



CENDEKIA  
niage®

KEMENTERIAN  
PERDAGANGAN  
REPUBLIK INDONESIA  
MINISTRY OF TRADE

**Journal of Trade Development and Studies**

Volume : 3 No.1, Oktober 2019  
ISSN : 2548-3137  
e-ISSN : 2548-3145

ISSN : 2548 – 3137 E-ISSN : 2252-3901

**JURNAL CENDEKIA NIAGA**

Volume 3 No. 1, 2019

**Penanggung Jawab**

Kepala Pusat Pendidikan dan Pelatihan Perdagangan

**Editor**

Nadya Megawati Rachman

**Sekretariat**

Cely Siska

**Penerbit**

Pusat Pendidikan dan Pelatihan Perdagangan

**Alamat Redaksi**

Jl. Abdul Wahab No. 38 Kedaung Sawangan Depok 16516

Email : jurnalperdagangan@gmail.com

## **PRAKATA**

Pembaca yang budiman,

Puji syukur kita panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, atas berkat dan rahmatNya kami dapat kembali hadir untuk menyajikan artikel-artikel terkini pada Jurnal Cendekia Niaga Volume 3 Nomor 1, Edisi Oktober 2019.

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.

Topik-topik yang disajikan pada edisi ini meliputi : Menelisik Pengembangan Profesi Widyaiswara: Inovasi Paten, Implementasi Rancangan Pelatihan Kemetrollogian bagi Juru Timbang Menggunakan Metode ADDIE Studi Kasus : Bandung Raya, Analysis of The Competitiveness of Indonesian Coffee in The Export Market, Statistik Dan Peranannya Dalam Pembangunan Nasional, Impact Of Organizational Support And Technology Competence In E-Commerce Adoption On SMEs Performance In Jabodetabek Region, Pembinaan Pasca Diklat Untuk Menjaga Nilai-Nilai Integritas Di Tempat Kerja, Evaluasi Pasca Diklat Kepemimpinan Tingkat III Tahun 2018 Pusdiklat Perdagangan Kementerian Perdagangan, Peluang Implementasi Teknologi Big Data Dan Block Chain Untuk Peningkatan Kinerja Perdagangan Pada Sektor UMKM Di Indonesia Pada Era Industri 4.0, dan sebagai penutup disajikan artikel yang berjudul Review : Eksplorasi Keterkaitan Vertikal Antara Aktivitas Departemen SDM-Strategi SDM Perusahaan.

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

Kepala Pusat  
Pendidikan dan Pelatihan Perdagangan

Julia Gustaria Silalahi

## **UCAPAN TERIMA KASIH KEPADA MITRA BESTARI**

Dewan Editor menyampaikan terima kasih Kepada Bapak/Ibu atas kesediaanya untuk menelaah naskah yang dimuat pada edisi ini.

**Ir. Sutriyono Edi, M.B.A, Cand. Dr.** Staf Ahli Bidang Pengamanan Pasar  
Kementerian Perdagangan

**Dr. Haryanto, M.Pd.** Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia  
Provinsi DKI Jakarta

**Dr. Teja Primawati Utami, S.TP, M.M.** Pusat Pendidikan dan Pelatihan Perdagangan  
Kementerian Perdagangan

**Dudi Adi Firmansyah, S.Si, M.Si, Ph.D,** Akademi Metrologi dan Instrumentasi  
Kementerian Perdagangan

**Dr. Azis Muslim, S.T, M.SE** Akademi Metrologi dan Instrumentasi  
Kementerian Perdagangan

Volume 3, Nomor 1, 2-96

Oktober 2019

<b>Menelisk Pengembangan Profesi Widyaiswara: Inovasi Paten</b>	
<i>Slamet Yuswanto</i> .....	2
<b>Implementasi Rancangan Pelatihan Kemetrollogian bagi Juru Timbang Menggunakan Metode ADDIE Studi Kasus : Bandung Raya</b>	
<i>Rismisari Harfiah</i> .....	8
<b>Analysis of The Competitiveness of Indonesian Coffee in The Export Market</b>	
<i>Rahayu Widyantini</i> .....	14
<b>Statistik Dan Peranannya Dalam Pembangunan Nasional</b>	
<i>Sang Saniaka Tajulfitri</i> .....	24
<b>Impact Of Organizational Support And Technology Competence In E-Commerce Adoption On SMEs Performance In Jabodetabek Region</b>	
<i>Ratnaningsih Hidayati, Ririh Kusuma Permatasari dan Ashry Noviana Fajry</i> .....	31
<b>Pembinaan Pasca Diklat Untuk Menjaga Nilai-Nilai Integritas Di Tempat Kerja</b>	
<i>Bambang Kismanto</i> .....	38
<b>Evaluasi Pasca Diklat Kepemimpinan Tingkat III Tahun 2018 Pusdiklat Perdagangan Kementerian Perdagangan</b>	
<i>Caterin M.Simamora</i> .....	60
<b>Peluang Implementasi Teknologi Big Data Dan Block Chain Untuk Peningkatan Kinerja Perdagangan Pada Sektor Umkm Di Indonesia Pada Era Industri 4.0</b>	
<i>M Zaky Hadi</i> .....	72
<b>Review : Eksplorasi Keterkaitan Vertikal Antara Aktivitas Departemen SDM-Strategi SDM Perusahaan</b>	
<i>Silva Latisya</i> .....	82

## MENELISIK PENGEMBANGAN PROFESI WIDYAISWARA: INOVASI PATEN

**Slamet Yuswanto**

Widyaiswara BPSDM Kemenkumham

[yus2503@gmail.com](mailto:yus2503@gmail.com)

**ABSTRACT :** *This paper aims to find out the implementation of the provisions of Article 8 paragraph (4) letter d of the Minister of Administrative Reform and Bureaucratic Reform No. 22 of 2014 concerning Widyaiswara's Functional Position and Credit Numbers. The writing method uses normative-empirical legal research with a synchronization approach to several laws and regulations. Primary data were obtained from interviews with widyaiswara, while secondary data came from laws, government regulations and ministerial empowerment ministerial regulations. The research results obtained that the provisions of Widyaiswara's professional development through the discovery of patented innovations and who have been included in the list of patents in accordance with their specialized fields of expertise, cannot be implemented by Widyaiswara.*

**Keywords:** *professional development, innovation, patent*

**ABSTRAK :** Tulisan ini bertujuan untuk mengetahui pelaksanaan ketentuan Pasal 8 ayat (4) huruf d Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 22 Tahun 2014 tentang Jabatan Fungsional Widyaiswara dan Angka Kreditnya. Metode penulisan menggunakan penelitian hukum normatif-empiris dengan pendekatan sinkronisasi beberapa peraturan perundang-undangan. Data primer diperoleh dari hasil wawancara dengan widyaiswara sedang data sekunder berasal dari undang-undang, peraturan pemerintah maupun peraturan menteri pendayagunaan aparatur negara. Adapun hasil penelitian yang diperoleh bahwa ketentuan pengembangan profesi Widyaiswara melalui penemuan inovasi yang dipatenkan dan telah masuk daftar paten sesuai bidang spesialisasi keahliannya, belum dapat dilaksanakan oleh para Widyaiswara.

**Kata Kunci:** pengembangan profesi, inovasi, paten

### PENDAHULUAN

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara mengamanatkan agar seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) dapat meningkatkan kompetensi yang diperlukan sesuai bidang tugas baik kompetensi teknis (diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional, dan pengalaman bekerja secara teknis), kompetensi manajerial (diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan) dan kompetensi sosial kultural (diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan), sebagaimana Pasal 69 ayat (3). Kompetensi merupakan karakteristik yang

mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (superior performer) di tempat kerja. (R. Palan, 2008). Sedangkan menurut Pasal 171 ayat (1) Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, kompetensi merupakan informasi mengenai kemampuan PNS dalam melaksanakan tugas Jabatan.

Peran Widyaiswara sebagai ASN sekaligus sebagai pengajar ASN untuk mengembangkan kompetensinya dalam mendukung pemerintah agar mampu berkinerja tinggi dalam menghadapi tantangan globalisasi dan revolusi industri yang bergerak dengan cepat memasuki era 4.0. Widyaiswara juga dituntut untuk selalu

meningkatkan kompetensinya melalui tugas pokok yang diemban yaitu melaksanakan dikjartih PNS, evaluasi dan pengembangan diklat pada lembaga diklat pemerintah. Tugas pokok tersebut tertuang dalam Pasal 4 Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 22 Tahun 2014 tentang Jabatan Fungsional Widyaiswara dan Angka Kreditnya. Selanjutnya kegiatan yang dapat dinilai angka kreditnya terdiri dari unsur utama yang meliputi kegiatan pendidikan, pelaksanaan dikjartih PNS, evaluasi dan pengembangan diklat, dan pengembangan profesi. Di samping itu juga terdapat unsur penunjang yang merupakan kegiatan yang mendukung tugas utama Widyaiswara.

Pengembangan profesi Widyaiswara merupakan sebuah upaya untuk meningkatkan kompetensi profesi Widyaiswara agar *update*, mengikuti perkembangan zaman. Salah satu kegiatan pengembangan profesi yaitu penemuan inovasi yang dipatenkan dan telah masuk daftar paten sesuai bidang spesialisasi keahliannya (Pasal 8 ayat (4) huruf d Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 22 Tahun 2014). Berkaitan dengan persyaratan inovasi tersebut untuk mendapatkan angka kredit 20 bagi Widyaiswara akan mengalami kesulitan mengingat selain Widyaiswara secara langsung tidak mempunyai tugas pokok yang berkenaan dengan penelitian dan pengembangan, juga persyaratan untuk memperoleh paten akan sulit terlaksana bagi Widyaiswara.

Berdasarkan tingkat kesulitan tersebut di atas, permasalahan yang dapat dikemukakan yaitu apakah ketentuan penemuan inovasi yang dipatenkan dan telah masuk daftar paten sesuai bidang spesialisasi keahliannya dapat berlaku efektif?

## METODOLOGI

Penelitian ini merupakan penelitian hukum normatif-empiris dengan metode kualitatif. Teknik pengumpulan data

menggunakan data primer dari hasil wawancara baik dengan pembina widyaiswara maupun beberapa widyaiswara. Sedang data sekunder dengan mengkaji bahan hukum primer berupa peraturan perundang-undangan yang terkait dengan inovasi, invensi dan paten. Sedangkan bahan hukum sekunder diambil dari data permohonan paten.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### a. Inovasi, Invensi, dan Paten

Inovasi berasal dari bahasa latin, *innovates* atau *innovare* yang berarti memperbaharui (*to renew*) atau mengubah menjadi sesuatu yang baru (*novel*). Kemudian diadopsi dalam bahasa inggris dengan kata *innovation* yang menurut Paul Sloane berarti *implementation of something new*.

(<https://www.ideatovalue.com/inno/nickskillicorn/2016/03/innovation-15-experts-share-innovation-definition>). Pengertian tersebut sesuai dengan pendapat Mulgan dan Albury yang memberikan pengertian inovasi sebagai 'gagasan atau ide baru yang membawa perubahan atau hasil', atau sebagai kreasi dan implementasi proses, produk, layanan, metode baru yang menghasilkan perbaikan signifikan pada efisiensi, efektivitas dan kualitas. (Suciati dalam Pengembangan Kreativitas Inovatif melalui Pembelajaran Digital (<https://www.researchgate.net/publication/329116931>)). Kamus Besar Bahasa Indonesia *online* menyebut inovasi sebagai penemuan baru yang berbeda dari yang sudah ada atau yang sudah dikenal sebelumnya (gagasan, metode, atau alat). Secara singkat dapat dikatakan bahwa inovasi merupakan kreasi dan implementasi proses, produk, atau layanan.

Berbeda dengan pengertian invensi yang menurut KBBI *online* dikatakan penciptaan atau perancangan sesuatu yang sebelumnya tidak ada; reka cipta. Sedang menurut Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2016 tentang Paten, invensi adalah ide inventor yang dituangkan ke dalam suatu kegiatan pemecahan masalah yang spesifik

di bidang teknologi berupa produk atau proses, atau penyempurnaan dan pengembangan produk atau proses. Adapun Paten menurut WIPO adalah *an exclusive right granted for an invention, which is product, or a process that provides, in general, a new way of doing something, or offers a new technical solution to a problem. To get a patent, technical information about the invention must be disclosed to the public in a patent application.* (Slamet Yuswanto, 2018). Demikian juga dalam Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2016 tentang Paten dinyatakan bahwa Paten adalah hak eksklusif yang diberikan oleh negara kepada inventor atas hasil invensinya di bidang teknologi untuk jangka waktu tertentu melaksanakan sendiri invensi tersebut atau memberikan persetujuan kepada pihak lain untuk melaksanakannya. (Pasal 1 angka 1).

Dengan demikian, invensi lebih sempit dibanding inovasi yang mempunyai arti luas, cakupannya adalah seluruh kreativitas yang dihasilkan oleh manusia. Sedangkan Invensi dimaksudkan hanya untuk pemecahan masalah di bidang teknologi. Pelindungan hukum invensi melalui paten, sedang pelindungan hukum inovasi bisa melalui kekayaan intelektual selain paten, seperti paten sederhana, hak cipta, desain industri, merek, indikasi geografis, dan pelindungan varietas tanaman.

Selanjutnya dalam Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2016 tentang Paten mensyaratkan Pemilik/Pemegang Paten wajib membayar biaya tahunan selama 20 tahun yang besarnya setiap tahun mengalami kenaikan. Hal ini berkaitan dengan paten mempunyai nilai pasar

(marketable). Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 45 Tahun 2016 tentang Jenis dan Tarif atas Jenis Penerimaan Negara Bukan Pajak yang Berlaku pada Kementerian Hukum dan HAM, biaya tahunan paten untuk Pemohon non Usaha Kecil dan Menengah, tahun 1 sampai dengan tahun ke-3 sebesar Rp700.000,00 per paten, sedang tahun ke-4 sebesar Rp1.000.000,00. Tahun ke-11 sampai dengan ke-20 wajib membayar Rp5.000.000,00. Ketentuan tersebut akan memberatkan Widyaiswara sekiranya harus membayar biaya tahunan, manakala paten yang dihasilkan tidak mempunyai nilai jual di pasaran.

#### b. Permohonan Paten

Persyaratan paten yang harus dipenuhi oleh Inventor yaitu bahwa Invensi baru, mengandung langkah inventif & dapat diterapkan dalam industri. Invensi dianggap baru, menurut Pasal 5 Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2016, jika pada Tanggal Penerimaan, Invensi tersebut tidak sama dengan teknologi yang diungkapkan sebelumnya. Adapun Invensi mengandung langkah inventif jika Invensi tersebut bagi seseorang yang mempunyai keahlian tertentu di bidang teknik merupakan hal yang tidak dapat diduga sebelumnya. Sedangkan Invensi dapat diterapkan dalam industri jika Invensi tersebut dapat dilaksanakan dalam industri sebagaimana diuraikan dalam Permohonan.

Adapun persyaratan yang harus dilampirkan dalam Permohonan paten antara lain judul dan deskripsi invensi, klaim dan abstrak invensi. Menurut data yang diperoleh penulis dari Direktorat Jenderal Kekayaan Intelektual, permohonan paten dalam negeri khususnya dari akademisi/pendidik adalah sebagai berikut.

Permohonan Paten				
Th.	Unv. Mulawar-man	UNSOED	UNS	USU
2015	1	5	16	7
2016	4	3	2	25
2017	19	21	11	17
2018	22	3	6	45
2019*	4	-	2	20

\*sampai dengan 16 Maret 2019

Widyaiswara yang termasuk dalam rumpun pendidikan lainnya sesuai Keputusan Presiden Nomor 87 Tahun 1999 tentang Rumpun Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil dan terakhir dirubah dengan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 116 Tahun 2014 tentang Perubahan Kedua Atas Keputusan Presiden Nomor 87 Tahun 1999 tentang Rumpun Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil, belum ada yang tercatat sebagai inventor yang mengajukan permohonan paten. Ini berarti dipastikan belum ada yang mengajukan angka kredit sebanyak 20 melalui inovasi paten dalam unsur pengembangan profesi. Kepastian ini juga diperoleh dari wawancara dengan Sri Endah Mulyani, Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi dan Pemantauan Jabatan Fungsional Bidang Pengembangan Kompetensi Pegawai ASN, Lembaga Administrasi Negara yang sekaligus sebagai Tim Penilai Pusat pada tanggal 14 Maret 2019 di LAN. Dinyatakan olehnya bahwa sampai dengan kini belum ada yang mengajukan angka kredit pengembangan profesi dari komponen penemuan inovasi yang dipatenkan dan telah masuk daftar paten sesuai bidang spesialisasi keahliannya. Melengkapi pendapat tersebut, Dr. Maria Alfons, widyaiswara BPSDM Hukum dan HAM, mengatakan bahwa paten terkait dengan teknologi yang lahir karena *research & development*. Sementara tugas widyaiswara berkaitan dengan dikjartih sehingga untuk mendapatkan paten rasanya susah. (Wawancara tanggal 10 April 2019 di BPSDM Hukum dan HAM). Pendapat yang sama juga disampaikan oleh Mustafa Kamal, widyaiswara BPKP bahwa paten arahnya ke teknologi sehingga widyaiswara yang bisa melakukan inovasi paten yaitu widyaiswara BPPT. (catatan penulis, BPPT tidak mempunyai widyaiswara). (Wawancara melalui telepon pada tanggal 11 April 2019). Demikian juga dengan pendapat dr. Silvi, widyaiswara dari BPSDMD Provinsi Sulawesi Tengah.

Melalui *whatsapp* pada tanggal 16 April 2019 saat dimintai pendapatnya tentang pengembangan profesi atas inovasi paten para widyaiswara, menyatakan “mungkin persepsi LAN tentang inovasi yang dipatenkan harus kita maknai betul, bahwa hak cipta dengan paten beda, maka untuk kondisi WI harusnya fleksibel karena WI tidak semua berasal dari peneliti atau fokus mencari temuan. Inovasi yang dipatenkan versi LAN adalah gagasan yang sudah mendapatkan hak paten dari Kemenkumham”.

### c. Karya Intelektual Widyaiswara

Inovasi Widyaiswara yang dihasilkan dalam proses belajar mengajar banyak dilakukan. Inovasi tersebut merupakan karya intelektual sekaligus sebagai aset/kekayaan intelektual yang perlu mendapatkan *reward* dalam bentuk angka kredit. Karya Tulis Ilmiah dalam bentuk buku maupun jurnal ilmiah yang merupakan kekayaan intelektual dalam bentuk hak cipta telah dikonversi dengan angka kredit sebagaimana Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 22 Tahun 2014 tentang Jabatan Fungsional Widyaiswara dan Angka Kreditnya jo Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 26 Tahun 2015 tentang Pedoman Penilaian Angka Kredit Jabatan Fungsional Widyaiswara. (Lihat Bab IV huruf D).

Namun terdapat beberapa inovasi Widyaiswara yang berupa hak cipta belum mendapatkan konversi angka kredit. Beberapa karya/kekayaan intelektual tersebut seperti aplikasi atau program komputer seperti *software* aplikasi dupak widyaiswara (SADAR) yang dibuat oleh Peny Iswindarti, widyaiswara Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidikan Bidang Otomotif dan Elektronika Malang. Juga aplikasi excel sebagai alat bantu audit dengan skala penerbitan nasional yang dibuat oleh Agung Darono, widyaiswara Balai Diklat Keuangan Malang.

Di samping itu juga terdapat metode pembelajaran yang diciptakan selain yang sudah dikenal saat ini (debat, *role play*, *brainstorming*, studi kasus, *jigsaw* dll), media pembelajaran seperti CD/VCD/DVD, aplikasi permainan, dan film tentang substansi pembelajaran yang merupakan inovasi widyaiswara yang bisa dilindungi dengan hak cipta. *Edumedia class quiz games*, aplikasi permainan dalam pembelajaran *e-learning* yang dibuat oleh Agus H. Pramudito, widyaiswara Balai Diklat Keuangan Yogyakarta. Demikian juga kreativitas pembuatan bahan peraga yang kemungkinan dapat dilindungi dengan rezim desain industri. Inovasi tersebut selayaknya mendapatkan penghargaan berupa angka kredit. Karya intelektual berupa hak cipta tersebut tanpa harus membayar biaya tahunan ketika memperoleh perlindungan hukum dari Direktorat Jenderal Kekayaan Intelektual sehingga tidak memberatkan widyaiswara.

## SIMPULAN

Ketentuan '*penemuan inovasi yang dipatenkan dan telah masuk daftar paten sesuai bidang spesialisasi keahliannya*' sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 22 Tahun 2014 tentang Jabatan Fungsional Widyaiswara dan Angka Kreditnya jo Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 26 Tahun 2015 tentang Pedoman Penilaian Angka Kredit Jabatan Fungsional Widyaiswara, kurang efektif pelaksanaannya dengan pertimbangan *pertama*, invensi untuk mendapatkan paten mempunyai persyaratan yang rigid. *Kedua*, sebagai pemilik atau pemegang paten, Widyaiswara diwajibkan membayar biaya tahunan yang besarnya semakin bertambah per tahun selama 20 tahun. Sementara paten yang dimiliki belum tentu mempunyai nilai jual (*marketable*). *Ketiga*, karya intelektual atau inovasi Widyaiswara tidak hanya paten dan buku atau karya tulis ilmiah yang bisa dihasilkan dan layak mendapatkan *reward* berupa angka kredit.

## REKOMENDASI

Berdasarkan uraian di atas, dapat diusulkan agar ketentuan tentang "penemuan inovasi yang dipatenkan dan telah masuk daftar paten sesuai bidang spesialisasi keahliannya" untuk dirubah menjadi "inovasi yang dilindungi di instansi yang membidangi kekayaan intelektual"

## REFERENSI

- R. Palan, Ph.D. 2008. *Competency Management*. Jakarta Pusat: Penerbit PPM. Hal: 6
- Yuswanto, Slamet. 2017. *Memahami Paten*. Bandung: CV. Keni. Hal: 1
- Suciati - Pengembangan Kreativitas Inovatif melalui Pembelajaran Digital. (Diunduh tanggal 13 Maret 2019) tersedia di <https://www.researchgate.net/publication/329116931>
- Definition of 'innovation'. (Diunduh tanggal 14 Maret 2019). Tersedia di : <https://www.ideatovalue.com/inno/nickskillicorn/2016/03/innovation-15-experts-share-innovation-definition>
- Pengertian Inovasi. (Diunduh tanggal 13 Maret 2019). Tersedia di <https://kbbi.web.id/inovasi>
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara
- Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2016 tentang Paten
- Peraturan Pemerintah Nomor 45 Tahun 2016 tentang Jenis dan Tarif atas Jenis Penerimaan Negara Bukan Pajak yang Berlaku pada Kementerian Hukum dan HAM
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi

Birokrasi Nomor 22 Tahun 2014  
tentang Jabatan Fungsional  
Widyaiswara dan Angka Kreditnya  
Peraturan Kepala Lembaga Administrasi  
Negara Nomor 26 Tahun 2015  
tentang Pedoman Penilaian Angka  
Kredit Jabatan Fungsional  
Widyaiswara

Keputusan Presiden Nomor 87 Tahun 1999  
tentang Rumpun Jabatan Fungsional  
Pegawai Negeri Sipil dan terakhir  
dirubah dengan Peraturan Presiden  
Republik Indonesia Nomor 116 Tahun  
2014 Tentang Perubahan Kedua Atas  
Keputusan Presiden Nomor 87 Tahun  
1999 Tentang Rumpun Jabatan  
Fungsional Pegawai Negeri Sipil

## **Implementasi Rancangan Pelatihan Kemetrolgian bagi Juru Timbang Menggunakan Metode ADDIE Studi Kasus : Bandung Raya**

**Rismisari Harfiah**

Pusat Pengembangan Sumber Daya Kemetrolgian,  
Kementerian Perdagangan

**ABSTRACT:** *Legal metrology is a very large and complex field to be implemented. In realizing orderly measurement for all of Indonesia, very large human resources are needed. A total of 1900 Metrology Human Resources currently available cannot meet the needs of the community, which includes at least 14.230 traditional markets and hundreds of modern markets spread throughout Indonesia. Adding large numbers of Metrologi personnel from ASN is very difficult, the most likely choice is to recruit personnel outside metrology such as market managers of traditional and modern market. This situation encouraging idea to recruit weighers whose task is to check the scales in traditional and modern markets. Through the ADDIE method which include analyze, design, develop, implementation and evaluation a training model for weighers is designed. As a result, two days of training (20 JP) with classroom learning methods and laboratory practices is held . Furthermore, the weigher conducts trials in the market where each of them is on duty. The evaluation results with an average value of 4.43 of 5 Likert Scale indicate that the training is satisfying and meets the needs of the knowledge and skills of the weighers before duty.*

**Keywords:** *market, weighers, ADDIE method, Training for Weighers*

**ABSTRAK:** Metrologi legal adalah sebuah bidang yang sangat besar dan kompleks untuk dilaksanakan. Dalam mewujudkan tertib ukur untuk seluruh Indonesia diperlukan sumber daya manusia yang sangat besar. Sebanyak 1900 orang SDM Metrologi yang ada saat ini tidak dapat memenuhi kebutuhan masyarakat yang minimal mencakup pasar tradisional sebanyak 14.230 buah dan ratusan pasar modern yang tersebar di seluruh Indonesia. Penambahan SDM Metrologi dari kalangan ASN secara besar-besaran sangat sulit untuk dilakukan, pilihan yang paling mungkin dilakukan adalah merekrut personil di luar lingkungan ASN metrologi seperti pengelola pasar tradisional dan modern itu sendiri. Hal ini mendorong digagasnya juru timbang yang tugasnya melakukan pengecekan timbangan di pasar tradisional dan modern. Melalui tahapan dalam metode ADDIE yaitu analisis, desain, pengembangan, Implementasi dan evaluasi dirancanglah model pelatihan bagi juru timbang. Sebagai hasilnya, pelatihan berupa pembelajaran teori dan praktek selama 20 JP telah dilaksanakan bagi calon juru timbang dengan metode pembelajaran di kelas dan praktek di laboratorium. Selanjutnya juru timbang melakukan uji coba di pasar tempatnya masing-masing bertugas. Hasil evaluasi dengan nilai rata-rata 4.43 dari 5 Skala Likert menunjukkan pelatihan tersebut memuaskan dan memenuhi kebutuhan pengetahuan dan keterampilan para juru timbang sebelum bertugas.

**Kata kunci :** Pasar, Juru Timbang, Metode ADDIE, Pelatihan Juru Timbang

### **PENDAHULUAN**

Pasar merupakan salah satu urat nadi bangsa Indonesia dimana kegiatan transaksi perdagangan berlangsung secara besar-besaran dengan melibatkan pembeli, penjual maupun alat ukur

terutama timbangan. Sebanyak 14.230 buah pasar tradisional serta ratusan pasar modern tersebar di seluruh wilayah Indonesia dengan total sekitar 16.213 pasar (BPS, 2017). Tentunya alat ukur takar timbang dan perlengkapannya (UTTP) yang digunakan jumlahnya sangat

banyak. Sebagai contoh adalah pada salah satu pasar yang terdapat di wilayah Bandung yaitu pasar lembang, terdapat 2455 timbangan yang digunakan sedangkan jumlah penera yang bertanggung jawab hanya satu penera dan 2 pengamat tera (KBB, 2017).

Hal itulah yang mendorong Direktorat Metrologi untuk mengajak para pengelola pasar dan ritel modern untuk terlibat dalam pemastian kebenaran timbangan yang digunakan di wilayah mereka. Personil tersebut adalah juru timbang yang diberi kewenangan dan tugas untuk menguji kebenaran penunjukkan timbangan yang digunakan oleh pedagang.

Pengecekan yang dilakukan tidak menggantikan proses peneraan karena dilakukan dengan tidak membuka segel. Prosedur pengujian dilakukan sesuai intruksi kerja yang disusun secara sederhana oleh Direktorat Metrologi sehingga mudah dipahami namun tidak bertentangan dengan aturan peneraan baku yang biasa dilakukan secara resmi oleh penera. Dalam memahami instruksi kerja tersebut tidak diperlukan pemahaman yang mendalam mengenai kemetrologian, tapi tetap saja diperlukan pelatihan khusus agar mereka dapat melakukan tugasnya. Hal inilah yang menjadi latar belakang dilakukannya kajian mengenai pelatihan bagi juru timbang.

## METODOLOGI

Metode yang digunakan dalam perancangan sistem pelatihan juru timbang ini adalah metode ADDIE yang dikembangkan oleh Dick dan Cary pada tahun 1978 dan direvisi pada tahun 1981 oleh Russell Watson. Model ini banyak digunakan dalam pengembangan program pendidikan dan pelatihan. Pada dasarnya model desain pembelajaran ADDIE memiliki komponen-komponen atau tahapan utama yang terdiri dari (Suryadi, 2013):

- a. Analisis (*Analyze*)  
Eksplorasi dilakukan secara sistematis sebagai langkah untuk mendapatkan gambaran mengenai kondisi saat ini serta merumuskan langkah-langkah yang akan dilakukan.

- b. Desain (*Design*)  
Pada tahap ini dilakukan perumusan mengenai tujuan pembelajaran serta menentukan kinerja yang ingin dicapai.
- c. Pengembangan (*Development*)  
Pada tahap ini dilakukan perancangan mengenai solusi untuk menyelaraskan kesenjangan antara kondisi saat ini dengan kondisi yang diharapkan.
- d. Implementasi (*Implementation*)  
Tahap implementasi merupakan pelaksanaan dari hasil yang dirumuskan pada tahapan-tahapan sebelumnya.
- e. Evaluasi (*Evaluation*)  
Evaluasi dilakukan untuk mengetahui efektivitas dari rancangan yang telah dirumuskan dari tahapan-tahapan sebelumnya.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Sistem pelatihan juru timbang yang dilakukan melalui metode ADDIE dilakukan melalui lima tahapan yaitu yaitu analisis, desain, pengembangan, implementasi dan evaluasi.

### Tahapan Analisis

Juru Timbang merupakan petugas yang akan bertugas untuk mengecek timbangan yang digunakan di masyarakat, baik di pasar tradisional maupun pasar modern. Pengecekan yang dilakukan tidak menggantikan proses peneraan karena dilakukan dengan tidak membuka segel. Mereka diberi kewenangan dan tugas untuk menguji kebenaran penunjukkan timbangan yang digunakan oleh pedagang.

Pelatihan peneraan timbangan yang biasa diselenggarakan oleh PPSDK adalah pelatihan yang ditujukan untuk penera dalam melakukan tugas peneraan. Diperlukan sebuah rancangan pelatihan baru yang merupakan modifikasi dari pelatihan peneraan timbangan dan disesuaikan dengan tugas juru timbang. Latar belakang juru timbang yang tidak semuanya dari bidang teknis merupakan pertimbangan penting sehingga pelatihan ini dirancang bersifat sederhana, meminimalisir teori, memperbanyak praktikum dan orientasi lapangan.

Juru timbang tersebar di seluruh wilayah Indonesia sehingga pelatihan tidak bisa dilakukan hanya di PPSDK, sehingga perlu dipertimbangkan untuk melakukan pelatihan di daerah dengan sumber daya lokal yang tersedia.

### Tahap Desain

Prosedur pengujian juru timbang dilakukan sesuai intruksi kerja yang disusun secara sederhana oleh Direktorat Metrologi dalam Peraturan Menteri Perdagangan No 51 Tahun 2019 tentang Juru Ukur, Takar dan Timbang. Instruksi kerja memuat instruksi persiapan, pengujian timbangan serta pelaporan hasil pengecekan timbangan yang meliputi timbangan meja, dacin, timbangan bobot insut, timbangan elektronik dan timbangan pegas. Pelatihan yang di desain selama dua hari sejauh ini dinilai memadai sebagai kemampuan awal yang harus dimiliki oleh juru timbang.

Tujuan pelatihan ini adalah untuk memberikan kompetensi berupa pemahaman dan kemampuan para calon juru timbang untuk melakukan pengecekan kebenaran timbangan yang digunakan di pasar. Sehingga timbangan yang beredar di pasar dalam kondisi baik dan layak pakai diantara jangka waktu tera ulang.

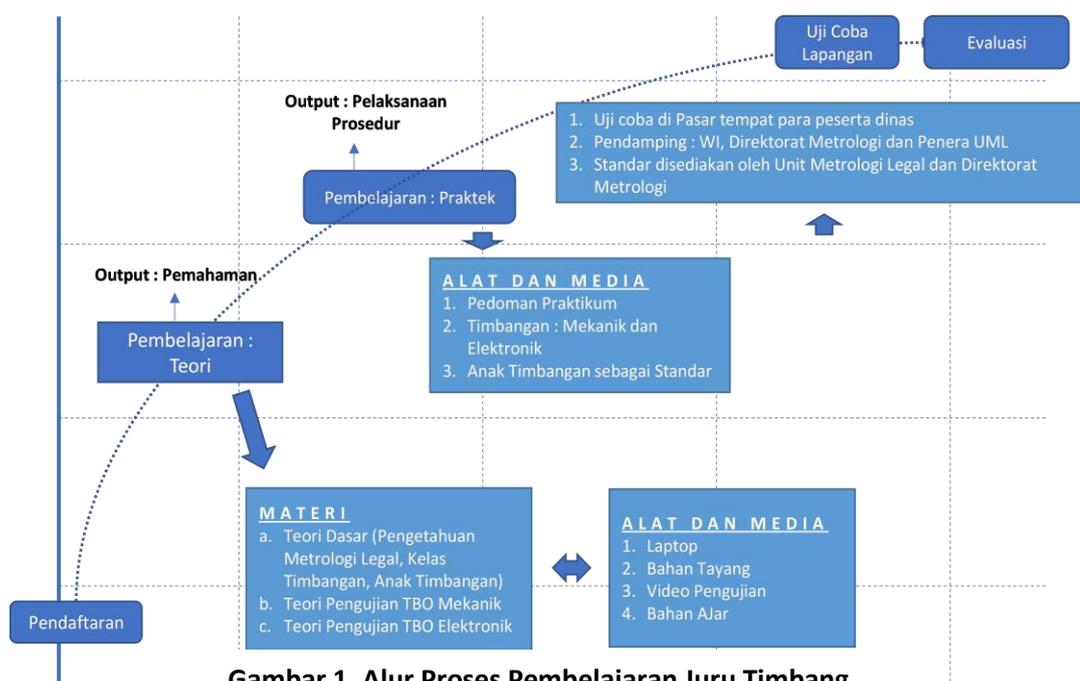
### Tahap Pengembangan

Pada tahap ini dilakukan perancangan pelatihan Juru Timbang dengan tujuan memberi pemahaman dan kemampuan para calon juru timbang untuk melakukan pengecekan kebenaran timbangan yang digunakan di pasar.

Untuk mencapai kompetensi tersebut diperlukan rancangan pelatihan yang sederhana dan tepat sasaran, sesuai dengan calon peserta pelatihan. Calon peserta pelatihan adalah para pengelola pasar dengan berbagai latar belakang pendidikan. Sehingga materi harus disesuaikan dengan pemahaman awal peserta. Peserta berasal dari dinas pengelola pasar, teknisi dan operator pada took retail seperti Yogya Group, Borma dan Indomaret dengan latar belakang sarjana, SMK dan SMA dengan jurusan yang beragam mulai administrasi sampai teknik.

Bagi para peserta pengetahuan dasar mengenai metrologi khususnya timbangan bukan merupakan hal baru khususnya cara penggunaan, sedangkan untuk pengujiannya sama sekali merupakan hal yang baru sehingga pelatihan ini dirancang agar peserta mempunyai kompetensi untuk menguji performa timbangan.

Rancangan alur proses pembelajaran dijelaskan pada Gambar 1.



Gambar 1. Alur Proses Pembelajaran Juru Timbang

Total pembelajaran adalah 20 JP (2 hari) meliputi pembelajaran teori serta praktek di laboratorium. Materi yang disusun berdasarkan intruksi kerja yang terdapat dalam Peraturan Menteri Perdagangan No 51 Tahun 2019 tentang Juru Ukur, Takar dan Timbang meliputi:

- a. Teori Dasar Timbangan (3 JP)
- b. Teori Pengujian TBO Mekanik (4 JP)
- c. Teori Pengujian TBO Elektronik (3 JP)
- d. Praktikum Pengujian TBO Mekanik dan Elektronik (10 JP)

Setelah mengikuti pembelajaran di PPSDK selama 2 hari lalu dilanjutkan dengan uji coba lapangan sesuai dengan daerah kerja masing-masing peserta.

Media pembelajaran serta alat praktek berupa berbagai jenis timbangan dimaksimalkan untuk memperoleh kompetensi peserta yang diharapkan. Rancangan pembelajaran ini fleksibel dalam penentuan jumlah pengajar yang diperlukan. Jika peserta pelatihan lebih dari 10 orang maka pengajar praktikum yang terlibat sekitar 5 orang, sehingga waktu tunggu peserta dapat diminimalisir.

### **Tahap Implementasi**

Rancangan pembelajaran Juru Timbang seperti dijelaskan pada Gambar 1 diuji cobakan langsung dengan melibatkan para calon juru timbang di Wilayah Bandung Raya. Pelaksanaan dilakukan dalam 2 angkatan, angkatan I diselenggarakan pada tanggal 4-5 Maret 2018 dengan 26 peserta, sedangkan Angkatan II diselenggarakan pada tanggal 11-12 Maret dengan peserta sebanyak 32 orang. Komposisi peserta dijelaskan pada grafik dalam Gambar 2.

