



KEMENTERIAN KEUANGAN
BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEUANGAN
PUSDIKLAT PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA



PROSIDING

Kajian Akademis
T.A. 2019

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur kita panjatkan ke hadirat Allah Subhaanahu wa ta'ala atas perkenannya kegiatan Kajian Akademis Tahun Anggaran 2019 telah selesai dilakukan. Kajian Akademis adalah proses kegiatan penelitian bagi widyaiswara/pejabat/pegawai di lingkungan BPPK dengan tema penelitian yang terkait dengan pengembangan ilmu dan pengetahuan di bidang keuangan negara dan juga penelitian yang dapat mendukung pengembangan organisasi di lingkungan Kementerian Keuangan.

Kajian Akademis tahun 2019 diikuti oleh seluruh widyaiswara Pusdiklat Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Balai Diklat Kepemimpinan (BDPIM) dengan jumlah kajian akademis sebanyak 9 buah. Widyaiswara Pusdiklat PSDM membuat 6 kajian dan BDPIM 3 kajian.

Tema kajian akademis tahun 2019 adalah pelatihan di bidang pengembangan Sumber Daya Manusia baik yang dilaksanakan oleh Pusdiklat, Balai Diklat Kepemimpinan maupun Balai Diklat Keuangan.

Sebagai penutup, kami berharap semoga penelitian ini memberikan kontribusi positif bagi pengembangan Sumber Daya Manusia di lingkungan Kementerian Keuangan.

Kepala Pusdiklat PSDM



Annies Said Basalamah

**PUSAT
PENDIDIKAN DAN
PELATIHAN
PENGEMBANGAN
SUMBER DAYA
MANUSIA**

**KONTRIBUSI PELATIHAN PENINGKATAN KOMPETENSI ESELON IV
TERHADAP ORGANISASI**



Disusun oleh

Nama Peneliti I : Bungkus Sasongko Purnomo
NIP : 197212181999031001
Jabatan : Widyaiswara Ahli Muda

Nama Peneliti II : Nailul Hisan
NIP : 197401261994021001
Jabatan : Widyaiswara Ahli Madya

**PUSDIKLAT PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEUANGAN
JAKARTA
2019**

KONTRIBUSI PELATIHAN PENINGKATAN KOMPETENSI ESELON IV TERHADAP ORGANISASI

DAFTAR ISI

ABSTRAKSI.....	5
PENDAHULUAN.....	6
A. Latar Belakang.....	6
B. Rumusan Masalah.....	7
C. Ruang Lingkup.....	8
D. Tujuan Penelitian.....	8
E. Manfaat.....	8
LANDASAN TEORI.....	9
A. Tinjauan Pustaka.....	9
B. Kinerja Organisasi.....	10
C. Pengelolaan Kinerja di Kementerian Keuangan.....	11
D. Model Evaluasi.....	11
E. Penelitian Terdahulu.....	12
F. Kerangka Pemikiran.....	13
METODE PENELITIAN.....	14
A. Jenis Penelitian.....	14
B. Definisi Operasional Variabel.....	15
C. Jenis dan Sumber Data (Populasi dan Sampel).....	16
D. Instrumen Penelitian/Teknik Pengumpulan Data.....	17
E. Metode Analisis Data.....	18
Hasil Penelitian dan Pembahasan.....	19
A. Hasil Penelitian.....	19
B. Evaluasi Penyelenggaraan.....	19
C. Evaluasi Pengajar.....	24

D. Evaluasi Pre Test dan Post Test	27
E. Evaluasi setelah Pelatihan.....	30
F. Pengujian Kuesioner.....	31
PEMBAHASAN	36
A. Penyelenggaraan PPK IV	36
B. Kompetensi Manajerial dalam Unit Organisasi	38
KESIMPULAN DAN SARAN	38
A. Kesimpulan	38
B. Saran.....	39
DAFTAR PUSTAKA.....	40

ABSTRAKSI

Pelatihan Peningkatan Kompetensi Eselon IV di Kementerian Keuangan merupakan salah satu upaya dalam menyediakan sumber daya kepemimpinan yang memenuhi kebutuhan organisasi. Sebagai bagian dari upaya peningkatan kinerja secara menyeluruh, PPK Eselon IV memberikan kontribusi dalam peningkatan kompetensi manajerial dari pejabat eselon IV sebagai kelengkapan dari kompetensi lainnya yaitu teknis dan sosial kultural. Pelatihan PPK IV membantu peningkatan kinerja organisasi dari sisi *soft competency* dalam lingkup unit tugasnya. Keberhasilan pelaksanaan PPK IV dalam membantu pencapaian organisasi tidak terlepas dari peran penyelenggara dan pengajar dalam kegiatan pelatihan. Ketersediaan sarana dan prasarana yang mendukung kegiatan pelatihan merupakan hal penting sebagai pendukung kelancaran kegiatan. Peserta pelatihan yang merasakan kenyamanan dalam pelatihan membantu efektivitas kegiatan pelatihan. Komponen lain yang penting yaitu pengajar yang menguasai materi serta penyampaian materi yang dapat mendorong peserta dalam memahami serta mewujudkan partisipasi aktif dari peserta pelatihan merupakan hal pokok yang penting dalam keberhasilan pelatihan PPK IV. Begitu juga dengan penggunaan berbagai metode penyampaian materi menjadi pendorong peserta untuk mengikuti pelatihan dengan sebaik-baiknya. Evaluasi yang digunakan dalam penelitian yaitu dampak dari kegiatan PPK IV terhadap organisasi. Hasil yang diperoleh dari kuesioner yang diberikan kepada responden dengan metode 360 derajat, setelah dilakukan tabulasi data, maka dapat dideskripsikan bahwa PPK IV memberikan kontribusi bagi organisasi.

Kata Kunci: *kompetensi manajerial, penyelenggaraan, pengajar, evaluasi 360 derajat, kontribus*

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pendidikan dan pelatihan merupakan kegiatan yang dilaksanakan agar pejabat memiliki pengetahuan dan keterampilan sekaligus sikap seperti yang diharapkan organisasi. Pelatihan dilaksanakan sebagai salah satu bentuk pengembangan yang bertujuan agar pejabat memiliki kapasitas dalam bidang tertentu yang dibutuhkan sebagai dukungan pelaksanaan tugas. Salah satu pelatihan yang dilaksanakan adalah Pelatihan Peningkatan Kompetensi Eselon IV (PPK IV).

Kompetensi yang dibangun dalam PPK Eselon IV merupakan kompetensi yang berhubungan dengan kemampuan manajerial dari pejabat bersangkutan. Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan No. 219/PMK.01/2017 dinyatakan bahwa kompetensi manajerial merupakan pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dikembangkan untuk memimpin dan/atau mengelola unit organisasi. Keberhasilan dalam memimpin dan mengelola unit organisasinya merupakan faktor penting dalam pencapaian target kinerja organisasi. Berdasarkan hal tersebut diperlukan suatu kemampuan manajerial sesuai kebutuhan organisasi bagi para pejabat eselon IV berdasarkan standar yang ditentukan. Hasil dari pelaksanaan PPK Eselon IV adalah ketersediaan sumber daya manusia yang sesuai dengan beban tugas dan tanggung jawab serta diharapkan menjadi kunci dari keberhasilan unit organisasi dalam mencapai tujuan. Pusdiklat Pengembangan Sumber Daya Manusia (PPSDM) Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) bertugas dan bertanggung jawab sebagai penyelenggara Pelatihan Peningkatan Kompetensi Eselon IV.



Peserta PPK Eselon IV adalah pegawai yang sudah menduduki Eselon IV di lingkungan Kementerian Keuangan. Tujuan pelaksanaan PPK Eselon IV selanjutnya adalah untuk mencapai persyaratan kompetensi pegawai yang sesuai dengan Standar Kompetensi Jabatan (SKJ) eselon IV. Selain itu peserta juga diharapkan mampu mengaktualisasikan materi dalam pekerjaannya agar dapat melaksanakan tugas dan fungsinya dengan lebih efektif. Berdasarkan tujuan dari Pelatihan Peningkatan Kompetensi Eselon IV, maka seluruh pemangku kepentingan pada tiap Unit Eselon I Kementerian Keuangan berkepentingan terhadap hasil pelatihan berupa peningkatan pengetahuan dan keterampilan para pegawainya yang mengikuti

dan dapat diterapkan di unit kerjanya masing-masing. Peserta Pelatihan Peningkatan Kompetensi Eselon IV yang telah kembali ke unit kerjanya dapat memberikan kontribusi dalam pencapaian tujuan pada unit kerjanya. Pencapaian dari masing-masing unit eselon I menjadi komponen dalam pencapaian tujuan dari Kementerian Keuangan secara keseluruhan.

Pada kondisi saat ini belum terdapat informasi yang memadai tentang bagaimana PPK IV dapat memberikan kontribusi pada perbaikan kinerja manajerial yang diterima oleh unit eselon I dari pejabat yang menjadi peserta pelatihan. Berdasarkan kondisi dimaksud, maka perlu dilakukan penelitian kontribusi pelaksanaan PPK Eselon IV sehingga dapat diketahui bagaimana hasil PPK Eselon IV dalam memberikan sumbangan kepada organisasi Kemenkeu seperti yang diharapkan.

B. Rumusan Masalah

Pelatihan seperti aktivitas organisasi lainnya membutuhkan waktu, energi, dan pendanaan. Pelatihan secara luas merupakan investasi untuk peningkatan produktivitas serta mempertahankan karyawan melalui peningkatan karier dan kepuasan kerja untuk waktu yang lama. Pelatihan sebagaimana investasi lainnya membutuhkan biaya yang cukup besar dengan hasil yang belum dapat dilihat secara langsung. Organisasi perlu

mengetahui apakah investasi yang dibelanjakan tersebut efektif atau tidak, sehingga diperlukan evaluasi pelatihan secara berkelanjutan.

Beberapa faktor penentu keberhasilan dalam pelatihan adalah penyelenggaraan yang menyediakan sarana dan prasarana memadai bagi kegiatan pelatihan, serta pengajar yang memberikan materi di kelas yang selanjutnya diterapkan dalam pelaksanaan tugas para alumninya. Pelatihan yang didukung dengan penyelenggaraan serta pengajar yang baik diharapkan dapat menghasilkan dampak pelatihan baik bagi peserta maupun organisasi. Hasil pelatihan yang secara langsung dapat diperoleh dari pelatihan adalah penilaian sebelum dan sesudah pelaksanaan pelatihan. Hal ini dapat digunakan sebagai gambaran atas pelaksanaan pelatihan dan bagaimana penerimaan dari peserta terhadap suatu materi pelatihan. Namun penilaian tersebut belum dapat menggambarkan dampak dari pelatihan bagi unit kerja masing-masing sehingga perlu dilakukan evaluasi lebih lanjut pasca pelatihan.

Keberhasilan pejabat eselon IV dalam memimpin dan mengelola unit organisasinya (kompetensi manajerial) merupakan tujuan yang diharapkan dari kegiatan PPK IV. Berkaitan dengan hal dimaksud, penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana kontribusi pelaksanaan PPK Eselon IV dengan cara mengetahui dampak PPK Eselon IV terhadap

organisasi berdasarkan kompetensi manajerial pejabat eselon IV melalui informasi yang diperoleh dari responden dalam penelitian. Masalah penelitian ini dinyatakan sebagai berikut:
Bagaimana kontribusi PPK Eselon IV terhadap organisasi?

C. Ruang Lingkup

Penelitian dilaksanakan menggunakan data responden peserta pelatihan PPK IV dari seluruh unit eselon I lingkup Kementerian Keuangan. Pegawai yang berasal dari unit eselon I berbeda memberikan kontribusi atas variasi data yang digunakan, sehingga dapat mencerminkan kondisi tugas di Kementerian Keuangan yang cakupannya luas. Hal ini disebabkan jenis tugas dan tanggung jawab yang berbeda dari masing-masing unit eselon I serta jenis kantor pelayanan yang berbeda-beda.

Penelitian dilaksanakan menggunakan data responden peserta PPK IV tahun 2018 dengan dasar bahwa peserta pelatihan masih menduduki jabatan yang sama pada saat sebelum pelatihan sehingga belum promosi atau mutasi serta masih aktif melaksanakan tugas pada unitnya masing-masing.

D. Tujuan Penelitian

Penelitian ini menyelidiki dua isu penting terkait dengan bagaimana kontribusi Pelatihan PPK IV terhadap organisasi, yaitu:

1. Mengetahui kontribusi pelaksanaan PPK IV terhadap organisasi melalui kompetensi manajerial pejabat peserta PPK IV.
2. Memperoleh gambaran indikator-indikator kegiatan PPK IV yang berkontribusi bagi peningkatan kompetensi manajerial peserta.

E. Manfaat

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat bagi pengembangan sumber daya manusia melalui:

1. Peningkatan kontribusi penyelenggaraan pelatihan PPK IV bagi pegawai Kementerian Keuangan.
2. Pengetahuan teoritis dan praktis tentang faktor-faktor yang berperan dalam pelaksanaan PPK IV.
3. Pertimbangan bagi Pusdiklat Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam rangka peningkatan efektivitas kegiatan pelatihan secara umum.

LANDASAN TEORI

A. Tinjauan Pustaka

Kompetensi

Jenis-jenis kompetensi ada bermacam-macam. Menurut Spencer and Spencer dalam Surya Dharma (2003), kompetensi dapat dibagi dua kategori yaitu kompetensi dasar (*threshold competency*), dan kompetensi pembeda (*differentiating competency*). *Threshold competencies* adalah karakteristik utama (biasanya pengetahuan atau keahlian dasar seperti kemampuan untuk membaca) yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya. Sedangkan *differentiating competencies* adalah faktor-faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah.

Kompetensi yang akan digunakan dalam penelitian ini merupakan kompetensi manajerial berhubungan dengan bagaimana sikap dan perilaku pejabat eselon IV dalam membangun hubungan baik dengan stakeholder internal maupun eksternal serta bagaimana seorang pemimpin dalam membangun koalisi bersama dengan seluruh anggota timnya. Sesuai dengan Kerangka Acuan Program PPK Eselon IV yang diterbitkan oleh Pusdiklat PSDM BPPK Kementerian Keuangan maka pelatihan ini dimaksudkan untuk mencapai persyaratan kompetensi pegawai yang sesuai dengan Standar Kompetensi Jabatan (SKJ) eselon IV dan peserta mampu mengaktualisasikan materi dalam pekerjaannya agar dapat melaksanakan tugas fungsinya dengan efektif.

