 2017).

SIMPULAN

MOOC adalah metode pelatihan yang dapat digunakan sebagai solusi dalam menyelesaikan masalah dalam pelatihan konvensional dengan memberikan banyak manfaat. Studi ini menyimpulkan bahwa lima faktor penentu keberhasilan atas penyelenggaraan MOOC yang terdiri dari penyelenggaraan pelatihan, materi pelatihan dan desain pembelajaran, widyaiswara/instruktur online, infrastruktur pembelajaran, dan layanan pendukung pembelajaran memiliki peran penting dalam keberhasilan proses pembelajaran pada pelatihan MOOC Audit Berbasis Risiko. Oleh karena itu lima faktor-faktor penentu keberhasilan tersebut harus dirancang secara memadai sehingga pelatihan dan pencapaian tujuan pembelajaran dapat dicapai dengan baik.

REFERENSI

- Berliyanto, Berliyanto & Santoso, Harry., 2018. Indonesian Perspective on Massive Open Online Courses: Opportunities and Challenges, *Journal of Educators Online*. 15. 10.9743/JEO2018.15.1.11.
- Billings, Diane M., 2014. Understanding Massively Open Online Courses, *The Journal of Continuing Education in Nursing*, Vol 45, No 2, 2014.
- Clara, M., and Barbera, E., 2013. Learning Online: Massive Open Online Courses (MOOCs), Connectivism, and Cultural Psychology, *Distance Education*, 34:1, June 2013, pp.129-136.
- Govindasamy, T. (2002). Successful implementation of e-Learning: Pedagogical considerations. *The Internet and Higher Education*, 4(3-4), 287-299.
- Greene, H., and Marcham, C. L., 2019. Online vs Conventional Safety Training, *Professional Safety Journal*, January 2019, pp. 26-31.
- Selim, H. M., 2005. E-Learning Critical Success Factors: An Exploratory Investigation of Student Perceptions. *Information Resources Management Association International Conference*. Hershey, PA.: Idea Group Publishing.

- Smith, S. P., 2017. Adult Learners Effective Training Methods, *Professional Safety Journal*, December 2017, pp. 22-25.
- Woon, You Huay., 2019. Students' Perception about Learning using MOOC. *iJET – Vol. 14, No. 18*, 2019.

COACHING DALAM AGENDA HABITUASI DITINJAU DARI MODEL GROW

Machmudan

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumberdaya Manusia Kabupaten Natuna

Article history

Received : 7 Agustus 2020

Revised : 14 Agustus 2020

Accepted : 21 Agustus 2020

*Corresponding author

Machmudan

Email : machmudansadik@gmail.com

Abstract

Training supported by coaching was convinced as effective method to increase personell or organization performance. Pre service training for civil servant candidate also using coaching as method in habituation agenda, but is not use specific coaching model, coaching is not effective yet to increase civil servant candidate performance in habituation agenda. This study aims to describe coaching in habituation agenda in pre service training related goal, reality, option, and will. This study is literature study research by qualitative approach, using GROW coaching model formulating by Sir John Whitmore. The data were collected using literature study and document. Result of the study found that: coaching in habituation agenda related by goal including understanding goal, setting goal, and result in habituation agenda; reality including define organization issue, setting creative problem solving, deciding solution in actualization plan; option including set activities and step of activities, output, analyzing relations between activities with civil servant basic value, analyzing relations between activities with vision and mission of organization, analyzing relations between activities with strengthening organization value and actualization plan seminar presentation; and will including implementing of actualization, reporting, and actualization seminar presentation. It is neccesarry to coach in habituation agenda for coach and coachee related by goal, reality, option, and will in appropriate quality and skillful coaching.

Keywords: coaching, pre service training for civil servant candidate, GROW model

© 2020 Pusdiklat Perdagangan. All rights reserved

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pelatihan kepada pegawai yang didukung *coaching* mampu meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi. *Coaching* dewasa ini dipercaya sebagai metode pengembangan sumber daya manusia yang efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi. Demikian pula pada pelatihan dasar CPNS didukung *coaching* pada agenda habituasi sebagaimana diatur dalam Peraturan LAN

Nomor 12 Tahun 2018 Tentang Pelatihan Dasar CPNS. Agenda habituasi merupakan pembelajaran yang memfasilitasi peserta melaksanakan aktualisasi melalui pembiasaan diri terhadap kompetensi yang telah diperolehnya melalui berbagai Mata Pelatihan yang telah dipelajari.

Coaching pada agenda habituasi dilakukan antara *coach* (widyaiswara) dan *coachee* (peserta pelatihan) melalui proses tatap muka meliputi penyusunan dan penyajian

rancangan aktualisasi di tempat pelatihan, dan proses *coaching* jarak jauh atau daring menggunakan teknologi informasi seperti *email*, *whatsapp*, media sosial, dan lain-lain meliputi aktualisasi di tempat kerja *coachee*, penyusunan dan penyajian hasil aktualisasi pada akhir pelatihan.

Coaching dalam agenda habituasi belum sepenuhnya efektif mencapai tujuan agenda habituasi. Permasalahan ini berdampak pada penyusunan rancangan aktualisasi, pelaksanaan aktualisasi, dan hasil aktualisasi belum sepenuhnya mencapai tujuan agenda habituasi. Hal ini disebabkan *coaching* pada agenda habituasi belum ditentukan modelnya secara spesifik. *Coaching* dilaksanakan berdasarkan pemahaman dan pengalaman masing-masing *coach* sesuai materi *coaching* pada *workshop* atau *training of trainer* Pelatihan Dasar CPNS yang diikuti *coach*.

Untuk menjelaskan permasalahan penelitian ini digunakan *coaching* model GROW. *Coaching* model GROW dipilih karena menurut pendapat Whitmore (2017:98), "*It was simple and because it was actions and outcome focused, GROW become world famous and one of the most popular coaching model globally* (model ini sederhana dan karena model ini fokus pada aksi dan *outcome*, GROW menjadi terkenal dan salah satu model *coaching* paling populer di dunia). *Coaching* model GROW juga selaras dengan tahapan agenda habituasi yaitu menyusun dan menyajikan rancangan aktualisasi di tempat pelatihan, aktualisasi di tempat kerja, menyusun dan menyajikan hasil aktualisasi.

Kajian ini diharapkan memberikan gambaran secara menyeluruh tentang proses *coaching* pada Latsar CPNS ditinjau dari *coaching* model GROW (*Goal, Reality, Opportunity, dan Will*) dan memberikan rekomendasi penyelesaian atas permasalahan tersebut.

B. Kajian Teoritis

1) Pengertian *Coaching*

Banyak definisi tentang *coaching* yang dikemukakan para pakar atau praktisi. *Coaching is unlocking people's potential to maximize their own performance (coaching adalah membuka kunci potensi seseorang untuk meningkatkan kinerjanya*, Whitmore, 2017:12), memberdayakan orang lain dengan memfasilitasi pembelajaran diri, pertumbuhan

pribadi, dan perbaikan kinerja (Passmore, 2010:4), proses kolaborasi yang berfokus pada solusi, berorientasi pada hasil, dan sistematis, dimana *coach* memfasilitasi peningkatan atas performa kerja, pengalaman hidup, pembelajaran diri, dan pertumbuhan pribadi dari *coachee* (Grant, 1999: definisi dasar juga juga mengacu pada *Association for Coaching*, 2005), hubungan profesional antara *coach* yang berkualitas individu atau kelompok guna mendukung pencapaian hasil yang luar biasa berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan oleh individu atau kelompok tersebut (ICF, 2005), 'bertanya beberapa pertanyaan yang membantu orang-orang menemukan jawaban yang tepat untuk mereka' (Ed Batista, 2015:xi), *coaching with compassion* sebagai membantu seseorang untuk mengeksplorasi dan mengartikulasi idenya dan sebuah visi untuk masa depannya sendiri, membantu seseorang menemukan perbedaan antara ide yang dia miliki dan keharusan yang dia miliki (Boyafitz, dkk., 2019:49).

Kaswan (2012:12) merangkum pendapat pakar sebagai berikut: O'Connor dan Lages (2007:13) *coaching* adalah perubahan kognitif, emosi, yang memfasilitasi pencapaian sasaran dan peningkatan kinerja seseorang atau kehidupan pribadi (Douglas dan McCauauley, 1999), seni memfasilitasi kinerja, pembelajaran, dan perkembangan orang lain (Downey, 1999), membekali orang dengan peralatan, pengetahuan, dan kesempatan yang mereka perlukan untuk mengembangkan dirinya dan untuk menjadi lebih efektif (Peterson dan Hicks, 1999), membantu seseorang dengan cara yang dikehendakinya dan membantunya menuju arah yang hendak dicapainya, mendukung seseorang pada setiap level untuk menjadi apa yang mereka inginkan dan menjadi terbaik yang mereka mampu (O'Connor dan Lages, 2004), hubungan yang kuat bagi orang-orang untuk membuat perubahan-perubahan penting dalam hidupnya (Whitworth dkk), pembelajaran, *coach* (yang memberi *coaching*) dan *coachee* (yang menerima *coaching*) memasuki kemitraan pembelajaran bersama-sama (Sieler, 2003).

Berdasarkan pendapat tersebut di atas, disimpulkan *coaching* sebagai metode pembelajaran pada agenda habituasi Latsar

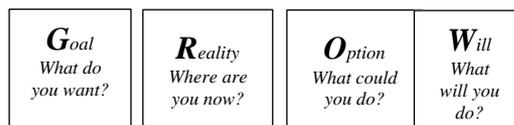
CPNS untuk menumbuhkan motivasi dan meningkatkan kemampuan peserta pelatihan melalui interaksi antara *coach* dan *coachee* dalam menyusun dan menyajikan rancangan aktualisasi di tempat pelatihan, melaksanakan aktualisasi di tempat kerja *coachee*, dan menyajikan laporan aktualisasi pada akhir pelatihan.