Dari grafik pada Gambar 2 terlihat bahwa terjadi perubahan komposisi peserta. Peserta dari unit pasar mengalami peningkatan signifikan yaitu dari 58% menjadi 75% dan ini sesuai dengan tujuan digagasnya juru timbang. Juru timbang diharapkan melibatkan personil di luar SDM metrologi, bisa dari pengelola pasar dan retail atau dari masyarakat umum.

Sementara ini peserta pelatihan masih ada yang berasal dari unit metrologi legal, namun bukan berarti hal yang salah

karena bisa saja juru timbang yang berasal dari unit metrologi legal ini difungsikan sebagai bagian dari pembina para juru timbang lainnya. Pembelajaran dilakukan selama 2 hari (20 JP) kemudian dilanjutkan dengan uji coba lapangan di wilayah kerja masing-masing. Salah satu pasar yang menjadi tempat uji coba lapangan adalah Pasar Cihapit Kota Bandung.

Direktur Metrologi ikut hadir untuk memantau dan memastikan hasil pembelajaran juru timbang berlangsung efektif dan sesuai harapan.

### **Tahap Evaluasi**

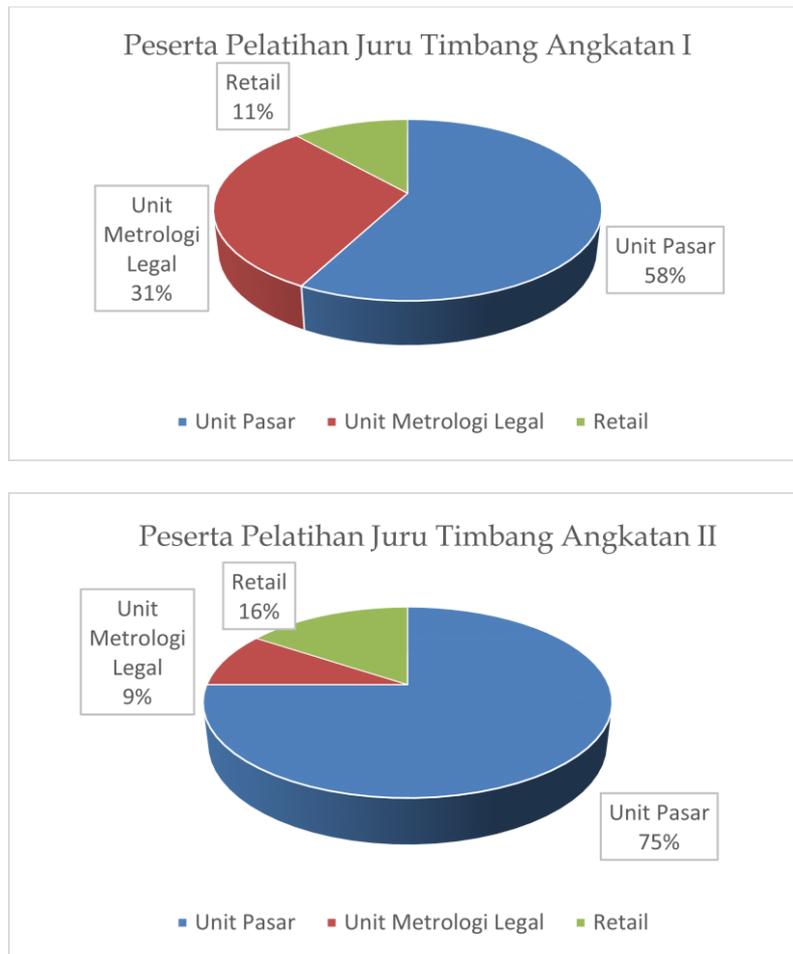
Evaluasi dilakukan dengan beberapa metode, yaitu:

1. Uji Coba langsung di Lapangan
2. Kuesioner yang disebar ke peserta pelatihan.

Praktek di laboratorium dilakukan per orang per alat, tidak dilakukan secara berkelompok untuk memastikan tiap peserta mencapai kompetensi yang sama. Untuk tiap peserta pelatihan dengan dibimbing oleh 5 orang Pengajar, sehingga dapat mengenalkan pengujian timbangan dengan lebih jelas. Umpan balik dari peserta sangat menggembirakan, semua peserta dapat melakukan pengujian timbangan sesuai dengan instruksi kerja yang dikeluarkan oleh Direktorat Metrologi dalam Peraturan Menteri Perdagangan No 51 Tahun 2019 tentang Juru Ukur, Takar dan Timbang.

Uji coba di lapangan dilakukan untuk mengukur kemampuan peserta dalam melakukan pengecekan timbangan secara langsung di pasar tempat mereka bertugas. Uji coba dipantau dan di evaluasi oleh Direktorat Metrologi termasuk Direktur dan jajarannya. Hasil evaluasi menunjukkan para peserta siap untuk melaksanakan tugasnya sebagai juru timbang.

Kuesioner yang disebar pada peserta pelatihan menunjukkan hasil rata-rata 4,43 dalam skala Likert yang berarti bahwa pelaksanaan pembelajaran dinilai sangat baik oleh peserta. Skala yang digunakan adalah 1 sampai 5 yang menggambarkan pendapat para peserta pelatihan terhadap pelaksanaan pelatihan mulai dari sangat buruk, buruk, cukup,



**Gambar 2. Peserta Pelatihan Juru Timbang Angkatan I dan II**

baik dan sangat baik. Dari tanya jawab yang dilakukan oleh panitia didapat tanggapan dan masukan sebagai berikut:

- Pelatihan sangat bermanfaat bagi peserta dalam rangka menunaikan tugasnya sebagai juru timbang
- Waktu pelaksanaan selama 2 hari dirasa cukup, tidak sampai mengganggu tugas kantor
- Penyampaian materi sangat jelas, namun bisa lebih ditambahkan praktek agar lebih jelas lagi.
- Sarana kelas agak kurang mendukung, terutama

- pencahayaan karena terlalu silau untuk melihat tayangan di proyektor.
- Alat praktek sebaiknya ditambah agar waktu tunggu para peserta berkurang
- Pengajar sebaiknya ditambah terutama saat praktikum sehingga dapat lebih mengoptimalkan pembelajaran.

## SIMPULAN

51 tentang Juru Ukur, Takar dan Timbang

Pelatihan juru timbang dirancang menggunakan metode ADDIE melalui sistem pembelajaran konvensional tatap muka. Pelatihan dilakukan selama 2 hari (20 JP) berlokasi di PPSDK dengan pembelajaran teori dan praktek.

Rancangan ini diuji cobakan pada pelatihan juru timbang dengan total jumlah peserta sebanyak 58 orang. Evaluasi dari rancangan ini menunjukkan bahwa pembelajaran ini efektif bagi para calon juru timbang dengan memberi penilaian 4.43 dari 5 dalam skala Likert.

Adanya evaluasi lapangan langsung oleh Direktur Metrologi memberikan umpan balik yang sangat positif ditandai dengan banyaknya daerah yang berminat untuk mendaftarkan pesertanya sebagai juru timbang seperti Kota Solo, Purwakarta, Tasikmalaya dan kota lainnya.

Masukan-masukan yang diberikan oleh peserta dan Direktorat Metrologi ditindaklanjuti dengan penambahan pasar sebagai tempat praktek lapangan, kemudian penambahan jumlah timbangan yang meliputi timbangan meja, pegas, sentisimal, dacin dan timbangan elektronik dengan berbagai Kapasitas.

## REFERENSI

BPS,2017, Katalog 1305112, Direktori Pasar Tradisional dan Pusat Perbelanjaan.

Direktorat Metrologi, 2018, Pertemuan Tahunan: Sumber Daya Manusia Kemetrolgian.

Suryadi, Ade. 2013. *Model Desain Pembelajaran Virtual Berbasis Teknologi Virtual Class untuk Pelaksanaan Open Lesson pada Digital Lesson Study*, Sekolah Teknik Elektro dan Informatika, Institut Teknologi Bandung

Kabupaten Bandung Barat, 2017. Laporan Potensi UTTP Tahun 2017.

Kementerian Perdagangan, 2019. Peraturan Menteri Perdagangan No

## Analysis of The Competitiveness of Indonesian Coffee in The Export Market

**Rahayu Widyantini**

*Indonesia Export Training Center*

*Directorate General National Export Development, Ministry of Trade*

*Jl. Letjen S.Parman no 112 Jakarta Barat 11440,*

[rwidyantini@yahoo.com](mailto:rwidyantini@yahoo.com)

**ABSTRACT:** *Coffee is one of the Indonesia's leading products. It contributed to 2.7% of the world's exports and ranked number fourth as the world coffee producers in 2018. Indonesian coffee export has declined during the 2014-2018 at 5%. Similarly, production capacity has decreased too by 5.6% from 2017-2018. The global value chain for coffee is dominated by a relatively small number companies, mostly comes from foreign companies. As the result, the stakeholders involved in the coffee industry are not is not performing in the maximum result for expanding the overall value produced. This study aims to understand the competitiveness of Indonesian coffee in global market using the Revealed Comparative Advantage (RCA) and the Diamond Porter's theory. This study utilized secondary data to calculate the RCA index and descriptive data from government report to explain the Diamond Porters theory. The results show that Indonesian RCA index is about 2,8 in 2018. The RCA value index is above the value of 1, means that Indonesia has good competitiveness in the global market. Based on this qualitative analysis, internal factor shows that Indonesia has a lower productivity as compared to the other top four exporting countries. Total demand of Indonesian coffee export is fluctuated but domestic demand shows an increase trend. There are only six big local company that processed additional values to the coffee. The Indonesia export destination country is also shown as the competitive market.*

**Keywords :** *Competitiveness, Coffee, Indonesia.*

**ABSTRAK:** Kopi adalah salah satu produk unggulan Indonesia. Kopi berkontribusi 2,7% dari ekspor dunia dan peringkat nomor empat sebagai produsen kopi dunia pada tahun 2018. Akan tetapi, ekspor kopi Indonesia menurun selama 2014-2018 pada 5%. Demikian pula, kapasitas produksi mengalami penurunan sebesar 5,6% dari 2017-2018. Rantai nilai global untuk kopi didominasi oleh sejumlah kecil perusahaan, kebanyakan perusahaan asing. Akibatnya, para pemangku kepentingan yang terlibat dalam industri kopi tersebut tidak memberikan hasil maksimal dalam memperluas nilai keseluruhan yang dihasilkan. Penelitian ini bertujuan untuk memahami daya saing kopi Indonesia di pasar global menggunakan Revealed Comparative Advantage (RCA) dan teori Diamond Porter. Penelitian ini menggunakan data sekunder untuk menghitung indeks RCA dan juga data deskriptif dari laporan pemerintah untuk menjelaskan teori Diamond Porters. Hasil penelitian menunjukkan bahwa indeks RCA Indonesia adalah sekitar 2,8 pada tahun 2018. Nilai index RCA diatas 1 membuktikan bahwa Indonesia mempunyai daya saing yang bagus di pasar global. Berdasarkan analisis kualitatif tersebut faktor internal menunjukkan bahwa Indonesia memiliki produktivitas yang rendah dibandingkan dengan empat negara pengekspor teratas lainnya. Total permintaan ekspor kopi Indonesia berfluktuasi tetapi permintaan domestik menunjukkan tren peningkatan. Hanya ada enam perusahaan lokal besar yang telah memproses nilai tambah pada kopi. Negara tujuan ekspor Indonesia juga terbukti sebagai pasar yang kompetitif.

**Kata kunci :** daya saing, kopi, Indonesia

## **INTRODUCTION**

Coffee is one of the commodities that is currently in high demand in the world (Trademap, 2018). World coffee consumption in 2016 to 2017 increased by 1.6% (ICO, 2017). In Indonesia, the level of consumption has increased by around 8% between 2016 and 2017 (ICO, 2017). Indonesia is the eleventh largest coffee exporter in the world in 2018 after the previous two years placed seventh position (Trademap, 2018). However, Indonesia experienced decline in coffee exports between 2017 and 2018 by 31% (Trademap, 2018) but still Indonesia is coffee producer number five in the world in 2017/2018 according to data from the International Coffee Organization. Coffee produced by Indonesia is still dominated by Robusta species.

Attractive coffee prices in the international market provide more opportunities for export players who are starting to target coffee as their export commodity. Indonesian coffee exports experienced a significant increase in year 1990 about 421,833 tons because in that year the coffee export quota was not implemented (Lubis, 2002). After the coffee export has been restricted, the export have fluctuated and in year 2018 Indonesia coffee export is about 274,264 tons.

Indonesia is also among the top ten coffee producers in the world (Trademap, 2018). From year to year Indonesian coffee exports to the world market have fluctuated. In 2014 Indonesia's total exports to the world market reached 9,924.71 tons, and finally in 2016 the total volume of Indonesian coffee exports to the world market was 8,829.62 tons which dominated by unroasted coffee of Arabica and Robusta types with HS code of 090111 (Trademap, 2018). Indonesia's coffee export destination is still dominated by America, European countries, Japan and Canada (Trademap, 2018).

There are several researches about commodities competitiveness that has been made, such as in Ragimun (2012), who analyzed the competitiveness of cocoa. Based on his result, Indonesian cacao has a good comparative advantage although it is still far from Ivory Coast and Ghana. This is evidenced by the average Indonesian Cacao RCA value above 4 at last ten years.

In a study conducted by Wulandari (2013) with the entitled "Analysis of the Competitiveness of Indonesian Sweet Potatoes in International Markets". She use a quantitative analysis using the Herfindahl Index (HI), Concentration Ratio (CR), and RCA (Revealed Comparative Advantage). From the results it can be concluded that the competitiveness of Indonesian sweet potatoes is still lower as compared to the USA and China, even though Indonesia actually has a comparative advantage. In addition, the market structure of Indonesian sweet potato commodity is Oligopoly market where the concentration ratio of the four largest producers has the level of concentration ratio (CR4) of more than 40%. While in a qualitative analysis using the Diamond Porter theory, it was concluded that the competitive advantage of Indonesian sweet potato commodities are natural resources. The role of the government that has issued a policy regarding of production, marketing, and trade of sweet potatoes. Those regulation make Indonesian sweet potatoes still has opportunities in the international market.

If we compare coffee commodities with the two commodities above, Indonesian coffee also has a good comparative and competitive advantage in global market (Narulita, 2014). Indonesian product that has value in the export market needs to be studied its competitiveness in the export market, the approach of RCA value and the Diamond Porter's analysis is used in this study to understand the competitiveness of Indonesian coffee in the global market and the potential of Indonesia to improve global competitiveness.

## Literature Review

According to Hady (2004), competitive advantage is the advantage possessed by a country or nation to be able to compete in international markets. According to the concept that was first developed by Porter, the definition of the competitive advantage is if the nation can compete in the international market with four main factors. The factors are conditions factor, demand conditions, related industries and supporting competitive industries (related and supporting industries), market structural conditions, competition and industrial strategies (companies, strategies, structures, and competition) (Porter, 1998). According to Porter (1998) in Siahaan (2008) a country's competitive advantage includes the availability of the role of resources and the competitiveness of international companies in various industries. The competitive advantage can be reach by the company from the world's best competitors due to pressures and challenges. They benefit from having strong domestic competitors, aggressive regional-based suppliers, and demand from local customers. The most important resources, such as high labor expertise; technology; and sophisticated management systems, are created through investments by people and company. The other attributes that determine the competitive advantage of the national industry are the condition of resource factors, supporting and related industries, and competition, structure, and corporate strategy. These attributes are supported by the role of opportunity and the role of government in increasing the competitiveness of national industry competitiveness and together form a system known as national diamond. The national diamond model consisting of four determinants of national competitive advantage. These four attributes are factor conditions, demand conditions, related and supporting industries, and firm strategy, structure, and rivalry.

The four attribute of Porter theory is explained as below:

### A. Factor Condition

Factor conditions in a certain country refer to the natural, capital and human resources available. Some countries are for example very rich in natural resources will have higher competitive than other countries which have not. Porter's argument, the main key factor of production is "created" not obtained from inheritance. Furthermore, the scarcity of resources (factor disadvantage) often helps countries become competitive. Many resources have the possibility of being wasted, when scarce can encourage innovation.

### B. Demand Condition

A larger market means more challenges, but also creates more opportunities to grow. The presence of sophisticated demand conditions from local customers also pushes companies or countries to grow, innovate and improve quality.

### C. Related and supporting industries

The existence of competitive supporting industries and related industries will also affect the competitiveness of its main industries. The upstream industry will supply input for key industries cheaper price, better quality, fast service, right delivery time.

### D. Firm strategy, structure, and rivalry.

The level of competition in industry is one of the driving factors for companies to compete and continue innovation. This market structure can be known by using the Herfindahl Index in export destination country. If Herfindahl Index value close to zero, the market structure will be a competitive market.

The coffee market share of a country is calculated by comparing the country's coffee export with total world coffee export, as follow the formula:

$$HI = S_{12} + S_{22} + S_{32} + \dots + S_{n2} \dots \dots \dots \{1\}$$

Source : Saxena, 2016

Where :

HI : Herfindahl Index

Si : Market share of export country i in the world  
 n : number of countries that involve in the world coffee trade

For further analyzing the competition factors, Revealed Comparative Advantage (RCA) analysis is included in this work by the comparative position of Indonesian exports of coffee compared to other countries in the global coffee market. But this index cannot distinguish between increases in resource factors and the application of appropriate trade policies.

The RCA index is formulated as follows:

$$RCA = \frac{\left\{ \frac{x_{ij}}{\sum_i x_{ij}} \right\}}{\left\{ \frac{\sum_i x_{ij}}{\sum_i \sum_j x_{ij}} \right\}} \dots\dots\dots \{2\}$$

Source: Laursen, K, 1998

Where:

- RCAij : The comparative advantage (competitiveness) of Indonesian coffee
- Xij : The value of exports of Indonesian coffee commodities of year t
- $\sum_i X_{ij}$  : The total export value of all Indonesian products
- $\sum_j X_{ij}$  : Total value of world coffee exports
- $\sum_i \sum_j X_{ij}$  : The total value of exports of all

products in the world

If the RCA value obtained is greater than one, it can be said that Indonesia has a comparative advantage in related commodities and has strong competitiveness (Ballasa, 1965). If the RCA value is less than one, Indonesia does not have a comparative advantage to the commodity, or the commodity is weak. The higher the RCA value, it has high export strength in market (Ballasa, 1965)

**METHODOLOGY**

The data source used is from secondary data taken from website UNCOMTRADE, ICO, and Trademap which accessed in July 2019. The data taken from year 2014 to 2018. The secondary data which obtained is processed to find out the RCA index, Herfidahl index and qualitative methode on attributes on the Diamond Porter theory.

**RESULT AND DISCUSSION**

Indonesia is the number 5 coffee producer in the world, Indonesia's coffee exports are quite volatile from 1990 to 2017 but show a fairly good trend (ICO, 2018). As seen in the following figure 1:

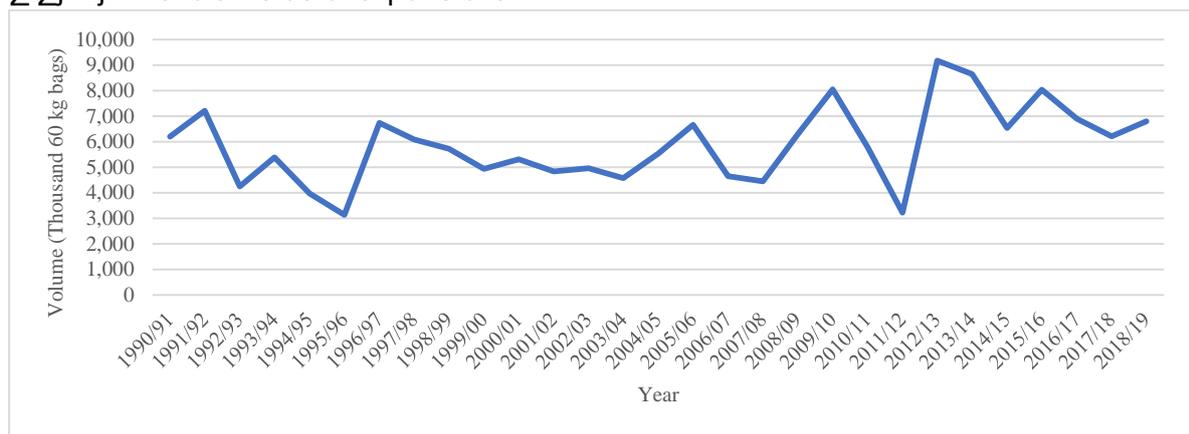


Figure 1. Indonesia Coffee Export in Volume

Source : ICO, 2018, data processed

At the figure 1 shows that the Indonesian coffee export fluctuated during 1990 to 2018. Indonesian coffee production is also fluctuated during these years. The decline

in Indonesian coffee exports was caused by the declining amount of coffee production. While the demand for coffee

on the world market has increased from year to year.

Analysis of Indonesian Coffee Competitiveness in the Global Market is

approached by looking at the quantitative value of RCA and the diamond porter method approach. Based on secondary data, then it is processed to obtain the RCA value with the following results:

Table 1. Indonesia RCA Index Value

Year	Coffee Export (US\$)		Export all Comodity (US\$)		RCA
	Indonesia (Xij)	World ( $\sum_i X_{ij}$ )	Indonesia ( $\sum_j X_{ij}$ )	World ( $\sum_i \sum_j X_{ij}$ )	
2014	1,039,609	31,978,104	176,036,194	18,998,271,302	3.5
2015	1,197,735	30,491,777	150,366,281	16,559,730,227	4.3
2016	1,008,549	30,379,775	144,489,796	16,035,998,691	3.7
2017	1,187,157	31,951,167	168,810,043	17,727,326,137	3.9
2018	817,790	30,836,019	180,215,034	19,227,544,946	2.8

Source : Uncomtrade, 2018, data processed

Based on the value of RCA from 2014 to 2018 it was found that the RCA value is above the value of 1 (shows in table 2 bellow). This means that Indonesia has good competitiveness in the global market. Indonesia RCA value fluctuates during 2014-2018, it caused by the demand and supply of Indonesian coffee in world

market. The highest RCA value was obtained in 2015 with a value of 4.3, but in that year the volume of Indonesian coffee exports was not maximal. RCA value is compared among top 3 coffee producer countries. The following table is an overview of RCA 3 of the largest coffee producing countries in the world:

Table 2. RCA Of Top 4 Countries

Year	RCA			
	Indonesia	Brazil	Vietnam	Colombia
2014	3,5	16,0	11,5	27,3
2015	4,3	15,8	12,0	39,2
2016	3,7	13,8	7,9	41,9
2017	3,9	11,8	9,6	37,9
2018	2,8	11,4	8,0	34,9

Sumber : UNCOMTRADE, 2018, data processed

Based on the table 2 above, if we compare, Indonesia RCA value is lower than the other top 5 coffee producer. Eventhough, the value is above 1. Colombia has the strongest RCA value, means that Collombia is the strongest coffee exporters in the global market. Colombia was number three coffee exporters (by exports value) in the world in 2018. The number one of coffee exporters was taken by Brazil followed by Vietnam (Trademap, 2018). The top 3 of coffee producers was taken by Brazil, Vietnam and followed by Collombia (ICO, 2018). This data can be concluded that the big

producer country (which have big amount of product) will have big value of export. This mean, if Indonesia want to be a coffee leader market, then Indonesia should increase the production capacities.

**Diamond Porter Analysis**

1. Internal Factor Condition

The factors that influence the competitiveness of Indonesian coffee are natural resources, human resources, information technology, and infrastructure. Indonesia as the fifth largest coffee

producer in the world has a tropical climate that is suitable for the climate needed by coffee to grow (TPSA, 2017). Coffee productivity depends on available land, coffee seedlings, fertilizers, labor and infrastructure that support the processing of coffee beans into ready-to-consume coffee. Labor is an internal factor and the

largest input in primary coffee production in Indonesia, where Indonesia is still carrying out labor-intensive production processes (TPSA, 2017). Land preparation, planting coffee protection plants, maintaining and controlling pests, harvesting and processing are carried out by human labor.

Indonesian coffee productivity can be seen in the following table, where from

2014 to 2017 Indonesian coffee productivity experienced fluctuations.

Table 3. Indonesian Coffee Productivity

Year	Land (Ha)				Production (Ton)				Productivity (Ton/Ha)
	Smallholders	Government	Private	Total	Smallholders	Government	Private	Total	
2014	1.183.664	22.389	24.462	1.230.515	612.877	14.293	16.687	643.857	0.5232
2015	1.183.244	22.366	24.391	1.230.001	602.428	19.703	17.281	639.412	0.5198
2016	1.180.556	22.509	25.447	1228.512	602.160	19.838	17.306	639.304	0.5203
2017	1.179.769	22.525	25.493	1.227.787	599.902	19.922	17.705	637.529	0.5192

Source : ICO, 2018, data processed

Indonesian coffee productivity is still below that of other major coffee exporting countries such as Brazil, Vietnam and Columbia. In 2017 Brazil's coffee production was around 56,740 tons, Vietnam reached 30,540 tons, Columbia reached 13,824 while Indonesia was

around 10,802 tons (Trademap, 2018). One of the reason of Indonesia has low productivity is that Indonesia still use labor intensive production during the planting seed until the harvest processed.

## 2. Demand Condition

The composition of domestic demand consists of households, the food and beverage industry, and coffee cafes. About 65% of Indonesian coffee is exported. Domestic coffee consumption

continues to increase every year, this shows a good trend for demand for Indonesian coffee. As shown in figure 2, Indonesian coffee consumption during 2010 to 2016 is tend to rise.

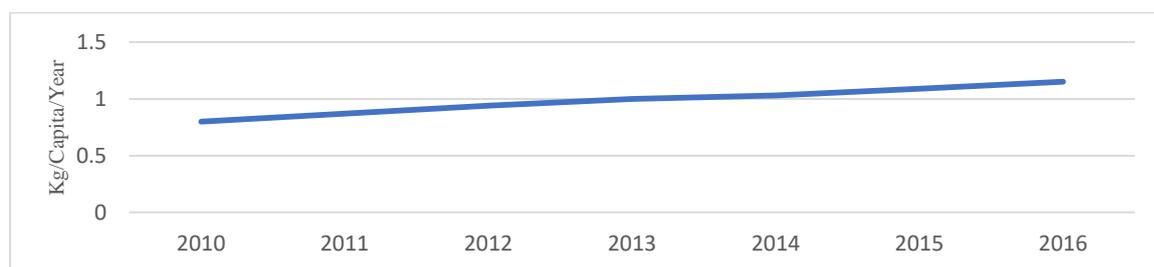


Figure 2. Indonesian Coffee Consumption

Souce : ICO, 2018, data processes

The demand for Indonesian coffee products is almost 65% intended for the export market. The destination countries of Indonesian coffee exports are still dominated by America, Japan, Malaysia

and European countries (such as Italy, German and United Kingdom). America is the main destination for Indonesian coffee exports in the 2014-2018 period. The following is the development of exports to

the three main destination countries for Indonesian coffee from 2014 to 2018.

Table 4. Indonesia Export Destination Countries  
(in Thousands \$)

Importers	Exported value in				
	2014	2015	2016	2017	2018
USA	295.988	281.159	269.941	256.466	253.773
Japan	101.366	104.962	86.511	82.420	84.375
Malaysia	60.845	7.0.809	71.432	86.968	70.889
Egypt	32.435	39.538	41.171	52.718	56.974
Italy	60.638	84.005	66.404	79.665	54.025
Germany	84.733	88.424	90.189	104.021	42.831
United Kingdom	35.503	46.300	40.554	51.819	24.487
Singapore	21.334	30.065	15.962	18.812	24.335

Source : Uncomtrade, 2108, data processed

### 3. Indonesian Coffee Processing Industry

Related industries and supporting industries have an important role in increasing the competitiveness of Indonesian coffee. In the industry related to coffee exports, supplying the raw material industry and its supporting industries, has a role in developing processed coffee products (TPSA, 2017). Household industries are spread throughout the coffee producing regions. The coffee processing industry that

processes raw materials into ground coffee spread throughout the coffee producer centers in Indonesia, such as in Lampung, Aceh, Bengkulu, North Sumatra, Bali, South Sulawesi, Irian Jaya. Some companies that process coffee into instant coffee or ground coffee include PT Sari Incofood Corporation (North Sumatra), PT Mayora Indah Tbk (Banten), PT Santos Jaya Abadi (East Java), PT Nestle Indonesia (East Java) and PT Aneka Coffee Industry (East Java), PT Torabika Semesta.

### 4. Market Structure

The structure of the Indonesian coffee market in the export market is analyzed by using the Herfindahl Index data available on trademap.org as secondary data. Based on the calculation of the Herfindahl index value for the ten destination countries for Indonesian exports in 2018, it was found that the average of Herfindahl index value was 0.141. If the value is close to zero, it can be said that the market structure in export destination countries tends to be competitive market, meaning that Indonesia is not a determinant of prices in export destination countries but as followers of other countries that also supply coffee in export destination countries (saxena, 2016). The following is the index value for ten export destination countries.

Table 5. Concentration Index In Indonesia Export Destination Countries

Importers	Concentration of Supplying Countries
United States of America	0,1
Germany	0,11
France	0,27
Italy	0,13
Netherlands	0,17
Japan	0,14
Canada	0,18
United Kingdom	0,08
Belgium	0,09
Spain	0,14
Average	0,141

Source: Trademap, 2018, data processed

## CONCLUSION AND RECOMMENDATION

Based on the results of the analysis of Indonesia's competitiveness position in the Global market using the Diamond Porters theory approach, it was found that:

- The competitiveness of Indonesian coffee products is based on the calculation of RCA in 2014 with a value of 4.3 and in 2018 with a value of 2.8. This proves that Indonesian coffee has good competitiveness.
- Based on theory Diamond Porter, four attributes that influence to competitiveness Indonesian Coffee in global market are:
  - Internal factor such as productivity, technology, manpower is contributing to the coffee competitiveness. Indonesia is the top 5 coffee producer in the world, but the productivity is still left behind compare to Brazil, Vietnam and Colombia.
  - Indonesian coffee demand is increase in domestic and overseas, about 65% coffee product intended for export market. Domestic demand shows increase trend during year 2010 until 2010, which means that it is a good sign for coffee producers to increase the competitiveness in domestic and world market.
  - Indonesian coffee processing industry is spread throughout

coffee plantations region in Indonesia. This companies have an important role in increasing the competitiveness of Indonesian coffee. In the industry related to coffee exports, supplying the raw material industry and its supporting industries, has a role in developing processed coffee products. There are 6 big processed coffee companies that operated in Indonesia. If Indonesia want to increase the competitiveness, Indonesia should increase the number of coffee manufacture.

- Indonesia market concentration in ten export destination countries is about 0,14 which means those ten markets structure tend to be competitive market. Indonesia is not a country that determines prices but as a follower of market price determinants.

Based on the conclusion above, there are some recommendations that can be offered:

- The Indonesian coffee sector is still characterized by low productivity and tends to be stagnate, which inhibit export supply. The world demand factor from Indonesia is fluctuating and

sometimes decreases, this condition is not due to demand declines but more due to the supply factor from Indonesia which tends to decline in certain years. To increase productivity, the role of government is needed to promote the dissemination of good agricultural practices throughout the coffee farming sector and foster a greater cooperation among farmers.

- World has a good demand of Indonesian coffee. To meet the world demand, Indonesia has to pay attention in increasing productivity and products quality. Indonesia can supply world class coffee quality by offering the specialty coffee. Specialty coffee has a high demand in the developed countries markets, especially with the certification attached to the coffee trade, such as organic certification, rain forest alignment certificate, trade fair certificate. Therefore, it is needing the government assistance to socialize these certifications procedure and help in accessing funding for farmer to gain the certification.
- Indonesian coffee processing can increased the competitiveness, by adding the value to the export final product can increased the value in global market. Indonesia can offered the processed coffee such as roasted or soluble coffee. But some export destination countries still apply high tariffs and non-tariff barriers for ready-to-drink coffee. This requires the active participation of negotiators to reduce import duty or other regulations, so that the ease of access to the Indonesian value-added coffee market will be more open.

WTO, "World Trade Statistical Review", 2018.

United Nations Commodity Trade (COMTRADE), "Statistic Database",

## REFERENCES

- Balassa Index of Revealed Comparative Advantage,  
<http://www.ecares.org/ecare/personal/conconi/web/rca.pdf>, acces date 17 November 2019.
- Gereffi, G, "Global Production Systems and Third World Development" in B. Stallings, Global Change, Regional Response: The New International Context of Development, Cambridge: Cambridge University Press, 1995.
- Hady,H..Ekonomi Internasional.Ghalia Indonesia, Jakarta, 2004
- ICO, "Trade Statistic", 2017, <https://www.ico.org>, access date 16 Juli 2019.
- Laursen, K, "Revealed Comparative Advantage and the Alternatives as Measures of International Specialisation", Department of Industrial Economics and Strategy / DRUID, Copenhagen Business School, Denmark, 1998.
- Lubis, A. D, "Analisis Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Ekspor Indonesia". *Buletin Ilmiah Litbang Perdagangan* , 2010.
- Lubis, S, "Dampak Liberalisasi Perdagangan terhadap Keragaan Industri Kopi Indonesia dan Perdagangan Kopi Dunia". Bogor: Institut Pertanian Bogor, 2002.
- Nalurita, S., Asmarantaka, R., Jahroh, S., "Analisis Daya Saing dan Strategi Pengembangan Agribisnis Kopi Indonesia", *Jurnal Agribisnis Indonesia* (Vol 2 No 1), 2014.
- Neilson, J. and B. Pritchard, "Value Chain Struggles: Institutions and Governance in the Plantation Districts of South India". Blackwell, Oxford, 2009.
- Porter, M.E. "The Competitive Advantage of Nations". Macmilan Press Ltd. London, 1998.
- Saxena, Nidhi, "[Herfindal Hirschman Index](#)", *Essays For Student.com*. 2016, Retrieved 15 juli 2019.
- 2018,<http://unstats.un.org/unsd/comtrade>, <https://comtrade.un.org/data/>, access date 16 Juli 2019.

- Ragimun.2012. Analisis Daya Saing Kakao Indonesia [Jurnal].Pusat Kebijakan Ekonomi Makro Badan Kebijakan Fiskal Kemenkeu.
- Siahaan, Jimmy Adrian, Analisis Daya Saing Komoditas Kopi Arabika Indonesia di Pasar Internasional. [Skripsi].Bogor (ID) :Fakultas Pertanian, Institut Pertanian Bogor, 2008.
- Trademap, "Statistic Database", 2018, <https://www.trademap.org>, access date 16 Juli 2019.
- Trade And Private Sector Assistance Project (TPSA), Analisis Rantai Nilai Global untuk Ekspor Kopi Indonesia, report in 2017.
- Wulandari,Ayu Riana, Analisis Daya Saing Ubi Jalar Indonesia Di Pasar Internasional. [Skripsi]. Bogor (ID) : Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor, 2013

## **STATISTIK DAN PERANANNYA DALAM PEMBANGUNAN NASIONAL**

**Sang Saniaka Tajulfitri**

Widyaiswara Ahli Madya

Pusdiklat Perdagangan

Jl Abdul Wahab No. 38 Kedaung Sawangan Depok 16516

### **ABSTRACT**

*Statistics have an important role in planning, implementing, monitoring, and evaluating the implementation of various activities in all aspects of community, national and state life in national development. The increasing need and variety of information that develops along with the advancement of national life, science and technology, and the increasing demand for data by government agencies both at the center and in the regions, private institutions, and the public make statistics as indispensable information. Therefore, the Central Bureau of Statistics, which is the organizer of basic statistics, must implement national policies in the field of statistics by paying attention to the aspirations, needs, and participation of statistical users so that the statistical results are expected to be utilized to the benefit of the government and society. Law No. 16 of 1997 concerning Statistics, Government Regulation Number 51 of 1999 concerning Statistic Administration and Presidential Regulation No. 51 of 1999 concerning BPS).*

*Keywords: National Development, Law No. 16 of 1997: Statistics and Law No. 14 of 2008: Public Information Openness, Presidential Regulation No. 51 of 1999 concerning Central Bureau of Statistics.*

### **ABSTRAK**

Statistik mempunyai peranan yang penting bagi perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, dan evaluasi penyelenggaraan berbagai kegiatan di segenap aspek kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara dalam pembangunan nasional. Semakin meningkatnya kebutuhan dan ragam informasi yang berkembang seiring dengan kemajuan kehidupan bangsa, ilmu pengetahuan dan teknologi, serta meningkatnya permintaan data oleh instansi pemerintah baik di pusat maupun di daerah, lembaga swasta, dan masyarakat menjadikan statistik sebagai informasi yang sangat diperlukan. Oleh karenanya, Badan Pusat Statistik yang merupakan penyelenggara statistik dasar, harus melaksanakan kebijakan nasional di bidang statistik dengan memperhatikan aspirasi, serta kebutuhan, dan peran serta pengguna statistik sehingga hasil statistik yang diharapkan dapat dimanfaatkan sebesar-besarnya untuk kepentingan pemerintah dan masyarakat (sesuai Undang-undang No 16 tahun 1997 tentang Statistik, Peraturan Pemerintah Nomor 51 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Statistik.dan Peraturan Presiden No 51 Tahun 1999 tentang BPS).