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 219 Tahun 2017 tentang Penilaian Kompetensi Manajerial melalui *Assessment Center* di Lingkungan Kementerian Keuangan yang dimaksud dengan kompetensi manajerial adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dikembangkan untuk memimpin dan / atau mengelola unit organisasi. Pada PPK Eselon IV materi pelatihan kompetensi manajerial yang diberikan kepada peserta terdiri dari *leadership, teamwork and collaboration, stakeholder orientation, integrity, drive for result, quality improvement*.

Pengertian atau definisi kompetensi manajerial yang digunakan dalam penelitian adalah sebagai berikut:

- a. *Leadership* merupakan kemampuan untuk mengembangkan dan menggunakan berbagai macam peran dan gaya kepemimpinan secara fleksibel sesuai dengan situasi dan kondisi, dalam rangka mempengaruhi pihak lain untuk mencapai tujuan organisasi, dengan menerapkan nilai-nilai organisasi secara konsisten.
- b. *Quality Improvement* merupakan kemampuan untuk mengelola dan melakukan proses perbaikan yang konsisten dan berkelanjutan, dalam rangka meningkatkan kualitas produk,

jasa, atau proses, yang menghasilkan beragam efektivitas, efisiensi dan fleksibilitas yang lebih baik dari sebelumnya.

- c. *Stakeholder Orientation* merupakan kemampuan mengenali, memahami, mengantisipasi, dan merealisasi kebutuhan para pemangku kepentingan (*stakeholders*) organisasi.
- d. *Teamwork and Collaboration* merupakan kemampuan bekerjasama dengan orang lain untuk mencapai tujuan bersama, mulai dari bekerja dalam sebuah tim, sampai dengan kemampuan menginspirasi, mendorong, dan memfasilitasi munculnya komitmen, semangat, kebanggaan, dan kerjasama antara anggota tim, sehingga terjadi sebuah kolaborasi antar tim yang sinergis dalam mencapai tujuan organisasi.
- e. *Drive for Result* merupakan dorongan untuk menghasilkan prestasi kerja yang terbaik, mencakup penetapan standar prestasi yang menantang dan sesuai dengan sasaran/ tujuan organisasi, pengembangan cara kerja untuk melaksanakan sesuatu agar lebih baik, serta didukung oleh antusiasme yang kuat.
- f. *Integrity* merupakan kemampuan untuk bekerja secara transparan, akuntabel, dan konsisten dalam perkataan dan tindakan, serta selaras dengan nilai dan etika organisasi.

Pengelompokan kompetensi mencerminkan kemampuan pelaksanaan tugas oleh para pejabat dari berbagai jenis kegiatan yang memerlukan tindakan tertentu dalam proses penyelesaiannya.

Level kompetensi merupakan pengertian khusus mengenai tingkat penguasaan dari suatu kompetensi. Terdapat empat tingkatan kemahiran pada setiap kompetensi, yaitu:

- a. Level 1 Mengetahui dan memahami (*Understanding*)
- b. Level 2 Mengembangkan (*Developing*)
- c. Level 3 Mahir (*Proficient*)
- d. Level 4 Ahli (*Expert*)

B. Kinerja Organisasi

Menurut Pasolong (2010:175), konsep kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi yaitu kinerja pegawai (individu) dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi. Sedangkan menurut Wibowo dalam Pasolong (2010:176), kinerja organisasi merupakan efektifitas organisasi secara menyeluruh untuk kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan melalui usaha-usaha yang sistematis dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus untuk mencapai kebutuhannya secara efektif. Menurut Pasolong (2010:375), kinerja pegawai dan kinerja organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat. Tercapainya tujuan organisasi tidak bisa terlepas dari sumber

daya yang dimiliki oleh organisasi yang dijalankan oleh pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut. Kinerja organisasi pada dasarnya merupakan tanggung jawab setiap individu yang bekerja dalam organisasi.

Apabila dalam organisasi setiap individu bekerja dengan baik, berprestasi, bersemangat dan memberikan kontribusi terbaik mereka terhadap organisasi maka kinerja organisasi secara keseluruhan akan baik. Dengan demikian, kinerja organisasi merupakan cermin dari kinerja individu. Menurut Sinambela (2012:181), kinerja organisasi merupakan kumulatif kinerja pegawai, oleh karenanya semakin tinggi kinerja pegawai akan semakin tinggi pula kinerja organisasi. Sedangkan menurut Nasucha dalam (Sinambela,2012:186), kinerja organisasi didefinisikan juga sebagai efektivitas organisasi secara menyeluruh untuk memenuhi kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan melalui usaha-usaha yang sistemik dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus untuk mencapai kebutuhannya secara efektif. Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa esensi dari kinerja organisasi adalah gambaran mengenai hasil kerja dari kegiatan kerjasama di antara anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan. Dalam penelitian ini kinerja organisasi yang dimaksud adalah tingkat pencapaian ataupun hasil kerja dari para peserta pelatihan melalui indikator kinerja yang diperoleh pada periode setelah pelatihan.

C. Pengelolaan Kinerja di Kementerian Keuangan

Berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 467 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Kinerja di Kementerian Keuangan telah ditetapkan mekanisme dalam penyusunan indikator kinerja baik bagi individu maupun unit kerja. Indikator Kinerja Utama (IKU) merupakan tolok ukur keberhasilan pencapaian sasaran strategis atau kinerja. Nilai Kinerja Organisasi (NKO) merupakan nilai keseluruhan capaian IKU suatu organisasi dengan memperhitungkan bobot IKU dan bobot perspektif. Nilai Kinerja Organisasi menunjukkan konsolidasi dari seluruh nilai perspektif atau seluruh realisasi IKU dalam satu Peta Strategi. NKO digunakan untuk menilai kinerja unit atau pegawai yang memiliki peta strategi.

D. Model Evaluasi

Model Evaluasi Kirkpatrick sekarang dapat dikatakan menjadi model yang paling banyak digunakan dan populer untuk evaluasi pelatihan dan pembelajaran. Model empat tingkat Kirkpatrick sekarang dianggap sebagai standar industri di seluruh SDM dan pelatihan suatu kelompok atau komunitas. Keempat tingkat model evaluasi pelatihan kemudian didefinisikan ulang dan diperbarui dalam buku tahun 1998 dari Kirkpatrick dengan judul "*Evaluating Training Programs: The Four Levels.*"

Keempat tingkat model evaluasi Kirkpatrick pada dasarnya mengukur:

- a. Reaksi siswa - apa yang mereka pikirkan dan rasakan tentang pelatihan
- b. Belajar - hasil peningkatan dalam pengetahuan atau kemampuan
- c. Perilaku - tingkat peningkatan perilaku dan kemampuan serta implementasi / aplikasi
- d. Hasil - efek pada bisnis atau lingkungan yang dihasilkan dari kinerja peserta pelatihan

Semua langkah ini direkomendasikan untuk evaluasi pembelajaran yang penuh dan bermakna organisasi, meskipun aplikasi mereka secara luas meningkatkan kompleksitas, dan biasanya memakan biaya, melalui level dari level 1-4. Model Kirkpatrick membantu memetakan hasil dari suatu pelatihan yang datanya digunakan sebagai dasar penelitian.

E. Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa hasil penelitian berkaitan dengan pengaruh pelatihan terhadap kinerja dan produktivitas pegawai yang berpengaruh terhadap organisasi, yaitu:

- a. Penelitian oleh Herawaty (2005) dengan judul: "Pengaruh Pengembangan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Unit Desa di Sentani Jayapura", menemukan bahwa pembinaan pegawai memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Sedangkan pelatihan dan pembinaan secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
- b. Penelitian yang dilakukan oleh Kandou (2013) dengan judul "Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karyawan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Studi pada PT. Air Manado) dihasilkan suatu kesimpulan yaitu terdapat hubungan yang positif antara pelatihan dan pengembangan dengan produktivitas kerja karyawan PT. Air Manado. Hal ini terlihat dari hasil analisis korelasi sederhana sebesar $r = 0,86$. Angka tersebut mendekati angka satu yang dapat dikatakan bahwa hubungan antara kedua variabel adalah positif dan signifikan dibuktikan dengan uji t hitung lebih dari ttabel. Koefisien determinasi berada pada nilai 73%, hal ini berarti pelatihan dan pengembangan yang dilakukan PT. Air Manado memberikan dampak cukup tinggi pada produktivitas kerja karyawan. Serta hasil analisis regresi sederhana menunjukkan pelatihan dan pengembangan karyawan PT. Air Manado memberikan pengaruh cukup signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan sebesar 74%, sedangkan sisanya ditentukan faktor-faktor lainnya.
- c. Susilowati (2016) melakukan penelitian dengan judul "Dampak Penyelenggaraan Pelatihan terhadap Peningkatan Kinerja Pamong Belajar SKB di Eks Karesidenan Semarang" diperoleh hasil bahwa proses penyelenggaraan pelatihan peningkatan kompetensi pamong belajar SKB yang diselenggarakan oleh Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah terlaksana secara sistematis dan baik. Penyelenggaraan pelatihan peningkatan kompetensi yang diselenggarakan oleh Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah, memberikan dampak yang signifikan terhadap peningkatan kinerja pamong belajar. Hal ini ditunjukkan oleh tingkat

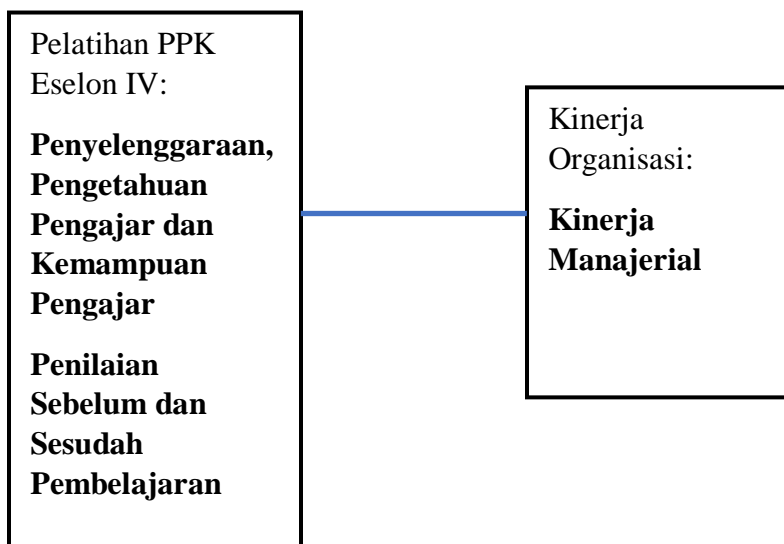
implementasi dan tingkat peningkatan kinerja yang ditunjukkan oleh pamong belajar pasca pelatihan.

- d. Muizu dan Budiarti (2017) melakukan penelitian “Dampak Program Pelatihan terhadap Kompetensi Digital Karyawan PT. Belant Persada di Bandung” menghasilkan bahwa pelatihan yang dilakukan telah memberikan dampak, tergambar dari reaksi, pembelajaran, perubahan tingkah laku hingga hasil pelatihan. Karyawan sudah melaksanakan pekerjaan dengan kemampuan digital sehingga pekerjaan lebih efisien dan efektif, Dampak program pelatihan karyawan tinggi dan pengaruhnya sebesar 92,2% terhadap kompetensi digital. Artinya, pelatihan yang diberikan dapat meningkatkan kompetensi digital karyawan.

F. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

Pelatihan Peningkatan Kompetensi Eselon IV dapat berpengaruh terhadap tercapainya kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja manajerial para pejabat eselon IV. Kualitas pelaksanaan pelatihan kompetensi eselon IV mempengaruhi hasil peserta dalam memahami dan menerapkan materi pelatihan. Semakin baik kualitas para peserta Pelatihan Peningkatan Kompetensi Eselon IV dapat berdampak semakin besar terhadap pencapaian kinerja organisasi. Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, maka terdapat hubungan antara PPK Eselon IV dengan kinerja organisasi, sehingga bentuk kerangka pemikiran penelitian ini adalah sebagaimana tampak pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Penelitian

Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan uraian dan kerangka pemikiran di atas, maka pertanyaan penelitian ini adalah:

“Bagaimana kontribusi PPK IV terhadap kemampuan manajerial dalam pencapaian tujuan organisasi?”

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh bukti-bukti yang lebih mendalam dari para responden yang terkait dengan PPK IV melalui penggalian faktor-faktor dari kegiatan pelatihan dan kemampuan manajerial pejabat peserta pelatihan. Pendekatan yang digunakan dalam analisis adalah pendekatan deskriptif kuantitatif untuk menggambarkan pelaksanaan PPK IV pada obyek yang diteliti dan kemampuan manajerial pejabat yang berpengaruh terhadap organisasi.

Penelitian yang dilakukan menggunakan desain *cross-sectional* dan tipe deskriptif dalam menentukan tingkat keberhasilan pelatihan dan peran pejabat peserta PPK IV dalam mendukung tujuan organisasi dari sisi kemampuan manajerial. *Cross-sectional* digunakan karena dalam penelitian menggunakan beberapa variabel yang berbeda serta tidak menggunakan parameter waktu (periode) pelaksanaan penelitian, dengan membandingkan antar berbagai responden. Metode deskriptif digunakan dalam menjelaskan hasil PPK IV dari pre test dan post test, penilaian peserta terhadap penyelenggara serta pengajar dan hasil kuesioner kompetensi manajerial peserta melalui evaluasi 360 derajat.

Jenis penelitian yang digunakan untuk mengetahui kontribusi pelatihan PPK IV terhadap organisasi adalah penelitian kuantitatif dengan metode survei. Penelitian kuantitatif adalah suatu proses menemukan pengetahuan yang menggunakan data berupa angka sebagai alat menganalisis keterangan mengenai apa yang ingin diketahui (Kasiram (2008: 149) dalam bukunya Metodologi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif). Menurut Zikmund pada tahun 1997, “metode penelitian survei merupakan metode di dalam suatu bentuk dari teknik penelitian yang informasinya ini di kumpulkan dari beberapa sampel berupa orang, mengumpulkannya dengan memberi pertanyaan-pertanyaan yang di jawab langsung oleh orang tersebut”. Penelitian menggunakan pendekatan deskriptif yaitu dimaksudkan untuk eksplorasi dan klarifikasi mengenai suatu fenomena atau kenyataan sosial, dengan jalan mendeskripsikan sejumlah variabel yang berkenaan dengan masalah dan unit yang diteliti.