2) Pentingnya *Coaching* dalam Pelatihan
 Pentingnya *coaching* dalam pelatihan didukung kajian yang menyatakan *coaching* sebagai pendukung pelatihan (Homan dan Miller, Recham dalam Kaswan, 2012). *Emerging Leader Research Survey Summary Report* oleh *Center for Creative Leadership* pada 2013 menyatakan semua karyawan menginginkan keterampilannya meningkat. Cara yang mereka inginkan ternyata (yang paling digemari) adalah *face to face coaching* di tempat kerja (Gomulya dkk, 2018: xxiv). Jennifer J. Deal, *What Millennials Want from Work*, menyatakan hasil riset berdasarkan data kerja lapangan dan survey dari penelitian global pada lebih dari 25.000 milenial dan 29.000 pekerja yang lebih tua di 22 negara. Salah satu poinnya berbunyi, *coaching, not micromanaging-because Millennials value autonomy*.

3) Prinsip dan Keterampilan *Coaching*
 Banyak prinsip dan keterampilan *coaching* yang dikemukakan ahli atau pakar. Keterampilan dalam praktik *coaching* yaitu *powerful question* dan *active listening* (Whitmore, 2017:79-153); kualitas, keterampilan dan kompetensi *coaching* meliputi memiliki kualitas empati, perspektif atau pandangan, fokus yang jelas, intuisi, obyektif, dan kekuatan untuk memberi tantangan kepada *coachee*, keterampilan mendengarkan, mengajukan pertanyaan, dan mengklasifikasikan sesuai tujuan, strategi, dan tindakan (Passmore, 2010:10); delapan prinsip *coaching*, yaitu: semangat *coaching*, hubungan dan kepercayaan, bertanya dan keingintahuan, menyimak dan intuisi, umpan balik dan kesadaran, saran dan penyederhanaan, tujuan dan rencana tindakan, pertanggungjawaban dan pencapaian (Canfield dan Chee, 2016:3); sembilan prinsip dasar *coaching* dan *mentoring*, yaitu: hubungan pembelajaran, konteks, klien, *coach* dan *mentor*, hasil, kerangka proses perubahan,

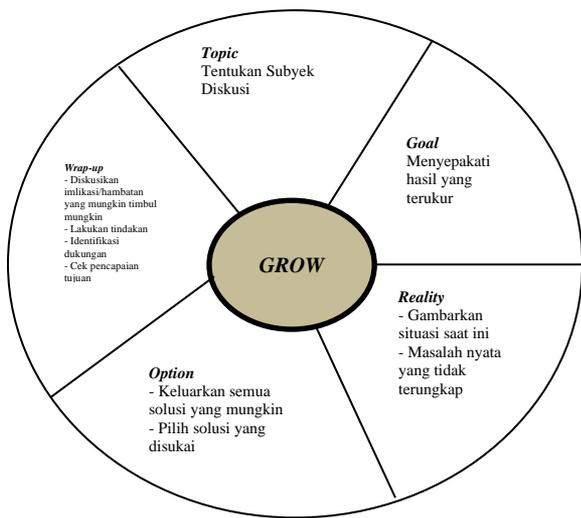
keterampilan/keahlian, kualitas *coach* dan *mentor*, dan praktik etis (Connor dan Pokora dalam Kaswan, 2012:19); prinsip *coaching* meliputi membangun kepercayaan diri, kejelasan dalam berkomunikasi, memberi dukungan, kejelasan tujuan, keterlibatan, ambil resiko, kesabaran, menjaga kerahasiaan, tidak memaksakan kehendak, bukan ajang mencari kambing hitam, fokus pada solusi, bukan masalah, dan hadir secara penuh. Keterampilan *coaching* meliputi mendengarkan dengan empati, memahami hal yang tidak dapat diungkapkan, memberi umpan balik yang membangun, bertanya, dan mendiagnosis (Gomulya, 2019:91-107). Berdasarkan penjelasan di atas, disimpulkan bahwa prinsip *coaching* merupakan tindakan, tahapan, keterampilan atau keahlian yang dipergunakan oleh *coach* dan *coachee* pada Latsar CPNS meliputi hubungan pembelajaran, keterampilan mendengarkan, bertanya, mengklasifikasi, meringkas, merefleksi, dan memberi umpan balik, membuat tujuan, strategi, dan melakukan tindakan, hubungan dan kepercayaan, pertanggungjawaban dan pencapaian *coaching* agar berjalan secara efektif.

4) Model *Coaching GROW*
 Model *GROW* adalah kependekan dari *Goal (Tujuan)*, *Reality (Realitas)*, *Option (Pilihan)*, dan *What Next atau Will (Tindakan)*. Struktur dasar model ini ditemukan oleh John Whitmore (2017:96) seperti gambar 1.



Gambar 1. Model *GROW*

Model *coaching* perilaku-model *GROW (Goal, Reality, Option, Wrap-up)*, sebuah model sederhana dan efektif yang dapat diterapkan dalam semua interaksi *coaching* (Passmore, 2010:76); lihat gambar 2.



Gambar 2. Model GROW

Model GROW efektif dalam coaching, proses coaching yang efektif membutuhkan model yang juga efektif. Coaching sesuai GROW meliputi menyepakati tujuan (*goal*), menggali realitas (*reality*), masalah, keadaan, atau situasi, menggali dan menginspirasi pilihan-pilihan (*options*) solusi, dan pernyataan komitmen atau kemauan dan rencana tindak lanjutnya (*what next* atau *will*) (Gomulya, 2019:142-154).

5) Implementasi Coaching Model GROW dalam Agenda Habitulasi

Empat komponen model GROW dalam coaching agenda habitulasi Latsar CPNS sebagai berikut:

a) Komponen Goal (Tujuan)

Coaching diarahkan pada pemahaman tujuan, penetapan tujuan, dan hasil yang akan dicapai dalam agenda habitulasi.

b) Komponen Reality (Realitas)

Coaching dilakukan dengan menemukan isu atau masalah organisasi, menetapkan gagasan kreatif pemecahan isu organisasi, menetapkan solusi pemecahan isu pada rancangan aktualisasi.

c) Komponen Option (Pilihan)

Coaching menetapkan kegiatan dan tahapan kegiatan, menetapkan *output* kegiatan, menganalisis keterkaitan kegiatan dengan nilai-nilai dasar PNS yaitu akuntabilitas, nasionalisme, etika publik, komitmen mutu, dan anti korupsi, dan menganalisis keterkaitan

kegiatan dengan visi dan misi organisasi, dan menganalisis keterkaitan kegiatan dengan penguatan nilai organisasi pada rancangan aktualisasi dan penyajian seminar rancangan aktualisasi.

d) Komponen Will (Tindakan)

Coaching dilakukan pada pelaksanaan aktualisasi di tempat kerja coachee, penyusunan laporan dan penyajian seminar aktualisasi.

C. Permasalahan

- 1) Apakah coaching pada agenda habitulasi terkait goal (tujuan), reality (realitas), option (pilihan), dan will (tindakan)?
- 2) Bagaimana proses coaching pada agenda habitulasi terkait goal (tujuan), reality (realitas), option (pilihan), dan will (tindakan)?

D. Tujuan Penelitian

- 1) Mendeskripsikan coaching pada agenda habitulasi terkait goal (tujuan), reality (realitas), option (pilihan), dan will (tindakan).
- 2) Mendeskripsikan proses coaching pada agenda habitulasi terkait goal (tujuan), reality (realitas), option (pilihan), dan will (tindakan).

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi literatur/studi kepustakaan dan dokumentasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Setelah melakukan studi literatur/kepustakaan dan dokumentasi terkait empat komponen pada agenda habitulasi diperoleh temuan dan pembahasan, sebagai berikut:

1) Komponen goal (tujuan)

Coach dan coachee memahami tujuan agenda habitulasi pada awal sesi coaching. Coach mengajukan pertanyaan kepada coachee: Apakah anda telah memahami tujuan agenda habitulasi? Coach dan coachee selanjutnya menyepakati pencapaian setiap tahapan aktualisasi dalam setiap sesi coaching.

Coaching pada tahapan ini sesuai dengan pendapat Whitmore dan Gomulya bahwa pada tahap awal coaching baik coach dan

coachee memahami dan menyepakati tujuan *coaching* pada setiap sesi *coaching*.

2) Komponen *reality* (realitas)

Coach mengajukan pertanyaan kepada *coachee* terkait pemahaman isu sebagai *reality* (realitas) seperti: Bagaimana Anda memahami *environmental scanning*, *problem solving*, dan *analysis* dalam penetapan isu? Bagaimana isu di tempat kerja Anda? Bagaimana anda menetapkan isu di tempat kerja Anda? Bagaimana data dan fakta yang relevan dengan isu yang Anda tetapkan?

Coach menganalisis keterkaitan isu dengan mata pelatihan Manajemen ASN, Pelayanan Publik, dan *Whole of Government* yang disampaikan oleh *coachee*. *Coach* mengajukan pertanyaan terbuka kepada *coachee* seperti: Bagaimana keterkaitan isu di tempat kerja Anda dengan mata pelatihan Manajemen ASN, Pelayanan Publik, dan *Whole of Government*?

Penetapan isu menggunakan alat bantu penetapan kriteria kualitas isu seperti; Aktual, Kekhalayakan, Problematik, dan Kelayakan. Alat bantu lainnya seperti analisis *USG*, sistem berpikir *mind map*, *fishbone*, *SWOT*, tabel frekuensi, atau dan lain sebagainya. *Coach* mengajukan pertanyaan bagaimana/apakah alat bantu kriteria isu yang Anda pergunakan? Bagaimana dukungan data dan fakta yang relevan dengan isu yang Anda tetapkan?

Coach menganalisis akar permasalahan, aktor yang terlibat, dan peran dari setiap aktor yang disampaikan oleh *coachee* dikaitkan dengan mata pelatihan Manajemen ASN, Pelayanan Publik, dan *Whole of Government*. *Coach* mengajukan pertanyaan bagaimana keterkaitan akar masalah dengan mata pelatihan tersebut? Siapa aktor yang terlibat dan bagaimana peran aktor dikaitkan dengan mata pelatihan?

Coach mengajukan pertanyaan bagaimana *coachee* memilih *partner* atau *role model*? Bagaimana kriteria atau indikator yang akan ditiru sesuai dengan substansi materi mata pelatihan yang telah dipelajari?