Kata Kunci : Pembangunan Nasional, UU No 16 Tahun 1997 : Statistika dan UU No 14 Tahun 2008 : Keterbukaan Informasi Publik, Peraturan Presiden No 51 Tahun 1999 tentang BPS

## PENDAHULUAN

Banyak negara di dunia mengenal Indonesia adalah sebagai negara yang kaya akan hasil buminya seperti pertanian, perkebunan dan perikanan atau lebih dikenal sebagai negara agraris ataupun maritim. Namun permasalahan di sektor pertanian khususnya masalah pangan seperti beras, jagung dan sebagainya, masih menjadi masalah utama di Indonesia. Sektor pertanian mampu memberikan kontribusi pendapatan bagi perekonomian nasional. Akan tetapi, permasalahan yang paling mendasar dari sektor pertanian ini adalah semakin tidak terkelolanya data pertanian khususnya informasi/data pangan seperti data luas lahan dan produksi pangan, yang merupakan faktor utama dalam pengembangan pertanian. Oleh karena itu, pada tahun 1997 Pemerintah bersama-sama dengan DPR mengesahkan lahirnya Undang-Undang Nomor 16 Tahun 1997 tentang Statistik dan Peraturan Pemerintah Nomor 51 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Statistik dan juga Undang-undang Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik.

## METODOLOGI

Dalam tulisan ini, pendekatan metodologi adalah melalui sumber data dimana sumber data adalah dari surat kabar, media elektronik dan sebagainya. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi pustaka dengan menggunakan metode pengumpulan data dengan mencari informasi lewat buku, majalah, koran, dan literatur lainnya yang bertujuan untuk membentuk suatu landasan teori (Arikunto, 2006) dan M. Nazir, 1988). Penulis membaca berbagai artikel di media massa dan elektronik dan

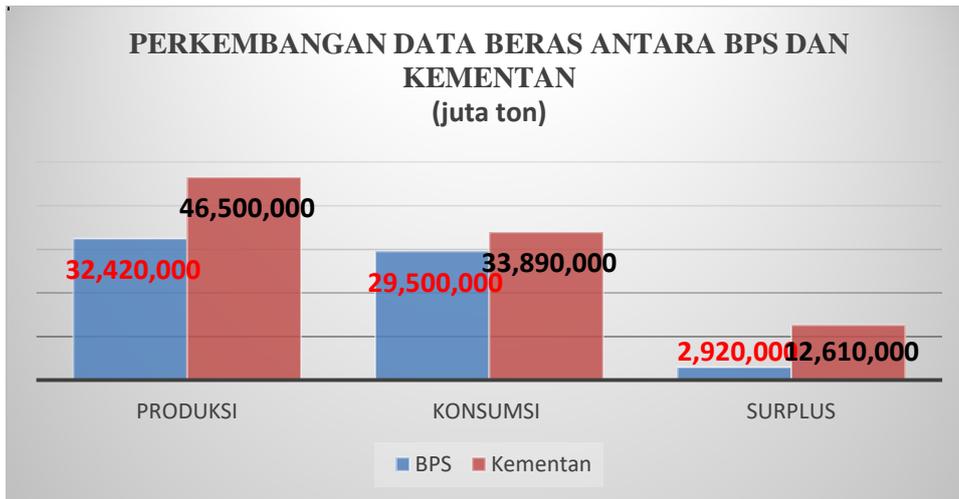
mencermati serta mencatat hal-hal yang berkaitan dengan tujuan penulisan.

## HASIL PEMBAHASAN

Berkenaan dengan informasi yang didapatkan dari <https://www.republika.co.id/berita/ekonomi/pertanian/19/02/17/pn2f30383-data-produksi-dan-stok-pangan-jadi-tantangan-dua-capres> "Data Produksi Dan Stok Pangan Jadi Tantangan Dua Calon Presiden", persoalan ekspor impor yang selama ini jadi perdebatan adalah karena tidak adanya data pangan yang akurat. Demikian juga informasi yang didapatkan dari [video.metrotvnews.com/metro-pagi-prime-time/aNrQ6zK-carut-marut-beda-data-pangan](https://video.metrotvnews.com/metro-pagi-prime-time/aNrQ6zK-carut-marut-beda-data-pangan) "Carut Marut Beda Data Pangan" dimana Komunitas Peternak dan Petani menyerahkan petisi kepada Ombudsman Republik Indonesia dengan tujuan meminta evaluasi data soal pangan antar instansi pemerintah terutama dalam hal adanya perbedaan data pangan antara Kementerian Pertanian dan Badan Pusat Statistik (BPS). Selanjutnya dalam <https://nasional.kontan.co.id/news/data-pangan-karut-marut-jokowi-data-pangan-bps-jadi-jalan-keluar> "Data Pangan Karut Marut, Jokowi: Data Pangan BPS Jadi Jalan Keluar". Dalam situs tersebut Presiden Joko Widodo (Jokowi) mengatakan penggunaan data Badan Pusat Statistik (BPS) merupakan jalan keluar dari karut marutnya data pangan di Indonesia, dimana data mengenai beras sudah tidak benar sejak 20 tahun lebih (sejak tahun 1997). Direktur Statistik Tanaman Pangan Holtikultura, dan Perkebunan juga menyatakan hal yang sama, bahwa data menjadi hal penting. Mengapa penting? Karena data pangan yang dikeluarkan adalah dalam bentuk angka ramalan bukan realisasi (<https://www.liputan6.com/bisnis/read/370>

[0837/data-pangan-di-indonesia-harus-lebih-objektif](https://www.cnbcindonesia.com/news/20180327122919-4-8706/darmin-data-pangan-ri-tak-akurat)). Menurut Menko Perekonomian : “Data Pangan RI Tak Akurat” (<https://www.cnbcindonesia.com/news/20180327122919-4-8706/darmin-data-pangan-ri-tak-akurat>). “Perbandingan Data Beras vs Kementan” (<https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20181025110316-95-341311/perbandingan-data-beras-vs-kementan>)

dimana dalam situs tersebut disebutkan bahwa terjadi perbedaan jumlah surplus yang berbeda sangat nyata antara BPS dan Kementan yaitu BPS mencapai surplus 2,9 juta ton sedangkan Kementan mempunyai surplus sebesar 12,6 juta ton seperti Gambar 1 berikut ini :



Gambar 1. Perkembangan Perbedaan Data Beras BPS dan Kementan

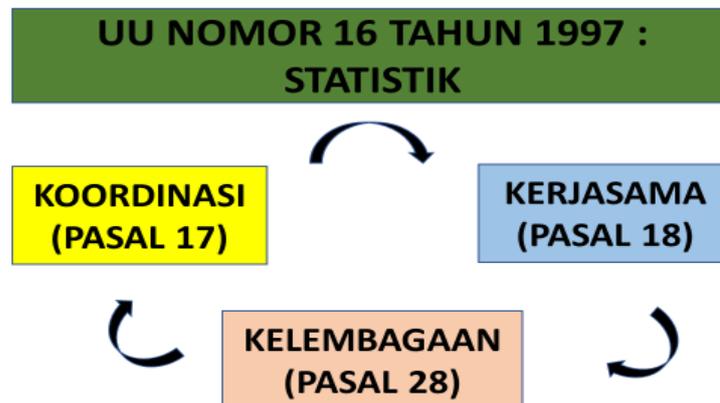
Tata kelola pangan tidak akan bisa tercapai tanpa adanya data pangan yang akurat. Terkait dengan informasi tersebut sebelumnya, maka jelas terlihat bahwa adanya ketidakserasian data (pangan) tersebut dengan kebijakan statistik tersebut. Pasal 3 Undang-undang Nomor 16 Tahun 1997 tentang Statistik menyebutkan bahwa kegiatan statistik diarahkan untuk mendukung pembangunan nasional; mengembangkan Sistem Statistik Nasional yang andal, efektif, dan efisien; meningkatkan kesadaran masyarakat akan arti dan kegunaan statistik; dan mendukung pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Dan yang terpenting adalah kegiatan statistik bertujuan untuk menyediakan data statistik yang lengkap, akurat, dan mutakhir dalam rangka mewujudkan Sistem Statistik Nasional yang andal, efektif, dan efisien guna

mendukung **pembangunan nasional** (Pasal 4).

Dalam regulasi (UU Nomor 16 Tahun 1997) ini, disebutkan bahwa pengaturan lingkup tugas dan fungsi para penyelenggara kegiatan statistik bertujuan untuk menjamin kepastian hukum bagi para penyelenggara kegiatan statistik baik pemerintah maupun masyarakat; kemudian menjamin kepentingan masyarakat pengguna statistik atas nilai informasi yang diperolehnya; serta mengupayakan adanya koordinasi dan kerja sama agar kegiatan statistik yang dilakukan oleh berbagai pihak berjalan secara efektif dan efisien, tidak terjadi duplikasi, serta saling mengisi dan saling memperkuat; dan terakhir mengantisipasi perkembangan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang berdampak pada penyelenggaraan statistik.

Badan sebagai instansi pemerintah yang mandiri berwenang mengumumkan hasil statistik yang diselenggarakannya (pasal 15 butir 1) secara teratur dan transparan melalui Berita Resmi Statistik (pasal 15 butir 2). Kesahihan seluruh hasil statistik yang diumumkan tersebut sepenuhnya menjadi tanggung jawab Badan. **Pasal 17 ayat 1** regulasi ini menyebutkan bahwa **koordinasi dan kerja sama** yang diatur dalam Undang-undang ini **menjadi sangat penting** untuk dapat dikembangkan antara Badan dengan instansi pemerintah atau lembaga, organisasi, perorangan, dan atau unsur masyarakat lainnya, serta kerja sama dengan lembaga asing yang bergerak dalam kegiatan statistik. Makin beranekaragamnya informasi statistik yang berkembang seiring dengan kebutuhan dan kemajuan kehidupan bangsa serta ilmu pengetahuan dan teknologi, maka pembakuan konsep, definisi, klasifikasi, dan ukuran-ukuran perlu memperoleh perhatian secara saksama (ayat 2).

Pasal 18 ayat 1, Undang-undang Statistik menyebutkan Kerja sama penyelenggaraan statistik dapat juga dilakukan oleh Badan, instansi pemerintah, dan atau masyarakat dengan lembaga internasional, negara asing, atau lembaga swasta asing sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dengan adanya berbagai informasi data pangan tersebut, maka secara jelas telah disebutkan pada pasal 28 (1) Undang-undang Nomor 16 Tahun 1997, bahwa Pemerintah membentuk Badan yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Presiden. (2) Badan mempunyai perwakilan wilayah di Daerah yang merupakan instansi vertikal. (3) Ketentuan mengenai tugas, fungsi, susunan organisasi, dan tata kerja Badan, sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dan ayat (2), diatur lebih lanjut dengan Keputusan Presiden (Gambar 2) berikut ini :



**Gambar 2. UU Nomor 16 Tahun 1997 : Statistik**

Pentingnya Transparansi Informasi (Publik). Salah satu elemen penting dalam mewujudkan penyelenggaraan negara yang terbuka adalah hak publik untuk memperoleh Informasi sesuai dengan

peraturan perundang-undangan. Hak atas Informasi menjadi sangat penting karena makin terbuka penyelenggaraan negara untuk diawasi publik, penyelenggaraan negara tersebut makin dapat

dipertanggungjawabkan. Hak setiap Orang untuk memperoleh Informasi juga relevan untuk meningkatkan kualitas pelibatan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan publik. Partisipasi atau pelibatan masyarakat tidak banyak berarti tanpa jaminan keterbukaan Informasi Publik. (khususnya pada Undang-undang Nomor 14 Tahun 2018 tentang Keterbukaan Informasi Publik yaitu menimbang point a,b,c dan d, kemudian pasal 3 butir d yaitu bertujuan untuk mewujudkan penyelenggaraan negara yang baik yaitu transparan, efektif dan efisien, akuntabel serta dapat dipertanggung jawabkan).

Temuan oleh Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) terkait dengan manajemen data pangan saat ini (<https://www.suara.com/bisnis/2018/05/21/151919/bpk-beberkan-bobroknya-bps-dan-kementan-soal-data-pangan>)”Beberkan Bobroknya BPS dan Kementan soal Data Pangan” akan berdampak kepada pengambilan keputusan yang salah oleh Pemerintah. Data luas perkebunan pada statistik perkebunan sawit yang dirilis Kementerian Pertanian berbeda dengan analisis terbaru Komite Pemberantasan Korupsi dan Badan Informasi Geospasial (BIG) dalam perhitungan tutupan sawit lewat digitalisasi citra satelit. Data Kementerian Pertanian tentang luas area perkebunan sawit (dalam juta hektar) tahun 2018 tercatat sebesar 14,3 juta hektar, sedangkan versi analisis KPK pada citra satelit sebesar 16,8 juta hektar dan versi BIG pada citra satelit tercatat 17,9 juta hektar (Koran Tempo, 25 April 2019 “Alokasi Kebun Plasma Untuk Rakyat Masih Minim” .. Data Tak Akurat) dan banyak lagi temuan-temuan data yang tidak sinkron antara pihak BPS dengan Kementerian/lembaga lainnya (<https://bisnis.tempo.co/read/1177303/mendag-data-impor-jagung-jokowi-di-debat>

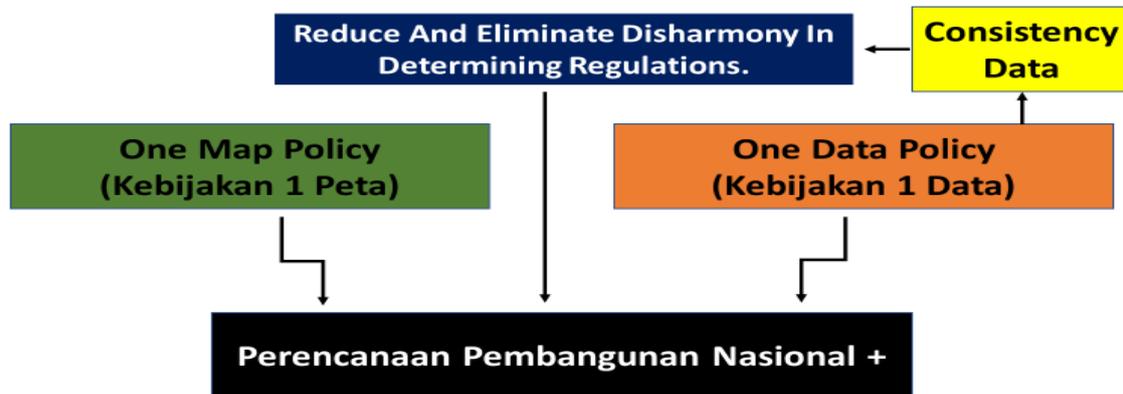
[capres-beda-dengan-bps](#)).Beda perhitungan, beda data juga terjadi antara Kementerian Pertanian dan Biro Pusat Statistik dimana luas lahan sawah menurut Kementerian Pertanian adalah sebesar 7,7 juta hektar sedangkan data BPS adalah 7,1 juta hektar (selisih 0,6 juta hektar). Proyeksi produksi beras dan gabah kering giling dalam juta ton juga tidak sama. Menurut Kementan proyeksi produksi beras adalah 32,42 juta ton sedangkan BPS adalah 46,5 juta ton (terjadi selisih sebesar -14,08 juta ton !) dan untuk GKG menurut Kementan adalah 83,03 juta ton sedangkan menurut BPS adalah 56,54 juta ton (terjadi selisih 26,49 juta ton!, Koran Tempo, 24 Oktober 2018, Kementerian Pertanian Pertanyakan Data Beras BPS). Data perkebunan kelapa sawit juga mengalami nasib yang sama dengan data pangan dimana ketidaksinkronan data tetap terjadi (Tim Koordinasi dan Supervisi Gerakan Nasional Penyelamatan SDA Indonesia, KPK, Koran Tempo, 10 Mei 2019”Akses Data HGU Sawit”).

Berdasarkan temuan-temuan tersebut, jelas bahwa pengelolaan manajemen data pangan dan perkebunan perlu untuk segera diperbaiki. Sesuai pasal 58 ayat 1, BPS harus melakukan pembinaan statistik dan dalam melakukan pembinaan statistik, BPS dapat bekerja sama dengan instansi pemerintah, perguruan tinggi, lembaga swasta, dan atau unsur masyarakat lainnya (ayat 2). Pasal 59 ayat (1) menyebutkan Pembinaan statistik ditujukan untuk lebih :meningkatkan kontribusi dan apresiasi masyarakat terhadap statistik; membangun satu pusat rujukan informasi statistik nasional; mengembangkan Sistem Statistik Nasional;mendukung pembangunan nasional. Ayat (2) pasal 59 juga menyebutkan bahwa sasaran pembinaan statistik mencakup antara lain penyelenggara kegiatan statistik dan

pengguna statistik. Pada pasal 60 disebutkan bahwa upaya pembinaan statistik meliputi antara lain peningkatan kemampuan sumber daya manusia dalam penyelenggara statistik serta peningkatan penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi yang dapat mendukung penyelenggaraan statistik (Peraturan Pemerintah Nomor 51 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Statistik). Hal ini jelas menunjukkan bahwa **peran BPS sangat besar** dalam meningkatkan kualitas SDM dibidang statistik, sehingga kasus yang ditemukan BPK tersebut tidak terulang kembali terutama dalam hal ketidak akuratan yang timbul akibat dalam

pengambilan atau pengumpulan luas panen oleh Kepala Cabang Dinas Kementan yang tidak kompeten karena tidak mendapatkan pelatihan cara menghitung luas panen yang benar dan tentunya keberpihakan pengelolaan pada sektor pangan.

Perencanaan pembangunan nasional kedepan, sangat membutuhkan adanya kebijakan bersifat menyeluruh, yang pada akhirnya akan berdampak positif kepada harmonisasi regulasi yang ada dan kualitas perencanaan pembangunan nasional yang lebih baik (Gambar 3) :



Gambar 3. Kebijakan 1 Peta dan 1 Data – Pembangunan Nasional

### SIMPULAN DAN SARAN

Tata kelola data pangan dan perkebunan serta sektor lainnya menjadi hal penting yang harus dilakukan oleh Pemerintah terutama dalam hal koordinasi dan sinkronisasi antar Kementerian atau Lembaga Pemerintah seperti pada sektor pangan dan perkebunan yaitu BPS, Kementan, Kemendag, LAPAN (penginderaan jauh), Badan Informasi Geospasial/BIG (pemetaan dengan inventerisasi sumber-sumber alam), Kementerian Kehutanan dan Lingkungan

Hidup dan Pemerintah Daerah. Peningkatan kemampuan dan kompetensi Sumber Daya Manusia Aparatur khususnya pada Kementerian/Lembaga lainnya dalam bidang Statistik, mutlak dilakukan terutama dalam rangka penyelenggaran kegiatan statistik pelaksanaan sensus pertanian, perkebunan dan ekonomi menjadi lebih baik sehingga amanah Undang-undang Statistik dan Peraturan Presiden Nomor 86 Tahun 2007 tentang BPS pasal 3 yaitu melakukan koordinasi kegiatan statistik baik secara nasional maupun regional berjalan lancar. Sesuai Intruksi Presiden Nomor 4 Tahun

2004 tentang Pengambilan Kebijakan di Tingkat Kementerian Negara dan Lembaga Pemerintah Non Departemen, maka **Kebijakan** yang bersifat berskala **Nasional** dan **Berdampak Luas Kepada Masyarakat** tetap menjadi tanggung jawab utama Presiden Republik Indonesia melalui tahapan Sidang Kabinet Paripurna/Terbatas.

#### DAFTAR PUSTAKA

Arikunto, S. 2006. Metode Penelitian Kualitatif. Jakarta: Bumi Aksara

M. Nazir, Metode Penelitian, Jakarta: Ghalia Indonesia, 1988

Republik Indonesia. Undang-undang Nomor 16 Tahun 1997 tentang Statistik

Republik Indonesia. Undang-undang Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik

Republik Indonesia. Peraturan Pemerintah Nomor 51 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Statistik

Republik Indonesia. Peraturan Presiden Nomor 86 Tahun 2007 tentang Biro Pusat Statistik

Republik Indonesia. Instruksi Presiden Nomor 4 Tahun 2004 tentang Pengambilan Kebijakan di Tingkat Kementerian Negara dan Lembaga Pemerintah Non Departemen.

<https://www.republika.co.id/berita/ekonomi/pertanian/19/02/17/pn2f30383-data-produksi-dan-stok-pangan-jadi-tantangan-dua-capres> , di unduh tanggal 17 Mei 2019

<https://nasional.kontan.co.id/news/data-pangan-karut-marut-jokowi-data-pangan-bps-jadi-jalan-keluar> , diunduh tanggal 18 Mei 2019

<https://www.liputan6.com/bisnis/read/3700837/data-pangan-di-indonesia-harus-lebih-objektif> , diunduh tanggal 18 Mei 2019

<https://www.cnbcindonesia.com/news/20180327122919-4-8706/darmin-data-pangan-ri-tak-akurat> , diunduh tanggal 19 Mei 2019

<https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20181025110316-95-341311/perbandingan-data-beras-vs-kementan> , diunduh tanggal 18 Mei 2019

<https://www.suara.com/bisnis/2018/05/21/151919/bpk-beberkan-bobroknnya-bps-dan-kementan-soal-data-pangan> , diunduh tanggal 18 Mei 2019

(<https://bisnis.tempo.co/read/1177303/mendag-data-impor-jagung-jokowi-di-debat-capres-beda-dengan-bps>), diunduh tanggal 1 Juni 2019.

Koran Tempo, 24 Oktober 2018, Kementerian Pertanian Pertanyakan Data Beras BPS

## **IMPACT OF ORGANIZATIONAL SUPPORT AND TECHNOLOGY COMPETENCE IN E-COMMERCE ADOPTION ON SMEs PERFORMANCE IN JABODETABEK REGION**

**Ratnaningsih Hidayati, Ririh Kusuma Permatasari and Ashry Noviana Fajry**

Center for Trade Education and Training  
Ministry of Trade Republic of Indonesia  
Depok Indonesia

[nanasoffan@gmail.com](mailto:nanasoffan@gmail.com), [ririhkusuma.pepi@gmail.com](mailto:ririhkusuma.pepi@gmail.com), [ashrynov@gmail.com](mailto:ashrynov@gmail.com)

**ABSTRACT** : E-commerce has changed the ways of doing business in many business sectors, including Small Medium Enterprises (SMEs) sector. However, SMEs encountered varied challenges in adopting e-commerce to their business. This research analyzed organizational support and technology competence in e-commerce adoption on SMEs performance in Indonesia, specifically in Jabodetabek region. A quantitative approach was applied in this study, with a Likert-scale questionnaire as a tool to determine the impact of internal factor regarding e-commerce adoption on the SMEs performance. An ordinary linear regression analysis was conducted to test the hypothesis. The results showed that the variables of organizational support and technology competence simultaneously affect the performance improvement on e-Commerce adoption by SMEs in Jabodetabek region.

*Keywords: organizational support, technology competence, e-commerce adoption, performance, SMEs*

### **Introduction**

There is no doubt that the existence of small and medium enterprises (SMEs) in developing countries is essential. This sector plays pivotal roles not only to enhance the gross domestic product (GDP), but also to absorb human resources (World Bank, 2019). The number of SMEs in Indonesia is 98.7% from the total number of industry in Indonesia (Statistics Indonesia, 2016). In line with that, the number of human resources absorbed by SMEs sector is 75.3 % (Statistics Indonesia, 2016). It shows that this sector has the potential to contribute more to economic development if they are intensively

supported (Indrawan, 2019; Tambunan, 2006).

Furthermore, in the digital era, it is essential to assist SMEs sector to improve their business using Information Technology tools. As there are wider opportunities for SMEs to grow their business by adopting IT tools, including e-commerce. The increasing number of urban lifestyle and the enormous number of e-commerce users in ASEAN is an opportunity for Indonesian SMEs to expand their market via e-commerce (Febriantoro, 2018).

Moreover, according to Indonesian Internet Service Providers Association. Survey 2018, in Indonesia, the number of

internet penetration in 2018 is only 64.8% (Indonesian Internet Service Providers Association, 2018). From that number, 2.8% of them find information about products via internet and 0.9% of them buy goods/services via the internet (Indonesian Internet Service Providers Association, 2018). It can be indicated that there is an opportunity for Indonesian SMEs to reach more customers via e-commerce. However, a study by Faudziah, Ahmad and Sentosa (2012) found that only around 0,0013% of MSMEs in Indonesia have used the internet for marketing purposes. Therefore, this study is conducted to seek impact of organizational support and technology competence in e-commerce adoption on the performance of Small and Medium Enterprises in Indonesia, specifically in the Jabodetabek (Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, and Bekasi) region.

### **Objective**

This study was developed with the aim of analyzing the impact of organizational support and technology competence in e-commerce adoption on the performance of SMEs in the Jabodetabek region.

### **Methodology**

A survey was carried out to determine the impact of internal and external factors regarding to the e-commerce adoption to the SMEs performance. The data obtained were analyzed with multiple linear regression analysis to test the hypothesis. The respondents are Small Medium Enterprises which has been trained and educated at the Center for

Trade Education and Training Ministry of Trade.

Respondents in this research are SMEs who have been trained at the Center for Trade Education and Training (CTET). The survey was conducted on June - July 2019. A questionnaire was distributed to a random sample consisting of 40 respondents. The question in the questionnaire are both open and closed type questions, measuring the attitude of the respondents using the Likert scale 1-5 from strongly disagree to strongly agree (Hanum & Sinarasri, 2017).

Respondents of this study are randomly selected from the CTET database. Some information about their characteristics found in this research are gender, company establishment, and business sectors.

Hypotheses for this study are:

1. H1: Organizational support on e-commerce adoption has positive and significant influence to the SMEs' performance in the Jabodetabek region.
2. H2: Technology competence on e-commerce adoption has a positive and significant influence to the the SMEs' performance in the Jabodetabek region.
3. H3: Organizational support and technology competence on e-commerce adoption have simultaneous effect to the the SMEs' performance in the Jabodetabek region.

### **Literature Review**

Electronic commerce defined as a recent concept that describes the process of buying and selling or exchanging of products, services and information via computer networks including internet (Bairagi, 2011). In the same way, Febriantoro (2018) defined e-commerce as the process of information and transaction exchange involving products by using Information Technology tools. In the same way, Ahmad, Bakar, Faziharudean, and Zaki (2015) define e-commerce as part of e-business including buying, selling, transporting, or trading data, goods, or services by using the Internet and intranets. In line with that, Nanehkaran (2013) mentioned that e-commerce involves three main components, which are: communication systems, data management systems and security.

E-commerce has been adopted by many business sectors, including SMEs. Adopting e-commerce has a positive effect on the performance of SMEs (Hendrawan, Sucahyowati, & Cahyandi, 2018). Improving the productivity and efficiency of the company is one benefit gained by SMEs from adopting e-commerce (Cazabat, Paraschiv, Călin, & Popovici, 2019).

A number of studies in academic fields has identified factors affecting SMEs in adopting e-commerce. Research by Ahmad, Bakar, Faziharudean, and Zaki (2015) found that perceived benefits, compatibility, expertise of the owners, characteristics of management, and external change agents are influential factors of Malaysian SMEs in adopting e-commerce. In the other side, Oliveira &

Martins (2010) found that factors influencing e-commerce adoption by SMEs are perceived advantages and challenges of e-business, readiness of technology, competitive pressure, and collaboration with trading partner. In the same way, Rabie (2013) found that characteristics of decision makers, characteristics of organizations, types of innovation, e-readiness of individual and the organizations, support from government and the challenges in adopting e-commerce are several important factors affecting SMES to adopt e-commerce. From those studies, it is found that factors affecting SMEs in adopting e-commerce can be from internal and external factors. Technological competence and organizational support are two essential internal factors of SMEs in adopting SMEs. Therefore, this research attempts to find out the impact of these two factors to the e-commerce adoption by SMEs.

## **Results and Discussion**

### **A. Respondents Characteristics**

An online survey was conducted and among the sample respondents, result was obtained from 31 respondents.

Data for further analysis consisted of 28 respondents due to 3 respondents are omitted because they haven't adopted e-commerce.

Table 1. Respondents gender

Gender	Number	Percentage
Male	9	29.03
Female	22	70.97
Total	31	100

Source: primary data, analyzed

Table 1 shows that respondents are mostly female-owned enterprises. Female respondents are dominating the survey's result. The composition of the sample's gender is 70.97% female and 29.03% male.

Table 3. The company establishment

Company establishment	Number	Percentage
0-5 years	26	83.87
5-10 years	1	3.23
Above 10 years	4	12.90
Total	31	100

Source: primary data, analyzed

Results obtained from the sample respondents shows that most of the SMEs surveyed have been established between 0-5 years. Some of the enterprises were built more than 10 years. Business establishment, combined with other data is essential to determine whether they are able to survive in this disruption economy period rather than doing their business in traditional ways.

Table 4. Adoption of e-commerce

Business sector	Number	Percentage
Yes	28	90.32
No	3	9.68
Total	31	100

Source: primary data, analyzed

Out of 31 respondents, 28 SMEs owners have used e-commerce as their business practice. It can be indicated that e-commerce has been a common business practice in Jabodetabek region

Table 5. Business Sector

Business sector	Number	Percentage
-----------------	--------	------------

Fashion	3	9.70
Culinary	12	38.70
General trading	4	12.90
Others	12	38.70
Total	31	100

Source: primary data, analyzed

Table 5 shows that most of the respondents are in the other business sector such as handicraft, traditional herbal food and drink and business services.

### B. Factors affecting e-commerce adoption and their impact on SMEs performance

According to Hanum and Sinarasri (2017), there are several factors influencing e-commerce adoption by SMEs, i.e.: technology, organizational, environment, and external factors. In this study, we will make a model for the impact of factors affecting e-commerce adoption to SMEs performance.

The statistical model for this research was constructed based on Hanum and Sinarasri (2017) as follows:

$$Y = a + b_1OS + b_2TC + e$$

Where:

- Y = Performance of the SMEs
- OS = Organizational support in e-commerce adoption
- TC = Technological competency in e-commerce adoption
- a = intercept
- b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub> = regression coefficient
- e = error

The constructed model then analyzed using a multiple regression analysis and the result described in Table 5 and 6.

Table 6. Regression Statistics

Multiple R	0.78233077
R Square	0.61204143
Adjusted R Square	0.58100475
Standard Error	1.54213684
Observations	28

Source: primary data, analyzed

Analysis of the data with a multiple regression analysis shows that the value of R<sup>2</sup> is 0.6120. This can be interpreted that 61.20% of the relation of the

dependent variable (Y) which is SMEs' performance can be explained by the independent variables (organizational support in e-commerce adoption and technological competency in e-commerce adoption).

Each hypothesis was tested with the F and t-test. F- test conducted to see the overall significance of the research model (Siegel, 2012). Table 6 shows the result of F-test and t-test using Analysis of Variance (ANOVA)

Table 7. Analysis of Variance (ANOVA)

	<i>Df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	2	93.79535	46.89767	19.71994	7.24E-06
Residual	25	59.45465	2.378186		
Total	27	153.25			

	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>	<i>Lower 95.0%</i>	<i>Upper 95.0%</i>
Intercept	1.0174	1.8552	0.5484	0.5882	-2.8034	4.8382	-2.8034	4.8382
OS	0.7660	0.2348	3.2624	0.0032	0.2824	1.2497	0.2824	1.2497
TC	0.1019	0.1730	0.5894	0.5609	-0.2543	0.4582	-0.2543	0.4582

Source : primary data, analyzed

Based on the analysis result, the regression equation was formulated as follows:

$$Y = 1.0174 + 0.7660 OS + 0.1019 TC + e$$

Where:

- Y = Performance of the SMEs
- OS = Organizational support in e-commerce adoption
- TC = Technological competency in e-commerce adoption
- a = intercept
- b1, b2 = regression coefficient
- e = error

In testing hypothesis connected to the relationship between factors affecting e-commerce adoption and the impact on SME performance, from the F-test it was discovered that there is a significant and relationship between all the independent variables together with the dependent variable (Fvalue >Ftable). Therefore, it can be concluded that the two factors affecting e-commerce adoption simultaneously have significant impact to the level of performance of Small and Medium Enterprises in Jabodetabek region (Siegel, 2012).

Direct relationship between all independent variables and Small and Medium Enterprises' performance was indicated by positive and statistically significant of regression coefficients (Siegel, 2012). Specifically, from the data analysis, it is showed that coefficients of regression for organizational support factors are positive and significant. Therefore, we can also conclude that the level of e-commerce adoption was positively affected by organizational factor variables.

Thornton and Marche (2003) recommend that elements in Management Industry Experience; Planning / Strategy; Capital; Record of Financial Control; Expansion of Growth; Inventory Management/ Channels; Advertising/Marketing Strategy; Market Position; Target Market; Customer Service/Experience are critical factors in adopting e-commerce within organization. Therefore, it can be understood that SMEs could improve their performance significantly by adopting e-commerce with sufficient organizational support. A factor of technology competence is defined as second variable in the model. Surprisingly, from the t-test in the Analysis of Variance, this factor showed a positive sign but not significant to give influence in SME's performance. In this case, it indicates that technology competence related with commerce literacy does not have enough impact as a single factor to determine SME's performance in e-commerce adoption in this research. It is suspected because of SME's actors, as the object of this

research, were located in the Jabodetabek region. Therefore, they are considered as literated people compared with the other people located outside Jabodetabek region (Indonesian Internet Service Providers Association, 2019). Therefore, lack of technological competence were no longer an issue in this region. This theses surely will need more further extensive research and data analysis.

### **Conclusion**

According to the regression coefficient significant test, this research reveals that some of the hypotheses are accepted and others are rejected. The final results of the analysis are below:

1. Organizational support on e-commerce adoption has positive and significant influence to the SMEs' performance in the Jabodetabek region.
2. Technology competence on e-commerce adoption has positive but no significant influence to the SMEs' performance in the Jabodetabek region.
3. Organizational support and technology competence on e-commerce adoption have simultaneously affecting to the the SMEs' performance in the Jabodetabek region.

### **Recommendations**

Regarding the results of this study, the authors would recommend:

1. For future research, it is strongly recommended to define more

specifically to the type of e-commerce adopted by SMEs.

2. It is suggested that, government institution handling SMEs will be able to assist SMEs in adopting e-commerce by conducting programs, such as socialization, trainings and workshops to give more support for the organization in adopting e-commerce.
3. It is also strongly recommended that SMEs that already have used e-commerce can be more active in participating in the e-commerce implementation programs held by the government to maintain the organizational support.
4. It is recommended to conduct further research concerning the information technology literacy among the SMEs and its impact on e-commerce adoption.

## References

- Ahmad, S. Z., Bakar, A. R. A., Faziharudean, T. M., & Zaki, K. A. M. (2015). An empirical study of factors affecting e-commerce adoption among small-and medium-sized enterprises in a developing country: Evidence from Malaysia. *Information Technology for Development*, 21(4), 555–572. <https://doi.org/10.1080/02681102.2014.899961>
- Bairagi, A. K. (2011). Utilization of e-commerce can change the auction culture of Bangladesh specially in public sector, 02(01).
- Cazabat, G., Paraschiv, D. M., Călin, A. C., & Popovici, O. C. (2019). A contemporaneous statistical note on e-commerce adoption in Romania - based SMEs. *Amfiteatru Economic*, 21(50), 129–129.
- <https://doi.org/10.24818/EA/2019/50/177>
- Faudziah, I. A., Ahmad, F., & Sentosa, I. (2012). An empirical study of e-commerce implementation among SME in Indonesia. *International Journal of Independent Research and Studies*, 1(1), 13–22.
- Febriantoro, W. (2018). Kajian dan strategi pendukung perkembangan e-commerce bagi UMKM di Indonesia. *Jurnal Manajerial*, 17(2), 184. <https://doi.org/10.17509/manajerial.v17i2.10441>
- Hanum, A. N., & Sinarasri, A. (2017). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi adopsi e commerce dan pengaruhnya terhadap kinerja UMKM (studi kasus UMKM di wilayah kota Semarang). *Maksimum*, 1(1).
- Hendrawan, A., Sucahyowati, H., & Cahyandi, K. (2018). E-commerce in small and medium enterprises (SMEs) in order to improve performance. *Jurnal Terapan Manajemen Dan Bisnis*, 4(2), 208–215.
- Indonesian Internet Service Providers Association. (2018). Hasil survei penetrasi dan perilaku pengguna internet Indonesia 2018. Retrieved November 15, 2019, from <https://apjii.or.id/survei>
- Indonesian Internet Service Providers Association. (2019). Laporan survei nasional penetrasi pengguna internet 2018. Retrieved from <https://apjii.or.id/survei>
- Indrawan, R. (2019). Sinergitas pengembangan KUMKM melalui penguatan peran antar lembaga.

Retrieved November 15, 2019, from [http://www.depkop.go.id/uploads/laporan/1566564351\\_Bahan Paparan SESMENEGKOP Sinergitas Pengembangan KUMKM melalui Penguatan Peran Antar Lembaga.pdf](http://www.depkop.go.id/uploads/laporan/1566564351_Bahan_Paparan_SESMENEGKOP_Sinergitas_Pengembangan_KUMKM_melalui_Penguatan_Peran_Antar_Lembaga.pdf)

Nanehkaran, Y. A. (2013). Introduction to electronic commerce. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 2(4), 190–193. [https://doi.org/10.1007/978-1-4471-3018-5\\_6](https://doi.org/10.1007/978-1-4471-3018-5_6)

Oliveira, T., & Martins, M. F. (2010). Understanding e-business adoption across industries in European countries. *Industrial Management and Data Systems*, 110(9), 1337–1354. <https://doi.org/10.1108/02635571011087428>

Rabie, M. (2013). *The adoption of e-commerce in SMEs: an empirical investigation in Egypt*. University of Stirling.