B. Definisi Operasional Variabel

Terdapat dua variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu hubungan variabel pelatihan PPK IV dengan kinerja organisasi. Variabel pelatihan PPK IV terdiri dari indikator penyelenggaraan, pengetahuan pengajar, kemampuan pengajar serta nilai sebelum dan sesudah pelatihan (*pre test dan post test*). Variabel kinerja organisasi adalah tercermin dari kinerja pegawai yang mengikuti PPK Eselon IV yang menggunakan pendekatan kompetensi manajerial yang terdiri dari indikator *leadership, teamwork and collaboration, stakeholder orientation, integrity, drive for result, quality improvement*. Kinerja manajerial dari pegawai tersebut merupakan ukuran yang menggambarkan kinerja organisasi. Kinerja suatu organisasi merupakan akumulasi kinerja semua individu yang bekerja di dalamnya. Di sinilah peran kinerja pejabat atau pegawai dibutuhkan dalam upaya pencapaian tujuan organisasi. Pegawai yang melaksanakan kinerjanya secara efektif dan efisien hasilnya dapat mempengaruhi peningkatan prestasi kerja organisasi sehingga tujuan organisasi yang telah ditetapkan akan tercapai (Aditama dan Widowati, 2017). Variabel dimaksud yaitu:

a. Variabel Pelatihan Peningkatan Kompetensi Eselon IV

Variabel PPK IV terdiri dari beberapa indikator yaitu penyelenggaraan, pengetahuan serta kemampuan pengajar yang diukur menggunakan kuesioner sebagai alat bantu dalam menghimpun informasi dari pertanyaan yang diajukan pada setiap indikator. Data kuesioner diambil dari Sub Bidang Evaluasi Pusdiklat Pengembangan Sumber Daya Manusia BPPK Kementerian Keuangan, pengukuran menggunakan skala satu sampai dengan lima yang menunjukkan kecenderungan penilaian dari responden atas kegiatan pelatihan. Angka satu menunjukkan penilaian yang kurang sedangkan angka lima menunjukkan penilaian yang tinggi. Pada variabel PPK Eselon IV untuk indikator penyelenggaraan menggunakan tujuh pertanyaan kuesioner yang menggambarkan efektivitas pelaksanaan pelatihan. Indikator pengetahuan pengajar menggunakan sembilan pertanyaan yang memberikan informasi atas pengetahuan dari pengajar atas materi yang disampaikan. Pada indikator kemampuan pengajar diberikan sepuluh pertanyaan yang dapat memberikan gambaran atas kemampuan pengajar dalam menyampaikan materi sehingga dapat dipahami oleh peserta. Indikator pembelajaran peserta menggunakan hasil *pre test* dan *post test* menggunakan dua puluh soal, sehingga dapat dilihat perubahan yang terjadi sebelum dan sesudah pembelajaran. Evaluasi terhadap nilai ujian tersebut merupakan evaluasi level 2 pada model *Kirkpatrick*.

b. Variabel Kinerja Organisasi

Variabel kinerja organisasi diukur menggunakan skala satu sampai dengan sepuluh, melalui pengukuran hasil kinerja manajerial peserta PPK IV menggunakan kuesioner yang terdiri dari enam indikator yaitu *leadership*, *teamwork and collaboration*, *stakeholder orientation*, *integrity*, *drive for result* dan *quality improvement*. Skala satu menunjukkan kemampuan yang rendah sedangkan skala sepuluh menunjukkan kemampuan yang tinggi. Kuesioner didasarkan penelitian Dorothy Marcis, 1997 yang dikutip dari Mas'ud 2004. menggunakan evaluasi level 4 *Kirkpatrick* dengan metode 360 derajat. Pada indikator *Leadership* digunakan empat pertanyaan kuesioner yang dapat menghasilkan informasi keahlian dalam kepemimpinan. Indikator *teamwork and collaboration* diberikan lima pertanyaan untuk mendapatkan informasi bagaimana kondisi kerja sebagai sebuah tim. *Stakeholder orientation* untuk menggali informasi bagaimana menempatkan *stakeholder* sebagai tujuan sekaligus prioritas pencapaian hasil, terdiri dari tiga pertanyaan kuesioner. *Integrity* digambarkan sebagai suatu bentuk aktualisasi diri berhadapan dengan lingkungan, pada indikator dimaksud diberikan tiga untuk mendapatkan informasi integritas peserta PPK Eselon IV. Selanjutnya *drive for result* merupakan suatu bentuk tekad (motivasi) untuk fokus dalam penyelesaian sehingga tidak berhenti pada satu proses. Pada *drive for result* diberikan tiga pertanyaan yang menjadi gambaran dari responden. Indikator terakhir yaitu *quality improvement* merupakan suatu sikap yang tergambar dari keinginan seseorang untuk melakukan perubahan-perubahan agar menghasilkan *output* yang lebih baik. Pada pengukuran *quality improvement* diberikan empat pertanyaan yang menggambarkan sikap seseorang terhadap perubahan.

C. Jenis dan Sumber Data (Populasi dan Sampel)

Populasi penelitian ini adalah para pejabat eselon IV pada Kementerian Keuangan yang mengikuti Pelatihan Peningkatan Kompetensi Eselon IV pada tahun 2018 berjumlah 255 pegawai dengan rincian 88 merupakan peserta dari BDK dan 167 diselenggarakan oleh Pusdiklat PSDM. Ketersediaan data dari Sub Bidang Evaluasi menjadi kondisi yang berpengaruh pada penelitian sehingga hanya menggunakan sampel yang berasal dari pelatihan yang dilakukan di Pusdiklat PSDM. Pejabat eselon IV yang mengikuti pelatihan pada tahun 2018 pada lokasi di Pusdiklat PSDM dan menjadi sampel berjumlah 87 peserta. Penentuan data responden yang digunakan tersebut berdasarkan ketersediaan data yang lengkap dari Sub Bidang Evaluasi. *Sampling frame* dilakukan menggunakan data antara lain berupa pendidikan, jabatan, hubungan dengan peserta (alumni) serta pangkat/golongan. Pengambilan sampel

dilakukan melalui metode *purposive sampling*. Kuesioner dibagikan kepada seluruh pihak yang terlibat yaitu alumni, bawahan, atasan serta peer dari seluruh lokasi penugasan alumni peserta PPK IV. Penugasan yang dilaksanakan oleh responden bersifat acak yaitu seluruh bidang baik pelayanan kepada *stakeholder* internal maupun eksternal.

D. Instrumen Penelitian/Teknik Pengumpulan Data

Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian ini dikembangkan dari studi literatur yang ada. Atas instrumen penelitian tersebut akan dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Uji validitas digunakan untuk menguji instrumen penelitian agar instrumen tersebut dapat memberikan hasil yang sesuai dengan tujuannya (Sekaran dan Bougie, 2016). Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji validitas bertujuan untuk mengukur apakah pertanyaan dalam kuesioner yang sudah dibuat betul-betul dapat mengukur apa yang hendak diukur (Cooper dan Schindler, 2001). Pengujian validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan uji homogenitas data yaitu dengan melakukan korelasi antara skor masing-masing butir pertanyaan dengan skor total (*Pearson correlation*).

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur konsistensi suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuesioner dikatakan andal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Uji reliabilitas digunakan untuk menguji sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan teknik pengukuran uji statistik *Cronbach's coefficient alpha*.

Data yang digunakan merupakan data sekunder dengan pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui kuesioner. Kuesioner didistribusikan langsung oleh Sub Bagian Evaluasi dan Pelaporan Pusdiklat PSDM kepada responden. Selanjutnya, kuesioner tersebut akan diambil kembali oleh Sub Bidang Evaluasi untuk memperoleh tingkat pengembalian kuesioner yang tinggi. Dillman dalam Cooper dan Schindler (2001) mengemukakan bahwa tingkat pengembalian kuesioner sebesar 30% dipandang memuaskan.

Skala yang digunakan dalam instrumen penelitian yaitu skala ordinal yang disusun berdasarkan jenjang dalam atribut tertentu sehingga penyusunannya diurutkan dari yang terendah sampai yang tertinggi sesuai ciri tertentu, namun tidak memiliki jarak yang sama diantara urutan (ranking). Skala ordinal banyak dipergunakan dalam penelitian sosial dan pendidikan terutama berkaitan dengan pengukuran kepentingan, persepsi, motivasi serta sikap.

Teknik yang digunakan untuk mendapatkan data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kuesioner berupa daftar pertanyaan yang diberikan kepada responden yang berasal dari atasan, peer dan bawahan dari alumni PPK Eselon IV.
2. Studi dokumen digunakan untuk menjangkau data sekunder yang berkaitan dengan fokus penelitian.

Variabel, indikator atas variabel, dan cara pengukurannya dapat diringkas sebagaimana dapat dilihat pada tabel 1. Variabel Penelitian yang memberikan penjelasan tentang pertanyaan penelitian pada pelaksanaan PPK Eselon IV beserta dengan variabel, indikator serta cara pengukuran sebagai berikut:

Tabel 1. Variabel Penelitian

Research Question	Variabel	Indikator	Cara Pengukuran
Pelaksanaan PPK Eselon IV	PPK Eselon IV	Penyelenggaraan, Pengetahuan Pengajar, Kemampuan Pengajar, Penilaian sebelum dan sesudah pembelajaran	Skala
Kontribusinya terhadap Kinerja Organisasi	Kinerja Organisasi	Kinerja Manajerial: <i>leadership, teamwork and collaboration, stakeholder orientation, integrity, drive for result, quality improvement</i>	Skala

E. Metode Analisis Data

Setelah data penelitian terkumpul, langkah selanjutnya adalah melakukan analisis deskriptif atas data tersebut. Analisis data dilakukan untuk menjawab pertanyaan penelitian

yang telah disusun. Fokus analisis adalah penjelasan informasi variabel-variabel yang digunakan yaitu PPK Eselon IV dan kinerja organisasi. Pertanyaan penelitian dijawab dengan penggalian informasi kontribusi program PPK IV terhadap pemenuhan standar kompetensi manajerial serta produktivitas kinerja peserta dalam organisasni.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

A. Hasil Penelitian

Analisis terhadap kegiatan PPK IV dilaksanakan dengan menggali data-data berkaitan dengan penyelenggaraan serta pelaksanaan pembelajaran di kelas. Data yang diperoleh merupakan tanggapan dari peserta terhadap kegiatan pelatihan tersebut. Informasi diperoleh dari evaluasi setelah pembelajaran serta dilaksanakan sebagai bagian dalam menangkap umpan balik (*feedback*) peserta pelatihan. Evaluasi terdiri dari tiga Angkatan yang dilaksanakan pada tahun 2018 yaitu Angkatan 2, angkatan 3 dan angkatan 4.

B. Evaluasi Penyelenggaraan

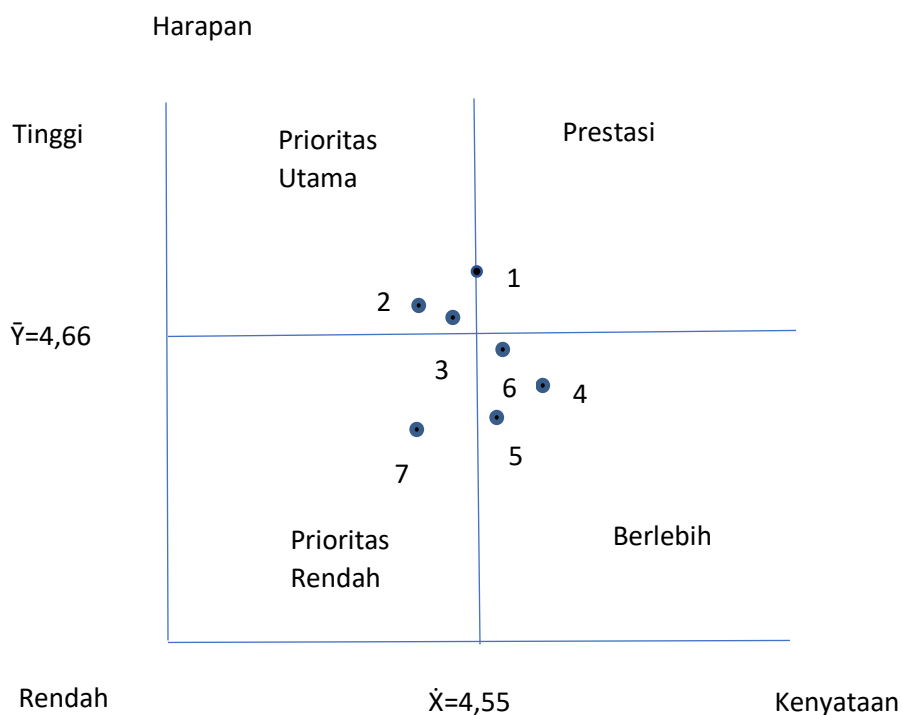
Evaluasi penyelenggaraan PPK Eselon IV yang telah dilaksanakan memberikan gambaran atas tanggapan dari peserta terhadap kegiatan tersebut. Informasi yang diperoleh dapat menjadi pedoman apakah harapan dari peserta dibandingkan dengan kenyataan berada pada level yang ditargetkan serta perubahan penilaian apakah terjadi peningkatan antara harapan dibandingkan kenyataan. Data penyelenggaraan PPK Eselon IV Angkatan 2 tahun 2018 dapat dilihat pada Tabel 2.

Pelaksanaan PPK IV Angkatan 2 Tahun 2018 mendapatkan hasil evaluasi terhadap penyelenggaraan kegiatan dengan nilai total rata-rata yang lebih rendah, yaitu perbandingan antara harapan sebesar 4,66 dengan kenyataan sebesar 4,55 dari skala 5, namun masih dalam kategori sangat baik. Hanya pada butir kesigapan penyelenggara pelatihan dalam melayani peserta yang memiliki rata-rata meningkat dari 4,61 menjadi 4,65. Dari hasil tabulasi data tersebut menunjukkan bahwa peserta pelatihan secara umum terlayani dengan baik oleh pihak penyelenggara namun terdapat perbedaan antara ekspektasi atau harapan dengan kenyataan yang diterima. Meskipun demikian pada indikator ruang asrama yang memiliki penilaian lebih kecil, tampak bahwa pelayanan yang memuaskan belum menjadi gambaran kepuasan peserta secara menyeluruh.