Coaching pada tahapan ini sesuai dengan pendapat Whitmore yaitu menetapkan realitas. Selaras dengan Whitmore, menurut Passmore penetapan topik seringkali terjadi, seorang *coachee* tidak sepenuhnya memahami mengenai apa yang ingin dibicarakan,

sehingga topik yang disampaikan samar-samar. Oleh karena itu, penting sekali untuk mengurai sebuah topik yang masih umum dan mendapatkan kejelasan fokus yang diinginkan *coachee*. Pendapat Gomulya juga menyatakan bahwa tahap ini merupakan eksplorasi terhadap realitas yang dihadapi *coachee*. Tujuan tahap ini adalah menemukan akar serta memperluas dan memperkaya sudut pandang *coachee* sehingga pada tahap berikutnya akan muncul gagasan tentang cara bergerak maju.

3) Komponen *option* (pilihan)

Coach menganalisis dan memvalidasi gagasan kreatif pemecahan isu dan strateginya. *Coach* mengajukan pertanyaan kepada *coachee*: Bagaimana kegiatan dan tahapan kegiatan Anda? Bagaimana *output* kegiatan Anda? Bagaimana keterkaitan kegiatan dengan nilai-nilai dasar PNS yaitu Akuntabilitas, Nasionalisme, Etika Publik, Komitmen Mutu, dan Anti Korupsi? Bagaimana keterkaitan kegiatan dengan visi dan misi organisasi Anda? Bagaimana keterkaitan kegiatan dengan penguatan nilai organisasi Anda?

Pada tahapan ini, menurut Whitmore *coaching* merupakan tindakan menetapkan pilihan. Selanjutnya Passmore menjelaskan jika *coachee* telah menggambarkan realitasnya dengan sangat rinci, peran *coach* selanjutnya adalah membantu *coachee* memunculkan beberapa pilihan dalam mengeksplorasi untuk melangkah ke depan. Selanjutnya Gomulya menjelaskan tahap ini melakukan eksplorasi terhadap pilihan-pilihan solusi.

4) Komponen *will* (tindakan)

Coach mengajukan pertanyaan kepada *coachee*: Apakah realisasi kegiatan dan outputnya sesuai dengan rencana kegiatan yang telah disusun sebelumnya? Apakah faktor pendukung dan faktor penghambat realisasi aktualisasi? Apa kaitan proses merealisasikan aktualisasi dengan substansi mata pelatihan yang peserta dapatkan sebelumnya? Bagaimana dampak internalisasi nilai-nilai yang terkandung dalam substansi mata pelatihan tersebut pada saat peserta melaksanakan habituasi? Apa potensi, tantangan dan hambatan penerapan nilai-nilai yang terkandung dalam substansi mata pelatihan terhadap organisasi? Apa kaitan proses merealisasikan aktualisasi dengan kontribusinya

terhadap visi-misi organisasi? Bagaimana dampak aktualisasi yang peserta lakukan terhadap visi-misi organisasi? Bagaimana komitmen peserta untuk melanjutkan aktualisasi untuk seterusnya sebagai bentuk kontribusi terhadap visi-misi organisasi?

Coaching pada tahapan ini menurut Whitmore merupakan pelaksanaan tindakan. Pasmore menjelaskan, tahap tindakan merupakan tindakan tepat yang harus diambil tampak jelas oleh *coachee*. *Coachee* mungkin masih memiliki beberapa pilihan, *coach* harus membantu untuk membatasi pilihan-pilihan tersebut. Selanjutnya Gomulya menjelaskan *coaching* tahap ini merupakan apa yang akan dilakukan atau komitmen apa yang akan diambil oleh *coachee*.

KESIMPULAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan pada komponen *goal, reality, option* dan *will coaching* agenda habituasi di atas, disimpulkan sebagai berikut:

1) Komponen Tujuan (*Goal*)

Coaching goal pada agenda habituasi meliputi pemahaman tujuan, penetapan tujuan, dan hasil yang akan dicapai dalam agenda habituasi.

2) Komponen Realitas (*Reality*)

Coaching reality pada agenda habituasi meliputi menemukan isu atau masalah organisasi, menetapkan gagasan kreatif pemecahan isu organisasi, menetapkan solusi pemecahan isu pada rancangan aktualisasi.

3) Komponen Pilihan (*Option*)

Coaching option pada agenda habituasi meliputi menetapkan kegiatan dan tahapan kegiatan, menetapkan *output* kegiatan, menganalisis keterkaitan kegiatan dengan nilai-nilai dasar PNS yaitu akuntabilitas, nasionalisme, etika publik, komitmen mutu, dan anti korupsi, dan menganalisis keterkaitan kegiatan dengan visi dan misi organisasi, dan menganalisis keterkaitan kegiatan dengan penguatan nilai organisasi pada rancangan aktualisasi dan penyajian seminar rancangan aktualisasi.

4) Komponen Tindakan (*Will*)

Coaching will pada agenda habituasi meliputi pelaksanaan aktualisasi di tempat kerja

coachee, penyusunan laporan dan penyajian seminar aktualisasi.

B. Rekomendasi

Berdasarkan pada kesimpulan pada komponen *goal, reality, option* dan *will coaching* agenda habituasi di atas, direkomendasikan kepada *coach* dan *coachee* sebagai berikut:

1) Komponen Tujuan (*Goal*)

Meningkatkan kualitas *coaching coach* dan *coachee* meliputi pemahaman tujuan, penetapan tujuan, dan hasil yang akan dicapai dalam agenda habituasi.

2) Komponen Realitas (*Reality*)

Meningkatkan keterampilan *coach* memotivasi dan membimbing *coachee* untuk menemukan isu atau masalah organisasi, menetapkan gagasan kreatif pemecahan isu organisasi, menetapkan solusi pemecahan isu pada rancangan aktualisasi.

3) Komponen Pilihan (*Option*)

Meningkatkan keterampilan *coach* memotivasi dan membimbing *coachee* untuk menetapkan kegiatan dan tahapan kegiatan, menetapkan *output* kegiatan, menganalisis keterkaitan kegiatan dengan nilai-nilai dasar PNS yaitu akuntabilitas, nasionalisme, etika publik, komitmen mutu, dan anti korupsi, dan menganalisis keterkaitan kegiatan dengan visi dan misi organisasi, dan menganalisis keterkaitan kegiatan dengan penguatan nilai organisasi pada rancangan aktualisasi dan penyajian seminar rancangan aktualisasi.

4) Komponen Tindakan (*Will*)

Meningkatkan keterampilan *coach* memotivasi dan membimbing *coachee* untuk melaksanakan tindakan dan bertanggungjawan atas pelaksanaan aktualisasi di tempat kerja *coachee*, penyusunan laporan dan penyajian seminar aktualisasi.

REFERENSI

- Batista, Ed. 2015. *HBR Guide to Coaching Employee*. Boston, Massachusetts, USA: Harvard Business Review Press.
- Boyatzis, Richard. E., Smith, Melvin, dan Van Oosten, Ellen. 2019. *Helping People Change: Coaching with Compassion for Lifelong Learning Ad Growth*. Boston, Massachusetts, USA: Harvard Business Review Press.

- Canfield, Jack dan Chee, Peter. 2016. *Coaching for Breakthrough Succes. Teknik-Teknik yang Telah Teruji yang Mampu Membuat Mimpi yang Tak Mungkin Menjadi Mungkin*. Jakarta. Kesaint Blanc.
- Gomulya, Benny, Hyacintha Susanti Jahja, dan Heria Windasuri. 2018. *Coaching for Result Unlocking Human Potential to Achieve Organization's Performance*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Gomulya, Benny, Hyacintha Susanti Jahja, dan Heria Windasuri. 2019. *Coaching Practices Menginspirasi, Menumbuhkan, dan meningkatkan Performa Tim*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Kaswan. *Coaching dan Mentoring Untuk Pengembangan SDM dan Peningkatan Kinerja Organisasi*. 2012. Penerbit Alfabeta. Bandung.
- Pressmore, Jonathan (ed.). 2010. *Excellence in Coaching Panduan Lengkap Menjadi Coach Profesional*. Penerbit PPM. Jakarta.
- Schmidt, Eric, Rosenberg, Jonathan, dan Eagle, Alan. 2019. *Trillion Dollar Coach the Leadership Playbook of Silicon Valley's Bill Campbell*. Carmelite House. Victoria Embankment. London: John Murray.
- Whitmore, Jonathan. 2019. *Coaching for Performance. The Principles and Practice of Coaching and Leadership*. London. John Murray Press.

Dokumen

- Peraturan LAN Nomor 12 Tahun 2018 Tentang Pelatihan Dasar CPNS.
- Panduan Penulisan Laporan Aktualisasi. BPSDM Kementerian Dalam Negeri. 2018.

MEMBANGUN BUDAYA LITERASI BAGI PEGAWAI NEGERI SIPIL DALAM USAHA BELA NEGARA

Yudi Kresnasurya

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumberdaya Manusia Kabupaten Natuna

Article history

Received : 7 Agustus 2020

Revised : 14 Agustus 2020

Accepted : 21 Agustus 2020

*Corresponding author

Yudi Kresnasurya

Email : yudiksurya@gmail.com

Abstrak

Tulisan ini membahas mengenai pentingnya membangun budaya literasi bagi PNS dalam usaha bela negara. Bela negara merupakan hak dan kewajiban setiap warga negara, dan dapat dilakukan sesuai dengan profesi. Pendekatan yang digunakan dalam tulisan ini bersifat kualitatif. Data – data diambil melalui kajian literatur (studi kepustakaan). Kajian ini memperkuat beberapa hasil penelitian sebelumnya mengenai pentingnya membangun budaya literasi, dalam hal ini untuk usaha bela negara oleh PNS.

Keywords : Budaya Literasi, PNS, Bela Negara

Abstract

This paper discusses the importance of building a culture of literacy for civil servants in the defense of the state. Defending of country is the right and obligation of every citizen, and can be done in accordance with the profession. The approach used in this paper is qualitative. The data is taken through a literature review (literature study). This study reinforces some of the results of previous research in the importance of building a culture of literacy, in this case for state defense efforts by civil servants.

Keywords : Literacy Culture, Civil Servant, Defending the Country

© 2020 Pusdiklat Perdagangan. All rights reserved

PENDAHULUAN

Salah satu fungsi Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan Undang – Undang Nomor 5 Tahun 2014 adalah sebagai Perekat dan Pemersatu Bangsa. Fungsi tersebut sangat berkaitan dengan upaya – upaya menjaga keutuhan bangsa dan negara Indonesia atau dapat juga disebut usaha bela negara.