Siegel, A. F. (2012). *Practical business statistics*. New York: Academic Press.

Statistics Indonesia. (2016). Hasil pendataan usaha/perusahaan sensus ekonomi 2016 lanjutan.

Tambunan, T. (2006). Development of small and medium scale industry clusters in Indonesia. Retrieved September 4, 2019, from [http://www.kadin-indonesia.or.id/id/doc/opini/Development\\_Of\\_Small-&Medium-Scale\\_Industry\\_Clusters\\_In\\_Indonesia.pdf](http://www.kadin-indonesia.or.id/id/doc/opini/Development_Of_Small-&Medium-Scale_Industry_Clusters_In_Indonesia.pdf)

Thornton, J., & Marche, S. (2003). Sorting through the dot bomb rubble: how did the high-profile e-tailers fail?

*International Journal of Information Management*, 23(2), 121–138.

World Bank. (2019). Small and medium enterprises (SMES) finance improving SMEs' access to finance and finding innovative solutions to unlock sources of capital. Retrieved from <https://www.worldbank.org/en/topic/sme/finance>

**PEMBINAAN PASCA DIKLAT UNTUK MENJAGA NILAI-NILAI INTEGRITAS  
DI TEMPAT KERJA  
DEVELOPMENT OF POST EDUCATION AND TRAINING TO KEEP INTEGRITY VALUE  
AT WORKPLACE**

**Bambang Kismanto**  
Kementerian Keuangan

**ABSTRACT:** *This research is a evaluation post training of anti-corruption subject, that aims to maintain the internalization of integrity values consisting of honest, empathy, independent, disciplined, responsible, hardworking, simple, brave and fair. evaluation post training is done by various methods including coaching methods, methods of providing motivation both written and audio, and reward method. The method is evaluated using a self-assessment questionnaire. The conclusion of the study states that the method with coaching by mentors and facilitators post-training is more effective to maintain the value of anti-corruption / integrity in the workplace.*

**Keywords:** *post training evaluation, coaching method*

**ABSTRAK:** Penelitian ini merupakan penelitian pembinaan pasca diklat untuk materi antikorupsi yang bertujuan untuk menjaga internalisasi nilai-nilai integritas yang terdiri dari jujur, peduli, mandiri, disiplin, tanggungjawab, kerjakeras, sederhana, berani dan adil. Pembinaan pasca diklat dilakukan dengan berbagai macam metode diantaranya metode coaching, metode pemberian motivasi baik tulisan maupun audio, dan ketiga adalah metode reward. metode tersebut dilakukan evaluasi dengan kuesioner penilaian sendiri. Kesimpulan dari penelitian menyatakan bahwa metode dengan coaching atasan dan fasilitator pasca diklat lebih efektif untuk mempertahankan nilai antikorupsi/integritas di tempat kerja.

**Kata kunci :** evaluasi pasca diklat, metode pembinaan

## **PENDAHULUAN**

Undang Undang nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara mengamanatkan bahwa tugas ASN pada pasal 10 terdiri dari : 1) Pelaksana Kebijakan publik; 2) Pelayan publik; 3) Perikat dan pemersatu bangsa. Dalam melaksanakan tugas tersebut tertuang pada pasal 11 butir b yaitu ASN perlu memberikan pelayanan publik yang professional dan berkualitas.

Untuk dapat terwujudnya pelayanan yang baik maka harus ditunjang dengan ASN yang profesional yang dapat menjalankan tugasnya dengan baik dan tidak merugikan masyarakat sebagai penerima pelayanan dari aparat pemerintah itu sendiri, hal ini dapat meningkatkan mutu penyelenggaraan dan kualitas pelayanan. Professional dapat dicapai melalui tiga komponen penting, yaitu Kompeten, Komitmen dan Integritas. Kompeten merupakan kemampuan seseorang dari aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap. Komitmen ASN menurut Peraturan Peraturan RI nomor 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi

Kerja PNS adalah kemauan dan kemampuan untuk menyelaraskan sikap dan tindakan PNS untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, seseorang, dan/atau golongan. Kemudian Integritas merupakan kemampuan untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma dan etika dalam organisasi. Dalam pelayanan tidak akan dapat terlaksana secara optimal tanpa adanya kesiapan ASN yang profesional untuk melaksanakan tugasnya dalam melayani masyarakat dengan prima.

Pelayanan yang prima dapat diwujudkan dengan kualitas pelayanan yang memiliki integritas, profesional, bebas dari intervensi politik, dan bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (UU nomor 5 tahun 2014). Disamping itu unsur inovasi, kreatifitas dan responsif dapat menunjang efektifitas dan efisiensi pelayanan. Dengan demikian kepuasan pelayanan publik dapat tercapai bahkan melampaui standar.

Standar kualitas yang memuaskan akan dapat terwujud dengan integritas yang dipegang teguh oleh para ASN.

Integritas yang tinggi akan mewujudkan lingkungan yang bebas korupsi. Lingkungan yang bebas korupsi perlu ditunjang oleh pendidikan dan pelatihan juga membangun sistem yang kondusif untuk selalu menjaga zona integritas yang bebas korupsi, sebagai upaya untuk mewujudkan reformasi birokrasi menuju tata pemerintahan yang baik (*good governance*).

Kejahatan Korupsi merupakan kejahatan yang luar biasa. Perilaku dan kejahatan tindak pidana korupsi dapat diibaratkan sebagai wabah penyakit yang sangat berbahaya karena tindak pidana ini tidak bisa dilihat dengan kasat mata namun dampaknya sangat besar. Upaya pemberantasan korupsi terus digalakkan terutama setelah terbentuk lembaga pemberantasan korupsi yang disebut dengan KPK sesuai dengan Undang-Undang nomor 30 tahun 2002. Selanjutnya pemerintah meluncurkan Undang-Undang nomor 31 tahun 1999 jo UU nomor 20 tahun 2001 tentang pemberantasan tindak pidana korupsi. Pemberantasan tindak pidana korupsi perlu dilakukan secara massif dan luar biasa di berbagai bidang dalam upaya menyasar tiga hal yaitu dari sisi pendidikan, pencegahan dan penindakan.

Kementerian PAN RB sudah melakukan perbaikan secara sistem yaitu dengan mewajibkan setiap Aparatur Sipil Negara (ASN) mengisi Laporan Harta Kekayaan Aparatur Sipil Negara (LHKASN) yang dilakukan secara *online* Sementara pejabat eselon I dan II wajib mengisi Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara (LHKPN). LHKPN dan LHKASN tersebut dikelola oleh masing-masing instansi, namun KPK dan Kementerian PANRB memiliki akses terhadap data tersebut. Selain itu upaya pengembangan sistem yang bebas korupsi adalah dengan memberlakukan *E-performance based budgeting* merupakan pengembangan dari sistem *e-budgeting* yang tengah digaungkan oleh Presiden Joko Widodo kepada seluruh instansi pemerintah. Sistem tersebut lahir dengan mengintegrasikan antara akuntabilitas kinerja dengan sistem *e-budgeting* untuk memastikan bahwa setiap anggaran akan

berorientasi pada *outcome* atau manfaat bagi masyarakat

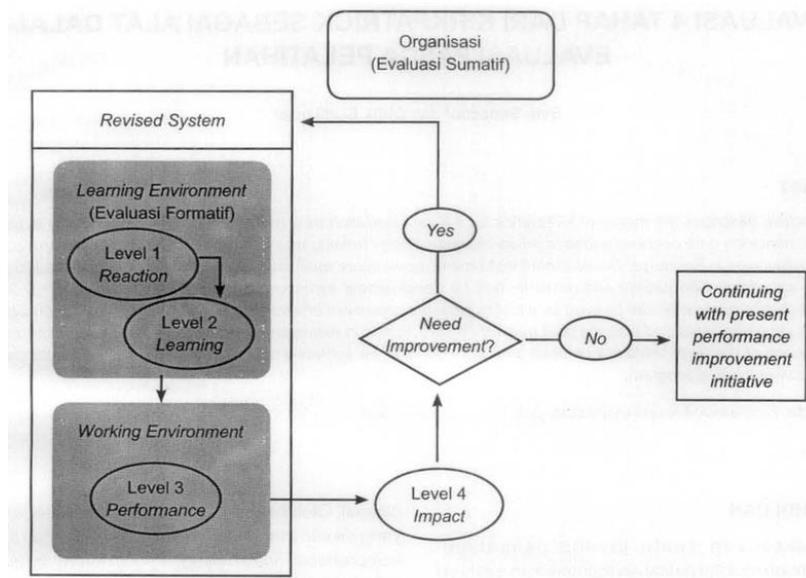
Upaya pemberantasan korupsi melalui pengembangan perbaikan sistem sudah dikembangkan dengan baik. Sistem tersebut akan berjalan baik ditunjang dengan sumber daya manusia yang professional. Integritas merupakan sikap yang paling penting dalam menjalankan sistem pemberantasan korupsi tersebut. Dalam rangka menumbuhkan sikap antikorupsi tersebut perlu adanya suatu program pengembangan SDM melalui program diklat atau rencana aksi pemberantasan korupsi di zona integritas kementerian/lembaga.

Pengkonsultasian pada program diklat antikorupsi perlu dikembangkan di Kementerian Keuangan. Program diklat antikorupsi bagi ASN perlu dibuat dengan skema program yang komprehensif. Skema diklat antikorupsi dengan materi yang komprehensif sudah dikembangkan oleh Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK). Materi pembelajaran tersebut sesuai dengan standar kompetensi yang sudah dibuat dalam SKKNI nomor 303 tahun 2016 tentang penetapan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia kategori aktivitas profesional, ilmiah, dan teknis golongan pokok aktivitas profesional ilmiah, dan teknis lainnya bidang penyuluhan pada jabatan kerja penyuluh antikorupsi. Materi penting yang perlu disampaikan kepada peserta diklat meliputi : 1) menumbuhkan semangat pemberantasan antikorupsi; 2) menyadari dampak dan bahaya korupsi yang meliputi dampak ekonomi, politik, sosial, pertahanan dan keamanan, hukum, budaya kerja; 3) membangun sikap berfikir kritis terhadap korupsi;. 4) studi kasus korupsi dan strategi pencegahan serta pemberantasannya. 5) mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan sikap antikorupsi. 6) rencana aksi pemberantasan korupsi. Materi di dalam standar kompetensi anti korupsi tersebut dapat dikombinasikan dengan mata diklat antikorupsi pada Latsar CPNS.

## TINJAUAN PUSTAKA

Efektifitas pelatihan menurut Newby (Irianto, 2001) berkaitan dengan sejauh mana program pelatihan yang diselenggarakan mampu mencapai apa yang memang telah diputuskan sebagai tujuan yang harus dicapai. Oleh karena itu menurut Irianto (2001), evaluasi pelatihan secara komprehensif adalah pengumpulan informasi tentang program pelatihan, peserta pelatihan, pelatih atau fasilitator, desain, metode, sumberdaya dan sarana yang digunakan serta dampak dari pelatihan.

Evaluasi Kirkpatrick diklat terdiri dari 4 tahap, pada evaluasi tahap 1 dan 2 akan menghasilkan informasi untuk organisasi tentang penyelenggara pelatihan (*formative*), sedangkan evaluasi tahap 3 dan 4 menghasilkan informasi yang berfokus pada dampak pelatihan bagi organisasi (*summative*) yang merupakan kondisi pasca pelatihan. Penelitian ini merupakan bagian dari evaluasi tahap 3 dan 4, yaitu evaluasi pasca pelatihan. Evaluasi Kirkpatrick dapat dilihat pada Gambar 1.



Sumber : Instructional System development (2004)

Gambar 1. Evaluasi formatif dan sumatif

### Evaluasi Tahap 3 atau Behaviour Level

Tahap mengukur perilaku atau behaviour level dilakukan dengan menjawab pertanyaan : "Bila seseorang telah selesai mengikuti suatu pelatihan, maka perubahan perilaku apa yang terjadi?". Perubahan perilaku dapat saja langsung terjadi selesai pelatihan karena ada kesempatan untuk itu, tetapi dapat saja tidak terjadi perubahan karena tidak pernah ada kesempatan.

Pelaksanaan evaluasi pada tahap ini sebaiknya dapat mengalokasikan waktu untuk menentukan terjadinya perubahan

perilaku. Hal ini berlaku pula dalam pengukuran perilaku peserta setelah pelatihan kepada atasan bawahan atau teman, apakah ada perubahan perilaku setelah pelatihan menurut Tupamahu dan Soetjipto (2005) sebagai wawancara secara 360°. Kuesioner menjadi alat bantu dalam wawancara tersebut, yang terlebih dahulu dilakukan uji reliabilitas untuk mengukur sejauh mana kuesioner handal dalam mengukur perubahan perilaku.

Perlu difahami bahwa jika tidak terjadi perubahan perilaku pada tahap ini, maka tidak akan ada hasil akhir yang nyata dari pelatihan. Namun bukan berarti pelatihan tersebut tidak berhasil, karena

tahap ini berkaitan dengan tahap sebelumnya yaitu terjadinya proses pengahlihan pengetahuan melalui pembelajaran.

#### **Evaluasi Tahap 4 atau Result Level**

Tahap result level adalah tahap terakhir dalam evaluasi Kirkpatrick. Pertanyaan yang ingin dijawab pada tahapan ini adalah "hasil akhir apa yang diharapkan sebagai akibat dari pelatihan yang sudah dilaksanakan?". Grup kontrol dimungkinkan diperlukan dalam pelaksanaan evaluasi tahap ini, alokasi pencapaian hasil akhir ini perlu dicanangkan sesuai dengan rentang waktu tertentu yang diukur. Bila mungkin, ada data sebelum pelatihan tentang target yang akan dicapai sebagai hasil akhir pasca pelatihan, dan akan dibandingkan pencapaiannya dalam evaluasi tahap ini. Data sebelum pelatihan ini lebih mudah ditetapkan karena dapat menggunakan data sekunder yang akurat dan sah. Ulangi evaluasi ini pada waktu yang disepakati agar memperoleh hasil yang tepat. Evaluasi yang akan dilakukan pada penelitian ini adalah pasca dibekali pelatihan tentang antikorupsi.

#### **Pengertian Korupsi**

Agenda utama reformasi yang diamanatkan oleh masyarakat Indonesia adalah pemberantasan korupsi. Tindakan ini telah mengakar begitu kuat dan menjadi bahaya laten yang kian mengikis perilaku masyarakat. Berbagai macam persoalan terkait korupsi dianggap sebagai hal yang biasa, karena seringkali persoalan itu muncul di berbagai media masa dan tidak ada ujung penyelesaiannya. Parahnya lagi, penanganan serta hukuman bagi koruptor tidak membuat jera seseorang untuk melakukan tindakan yang sama. Akibatnya adalah semakin merembaknya para koruptor yang bermunculan di negeri ini

Kata korupsi berasal dari bahasa Latin "corruptio" atau "corruptus" yang berarti kerusakan atau kebobrokan (Samidan, 2011). Arti kata korupsi secara

harfiah adalah kebusukan, keburukan, kebejatan, ketidakjujuran, dapat disuap, tidak bermoral, penyimpangan dari kesucian (Karsona, 2013). Seiring berjalannya waktu, definisi korupsi senantiasa berkembang, baik secara normatif maupun sosiologis. Perkembangan masyarakat di segala bidang kehidupan menyebabkan meluasnya tindakan dan perbuatan yang bisa dikategorikan sebagai tindakan korupsi.

Robert Klitgaard (2001) dalam bukunya *Membasmi Korupsi* mendefinisikan korupsi adalah tingkah laku yang menyimpang dari tugas-tugas resmi sebuah jabatan negara karena keuntungan status atau uang yang menyangkut pribadi (perorangan, keluarga dekat, kelompok sendiri) atau melanggar aturan-aturan pelaksanaan beberapa tingkah laku pribadi. Tidak jauh berbeda dengan yang dikemukakan oleh Klitgaard, Unesco Courier sebagaimana yang dikutip oleh Harahap (2009) mendefinisikan korupsi sebagai tindakan penyimpangan jabatan publik demi keuntungan pribadi dan golongan (misuse of office for personal gain). Begitu pula pengakuan KPK, bahwa korupsi adalah setiap perilaku yang mengarah untuk merugikan masyarakat dan perilaku untuk memperkaya diri sendiri.

Berdasarkan pemahaman pasal 2 UU No. 31 Tahun 1999 sebagaimana yang diubah dengan UU No. 20 Tahun 2001, korupsi adalah perbuatan secara melawan hukum dengan maksud memperkaya diri sendiri yang dapat merugikan keuangan atau perekonomian negara, sehingga dari sini ada beberapa unsur yang harus dipenuhi agar suatu perbuatan dapat dianggap sebagai korupsi, yaitu; 1) Secara Melawan Hukum; 2) Memperkaya diri sendiri/orang lain; 3) Dapat merugikan keuangan/ perekonomian negara (KPK, 2006).

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa korupsi adalah tindakan penyalahgunaan wewenang jabatan atau amanah secara melawan hukum untuk memperoleh

keuntungan dan manfaat pribadi atau kelompok tertentu yang dapat merugikan kepentingan umum.

### **Memahami Pendidikan antikorupsi**

Pendidikan antikorupsi melalui jalur pendidikan lebih efektif, karena pendidikan merupakan proses perubahan sikap mental yang terjadi pada diri seseorang, dan melalui jalur ini lebih tersistem serta mudah terukur, yaitu perubahan perilaku anti korupsi. Perubahan dari sikap membiarkan dan memaafkan para koruptor ke sikap menolak secara tegas tindakan korupsi, tidak pernah terjadi jika kita tidak secara sadar membina kemampuan generasi mendatang terutama para CPNS untuk memperbaharui sistem nilai yang diwarisi (antikorupsi) sesuai dengan tuntutan yang muncul dalam setiap tahap perjalanan bangsa dalam sebuah pelatihan dasar calon PNS (LAN, 2018).

Pendidikan antikorupsi merupakan tindakan untuk mengendalikan dan mengurangi korupsi berupa keseluruhan upaya untuk mendorong generasi mendatang untuk mengembangkan sikap menolak secara tegas terhadap setiap bentuk korupsi. Mentalitas antikorupsi ini akan terwujud jika kita secara sadar membina kemampuan generasi mendatang untuk mampu mengidentifikasi berbagai kelemahan dari sistem nilai yang mereka warisi dan memperbaharui sistem nilai warisan dengan situasi-situasi yang baru. Dalam konteks pendidikan, "memberantas korupsi sampai ke akar-akarnya" berarti melakukan rangkaian usaha untuk melahirkan generasi yang tidak bersedia menerima dan memaafkan suatu perbuatan korupsi yang terjadi (Sumiarti, 2007).

Tujuan pendidikan antikorupsi tersebut dapat dipahami tujuan pendidikan antikorupsi adalah menanamkan pemahaman dan perilaku antikorupsi. Pendidikan diselenggarakan sebagai suatu proses pembudayaan dan pemberdayaan peserta didik yang

berlangsung sepanjang hayat (Qodir, 2003).

Atas dasar ini, signifikansi penyelenggaraan pendidikan antikorupsi lewat jalur pendidikan tidak dapat diabaikan potensinya sebagai salah satu cara untuk membudayakan antikorupsi di Indonesia. Melalui pendidikan antikorupsi, diharapkan individu yang merupakan bagian dari masyarakat berupaya mendorong generasi masa depan untuk mengembangkan sikap menolak secara tegas setiap bentuk korupsi. Perubahan dari sikap membiarkan dan menerima ke sikap tegas menolak praktik korupsi. Dengan adanya pendidikan antikorupsi juga diharapkan membentuk kesadaran akan bahaya korupsi bagi negara, kemudian bangkit melawannya dan menjadi pemenang dalam pemberantasan korupsi serta menentang bentuk kemungkaran sosial, kejahatan kemanusiaan yang komunal dan melibatkan publik tersebut dan juga berguna mempromosikan nilai-nilai kejujuran dan tidak mudah menyerah demi terwujudnya kebenaran hakiki.

Pendidikan anti korupsi ini sangat penting bagi perkembangan psikologis peserta didik. Pola pendidikan yang sistematis akan mampu membuat peserta didik mengenal lebih dini hal-hal yang berkenaan dengan korupsi termasuk sanksi yang akan diterima kalau melakukan korupsi. Dengan begitu, akan tercipta generasi yang sadar dan memahami bahaya korupsi dan tahu akan sanksi yang akan diterima jika melakukan korupsi. Sehingga, masyarakat akan mengawasi setiap tindak korupsi yang terjadi dan secara bersama memberikan sanksi moral bagi koruptor. Gerakan bersama anti korupsi ini akan memberikan tekanan bagi penegak hukum dan dukungan moral bagi KPK sehingga lebih bersemangat dalam menjalankan tugasnya.

Pemahaman mengenai dampak korupsi ini sangat penting untuk dipahami, karena dengan memahami dampak-dampak yang ditimbulkan oleh korupsi. Maka akan semakin memperbesar

motivasi untuk memberantas korupsi dan pentingnya pendidikan antikorupsi. Pemahaman tentang dampak korupsi ini sangatlah penting karena hal ini akan menunjukkan seberapa pentingkah pendidikan antikorupsi bagi masyarakat demi terwujudnya Negara yang bersih dari budaya korupsi.

Dalam memaknai pendidikan antikorupsi, tentu tidak lepas dari sebuah nilai yang ada di dalamnya. Berikut merupakan nilai-nilai antikorupsi yang perlu ditanamkan pada diri peserta pelatihan dasar CPNS. (KPK, 2006), seperti pada table 1.

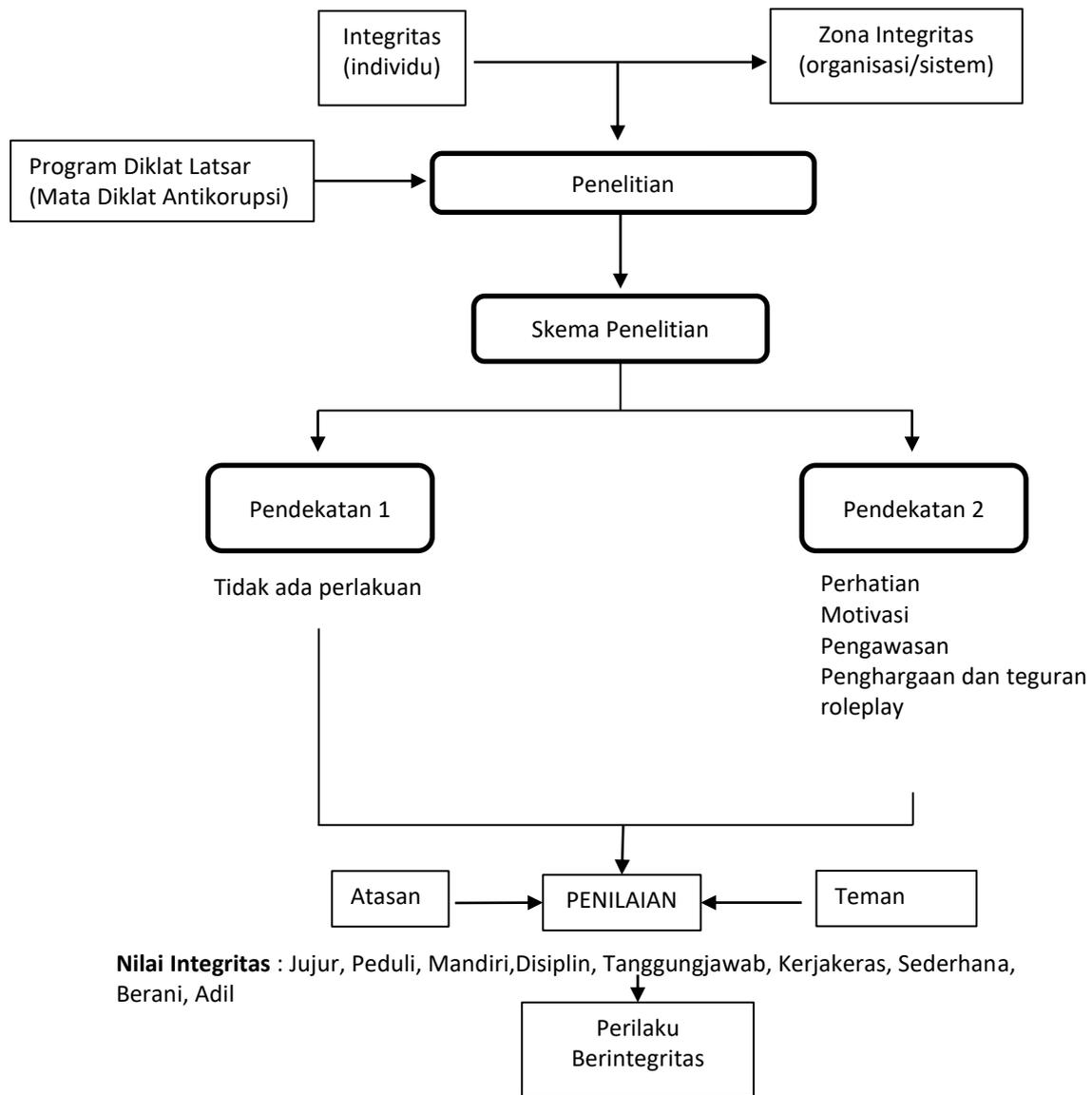
Tabel 1. Nilai-Nilai Antikorupsi (Integritas)

<b>NO</b>	<b>NILAI</b>	<b>INDIKATOR</b>
1	Jujur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selalu berbicara dan berbuat sesuai dengan fakta (konsisten),</li> <li>• Tidak melakukan perbuatan curang,</li> <li>• Tidak berbohong,</li> <li>• Tidak mengakui milik orang lain sebagai miliknya</li> </ul>
2	Peduli	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menjaga diri dan lingkungan agar tetap konsisten dengan aturan yang berlaku,</li> <li>• Selalu berusaha untuk menjadi teladan dalam menegakkan disiplin, kejujuran, dan tanggung jawab</li> </ul>
3	Mandiri	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selalu menuntaskan pekerjaan tanpa mengandalkan bantuan dari orang lain,</li> <li>• Tidak menyuruh- menyuru atau menggunakan kewenangannya untuk menyuruh orang lain untuk sesuatu yang mampu dikerjakan sendiri</li> </ul>
4	Disiplin	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berkomitmen untuk selalu berperilaku konsisten berpegang teguh pada aturan yang ada dalam semua kegiatan</li> </ul>
5	Tanggungjawab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selalu menyelesaikan pekerjaan atau tugas- tugas secara tuntas dengan hasil terbaik</li> </ul>
6	Kerjakeras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selalu berupaya untuk menuntaskan suatu pekerjaan dengan hasil yang terbaik,</li> <li>• Terhindari perilaku instan (jalan pintas) yang mengarah pada kecurangan</li> </ul>
7	Sederhana	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selalu berpenampilan apa adanya, tidak berlebihan, tidak pamer dan tidak riya.</li> </ul>
8	Berani	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berani jujur,</li> <li>• Berani menolak ajakan untuk berbuat curang,</li> <li>• Berani melaporkan adanya kecurangan,</li> <li>• Berani mengakui kesalahan</li> </ul>
9	Adil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selalu menghargai perbedaan,</li> <li>• Tidak pilih kasih</li> </ul>

### Metode Penelitian

Evaluasi pasca pelatihan dapat menjadi media untuk pengawasan dan monitoring terhadap *output* dan *outcome* pasca diklat. Penelitian ini akan mengambil objek peserta latsar dengan

lokus di kementerian Keuangan, untuk mata diklat Antikorupsi. Alokasi waktu sebanyak 12 jam pelajaran di kelas dan 30 hari pasca diklat setelah kembali ke lingkungan tugas peserta diklat. Kerangka Operasional penelitian dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Kerangka operasional Penelitian

Kerangka Operasional penelitian tersebut bertujuan untuk menghasilkan individu yang berintegritas dan perilaku antikorupsi dalam rangka membangun zona integritas dari sisi budaya/sistem antikorupsi. Penelitian dilakukan pada program diklat Latsar pada mata diklat Antikorupsi. Penelitian dilakukan setelah diklat, dimana peserta dibagi menjadi 2 kelompok. Kelompok A diberikan pendekatan 1 yaitu tidak mendapatkan perlakuan apapun. Sedangkan kelompok B diberikan pendekatan 2 yaitu mereka mendapatkan beberapa perlakuan diantaranya : perhatian, motivasi, pengawasan, penghargaan dan teguran, serta *roleplay*. Kemudian hasil pendekatan tersebut dilakukan penilaian oleh atasan langsung dan teman sejawat, selain itu melalui *self assessment* dengan menggunakan kuesioner.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Gambaran Pelaksanaan Penelitian dan Responden

Responden pada penelitian ini berjumlah 40 orang. Semua alumni latsar CPNS golongan III. Para alumni latsar CPNS Golongan III tersebut dibagi menjadi dua kelompok besar. Masing-masing kelompok diberikan kondisi atau perlakuan yang berbeda. Kelompok A berjumlah 30 orang diberikan perlakuan khusus. Dan kelompok B dengan jumlah peserta 10 orang tidak diberikan perlakuan khusus setelah selesai mengikuti latsar CPNS golongan III. Kelompok A dibagi lagi menjadi 3 subkelompok. Subkelompok 1, 2, dan 3. Kepada responden pada subkelompok 1 ini diberikan perhatian secara intensif melalui tindak perkonsultasian dari atasan atau orang yang ditunjuk. Kepada responden pada subkelompok 2 diberikan tulisan dan diperdengarkan audio berisi motivasi untuk mempertahankan nilai-nilai integritas. Sedang kepada subkelompok 3 diberikan perlakuan, diberikan pujian bagi mereka yang melakukan tindakan positif terkait nilai integritas dan

diberikan teguran jika mereka melakukan pelanggaran.

Penelitian eksperimen terhadap alumni peserta latsar tersebut dilaksanakan selama sebulan di tempat kerja masing-masing. Pada minggu keempat bulan Mei hingga minggu ketiga bulan Juni 2019 telah dilakukan eksperimen terhadap dua kelompok dengan perlakuan yang berbeda tersebut. Kelompok B terdapat 10 orang alumni peserta latsar CPNS golongan III. Mereka dibiarkan apa adanya secara alamiah, tidak diberikan perlakuan secara khusus setelah menyelesaikan latsar golongan III. Sementara kelompok A terdapat 30 orang alumni peserta latsar golongan III. Dari 30 orang tersebut dibagi lagi menjadi 3 subkelompok.

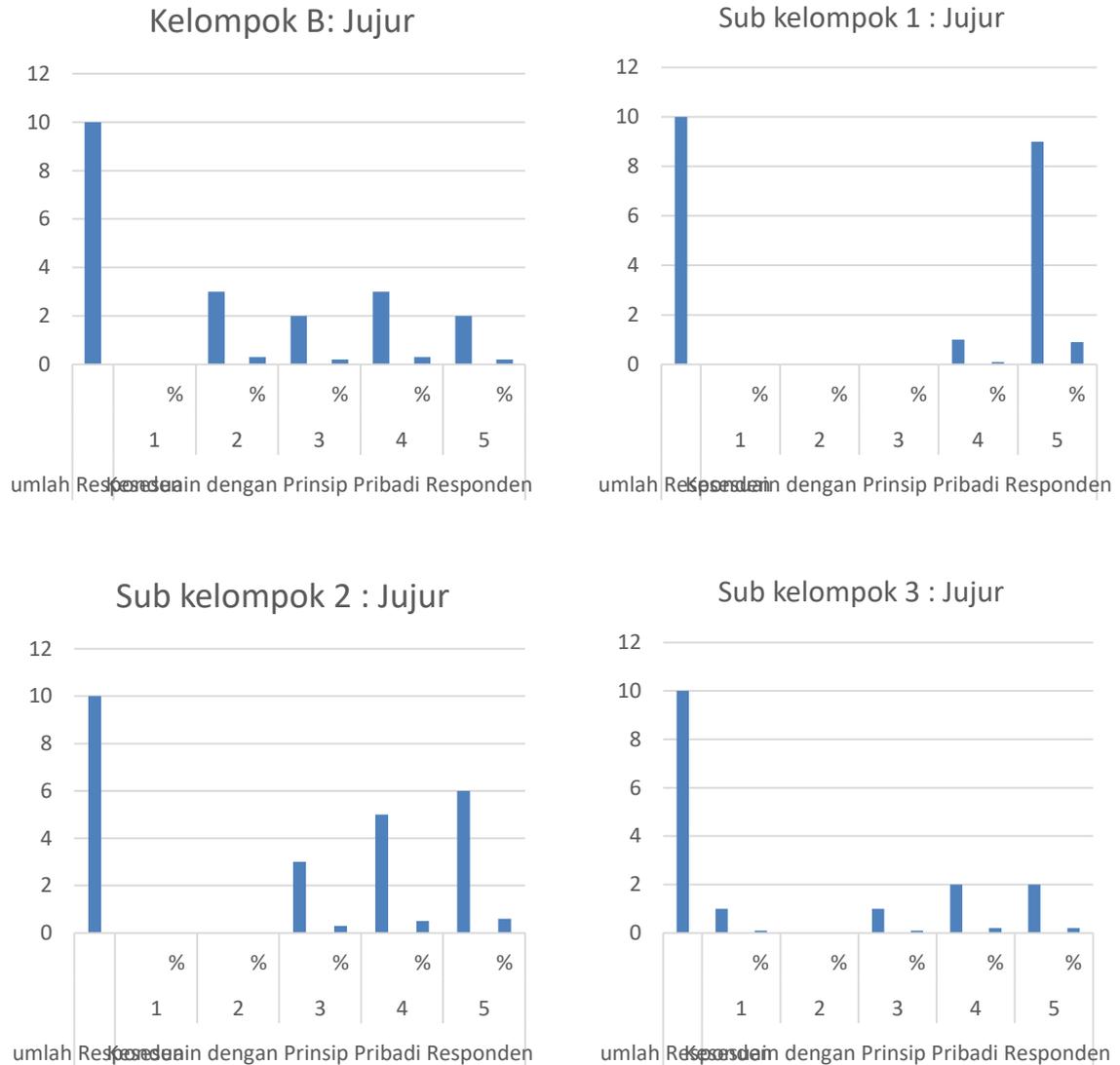
Subkelompok 1 berjumlah 10 orang, diberikan perlakuan dengan metode pemberian perhatian secara intensif dan dilakukan perkonsultasian dengan atasan atau pejabat yang ditunjuk. Sub kelompok 2 berjumlah 10 orang alumni. Kepada mereka diberikan perlakuan dengan setiap hari dibagi tulisan motivasi dan diperdengarkan audio terkait menumbuhkan dan mempertahankan nilai integritas. Adapun subkelompok 3 juga berjumlah 10 orang alumni peserta latsar golongan III. Kepada mereka diberikan perlakuan dengan memberikan teguran jika melanggar nilai integritas, serta diberikan pujian atau hadiah jika dapat menumbuhkan dan mempertahankan nilai integritas. Baik kelompok A maupun B telah mendapatkan materi nilai integritas pada saat latsar Golongan III.

Untuk mendapatkan hasil eksperimen terhadap dua kelompok besar tersebut, maka setelah pelaksanaan eksperimen dibagikan *link* koesioner berupa *self assessment* mengenai nilai integritas kepada semua alumni latsar yang menjadi objek penelitian ini. Dari 40 alumni latsar golongan III yang menjadi objek penelitian tersebut, telah masuk pula 40 responden. Dari data yang masuk tersebut telah direkapitulasi dan didapatkan hasilnya.

**Perbandingan antara kelompok A dan B .**

**subkelompok 1, subkelompok 2 dan subkelompok 3.**

**1. Perbandingan nilai integritas pertama, jujur antara kelompok B,**



**Gambar 2. Perbandingan nilai integritas jujur, antara kelompok B, subkelompok 1, subkelompok 2 dan subkelompok 3**

Berdasarkan Gambar 5.2, bahwa data perbandingan tersebut terlihat ada perbedaan kecenderungan terhadap nilai pertama integritas yakni jujur pada masing-masing anggota kelompok baik B maupun subkelompok 1, 2, dan 3. Pada kelompok B hanya 2 responden (20%) yang memilih angka 5 atau maksimal (sangat sesuai dengan prinsip responden). Sedang 3 responden (30%) memilih angka 4 (sesuai), 2 responden (20%) memilih angka 3 (netral) dan 3

orang (30%) memilih angka 2 (tidak sesuai). Sementara kelompok A yang terdiri dari 3 subkelompok 1, 2, dan 3.