Tabel 2. Evaluasi Penyelenggaraan PPK IV Angkatan 2 Tahun 2018

No	Butir	Rata-rata	Persepsi/Ke	Kategori
		Kepentingan	nyataan	
		/Harapan	Rata-rata	
1	Kesesuaian materi pembelajaran dengan harapan/kebutuhan peserta pelatihan	4,83	4,55	Sangat baik
2	Bahan ajar mudah dipahami	4,70	4,48	Sangat baik
3	Kesesuaian metode pembelajaran dengan materi pelatihan	4,70	4,52	Sangat baik
4	Kesigapan penyelenggara pelatihan dalam melayani peserta pelatihan selama proses pembelajaran	4,61	4,65	Sangat baik
5	Kecukupan konsumsi (makanan/minuman)	4,61	4,61	Sangat baik
6	Lingkungan belajar berfungsi dengan baik:			
	1) Ruang kelas	4,65	4,65	Sangat baik
	2) Asrama	4,57	4,41	Sangat baik
	Rata-rata	4,66	4,55	Sangat baik

Informasi terhadap tingkatan atas layanan yang diberikan serta identifikasi tindakan yang diperlukan pada pelaksanaan PPK Eselon IV, maka salah satu metode yaitu Importance-Performance Analysis. Hasil yang diperoleh yaitu kuadran sumbu vertikal sebagai harapan dan sumbu horizontal sebagai kenyataan. Pada Gambar 2 Analisis Harapan terhadap Kenyataan pada evaluasi penyelenggaraan PPK IV Angkatan 2 Tahun 2018 diperoleh data pada penyediaan sarana asrama (7) diperoleh informasi harapan dan kenyataan memiliki nilai paling rendah. Sedangkan bahan ajar (2) dan kesesuaian metode (3) diperoleh informasi harapan melebihi kenyataan sehingga pada kuadran tersebut menjadi fokus perhatian dalam melakukan perbaikan. Kesesuaian materi pembelajaran (1) sudah baik yaitu harapan tinggi diimbangi dengan kenyataan yang cukup baik diterima peserta. Pada butir kesigapan penyelenggara (4), kecukupan konsumsi (5) serta ruang kelas (6) sudah lebih rata-rata harapan peserta.



Gambar 2. Analisis Harapan terhadap Kenyataan Angkatan 2

Pada pelaksanaan PPK IV Angkatan 3 tahun 2018 dalam evaluasi penyelenggaraan yang dilaksanakan oleh peserta diperoleh hasil penilaian yang masih perlu mendapatkan perhatian dalam penyelenggaraan PPK berikutnya. Rata-rata harapan peserta masih belum mencapai hasil sangat baik yaitu nilai di atas 4,20, sedangkan rata-rata kenyataan memperoleh nilai evaluasi 4,20 dengan kategori baik. Kegiatan yang perlu diperhatikan adalah terkait dengan konsumsi serta kondisi asrama. Pada penyediaan konsumsi telah dilakukan dengan pihak ketiga berdasarkan jumlah peserta sehingga kecukupan konsumsi telah sesuai, namun dalam keadaan tertentu terjadi kekurangan jenis makanan. Kondisi ruang untuk makan yang masih perlu ditingkatkan yaitu kebersihan, kenyamanan serta kerapihan. Pada asrama sudah dilakukan penyesuaian kelengkapan untuk setiap peserta sedangkan kondisi gedung yang baru sebagai tempat beristirahat sudah memadai. Informasi dan data tersebut dapat dilihat pada Tabel 3. sebagai sebagai perbandingan antara harapan dan kenyataan PPK IV Angkatan 3 Tahun 2018.

Tabel 3. Evaluasi Penyelenggaraan PPK IV Angkatan 3 Tahun 2018

No	Butir	Rata-rata Kepentingan /Harapan	Persepsi/ Kenyataan Rata-rata	Kategori
1	Kesesuaian materi pembelajaran dengan harapan/kebutuhan pelatihan	3,24	4,44	Sangat baik
2	Bahan ajar mudah dipahami	3,16	4,22	Sangat baik
3	Kesesuaian metode pembelajaran dengan materi pelatihan	3,36	4,33	Sangat baik
4	Kesigapan penyelenggara pelatihan dalam melayani peserta pelatihan selama proses pembelajaran	3,04	4,28	Sangat baik
5	Kecukupan konsumsi (makanan/minuman)	3,04	3,56	Baik
6	Lingkungan belajar berfungsi dengan baik:			
	1) Ruang kelas	3,20	4,50	Sangat baik
	2) Asrama	3,16	4,06	Baik
	Rata-rata	3,17	4,20	Baik

Dari Tabel 3. maka dapat diketahui bahwa tanggapan atas kegiatan PPK IV dari harapan serta kenyataan peserta belum memuaskan jika dilihat dari rata-rata penilaian. Meskipun demikian yang lebih ditekankan adalah dari penyediaan ruang asrama yang perlu diperhatikan penyelenggara sehingga membuat kenyamanan yang lebih baik.

Pada Gambar 3 Analisis Harapan terhadap Kenyataan pada evaluasi penyelenggaraan PPK IV Angkatan 3 Tahun 2018 pada data penyediaan sarana asrama (7) dan kecukupan konsumsi (5) diperoleh informasi harapan dan kenyataan memiliki nilai rendah di bawah rata-rata. Sedangkan bahan ajar (2) dan kesigapan penyelenggara (4) diperoleh informasi kenyataan melebihi harapan sehingga pada kuadran tersebut. Kesesuaian materi pembelajaran (1), ruang kelas (6) serta kesesuaian metode pembelajaran (3) sudah baik yaitu harapan tinggi diimbangi dengan kenyataan yang cukup baik diterima peserta. Pada pelaksanaan PPK IV Angkatan 4 tahun 2018 dalam evaluasi penyelenggaraan yang dilaksanakan oleh peserta diperoleh hasil sudah memenuhi harapan dan menjadi perhatian dalam penyelenggaraan PPK berikutnya. Rata-rata harapan peserta mencapai hasil sangat baik yaitu nilai di atas 4,36 sedangkan rata-rata kenyataan memperoleh nilai evaluasi yang lebih kecil yaitu 4,21 dengan kategori sangat baik,

sehingga masih membutuhkan perhatian untuk peningkatan layanan penyelenggaraan PPK IV berikutnya.

Gambar 3. Analisis Harapan terhadap Kenyataan Angkatan 3

Kegiatan yang perlu diperhatikan adalah terkait dengan konsumsi serta kondisi asrama. Pada penyediaan konsumsi telah dilakukan dengan pihak ketiga berdasarkan jumlah peserta sehingga kecukupan konsumsi telah sesuai, namun dalam keadaan tertentu terjadi kekurangan jenis makanan. Pada asrama sudah dilakukan penyesuaian kelengkapan untuk setiap peserta sedangkan kondisi gedung yang baru sebagai tempat beristirahat sudah memadai. Informasi dan data tersebut dapat dilihat pada Tabel 4. sebagai perbandingan antara harapan dan kenyataan terhadap penyelenggaraan PPK IV Angkatan 4 Tahun 2018.

Tabel 4. Evaluasi Penyelenggaraan PPK IV Angkatan 4 Tahun 2018

No	Butir	Rata-rata Kepentingan /Harapan	Persepsi/ Kenyataan Rata-rata	Kategori
1	Kesesuaian materi pembelajaran dengan harapan/kebutuhan peserta pelatihan	4,46	4,31	Sangat baik
2	Bahan ajar mudah dipahami	4,46	4,23	Sangat baik
3	Kesesuaian metode pembelajaran dengan materi pelatihan	4,54	4,23	Sangat baik
4	Kesigapan penyelenggara pelatihan dalam melayani peserta pelatihan selama proses pembelajaran	4,46	4,31	Sangat baik
5	Kecukupan konsumsi (makanan/minuman)	3,85	4,17	Baik
6	Lingkungan belajar berfungsi dengan baik:			
	1) Ruang kelas	4,38	4,23	Sangat baik
	2) Asrama	4,38	4,00	Baik
	Rata-rata	4,36	4,21	Sangat baik

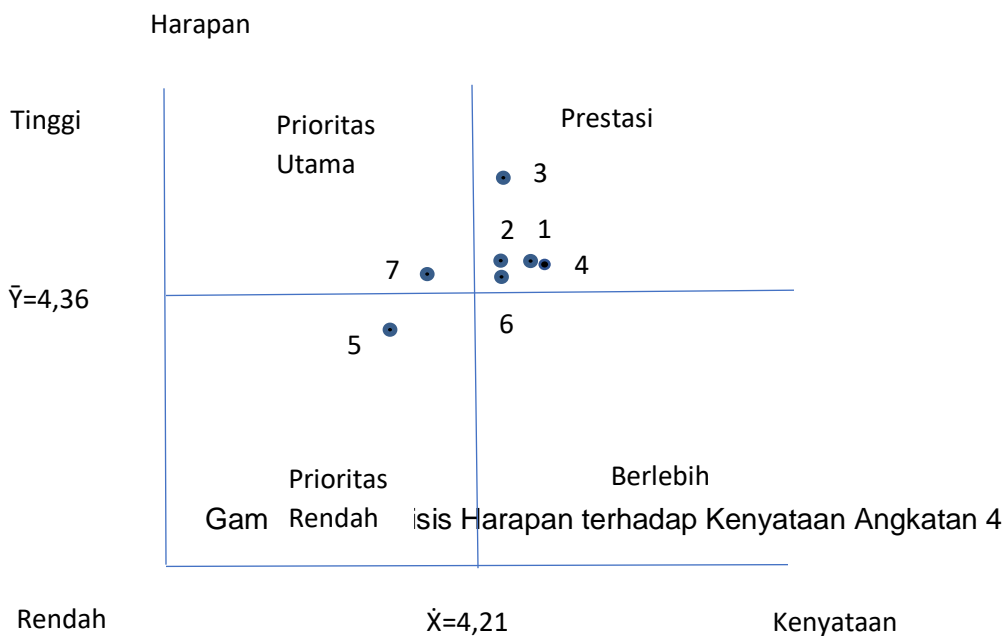
Dari Tabel 4. maka dapat diketahui bahwa tanggapan atas kegiatan PPK IV dari harapan serta kenyataan peserta sudah memuaskan jika dilihat dari rata-rata penilaian. Meskipun demikian yang lebih ditekankan adalah dari penyediaan ruang asrama serta kecukupan konsumsi yang perlu diperhatikan penyelenggara untuk perbaikan pelaksanaan PPK IV berikutnya.

Pada Gambar 4 Analisis Harapan terhadap Kenyataan pada evaluasi penyelenggaraan PPK IV Angkatan 4 Tahun 2018 diperoleh data pada kecukupan konsumsi (5) diperoleh informasi harapan dan kenyataan memiliki nilai paling rendah. Sedangkan asrama (7) diperoleh informasi

harapan melebihi kenyataan sehingga pada kuadran tersebut menjadi fokus perhatian dalam melakukan perbaikan. Kesesuaian materi pembelajaran (1), bahan ajar (2), kesesuaian metode (3), kesigapan penyelenggara (4) serta ruang kelas (6) sudah baik yaitu harapan tinggi diimbangi dengan kenyataan yang cukup baik diterima peserta.

C. Evaluasi Pengajar

Evaluasi pengajar PPK IV Angkatan 2 tahun 2018 dapat dilihat dari Tabel 5, dari penilaian peserta yaitu secara total rata-rata evaluasi menunjukkan peningkatan dari 4,68 menjadi 4,75 dari skala 5. Pada masing-masing mata pelatihan seluruhnya menunjukkan peningkatan dari rata-rata harapan dibandingkan dengan kenyataan. Informasi tersebut dapat memberikan gambaran bahwa pengajar pada PPK IV Angkatan 2 dapat berkontribusi positif pada saat menyampaikan materi kepada rata-rata peserta pelatihan tersebut



Evaluasi pengajar PPK IV Angkatan 3 tahun 2018 dari penilaian peserta yaitu secara total rata-rata evaluasi sangat baik ditunjukkan dengan peningkatan nilai ekspektasi 4,37 menjadi nilai kenyataan 4,39 pada skala 5. Namun pada empat mata pelatihan menunjukkan penurunan nilai evaluasi peserta dari rata-rata ekspektasi dibandingkan dengan kenyataan.

Tabel 5. Evaluasi Pengajar PPK IV Angkatan 2 Tahun 2018

No	Mata Pelajaran	Pengetahuan Pengajar		Kemampuan Pengajar		Rata-rata Ekspektasi	Rata-rata Kenyataan	Kategori
		Rata-rata Ekspektasi	Rata-rata Kenyataan	Rata-rata Ekspektasi	Rata-rata Kenyataan			
1	Pembukaan dan ceramah current issue	4,61	4,70	4,65	4,70	4,63	4,70	Sangat baik
2	Pengenalan kompetensi	4,61	4,65	4,65	4,70	4,63	4,67	Sangat baik
3	Leadership	4,70	4,78	4,74	4,83	4,72	4,80	Sangat baik
4	Integrity	4,61	4,65	4,65	4,70	4,63	4,67	Sangat baik
5	Stakeholder Orientation	4,70	4,78	4,74	4,83	4,72	4,80	Sangat baik
6	Teamwork and Collaboration	4,70	4,74	4,74	4,83	4,72	4,78	Sangat baik
7	Drive for Result	4,65	4,65	4,70	4,74	4,67	4,70	Sangat baik
8	Quality Improvement	4,70	4,70	4,74	4,74	4,72	4,72	Sangat baik
9	Individual Development Plan dan Coaching Session	4,59	4,68	4,77	4,82	4,68	4,75	Sangat baik
10	Leadership Sharing Experience	4,59	4,93	4,75	4,90	4,67	4,92	Sangat baik
	Rata-rata	4,64	4,73	4,72	4,77	4,68	4,75	Sangat baik

Terdapat empat mata pelatihan yang memperoleh kategori baik sedangkan lima mata pelatihan diperoleh kategori sangat baik. Informasi tersebut dapat memberikan gambaran bahwa pelatihan pada PPK IV Angkatan 3 perlu diperhatikan beberapa hal tertentu yang menyebabkan peserta memberikan nilai evaluasi yang belum sesuai dengan harapan. Pada Tabel 6. merupakan evaluasi terhadap pengajar dengan membandingkan antara harapan dan kenyataan pada PPK IV Angkatan 3 Tahun 2018

Tabel 6. Evaluasi Pengajar PPK IV Angkatan 3 Tahun 2018

No	Mata Pelajaran	Pengetahuan Pengajar		Kemampuan Pengajar		Rata-rata Ekspektasi	Rata-rata Kenyataan	Kategori
		Rata-rata Ekspektasi	Rata-rata Kenyataan	Rata-rata Ekspektasi	Rata-rata Kenyataan			
1	Pembukaan dan ceramah current issue	4,41	4,18	4,25	4,10	4,33	4,14	Baik
2	Pengenalan kompetensi	4,25	3,90	4,20	3,90	4,23	3,90	Baik
3	Leadership	4,26	3,95	4,16	4,00	4,21	3,97	Baik
4	Integrity	4,32	4,21	4,37	4,32	4,34	4,26	Sangat baik
5	Teamwork and Collaboration	4,37	4,79	4,47	4,79	4,42	4,79	Sangat baik
6	Drive for Result	4,50	4,70	4,45	4,70	4,48	4,70	Sangat baik
7	Quality Improvement	4,11	4,22	4,24	4,19	4,17	4,20	Baik
8	Individual Development Plan dan Coaching Session	4,36	4,47	4,40	4,43	4,54	4,57	Sangat baik
9	Leadership Sharing Experience	4,50	4,85	4,60	4,80	4,55	4,83	Sangat baik
	Rata-rata	4,36	4,39	4,38	4,38	4,37	4,39	Sangat baik

Pada Tabel 7. diperoleh data evaluasi pengajar PPK IV Angkatan 4 tahun 2018 dari penilaian peserta yaitu secara total rata-rata evaluasi menunjukkan peningkatan dari 4,37 menjadi 4,48 dari skala 5. Pada masing-masing mata pelatihan menunjukkan peningkatan dari rata-rata harapan dibandingkan dengan kenyataan, hanya satu mata pelatihan yang mengalami penurunan serta satu mata pelatihan yang penilaiannya tetap. Informasi tersebut dapat memberikan gambaran bahwa pengajar pada PPK IV Angkatan 4 dapat berkontribusi positif pada saat menyampaikan materi kepada rata-rata peserta pelatihan tersebut.