Umumnya bela negara dikaitkan dengan perang, senjata, tentara dan polisi. Kalimat bela negara selama ini biasanya banyak diucapkan oleh para politikus dan para pejabat negara. Namun demikian makna bela negara sebenarnya mengandung pengertian yang sangat luas, tidak melulu hanya perang fisik dan tentara atau polisi saja. Pasal 30 UUD 1945 dan Undang – Undang Nomor 23 Tahun

2019 tentang Pengelolaan Sumberdaya Nasional Untuk Pertahanan Negara menyebutkan bahwa setiap warga negara berhak dan wajib ikut serta dalam usaha bela negara, dimana salah satu pelaksanaannya dapat dilakukan melalui pengabdian sesuai dengan profesi. Pegawai Negeri Sipil (PNS) tentu termasuk di dalamnya.

Pelaksanaan tugas dan fungsi oleh PNS, yang sesuai dengan ketentuan, sudah dapat disebut ikut melakukan usaha bela negara. Kegiatan bela negara akan lebih bernilai bila kualitas pekerjaan yang dilakukan semakin baik. Peningkatan kualitas pekerjaan oleh PNS dapat dilakukan melalui upaya membangun budaya literasi. Menurut Wikipedia yang dimaksud dengan literasi adalah istilah umum yang merujuk kepada seperangkat kemampuan dan keterampilan individu dalam membaca, menulis, berbicara, menghitung dan memecahkan masalah pada tingkat keahlian tertentu yang diperlukan dalam kehidupan sehari-hari. Menurut Permatasari (2015) literasi secara sederhana dapat diartikan sebagai kemampuan membaca dan menulis, namun sekarang sudah memiliki makna yang lebih luas sehingga keberaksaraan bukan lagi bermakna tunggal melainkan mengandung beragam arti (multi literacies) seperti literasi komputer, literasi media, literasi budaya, literasi teknologi, literasi ekonomi hingga literasi moral. Literasi menurut Irianto dan Febrianti (2017) tidak hanya sekedar kemampuan membaca dan menulis, tetapi literasi dapat bermakna melek teknologi, politik, berpikir kritis, dan peka terhadap lingkungan sekitar.

Upaya membangun literasi bagi masyarakat Indonesia dan khususnya bagi para PNS adalah hal yang sangat penting. Harian Republika, 12 September 2015 (dalam permatasari, 2015) menyebutkan Indeks minat baca penduduk Indonesia baru mencapai 0,001 yang artinya bahwa dari setiap 1.000 orang hanya satu orang yang memiliki minat membaca. Keadaan ini sangat jauh tertinggal bila dibandingkan dengan Amerika Serikat dimana penduduknya terbiasa membaca 10 – 20 buku pertahun, atau Penduduk Jepang yang membaca buku 10 – 15 buku pertahun. Darmayanti (2016) mengatakan kemajuan bangsa tercermin dari giat atau tidaknya budaya literasi masyarakatnya. Untuk

indikatornya bisa dilihat dari kualitas sains dalam suatu negara yang diukur dengan jumlah artikel ilmiah yang dipublikasikan

METODOLOGI

Penelitian ini dilakukan melalui pendekatan kualitatif. Data - data diambil melalui studi kepustakaan dan berasal dari berbagai penelitian serta kajian. Penulis mengkaji kembali kerangka ideal membangun budaya literasi bagi PNS agar kualitas pekerjaan PNS lebih meningkat sehingga memperkuat usaha bela negara di dalamnya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Budaya Literasi

Budaya literasi dapat mempengaruhi kualitas hidup dari suatu bangsa. Bangsa yang maju memulai suatu kegiatan dengan membaca, memahami dan pada akhirnya mempraktekannya (literasi). Darmayanti (2016) menyebutkan penguasaan literasi informasi bagi masyarakat akan menjauhkan dari kebodohan karena di saat mempunyai suatu masalah masyarakat tahu di mana harus mencari informasi pemecahan masalahnya. Hal ini menandakan bahwa budaya literasi jelas sangat berpengaruh terhadap kemajuan suatu bangsa dan negara. Ainiyah (2017) mengatakan budaya literasi merupakan kegiatan pembiasaan bagi masyarakat untuk mengecek kebenaran informasi yang ada melalui penelusuran literatur baik melalui buku maupun ahli yang berkompeten terhadap informasi atau kajian yang dimaksud.

Upaya membangun budaya literasi bagi suatu masyarakat memang tidak semudah membalikan telapak tangan, perlu waktu yang panjang dan didukung oleh sarana dan prasarana serta kebijakan pemerintah. Faktor utama yang paling mendasar dalam membudayakan literasi adalah adanya kebiasaan untuk membaca. Namun kenyataannya masyarakat masih menganggap aktifitas membaca hanya untuk menghabiskan waktu (*killing to time*) bukan mengisi waktu (*to full time*) dengan sengaja. Artinya aktifitas membaca belum menjadi kebiasaan (*habit*) tetapi lebih banyak hanya kegiatan sekedarnya (Permatasari, 2015). Menurut Haryanti (2014) yang dimaksud dengan budaya literasi adalah melakukan

kebiasaan berpikir yang diikuti oleh sebuah proses membaca dan menulis sehingga pada akhirnya akan dilanjutkan dengan menciptakan sebuah karya.

Meningkatkan minat membaca sebagai pondasi utama membangun budaya literasi di masyarakat termasuk di kalangan PNS mendapat tantangan yang semakin kuat di zaman milenial ini. Rendahnya minat baca semakin diperburuk dengan hadirnya media – media sosial melalui internet. Suroto (2017) mengatakan rendahnya minat baca masyarakat tidak hanya terhadap buku cetak tetapi juga terhadap buku digital, dan dipengaruhi oleh naiknya minat bersosialisasi melalui media sosial seperti facebook, twitter, instagram dan media sosial lainnya. Perlu usaha yang serius untuk meningkatkan minat membaca bagi para PNS sehingga dapat membangun budaya literasi. Mursalim (2017) menjelaskan beberapa langkah yang perlu dilakukan di dalam masyarakat untuk menumbuhkan budaya literasi adalah dengan melakukan pendekatan kultural, seperti :

- a. Pengenalan budaya (tradisi / kebiasaan masyarakat)
- b. Pengenalan tokoh masyarakat
- c. Pengenalan fasilitas yang ada di masyarakat (fasilitas umum)
- d. Pengenalan alam dan kondisi lingkungan
- e. Pengenalan kearifan lokal

Membangun budaya literasi bagi PNS bisa juga dilakukan dengan mencontoh dari kewajiban siswa sekolah untuk membaca selama 15 menit setiap hari sesuai dengan Pemendikbud Nomor 21 Tahun 2015. Pemerintah baik pusat maupun daerah dapat membuat kebijakan mengenai pembangunan budaya literasi bagi tiap PNS. Kemudian melakukan sosialisasi misal dengan gerakan membaca dunia, atau even – even lain untuk merangsang para PNS menumbuhkan budaya literasi. Kegiatan ini harus didukung dengan fasilitas yang memadai seperti pembentukan perpustakaan di tiap instansi pemerintah. Langkah lain untuk membangun budaya literasi adalah melalui pemanfaatan teknologi internet. Setiap organisasi pemerintah bisa membuat grup media sosial dimana seluruh pegawai menjadi anggota grup tersebut kemudian ditunjuk tim administratornya dengan tugas memberikan

literatur seperti bacaan, gambar bahkan video yang menambah pengetahuan bagi para anggotanya. Hal ini penting dalam menghadapi perubahan zaman yang sangat cepat dan untuk memperkuat usaha bela negara. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (2017) menyebutkan bahwa untuk menunjang suksesnya pembangunan Indonesia di abad ke-21, masyarakat Indonesia harus menguasai enam literasi dasar, yaitu literasi bahasa, literasi numerasi, literasi sains, literasi digital, literasi finansial, dan literasi budaya.

Bela Negara

Bela negara merupakan gabungan dari dua suku kata yaitu bela dan negara. Kata bela menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia bisa bermakna jaga, pelihara, dan rawat. Bila digabung dengan negara bisa dimaknai sebagai usaha untuk menjaga, memelihara dan merawat negara dari segala gangguan dan ancaman sehingga negara tetap dalam kondisi yang aman. Subagyo (2014) menyatakan bahwa bela negara harus dipahami dalam konteks yang luas dimana setiap warga negara merupakan entitas yang hidup di dalam sebuah bangunan negara sehingga secara hakiki warga negara wajib untuk menjaga, memelihara, dan mengayomi setiap pranata, institusi, dan perangkat kelengkapan negara.

Menurut Widodo (2011) yang dimaksud dengan bela negara adalah sebuah sikap dan tindakan warga negara yang dilandasi rasa cinta tanah air, kesadaran berbangsa dan bernegara, keyakinan Pancasila sebagai ideologi bangsa dan negara, kerelaan berkorban guna menghadapi setiap ancaman, tantangan, hambatan dan gangguan (ATHG) baik yang datang dari dalam maupun dari luar yang membahayakan kelangsungan hidup bangsa dan negara, keutuhan wilayah, yuridiksi nasional dan nilai – nilai luhur Pancasila dan Undang – Undang Dasar 1945. Kementerian Pemberdayaan Perempuan Dan Perlindungan Anak (2018) mengatakan konsep bela negara modern bukan merupakan sebuah konsep baru yang berlawanan dengan pakem yang sudah dibuat, namun dalam konsep yang baru tersebut dilakukan pembaruan definisi tentang bela negara masa kini dan bagaimana

menghadapi ancaman per ancaman secara rinci, dan apabila perlu dijelaskan mengenai lingkungan strategis dan konteks politik yang melatarbelakangi adanya ancaman tersebut serta bagaimana ancaman dapat masuk ke tubuh bangsa dan negara Indonesia. Dengan demikian bila ancaman tersebut dapat diidentifikasi maka negara akan mudah dan cepat, tanggap dan senyap dalam melakukan pengawasan dan tindakan serta antisipasi.

Pegawai Negeri Sipil (PNS) memiliki peranan sangat penting dalam usaha bela negara. Pada zaman milenial ini potensi gangguan atau ancaman terhadap negara semakin meningkat dan bervariasi terlebih pada era industri 4.0. Ancaman yang dimaksud adalah teknologi informasi secara global. Setiawan (2018) mengatakan bahwa dampak nyata perkembangan teknologi informasi dan komunikasi antara lain menciptakan kolonialisme. Arus Informasi antara negara maju dengan negara berkembang tidak seimbang, sehingga akan memunculkan kolonialisme (penjajahan arus informasi dan komunikasi). Hal ini tentu dapat menjadi ancaman serius bagi negara.