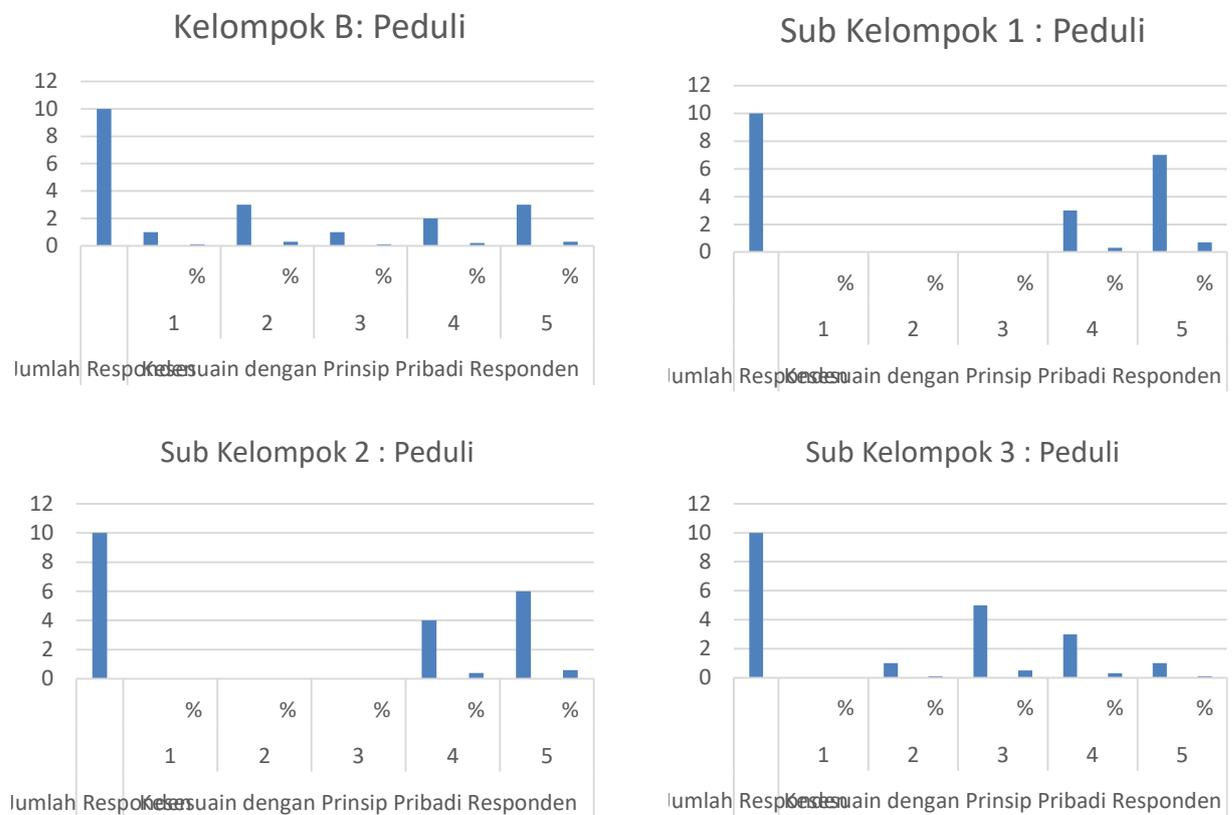
Secara total kelompok A, dari 30 responden yang mengisi kuesioner self assessment, pada data nilai jujur (nilai-nilai integritas), didapatkan ada 17 responden (57%) memilih angka 5 atau maksimal (sangat sesuai dengan prinsip responden). Ada 8 responden (27%) memilih angka 4 (sesuai), 4 responden (13%) memilih angka 3 (netral) dan 1

orang (3%) memilih angka 2 (tidak sesuai). Secara terperinci, subkelompok 1, dari 10 responden, 9 orang (90%) memilih angka 5 (sangat sesuai) dan 1 orang (10%) memilih angka 4 (sesuai). Subkelompok 2, dari 10 responden, 6 orang (60%) memilih angka 4 berasal dari subkelompok 2 (diberikan tulisan dan diperdengarkan audio berisi motivasi untuk mempertahankan nilai-nilai integritas), sementara 2 responden lainnya berasal dari subkelompok 3 (diberikan pujian bagi mereka yang melakukan tindakan positif terkait nilai integritas dan diberikan teguran jika mereka melakukan pelanggaran). Sementara itu, dari 8 responden yang memilih angka 4, terdapat 1 responden berasal dari subkelompok 1, 5 responden berasal dari subkelompok 2, dan 2 responden berasal dari subkelompok 3. Sedangkan 4 responden yang memilih angka 3, terdiri dari 3 responden berasal dari subkelompok 2 dan 1 responden

berasal dari subkelompok 3. Terakhir, 1 orang responden yang menjawab tidak sesuai berasal dari subkelompok 3.

Dari analisis data perbandingan antara kelompok A dan kelompok B tersebut dapat diinterpretasikan bahwa para peserta latsar golongan III yang dimasukkan ke dalam kelompok A atau yang diberikan perlakuan secara khusus, cenderung lebih dapat memelihara nilai integritas yang pertama yaitu jujur yang didapatkan pada saat tatap muka di kelas. Sementara para peserta dalam kelompok B, yang dibiarkan secara alamiah setelah selesai mengikuti tatap muka di kelas, cenderung tidak mampu mempertahankan nilai jujur yang telah didapatkan di kelas.

**2. Perbandingan nilai integritas kedua, peduli antara kelompok B, subkelompok 1, subkelompok 2 dan subkelompok 3.**



Gambar 3. Perbandingan nilai integritas peduli, antara kelompok B, subkelompok 1, subkelompok 2 dan subkelompok 3

Pada kelompok B, dari 10 responden yang mengisi kuesioner self assessment, pada nilai **peduli** (nilai-nilai integritas), didapatkan ada 3 responden (30%) memilih angka 5 atau maksimal (sangat sesuai dengan prinsip responden). Ada 2 responden (20%) memilih angka 4 (sesuai), 1 responden (10%) memilih angka 3 (netral) dan 3 orang (30%) memilih angka 2 (tidak sesuai) dan 1 responden memilih angka 1 (sangat tidak sesuai).

Pada kelompok A, dari 30 responden yang mengisi koesioner self assessment, pada data nilai **peduli** (nilai-nilai integritas), didapatkan ada 14 responden (47%) memilih angka 5 atau maksimal (sangat sesuai dengan prinsip responden). Ada 10 responden (33 %) memilih angka 4 (sesuai), 5 responden (17%) memilih angka 3 (netral) dan 1 orang (3 %) memilih angka 2 (tidak sesuai).

Dari 14 responden yang memilih angka 5, terdapat 7 responden berasal dari subkelompok 1 (pemberian perhatian secara intensif dan dilakukan perkonsultasian dengan atasan atau pejabat yang ditunjuk), 6 responden berasal dari subkelompok 2 (diberikan tulisan dan diperdengarkan audio berisi motivasi untuk mempertahankan nilai-nilai integritas), sementara 1 responden lainnya berasal dari subkelompok 3 (diberikan pujian bagi mereka yang melakukan tindakan positif terkait nilai integritas dan diberikan teguran jika mereka melakukan pelanggaran). Sementara itu, dari 10 responden yang memilih angka 4, terdapat 3 responden berasal dari subkelompok 1, 4 responden berasal dari subkelompok 2, dan 3 responden berasal dari subkelompok 3. Sedangkan 5 responden yang memilih angka 3, berasal dari subkelompok 3, dan 1 responden yang memilih angka 2 berasal dari subkelompok 3.

Pada nilai integritas kedua ini, peduli, tergambar bahwa pada kelompok A secara keseluruhan masih lebih baik daripada kelompok B. Hal ini terlihat dari masih ada responden yang memilih tidak sesuai yaitu 3 orang (30%) dan bahkan masih ada yang memilih

sangat tidak sesuai yaitu 1 orang (10%). Sementara mayoritas responden pada kelompok A lebih memilih sangat sesuai dan sesuai, meski masih ada yang memilih tidak sesuai namun jumlahnya hanya 1 orang dari 30 responden atau sebesar 3%.

Dari analisis perbandingan tersebut dapat diartikan bahwa untuk nilai peduli, para peserta latsar yang pada eksperimen ini diperlakukan dengan kondisi khusus pada kelompok A lebih dapat memelihara nilai-nilai integritas yang didapat di kelas daripada kelompok B yang dibiarkan secara alamiah tanpa pengkondisian khusus. Kelompok A secara umum mampu mempertahankan nilai peduli, sementara kelompok B cenderung tidak mampu mempertahankan nilai peduli.

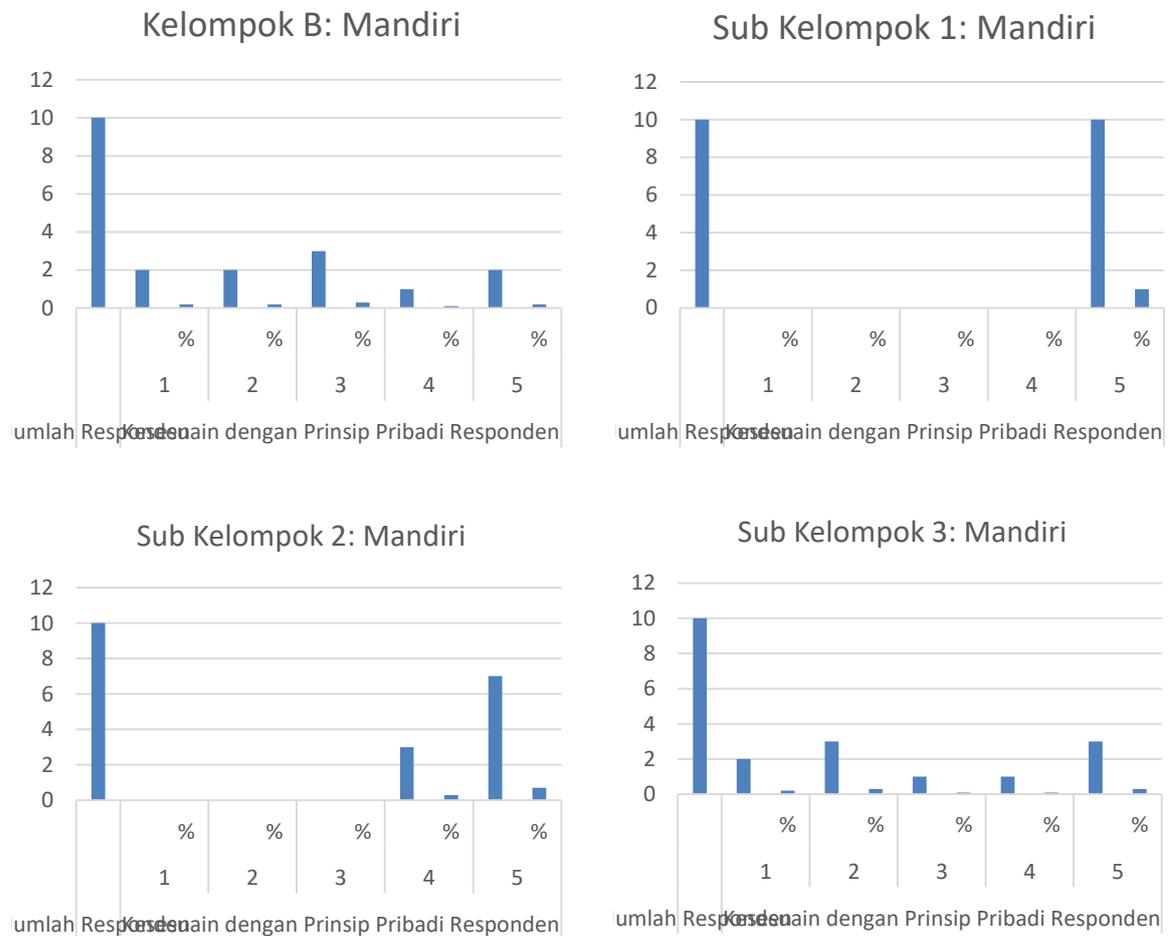
### 3. Perbandingan nilai integritas ketiga, mandiri, antara kelompok B, subkelompok 1, subkelompok 2 dan subkelompok 3.

Gambar 4 memperlihatkan data perbandingan ada perbedaan kecenderungan terhadap nilai ketiga integritas yakni mandiri pada masing-masing anggota kelompok baik B maupun subkelompok 1, 2, dan 3. Pada kelompok B, dari 10 responden yang mengisi kuesioner self assessment, pada data nilai **mandiri** (nilai-nilai integritas), didapatkan ada 2 responden (20%) memilih angka 5 atau maksimal (sangat sesuai dengan prinsip responden). Ada 1 responden (10%) memilih angka 4 (sesuai), 3 responden (30%) memilih angka 3 (netral) dan 2 orang (20%) memilih angka 2 (tidak sesuai) dan 2 responden (20%) memilih angka 1 (sangat tidak sesuai).

Sementara dari kelompok A secara total, dari 30 responden yang mengisi koesioner self assessment, pada data nilai **mandiri** (nilai-nilai integritas), didapatkan ada 20 responden (67%) memilih angka 5 atau maksimal (sangat sesuai dengan prinsip responden). Ada 4 responden (13%) memilih angka 4 (sesuai), 1 responden (3%) memilih angka 3 (netral) dan 3

orang (10%) memilih angka 2 (tidak sesuai) dan 2 (7%) responden memilih

angka 1 (sangat tidak sesuai).



Gambar 4. Perbandingan nilai integritas mandiri, antara kelompok B, subkelompok 1, subkelompok 2 dan subkelompok 3

Dari 20 responden yang memilih angka 5, terdapat 10 responden berasal dari subkelompok 1 (pemberian perhatian secara intensif dan dilakukan perkonsultasian dengan atasan atau pejabat yang ditunjuk), 7 responden berasal dari subkelompok 2 (diberikan tulisan dan diperdengarkan audio berisi motivasi untuk mempertahankan nilai-nilai integritas), sementara 3 responden lainnya berasal dari subkelompok 3 (diberikan pujian bagi mereka yang melakukan tindakan positif terkait nilai integritas dan diberikan teguran jika mereka melakukan pelanggaran). Sementara itu, dari 4 responden yang memilih angka 4, terdapat 3 responden berasal dari subkelompok 2, dan 1 responden berasal dari subkelompok 3. Sedangkan 1 responden yang memilih

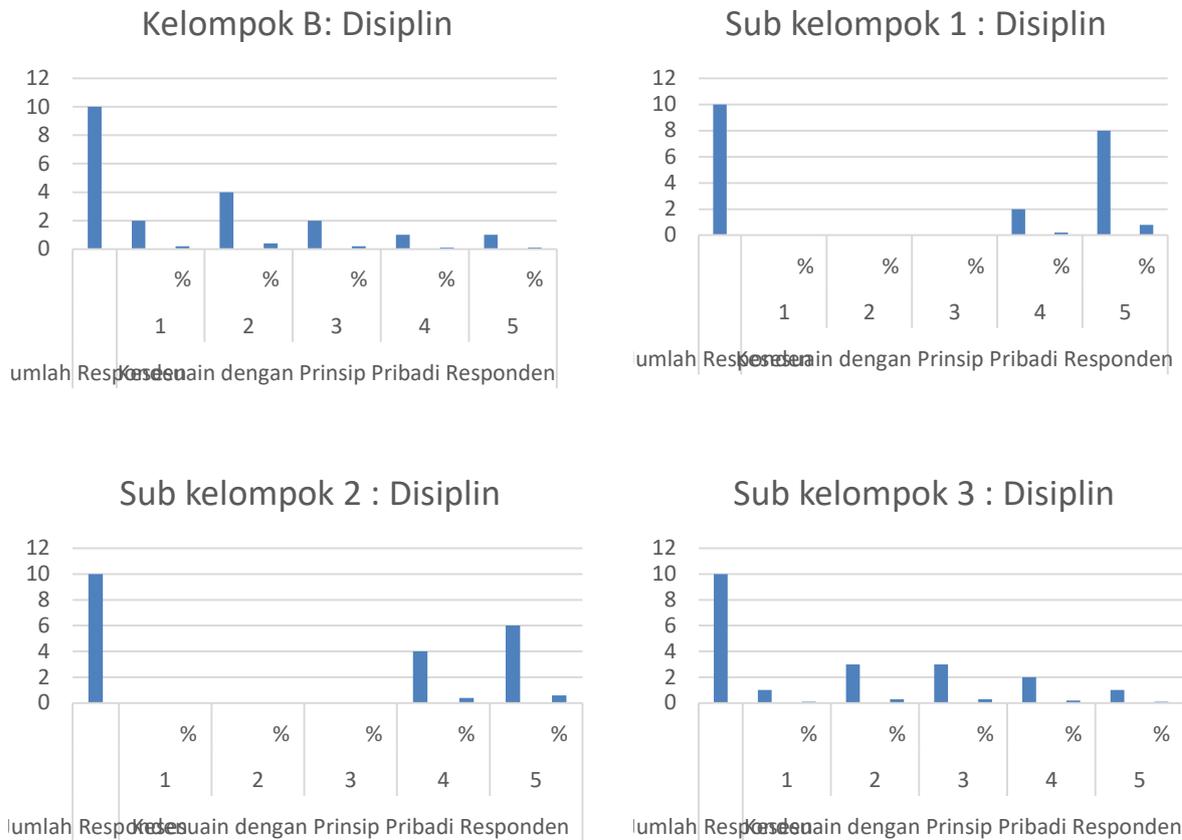
angka 3, berasal dari subkelompok 2 dan 2 responden memilih angka 1 berasal dari subkelompok 3.

Dari analisis data perbandingan antara kelompok A dan kelompok B tersebut dapat diinterpretasikan bahwa para peserta latsar golongan III yang dimasukkan ke dalam kelompok A atau yang diberikan perlakuan secara khusus, cenderung lebih dapat memelihara nilai integritas yang ketiga yaitu mandiri yang didapatkan pada saat tatap muka di kelas. Sementara para peserta dalam kelompok B, yang dibiarkan secara alamiah setelah selesai mengikuti tatap muka di kelas, cenderung tidak mampu mempertahankan nilai mandiri yang telah didapatkan di kelas.

**4. Perbandingan nilai integritas keempat, disiplin, antara kelompok B, subkelompok 1, subkelompok 2 dan subkelompok 3.**

Dari data perbandingan yang disajikan pada Gambar 5 terlihat ada perbedaan kecenderungan terhadap nilai keempat integritas yakni disiplin pada masing-masing anggota kelompok baik B maupun subkelompok 1, 2, dan 3. Pada kelompok B, dari 10 responden

yang mengisi kuesioner self assessment, pada data nilai **disiplin** (nilai-nilai integritas), didapatkan ada 1 responden (10%) memilih angka 5 atau maksimal (sangat sesuai dengan prinsip responden). Ada 1 responden (10%) memilih angka 4 (sesuai), 2 responden (20%) memilih angka 3 (netral) dan 4 orang (40%) memilih angka 2 (tidak sesuai) dan 2 responden (20%) memilih angka 1 (sangat tidak sesuai).



Gambar 5. Perbandingan nilai integritas disiplin, antara kelompok B, subkelompok 1, subkelompok 2 dan subkelompok 3

Sementara pada kelompok A, dari 30 responden yang mengisi koesioner self assessment, pada data nilai **disiplin** (nilai-nilai integritas), didapatkan ada 15 responden (50%) memilih angka 5 atau maksimal (sangat sesuai dengan prinsip responden). Ada 8 responden (27%) memilih angka 4 (sesuai), 3 responden (10%) memilih angka 3 (netral) dan 3 orang (10%) memilih angka 2 (tidak sesuai) dan 1

responden memilih angka 1 (sangat tidak sesuai).

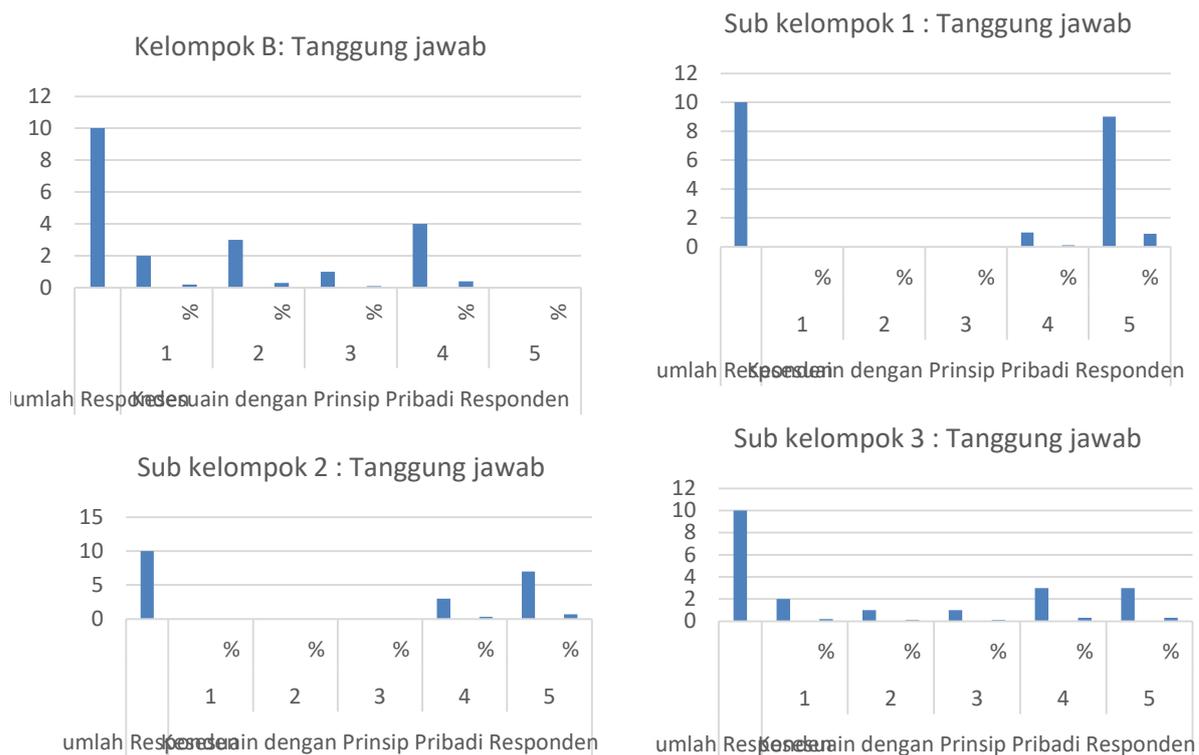
Dari 15 responden yang memilih angka 5, terdapat 8 responden berasal dari subkelompok 1 (pemberian perhatian secara intensif dan dilakukan perkonsultasian dengan atasan atau pejabat yang ditunjuk), 6 responden berasal dari subkelompok 2 (diberikan tulisan dan diperdengarkan audio berisi motivasi untuk mempertahankan nilai-

nilai integritas), sementara 1 responden lainnya berasal dari subkelompok 3 (diberikan pujian bagi mereka yang melakukan tindakan positif terkait nilai integritas dan diberikan teguran jika mereka melakukan pelanggaran). Sementara itu, dari 8 responden yang memilih angka 4, terdapat 2 responden berasal dari subkelompok 1, 4 responden berasal dari subkelompok 2, dan 2 responden berasal dari subkelompok 3. Sedangkan 3 responden yang memilih angka 3, berasal dari subkelompok 3. Sementara, 3 responden yang memilih angka 2 berasal dari subkelompok 3, dan 1 responden yang memilih angka 1 berasal dari subkelompok 3.

Dari analisis data perbandingan antara kelompok A dan kelompok B tersebut dapat diinterpretasikan bahwa

para peserta latsar golongan III yang dimasukkan ke dalam kelompok A atau yang diberikan perlakuan secara khusus, cenderung lebih dapat memelihara nilai integritas yang keempat yaitu disiplin yang didapatkan pada saat tatap muka di kelas. Sementara para peserta dalam kelompok B, yang dibiarkan secara alamiah setelah selesai mengikuti tatap muka di kelas, cenderung tidak mampu mempertahankan nilai disiplin yang telah didapatkan di kelas.

### 5. Perbandingan nilai integritas kelima, tanggung jawab, antara kelompok B, subkelompok 1, subkelompok 2 dan subkelompok 3.



Gambar 6 Perbandingan nilai integritas tanggung jawab, antara kelompok B, subkelompok 1, subkelompok 2 dan subkelompok 3

Dari data perbandingan tersebut terlihat ada perbedaan kecenderungan terhadap nilai kelima integritas yakni tanggung jawab pada masing-masing anggota kelompok baik B maupun

subkelompok 1, 2, dan 3. Pada kelompok B, dari 10 responden yang mengisi kuesioner *self assessment*, pada data nilai **tanggung jawab** (nilai-nilai integritas), didapatkan ada 4

responden (40%) memilih angka 4 (sesuai), 1 responden (10%) memilih angka 3 (netral) dan 3 orang (30%) memilih angka 2 (tidak sesuai) dan 2 responden (20%) memilih angka 1 (sangat tidak sesuai).

Sementara pada kelompok A, dari 30 responden yang mengisi koesioner self assessment, pada data nilai **tanggung jawab** (nilai-nilai integritas), didapatkan ada 19 responden (63%) memilih angka 5 atau maksimal (sangat sesuai dengan prinsip responden). Ada 7 responden (23%) memilih angka 4 (sesuai), 1 responden (3%) memilih angka 3 (netral) dan 1 orang (3%) memilih angka 2 (tidak sesuai) dan 2 responden (6%) memilih angka 1 (sangat tidak sesuai).

Dari 19 responden yang memilih angka 5, terdapat 9 responden berasal dari subkelompok 1 (pemberian perhatian secara intensif dan dilakukan perkonsultasian dengan atasan atau pejabat yang ditunjuk), 7 responden berasal dari subkelompok 2 (diberikan tulisan dan diperdengarkan audio berisi motivasi untuk mempertahankan nilai-nilai integritas), sementara 3 responden lainnya berasal dari subkelompok 3 (diberikan pujian bagi mereka yang melakukan tindakan positif terkait nilai integritas dan diberikan teguran jika mereka melakukan pelanggaran). Sementara itu, dari 7 responden yang memilih angka 4, terdapat 1 responden berasal dari subkelompok 1, 2 responden berasal dari subkelompok 2, dan 4 responden berasal dari subkelompok 3. Sedangkan 1 responden yang memilih angka 3, berasal dari subkelompok 2. Sementara, 1 responden yang memilih angka 2 berasal dari subkelompok 3, dan 2 responden yang memilih angka 1 berasal dari subkelompok 3

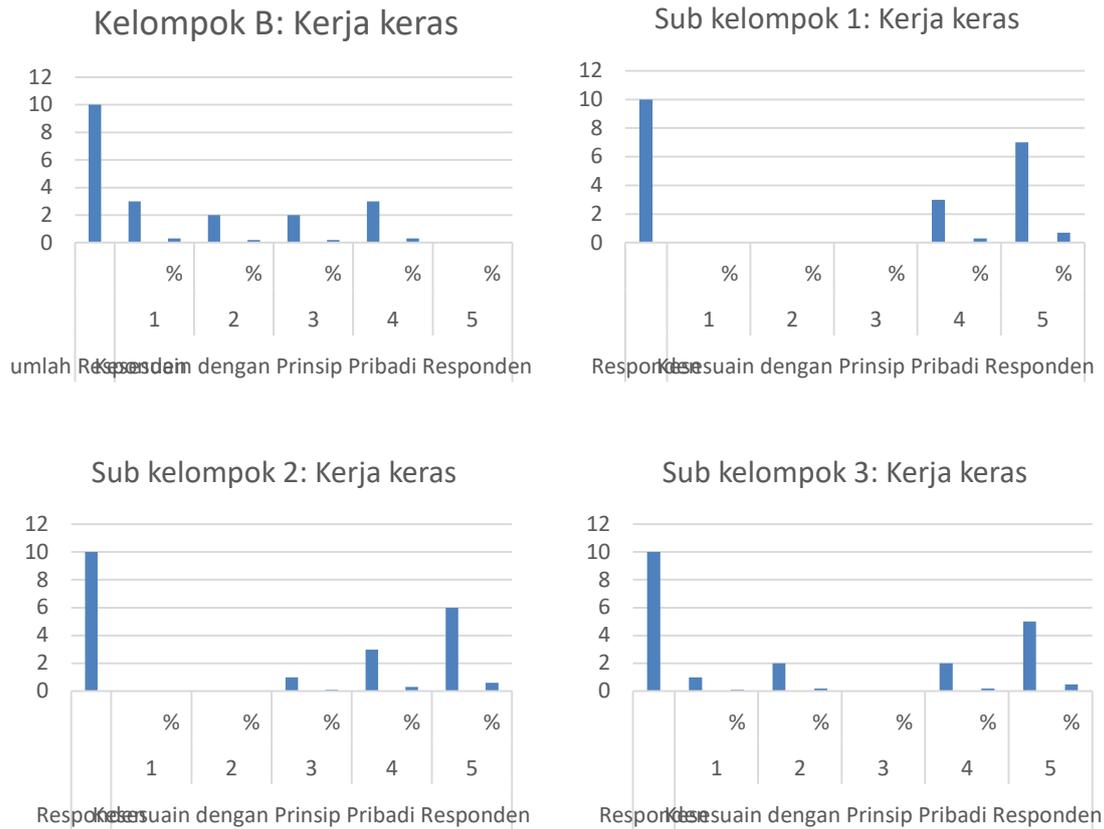
Dari analisis data perbandingan antara kelompok A dan kelompok B tersebut dapat diinterpretasikan bahwa para peserta latsar golongan III yang dimasukkan ke dalam kelompok A atau yang diberikan perlakuan secara khusus, cenderung lebih dapat memelihara nilai integritas yang kelima yaitu tanggung jawab yang didapatkan

pada saat tatap muka di kelas. Sementara para peserta dalam kelompok B, yang dibiarkan secara alamiah setelah selesai mengikuti tatap muka di kelas, cenderung tidak mampu mempertahankan nilai tanggung jawab yang telah didapatkan di kelas.

#### **6. Perbandingan nilai integritas keenam, kerja keras, antara kelompok B, subkelompok 1, subkelompok 2 dan subkelompok 3.**

Dari data perbandingan tersebut terlihat ada perbedaan kecenderungan terhadap nilai keenam integritas yakni kerja keras pada masing-masing anggota kelompok baik B maupun subkelompok 1, 2, dan 3. Pada kelompok B, dari 10 responden yang mengisi kuesioner self assessment, pada data nilai **kerja keras** (nilai-nilai integritas), didapatkan ada 3 responden (30%) memilih angka 4 (sesuai), 2 responden (20%) memilih angka 3 (netral) dan 2 orang (20%) memilih angka 2 (tidak sesuai) dan 3 responden (30%) memilih angka 1 (sangat tidak sesuai).

Sementara pada kelompok A, dari 30 responden yang mengisi koesioner self assessment, pada data nilai **kerja keras** (nilai-nilai integritas), didapatkan ada 18 responden (60%) memilih angka 5 atau maksimal (sangat sesuai dengan prinsip responden). Ada 8 responden (27%) memilih angka 4 (sesuai), 1 responden (3%) memilih angka 3 (netral) dan 2 orang (6%) memilih angka 2 (tidak sesuai) dan 1 responden (3%) memilih angka 1 (sangat tidak sesuai).



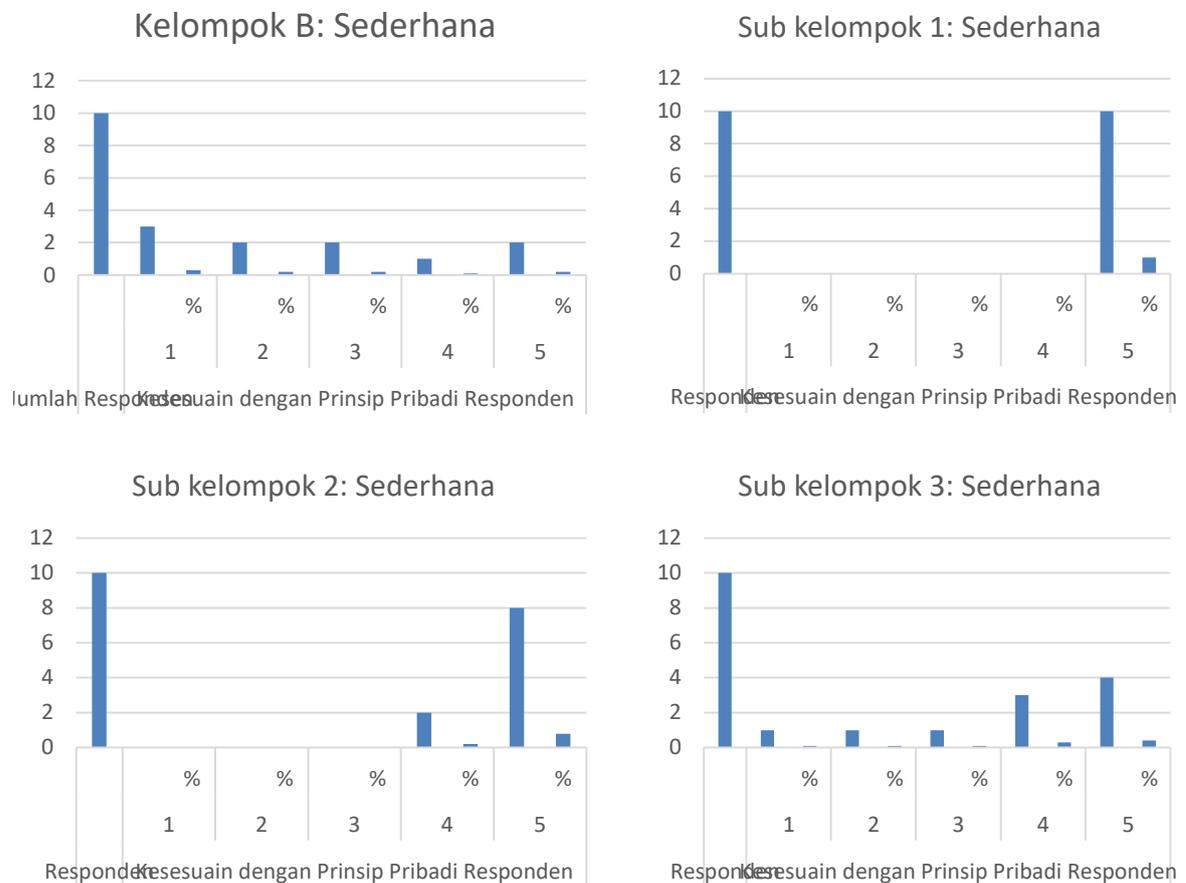
Gambar 7 Perbandingan nilai integritas kerjakeras, antara kelompok B, subkelompok 1, subkelompok 2 dan subkelompok 3

Dari 18 responden yang memilih angka 5, terdapat 7 responden berasal dari subkelompok 1 (pemberian perhatian secara intensif dan dilakukan perkonsultasian dengan atasan atau pejabat yang ditunjuk), 6 responden berasal dari subkelompok 2 (diberikan tulisan dan diperdengarkan audio berisi motivasi untuk mempertahankan nilai-nilai integritas), sementara 5 responden lainnya berasal dari subkelompok 3 (diberikan pujian bagi mereka yang melakukan tindakan positif terkait nilai integritas dan diberikan teguran jika mereka melakukan pelanggaran). Sementara itu, dari 8 responden yang memilih angka 4, terdapat 3 responden berasal dari subkelompok 1, 3 responden berasal dari subkelompok 2, dan 2 responden berasal dari subkelompok 3. Sedangkan 1 responden yang memilih angka 3, berasal dari subkelompok 2. Sementara,

2 responden yang memilih angka 2 berasal dari subkelompok 3, dan 1 responden yang memilih angka 1 berasal dari subkelompok 3.

Dari analisis data perbandingan antara kelompok A dan kelompok B tersebut dapat diinterpretasikan bahwa para peserta latsar golongan III yang dimasukkan ke dalam kelompok A atau yang diberikan perlakuan secara khusus, cenderung lebih dapat memelihara nilai integritas yang keenam yaitu kerja keras yang didapatkan pada saat tatap muka di kelas. Sementara para peserta dalam kelompok B, yang dibiarkan secara alamiah setelah selesai mengikuti tatap muka di kelas, cenderung tidak mampu mempertahankan nilai kerja keras yang telah didapatkan di kelas.

**7. Perbandingan nilai integritas ketujuh, sederhana, antara kelompok B, subkelompok 1, subkelompok 2 dan subkelompok 3.**



**Gambar 8** Perbandingan nilai integritas sederhana, antara kelompok B, subkelompok 1, subkelompok 2 dan subkelompok 3

Dari data perbandingan tersebut terlihat ada perbedaan kecenderungan terhadap nilai ketujuh integritas yakni sederhana pada masing-masing anggota kelompok baik B maupun subkelompok 1, 2, dan 3. Pada kelompok B, dari 10 responden yang mengisi kuesioner self assessment, pada data nilai **sederhana** (nilai-nilai integritas), didapatkan ada 2 responden (20%) memilih angka 5 atau maksimal (sangat sesuai dengan prinsip responden). Ada 1 responden (10%) memilih angka 4 (sesuai), 2 responden (20%) memilih angka 3 (netral) dan 2 orang (20%) memilih angka 2 (tidak sesuai) dan 3 responden (30%) memilih angka 1 (sangat tidak sesuai).