Tabel 7. Evaluasi Pengajar PPK IV Angkatan 4 Tahun 2018

No	Mata Pelajaran	Pengetahuan Pengajar		Kemampuan Pengajar		Rata-rata Ekspektasi	Rata-rata Kenyataan	Kategori
		Rata-rata Ekspektasi	Rata-rata Kenyataan	Rata-rata Ekspektasi	Rata-rata Kenyataan			
1	Pembukaan dan ceramah current issue	4,33	4,58	4,42	4,58	4,38	4,58	Sangat baik
2	Pengenalan kompetensi	4,33	4,42	4,33	4,42	4,33	4,42	Sangat baik
3	Leadership	4,36	4,18	4,27	4,36	4,32	4,27	Sangat baik
4	Integrity	4,43	4,57	4,43	4,29	4,43	4,43	Sangat baik
5	Stakeholder Orientation	4,27	4,55	4,27	4,55	4,27	4,55	Sangat baik
6	Teamwork and Collaboration	4,55	4,73	4,45	4,64	4,50	4,68	Sangat baik
7	Drive for Result	4,38	4,50	4,40	4,40	4,39	4,45	Sangat baik
8	Quality Improvement	4,44	4,78	4,60	4,80	4,52	4,79	Sangat baik
9	Individual Development Plan dan Coaching Session	4,43	4,57	4,57	4,63	4,50	4,59	Sangat baik
10	Leadership Sharing Experience	4,33	4,50	4,42	4,42	4,38	4,46	Sangat baik
	Rata-rata	4,38	4,53	4,37	4,46	4,37	4,48	Sangat baik

D. Evaluasi Pre Test dan Post Test

Hasil penelitian dari evaluasi level 2 Kirkpatrick Model diperoleh dari hasil perbandingan antara *pre test* dan *post test* dari peserta PPK IV periode 2 sampai dengan 4 tahun 2018 berjumlah 87 peserta. Pertanyaan yang diujikan sesuai dengan materi yang diberikan pada pelatihan untuk mengetahui tingkat perubahan terhadap materi sebelum dan sesudah pelatihan. Pada Tabel 8 dapat dilihat perubahan yang terjadi atas tingkat pemahaman dari para peserta.

Tabel 8. Hasil Pre Test dan Post Test Pelatihan Peningkatan Kompetensi Eselon IV Angkatan II Tahun Anggaran 2018

No	Unit Kerja	Pre-Test	Post-Test	Peningkatan
1	BPPK	10	12	2
2	DJA	14	14	0
3	BPPK	11	14	3
4	SETJEN	12	12	0
5	DJBC	10	10	0
6	BKF	14	14	0
7	BPPK	13	16	3
8	DJBC	12	14	2
9	DJBC	10	15	5
10	DJBC	10	16	6
11	DJBC	10	14	4
12	DJBC	10	13	3
13	DJBC	7	16	9
14	SETJEN	14	14	0
15	SETJEN	11	15	4
16	DJBC	11	11	0
17	DJBC	15	16	1
18	SETJEN	10	12	2
19	SETJEN	13	13	0
20	DJBC	16	18	2
21	BPPK	8	15	7
22	SETJEN	10	15	5

Jumlah peserta peserta PPK IV Angkatan 2 tahun 2018 sejumlah 22 dengan 15 peserta mengalami peningkatan pengetahuan atau sebesar 68,2 persen dari jumlah keseluruhan peserta PPK IV. Tujuh orang peserta atau 31,8 persen tidak mengalami perubahan dengan memperoleh nilai ujian *pre test* dan *post test* yang sama.

Pada Tabel 9. diperoleh hasil *pre-test* dan *post-test* dengan jumlah peserta PPK IV Angkatan 3 tahun 2018 sejumlah 25 dengan 23 peserta mengalami peningkatan pengetahuan atau sebesar 92 persen dari jumlah keseluruhan peserta PPK IV. Dua orang peserta atau 8 persen tidak mengalami perubahan dengan memperoleh nilai ujian *pre test* dan *post test* yang sama

Tabel 9. Hasil Pre Test dan Post Test Pelatihan Peningkatan Kompetensi Eselon IV Angkatan
3 Tahun Anggaran 2018

No	Unit Kerja	Pre-Test	Post-Test	Peningkatan
1	DJP	12	12	0
2	DJP	10	13	3
3	DJP	8	16	8
4	DJP	11	17	6
5	DJP	0	12	12
6	DJP	10	13	3
7	DJP	9	13	4
8	DJP	13	16	3
9	DJP	13	17	4
10	DJP	14	17	3
11	DJP	11	17	6
12	DJP	9	12	3
13	DJP	10	13	3
14	DJP	9	15	6
15	DJP	12	16	4
16	DJP	11	14	3
17	DJP	11	16	5
18	DJP	9	17	8
19	DJP	11	11	0
20	DJP	7	12	5
21	DJP	11	14	3
22	DJP	11	12	1
23	DJP	8	15	7
24	DJP	10	17	7
25	DJP	10	17	7

Jumlah peserta peserta PPK IV Angkatan 4 tahun 2018 sejumlah 26 dengan 19 peserta mengalami peningkatan pengetahuan atau sebesar 73 persen dari jumlah keseluruhan peserta PPK IV. Tujuh orang peserta atau 27 persen tidak mengalami perubahan dengan memperoleh nilai ujian *pre test* dan *post test* yang sama. Pada Tabel 10. diperoleh data hasil *pre-test* dan *post-test* pada PPK IV Angkatan 4 Tahun 2018.

Tabel 10. Hasil Pre Test dan Post Test Pelatihan Peningkatan Kompetensi Eselon IV
Angkatan IV Tahun Anggaran 2018

No	Unit Kerja	Pre-Test	Post-Test	Peningkatan
1	BPPK	16	16	0
2	DJBC	0	15	15
3	DJPPR	0	14	14
4	SETJEN	12	14	2
5	DJBC	12	15	3
6	DJBC	11	11	0
7	BPPK	12	12	0
8	DJA	11	14	3
9	BPPK	11	11	0
10	DJBC	12	13	1
11	BPPK	14	15	1
12	DJBC	12	18	6
13	SETJEN	12	12	0
14	DJBC	7	10	3
15	DJBC	0	17	17
16	BPPK	10	16	6
17	SETJEN	13	13	0
18	BPPK	0	12	12
19	SETJEN	10	11	1
20	DJPPR	15	15	0
21	SETJEN	13	14	1
22	BPPK	13	15	2
23	ITJEN	13	14	1
24	DJBC	7	14	7
25	DJBC	9	16	7
26	DJBC	9	17	8

E. Evaluasi setelah Pelatihan

Data responden yang memberikan penilaian berdasarkan tingkat pendidikan serta pangkat dan golongan terdapat pada Tabel 11. yang memberikan informasi sebaran responden terkait Pendidikan serta Tabel 12. tentang sebaran pangkat dan golongan. Pada Tabel 11. diketahui bahwa jumlah responden terbanyak pada tingkat pendidikan strata 2 yaitu 65 atau 44 persen sedangkan responden paling sedikit yaitu pada tingkat Pendidikan SMA/Sederajat yaitu 1 responden atau 0,01 persen.

Tabel 11. Tingkat Pendidikan Responden PPK IV

SMA/ Sederajat	Diploma I	Diploma III	Diploma IV	Strata 1	Strata 2	Jumlah
1	10	15	6	50	65	147

Pada Tabel 12. diketahui bahwa jumlah responden paling besar pada pangkat Penata Tingkat I dan golongan III/d sejumlah 48 responden atau 33 persen sedangkan jumlah responden terkecil adalah pada pangkat Pengatur Muda golongan II/a dengan jumlah 3 responden atau 0,02 persen

Tabel 12. Pangkat dan Golongan Responden PPK IV

II/a	II/b	II/c	II/d	III/a	III/b	III/c	III/d	IV/a	IV/b
3	4	6	11	11	9	17	48	24	14

F. Pengujian Kuesioner

Pengujian atas kuesioner dilakukan menggunakan uji validitas dan reabilitas. Uji validitas menggunakan *Pearson Correlation* diperoleh hasil di atas 0,621 yang signifikan pada level 0,01 (2-tail). Pengujian reabilitas menggunakan *Cronbach's Alpha* diperoleh 0,992 yang signifikan pada level 0,01. Dari hasil uji validitas dan reabilitas, maka dapat diambil suatu kesimpulan kuesioner yang digunakan layak untuk penelitian. Data hasil penilaian dari kuesioner yang telah disampaikan kepada responden terdiri dari dua bagian untuk melihat perbedaan sebelum dan sesudah pelaksanaan PPK IV bagi pejabat yang mengikuti. Responden terdiri dari bawahan, rekan setingkat (*peer*), pejabat bersangkutan serta atasan. Keseluruhan data yang disampaikan memberikan informasi jumlah responden sebanyak 147 dengan 22 pertanyaan kuesioner yang menggambarkan enam kompetensi manajerial. Responden terdiri dari atasan, *peer*, bawahan serta alumni karena menggunakan evaluasi 360 derajat, sehingga tidak hanya peserta PPK IV yang diberikan kuesioner.

Pada Tabel 13. menunjukkan responden yang melakukan pengisian kuesioner PPK Eselon IV. Responden yang mengisi kuesioner terdiri dari rekan (*peer*) berjumlah 43 pejabat, bawahan berjumlah 46 pegawai, atasan 22 serta alumni berjumlah 36 pejabat. Dillman dalam Cooper dan Schindler (2001) mengemukakan bahwa tingkat pengembalian kuesioner sebesar 30% dipandang memuaskan, sehingga responden alumni yang mengisi kuesioner dibandingkan

dengan jumlah peserta PPK IV yaitu 36 dibagi 87 menghasilkan persentase 41 persen dan memenuhi syarat untuk dilakukan penelitiannya.

Tabel 13. Responden Kuesioner PPK IV

Responden	Jumlah	Persentase
Rekan (peer)	43	29%
Bawahan	46	31%
Atasan	22	15%
Peserta/Alumni	36	25%
Total	147	

Setelah dilakukan penelitian atas data yang dikumpulkan, maka diperoleh informasi penilaian atas kompetensi manajerial sebelum dan sesudah PPK IV. Pada Tabel 14. dapat dilihat data dimaksud dengan jumlah kuesioner yang menjadi penilaian kompetensi manajerial sejumlah 22 kuesioner.

Tabel 14. Perubahan Penilaian Sebelum dan Sesudah PPK IV

No	Kuesioner Kompetensi Manajerial	Sebelum PPK IV (Mean)	Setelah PPK IV (Mean)	Perubahan
1	TW1	7,16	8,83	1,67
2	TW2	7,28	8,87	1,59
3	TW3	7,17	8,78	1,61
4	TW4	7,34	8,93	1,59
5	TW5	7,66	9,06	1,4
6	IT1	7,61	8,98	1,37
7	IT2	7,59	8,95	1,36
8	IT3	7,73	9,09	1,36
9	QI1	7,61	9,03	1,42
10	QI2	7,43	8,94	1,51
11	QI3	7,59	9,05	1,46
12	QI4	7,67	9,07	1,4
13	DR1	7,39	8,76	1,37
14	DR2	7,63	9,07	1,44
15	DR3	7,85	9,14	1,29
16	SO1	7,76	9,09	1,33
17	SO2	7,52	8,87	1,35
18	SO3	7,49	8,82	1,33
19	L1	7,64	9,01	1,37
20	L2	7,64	9,01	1,37
21	L3	7,59	8,94	1,35
22	L4	7,51	8,86	1,35

Kuesioner menggunakan skala 1-10 dengan nilai tengah adalah 5 dan 6. *Mean* merupakan nilai rata-rata dari seluruh responden pada salah satu indikator kompetensi yang ditanyakan. Pada seluruh kuesioner yang diperoleh dari penilaian responden dihasilkan perubahan yang positif yaitu terjadi peningkatan nilai dari sebelum dan sesudah PPK IV. Peningkatan yang paling besar terdapat pada kuesioner *teamwork and collaboration* (TW1) dengan perubahan nilai 1,67. Peningkatan yang paling rendah terdapat pada kuesioner *drive for result* (DR3) yaitu dengan selisih 1,29.