Teknologi informasi dengan dukungan layanan internet yang semakin mengglobal tidak bisa lagi dibendung. Hal ini seharusnya dapat dimanfaatkan, namun kenyataan memperlihatkan sebaliknya. Berbagai kasus kejahatan seperti ucapan kebencian, penyebaran konten negatif, mengadu domba, ucapan bohong / hoax, dan hal – hal negatif lainnya tumbuh subur sejalan kemajuan teknologi informasi. Kemenkominfo dalam Republika.co.id menyebutkan ada sekitar 800.000 situs penyebar hoax di Indonesia. Badan Intelijen Negara dalam Kompas.com menyebutkan 60 % konten media sosial berisi hoax. Hal ini tentu sangat berpotensi mengancam keamanan dan keselamatan negara dan bangsa.

Perlu adanya kewaspadaan dan tindakan yang tepat dalam mengatasi hal – hal negatif di atas. Disinilah peran aktif PNS sangat diharapkan. Wewenang yang dimiliki oleh PNS seperti dalam merencanakan, membuat, melaksanakan, mengendalikan, mengawasi dan mengevaluasi kebijakan pemerintah harus serta merta menjadi kegiatan yang bernilai bela negara. PNS harus menyadari dan

memahami berbagai jenis ancaman tersebut, sehingga harus memiliki kemampuan dan keterampilan atasnya sebagai bentuk usaha bela negara, dan ini bisa didapatkan oleh PNS melalui pembangunan budaya literasi.

KESIMPULAN

A. Kesimpulan

Usaha bela negara menjadi hak dan kewajiban semua warga negara. Penerapan kegiatan bela negara dapat dilakukan sesuai dengan profesi masing masing, termasuk bagi PNS di dalamnya. Usaha bela negara oleh PNS harus terus ditingkatkan dengan meningkatkan kualitas kemampuan dari PNS dan hal tersebut dapat ditunjang dengan membangun budaya literasi. Melalui budaya literasi setiap PNS akan lebih mudah mengetahui, mengidentifikasi dan mengatasi segala bentuk kegiatan negatif yang mengancam keutuhan bangsa dan negara.

B. Rekomendasi

1. Budaya literasi bagi PNS perlu dukungan kebijakan dari para pembina kepegawaian, seperti pembuatan peraturan literasi PNS
2. Fasilitas pendukung budaya literasi harus memadai seperti pengadaan jaringan internet dan membuat pojok baca di setiap ruang
3. Sosialisasi budaya literasi harus dibuat lebih kreatif sehingga menarik, misal dengan mengadakan perlombaan membuat artikel ilmiah atau penelitian yang aplikatif dan diberikan penghargaan
4. Perlu dibentuk komunitas literasi dalam kalangan PNS, sehingga mendorong semangat literasi bagi PNS.

REFERENSI

- Ainiyah, Nur. 2017. *Membangun Penguatan Budaya Literasi Media dan Informasi Dalam Dunia Pendidikan*. JPII. Volume 2 Nomor 1. Hal : 65 -77.
- Darmayanti, Riska. 2016. *Membangun Budaya Literasi Informasi Bagi Masyarakat Kampus*. *Jurnal Iqra'* Volume 10 Nomor 01. Hal : 92 – 101.

- Haryanti, Trini. 2014. Membangun Budaya Literasi Dengan Pendekatan Kultural Dan Komunikasi Adat. <http://www.triniharyanti.id/2014/02/membangun-budaya-literasi-dengan.html> (diakses 2 februari 2020).
- Irianto, P.O dan Febrianti, L.Y. 2017. Pentingnya Penguasaan Literasi Bagi generasi Muda dalam menghadapi MEA. *The 1 st Educational and Language Internatonal Conference Proceedings Center For International Language development of Unissula*. Hal : 640 -647.
- Kementerian Pemberdayaan Perempuan Dan Perlindungan Anak. 2018. Modul penguatan Prtisipasi Perempuan Bela Negara. Jakarta.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. 2017. Panduan Gerakan Literasi Nasional. Jakarta : Tim GLN Kemendikbud.
- Mursalim. 2014. Penumbuhan Budaya Literasi Dengan Penerapan Ilmu Keterampilan Berbahasa (Membaca Dan Menulis). *CaLLs*. Volume 3 Nomor 1. Hal : 31 – 38.
- Permatasari, Ane. 2015. Membangun Kualitas Bangsa Dengan Budaya Literasi. *Prosiding Seminar Nasional Bulan Bahasa UNIB*. Hal : 146 – 156.
- Setiawan, Daryanto. 2018. Dampak Perkembangan Teknologi Informasi dan Komunikasi Terhadap Budaya. *Jurnal SIMBOLIKA*. Vol 4 Nomor 1. Hal : 62-72.
- Subagyo, Agus. 2014. Bela Negara – Peluang Dan Tantangan di Era Globalisasi. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Suroto, Hari. 2017. Menumbuhkembangkan Budaya Literasi Kalangan Pegawai Negeri Sipil di Papua. *Jurnal JARLITBANG Pendidikan*. Volume 3 Nomor 2. Hal : 319 – 327)
- Widodo, Suwarno. 2011. Implementasi Bela Negara Untuk Mewujudkan Nasionalisme. *Jurnal Ilmiah CIVIS*. Volume I Nomor 1. Hal : 18 – 31.

<https://nasional.republika.co.id/berita/nasional/umum/17/12/12/p0uuby257-ada-800000-situs-penyebar-hoax-di-indonesia>
<https://nasional.kompas.com/read/2018/03/15/06475551/bin-60-persen-konten-media-sosial-adalah-informasi-hoaks>

MODEL KIRKPATRICK DALAM EVALUASI PROGRAM PELATIHAN KEPEMIMPINAN TINGKAT IV

Alamsyahril

Badan Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia Kota Lubuk Linggau

Article history

Received : 7 Agustus 2020

Revised : 14 Agustus 2020

Accepted : 21 Agustus 2020

*Corresponding author

Alamsyahril

Email : coachariel04@gmail.com

Abstrak

Setelah penyelenggaraan suatu pelatihan, perlu adanya evaluasi program pelatihan karena hasil evaluasi akan memberikan umpan balik bagi perbaikan program pelatihan selanjutnya. Penelitian evaluasi ini bertujuan untuk mengidentifikasi efektivitas program pelatihan kepemimpinan tingkat IV bagi pejabat pengawas yang diselenggarakan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber daya Manusia Kota Lubuklinggau. Model Kirkpatrick digunakan untuk mengidentifikasi hasil reaction, learning, behavior, dan result. Hasil temuan ini menyebutkan bahwa model kirkpartrick efektif memecahkan masalah program pelatihan kepemimpinan dengan hasil sempurna.

Keywords: evaluasi , pelatihan kepemimpinan, Model Kirkpatrick

Abstract

After organizing training, it is necessary to evaluate the training program because the results of the evaluation will provide feedback for the improvement of the next training program. In this evaluation research we identified the effectiveness of the Leadership Training Program for supervisory officials organized by the Staffing and Human Resources Development Agency. The Kirkpatrick's model was used to identify reaction, learning, behavior, and results. The analysis using this model state that the participants have shown positive reactions to lecturers and coaches, the learning process has shown the success of the distribution of the value of the graduation of participants in which most of participants graduated with satisfactory qualifications, and there were some behavior changes of Leadership Training alumni. They stated that the training can support the implementation of their papers in the mid and long term.

Keywords: Evaluation, Leadership Training, Kirkpatrick's Model

© 2020 Pusdiklat Perdagangan. All rights reserved

PENDAHULUAN

Pengembangan kompetensi ASN dapat dilakukan melalui berbagai cara, salah satunya melalui pelatihan. Pelatihan bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) ini terbagi atas pelatihan pra jabatan dan pelatihan dalam jabatan (PP

Nomor 101 tahun 2000). Salah satu bentuk pelatihan dalam jabatan adalah pelatihan kepemimpinan baik itu untuk jabatan pengawas, jabatan administrator, maupun jabatan pimpinan tinggi. Pelatihan kepemimpinan ini diselenggarakan oleh

lembaga pelatihan yang terakreditasi termasuk Unit Pelaksana Teknis Pendidikan dan Pelatihan (UPT Pelatihan) yang bernaung di bawah Badan Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Lubuklinggau yang sudah terakreditasi untuk pelatihan kepemimpinan bagi pejabat pengawas dan pejabat administrator.

Akan tetapi selama pelaksanaan pelatihan kepemimpinan baik itu bagi jabatan pengawas maupun bagi jabatan administrator jarang sekali dilakukan evaluasi program pelatihan di UPT ini. Padahal, setiap selesai pelaksanaan pelatihan seharusnya diadakan evaluasi program agar kelebihan dan kekurangan dalam program tersebut dapat diidentifikasi sehingga perbaikan dapat ditindaklanjuti (Rouse, 2011). Melalui evaluasi ini maka dapat diketahui bagaimana kualitas proses pelatihan itu sendiri dan juga perubahan kinerja peserta pelatihan di tempat kerjanya masing-masing. Hal tersebut sesuai dengan fungsi evaluasi yang dikemukakan Badu, (2013) yaitu untuk memperoleh informasi yang akurat dan objektif pada sebuah program, yang telah direncanakan dan diimplementasikan pada fase sebelumnya. Informasi tersebut dapat berupa proses pelaksanaan program, dampak/hasil yang dicapai, efisiensi. Jadi, evaluasi menjadi sangat penting untuk dilakukan karena evaluasi akan mengukur tingkat ketercapaian dari program pelatihan yang dilakukan sehingga akan memberikan *feed back* untuk kelangsungan program pelatihan selanjutnya. Hasil evaluasi dapat juga dijadikan tolak ukur apakah program tersebut berhasil atau tidak, dapat dilanjutkan atau dihentikan, serta dapat dijadikan pijakan untuk menyusun program lanjutan.