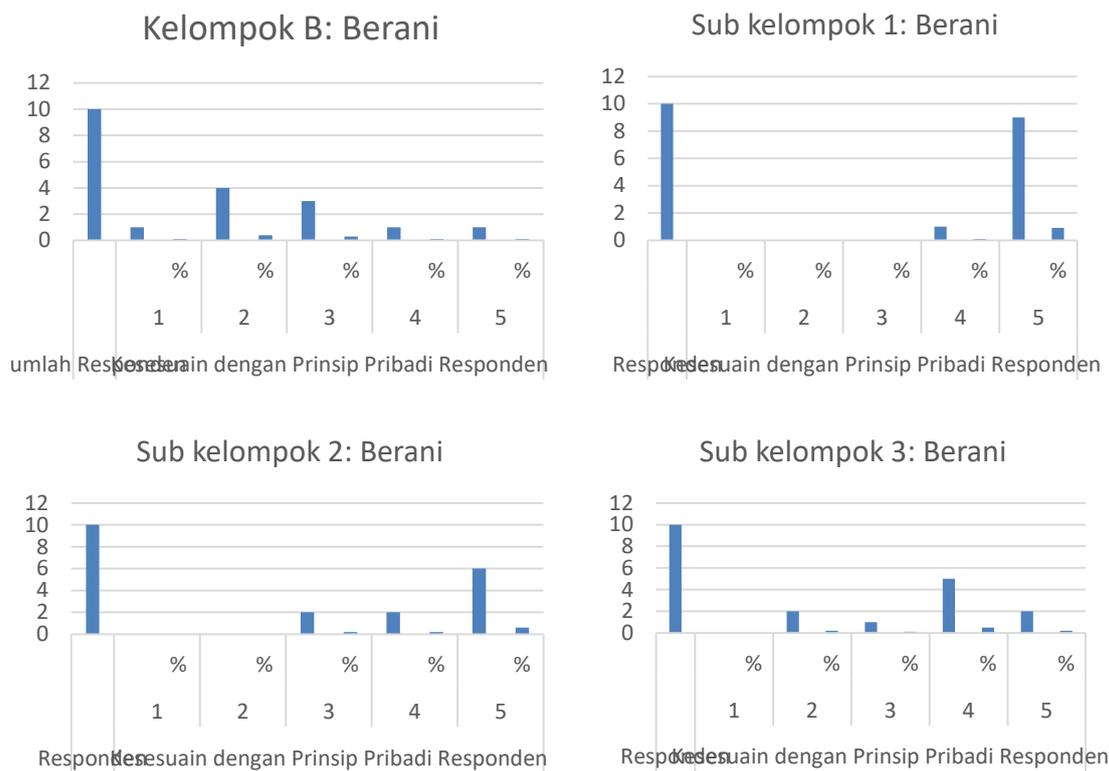
Sementara pada kelompok A, dari 30 responden yang mengisi koesioner self assessment, pada data nilai **sederhana** (nilai-nilai integritas), didapatkan ada 22 responden (73%) memilih angka 5 atau maksimal (sangat sesuai dengan prinsip responden). Ada 5 responden (17%) memilih angka 4 (sesuai), 1 responden (3%) memilih angka 3 (netral) dan 1 orang (3%) memilih angka 2 (tidak sesuai) dan 1 responden (3%) memilih angka 1 (sangat tidak sesuai).

Dari 22 responden yang memilih angka 5, terdapat 10 responden berasal dari subkelompok 1 (pemberian perhatian secara intensif dan dilakukan perkonsultasian dengan atasan atau

perjabat yang ditunjuk), 8 responden berasal dari subkelompok 2 (diberikan tulisan dan diperdengarkan audio berisi motivasi untuk mempertahankan nilai-nilai integritas), sementara 4 responden lainnya berasal dari subkelompok 3 (diberikan pujian bagi mereka yang melakukan tindakan positif terkait nilai integritas dan diberikan teguran jika mereka melakukan pelanggaran). Sementara itu, dari 5 responden yang memilih angka 4, terdapat 2 responden berasal dari subkelompok 2, dan 3 responden berasal dari subkelompok 3. Sedangkan masing-masing 1 responden yang memilih angka 3, angka 2, dan angka 1 berasal dari subkelompok 3.

Dari analisis data perbandingan antara kelompok A dan kelompok B tersebut dapat diinterpretasikan bahwa para peserta latsar golongan III yang dimasukkan ke dalam kelompok A atau yang diberikan perlakuan secara khusus, cenderung lebih dapat memelihara nilai integritas yang ketujuh yaitu sederhana yang didapatkan pada saat tatap muka di kelas. Sementara para peserta dalam kelompok B, yang dibiarkan secara alamiah setelah selesai mengikuti tatap muka di kelas, cenderung tidak mampu mempertahankan nilai sederhana yang telah didapatkan di kelas.

**8. Perbandingan nilai integritas kedelapan, berani, antara kelompok B, subkelompok 1, subkelompok 2 dan subkelompok 3**



Gambar 9 Perbandingan nilai integritas berani, antara kelompok B, subkelompok 1, subkelompok 2 dan subkelompok 3

Dari data perbandingan tersebut terlihat ada perbedaan kecenderungan terhadap nilai kedelapan integritas yakni berani pada masing-masing anggota kelompok baik B maupun subkelompok 1, 2, dan 3. Pada kelompok B, dari 10

responden yang mengisi kuesioner self assessment, pada data nilai **berani** (nilai-nilai integritas), didapatkan ada 1 responden (10%) memilih angka 5 atau maksimal (sangat sesuai dengan prinsip responden). Ada 1 responden (10%)

memilih angka 4 (sesuai), 3 responden (30%) memilih angka 3 (netral) dan 4 orang (40%) memilih angka 2 (tidak sesuai) dan 1 responden (10%) memilih angka 1 (sangat tidak sesuai).

Sementara pada kelompok A, dari 30 responden yang mengisi koesioner self assessment, pada data nilai **berani** (nilai-nilai integritas), didapatkan ada 17 responden (57%) memilih angka 5 atau maksimal (sangat sesuai dengan prinsip responden). Ada 8 responden (27%) memilih angka 4 (sesuai), 3 responden (10%) memilih angka 3 (netral) dan 2 orang (6%) memilih angka 2 (tidak sesuai).

Dari 17 responden yang memilih angka 5, terdapat 9 responden berasal dari subkelompok 1 (pemberian perhatian secara intensif dan dilakukan perkonsultasian dengan atasan atau pejabat yang ditunjuk), 6 responden berasal dari subkelompok 2 (diberikan tulisan dan diperdengarkan audio berisi motivasi untuk mempertahankan nilai-nilai integritas), sementara 2 responden lainnya berasal dari subkelompok 3 (diberikan pujian bagi mereka yang melakukan tindakan positif terkait nilai integritas dan diberikan teguran jika mereka melakukan pelanggaran). Sementara itu, dari 8 responden yang memilih angka 4, terdapat 1 responden berasal dari subkelompok 1, 2 responden berasal dari subkelompok 2, dan 5 responden berasal dari subkelompok 3. Sedangkan 3 responden yang memilih angka 3, 2 responden berasal dari subkelompok 2, dan 1 responden berasal dari subkelompok 3. Sementara, 2 responden yang memilih angka 2 berasal dari subkelompok 3.

Dari analisis data perbandingan antara kelompok A dan kelompok B tersebut dapat diinterpretasikan bahwa para peserta latsar golongan III yang dimasukkan ke dalam kelompok A atau yang diberikan perlakuan secara khusus, cenderung lebih dapat memelihara nilai integritas yang kedelapan yaitu berani yang didapatkan pada saat tatap muka di kelas. Sementara para peserta dalam

kelompok B, yang dibiarkan secara alamiah setelah selesai mengikuti tatap muka di kelas, cenderung tidak mampu mempertahankan nilai berani yang telah didapatkan di kelas.

### **9. Perbandingan nilai integritas kedelapan, adil, antara kelompok B, subkelompok 1, subkelompok 2 dan subkelompok 3**

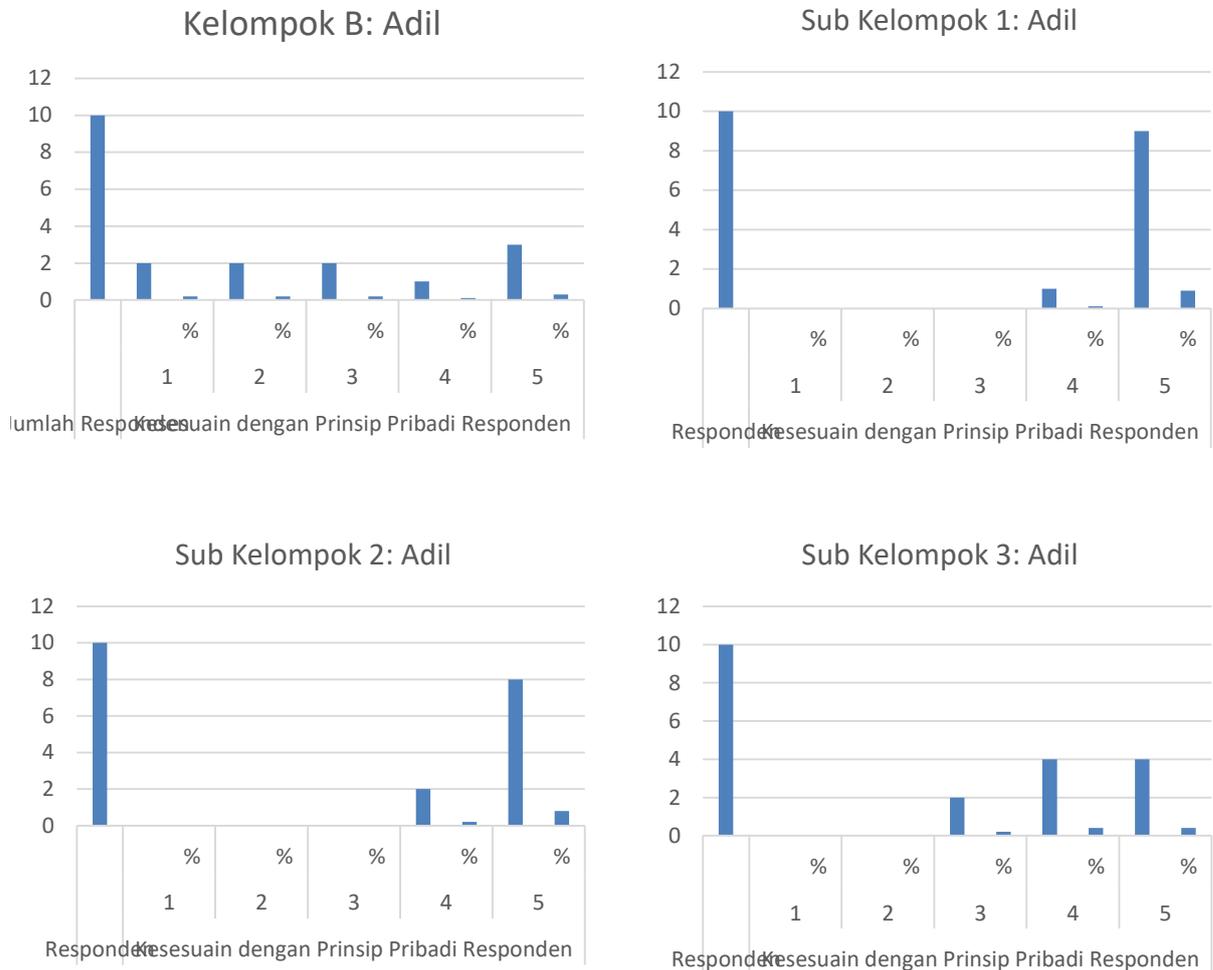
Dari data perbandingan di gambar 10 terlihat ada perbedaan kecenderungan terhadap nilai kedelapan integritas yakni berani pada masing-masing anggota kelompok baik B maupun subkelompok 1, 2, dan 3. Pada kelompok B, dari 10 responden yang mengisi kuesioner self assessment, pada data nilai **adil** (nilai-nilai integritas), didapatkan ada 3 responden (30%) memilih angka 5 atau maksimal (sangat sesuai dengan prinsip responden). Ada 1 responden (10%) memilih angka 4 (sesuai), 2 responden (20%) memilih angka 3 (netral) dan 2 orang (20%) memilih angka 2 (tidak sesuai) dan 2 responden (20%) memilih angka 1 (sangat tidak sesuai).

Sementara pada kelompok A, dari 30 responden yang mengisi koesioner self assessment, pada data nilai **adil** (nilai-nilai integritas), didapatkan ada 21 responden (70%) memilih angka 5 atau maksimal (sangat sesuai dengan prinsip responden). Ada 7 responden (23%) memilih angka 4 (sesuai), 2 responden (6%) memilih angka 2 (tidak sesuai).

Dari 21 responden yang memilih angka 5, terdapat 9 responden berasal dari subkelompok 1 (pemberian perhatian secara intensif dan dilakukan perkonsultasian dengan atasan atau pejabat yang ditunjuk), 8 responden berasal dari subkelompok 2 (diberikan tulisan dan diperdengarkan audio berisi motivasi untuk mempertahankan nilai-nilai integritas), sementara 4 responden lainnya berasal dari subkelompok 3 (diberikan pujian bagi mereka yang melakukan tindakan positif terkait nilai integritas dan diberikan teguran jika mereka melakukan pelanggaran). Sementara itu, dari 7 responden yang

memilih angka 4, terdapat 1 responden berasal dari subkelompok 1, 2 responden berasal dari subkelompok 2, dan 4 responden berasal dari

subkelompok 3. Sedangkan 2 responden yang memilih angka 2 berasal dari subkelompok 3.



Gambar 10 Perbandingan nilai integritas adil, antara kelompok B, subkelompok 1, subkelompok 2 dan subkelompok 3

Dari analisis data perbandingan antara kelompok A dan kelompok B tersebut dapat diinterpretasikan bahwa para peserta latsar golongan III yang dimasukkan ke dalam kelompok A atau yang diberikan perlakuan secara khusus, cenderung lebih dapat memelihara nilai integritas yang kesembilan yaitu adil yang didapatkan pada saat tatap muka di kelas. Sementara para peserta dalam kelompok B, yang dibiarkan secara alamiah setelah selesai mengikuti tatap muka di kelas, cenderung tidak mampu mempertahankan nilai adil yang telah didapatkan di kelas

## SIMPULAN

Dari hasil analisis perbandingan antara kelompok A secara umum dan kelompok B didapatkan kecenderungan kelompok A lebih mendekati ke arah sesuai dengan prinsip pribadi. Hasil ini dapat disimpulkan bahwa dengan diberikan perlakuan khusus yakni diberikan bimbingan dan perkonsultasian secara intensif, diberikan kalimat-kalimat motivasi terkait mempertahankan nilai integritas dan diberikan pujian dan teguran, akan memberikan dampak meningkatnya kemampuan para peserta latsar CPNS golongan III dalam mempertahankan nilai-nilai integritas yang didapatkan pada saat tatap muka di kelas. Sementara jika dibiarkan begitu saja secara alamiah, para peserta latsar CPNS golongan III tidak mampu mempertahankan nilai-nilai integritas yang didapatkan pada saat tatap muka di kelas.

Sementara itu, di antara perlakuan khusus terhadap para peserta latsar golongan III dalam penelitian eksperimen tersebut dapat disimpulkan bahwa diberikan bimbingan dan perkonsultasian secara intensif menjadi cara paling efektif untuk membantu para peserta latsar CPNS golongan III. Sedangkan pemberian pujian dan teguran (*reward and punishment*) menjadi cara yang paling tidak efektif dalam rangka membantu para peserta latsar CPNS golongan III meningkatkan kemampuan mereka mempertahankan nilai-nilai integritas. Namun demikian ketiga cara tersebut yaitu pembimbingan dan perkonsultasian, pemberian kalimat-kalimat

motivasi baik secara tertulis maupun rekaman suara, serta pemberian pujian dan teguran (*reward and punishment*), dapat dilakukan secara bersamaan untuk memberikan dampak yang lebih kuat kepada para peserta latsar CPNS golongan III dalam meningkatkan kemampuan memelihara dan mempertahankan nilai-nilai integritas yang mereka dapatkan pada saat tatap muka di kelas

## REKOMENDASI

1. Saran untuk penyelenggara Latsar CPNS Golongan III, model dan metode pelaksanaan Latsar CPNS Golongan III sudah cukup bagus dalam rangka menanamkan nilai-nilai dasar PNS. Tergambar dalam penelitian eksperimen ini, para peserta latsar memiliki nilai-nilai integritas yang cukup bagus. Sangat disayangkan jika nilai-nilai yang didapatkan di kelas saat tatap muka internalisasi nilai ANEKA hilang begitu saja seiring perjalanan mereka menjadi PNS di kantor masing-masing. Oleh karena itu perlu dibuatkan alat atau metode yang tepat dalam rangka memelihara nilai-nilai tersebut. Perlu dibuatkan mekanisme pembimbingan dan perkonsultasian yang intensif oleh atasan atau pegawai senior yang ditunjuk kepada para alumni peserta Latsar CPNS Golongan III.
2. Saran untuk para pengajar Latsar CPNS Golongan III, perlu mempertahankan metode dan cara mengajarkan dan menginternalisasikan nilai-nilai dasar PNS yang selama ini sudah sangat bagus, terbukti para peserta Latsar CPNS Golongan III memiliki kecenderungan yang tinggi dalam melaksanakan nilai-nilai dasar PNS tersebut, terutama nilai-nilai integritas. Untuk mengantisipasi tidak adanya perlakuan khusus dalam rangka membantu mempertahankan nilai-nilai dasar PNS di kantor masing-masing peserta, penulis sarankan para pengajar selalu mencari dan menemukan cara baru dan efektif dalam mengajarkan dan menginternalisasikan nilai-nilai dasar PNS tersebut.

3. Saran kepada para pejabat di kantor tempat para peserta Latsar CPNS bekerja, secara rutin melakukan pengawasan dan evaluasi dengan cara yang sesuai dengan karakter para peserta Latsar CPNS. Para pejabat tidak hanya melakukan pembimbingan tentang pelaksanaan tugas pekerjaan, akan tetapi juga menyangkut perilaku sehari-hari terutama tentang pelaksanaan nilai-nilai dasar PNS

## DAFTAR PUSTAKA

- Irianto, Y. 2001. Prinsip-prinsip dasar manajemen pelatihan. Insan Cendekia.
- Instructional System Development-evaluation phase-chapter VI. 2004. [www.bigdog.com](http://www.bigdog.com). 22 Agustus 2019.
- Harahap, H. M. 2009. Ayat-ayat Korupsi. Yogyakarta: Gama Media.
- Kirkpatrick, D. 1994. Evaluating training programs-the Four levels-Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- \_\_\_\_\_, 2005. Levels of Evaluation. Sa. [www.questionmark.com](http://www.questionmark.com). 22 Agustus 2019. Tupamahu s dab Seotjipto BW.
2005. Pengukuran Return of Training Investment (ROTI) *Manajemen Usahawan Indonesia*. Vol 12(34). pp:1-15
- Karsona, A. M. 2013. Pendidikan Antikorupsi untuk Perguruan Tinggi. Jakarta:Kemendikbud.
- Klitgaard, R. 2001. Membasmi Korupsi. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- KPK. 2006. Memahami untuk Membasmi. Jakarta:KPK.
- Lembaga Administrasi Negara. 2018. Peraturan Kepala LAN Nomor 12 tahun 2018 tentang Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Peraturan RI nomor 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS
- Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 52 Tahun 2014 tentang Pedoman Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani di Lingkungan Instansi Pemerintah
- Qodir dkk. 2003. Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional. Yogyakarta: Media Wacana Press.
- Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara
- Undang-Undang Nomor 31 tahun 1999 jo Undang-Undang Nomor 20 tahun 2001 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi
- SKKNI nomor 303 tahun 2016 tentang penetapan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia kategori aktivitas professional, ilmiah, dan teknis golongan pokok aktivitas professional ilmiah, dan teknis lainnya bidang penyuluhan pada jabatan kerja penyuluh antikorupsi.
- Samidan P, M. 2011. Peranan Hakim dalam Penegakkan Hukum Tindak Pidana Korupsi di Indonesia. Medan:Pustaka Press Bangsa.
- Sumiarti. 2007. Pendidikan Anti Korupsi. Jurnal Insania. STAIN urwokerto. Vol 12(2). Pp. 22-35.

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

Caterin M.Simamora

Widyaiswara Ahli Madya

Pusdiklat Perdagangan Kementerian Perdagangan

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

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

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

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

### PENDAHULUAN

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Teori Pelatihan**

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

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

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

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

Sedangkan manfaat pelatihan menurut Hariandja (2007) antara lain:

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

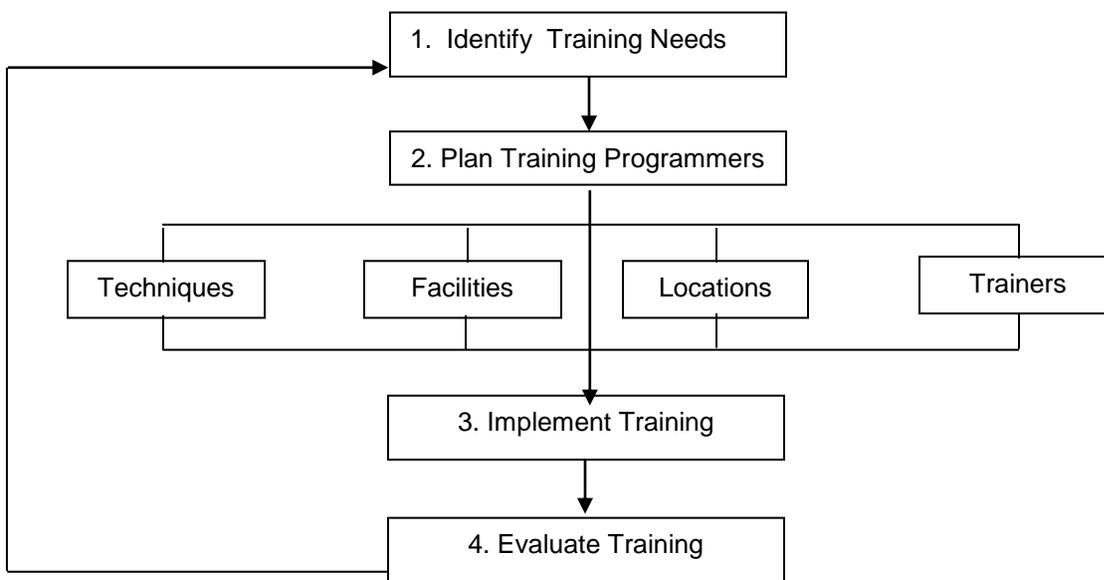
### **Teori Evaluasi Pelatihan**

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

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

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

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



Gambar 1 : Model Sistematis Pelatihan

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

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

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

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

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

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

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

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

## Tahapan Pelatihan dan Agenda Pembelajaran

Kurikulum Diklatpim terdiri dari lima tahanan pembelajaran, yaitu:

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

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

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

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

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

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

### **Kinerja Organisasi**

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

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

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

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

## METODE PENELITIAN

### Populasi dan Sampel

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

### Data dan Sumber Data

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

## PEMBAHASAN

### Dampak Diklat Kepemimpinan Terhadap Peningkatan Kinerja

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

Tabel 1. Peningkatan Kinerja Organisasi

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

Tabel 2. Peningkatan Kinerja Alumni

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

**Dampak Diklat Kepemimpinan Terhadap Perubahan Perilaku**

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

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

Tabel 3. Perubahan Perilaku

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

Tabel 4. Arah Perubahan Perilaku

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

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

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

## Kurikulum

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

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

Tabel 5. Agenda Pelatihan

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

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

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

### Kendala Penyelesaian Proyek Perubahan

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

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

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

Tabel 6. Kendala Penyelesaian Proyek Perubahan

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

### Rekomendasi

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

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

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

### Daftar Pustaka

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

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

## PELUANG IMPLEMENTASI TEKNOLOGI BIG DATA DAN BLOCK CHAIN UNTUK PENINGKATAN KINERJA PERDAGANGAN PADA SEKTOR UMKM DI INDONESIA PADA ERA INDUSTRI 4.0

### *A Big Data and Block Chain Implementation Opportunity to Increase Trading Performance for Indonesian SME Sector in Industry 4.0 Era*

**M Zaky Hadi**

Jalan Terusan Ryacudu, Lampung Selatan,  
Institut Teknologi Sumatera

**ABSTRACT:** *Industry 4.0 is the main challenge in business environment resulted from disruption technology. It has been affected many sectors in development country including SME in Indonesia. This paper provides a literature review on big data and block chain implementation opportunity to increase trading performance for Indonesian SME sector in industry 4.0 era. A systematic literature review (SLR) was implemented to review the literature analysis, provide gap and recommendation to future research and managerial implementation on Indonesian SME. We found a system development on Big Data and how Indonesian government implements the system is the main challenge in this research area.*

**Keywords:** *Big Data, Block Chain, SME, Trading Performance*

**ABSTRAK:** *Industry 4.0 adalah tantangan utama pada lingkungan bisnis sebagai hasil dari gangguan perkembangan teknologi yang eksponensial. Tantangan ini mempengaruhi banyak sektor pada negara-negara berkembang termasuk usaha kecil menengah mikro di Indonesia. Paper ini membahas kajian literatur tentang peluang implementasi *big data* dan *block chain* untuk meningkatkan kinerja perdagangan pada pada sektor UMKM di Indonesia untuk menghadapi era revolusi *industry 4.0*. Suatu metode *Systematic Literature Review* (SLR) diimplementasikan untuk menganalisis literatur, kesenjangan (*gap*) dan rekomendasi untuk riset kedepan dan implementasi manajerial pada UMKM di Indonesia. Penelitian menemukan bahwa pengembangan sistem big data dan kebijakan serta peran pemerintah dalam mengimplementasikan teknologi ini untuk meningkatkan kinerja perdagangan UMKM menjadi tantangan utama kedepannya.*

**Kata kunci :** *Big Data, Block Chain, Kinerja Perdagangan, UMKM*

## PENDAHULUAN

Usaha mikro kecil menengah (UMKM) merupakan sektor pelaku bisnis yang memiliki anggota dan besaran usaha (modal, ruang lingkup usaha, jenis produk, aset, omset dan variabel bisnis lainnya) yang relatif berukuran kecil dibandingkan perusahaan besar lainnya yang cenderung memiliki nilai bisnis triliyunan. Meskipun demikian, unit usaha UMKM memiliki jumlah yang sangat banyak dibandingkan dengan perusahaan besar dan cenderung tahan terhadap krisis ekonomi di Indonesia yang dibuktikan dengan tumbangannya banyak perusahaan besar pada krisis ekonomi pada tahun 1998, namun bisnis UMKM justru tak goyah dan malah menjadi tulang punggung perekonomian di kala itu (Magnusson and Berggren, 2018). Sehingga, jenis usaha ini memiliki peran yang besar bagi perekonomian di Indonesia dan sudah tentu mendapat perhatian lebih dari pemerintah untuk mendukung keberlangsungan dan kekuatan ekonomi Indonesia.

Modal yang relatif kecil dan cenderung tahan terhadap ketidakpastian lingkungan bisnis makro menjadikan UMKM sebagai kegiatan ekonomi rakyat yang tidak hanya memiliki peran vital bagi kegiatan bisnis dan ekonomi Indonesia, namun juga memiliki posisi yang sangat strategis untuk menyerap tenaga kerja lebih banyak dibandingkan usaha besar (Huda, 2012). Sebagai contoh, UMKM di Australia menguasai hampir 98% dari bisnis Australia, berkontribusi terhadap sepertiga devisa negara dan mampu menyerap tenaga kerja hingga 4.7 juta jiwa. Di Chili, pada tahun 2014, 98.5% usaha yang ada pada negara itu diklasifikasikan sebagai UMKM. Di Tunisia, wirausaha berkontribusi sebesar 28% dari total usaha pekerja non-pertanian dan perusahaan besar dengan total serapan tenaga kerja sebesar 62%. Umumnya pada negara berkembang UMKM memiliki *share market* yang lebih besar dibandingkan negara maju (Bouma *et al.*, 2011). UMKM juga dikatakan mampu melakukan *driving* inovasi dan mampu

berkontribusi pada persaingan pada banyak sektor ekonomi.

Khusus di Indonesia sebagai salah satu negara berkembang di Kawasan Asia Tenggara dan memiliki penduduk terbanyak keempat di dunia, serta memiliki luasan area terbesar di Kawasan Asia Tenggara dan memiliki lebih dari 13 juta pulau, UMKM berkontribusi hingga 95% dari sektor bisnis dan wirausaha di Indonesia. Besarnya jumlah penduduk, luasnya wilayah dan kekayaan sumberdaya alam di Indonesia menjadi alasan utama UMKM berkembang cukup pesat di Indonesia.

Perkembangan teknologi yang sangat eksponensial pada era saat ini serta *disruption technology* menjadikan tantangan industri 4.0 menjadi suatu tantangan sekaligus peluang yang harus dihadapi UMKM di Indonesia untuk menjamin kemampuan kompetitif UMKM dalam bersaing pada pasar yang lebih luas, pengaruh teknologi yang luas dan signifikan serta ketidakpastian lingkungan bisnis (Pääkkönen and Pakkala, 2015a). Sehingga penting untuk mengkaji peluang pengembangan model transfer teknologi, inovasi dan pengetahuan baik itu dari pemerintah maupun pihak akademisi akan mendorong tumbuh dan kecernya UMKM di Indonesia terhadap perubahan zaman dan ekonomi yang sangat tidak pasti saat ini

Berdasarkan Rakernas Ristekdikti yang dilaksanakan di Universitas Sumatera Utara pada tahun 2018, fokus pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) serta industri untuk menghadapi era disrupsi teknologi menuju revolusi industri 4.0 ada Sembilan bidang yaitu *Internet of Things, Big Data, Cloud Computing, Artificial Intelligence, Robotics, Additive Manufacturing 3D, New Material, Augmented Reality, Nano Technology and Biotechnology* serta *block chain* yang sangat populer pada perdagangan *bit coin* dan memperkuat daya saing rantai pasok pertanian dan UMKM .

Namun yang menjadi masalah pengembangan dan edukasi teknologi big data dan block chain di Indonesia adalah masih rendahnya pengetahuan pelaku

UMKM akan pentingnya aspek keberlanjutan untuk kesuksesan usaha mereka di masa depan. Umumnya UMKM di Indonesia masih memikirkan satu aspek keberlanjutan saja yaitu aspek ekonomi. Jika dilakukan transfer teknologi dengan baik dalam bentuk implementasi teknologi praktis yang dapat meningkatkan omset UMKM maka peluang implementasi menjadi sangat terbuka luas. Sehingga strategi transfer pengetahuan, teknologi, inovasi baik secara top-down (dari pemerintah ke UMKM) maupun bottom-up (dari masyarakat ke UMKM) serta secara horizontal melalui interaksi dengan akademisi menjadi penting untuk dilakukan. Namun pengembangan model dan implementasi strategi keberlanjutan masih menjadi tantangan yang harus diselesaikan pihak akademisi dan pemerintah melalui sistem inovasi nasional dan riset-riset bidang pengembangan dan implementasi teknologi pada UMKM di Indonesia.

Artikel ini membahas peluang implementasi Big Data dan Block Chain untuk memperkuat daya saing UMKM di Indonesia, tantangan dan peluang pengembangan kedepannya. Masih rendahnya literasi, transfer teknologi, difusi dan transfer pengetahuan menjadikan tantangan yang harus dihadapi untuk pengembangan UMKM berbasis teknologi di Indonesia. Namun hal ini bukan tanpa peluang mengingat "anak millennial" dewasa ini sangat menyukai model bisnis start-up berbasis teknologi. Sehingga peluang transfer teknologi menjadi terbuka lebar. Berdasarkan alasan tersebut kajian dan pengembangan teknologi *Big Data* dan *Block Chain* untuk memperkuat sektor perdagangan UMKM menjadi penting

Artikel ini mencoba memberikan gambaran mengenai pentingnya pengembangan teknologi big data dan block chain serta aspek-aspeknya pada peningkatan kompetitif UMKM Indonesia. Tulisan disusun dengan memberikan gambaran singkat mengenai usaha mikro kecil menengah di Indonesia, konsep keberlanjutan pada suatu bisnis, kondisi saat ini keberlanjutan UMKM, konsep transfer

pengetahuan dan konsep pembelajaran menuju UMKM berkelanjutan, tantangan pengembangan Big data dan block chain serta implementasinya pada UMKM, dan peluang pengembangan kedepan untuk menghadapi era industri 4.0. Artikel disusun dengan pendekatan kajian beberapa literatur dan riset-riset internasional mulai dari tahun 2015 hingga saat ini terkait UMKM dan mencoba menghubungkannya dengan kondisi dan implementasi di Indonesia serta memberikan gambaran umum mengenai peluang riset pada bidang keberlanjutan UMKM di Indonesia baik kepada akademisi maupun unsur pemerintahan di Indonesia.

## METODOLOGI

SLR adalah metodologi yang paing banyak digunakan untuk secara sistematis mengumpulkan, meringkas, menganalisis dan mensintesis rujukan suatu kajian atau studi literatur, yang terdiri dari beberapa tahapan yang telah disepakati serta dapat dengan mudah diverifikasi dan diulangi oleh peneliti lainnya. Sehingga, SLR memiliki keunggulan pada transparansi, struktur umum metode yang dapat diterima oleh banyak peneliti, dan dapat dengan mudah dibandingkan dengan kajian literatur sederhana.

Tahapan SLR terdiri dari 3 bagian utama yaitu tahapan persiapan (*preparatory step*), pencarian literatur (*literature search*) dan Analisis Sintesis (*analysis and synthesis*) (Barbara Kitchenham, 2007). Tahapan persiapan terdiri dari 3 yaitu pengembangan protokol kajian literatur, pengembangan dan evaluasi pertanyaan riset, menetapkan kriteria inklusi. Tahapan pencarian literatur terdiri dari pemilihan basisdata (*selecting database*), melakukan pencarian rujukan yang akan dikaji (*conducting the study search*), mengevaluasi kualitas dan komprehensifitas pencarian (*Evaluating the Quality and Comprehensiveness of the Search*), menyaring literatur (*filtering studies*) (Ahmed *et al.*, 2018). Tahapan analisis dan sintesis terdiri dari ekstraksi data (*data extracting*),

melakukan evaluasi biasa pada literatur yang dikaji (*assessing for bias in included studies*), analisis data (*analyzing data*), sintesis dan interpretasi hasil (*synthesizing and interpreting results*)

#### A. Tahapan persiapan (*preparatory step*)

Tahapan persiapan terdiri dari pendefinisian pertanyaan yang akan digunakan untuk mencari literatur pada tahapan sebelumnya. Pertanyaan yang disusun pada tahapan persiapan ini adalah : Bagaimana kondisi dan kesiapan UMKM di Indonesia?, Bagaimana peluang implementasi Big Data di Indonesia?, Apa tantangan dan rekomendasi kedepan?. Selanjutnya dilakukan pendefinisian kriteria inklusi berupa ketersediaan literatur dalam bentuk *full text*, rentang periode publikasi pada tahun 2010-2016, serta keterkaitan kajian pada implementasi *big data* dan *block chain*

#### B. Tahapan pencarian literatur (*literature search*)

Tahapan ini terdiri dari pencarian literatur basisdata yang akan digunakan untuk mencari paper dan kajian terkait meliputi ABI Inform Global, Science Direct, Emerald Insight, and Scopus, IEEE, Springer, Cambridge, Oxford. Lalu melakukan kajian terkait kata kunci UMKM (*Small Medium Enterprises*), Big Data dan Block Chain untuk membatasi ruang lingkup kajian. Setelah itu melakukan *filtering* pada paper terpilih berdasarkan kualitas dan komprehensifitas kajian.

#### C. Analisis dan Sintesis

Analisis dan sintesis dilakukan untuk melakukan ekstraksi data pada paper berupa tujuan, metode, hasil, implikasi manajerial serta peluang implementasi riset kedepannya. Setelah itu dilakukan sintesis dan interpretasi hasil.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. UMKM Indonesia pada Era Industri 4.0

UMKM memainkan peranan penting pada pertumbuhan ekonomi di Indonesia dan terbukti mampu bertahan pada krisis ekonomi pada tahun 1998 yang dibuktikan dari data statistik pasca krisis ekonomi tahun 1997-1998 jumlah UMKM tidak berkurang, justru meningkat terus, bahkan mampu menyerap 85 juta hingga 107 juta tenaga kerja sampai tahun 2012 (BI 2015) dengan jumlah pengusaha di Indonesia sebanyak 56.539.560 unit dengan jumlah Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) sebanyak 56.534.592 unit atau 99.99%. Sisanya, sekitar 0,01% atau 4.968 unit adalah usaha besar.

Hingga Desember 2012 Indonesia memiliki 69,249 yang sangat berpotensi untuk pengembangan usaha kecil menengah yang cenderung menjual produk-produk khas suatu daerah dan tradisional dengan modal yang kecil (Irlayanti and Mulyono, 2012). Secara umum tantangan yang harus dihadapi era technological disruption ini adalah melakukan manajemen finansial perdagangan, manajemen organisasi UMKM dan inovasi menuju industri 4.0. Pemerintah dan organisasi telah banyak melakukan pelatihan manajemen organisasi dan finansial kepada UMKM untuk memperbaiki kinerja bisnis mereka. Tantangan yang masih dihadapi pemerintah dewasa ini adalah pengembangan model UMKM menuju revolusi Industri 4.0 melalui penguatan literasi dan penggunaan teknologi kepada UMKM untuk meningkatkan kinerja kompetitif mereka pada pasar global. Salah satunya adalah inovasi pada pengembangan big data dan block chain untuk UMKM. Tentunya desain sistem ini tidak realistis jika diminta UMKM untuk mengembangkan secara mandiri karena faktor literasi teknologi dan biaya pengembangan.