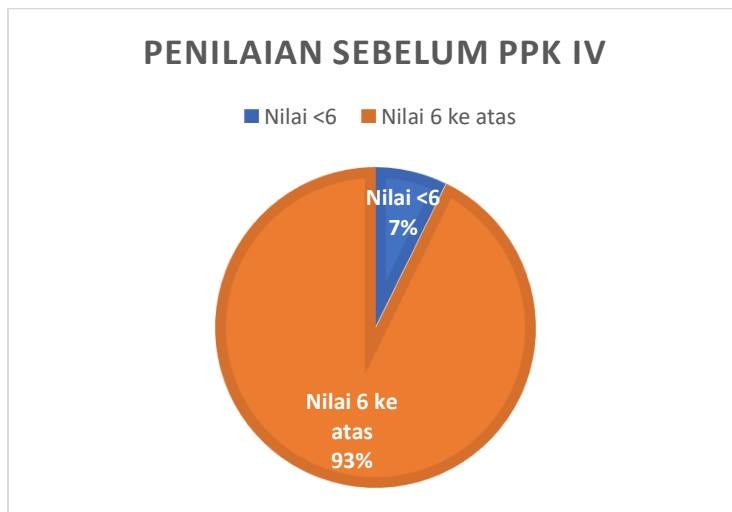
Data kuesioner yang telah diisi oleh responden dalam memberikan gambaran atas peserta PPK IV sebelum mengikuti pelatihan terdapat pada Tabel 15. serta menjadi pembandingan dengan peserta setelah mengikuti PPK IV

Tabel 15. Data Penilaian sebelum PPK IV

Nilai <6	Nilai 6 ke atas	Jumlah data
254	3234	3488

Penilaian menggunakan skala sepuluh sehingga batas tengah adalah angka lima dan enam. Pada tabel data penilaian sebelum PPK IV terdapat data penilaian yang masih di bawah enam sebagai batas tengah berjumlah 254 data atau sebesar 7 % dari keseluruhan data berjumlah 3488. Kondisi ini menunjukkan masih terdapat penilaian kompetensi manajerial yang kurang pada peserta PPK IV sebelum pelatihan dilaksanakan.

Pada Gambar 5. menunjukkan persentase penilaian yang masih di bawah 6 yaitu 7 % serta yang memiliki nilai 6 ke atas sebesar 93 %.



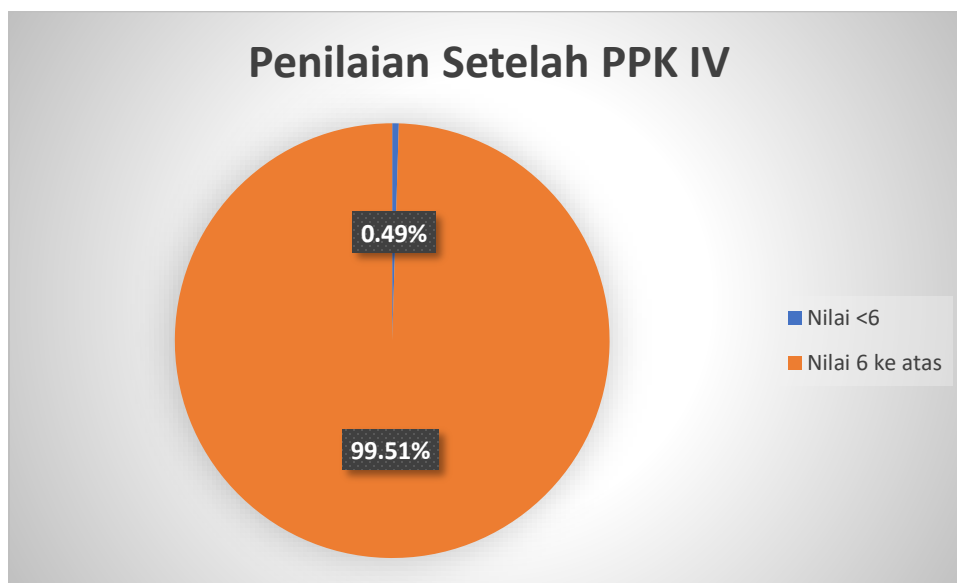
Gambar 5. Penilaian Sebelum PPK IV

Pada Tabel 16. penilaian setelah PPK IV menunjukkan peningkatan kompetensi manajerial dengan penurunan jumlah data dengan nilai di bawah 6 yaitu sebesar 17 data. Hal ini mengindikasikan adanya peningkatan penilaian atas kompetensi manajerial peserta PPK IV setelah mengikuti pelatihan.

Tabel 16. Data Penilaian Setelah PPK IV

Nilai <6	Nilai 6 ke atas	Jumlah data
17	3471	3488

Gambar 6. Penilaian setelah PPK IV menunjukkan persentase data penilaian di bawah 6 turun menjadi 0,49 % sehingga dapat memberikan informasi pelaksanaan PPK IV berperan untuk meningkatkan kemampuan manajerial pejabat yang mengikuti pelatihan.



Gambar 6. Penilaian Setelah PPK IV

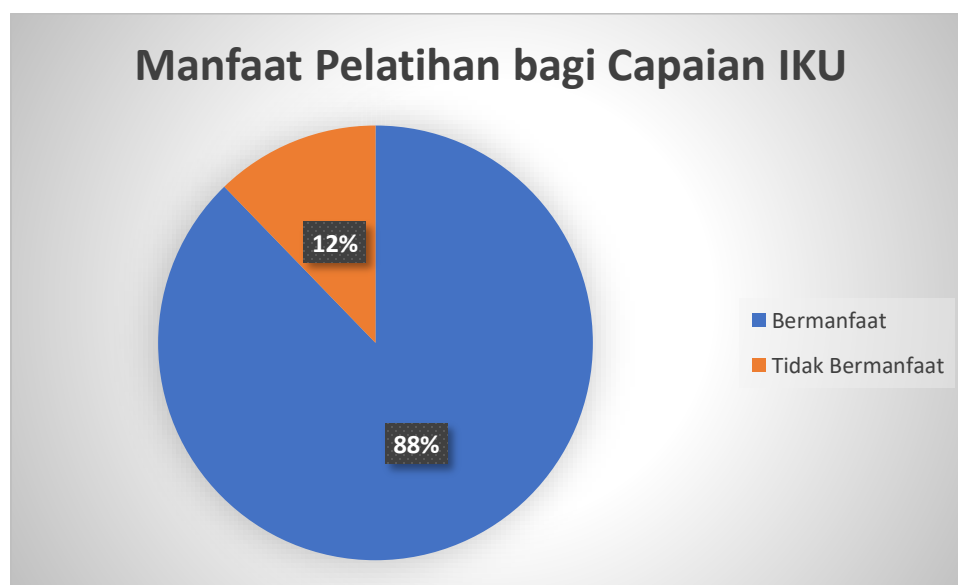
Manfaat PPK IV terhadap Capaian IKU

Responden memberikan tanggapan atas pelaksanaan PPK IV terhadap capaian IKU peserta yaitu kegiatan pelatihan bermanfaat bagi capaian target IKU seperti pada Tabel 17.

Tabel 17. Manfaat Pelatihan terhadap Capaian Target IKU

Bermanfaat	Tidak Bermanfaat	Total
129	18	147

Pada Gambar 7. diperoleh bahwa PPK IV memiliki manfaat dalam pencapaian IKU dengan 88 % hasil kuesioner yang diperoleh menyatakan bermanfaat, sedangkan 12 % menyatakan tidak bermanfaat. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden menerima manfaat dari PPK IV bagi tercapainya IKU.



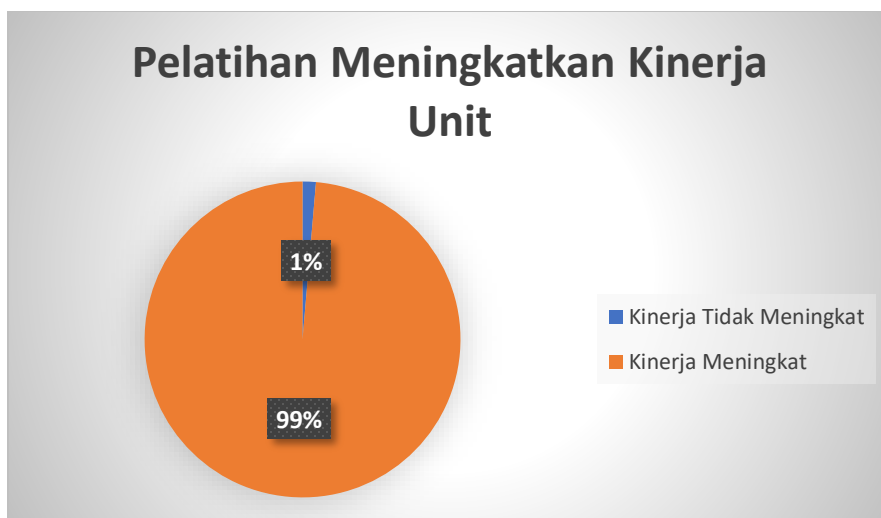
Gambar 7. Manfaat Pelatihan bagi Capaian IKU

Kontribusi PPK IV pada Peningkatan Kinerja Unit

Pada kuesioner juga disampaikan tanggapan bagi responden atas peningkatan kinerja unit dari pelaksanaan PPK IV pejabat yang mengikuti, seperti terdapat pada Tabel 18.

Tabel 18. PPK IV Berkontribusi pada Peningkatan Kinerja Unit

Bermanfaat	Tidak Bermanfaat	Total
145	2	147



Gambar 8. Pelatihan Meningkatkan Kinerja Unit

Berdasarkan data pada Gambar 8. maka dapat menjadi bagian informasi yang dapat diperoleh dari hasil kuesioner yaitu responden memberikan tanggapan yang positif atas PPK IV dengan 99 % atau 145 pegawai menilai pelatihan meningkatkan kinerja unit, sedangkan 1 % atau 2 responden memberikan penilaian bahwa PPK IV tidak menyebabkan kinerja unit meningkat.

PEMBAHASAN

A. Penyelenggaraan PPK IV

Faktor-faktor yang berperan dalam keberhasilan pelatihan secara garis besar berasal dari proses penyelenggaraan serta peran pengajar. Pada suatu kegiatan pelatihan, penyelenggaraan mempunyai fungsi sebagai pendukung kelancaran kegiatan karena seluruh kegiatan pelatihan dari awal sampai akhir dapat berjalan dengan lancar merupakan hasil kerja para penyelenggara. Pada sisi lainnya, pengajar menjadi faktor yang sangat penting apakah materi dapat disampaikan dan diterima dengan baik oleh peserta. Faktor pengajar memiliki dua hal yang perlu diperhatikan yaitu pengetahuan serta kemampuan dalam menyampaikan materi. Pelatihan harus lebih peka terhadap kebutuhan peserta serta berusaha menciptakan tugas sebagai bentuk layanan kepada stakeholder. Pemenuhan kebutuhan dimaksud harus dilakukan dengan sumber daya pengajar yang selalu berkembang sesuai dengan kebutuhan serta organisasinya (Farhad, 1994).

Dinamika dalam penyelenggaraan pelatihan dapat terjadi yang disebabkan oleh beberapa kondisi. Pelaksanaan PPK IV oleh Pusdiklat PSDM menjadi menarik untuk diteliti, salah satu titik perhatian adalah tempat penyelenggaraan. Keputusan pimpinan BPPK yang memindahkan lokasi pelatihan Pusdiklat PSDM dari Bintaro ke Pusdiklat Pajak pada bulan Juli

tahun 2018, pada awalnya menimbulkan beberapa masalah. Ketersediaan ruang kelas yang memadai menjadi salah satu perhatian bagi penyelenggaraan pelatihan Pusdiklat PSDM. Kondisi tersebut dapat berpengaruh terhadap kenyamanan para peserta pelatihan. Ruang pelatihan yang digunakan secara fisik kurang mendukung kegiatan pelatihan karena masih diperlukan beberapa perbaikan termasuk fasilitas pendukung yaitu ruang kamar kecil serta tempat makan. Kondisi sarana dan prasarana tersebut menjadi perhatian peserta seperti terlihat dalam evaluasi penyelenggaraan sehingga menjadi masukan yang perlu segera ditindaklanjuti oleh pihak penyelenggara.

Pengajar pada PPK IV merupakan unsur penting dalam keberhasilan peserta mengikuti pelatihan. Pengetahuan serta kemampuan dalam menyampaikan materi dapat mempengaruhi pemahaman peserta. Pengetahuan termasuk pengalaman dalam bidang tertentu mendukung penyusunan materi pelatihan sesuai dengan kurikulum serta kebutuhan peserta. Metode penyampaian materi dalam kelas termasuk hubungan komunikasi yang baik menjadi pendorong keberhasilan pelaksanaan pelatihan. Hasil evaluasi pengajar secara umum telah menunjukkan tingkat kepuasan dari peserta, walaupun masih terdapat beberapa pelatihan yang perlu ditingkatkan baik dari materi maupun metode penyampaiannya. Pengajar bukan hanya sekedar *maintainer* yang *identical* dengan peran sebagai administrator serta praktisi pelatihan, yang hanya memperhatikan kondisi dan waktu di tempat pelatihan. Pengajar dalam melaksanakan tugas hendaknya menggunakan konsep sebagai agen perubahan yaitu berkepentingan terhadap keberhasilan dan perkembangan dari peserta serta dampaknya terhadap organisasi (Analout, 1994).

Hasil PPK IV yang secara langsung dapat diamati adalah dengan dilakukannya perbandingan data hasil *pre test* dan *post test*. Tahap tersebut merupakan evaluasi level 2 dari model evaluasi Kirkpatrick yang menggambarkan perubahan perilaku (pengetahuan) setelah dilaksanakan pelatihan. Pengujian tersebut secara umum menjelaskan sebagian besar peserta angkatan 2 (53,5 persen) mengalami kenaikan nilai. Pada angkatan 3 sebesar 85 persen serta angkatan 4 sebesar 60 persen mengalami kenaikan nilai. Kondisi ini menunjukkan bahwa pelatihan yang dilaksanakan dapat berkontribusi terhadap peserta. Perhatian yang perlu diberikan adalah masih terdapat sebagian peserta yang nilai tesnya tidak berubah bahkan menurun. Kondisi ini perlu dilihat lebih jauh apakah karena peserta dari awal sudah memperoleh nilai yang tinggi sehingga hasil kedua tes tidak berubah bahkan menurun atau terdapat faktor lain yang bersifat individual yang berpengaruh.

B. Kompetensi Manajerial dalam Unit Organisasi

Perubahan kompetensi manajerial yang terjadi pada peserta PPK IV menjadi tolok ukur penting untuk mengetahui efektivitas pelaksanaan pelatihan. Secara keseluruhan hasil kuesioner yang diberikan oleh responden menunjukkan adanya perubahan yang lebih baik bagi pejabat yang mengikuti PPK IV. Data yang diperoleh dari responden terhadap enam kompetensi manajerial yaitu *leadership, teamwork and collaboration, stakeholder orientation, integrity, drive for result* serta *quality improvement* dihasilkan peningkatan dari sebelum pelatihan dibandingkan setelah mengikuti pelatihan. Penilaian atas kompetensi manajerial setelah mengikuti pelatihan seluruhnya di atas 8,5 dari skala 10, menunjukkan kontribusi yang signifikan dari pelatihan tersebut. Responden yang memberikan penilaian berbeda atas kuesioner setelah pelaksanaan pelatihan, dapat dilihat di lampiran, namun tidak menjadi perhatian utama karena hanya 3 dari 146 responden yang memberikan penilaian di bawah 6. Data kuesioner yang nilainya lebih kecil dari 6 juga mengalami penurunan dari sebelum pelatihan sebesar 7 persen menjadi hanya 0,45 persen. Hasil tersebut menjadi indikator bahwa PPK IV berperan dalam peningkatan kompetensi manajerial peserta. Kondisi ini menjadi penting terlepas dari masih belum sempurnanya pelaksanaan PPK IV seperti yang terlihat dari evaluasi penyelenggara serta pengajar, namun di sisi lain menjadi salah satu pendorong peningkatan kompetensi manajerial peserta.