Menurut Kirkpatrick, D.,L. & Kirkpatrick J.,D. (2006) adalah untuk menentukan tingkat efektifitas dari suatu program pelatihan, sehingga ketika kegiatan evaluasi sudah dilakukan diharapkan dapat menjadi dasar bagi pihak-pihak yang bertanggung jawab dalam program tersebut, dalam membuat keputusan berdasarkan hasil evaluasi. Dalam melaksanakan kegiatan evaluasi tersebut, tentunya diperlukan suatu model evaluasi yang mampu melakukan penilaian terhadap kualitas dan efektifitas pelaksanaan dari suatu program pelatihan.

Salah satu model evaluasi adalah *Model Kirkpatrick* yang dikembangkan oleh Kirkpatrick yang dikenal dengan istilah *Kirkpatrick Four Levels Evaluation Model*. Keempat level tersebut adalah: Level 1 - *Reaction* (Reaksi), Level 2 - *Learning* (Pembelajaran), Level 3 - *Behavior* (Perilaku), dan Level 4 - *Results* (Hasil/Dampak). Model evaluasi digunakan untuk mengevaluasi program pelatihan (Ananda dan Rafida, 2017).

Model Kirkpatrick inilah yang saya terapkan dalam mengevaluasi program Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV Angkatan V yang diselenggarakan di UPT Pelatihan Kota Lubuklinggau pada tahun 2018

METODOLOGI

Model evaluasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah Model empat level Kirkpatrick, yang terdiri dari *Reaction*, *Learning*, *Behavior*, dan *Result*. *Evaluating reaction* atau mengevaluasi terhadap reaksi peserta pelatihan adalah aktivitas mengukur kepuasan peserta (*customer satisfaction*) terhadap program pelatihan yang dilaksanakan. *Evaluating learning* ini disebut juga penilaian hasil (*output*) belajar. Penilaian tingkah laku pada *evaluating behaviour* difokuskan pada perubahan tingkah laku setelah peserta pelatihan kembali ke tempat kerjanya. *Evaluating result* atau evaluasi hasil difokuskan pada hasil akhir (*final result*) yang terjadi karena peserta pelatihan telah mengikuti suatu program pelatihan

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menggunakan Model Evaluasi 4 level yang dikembangkan oleh *Donald Kirkpatrick* yang terdiri dari *reaction*, *learning*, *behavior* dan *result*. Jadi hasil penelitian dalam hal ini juga dikelompokkan dalam 4 level tersebut.

Reaction

Dalam *Reaction* ini akan dibahas hasil dari kuesioner dari evaluasi terhadap tenaga pengajar / widyaiswara oleh peserta pelatihan, evaluasi terhadap tenaga pengajar / widyaiswara oleh tim evaluasi, evaluasi

pelaksanaan pelatihan oleh peserta pelatihan, dan evaluasi terhadap *coach* oleh peserta.

Nilai rata-rata dari evaluasi peserta terhadap tenaga pengajar/widyaiswara adalah berada di atas nilai 80. Kalau dikonversi ke tabel rentang penilaian maka rata-rata menunjukkan predikat sangat memuaskan. Tim evaluasi tenaga pengajar/widyaiswara terdiri dari Kepala BKPSDM Kota Lubuklinggau, Kepala UPT, Koordinator Widyaiswara, dan Kepala TU UPT Pelatihan Berbeda dengan hasil penilaian tenaga pengajar/widyaiswara yang dilakukan oleh peserta, penilaian yang dilakukan oleh tim evaluasi menunjukkan bahwa rata-rata nilai tenaga pengajar/widyaiswara berada dalam predikat memuaskan dengan rentang nilai rata-rata dari 76.60 sampai dengan 81.43.

Ada lima unsur pelaksanaan pelatihan yang dievaluasi oleh peserta diakhir pelaksanaan pelatihan, yaitu metode dan media, relevansi, manfaat/efektifitas, fasilitas pelatihan, dan konsumsi. Dari chart di atas maka diketahui bahwa Manfaat/Efektifitas dan Relevansi berada pada predikat Memuaskan sedangkan konsumsi berada pada predikat Kurang Memuaskan.

Hasil dari kuesioner penilaian tenaga pengajar / widyaiswara oleh peserta menunjukkan bahwa secara umum tenaga pengajar / widyaiswara yang memberikan materi pelatihan pada Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV angkatan V tahun 2018 sudah sangat memuaskan. Akan tetapi jika dilihat per item dari kuesioner tersebut, item 7 yang menunjukkan nilai rata rata terendah, yaitu kesempatan tanya jawab. Selain dari rata rata nilai, kurangnya kesempatan tanya jawab ini menjadi fokus beberapa peserta dalam mengisi pendapat dan saran di kuesioner tersebut. Hal ini mengindikasikan bahwa tenaga pengajar/widyaiswara masih menggunakan pendekatan pedagogi dalam proses pembelajaran. Padahal dalam proses pembelajaran pelatihan, tenaga pengajar / widyaiswara sebaiknya menggunakan pendekatan andragogi, yaitu pembelajaran orang dewasa. Karena peserta pelatihan telah mempunyai pengetahuan sebelumnya, maka sebaiknya tenaga pengajar/widyaiswara

memberbanyak sesi *knowledge sharing* baik antara tenaga pengajar/widyaiswara dengan peserta maupun sesama peserta.

Sebaliknya ada item yang mendapatkan nilai rata rata tertinggi, yaitu item nomor 1 penguasaan materi. Tenaga pengajar/widyaiswara yang menyampaikan materi pada Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV angkatan V sudah menunjukkan penguasaan materi yang baik dalam proses pembelajarannya. Walaupun tenaga pengajar/widyaiswara ini dari latar belakang pendidikan yang beragam dan punya pengalaman yang berbeda-beda, mereka sudah menunjukkan kemampuan mereka dalam penguasaan materi yang disampaikan selama proses pembelajaran.

Selanjutnya hasil kuesioner tentang penilaian tenaga pengajar/widyaiswara yang diisi oleh tim evaluasi menunjukkan bahwa secara umum dari 16 orang tenaga pengajar/widyaiswara yang memberikan materi pada Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV angkatan V ini, ada 4 orang yang mendapatkan predikat sangat memuaskan dengan rincian 1 orang dari BKPSDM Kota Lubuklinggau, 2 orang dari Lembaga Administarsi negara, dan 1 orang dari Pemkot Lubuklinggau. Jadi perlu pembinaan lagi dari pihak yang berkompeten kepada para widyaiswara dalam persiapan, pelaksanaan, dan evaluasi proses pembelajaran pelatihan. Berdasarkan hasil rekapitulasi penilaian tenaga pengajar/widyaiswara oleh tim evaluasi, hal hal yang perlu mendapatkan penekanan dalam pembinaan widyaiswara adalah kompetensi substantif dengan sub kompetensi kemampuan dalam menulis karya ilmiah yang terkait dengan lingkup kepelatihan dan/atau pengembangan spesialisasi. Banyak widyaiswara terutama widyaiswara dari BKPSDM Kota Lubuklinggau belum memiliki kemampuan yang mumpuni dalam menulis karya tulis ilmiah, padahal hal tersebut merupakan salah satu hal wajib yang harus dipenuhi ketika mereka mengajukan usul kenaikan pangkat.

Akan tetapi hasil dari kuesioner ini menunjukkan bahwa item yang memiliki rata rata tertinggi adalah kompetensi substantif dengan sub

kompetensi kemampuan dalam menguasai keilmuan dan keterampilan mempraktikkan sesuai dengan materi pelatihan yang diajarkan. Kalau kita kembali ke hasil kuesioner yang diisi oleh peserta sepertinya ada sinergitas antar kedua nilai rata-rata ini, yaitu penguasaan materi. Hal ini menandakan bahwa dari segi kredibilitas keilmuan, para widyaiswara di BKPSDM Kota Lubuklinggau sudah cukup mumpuni.

Dari evaluasi pelaksanaan pelatihan yang dilakukan oleh peserta, yang menjadi sorotan adalah item yang menyangkut konsumsi yaitu yang berhubungan dengan pengaturan waktu snack, variasi snack, variasi makan siang dan makan malam, variasi sarapan pagi, pelayanan dan sikap petugas catering, dan kebersihan ruang makan. Pada saran-saran yang diisi peserta di lembar kuesioner, terlihat memang masalah konsumsi menjadi sorotan. Misalnya, ada yang menulis 'khusus untuk konsumsi perlu segera dilakukan perubahan yang disesuaikan dengan kondisi peserta', 'hendaknya dalam penyediaan konsumsi jangan sampai kekurangan', snack dan makan, baik makan malam makan siang maupun sarapan pagi sangat tidak bervariasi dan sangat kurang dari segi rasa dan menu, mohon diperbaiki untuk yang akan datang'. Dari contoh saran-saran ini dan juga saran-saran lainnya, dapat dikatakan bahwa reaksi peserta terhadap konsumsi yang diberikan oleh penyelenggara kurang memuaskan.

Namun peserta menunjukkan reaksi positif terhadap manfaat/efektivitas dan relevansi dengan nilai rata-rata tertinggi untuk kedua item ini. Artinya peserta merasakan manfaat yang didapat selama pelatihan dalam pelaksanaan tugasnya di instansi mereka masing-masing. Dan juga peserta merasakan bahwa materi yang diberikan selama pelatihan ada relevansinya dengan pekerjaan mereka sehari-hari di tempat tugas. Materi yang diberikan bisa diaplikasikan dalam pelaksanaan pekerjaan mereka.

Terakhir adalah reaksi peserta terhadap coach. Sebagaimana dijelaskan sebelumnya bahwa selama mengikuti Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV, peserta didampingi oleh mentor dan

coach. Mentor merupakan atasan langsung peserta di tempat kerja, sedangkan coach adalah widyaiswara di lembaga pelatihan. Mentor dan coach ini yang mendampingi peserta pelatihan dalam penulisan proyek perubahan. Di akhir penyelenggaraan pelatihan, peserta diminta untuk memberikan evaluasi terhadap coach. Ada 5 orang widyaiswara yang bertugas sebagai coach pada Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV angkatan V ini. Dari hasil kuesioner dapat diketahui bahwa 2 orang coach yang mendapatkan predikat dengan pujian dan 3 orang coach mendapatkan predikat sangat memuaskan. Ini menandakan bahwa semua coach di Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV angkatan V ini telah menjalankan tugasnya dengan baik. Dari item-item yang ada dalam kuesioner dan dari analisisnya maka dapat diketahui bahwa para coach masih perlu untuk memperbaiki 3 hal, yaitu Kemampuan mengarahkan sistematika penulisan laporan, Kemampuan menyampaikan substansi materi, dan Penggunaan metode dan media bantu dalam penulisan laporan baik dalam proses pembimbingan maupun dalam mengarahkan peserta.