Kolaborasi antara pemerintah dan akademisi menjadi penting untuk pengembangan suatu sistem berbasis big

data dan block chain untuk memperkuat persaingan kompetitif UMKM Indonesia pada era industri 4.0 dan globalisasi. Transfer teknologi dan difusi pengetahuan menjadi penting pada pelaku UMKM dalam memperkuat penggunaan sistem berbasis big data dan block chain dan literasi teknologi yang harus dilakukan pemerintah dan akademisi.

Tahap selanjutnya paper ini akan menjelaskan penjelasan umum tentang teknologi big data dan manfaatnya pada peningkatan keunggulan kompetitif UMKM Indonesia pada perdagangan global

## B. Teknologi Big Data

Menurut (Brynjolfsson, 2012) pada era teknologi yang tumbuh eksponensial dewasa ini ledakan data besar terjadi tanpa disadari dan memungkinkan untuk pengembangan sistem pengambilan keputusan secara real time. Data tersebar dan tersedia dalam jumlah besar yang menuntut tantangan pada bidang keilmuan apapun untuk dapat mengumpulkan dan menginterpretasikan informasi, keputusan dan pengetahuan dari jumlah data yang sangat besar tersebut. Data yang tersedia cukup besar ini dapat digunakan oleh pengambil keputusan untuk mengukur, serta mengetahui secara komprehensif dan cepat apa saja yang terjadi pada bisnis mereka secara real time.

Dengan adanya data yang voluminous ini, UMKM-UMKM yang ada pada saat ini seharusnya dapat memanfaatkannya untuk pengembangan keunggulan kompetitif mereka secara cepat yang tidak dapat dilakukan oleh perusahaan-perusahaan beberapa puluh tahun yang lalu. Namun, penggunaan big data pada UMKM memiliki peluang untuk mentransformasi UMKM tradisional menjadi UMKM berbasis teknologi informasi. Faktanya Big Data analitik sangat powerfull untuk meningkatkan keunggulan bisnis suatu organisasi atau perusahaan dibandingkan perangkat analisis kondisi perusahaan yang dilakukan pada masa lalu. UMKM dapat mengelola dan melakukan pengukuran

berbagai lini bisnis mereka secara lebih presisi. Sehingga dapat melakukan pengambilan keputusan yang lebih cerdas dan prediksi yang lebih baik. UMKM dapat mentarget suatu tujuan dari bisnis mereka menjadi lebih efektif dan terukur berdasarkan data dan ketelitian dibandingkan yang selama ini dilakukan secara intuisi (Tao *et al.*, 2017).

Secara umum big data didefinisikan sebagai suatu bidang yang berusaha menganalisis dan mengekstrak informasi secara sistematis, serta menangani sekumpulan data yang terlalu besar dan kompleks untuk ditangani oleh perangkat lunak dan metode-metode tradisional. Data dengan ukuran kasus (baris) yang besar membutuhkan kekuatan statistik yang lebih besar juga untuk mengolahnya menjadi informasi. Sementara data dengan atribut yang banyak dan kompleksitas yang besar dapat menyebabkan kesalahan interpretasi data pada proses pencarian informasi dan pengetahuan yang terkandung pada suatu big data. Tantangan-tantangan yang harus dihadapi dalam mengolah big data adalah melakukan capturing data, penyimpanan, analisis, searching and sharing, transfer, visualisasi, querying, pembaharuan, privasi informasi, dan sumber data. Big data pada awalnya diasosiasikan dengan tiga konsep kunci yaitu volume, variasi dan kecepatan. Konsep selanjutnya menambahkan kebenaran data, dan nilai.

Pengembangan teknologi big data untuk meningkatkan keunggulan kompetitif UMKM oleh pemerintah dan akademisi perlu dilakukan untuk melakukan analisis prediktif, perilaku, maupun metode-metode analisis data lainnya yang melakukan ekstraksi suatu nilai dari data atau analisis lainnya yang jarang dilakukan pada data ukuran kecil. Penggunaan big data analytics dapat menghasilkan suatu dashboard pada desain sistem business intelligence sehingga bermanfaat terhadap perkembangan bisnis dan perdagangan sektor UMKM, mengetahui spot suatu bisnis, menghentikan penyebaran suatu penyakit yang ditimbulkan dari pedagang kaki lima yang tidak hygiene, pembuatan

kriminal pada bisnis dan perdagangan dan lain sebagainya.

Pengembangan ini haruslah melalui kerjasama antara peneliti, pelaku bisnis, medis dan obat-obatan, media dan pemerintah dalam mengembangkan suatu sistem big data analytics. Output dari kerjasama ini adalah suatu sistem pengolahan big data terintegrasi pada berbagai bidang seperti sistem pencarian di internet, finansial teknologi, urban informatics, dan business informatics untuk perkembangan UMKM (Pääkkönen and Pakkala, 2015b).

Dengan adanya big data analytics, pemerintah dapat melakukan perbaikan dan pelatihan penggunaan perangkat lunak pengolah big data pada UMKM untuk perencanaan suplai dan kualitas bahan baku. Big data dapat mendukung pemerintah dalam menyediakan infrastruktur dan transparansi bagi keberlanjutan sektor UMKM di Indonesia. Selain itu juga membantu UMKM dalam menghadapi ketidakpastian bisnis seperti ketidakkonsistenan salah satu tolak ukur kinerja bisnis dan ketersediaan produk dan bahan baku. Selain itu membentuk UMKM dalam mengefisiensikan biaya produksi, meningkatkan produktivitas dan membantu mempermudah difusi inovasi dari pemerintah dan perguruan tinggi kepada UMKM melalui proses pembelajaran on-line.

Berdasarkan keunggulan-keunggulan big data tersebut penting bagi pemerintah untuk melakukan tahapan awal penelitian-penelitian bidang big data mengingat bidang ini adalah salah satu tantangan menuju revolusi industri 4.0. Tahap selanjutnya setelah mengembangkan sistem big data analytics adalah melakukan difusi teknologi tersebut kepada UMKM sehingga mereka mendapatkan literasi teknologi yang cukup untuk mengoperasikan perangkat lunak pembantu pengambil keputusan dan membantu dalam meningkatkan level kompetitif bisnis dan perdagangan UMKM (Sarosa, 2012). Indonesia saat ini perlu membuat prototipe level pilot plant untuk

selanjutnya diujicobakan secara komersial dan melakukan pelatihan kepada UMKM.

Setelah pengembangan big data salah satu tantangan pada bidang ini adalah ketertelusuran dan keamanan data yang sangat baik diintegrasikan dengan block chain untuk menghasilkan suatu sistem big data analytics yang powerfull. Selanjutnya paper ini mencoba membahas pentingnya teknologi block chain untuk peningkatan strategi kompetitif UMKM di Indonesia pada era globalisasi dan disruption technologies.

### C. Teknologi *Block Chain*

Block chain secara umum didefinisikan sebagai suatu blok penyimpanan data yang terus tumbuh seiring dengan semakin banyaknya transaksi dan dikunci dengan kunci pengaman digital menggunakan kriptografi. Setiap blok mengandung *cryptographic hash* dari blok yang terhubung sebelumnya, waktu transaksi dan data isi transaksi. Secara desain suatu block chain sangat kekar terhadap modifikasi data, berbentuk susunan blok data terbuka dan terdistribusi yang mampu mencata transaksi antara dua pihak yang berbisnis secara efisien dengan cara yang dapat diverifikasi dan permanen. Jaringan blok data ini dikelola secara *peer-to-peer* secara kolektif mengikuti *protocol* komunikatif antar node dan melakukan validasi terhadap blok baru yang terbentuk. Setelah data transaksi direkam, data suatu blok tertentu tidak dapat diubah secara terpisah (retroaktif) tanpa melakukan perubahan terhadap blok berikutnya yang membutuhkan consensus jaringan pengelola block chain. Konsep jaringan blok data yang terdesentralisasi ini membuat teknologi block chain sangat baik digunakan pada proses traceability.

Secara umum teknologi *block chain* banyak digunakan pada transaksi uang digital seperti *bit coin*. Namun semakin berkembangnya model *block chain* dan teknologi informasi menjadikan aplikasi teknologi ini meluas. Seperti pada *smart contracts*, layanan finansial, *video game* dan rantai pasok serta pada proses bisnis lainnya. Aplikasi yang beragam pada proses bisnis ini memberi peluang peningkatan

keuntungan kompetitif UMKM dalam menangani persaingan global.

Kontrak adalah salah satu instrument penting pada bisnis beberapa UMKM. Pengembangan *smart contract* berbasis *block chain* adalah kontrak yang dikembangkan untuk dapat dilaksanakan sebagian atau sepenuhnya tanpa campur tangan manusia. Tujuan utama dari *smart contract* ini adalah melakukan generate dokumen perjanjian secara otomatis. *Smart contract* berbasis teknologi *block chain* dapat mengurangi bahaya moral dan mengoptimalkan penggunaan kontrak secara umum. Namun perlu kajian terhadap status hukum sehingga dapat diterapkan secara otomatis pada sistem kontrak UMKM untuk mempercepat proses jual beli dan transaksi.

Implementasi pada layanan finansial adalah menjamin *record data* yang aman antara transaksi dua pelaku bisnis. *Track record* yang dapat dilacak dengan data yang lebih valid karena perlu konsorsium untuk mengubah data suatu *block chain*. Sehingga dapat membangun kepercayaan antara dua pelaku yang menjalankan kegiatan bisnis.

Aplikasi sangat luas juga dapat dilakukan pada logistik dan rantai pasok utamanya pertanian yang menjadi sektor produk olahan yang paling umum bagi model bisnis UMKM di Indonesia (Saridakis *et al.*, 2019). *Block chain* menyediakan jaringan data yang memungkinkan suatu produk dapat ditelusuri hingga ke bagian *upstream* sehingga dapat dilakukan tracking dan pemetaan UMKM mana saja yang kurang baik struktur rantai pasok dan kualitas produknya untuk dapat melakukan pelatihan jika ditemukan suatu masalah pada konsumen UMKM.

Pada aplikasinya, konsep desentralisasi *block chain*, dimana data disimpan pada *user* dan pelaku konsorsium tidak akan mampu menanggulangi handling data saat jumlah data transaksi yang semakin besar dan jaringan *block chain* yang semakin rumit, sehingga diperlukan integrasi dengan teknologi *big data analytics*. Penyediaan infrastruktur dan digitalisasi UMKM dengan

record data pada infrastruktur big data Indonesia yang dibangun melalui suatu kerja sama antara akademisi dan pemerintah dapat membantu pemantauan kondisi UMKM saat ini via *dashboard business intelligence* dan membantu UMKM dalam memanejemen bisnis mereka secara real time. Tantangan pengembangan, implementasi dan deployment perlu dikaji secara lebih seksama.

Bagian selanjutnya akan dijelaskan peluang penerapan big data dan *block chain* untuk peningkatan kinerja perdagangan sektor UMKM.

#### D. Penerapan *Big Data* dan *Block Chain* untuk Peningkatan Kinerja Perdagangan Sektor UMKM

Integrasi antara big data dan *block chain* akan menghasilkan infrastruktur pengolahan *business analytics* dan *smart cities technology* untuk membantu pemerintah dalam mengembangkan UMKM di Indonesia sekaligus sebagai sarana mudah dan *real time* dalam mengembangkan sektor perdagangan UMKM melalui peningkatan produktivitas, kualitas, kemampuan ekspor, kemudahan birokrasi serta peningkatan daya saing pada pasar global.

Contoh kongkrit adalah peta sebaran UMKM di Indonesia berikut jenis produk-produk yang diperdagangkan. Sebaran UMKM yang dapat dilihat melalui peta secara real time pada teknologi *business intelligence* yang terintegrasi dengan *block chain* dan big data akan mempermudah pemantauan kondisi UMKM meliputi produk dengan jumlah arus perdagangan paling tinggi dan paling rendah secara real time, pertumbuhan UMKM, sebaran pendapatan, konsentrasi perdagangan, inflasi produk-produk tertentu sehingga lebih mudah untuk dilakukan penanggulangan secara top-down oleh pemerintah serta dasar pembuatan kebijakan yang lebih akurat.

Selain itu tersedianya pasar-pasar online dan sosial media seperti *instagram* yang sangat efektif dalam melakukan promosi produk juga dapat dianalisis dan didesain

suatu sistem agar UMKM lebih mudah dalam mengaplikasikan dan menerapkannya dalam model bisnis mereka. Oleh karena itu pada implementasi penggunaan perangkat lunak yang telah didesain oleh pemerintah memerlukan pelatihan khusus dan kemudahan dalam menerapkan maupun melakukan transfer technology dari pengembangan (pemerintah dan universitas) kepada UMKM. Harapannya dengan adanya suatu sistem UMKM tersebut dapat mempermudah UMKM dalam menentukan model bisnis, arah bisnis, dan jenis produk yang akan diperdagangkan. Desain dan pengembangan suatu business intelligence untuk UMKM yang dikembangkan secara praktis berbasis big data dan block chain akan mempermudah UMKM untuk melakukan pengambilan keputusan bisnis dan perdagangan sehingga meningkatkan nilai kompetitif perdagangan UMKM di Indonesia pada pasar global. Contoh konkrit adalah UMKM dapat mengetahui jenis produk apa yang disukai konsumen saat ini, berapa jumlah investasi, produk apa yang paling menguntungkan untuk diperdagangkan, kemana saja harus diekspor dan birokrasi yang harus dipersiapkan dengan mudah. *Dashboard* pada *business intelligence* berbasis block chain dan big data juga dapat membantu UMKM dalam melihat pertumbuhan bisnis dan informasi-informasi pelatihan dari pemerintah. Kemudahan ketertelusuran pada rantai pasok bisnis juga membantu UMKM dalam menentukan mitra B2B yang memiliki performa bagus dalam memberikan jasa layanan bisnis seperti logistik maupun suplai bahan baku (Liu, 2014).

Meskipun demikian tentunya masih terdapat tantangan-tantangan yang harus dihadapi setiap aktor seperti pemerintah sebagai pembuat regulasi dan akademisi dalam mempersiapkan penelitian dan pengembangan sistem. Bahasan selanjutnya akan memaparkan tantangan-tantangan dan hambatan dalam pengembangan sistem business intelligence UMKM berbasis big data dan block chain untuk menghadapi revolusi industri 4.0

#### E. Tantangan dan Hambatan

Peluang pengembangan sektor bisnis dan perdagangan yang bisa sangat cepat pada era ketersediaan data yang massif pada zaman *technology disruption* seperti saat ini. Adanya teknologi *block chain* yang mempermudah validasi dan keamanan data dapat menjawab tantangan big data yang membutuhkan validasi untuk mencegah noisy data dan tantangan privasi dan keamanan maupun ketertelusuran data. Namun dalam pengembangan dan implementasinya masih memiliki tantangan dan hambatan sebagai berikut

Big Data dan block chain adalah teknologi besar yang membutuhkan infrastruktur dan kesiapan sistem yang baik sehingga perlu kajian kesiapan teknologi pada sistem business intelligence untuk peningkatan performa perdagangan, produktivitas, kontrol dan penyuluhan UMKM yang baik hingga level 9 dalam skala *technology readiness level*. Kompleksitas sistem yang tinggi perlu untuk didesain dengan komprehensifitas, kemudahan pakai dan luaran yang benar-benar dibutuhkan oleh pemerintah dalam menentukan keputusan dan regulasi maupun UMKM sebagai pengguna. Setelah sistem dengan infrastruktur besar ini didesain tahap selanjutnya adalah tantangan melakukan transfer dan difusi teknologi pada UMKM melalui pelatihan-pelatihan yang berorientasi pada keberlanjutan bisnis dan penjelasan manfaat dan kemudahan pakai pada UMKM sehingga pelaku bisnis UMKM tertarik menggunakannya dan mau melakukan literasi teknologi lebih dalam lagi. Implementasi dan pengembangan sistem ini tentunya memiliki tantangan teknis lain yang tidak dapat dijawab dalam waktu singkat namun penting dikembangkan sesegera mungkin mengingat teknologi berbasis business intelligence dan big data adalah salah satu bagian dari penguatan strategi kompetitif UMKM dalam menghadapi revolusi industri 4.0

Teknologi yang relatif baru dan asing pada masyarakat Indonesia tentunya akan mendapat penolakan-penolakan pada beberapa daerah dan beberapa sektor UMKM yang cenderung hanya memperhatikan aspek keberlanjutan bisnis secara ekonomi saja tanpa memperhatikan peluang keberlanjutan kedepan baik itu untuk memperluas bisnis maupun menghadapi tantangan global melalui penguatan daya saing dan kemampuan kompetitif UMKM (Pacheco *et al.*, 2018). Selain itu biaya pengembangan yang tinggi, kerumitan beberapa sektor rantai pasok UMKM, keunikan beberapa sektor perdagangan dan logistik produk UMKM serta masih belum meratanya infrastruktur listrik dan internet dalam menjangkau desa-desa yang jauh dari pusat perkotaan yang umumnya bisnis didominasi oleh UMKM

#### F. Saran-Saran Strategis Perdagangan

Berdasarkan tantangan dan hambatan tersebut tulisan ini memberikan saran-saran pada berbagai sektor quadruple helix persiapan inovasi pengembangan big data dan block chain untuk membangun suatu sistem pusat pemantauan UMKM berbasis business intelligence baik itu pada aktor akademisi, pemerintah (top-down), UMKM dan industri maupun masyarakat yang umum menjadi konsumen dari produk-produk UMKM (Reardon *et al.*, 2018). Perlu ada kesiapan suatu sistem dan infrastrukturnya, regulasi yang jelas pada berbagai lini bisnis yang didigitalisasi (termasuk penggunaan big data), kemudahan regulasi hingga pelatihan-pelatihan untuk transfer teknologi. Pemerintah tentunya akan mendapat keuntungan berupa data yang valid dan besar secara real time sehingga pengambilan keputusan bisa lebih tepat. Ketersediaan data besar akan menjadi manfaat tersendiri dalam meningkatkan perdagangan dan industri pada sektor UMKM. Kerjasama antara pemerintah dan akademisi perlu ditingkatkan dan pelatihan dan uji coba perlu dilakukan sehingga dimasa depan UMKM Indonesia akan

mendominasi pasar dalam negeri dan global yang secara langsung berdampak signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi Indonesia khususnya di Kawasan Asia Tenggara.

### **KESIMPULAN DAN PELUANG PENGEMBANGAN BIG DATA DAN BLOCK CHAIN PADA UMKM**

Pengembangan sistem business intelligence berbasis UMKM sangat penting pada era revolusi industri 4.0 untuk meningkatkan produktivitas dan daya saing global pada sektor UMKM yang secara langsung berkontribusi pada pengembangan ekonomi di Indonesia. Pengembangan business intelligence berbasis big data dan block chain akan mempercepat arus rantai pasok dan perdagangan dan mempermudah pemerintah dalam menentukan regulasi dan melakukan pengambilan keputusan maupun pelatihan-pelatihan yang perlu dilakukan kepada spesifik kepada UMKM tertentu. UMKM dapat memajemen bisnis secara lebih tepat dengan adanya data yang lebih valid dan real time sehingga meningkatkan keunggulan kompetitif mereka. Meskipun demikian tantangan pengembangan infrastruktur dan difusi teknologi dalam bentuk pelatihan-pelatihan awal perlu dilakukan untuk memperkuat pondasi pengetahuan awal bagi pengembangan UMKM berbasis business intelligence yang terintegrasi dengan big data dan block chain. Adanya sistem ini akan mempercepat pertumbuhan sektor UMKM di Indonesia.

### **DAFTAR PUSTAKA**

Ahmed, Y. A. *et al.* (2018) 'Social media for knowledge-sharing: A systematic literature review', *Telematics and Informatics*. Elsevier Ltd. doi: 10.1016/j.tele.2018.01.015.

Barbara Kitchenham, S. C. (2007) *Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering version 2.3*. Engineering,

- 45(4ve).
- Bouma, J. *et al.* (2011) *The Role of Knowledge When Studying Innovation and the Associated Wicked Sustainability Problems in Agriculture*. 1st edn, *Advances in Agronomy*. 1st edn. Elsevier Inc. doi: 10.1016/B978-0-12-386473-4.00011-7.
- Huda, A. N. (2012) 'The Development of Islamic Financing Scheme for SMEs in a Developing Country: The Indonesian Case'. *Aulia Nurul Huda*, 52, pp. 179–186. doi: 10.1016/j.sbspro.2012.09.454.
- Irijayanti, M. and Mulyono, A. (2012) 'Barrier Factors and Potential Solutions for Indonesian SMEs'. *The Authors*, 4(Icsmmed), pp. 3–12. doi: 10.1016/S2212-5671(12)00315-2.
- Liu, Z. (2014) 'Research on cultivating employment competence of students in applied engineering universities', *World Transactions on Engineering and Technology Education*, 12(2), pp. 196–202. doi: 10.1108/13598540610682381.
- Magnusson, T. and Berggren, C. (2018) 'Competing innovation systems and the need for redeployment in sustainability transitions', *Technological Forecasting and Social Change*. Elsevier, 126(July 2016), pp. 217–230. doi: 10.1016/j.techfore.2017.08.014.
- Pääkkönen, P. and Pakkala, D. (2015a) 'Big Data Research Reference Architecture and Classification of Technologies , Products and Services for Big Data Systems', *Big Data Research*. Elsevier Inc., 1, pp. 1–21. doi: 10.1016/j.bdr.2015.01.001.
- Pääkkönen, P. and Pakkala, D. (2015b) 'Reference Architecture and Classification of Technologies , Products and Services for Big Data Systems', *Big Data Research*. Elsevier Inc., 2(4), pp. 166–186. doi: 10.1016/j.bdr.2015.01.001.
- Pacheco, D. A. de J. *et al.* (2018) 'Eco-innovation determinants in manufacturing SMEs from emerging markets: Systematic literature review and challenges', *Journal of Engineering and Technology Management - JET-M*. Elsevier, 48(April), pp. 44–63. doi: 10.1016/j.jengtecman.2018.04.002.
- Reardon, T. *et al.* (2018) 'Rapid transformation of food systems in developing regions: Highlighting the role of agricultural research & innovations', *Agricultural Systems*. Elsevier, (September 2017), pp. 0–1. doi: 10.1016/j.agry.2018.01.022.
- Saridakis, G. *et al.* (2019) 'SMEs' internationalisation: When does innovation matter?', *Journal of Business Research*. Elsevier, 96(September 2017), pp. 250–263. doi: 10.1016/j.jbusres.2018.11.001.
- Sarosa, S. (2012) 'Adoption of social media networks by Indonesian SME : A case study'. *The Authors*, 4(Icsmmed), pp. 244–254. doi: 10.1016/S2212-5671(12)00339-5.
- Tao, F. *et al.* (2017) 'Digital twin-driven product design , manufacturing and service with big data'. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*. doi: 10.1007/s00170-017-0233-1.

## REVIEW: EKSPLORASI KETERKAITAN VERTIKAL ANTARA AKTIVITAS DEPARTEMEN SDM-STRATEGI SDM PERUSAHAAN

### *A Review: Exploring The Importance Of Human Resource Activities-Strategies Alignments.*

**Silva Latisya**

Bogor

Magister Manajemen, Sekolah Bisnis IPB, IPB University

#### **ABSTRACT**

*This study aims to explore the vertical alignments between HR department activities and the company's HR strategy. The goal of this study is to ensure how HR activities can be aligned with HR strategies to enhance the HR department works in the context of achieving company goals. The study was conducted by depth discussion of scientific journals that have been written with interactive group brainstorming approach, consisting of 21 students into three groups to discuss and generate ideas about HR activities and their strategic relationships while researchers guide and provide the materials needed. The group identified and agreed on seven HR activities including job design; mobilization; selection; retention and separation; performance management; employee training; and compensation, and aligned with each of the four HR strategies identified including the Bargain Laborer; Free Agent; Loyal Soldier; and Committed Expert. The results of the study revealed the relevance of the activities of the HR department with the company's HR strategy. Total organizational performance also be positively influenced by HR activities through the company's HR strategy.*

**Keywords:** *HR activities; interactive brainstorming groups; HR strategies; vertical HR alignment, organizational performance*

**ABSTRAK:** Studi ini bertujuan untuk mengeksplor dan membahas secara mendalam mengenai keterkaitan secara vertikal antara kegiatan-kegiatan departemen SDM dengan strategi SDM perusahaan. Selain itu, tujuan studi ini adalah memastikan bagaimana kegiatan-kegiatan SDM dapat selaras dengan strategi SDM untuk meningkatkan kualitas pekerjaan departemen SDM dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan. Studi dilakukan dengan melakukan kajian mendalam terhadap jurnal ilmiah yang ditulis dengan menggunakan pendekatan brainstorming kelompok interaktif, terdiri dari 21 mahasiswa ke dalam tiga kelompok untuk membahas dan menghasilkan ide-ide tentang kegiatan SDM dan hubungan strategis mereka sementara peneliti membimbing dan menyediakan bahan-bahan yang dibutuhkan. Grup mengidentifikasi dan menyepakati tujuh kegiatan SDM termasuk desain pekerjaan; pengerahan; seleksi; retensi dan PHK; manajemen kinerja; pelatihan karyawan; dan kompensasi, dan selaras dengan masing-masing dari empat strategi SDM yang diidentifikasi meliputi *Bargain Laborer; Free Agent; Loyal Solidier; dan Committed Expert*. Hasil studi mengungkapkan adanya relevansi antara kegiatan departemen SDM dengan strategi SDM perusahaan. Total kinerja organisasi juga dapat dipengaruhi secara positif oleh kegiatan SDM melalui keterkaitan dengan strategi SDM perusahaan.

**Kata kunci:** aktivitas SDM, brainstorming interaktif berkelompok, strategi SDM, hubungan vertikal SDM, kinerja organisasi.

#### **PENDAHULUAN**

Praktik sumber daya manusia (SDM) yang baik akan berdampak pada kegiatan kinerja organisasi dan keunggulan kompetitif (Steward & Brown 2011). Saat ini, SDM lebih berfokus pada

penambahan nilai dan kebutuhan untuk meyelaraskan kegiatan SDM dengan perencanaan strategis. Menurut Thite (2012), fungsi SDM dalam organisasi yaitu membangun kemitraan bisnis manajer lini yang memiliki minat dan keterlibatan langsung pada SDM, maka fungsi SDM

menjadi bagian integral dari unit bisnis strategis dan memberikan solusi dalam menyediakan layanan yang cepat dan efisien kepada mitra bisnis.

Terkait dengan konsep sumber daya manusia, diyakini bahwa organisasi harus memperoleh, mengembangkan, dan mempertahankan kompetensi karyawan dan praktik yang diperlukan untuk mengelola sumber daya tersebut (Darwish et al. 2013). Hal tersebut penting untuk organisasi apabila ingin bertahan hidup dan untuk bersaing secara efektif dalam ekonomi global saat ini, yang semakin menjadi berbasis pengetahuan. Gagasan ini telah menyebabkan penelitian tentang keterkaitan antara SDM dan kinerja organisasi.

Strategi dipandang sebagai serangkaian pilihan dan tindakan terkoordinasi yang memusatkan perhatian pada arah dan bagaimana cara mencapai tujuan yang ingin dicapai. Oleh karena itu strategi memerlukan metode pengambilan keputusan secara menyeluruh untuk memasukkan cara menempatkan pilihan menjadi praktik (Darwish et al 2013). Sehubungan dengan manajemen SDM ada dua bentuk strategi termasuk strategi bisnis yang kompetitif, yang berkaitan dengan pilihan dan tindakan tentang bagaimana caranya menyediakan kebutuhan pelanggan; dan strategi sumber daya manusia, yang melibatkan pilihan yang tepat dan tindakan tentang manajemen orang dalam organisasi. Untuk memastikan efektivitas organisasi, kedua strategi harus bekerja bersama.

Strategi manajemen sumber daya manusia atau *strategic human resource management* (SHRM) menjelaskan bagaimana manajemen SDM diselaraskan dengan tujuan strategis dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja bisnis dan untuk mengembangkan budaya organisasi yang mendorong fleksibilitas dan inovasi (Javed 2017). Pentingnya SHRM diungkapkan oleh Darwish et al. (2013) yang melaporkan bahwa konsep tersebut, selama dekade terakhir, telah menarik banyak perhatian terutama karena dampak potensial pada fungsi organisasi bisnis. Perhatian yang diberikan SHRM ini

tercermin dalam semakin pentingnya modal manusia dan perannya dalam mendapatkan keunggulan kompetitif dan meningkatkan kinerja organisasi.

Kegiatan SDM seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan dan penghargaan terhadap pegawai dilakukan dengan tetap memperhatikan tujuan dan sasaran perusahaan, hal tersebut dapat didefinisikan oleh strategi. Selaras dengan kegiatan SDM, tujuan strategis perusahaan telah difasilitasi organisasi untuk mencapai target luar biasa (Thite 2012). Sejalan dengan hal tersebut, Nagaraj dan Kamalanabhan (2005) juga mengungkapkan perlunya hubungan antara perencanaan strategis dan manajemen SDM. Implikasinya, manajemen SDM perlu didekati dari sudut pandang strategis, yang membutuhkan hubungan antara praktik manajemen SDM dan strategi SDM.

Terdapat beberapa strategi SDM yang berfokus pada model strategi perusahaan yang ada. Contoh yang sering dikutip adalah jenis strategi Miles dan Snow (1978). Strategi diklasifikasikan sebagai "defender", "analiser" dan "prospector", yang dibangun berdasarkan pekerjaan awal pada strategi dan struktur. Selain itu, terdapat klasifikasi lain yang menguraikan tiga strategi yang terkait dengan Pfeffer (1998) yaitu strategi kompetitif umum termasuk strategi "biaya", "fokus" dan "diferensiasi". Strategi SDM yang digunakan dalam studi ini menggunakan kerangka kerja yaitu klasifikasi strategi yang didasarkan pada Stewart dan Brown (2011). Berdasarkan kerangka kerja tersebut dihasilkan empat strategi SDM terbentuk dari kombinasi arah strategis perusahaan dan orientasi kerja pegawai. Keempat strategi SDM tersebut dikembangkan dari dua pendekatan yang digunakan untuk menyelidiki pola sumber daya manusia. Pendekatan yang digunakan termasuk pendekatan universal dan pendekatan kontingensi (Delery and Doty 1996). Universalistik adalah pendekatan yang berupaya mengidentifikasi serangkaian praktik SDM yang bermanfaat bagi seluruh organisasi (Delery and Doty 1996). Tujuan dari

pendekatan ini adalah untuk menemukan satu cara terbaik untuk menyelesaikan masalah manajemen orang yang diberikan. Pendekatan universalistik mengidentifikasi sekumpulan praktik yang tampaknya bermanfaat secara umum, dan juga memperlihatkan bahwa manajemen peduli dengan karyawan (Delery and Doty 1996). Pendekatan kontingensi berupaya menyelaraskan praktik sumber daya manusia dengan strategi bisnis yang kompetitif. Pendekatan ini berfokus pada pendekatan biaya vs diferensiasi (Delery and Doty 1996). Pendekatan “*cost leadership*” terutama berkaitan dengan pengurangan biaya dan menekankan proses serta aturan umum. Organisasi yang fokus pada diferensiasi berusaha untuk meningkatkan inovasi dan kualitas. Mereka menunjukkan minat dalam karir pengembangan sebagai sarana untuk mencapai hasil bisnis yang baik (Delery and Doty 1996).

Fitur lain yang membedakan dari pendekatan kontingensi adalah apakah

suatu organisasi memiliki orientasi kerja internal atau eksternal (Stewart & Brown 2011). Organisasi yang memiliki orientasi kerja internal mencari hubungan jangka panjang dengan karyawan, sedangkan organisasi yang menunjukkan orientasi kerja eksternal tertarik pada fleksibilitas dan tidak memiliki komitmen jangka panjang dengan karyawan. Dua set dimensi — “*cost leadership*” vs. diferensiasi, dan orientasi kerja internal vs eksternal orientasi kerja digabungkan untuk mengembangkan empat strategi SDM yang berbeda, yang meliputi “*Loyal Soldier*” (“*cost leadership*”/ tenaga kerja internal), “*Bargain Labourer*” (“*cost leadership*”/ tenaga kerja eksternal), “*Free Agent*” (diferensiasi / tenaga kerja eksternal) dan “*Committed Expert*” (diferensiasi / tenaga kerja internal).Empat strategi SDM tersebut disajikan pada Gambar 1.



**Gambar 1. Empat Strategi Manajemen SDM**

**METODOLOGI**

**Metode**

Studi ini dilaksanakan dengan menggunakan metode kualitatif yakni studi menggunakan beberapa literatur terkait eksplorasi keterkaitan strategi SDM dan kegiatan SDM. *Brainstorming*

berkelompok dilaksanakan untuk membahas mengenai materi bahasan oleh kelompok beranggotakan 4 orang. Kemudian dilakukan pembahasan dan diskusi mengenai hasil kajian oleh kelompok yang lebih besar yang beranggotakan 27 orang. Tulisan ini disusun berdasarkan hasil telaah literatur

dan diskusi serta diakhiri dengan penarikan kesimpulan.

### Waktu Pelaksanaan

Waktu pelaksanaan penelitian ini adalah bulan September 2019.

### DISKUSI DAN PEMBAHASAN

Departemen SDM perlu menghubungkan kegiatannya dengan strategi SDM untuk memaksimalkan efektivitas kegiatan SDM untuk berkontribusi pada strategi perusahaan. Berdasarkan hasil kegiatan *brainstorming* strategi SDM dimasukkan ke dalam strategi perusahaan, apabila aktivitas SDM sudah strategis berarti operasi perusahaan juga strategis (Oppong 2017). Ini menyiratkan bahwa pentingnya strategi SDM untuk organisasi dapat diidentifikasi dengan bagaimana kegiatan SDM dilakukan; dan bagaimana kegiatan ini, diinformasikan oleh strategi SDM, terkait dengan strategi perusahaan (Oppong 2017). Kegiatan SDM umum yang diidentifikasi oleh kelompok peserta meliputi desain pekerjaan, rekrutmen, seleksi, retensi dan pemisahan, manajemen kinerja, pelatihan karyawan, serta kompensasi.

#### 1. Desain Pekerjaan

Desain pekerjaan merupakan proses pembagian tugas dan koordinasi pekerjaan untuk para karyawan (Stewart dan Brown 2011). SDM dapat merancang berbagai pekerjaan yang sejalan dengan organisasi dengan tujuan mengejar *cost leadership* atau *differentiation* sehingga menghasilkan arah strategi SDM bagi perusahaan (Stewart dan Brown 2011). Jika perusahaan memilih konsep *cost leadership* maka strategi yang cocok untuk digunakan adalah *Loyal Soldier* atau *Bargaining Labourer*. Organisasi yang menerapkan strategi ini lebih memiliki kendali atas karyawannya. Sebagian besar karyawannya tergolong kurang terampil dan hanya memiliki sedikit kebebasan dalam berpendapat dalam menjalankan tugasnya (Stewart dan Brown 2011). Sebaliknya, apabila sebuah organisasi lebih mengejar

pada konsep *differentiation* sebagai arah strateginya, maka strategi yang tepat untuk digunakan adalah *Committed Expert* dan *Free Agent*. Strategi ini menerapkan kebebasan berpendapat dalam menjalankan tugasnya dan disesuaikan dengan keahlian masing-masing karyawan. Oleh karena itu pada strategi ini dibutuhkan karyawan yang ahli atau professional pada bidang pekerjaan tertentu (Stewart dan Brown 2011). Organisasi juga dapat menggunakan tenaga kerja dari luar organisasi untuk memberikan suatu inovasi seperti contohnya konsultan.

#### 2. Perekrutan Karyawan

Kegiatan ini melibatkan SDM pada proses mengidentifikasi dan menarik orang-orang yang mungkin bisa bekerja untuk organisasinya (Oppong 2017). Kegiatan ini membutuhkan strategi secara keseluruhan agar perekrutan karyawan dapat efektif. Tiga dimensi strategis dilihat dari lingkup keterampilan, sumber pelamar dan pratinjau pekerjaan. Sebuah organisasi yang berfokus pada keterampilan maka dapat berfokus memilih SDM berketerampilan khusus yang diharapkan dapat melakukan pekerjaan yang membutuhkan keahlian khusus (Oppong 2017). Strategi yang dapat digunakan adalah *free agent* dan *committed expert*. Strategi tersebut berupaya menarik sekelompok kecil pelamar dengan probabilitas tinggi memiliki keahlian khusus untuk menyelesaikan pekerjaan yang sulit seperti contohnya dokter dan insinyur. Namun, untuk organisasi yang membutuhkan banyak karyawan dengan tujuan *cost leadership*, dapat menggunakan strategi *Loyal Soldier* atau *Bargaining Labourer*. Karyawan yang dipekerjakan tidak membutuhkan keahlian khusus dan dapat direkrut dalam jumlah besar, baik dari luar organisasi maupun dari dalam organisasi (Oppong, 2017).