Responden memberikan tanggapan pada kuesioner bahwa PPK IV memiliki manfaat bagi tercapainya IKU pejabat yang mengikuti pelatihan. Sebanyak 88 persen responden menyatakan bahwa PPK IV berperan dalam pencapaian IKU sehingga semakin jelas hubungan antara pelaksanaan PPK IV dengan capaian kinerja pejabat yang tentunya berpengaruh dengan kinerja seluruh anggota tim. Berkaitan dengan dampak PPK IV terhadap organisasi, dari hasil kuesioner diperoleh data 99 persen responden menyatakan bahwa terdapat kontribusi PPK IV terhadap kinerja unit organisasi. Hasil tersebut memberikan gambaran secara umum bahwa peningkatan kompetensi manajerial pejabat eselon IV dari hasil pelatihan memberikan dampak terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan dengan penambahan kemampuan dari sisi *soft competency* yang dipadukan dengan kompetensi teknis lainnya.

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

1. Penyelenggaraan PPK IV telah memberikan kontribusi pada peningkatan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja manajerial peserta.

2. PPK Eselon IV secara umum telah berjalan baik, namun kondisi sarana dan prasarana tersebut menjadi perhatian peserta seperti terlihat dalam evaluasi penyelenggaraan PPK IV sehingga menjadi masukan yang perlu ditindaklanjuti oleh pihak penyelenggara. Pengajar PPK IV telah memberikan kontribusi pada peningkatan pengetahuan peserta. Hasil ujian yang dilaksanakan peserta sebelum dan sesudah pelatihan secara garis terjadi perubahan yang meningkat, namun perlu diperhatikan masih terdapat beberapa peserta yang memperoleh nilai tetap.

B. Saran

Penelitian ini merupakan gambaran secara umum dalam melihat kaitan antara PPK IV dengan organisasi. Hasil pembahasan belum sampai kepada hubungan yang mempengaruhi antar variabel sehingga perlu dilaksanakan penelitian selanjutnya yang lebih mendalam. Kendala yang dihadapi terutama ketersediaan data yang memadai untuk melakukan kajian pengaruh hubungan antar variabel. Penelitian yang telah dilakukan masih jauh dari sempurna sehingga diharapkan para pihak yang berkepentingan dapat melaksanakan perbaikan berikutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Dubois, D., & Rothwell, W. 2004. **Competency-Based or a Traditional Approach to Training.** *T & D*, 58(4), 46
- Fadri, Hayatul. 2017. **Analisis Kinerja Karyawan pada PT Perindustrian dan Perdagangan Bangkinang.** Fakultas Ekonomi, Universitas Riau, Pekanbaru
- Farhad, Analoui. 1994. Training and Development the Role of Trainer. Development & Project Planning Centre. University of Bradford. Bradford. UK
- Herawaty. 2005. Pengaruh Pengembangan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Unit Desa di Sentani Jayapura. *Jurnal Ekonomi Bisnis*, Tahun 10, No. 2, Hal. 425-440
- Hermanto. 2005. **Analisis Pengaruh Pelatihan, Pendidikan dan Pembinaan Karyawan terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Kabupaten Sorong.** *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol. 3, No. 2, Hal. 131-139
- Kandou, E.E. 2013. **Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karyawan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Studi pada PT. Air Manado).** Manado. Ejournal.unsrat.ac.id
- Keputusan Menteri Keuangan Nomor 467 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Kinerja di Kementerian Keuangan
- Mathis L Robert, John.H. Jackson. 2002. **Sumber Daya Manusia.** Jakarta: PT. Salemba Empat.
- Muizu, W.O.Z dan Budiarti Lisa, 2017. **Dampak Program Pelatihan terhadap Kompetensi Digital Karyawan PT. Belant Persada di Bandung.** Bandung. Prosiding Seminar Nasional Multi Disiplin Ilmu & Call for Papers Unisbank ke-3
- Noe, Raymond A. John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, and Patrick M. Whight. 2005. **Human Resource Management: Gaining and Competitive advantage.** Fourth Edition. USA: McGraw-Hill
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 219 Tahun 2017 tentang Penilaian Kompetensi Manajerial melalui *Assessment Center* di Lingkungan Kementerian Keuangan
- Reader Barry, Jay Heizer. 2001. **Prinsip-Prinsip Manajemen Operasional.** Jakarta: Salemba Empat
- Rivai, Veithzal. 2004, **Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik.** Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Susilowati, 2016. **Dampak Penyelenggaraan Pelatihan terhadap Peningkatan Kinerja Pamong Belajar SKB di Eks Karesidenan Semarang.** Semarang. Journal.unnes.ac.id
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Republik Indonesia

**PENGARUH PEMBELAJARAN ELEKTRONIK (e-LEARNING) MELALUI KLC
BPPK TERHADAP MUTU BELAJAR PESERTA PELATIHAN**



Nama Peneliti/Pengkaji I : Egrita Buntara
NIP : 197206091999031001
Jabatan : Widyaiswara Ahli Madya

Nama Peneliti/Pengkaji II : Daniel Pangaribuan
NIP : 195807281981011001
Jabatan : Widyaiswara Ahli Utama

**PUSDIKLAT PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEUANGAN
JAKARTA
2019**

PENGARUH PEMBELAJARAN ELEKTRONIK (e-LEARNING) MELALUI KLC BPPK TERHADAP MUTU BELAJAR PESERTA PELATIHAN

DAFTAR ISI

ABSTRAKSI	44
PENDAHULUAN	45
A. Latar Belakang	45
B. Rumusan Masalah	47
C. Maksud dan Tujuan	47
D. Ruang Lingkup	47
E. Manfaat	47
TINJAUAN PUSTAKA	47
A. E-learning	47
B. Mutu Belajar	49
C. Penelitian Terdahulu	51
D. Kerangka Pemikiran	52
METODE PENELITIAN	52
A. Desain Penelitian	52
B. Populasi dan Sample Penelitian	53
C. Teknik Pengumpulan Data	
Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang dipergunakan adalah:	53
D. Definisi Operasional Variabel	54
E. Pengukuran Skala	57
METODE ANALISIS	58
A. Evaluasi <i>Measurement (Outer)</i> Model	59
B. Uji Reliabilitas	60
C. Pengujian Model Struktural (<i>Inner</i> Model)	60
D. Evaluasi Goodness of Fit	61

E. Pengujian Hipotesis (Resampling Bootstraping).....	61
ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	62
A. Deskripsi Objek Penelitian.....	62
B. Pengujian Data dan Model Penelitian	63
C. Pengujian Model Pengukuran (Outer Model)	64
D. Pengujian Validitas Konstruk.....	64
E. Uji Reabilitas	69
F. Pengujian Hipotesis	70
PEMBAHASAN	72
A. E-Learning melalui KLC Kemenkeu untuk pelatihan PPSDM	72
B. Mutu Belajar Siswa Pelatihan PPSDM dengan metode E-learning	74
C. Pengaruh E-Learning terhadap Mutu Belajar Siswa	75
SIMPULAN, KETERBATASAN PENELITIAN DAN SARAN.....	77
A. Simpulan	77
B. Saran.....	77
C. Keterbatasan penelitian	77
DAFTAR PUSTAKA.....	79

ABSTRAKSI

Tahun 2017, BPPK telah mengembangkan *Kemenkeu Learning Center (KLC)*, yang merupakan portal pembelajaran daring tentang keuangan negara yang bisa diakses siapa saja, kapan saja, dan dimana saja. Penerapan strategi pembelajaran baru di BPPK mendapat sambutan yang cukup antusias dari *stakeholders*. Di tahun 2018, frekuensi penyelenggaraan program pembelajaran dengan berbagai metode tersebut lebih tinggi seiring dengan meningkatnya variasi dan jumlah program yang dikembangkan dalam rangka implementasi *Corpu*. Banyak hal telah disiapkan dan dikembangkan oleh BPPK untuk mengakomodasi upaya peningkatan kapasitas sumber daya manusia di Kementerian Keuangan. Diharapkan nantinya 70% pelatihan yang ada dapat dilaksanakan dengan metode *e-learning*. Sebagai langkah awal, perlu kiranya evaluasi dini atas metode *e-learning* yang telah dilaksanakan, sehingga dapat dilakukannya perbaikan-perbaikan awal demi kesempurnaan pelaksanaan pelatihan dengan metode *e-learning*. Bagaimana pengaruh pelatihan elektronik/ *e-learning* di BPPK terhadap mutu belajar peserta pelatihan? Penelitian ini menggunakan metode deskriptif verifikatif, dimana mempunyai tujuan utama menguraikan sesuatu, dan memeriksa benar tidaknya apabila dijelaskan untuk menguji suatu cara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pembelajaran elektronik (*e-learning*) melalui KLC Kemenkeu dapat mempengaruhi mutu belajar peserta pelatihan, dari total sampling pada Pelatihan Penyuluh Anti Korupsi dan pelatihan Diklat PIM IV di PPSDM, BPPK, Kementerian Keuangan. Berdasarkan hasil tersebut disimpulkan, bahwa ada pengaruh positif peran *E-learning* terhadap peningkatan Mutu Belajar.

Kata kunci : *Kemenkeu Learning Center. E-learning dan Mutu Belajar*

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Seiring dengan perkembangan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) yang semakin pesat, kebutuhan akan suatu konsep dan mekanisme pelatihan berbasis TI menjadi tidak terelakkan lagi. Metode pelatihan seperti ini sering disebut dengan istilah *e-learning* (Kusmana, 2011). Konsep yang terkenal dengan sebutan *e-learning* telah membawa pengaruh terjadinya proses transformasi pelatihan konvensional ke dalam bentuk digital, baik secara isi (*contents*) dan sistemnya. Saat ini konsep *e-learning* sudah banyak diterima oleh masyarakat dunia, terbukti dengan maraknya implementasi *e-learning* khususnya di lembaga pendidikan. Kecenderungan untuk mengembangkan *e-learning* sebagai salah satu alternatif pembelajaran di berbagai pelatihan semakin meningkat sejalan dengan perkembangan di bidang teknologi komunikasi dan informasi. Infrastruktur di bidang telekomunikasi yang menunjang penyelenggaraan *e-learning* tidak lagi hanya menjadi monopoli kota-kota besar, tetapi secara bertahap sudah mulai dapat dinikmati oleh mereka yang berada di kota-kota di tingkat kabupaten. Artinya, peserta pelatihan yang berada di kabupaten telah dapat menggunakan fasilitas internet.

BPPK, selaku institusi pendidikan dan pelatihan, dalam penyelenggaraan diklat tidak dapat mengandalkan metode konvensional yang selama ini telah diselenggarakan. BPPK telah mengadopsi metode pelatihan yang sesuai dengan perkembangan teknologi informasi. Perkembangan teknologi informasi, memungkinkan BPPK menyelenggarakan program pelatihan dimana peserta pelatihan dapat melakukan proses belajar tanpa dibatasi waktu dan tempat. Metode ini cocok dengan kondisi demografi dan jumlah pegawai kementerian keuangan yang besar serta tersebar di seluruh pelosok tanah air. *E-learning* merupakan inovasi dalam pembelajaran dimana proses belajar tidak seperti metode konvensional yang hanya mendengarkan uraian materi dari pengajar. Dalam metode *e-learning* peserta diklat juga melakukan aktivitas lain sesuai instruksi dalam kegiatan belajarnya misalnya mengamati, mengerjakan tugas, mendiskusikan kasus, bertanya, dan sebagainya. Materi pelatihan diberikan dalam bentuk media visual yang lebih interaktif yang dapat diakses oleh peserta diklat kapan saja dan dimana saja.



Di tahun 2017, BPPK telah menginisiasi penerapan metode pembelajaran baru, diantaranya *blended learning*, *video micro teaching*, dan *action learning* melalui situs

www.bppk.kemenkeu.go.id. Dari sisi infrastruktur, BPPK mengembangkan *Kemenkeu Learning Center* (KLC), <https://klc.kemenkeu.go.id/>, yang merupakan portal pembelajaran daring tentang keuangan negara yang bisa diakses siapa saja, kapan saja, dan dimana saja. Penerapan strategi pembelajaran baru di BPPK mendapat sambutan yang cukup antusias dari *stakeholders*. Di tahun 2018, frekuensi penyelenggaraan program pembelajaran dengan berbagai metode tersebut lebih tinggi seiring dengan meningkatnya variasi dan jumlah program yang dikembangkan oleh Pusdiklat dalam rangka implementasi Corpu. Peraturan Kepala BPPK nomor PER-4/PP/2017 tentang Pedoman Desain Pembelajaran di Lingkungan Kemenkeu juga membuka kesempatan untuk pengembangan dan inovasi metode pembelajaran baru yang diinisiasi di tahun 2018 lalu, seperti *gamification*, *micro learning* dan *Massive Open Online Course* (MOOC).

Untuk menjawab tuntutan perkembangan teknologi yang cepat tanpa mengabaikan kualitas dari pelatihan terutama mutu belajar peserta pelatihan, salah satu cara untuk menghasilkan proses pembelajaran *e-learning* yang menarik adalah dengan memanfaatkan video sebagai sumber dan media pembelajaran. Berbagai hasil penelitian menunjukkan bahwa orang lebih tertarik belajar menggunakan media video daripada belajar melalui media teks dan gambar diam (Fadhli, 2015). Pembelajaran yang dilakukan dengan media video efektif membuat orang bisa menerima pembelajaran yang diberikan kepadanya (Putri, 2012). Oleh karena itu, PPSDM-BPPK telah banyak menggunakan video sebagai media dan sumber belajar di dalam KLC Kementerian Keuangan.