Dari hasil wawancara dengan coach, untuk point pertama ternyata para coach mempunyai sistematika penulisan laporan tersendiri. Sesuai dengan arahan dan petunjuk dari LAN dan juga dari materi di modul Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV, tidak ada sistematika laporan yang baku, para coach bebas berkreasi membuat sistematika sendiri. Ternyata hal ini membingungkan para peserta. Para coach juga masih perlu memperbaiki kemampuan menyampaikan substansi materi. Para peserta berasal dari berbagai instansi dengan berbagai tugas pokok dan fungsinya serta dengan berbagai latar belakang pendidikan. Para coach punya keterbatasan pengetahuan tentang dunia kerjanya para peserta, ini yang menjadi kendala bagi coach saat menyampaikan substansi materi laporan proyek perubahan. Sebenarnya inilah peran mentor saat mendampingi peserta. Pembagian tugasnya jelas, mentor membimbing dari segi substansi dan coach membimbing pada metodologi. Hal ketiga yang perlu diperbaiki para coach dari hasil

kuesioner yang diisi peserta adalah penggunaan metode dan media. Dalam memberikan pendampingan, para coach melakukannya secara individual sehingga jarang sekali menggunakan media seperti LCD atau powerpoint. Karena pendampingan dilaksanakan secara individu, maka para coach juga diharapkan memberikan bimbingan sesuai dengan karakteristik individu dari masing masing peserta yang menjadi bimbingannya

Learning

Ada dua instrumen yang dibahas dalam learning, yaitu hasil dari kuesioner Evaluasi Kepemimpinan Oleh Peserta dan Dokumentasi Keberhasilan Peserta Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV. Dalam evaluasi kepemimpinan oleh peserta, peserta diminta untuk mengisi kuesioner terbuka dimana mereka diminta untuk menuliskan pengalaman mereka selama mengikuti Pelatihan PIM IV dan pengalaman mereka dalam memimpin proyek perubahan. Berikut adalah beberapa catatan peserta:

Peserta 1 menyatakan bahwa Di dalam Pelatihan Kepemimpinan Pola Baru ini, kami banyak mendapatkan ilmu yang bermanfaat bagi saya dan untuk diterapkan di dinas instansi saya, yang selama ini instansi saya belum ada inovasi, Insya Allah dengan selesainya pelatihan ini, maka saya bisa meneruskan implementasi proyek perubahan ini di jangka menengah dan jangka panjang. Banyak pengalaman yang kami dapatkan selama pelatihan kepemimpinan ini seperti kedisiplinan, tata kerja yang baik dan etika terhadap pelayanan dengan masyarakat

Peserta 2 menyatakan bahwa dalam memimpin proyek perubahan saya, ada beberapa pengalaman menarik seperti kerjasama antar tim baik, masih ada kendala dalam kerjasama lintas sektoral, dukungan lintas sektoral perlu ditingkatkan, perlu dibuat tahapan kegiatan yang baik, untuk mempengaruhi atasan perlu menerapkan kedekatan emosional dan profesional.

Peserta 3 menyatakan bahwa Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV Angkatan V Tahun

2018 di BKPSDM Kota Lubuklinggau dengan pola baru melahirkan pemimpin perubahan. Salah satu pembelajarannya adalah belajar dari diri sendiri menilai sejauh mana keberhasilan dalam memimpin perubahan dan belajar dari pengalaman orang lain yang sudah berhasil. Dalam laboratorium kepemimpinan ini leader harus beradaptasi dan mengimplementasikan cara-cara terbaik dalam memimpin suatu perubahan.

Peserta 4 menyatakan bahwa proyek perubahan wadah untuk membuktikan jiwa kepemimpinan yang mencakup ketajaman mendiagnosa permasalahan, menentukan langkah langkah yang tepat untuk membawa perubahan dengan cara berkoordinasi dan berkolaborasi mengatasi permasalahan di organisasi serta mencari solusi untuk mengatasi kendala kendala pelaksanaan proyek perubahan sehingga resiko resiko tidak terjadi.

Keberhasilan peserta pelatihan dilihat dari nilai akhir yang dicapai mereka setelah mengikuti Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV. Ada 2 kali pelaksanaan penilaian, yaitu penilaian Perencanaan Inovasi melalui Seminar Rancangan Proyek Perubahan dan penilaian Manajemen Perubahan melalui Seminar Laboratorium Kepemimpinan. Peserta Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV yang memperoleh kualifikasi tidak memuaskan dinyatakan Tidak Lulus dan peserta Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV yang memperoleh kualifikasi kurang memuaskan dinyatakan ditunda kelulusannya dan kepada yang bersangkutan diberikan waktu maksimal 60 hari kalender untuk menyempurnakan proyek perubahannya.

Dari hasil analisis kuesioner Evaluasi Kepemimpinan oleh peserta, dimana peserta diminta untuk menceritakan pengalamannya selama mengikuti Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV, maka didapatlah level learning dari Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV ini. Pengalaman yang ditulis peserta dapat dijadikan salah satu acuan dalam mengevaluasi proses pembelajaran, dalam hal penguasaan peserta terhadap materi pelatihan. Salah seorang peserta menulis 'Dengan mengikuti pelatihan kepemimpinan

pola baru saya merasakan ada perubahan terhadap pola pandang, pola pikir dan pola perilaku ke arah lebih baik'. Pengalaman yang dituliskan oleh peserta ini menyiratkan bahwa proses pembelajaran dalam Pelatihan Kepemimpinan Tingkat ini telah bisa mengubah pola pandang, pola pikir dan pola perilaku peserta. Selama mengikuti pembelajaran pada Pelatihan Kepemimpinan Tingkat, peserta dapat merasakan manfaat bagi dirinya.

Salah satu agenda dalam kurikulum Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV adalah Agenda Inovasi dengan mata pelatihannya Berpikir Kreatif dan Inovasi, Pengenalan Potensi Diri, dan *Benchmarking to Best Practice*. Berikut beberapa catatan peserta terhadap agenda inovasi ini:

Di dalam pelatihan kepemimpinan pola baru ini, kami banyak mendapatkan ilmu yang bermanfaat bagi saya dan untuk diterapkan di dinas instansi saya, yang selama ini di instansi saya belum ada inovasi, Insya Allah dengan selesainya pelatihan ini, maka saya bisa meneruskan implementasi proyek perubahan ini, di jangka menengah dan jangka panjang.

Inovasi perubahan yang didapat melalui pelatihan dan pembelajaran di pelatihan memberikan manfaat untuk solusi tupoksi yang diemban saat ini. Dalam mengikuti Pelatihan PIM Tingkat IV ini, saya dapat berpikir kreatif dan inovatif sehingga dapat diimplementasikan dalam instansi tempat saya bertugas dalam sebuah organisasi.

Pengalaman pengalaman yang ditulis peserta tersebut menunjukkan bahwa proses pembelajaran di Agenda Inovasi sudah berhasil mengubah pola pikir peserta tentang inovasi.

Salah seorang peserta juga menulis tentang proses pembelajaran di Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV ini. Menurut dia 'Proses pembelajaran dengan pola kreatif, berpikir dan banyak studi studi kasus, kerja sama dalam tim'. Widyaiswara dalam Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV ini telah menggunakan berbagai macam metode dalam proses pembelajaran sehingga tujuan

pembelajaran yang telah dirumuskan sebelumnya dapat tercapai.

Selanjutnya, level learning ini juga dianalisis melalui studi dokumentasi yaitu nilai yang didapat peserta sebagai gambaran dari keberhasilan pembelajaran selama Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV angkatan V. Keberhasilan peserta mengikuti Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV dilihat dari kemampuan mereka menyusun proyek perubahan. Penilaian proyek perubahan ini dilaksanakan dua kali yaitu dalam Seminar Rancangan Proyek Perubahan dan Seminar Laboratorium Kepemimpinan.

Dari hasil analisis nilai Seminar Rancangan Proyek Perubahan diketahui bahwa para peserta masih lemah dalam penentuan jenis perubahan karena nilai rata-ratanya terendah. Dalam rubrik penilaian penentuan jenis perubahan, nilai rata-rata 77,4 masuk ke dalam level 3 yaitu Sebagian Gagasannya Baru. Jenis perubahan yang diajukan peserta bukan merupakan gagasan baru sama sekali akan tetapi merupakan adaptasi dari gagasan yang sudah ada sebelumnya.

Dari rekapitulasi nilai Seminar Laboratorium Kepemimpinan, unsur penilaian yang mempunyai rata-rata terendah adalah Pernyataan Dukungan. Hal ini berarti bahwa tidak semua pemangku kepentingan (*stakeholder*) yang dimasukkan peserta dalam proyek perubahan mereka mendukung saat implementasi proyek perubahan tersebut.

Nilai akhir sebagai penentuan kelulusan peserta merupakan gabungan dari nilai seminar Rancangan Proyek Perubahan dan nilai Seminar Laboratorium Kepemimpinan. Dari rekapitulasi kedua nilai tersebut maka didapatkan kualifikasi kelulusan peserta. Adapun persentase kelulusan peserta Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV angkatan V berdasarkan kualifikasi kelulusan adalah 2,5% Sangat Memuaskan, 42,5% Memuaskan, 50% Cukup Memuaskan, 2,5% Kurang Memuaskan, 2,5% Tidak Memuaskan/Tidak Lulus. Penyebaran persentase kualifikasi kelulusan ini merata artinya tidak menumpuk di kualifikasi teratas dan juga tidak menumpuk di kualifikasi

terendah, akan tetapi kebanyakan berada di kualifikasi kelulusan di tengah. Hal ini mengindikasikan bahwa proses pembelajaran dalam pelaksanaan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV angkatan V ini sudah baik.

Behavior

Behavior dari peserta pelatihan dievaluasi setelah beberapa bulan mereka selesai mengikuti Pelatihanpin IV. Instrumen yang digunakan adalah kuesioner evaluasi pasca pelatihan seperti yang terlampir dalam Peraturan kepala Lembaga Administrasi Negara RI Nomor 20 Tahun 2015.