#### 3. Seleksi

Sebagai tindak lanjut dari proses perekrutan, yang dirancang untuk meningkatkan jumlah pelamar yang kualifikasinya memenuhi persyaratan pekerjaan dan kebutuhan organisasi, seleksi adalah proses memilih dari antara pelamar yang diperkirakan menawarkan kontribusi tertinggi untuk organisasi (Oppong 2017). Memilih karyawan yang tepat dapat meningkatkan efektivitas praktik sumber daya manusia lainnya dan mencegah banyak masalah manajemen SDM. Selain itu, pemilihan karyawan yang cermat dapat membantu organisasi untuk terlibat dan mempertahankan bakat yang diperlukan untuk menghasilkan barang dan jasa untuk memenuhi harapan pelanggan.

Keputusan seleksi dapat didasarkan pada tiga dimensi berikut: keterampilan spesifik vs. umum; kecocokan pekerjaan vs. kecocokan organisasi; dan prestasi vs. potensi (Suliman dan Iles 2000). Untuk memulainya, organisasi yang fokus pada keahlian spesialis atau generalis mendasarkan seleksi pada jangka pendek vs jangka panjang dengan keterampilan spesialis atau jangka panjang vs jangka pendek dengan keterampilan generalis. Karyawan jangka panjang mengembangkan hubungan jangka panjang dengan organisasi dan mengembangkan pemahaman yang lebih dalam tentang operasi dan praktik perusahaan (Javed *et al* 2017). Karyawan jangka pendek pindah dari satu organisasi ke organisasi lain tanpa mengembangkan keahlian tentang bagaimana hal-hal dilakukan pada pekerjaan tertentu (Oppong 2017). Karyawan menawarkan bakat spesialis ketika mereka telah mengembangkan keahlian di bidang tertentu, dan bakat generalis ketika mereka telah beroperasi di berbagai posisi. Kombinasi keterampilan ini dapat diselaraskan dengan strategi SDM secara keseluruhan (Oppong 2017).

#### 4. Retensi dan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)

Karyawan adalah aset utama dari hampir setiap organisasi tetapi sulit untuk mengidentifikasi, merekrut, dan melatih karyawan yang baik bisa jadi mahal (Si and Li 2012).. Biaya dan konsekuensi negatif dari penggantian karyawan mendorong organisasi untuk memfokuskan upaya pada retensi karyawan dengan menempatkan serangkaian tindakan yang bertujuan mempertahankan karyawan yang baik begitu mereka dipekerjakan (Robbins *et al* 2009). Sementara mempertahankan karyawan yang baik itu bermanfaat, organisasi kehilangan uang ketika mereka mempertahankan karyawan yang buruk. Ini mengungkapkan fakta bahwa mengecilkan hati karyawan yang tidak produktif dari melanjutkan organisasi sama pentingnya dengan mempertahankan pekerja yang produktif (Oppong 2017). Selain itu, perubahan dalam kondisi ekonomi dan permintaan produk terkadang memaksa organisasi untuk berhemat, yang melibatkan proses mengakhiri hubungan kerja karyawan dengan organisasi secara efisien dan adil. Retensi karyawan sangat penting bagi organisasi yang mengejar strategi Loyal Soldier atau Committed Expert. Strategi Expert Committed SDM mendapatkan manfaat dari mempertahankan karyawan yang mengembangkan keterampilan khusus dan dapat membantu membangun tenaga kerja dengan keterampilan unik dan hubungan yang langgeng. Keterampilan ini sangat penting untuk menghasilkan produk dan layanan khas yang tidak dapat dengan mudah diduplikasi oleh pesaing (Oppong 2017) . Oleh karena itu jelas bahwa kegiatan retensi dan pemisahan perlu diselaraskan dengan arah strategis organisasi.

#### 5. Manajemen kinerja

Manajemen kinerja adalah proses menghubungkan tujuan bisnis keseluruhan organisasi dengan tujuan departemen, tujuan tim, dan tujuan individu (Suliman 2007). Prosesnya melibatkan penetapan target; terus-

menerus meninjau kemajuan menuju target tersebut; dan menawarkan tindakan perbaikan di mana ada kekurangan pelatihan / pengembangan (Heery & Noon, 2010). Sebagian besar ukuran spesifik dari kinerja pekerjaan terkait satu sama lain dan mereka bergabung untuk menciptakan faktor kinerja umum yang menjadi ciri kontribusi keseluruhan bagi organisasi. Evaluasi kinerja dan memberikan umpan balik adalah alat yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan, yang diterjemahkan menjadi kinerja organisasi yang lebih baik (Suliman2007). Untuk mencapai produktivitas yang lebih tinggi, manajemen perlu mendorong auditor untuk menetapkan tujuan, menilai kinerja, dan memberikan umpan balik kepada karyawan. Salah satu alasannya adalah bahwa kepercayaan dalam manajemen meningkat ketika kinerja diukur secara akurat dan dihargai secara memadai. Penilaian yang efektif, terutama penilaian yang memungkinkan partisipasi karyawan, telah dikaitkan dengan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Dua elemen strategis diidentifikasi sehubungan dengan manajemen kinerja, ini termasuk sistem berbasis prestasi dan sistem berbasis paritas (Suliman2007).

Sistem berbasis prestasi menggunakan ukuran relatif dan distribusi paksa untuk mengenali kinerja tinggi (Heery & Noon, 2010). Tujuan dari sistem berbasis prestasi adalah untuk mengembangkan dan mengenali kinerja tinggi untuk mencapai hasil kinerja yang unggul. Secara umum, pendekatan berbasis prestasi sangat cocok untuk organisasi yang mengejar strategi diferensiasi karena penekanan pada hadiah, pekerjaan yang menantang dan keterampilan yang tinggi untuk mendorong inovasi dan hasil berkualitas tinggi, sistem berbasis prestasi diselaraskan dengan organisasi yang mengejar strategi *Free Agent* atau *Committed Expert* SDM. Karyawan yang berkinerja buruk dapat didorong untuk meninggalkan

organisasi untuk digantikan dengan orang lain yang memiliki keterampilan dan motivasi yang lebih besar. Sistem berbasis paritas menggabungkan langkah-langkah absolut dan distribusi gratis untuk mendorong kerja sama. Sistem ini biasanya lebih rendah biaya dan dapat mengenali sebagian besar karyawan sebagai karyawan berkinerja tinggi, dan oleh karena itu paling selaras dengan *Bargain Laborer* dan *Loyal Soldier* SDM, yakni strategi yang berfokus pada *cost leadership* yang mendorong pekerjaan yang saling tergantung (Oppong 2017).

#### 6. Pelatihan karyawan

Pelatihan adalah upaya yang diperhitungkan oleh organisasi untuk mengubah keterampilan, sikap, dan pengetahuan karyawan dengan tujuan meningkatkan tingkat kompetensi mereka, seperti diskusi online dengan kolega dari berbagai situs perusahaan atau dari seluruh negeri; kuliah kelompok besar yang diberikan oleh seorang ahli; proyek kelompok kecil yang dikoordinir oleh perwira senior; atau simulasi yang dipandu oleh program komputer, dll (Susanne *et al* 1994). Fitur penting dari pelatihan adalah bahwa karyawan dibentuk untuk menjalani pengalaman struktural yang membantu mereka mempelajari sesuatu yang dapat diterapkan untuk meningkatkan kinerja pada tugas / pekerjaan tertentu. Pelatihan yang dirancang dan disampaikan dengan baik dapat meningkatkan efektivitas keseluruhan organisasi dalam tiga cara: (1) meningkatkan komitmen dan motivasi karyawan; (2) membantu karyawan melakukan pekerjaan mereka secara lebih efektif dan efisien; dan (3) memberi manfaat bagi organisasi dengan membantu mereka memenuhi tujuan strategis (Oppong, 2017).

Pelatihan juga dapat dikaitkan dengan strategi untuk membantu organisasi memperoleh keunggulan dibandingkan organisasi yang bersaing. Kebutuhan dan sumber daya pelatihan bervariasi di setiap perusahaan tergantung pada strategi

yang dikejar perusahaan. Ketika perusahaan mengikuti strategi *cost leadership*, pelatihan harus membantu karyawan memecahkan masalah dan menjadi lebih efisien karena strategi mengharuskan karyawan memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang membantu menjadi rendah biaya dan meningkatkan efisiensi. Di sisi lain, perusahaan yang mengejar strategi diferensiasi dapat menggunakan pelatihan untuk membantu karyawan memberikan layanan yang lebih baik atau menjadi lebih inovatif dan kreatif. Oleh karena itu *free agent* harus menawarkan pelatihan kepada karyawan yang akan mengharuskan mereka untuk memberikan layanan atau membuat produk yang lebih unggul dari yang ditawarkan oleh pesaing (Suliman 2007) . Dalam hal jumlah keseluruhan pelatihan, organisasi dengan orientasi kerja internal akan menawarkan lebih banyak pelatihan daripada organisasi dengan orientasi kerja eksternal karena perbedaan keterampilan dan komitmen terhadap organisasi. Misalnya, karyawan internal biasanya tidak terampil dan banyak organisasi ingin bergantung pada tenaga kerja internal alih-alih mencari yang sudah maju dan terampil yang mungkin memerlukan sedikit atau tidak ada pelatihan. Di sisi lain, organisasi dengan orientasi tenaga kerja eksternal akan lebih suka memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru dengan mempekerjakan profesional baru tetapi terampil (Stewart & Brown 2011).

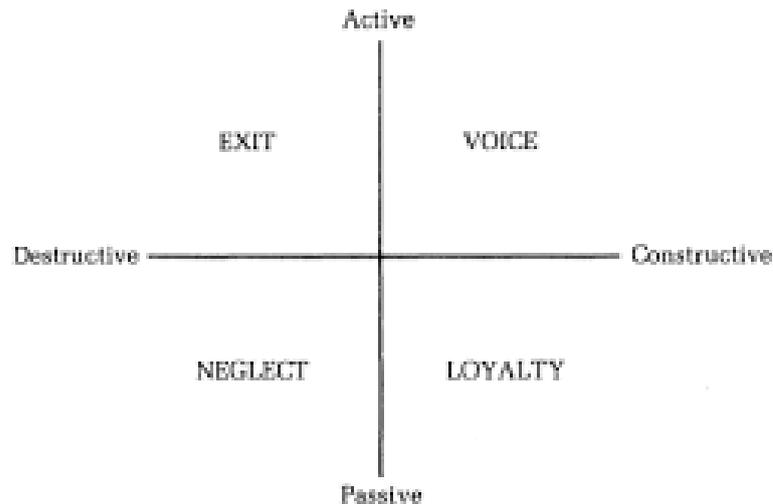
## 7. Kompensasi

Kompensasi adalah sistem yang melibatkan proses administrasi dan pengelolaan. Kompensasi mencakup tunjangan lain seperti tabungan pensiun, cuti dibayar, dan asuransi dari pekerjaan Oppong (2017). Sistem kompensasi sangat penting bagi organisasi atau perusahaan karena memiliki potensi

atau daya untuk menarik dan memberi harapan kepada karyawan. Pembayaran kompensasi yang adil dapat meningkatkan motivasi dan kontribusi karyawan. Terdapat dua dimensi strategis dalam melakukan kompensasi (Suliman and Iles 2000). Pertama, kompensasi seragam yaitu pemberian yang dilakukan tanpa memandang tingkat kinerja untuk membangun rasa kerja sama tim. Kedua, kompensasi variabel yaitu menekankan pembayaran berdasarkan kinerja yang dilakukan. Jika kinerja yang dilakukan karyawan dinilai tinggi maka akan mendapat kompensasi yang lebih. Pada dimensi kedua ini, menyangkut pada komitmen transaksional maupun relasional. Komitmen transaksional berfokus pada pembayaran jangka pendek dan bonus, sedangkan komitmen relasional menekankan kepada insentif jangka panjang serta dukungan psikologis dari perusahaan (Suliman 2007) . Jika diaplikasikan pada strategi SDM ahli, maka yang cocok dilakukan adalah dengan dimensi kompensasi variabel, karena lebih menghargai kinerja yang dilakukan karyawan dan dapat membangun hubungan jangka panjang.

Hasil studi ini sejalan dengan studi sebelumnya yang dilakukan oleh Al-Hawashim (2013). Al-Hawashim memperoleh hasil bahwa persepsi karyawan terhadap strategi SDM mempengaruhi sikap dan kepuasan karyawan dalam bekerja. Kemudian dengan menggunakan pendekatan yang sama dengan studi yang dilakukan Oppong (2017) yaitu teori Stewart & Brown (2011) Al-Hawashim membahas pendekatan-pendekatan yang berbeda dalam mengelola karyawan. Gambar 2 menggambarkan empat respons yang berbeda satu sama lain di sepanjang dua dimensi: konstruktif / destruktif dan aktif / pasif.

Seorang pekerja yang tidak puas menyampaikan ketidakpuasannya dengan cara-cara berikut:



**Gambar 2. Cara karyawan untuk mengekspresikan ketidakpuasan**

1. *Exit Behaviours*

Respons yang paling mungkin terhadap ketidakpuasan ditandai oleh peningkatan tingkat *turnover*. Karyawan mungkin merasa harus membangun kembali diri mereka sendiri di tempat baru daripada mandek di organisasi saat ini. Jika seorang karyawan dengan kinerja luar biasa membuat keputusan untuk meninggalkan pekerjaan. Maka departemen SDM akan mengumumkan posisi kosong ini dengan kompetensi serupa. Proses penggantian anggota tim kemungkinan besar akan mengganggu produktivitas seluruh tim. Sebagai contoh, tim sepak bola membutuhkan waktu tertentu untuk mensinergikan upaya antara anggota dan penarikan tinggi dari tim akan mempengaruhi kesuksesan mereka. Dengan demikian, organisasi ingin mempertahankan tenaga kerja mereka untuk mempertahankan produktivitas tinggi.

Selanjutnya, proses rekrutmen dan seleksi akan menghabiskan waktu dan uang. Selain itu, upaya induksi dan pelatihan untuk karyawan baru akan membutuhkan upaya tinggi dari karyawan saat ini (Oppong, 2017) . Pencegahan terhadap hal tersebut, organisasi dapat menerapkan program retensi yang bertujuan untuk mengurangi *turnover* dan meningkatkan efisiensi.

Karyawan yang terlatih dan produktif dengan kompetensi yang tepat akan memiliki probabilitas tinggi untuk

mendapatkan pekerjaan yang lebih baik (Javed et al. 2017) . *Headhunter* menargetkan karyawan produktif saat ini bahkan jika mereka tidak aktif dalam mencari pekerjaan. Banyak organisasi memiliki kepedulian yang tinggi terhadap manajemen retensi. Perusahaan memahami nilai karyawan dan pengaruh *turnover* tinggi pada daya saing dan profitabilitas. Darah baru akan sangat penting untuk mendapatkan ide dan strategi baru. Perusahaan yang dikelola dengan baik akan mempertahankan tingkat *turnover* yang dapat diterima dan merekrut karyawan baru yang kemungkinan besar akan bertahan lama (Stewart & Brown 2011, hal.250).

Persepsi individu tentang organisasi dan ekspektasi dari atasan akan memengaruhi perilaku karyawan (Robbins & Judge 2009, p.174). Dalam banyak kasus, karyawan dengan kompensasi yang kurang dari yang diharapkan akan memiliki niat berhenti yang tinggi (Bratton & Gold 2007, hal.205). *Exit behaviours* adalah respons terhadap meninggalkan pekerjaan dengan mencari pekerjaan baru dan mengundurkan diri (Robbins & Judge 2009, p.121).

Faktor lain yang harus dipertimbangkan mempengaruhi *exit behaviours* seperti desain pekerjaan yang harus memenuhi harapan (Bratton & Gold 2007). Jumlah tantangan, pengaturan tugas dan otonomi dalam pengambilan keputusan juga merupakan faktor

signifikan yang mempengaruhi persepsi karyawan dengan *exit behaviour*.

Hubungan intrapersonal dan interaksi dengan anggota tim akan mempengaruhi *exit behaviours*. Manusia perlu diterima dari masyarakat dan ingin mendapat perhatian yang memadai. Manajer harus memberikan pelatihan yang cukup dan peluang pengembangan kepada karyawan untuk memenuhi kebutuhan dasar mereka (Bratton & Gold 2007, p. 205).

*Exit behaviours* juga dipengaruhi oleh faktor psikologis dan sosial seperti pertemanan dan hubungan yang terbangun selama ini. Dalam banyak kasus karyawan akan berkomitmen untuk organisasi mereka karena mereka membangun hubungan yang kuat yang akan hilang ketika mereka mengubah pekerjaan mereka saat ini. Untuk alasan ini beberapa organisasi berusaha untuk menarik bakat melalui penciptaan budaya terbuka yang menyambut anggota tim baru. Akhirnya, praktisi SDM melakukan upaya tinggi untuk mendemotivasi perilaku keluar dan memotivasi perilaku positif lainnya seperti *voice behaviours* (ekspresif) (Robbins & Judge 2009, p.121).

## 2. *Voice Behaviours*

Seorang karyawan dapat mendiskusikan masalah ketidakpuasan dengan atasan untuk mengetahui cara peningkatan yang lebih baik. *Voice behaviours* adalah perilaku ekspektasi yang menyoroti komunikasi solusi yang membantu untuk masalah di dalam organisasi dengan maksud untuk memperbaiki situasi daripada kritik yang merusak (LePine dan Dyne 1998). Perilaku ini mungkin tidak dinyatakan dalam kebijaksanaan pekerjaan karyawan atau tugas yang diberikan. Misalnya, ketika pekerja menyarankan perbaikan inovatif dalam proses produksi yang meningkatkan produktivitas, kualitas, atau menurunkan biaya (LePine dan Dyne 1998).

Karyawan yang memiliki perilaku ini sedang mengevaluasi situasi saat ini. Kemudian, mereka menyadari bahwa pendapat mereka tidak sesuai dengan

tindakan dengan kondisi yang ada. Dengan demikian, mereka akan menyarankan, mendiskusikan dan bekerja sama dengan orang lain untuk menemukan perbaikan yang sesuai dengan apa yang mereka yakini sebagai tantangan bagi organisasi (Robbins & Judge 2009, hal.121).

LePine dan Dyne berpendapat (1998) bahwa *voice behaviours* adalah reaksi terhadap ketidakpuasan dengan sisi tertentu dari pekerjaan tetapi dengan peringkat tinggi dari kepuasan kerja umum atau kepuasan kerja sebelumnya. Beberapa orang lainnya memperdebatkan perilaku ini akan dimotivasi jika karyawan didorong untuk berbicara dari atasan mereka, atasan tersebut harus memiliki wewenang atau pemberdayaan untuk menghargai karyawan atas perbaikan dan rekomendasi mereka (Detert dan Burris 2007).

Bagaimana karyawan mengonseptualisasikan atau memahami batasan tugas adalah aspek lain. Individu di perusahaan dapat mengenali perilaku seperti itu sebagai normal atau bagian dari pekerjaan (Jacqueline et.al.2004). Deskripsi tugas kerja dan bagaimana organisasi menyatakannya merupakan bagian penting dalam pemahaman pekerjaan.

Jika karyawan percaya bahwa kegiatan kerja tambahan ini berada dalam batas pekerjaan mereka atau setidaknya sebagai integrasi dari tugas mereka, perilaku karyawan akan lebih terlibat dalam perilaku saran daripada jika mereka menganggapnya sebagai pekerjaan tambahan. Ketidakjelasan dalam uraian tugas dan definisi pekerjaan yang longgar dapat memiliki pengaruh positif pada konseptualisasi pekerjaan. Oleh karena itu, karyawan akan mengakui pekerjaan tambahan itu penting (Detert dan Burris 2007).

## 3. *Loyalty Behaviours*

*Loyalty behaviours* adalah perilaku optimis di mana karyawan melihat ke depan untuk masa depan organisasi, kondisi saat ini akan lebih baik bahkan jika mereka tidak mencapai tingkat kepuasan (Robbins & Judge 2009, p.121). Karyawan

yang optimis mempertahankan posisi organisasi dan percaya bahwa manajemen puncak akan membuat keputusan yang tepat (Robbins & Judge 2009, hal.121).

Pekerja yang loyal terus dengan kinerja terbaik mereka dalam tugas-tugas mereka saat ini sementara organisasi menghadapi tantangan tertentu. Tantangan-tantangan ini dapat mempengaruhi tekanan kerja karyawan atau menahan kenaikan untuk waktu tertentu. Dapat dipahami bahwa beberapa individu dapat tetap loyal kepada majikan dengan kepuasan rendah karena alasan pribadi (Allen dan Tselmann 2009). Karyawan lain dapat menutupi tugas untuk posisi yang kosong dan menerima kesulitan dengan tujuan peluang promosi di masa depan (Allen dan Tselmann 2009). Karyawan dengan *loyalty behaviours* mengharapkan peningkatan dalam waktu dekat dan kondisi akan kembali menyenangkan seperti periode sebelumnya (Si dan Li 2012). Dengan demikian, mereka menerima penderitaan sementara dan juga mampu membayar kembali sebagian dari kepuasan kerja sebelumnya (Si dan Li 2012).

Mirip dengan *loyalty behaviours*, sikap komitmen organisasi adalah bahwa karyawan mengidentifikasi tujuan perusahaan dan ingin menjaga hubungan dengan organisasi mereka (Robbins & Judge 2009, hal.113). Karyawan yang berkomitmen efektif akan loyal kepada organisasi karena kecocokan antara kepercayaan dan nilai-nilai pribadi dan perusahaan (Robbins & Judge 2009, hal.113). Selain itu, karyawan yang berkomitmen normatif akan menjaga anggota organisasi dalam kondisi apa pun yang sesuai dengan etika dan moral pribadi (Robbins & Judge 2009, hal.113). Perilaku loyalitas dan sikap komitmen bersifat konstruktif dan produktif. Suliman & Iles (2000) menemukan bahwa karyawan dengan sikap komitmen afektif dapat mengarah pada peningkatan kinerja pekerja. Padahal, mereka tidak menemukan cukup bukti yang mendukung

hubungan antara komitmen normatif dan produktivitas. Meskipun demikian, semua organisasi, kemungkinan besar, menargetkan agar karyawan yang loyal terus melakukan tugas mereka dalam kondisi sulit serta kondisi yang lebih disukai (Suliman & Iles 2000)

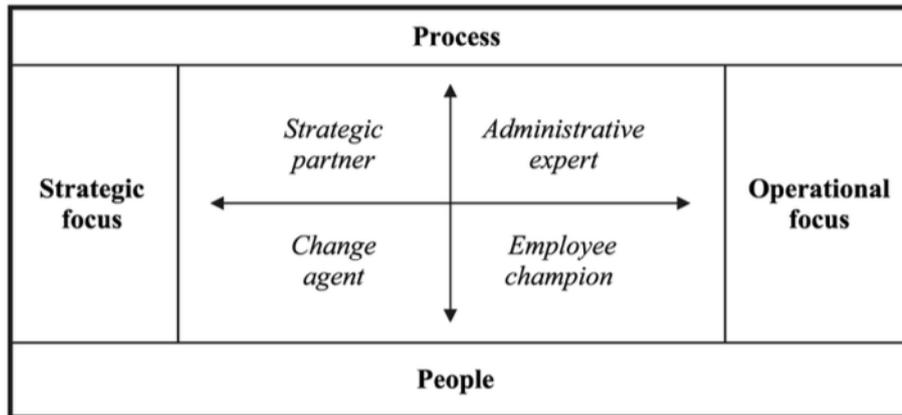
#### 4. *Neglect Behaviours and Feeling of Payback*

Beberapa karyawan mungkin sering menunjukkan ketidakhadiran, terlambat datang ke kantor, mengambil waktu istirahat yang lama, meningkatkan tingkat kesalahan dan mengurangi kinerja mereka. *Exit behaviours* dan *neglect behaviours* adalah perilaku yang destruktif, sedangkan *voice behaviours* dan *loyalty behaviours* adalah perilaku yang konstruktif (Robbins & Judge 2009).

*Neglect behaviours* dimulai ketika pekerja mengurangi komitmen pekerjaan mereka dengan melakukan lebih sedikit upaya saat melakukan tugas pekerjaan. Selain itu, tingkat absensi yang tinggi, hingga keterlambatan tugas yang diberikan merupakan indikator untuk karyawan *neglect behaviours*. Karena kinerjanya rendah, karyawan dengan perilaku ini tidak akan kooperatif apalagi membantu rekan kerja. Singkatnya, penarikan karyawan kurang komitmen, produktif rendah, tidak kooperatif dan tidak menghormati aturan kehadiran (Stewart & Brown 2011, hal.260). Banyak karyawan yang tidak puas yang mencapai tingkat penarikan kemungkinan besar akan memutuskan untuk berhenti. Namun, pekerja yang tidak puas dan yang ditarik ini tidak akan berhenti tetapi mereka akan terus bekerja tanpa keterlibatan. Kurangnya keterlibatan karyawan akan mengurangi keterlibatan dalam tugas-tugas pekerjaan dan antusiasme (Robbins & Judge 2009, p.117). Alasan di balik terus bekerja tanpa hasrat adalah karena alasan finansial dan emosional yang akan hilang ketika mereka memutuskan untuk berhenti.

Demikian pula, kelanjutan komitmen akan memengaruhi karyawan untuk menetap sebagai imbalan atas kompensasi finansial mereka. Namun, komitmen ini akan hilang jika mereka berhasil dan mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dengan gaji yang lebih tinggi (Stewart & Brown 2011, hal.260). Namun, kita dapat melihat bahwa suara dan kesetiaan adalah reaksi positif dalam cara orang mencoba untuk menstimulan atau

mempertahankan keadaan pekerjaan yang menyenangkan, sementara *exit behaviours* dan *neglect behaviours* dianggap respons yang tidak membantu (Si dan Li 2012). Dari sudut pandang lain, *exit behaviours* dan *voice behaviours* dari karyawan membuat upaya mereka untuk mengelola kepuasan rendah mereka, tetapi loyalitas dan pengabdian lebih cenderung negatif dan distributif (Si dan Li 2012).



Source: Ulrich (1997)

**Gambar 3.** Fungsi SDM dalam perusahaan

Fungsi-fungsi manajemen SDM luas, di mana fungsi-fungsi ini menargetkan proses pembentukan untuk mengelola orang dalam jangka pendek dan jangka panjang (Stewart & Brown 2011, p.19). Tim SDM adalah referensi bagi karyawan untuk mempelajari tentang fungsi departemen mereka dan prosedur administrasi (Alfes et. Al. 2010). Selain itu, tim SDM adalah "*employee champion*", peran mereka akan sebagai penengah yang akan menerima keluhan dan klaim dari karyawan untuk memastikan bahwa mereka diperlakukan dengan adil (Stewart & Brown 2011, p.19). Selain itu, salah satu peran efektifnya adalah penggagas perubahan yang akan mengembangkan organisasi dan modal manusia untuk

menghadapi dan selamat dari ancaman di masa depan (Alfes et. Al. 2010).

Keempat fungsi yang akan difokuskan adalah "*strategic partner*". Tim SDM bekerja sama dengan departemen lain dan manajemen puncak untuk mencapai tujuan strategis organisasi (Alfes et. Al. 2010). Dengan memberikan solusi yang cocok untuk risiko internal dan eksternal, tim SDM memainkan peran sebagai *strategic partner* (Stewart & Brown 2011, p.19). Akibatnya, perusahaan akan menggunakan sumber daya organisasi secara efektif untuk mempertahankan keunggulan kompetitif mereka.

Organisasi bertujuan untuk menjaga bisnis dalam industri mereka tetap layak secara ekonomi. Mempertahankan laba yang cukup untuk melanjutkan siklus hidup organisasi adalah tujuan ekonomi utama manajemen SDM (Boxall dan Purcell 2007, p.11). Tim SDM yang efektif akan memastikan bahwa mereka mempertahankan dan mengembangkan karyawan yang produktif dengan biaya dan jumlah karyawan yang minimum (Boxall dan Purcell 2007, hal.14).

Selain itu, mempertahankan organisasi yang layak secara ekonomi harus fleksibel terhadap perubahan. Untuk meningkatkan fleksibilitas, beberapa adopsi diharapkan dapat diimplementasikan dari waktu ke waktu dengan efek minimum pada aktivitas utama organisasi (Boxall dan Purcell 2007, hal.14). Praktik SDM dapat diadaptasi sesuai dengan kondisi ekonomi.

Dalam jangka panjang manajemen SDM harus memberikan kelincahan dalam strategi mereka untuk diubah secara dramatis dalam menanggapi perubahan lingkungan misalnya biaya dan teknologi. Salah satu contohnya yaitu Kodak yang pembuat film fotografi terkenal di tahun 1970-an yang mendominasi pasar pada waktu itu adalah salah satu organisasi yang tidak dapat bertahan karena perubahan dramatis dalam teknologi dari film ke kamera digital (Boxall dan Purcell 2007, hal.14). Praktik manajemen SDM harus memperbarui pengetahuan karyawan dan menarik bakat yang akan membantu organisasi untuk mempertahankan daya saingnya. Contoh lain tetapi dengan adopsi yang berhasil adalah IBM di mana ia gesit dengan mentransfer pabriknya ke Cina untuk menjaga biaya tenaga kerja tetap rendah.

Namun, organisasi tidak boleh mengabaikan tanggung jawab sosial perusahaan mereka manajemen SDM dapat mengelola operasi organisasi untuk mematuhi undang-undang setempat dan memberikan legitimasi

sosial (Boxall dan Purcell 2007, hal.17). Misalnya, kondisi kerja karyawan harus memenuhi persyaratan minimum sesuai dengan undang-undang ketenagakerjaan. Juga, gaji penting untuk menjadi lebih tinggi atau sama dengan pembayaran minimum di negara itu. Beberapa praktik etika akan disarankan untuk diterapkan, misalnya kesempatan kerja yang setara, menjaga lingkungan yang bersih, harga pembelian yang adil dan dukungan organisasi amal.

Tim SDM berwenang untuk menggunakan kekuatan untuk meningkatkan otonomi dan mengarahkan karyawan ke arah perilaku yang diinginkan. SDM akan menetapkan tindakan disipliner yang dinyatakan untuk menerapkannya ketika seorang karyawan atau kelompok karyawan menolak rantai komando (Boxall dan Purcell 2007, hal.18). Meningkatkan otonomi organisasi adalah tujuan tambahan dari berbagai tujuan vital yang telah disediakan oleh praktik manajemen SDM.

Tujuan manajemen SDM bervariasi dari menciptakan sistem manajemen karyawan yang efektif biaya hingga menciptakan legitimasi sosial dalam lingkungan operasi (Boxall dan Purcell 2007, hal.29). Selain itu, penargetan manajemen SDM untuk mempertahankan organisasi yang fleksibel membuat perubahan dramatis tanpa mempengaruhi bisnis inti (Boxall dan Purcell 2007, hal.29).

Pentingnya keterkaitan antara strategi SDM dan kegiatan yang dilakukan oleh departemen SDM diharapkan dapat memberikan manfaat terhadap pencapaian tujuan serta sesuai dengan arah strategi perusahaan. Studi yang dilakukan oleh Al-Hawashim (2013) mendasari hal tersebut dengan mengkaji keterkaitan antara strategi SDM dengan perilaku karyawan dalam bekerja sehingga perlunya penyesuaian antara pendekatan-pendekatan yang dilakukan dalam mengelola karyawan atau dapat dikatakan sebagai aktivitas yang

dilakukan oleh departemen SDM. Hal ini juga diperkuat oleh studi yang dilakukan oleh Javed et al. (2017) mengenai hubungan positif antara penerapan strategi *FHRM* terhadap perilaku kerja yang inovatif karyawan hingga dampaknya terhadap tingkat inovasi perusahaan.

Studi yang dilakukan oleh Javed et al. (2017) menggambarkan bahwa *FHRM* secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap *innovative work behavior*. Hasil ini mengindikasikan bahwa karyawan mampu meningkatkan keterampilan, perilaku, dan peranannya sehingga dapat beradaptasi dengan kebutuhan dan dapat meningkatkan perilaku kerja inovatif. *Innovative work behavior* secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap *firm innovativeness*. Hasil ini mengindikasikan bahwa karyawan yang dapat meningkatkan perilaku kerja inovatif mampu bekerjasama dengan baik dalam lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Selain itu, *FHRM* secara positif dan signifikan berdampak terhadap *firm innovativeness*. Hasil ini berbanding lurus dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan ditahun 2013. Selanjutnya, hasil penelitian menunjukkan *innovative work behavior* mampu memediasi hubungan antara *FHRM* dan *firm innovativeness*. Hasil ini mengindikasikan bahwa inovasi perusahaan bergantung pada ide-ide yang dihasilkan dari kreatifitas karyawan.

*Flexible Human Resource Management* (*FHRM*) merupakan elemen penting dalam strategi manajemen SDM. Konsep ini diciptakan pada tahun 1995 oleh seorang bernama Sanchez yang menemukan bahwa *FHRM* dapat mengubah kondisi lingkungan pekerjaan dengan meningkatkan fleksibilitas kemampuan karyawan, kebiasaan, dan fungsinya. Menurut Chen & Li (2015) terdapat perbedaan antara metode manajemen SDM tradisional dan manajemen SDM fleksibel. Manajemen SDM tradisional berfokus pada efektifitas dan efisiensi

perusahaan, sedangkan manajemen SDM fleksibel berfokus pada peningkatan inovasi, daya saing, dan kemampuan adaptasi perusahaan.

## SIMPULAN

Hasil studi mengungkapkan relevansi antara kegiatan individu departemen SDM dengan strategi SDM. Total kinerja organisasi dapat dipengaruhi secara positif oleh kegiatan SDM melalui keterkaitannya dengan strategi SDM. Oleh karena itu, fungsi SDM harus dianggap sebagai bagian kesatuan dari unit bisnis strategis, dan SDM diperlukan untuk menyesuaikan solusi untuk memberikan layanan yang cepat dan efisien. Keterkaitan antara strategi SDM dan kegiatan yang dilakukan oleh departemen SDM dapat memberikan dampak positif terhadap pencapaian tujuan serta sesuai dengan arah strategi perusahaan. Hal tersebut didasari oleh keterkaitan antara strategi SDM dengan perilaku karyawan dalam bekerja sehingga perlu penyesuaian antara pendekatan-pendekatan yang dilakukan dalam mengelola karyawan atau dapat dikatakan sebagai aktivitas yang dilakukan oleh departemen SDM. Terdapat hubungan positif antara penerapan strategi *FHRM* terhadap perilaku kerja yang inovatif karyawan sehingga berdampak terhadap tingkat inovasi perusahaan.

## REKOMENDASI

Studi ini telah berhasil mengidentifikasi strategi dan kegiatan SDM dan bagaimana kaitannya dengan peningkatan pekerjaan departemen SDM hingga dampak terhadap peningkatan kinerja perusahaan. Karena penelitian ini terbatas pada implikasi strategis dari kegiatan SDM tetapi tidak meluas ke strategi perusahaan yang lebih luas, penelitian lebih lanjut disarankan tentang bagaimana Strategi SDM-aktivitas HR menghubungkan dampak pada strategi keseluruhan organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alfes, K., A. Shantz. C. Truss & E. C. Soane. 2013. The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 24 No. 2. Pp: 330-51.
- Alfes, K., C. Truss, dan J. Gill. 2010. The sdm manager as change agent: evidence from the public sector. *Journal of Change Management*. Vol.10 No.1. pp:109-27.
- Allen, M. and H. J. Tusemann. 2009. All powerful voice? The need to include "exit", "loyalty" and "neglect" in empirical studies too. *Employee Relations*. Vol. 31 No.5. pp. 538-52.
- Boxall, P. and J. Purcell. 2007. *Strategy and Human Resource Management*. Houndmills: Palgrave Macmillan Publishers.
- Boxall, P., J. Purcell, and P Wright. 2007. *Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Bratton, J. and J. Gold. 2007. *Human Resource Management Theory and Practice*. Houndmills: Palgrave Macmillan Publishers.
- Detert, J.R. and E. R. Burreis. 2007. Leadership behavior and employee voice: is the door really open? *Academy of Management Journal*. Vol. 50. No. 4. pp. 869-84.
- Jacqueline, A.M., C. I. ShapiroKessler and J. Purcell. 2004. Exploring organizationally directed citizenship behaviour: reciprocity or 'it's my job'?
- Javed, A., M. Anas, M. Abbas, A. I. Khan. 2017. Flexible human resource management and firm innovativeness: the mediating role of innovative work behavior. *Journal of Human Resource Management*. Vol. 20. No.1.
- LePine, J. A. and L. V. Dyne. 1998. Predicting Voice Behavior in Work Groups, *Journal of Applied Psychology* Vol. 83 No.6. pp. 853-68.
- Oppong, N.Y. 2017. Exploring the importance of human resource activities-strategies alignments: Interactive brainstorming groups approach. *Cogent Business & Management*. Vol. 4. Pp:1-12.
- Robbins, S., T. A. Judge, and T. Campbell. .2009. *Organizational Behavior*. (13th International Edition) Prentice Hall, London.
- Stewart G.L. and K.J. Brown. 2011. *Human Resource Management Linking Strategy to Practice*. Danver: John Wiley & Sons.
- Suliman, A., and P. Iles. 2000. Is continuance commitment benefit to organizations? Commitment-performance relationship: a new look. *Journal of Managerial Psychology*, Vol.15 No.5. pp. 407-26.
- Suliman, A.M.T.2007. Link between justice, satisfaction, and performance in the workplace. *Journal of Management Development*, Vol.26. No.4. pp.294-311.
- Thite, M. 2012. Strategic global human resource management: case study of an emerging indian multinational. *Human Resource Development International*, Vol.15. Pp: 239–247.