Tabel 1
Persentase Per-opsi dalam Instrumen Kuesioner Pasca Pelatihan

No Urut	Kode Item	Persentase Per-opsi				
		1	2	3	4	5
1.	A1	8,8	23,5	38,2	29,4	
2.	A2	23,5	32,4	5,9	8,8	29,4
3.	A3	52,9	29,4	17,6		
4.	A5	20,6	26,5	35,3	17,6	
5.	A6	47,1	35,3	17,6		
6.	A7	41,2	47,1	11,8		
7.	A8	44,1	41,2	14,7		
8.	A9	38,2	52,9	8,8		
9.	B1	58,8	29,4	11,8		
10.	B3	52,9	41,2	5,9		
11.	B5	94,1	5,9			

Item dengan kode A4, A10, B2, B4, dan B6 merupakan item kuesioner pertanyaan terbuka dimana responden menuliskan jawabannya dengan bebas. Berikut adalah sampel jawaban responden:

Tabel 2
Sampel Jawaban Responden dari Kuesioner Diisi Mentor

No	Kode Item	Jawaban Responden (sampel)
1.	A4	Adanya kemudahan dalam memberikan pelayanan kepada publik
2.	A10	Agar proyek perubahan ini tetap melakukan inovasi terbaik
3.	B2	a. Mampu membangun kerjasama yang baik dengan atasan dan dengan bawahan b. Alumni menunjukkan perilaku disiplin dalam bekerja c. Adanya peningkatan sikap dan perilaku alumni dalam berkoordinasi dengan pemangku kepentingan
4.	B4	a. Kegiatan administrasi berjalan dengan lancar b. Kemampuan alumni dalam mejalin hubungan dengan atasan bertambah lebih terampil c. Muncul nya ide ide dari alumni tentang inovasi pelayanan di instansi
5.	B6	a. Adanya pelayanan yang cepat, tepat, efektif dan efisien b. Adanya perubahan perilaku petugas pelayanan c. Kemudahan dalam melaksanakan tugas tugas rutin kantor

Hasil dari analisis kuesioner evaluasi pasca Pelatihan Kepemimpinan Tingkat tingkat IV

yang diisi oleh atasan langsung peserta atau mentor saat mereka mengikuti Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV menunjukkan bahwa ada perubahan perilaku peserta setelah mengikuti Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV. Lebih dari 50% Mentor menyatakan sangat setuju bahwa setelah mengikuti Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV, perilaku kerja alumni yang mereka mentori menunjukkan perubahan ke arah yang lebih baik dan Setelah mengikuti Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV, kinerja alumni yang mereka mentori mengalami peningkatan dan lebih dari 90% mentor berpendapat bahwa peningkatan kinerja alumni tersebut meningkatkan kinerja organisasi. Para mentor juga berpendapat bahwa kemampuan koordinasi alumni Pelatihan kepada atasan (selaku mentor) dalam merealisasikan proyek perubahan sudah sangat baik. Kemampuan kepemimpinan yang dilakukan oleh alumni Pelatihan dalam merealisasikan proyek perubahan juga sangat baik dan kemampuan kerja sama dengan tim pada alumni menurut mentor juga sangat baik.

Hal ini menunjukkan bahwa Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV angkatan V tahun 2018 ini telah membawa perubahan prilaku alumninya dalam hal peningkatan kinerja, kemampuan koordinasi, kemampuan kepemimpinan, dan kemampuan kerjasama dalam tim. Perilaku alumni yang diamati oleh mentor adalah adanya perubahan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dan juga alumni mulai memunculkan ide ide baru dalam inovasi pelayanan di instansi nya. Hasil penelitian ini mendukung pernyataan Siagian (1995) yang menyatakan bahwa pentingnya pendidikan dan pelatihan sebagai salah satu investasi dalam bidang sumber daya manusia (Human Investment) yang harus dilaksanakan oleh setiap organisasi, apabila organisasi yang bersangkutan ingin bukan saja meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerjanya, akan tetapi dalam rangka mempercepat, pemantapan perwujudan perilaku organisasi yang diinginkan".

Result

Kuesioner evaluasi pasca pelatihan yang diisi oleh peserta sebagai alumni Pelatihan

Kepemimpinan Tingkat IV angkatan V menunjukkan bahwa kendala utama yang menghambat pencapaian proyek perubahan mereka adalah kurang dukungan dana dan sumber daya lain. Sedangkan faktor utama yang mendukung pelaksanaan proyek perubahan mereka adalah proyek perubahan dijadikan kegiatan rutin dalam menunjang tugas dan fungsi. Pihak mana yang paling merasakan manfaat dan proyek perubahan yang mereka lakukan adalah organisasi secara umum.

Kebanyakan alumni berpendapat bahwa materi yang diperoleh selama Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV, dapat menunjang mereka dalam mengimplementasikan proyek perubahan. Dan agenda yang menurut mereka perlu lebih dalam pada saat pelatihan adalah Agenda Diagnosa Perubahan. Mereka juga berpendapat adanya proyek perubahan pada Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV sangat baik.

Setelah mengikuti Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV, para alumni mengalami perubahan perilaku kerja ke arah yang lebih baik. Perilaku yang mereka tinggalkan sebagai bentuk dampak pelaksanaan Pelatihan adalah bekerja sendiri tanpa melibatkan orang lain. Mereka sangat setuju jika kinerja mereka meningkat sebagai dampak mengikuti Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV. Peningkatan kinerja mereka ini juga berdampak positif terhadap peningkatan kinerja organisasi

KESIMPULAN

Kesimpulan

Pada level Reaction, peserta Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV angkatan V tahun 2018 telah menunjukkan reaksi positif terhadap widyaiswara dan juga coach. Sedangkan reaksi mereka terhadap pelaksanaan pelatihan cukup baik pada item relevansi, namun pada item konsumsi, mereka menunjukkan reaksi yang sangat kurang. Reaksi tim evaluasi terhadap widyaiswara sudah sangat memuaskan, tapi masih perlu perbaikan pada item menulis karya tulis ilmiah di bidang kepelatihan.

Dalam level Learning didapat bahwa proses pembelajaran di Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV angkatan V sudah menunjukkan keberhasilan dari sebaran nilai kelulusan pesertanya yang memperlihatkan bahwa 50% peserta lulus dengan kualifikasi memuaskan. Selebihnya masuk ke kualifikasi yang lain yang tersebar secara merata.

Level Behavior menunjukkan bahwa ada perubahan perilaku alumni Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV angkatan V sesudah mengikuti Pelatihan. Perubahan perilaku ini mencakup kinerja, koordinasi dengan atasan, kepemimpinan, dan kerja sama dengan tim.

Pada level Result, alumni berpendapat bahwa materi yang mereka dapatkan saat mengikuti pelatihan dapat menunjang implementasi proyek perubahan dalam jangka menengah dan jangka panjang. Akan tetapi implementasi proyek perubahan ini terkendala dari kurangnya dukungan dana dan sumber daya lain yang ada.

Saran

Dari simpulan di atas maka ada beberapa rekomendasi terhadap penyelenggaraan Pelatihanpim IV sebagai berikut:

1. Agar para tenaga pengajar/widyaiswara lebih dioptimalkan lagi pemberdayanya sehingga dapat memberikan pelayanan yang maksimal dalam proses pembelajaran di kelas dan juga dalam pendampingan penulisan proyek perubahan peserta.
2. Perlu perbaikan pada pemberian pelayanan kepada peserta Pelatihanpim IV, terutama dalam hal pengaturan konsumsi peserta karena akan berdampak juga pada keberhasilan peserta nantinya saat mengikuti pelatihan.

Pelaksanaan evaluasi pasca pelatihan tetap terus dilaksanakan sebagai salah satu indikator keberhasilan pelaksanaan pelatihan (*result*). Melalui evaluasi pasca pelatihan dapat diketahui bagaimana perilaku (*behavior*) alumni pelatihan di tempat kerjanya masing-masing.

REFERENSI

- Ananda, R., & Tien, R. 2017. Pengantar Evaluasi Program Pendidikan. Medan: Perdana Publishing.
- Andriani, S., Kesumawati, N., & Kristiawan, M. 2018. The Influence of the Transformational Leadership and Work Motivation on Teachers Performance. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 7(7).
- Badu, Q., S. 2013. The Implementation of Kirkpatrick's Evaluation Model in the Learning of Initial Value and Boundary Condition Problems. *International Journal of Learning and Development*. ISSN 2164-4063. 2013. Vol.3, No.5.
- Fathurrochman, I., Budiman, D. A., Alamsyahril, & Kristiawan, M. 2019. Revitalization Management Of Islamic Boarding School Preventing The Radicalism. *Restaurant Business*, (10), 495–505. Retrieved from <https://journals.eduindex.org/index.php/rb/article/view/9462>.
- Fitria, H., Kristiawan, M., & Rasyid, A. 2019. The Educational Character on Instruction. *Opción*, Año 35, Especial No.21 (2019): 964-979
- Kirkpatrick, D., L. & Kirkpatrick J., D. 2006. *Evaluating Training Program The Four Levels*. San Fransisco : Berret-Kohler Publisher, Inc.
- Maseleno, A., Ayshwary, B., Ivanova, T. N., Hashim, W., Nguyen, P. T., Shankar, K., Kristiawan, M., Huda, M. 2019. General Theoretical and Philosophical Aspects of Modern Education. *Aspectos Teóricos y Filosóficos Generales de la Educación Moderna*. *Revista San Gregorio* 2019, No. 32 Special Issues August.
- Mulyatiningsih, E. 2014. *Metode Penelitian Terapan Bidang Pendidikan*. Bandung: Alfabeta
- Pemerintah Republik Indonesia. 2014. Undang Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 20 Tahun 2015 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan Dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV.
- Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil (PNS).
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 2014 Tentang Jabatan Fungsional Lecturer Dan Angka Kreditnya.
- Purwanto & Atwi Suparman. 1999. *Evaluasi Program Pelatihan*. Jakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi, Lembaga Administrasi Negara.
- Ramadhon, Syafril. 2018. Penerapan Model Empat Level Kirkpatrick Dalam evaluasi Program Pendidikan Dan Pelatihan Aparatur di Puspelatihan Migas. *Forum Pelatihan*. 06 (1).43-54
- Rouse, D. 2011. Employing Kirkpatrick's Evaluation Framework to Determine the Effectiveness of Health Information Management Courses and Program. *Perspectives in Health Information Management*, Spring 2011.
- Siagian. 2002. *Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Ranika Cipta