Keunggulan-keunggulan dari model pembelajaran *e-learning* ini mendorong dilakukannya pencarian bentuk-bentuk terbaik implementasi *e-learning* melalui berbagai kajian, akan tetapi *assesment* atas penerapan *e-learning* masih jarang dilakukan sehingga efektivitas dari *e-learning* tersebut belum diperhatikan. Di PPSDM-BPPK, metode *e-learning* telah berjalan dengan media video di KLC yang telah banyak dikunjungi peserta pelatihan. Demi menjaga kualitas dari proses *e-learning* itu sendiri, perlu diadakan suatu kajian terhadap metode *e-learning* yang telah berjalan, apakah perannya dapat berhasil meningkatkan mutu belajar dengan menggunakan video yang berkualitas sebagai media pendukungnya. PPSDM sendiri pada awal tahun 2019 telah menginisiasi untuk mulai menggunakan metode *e-learning* pada beberapa pelatihannya. Diharapkan nantinya 70% pelatihan yang ada dapat dilaksanakan dengan metode *e-learning*. Sebagai langkah awal, perlu kiranya evaluasi dini atas metode *e-learning* yang telah berlangsung terutama media video yang telah dibuat, sehingga dapat dilakukannya perbaikan-perbaikan awal demi kesempurnaan pelaksanaan pelatihan dengan metode *e-learning*. Penelitian ini berupaya untuk mendapatkan jawaban, apakah pelatihan

dengan metode *e-learning* telah menjawab kebutuhan peserta pelatihan dalam meningkatkan mutu belajarnya, terutama terhadap video yang telah di kunjunginya untuk bahan pembelajaran.

B. Rumusan Masalah

Berasal dari latar belakang di atas, maka penulis perlu merumuskan masalah sebagai berikut:

Bagaimana pengaruh pelatihan elektronik/e-learning di BPPK termasuk di dalamnya video pembelajaran yang membantu pemahaman peserta pelatihan) terhadap mutu belajar peserta pelatihan?

C. Maksud dan Tujuan

Tujuan yang diharapkan dalam Penelitian ini, adalah;
Untuk menganalisis pengaruh pelatihan elektronik (e-learning) di BPPK (termasuk di dalamnya video pembelajaran yang membantu pemahaman peserta pelatihan) terhadap kualitas pelatihan mutu belajar.

D. Ruang Lingkup

Peserta pelatihan dengan metode *e-learning* dan *blended learning* pada Pusdiklat PSDM, yaitu: diklat yang *e-learning* adalah Pelatihan Penyuluh Anti Korupsi Jenjang Pertama; dan yang *blended learning* adalah Diklatpim IV.

E. Manfaat

Penelitian ini memberikan manfaat teoritis dan manfaat praktis, sebagai berikut:

- a. Untuk memberikan sumbangan teoritis bagi pengembangan ilmu, terutama yang berkaitan dengan pelatihan elektronik (*e-learning*) dan kualitas pembelajaran.
- b. Untuk memberikan informasi tambahan sebagai bahan pertimbangan dalam rangka mengambil kebijakan atas pentingnya penerapan pelatihan elektronik (*e-learning*) sebagai upaya dalam meningkatkan kualitas di lingkungan Kementerian Keuangan. Kecerdasan *Adversity*.

TINJAUAN PUSTAKA

A. E-learning

Suatu bentuk pembelajaran jarak jauh yang menggunakan teknologi komputer atau biasanya disebut internet. Henderson dalam Horton (2003) menjelaskan *e-learning* merupakan pembelajaran berbasis web yang bisa diakses dari internet. Kamarga (2000) mendefinisikan *e-learning* sebagai kegiatan belajar yang disampaikan melalui perangkat elektronik komputer yang

memperoleh bahan belajar yang sesuai dengan kebutuhannya. *E-learning* sendiri merupakan salah satu bentuk dari konsep *distance learning*. Bentuk *e-learning* sendiri cukup luas, yaitu sebuah portal yang berisi informasi ilmu pengetahuan yang dapat dikatakan sebagai situs *e-learning*, jadi *e-learning* atau *internet-enabled learning* menggabungkan metode pengajaran dan teknologi sebagai sarana dalam belajar. *E-learning* merupakan proses belajar secara efektif yang dihasilkan dengan cara menggabungkan penyampaian materi secara digital yang terdiri dari dukungan dan layanan dalam belajar.

Setidaknya terdapat tiga fungsi pembelajaran elektronik bagi kegiatan pembelajaran di dalam kelas (*classroom instruction*), yaitu sebagai berikut (Siahaan, 2002), yakni:

1. Sebagai suplemen (tambahan).

Dikatakan berfungsi sebagai suplemen apabila siswa mempunyai kebebasan memilih, apakah akan memanfaatkan materi pembelajaran elektronik atau tidak. Dalam hal ini, tidak ada kewajiban/keharusan bagi siswa untuk mengakses materi pembelajaran elektronik. Sekalipun sifatnya opsional, siswa yang memanfaatkannya tentu akan memiliki tambahan pengetahuan atau wawasan.

2. Sebagai komplemen (pelengkap).

Dikatakan berfungsi sebagai komplemen apabila materi pembelajaran elektronik diprogramkan untuk melengkapi materi pembelajaran yang diterima siswa di dalam kelas. Sebagai komplemen berarti materi pembelajaran elektronik diprogramkan untuk menjadi materi pengayaan (*enrichment*) atau remedial bagi siswa di dalam mengikuti kegiatan pembelajaran konvensional. Materi pembelajaran elektronik dikatakan sebagai *enrichment* apabila kepada siswa yang dapat dengan cepat menguasai/memahami materi pelajaran yang disampaikan pengajar secara tatap muka (*fast learners*) diberikan kesempatan untuk mengakses materi pembelajaran elektronik yang memang secara khusus dikembangkan untuk mereka. Tujuannya agar semakin memantapkan tingkat penguasaan siswa terhadap materi pelajaran yang disajikan pengajar di dalam kelas. Dikatakan sebagai program remedial apabila kepada siswa yang mengalami kesulitan memahami materi pelajaran yang disajikan pengajar secara tatap muka di kelas (*slow learners*) diberikan kesempatan untuk memanfaatkan materi pembelajaran elektronik yang memang secara khusus dirancang untuk mereka. Tujuannya agar siswa semakin lebih mudah memahami materi pelajaran yang disajikan di kelas.

3. Sebagai substitusi (pengganti).

Tujuannya agar para siswa dapat secara fleksibel mengelola kegiatan pembelajaran sesuai dengan waktu dan aktivitas lain sehari-hari siswa. *E-learning* mempermudah interaksi antara siswa dengan bahan atau materi pelajaran. Demikian juga interaksi antara siswa dengan pengajar maupun antara sesama siswa. Siswa dapat saling berbagi informasi atau pendapat mengenai berbagai hal yang menyangkut pelajaran ataupun kebutuhan pengembangan diri siswa.

Indikator-indikator yang terdapat dalam sistem *e-learning* menurut Kumar (2002) adalah:

1. Materi belajar dan soal evaluasi.

Materi dapat disediakan dalam bentuk modul yang disertai dengan soal evaluasi, serta hasil evaluasi dapat ditampilkan. Hasil tersebut dapat dijadikan sebagai tolak ukur dan pelajar mendapatkan apa yang dibutuhkan.

2. Komunitas.

Siswa dapat mengembangkan komunitas *online* untuk memperoleh dukungan dan berbagi informasi yang saling menguntungkan.

3. Pengajar *online*.

Pengajar selalu *online* untuk memberikan arahan kepada siswa, menjawab pertanyaan dan membantu dalam diskusi.

4. Kesempatan bekerja sama.

Adanya perangkat lunak yang dapat mengatur pertemuan *online* sehingga belajar dapat dilakukan secara bersamaan atau *real time* tanpa kendala jarak.

5. Multimedia.

Penggunaan teknologi audio dan video dalam penyampaian materi sehingga menarik minat dalam belajar.

B. Mutu Belajar

Mutu berasal dari bahasa Latin yaitu *qualis*, menurut Hamalik (2012) hasil belajar itu dapat terlihat dari terjadinya perubahan dari persepsi dan perilaku, termasuk juga perbaikan perilaku. Dimiyati dan Mudjiono (2006) menyatakan bahwa kegiatan pengajar secara terprogram dan terencana dalam desain instruksional, untuk membuat peserta didik belajar secara aktif, yang menekankan pada penyediaan sumber belajar. Gage dan Berliner dalam Dimiyati dan Mudjiono (2006) menyatakan bahwa belajar dapat didefinisikan sebagai suatu proses yang membuat seseorang mengalami perubahan tingkah laku sebagai hasil dari

pengalaman yang diperolehnya. Oleh karena itu penggunaan istilah mutu pembelajaran secara sederhana dapat diartikan dengan kualitas ataupun keunggulan proses pembelajaran yang dilaksanakan oleh pengajar, ditandai dengan kualitas lulusan.

Surya dalam Rusman (2012) menyatakan bahwa belajar dapat diartikan sebagai suatu proses dilakukan oleh individu untuk memperoleh perubahan perilaku baru secara keseluruhan, sebagai hasil dari pengalaman itu sendiri dalam berinteraksi dengan lingkungannya. Peningkatan etos kerja akan merupakan palengkap dari usaha untuk meningkatkan mutu produk kerja dan semangat profesionalisme. Keberhasilan atau kegagalan pengajar dalam meningkatkan mutu hasil pendidikan, profesionalisme, dan etos kerja akan dapat dirasakan oleh masyarakat melalui profil para lulusannya. Whitaker dalam Rusman (2012) belajar adalah proses di mana tingkah laku ditimbulkan atau diubah melalui latihan dan pengalaman kegiatan belajar dan mengajar merupakan kegiatan yang paling pokok. Hal tersebut berarti berhasil tidaknya pencapaian tujuan pendidikan banyak bergantung kepada bagaimana proses belajar mengajar dirancang dan dijalankan secara profesional. Uno (2012) menyatakan bahwa belajar adalah suatu proses usaha yang dilakukan individu untuk memperoleh suatu perubahan tingkah laku secara keseluruhan sebagai hasil pengalaman individu itu sendiri dalam interaksi dengan lingkungannya.

Danim (2006) menyatakan bahwa mutu proses pembelajaran mengandung makna bahwa kemampuan sumber daya lembaga pendidikan mentransformasikan multi jenis masukan dan situasi mencapai derajat nilai tambah tertentu bagi peserta didik. Sehingga dapat dikatakan bahwa proses pembelajaran yang dilaksanakan mempunyai variasi yang lebih baik dalam meningkatkan mutu pendidikan. Menurut Benjamin S. Bloom (dalam Dimiyati dan Mudjiono, 2006) mutu belajar dapat diukur dengan enam jenis indikator sebagai berikut:

1. Pengetahuan (*knowledge*).

Mencakup kemampuan ingatan tentang hal yang telah dipelajari dan tersimpan dalam ingatan.

2. Pemahaman (*comprehension*).

Mencakup kemampuan menangkap arti dan makna tentang hal yang telah dipelajari.

3. Penerapan (*aplication*).

Mencakup kemampuan menerapkan metode dan kaidah untuk menghadapi masalah yang nyata dan baru.

4. Analisis (*analysis*).

Mencakup kemampuan merinci suatu kesatuan ke dalam bagian-bagian sehingga struktur keseluruhan dapat dipahami dengan baik.

5. Sintesis (*synthesis*).

Mencakup kemampuan membentuk suatu pola baru.

6. Evaluasi (*evaluation*).

Mencakup kemampuan membentuk pendapat tentang beberapa hal berdasarkan kriteria tertentu.

C. Penelitian Terdahulu

Karwati dalam penelitiannya (2014) mendapatkan bahwa *E-learning* berpengaruh positif dan signifikan terhadap mutu belajar mahasiswa FKIP UNINUS Bandung. Hasil tersebut sesuai dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Tafiardi (2005) yang menyatakan bahwa sejalan dengan perkembangan ilmu dan teknologi terutama teknologi informasi, pemanfaatan internet dalam bidang pendidikan terus berkembang. Pemanfaatan internet ini tidak hanya untuk pendidikan jarak jauh, akan tetapi juga dikembangkan dalam sistem pendidikan konvensional. *E-learning* adalah suatu model pembelajaran yang dibuat dalam format digital melalui perangkat elektronik. Tujuan digunakannya *e-learning* dalam sistem pembelajaran adalah untuk memperluas akses pendidikan kemasyarakatan luas, serta dalam rangka meningkatkan mutu belajar. Temuan tersebut juga didukung oleh Purbo (2001) yang menyatakan bahwa paling tidak ada tiga hal dampak positif penggunaan internet dalam pendidikan yaitu: a) Peserta didik dapat dengan mudah mengambil mata kuliah di mana pun di seluruh dunia tanpa batas institusi atau batas negara; b) Peserta didik dapat dengan mudah berguru pada para ahli di bidang yang diminatinya; c) Kuliah/belajar dapat dengan mudah diambil di berbagai penjuru dunia tanpa bergantung pada universitas/sekolah tempat si mahasiswa belajar. Di samping itu kini hadir perpustakaan internet yang lebih dinamis dan bisa digunakan di seluruh jagat raya.

Taslim, Toresa, dan Syahtriatna dalam penelitian mereka (2017) mendapatkan bahwa hasil belajar mahasiswa dipengaruhi oleh kemudahan akses mahasiswa dalam menggunakan metode *e-learning* seperti dalam hal mengoptimalkan ruang diskusi dalam komunitas yang berhubungan langsung dengan pembelajaran sehingga permasalahan dalam perkuliahan dapat didiskusikan antara mahasiswa dengan mahasiswa dan selanjutnya antara mahasiswa dengan dosen. Dengan demikian proses perkuliahan dapat dilakukan lebih efektif dengan penggunaan *e-learning*. Hasil tersebut sesuai dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Suhendi (2015) bahwa *e-learning* bisa membantu mahasiswa dalam kegiatan perkuliahan seperti: memperoleh informasi seputar perkuliahan, mudah mengakses modul atau slide perkuliahan, dan mudah dalam mengumpulkan tugas. Mahasiswa cukup setuju dengan adanya quiz online karena cukup efisien sedangkan untuk tampilan *e-learning* mahasiswa cukup setuju disainnya menarik. Selanjutnya Tafiardi (2005) menyatakan bahwa sejalan dengan perkembangan ilmu

dan teknologi terutama teknologi informasi, pemanfaatan internet dalam bidang pendidikan terus berkembang. Pemanfaatan internet ini tidak hanya untuk pendidikan jarak jauh, akan tetapi juga dikembangkan dalam sistem pendidikan konvensional.

E-learning adalah suatu model pembelajaran yang dibuat dalam format digital melalui perangkat elektronik. Tujuan digunakannya *e-learning* dalam sistem pembelajaran adalah untuk memperluas akses masyarakat luas, serta dalam rangka meningkatkan mutu belajar.

D. Kerangka Pemikiran

Sehubungan dengan permasalahan dan tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini, maka kerangka pemikiran berdasarkan pendekatan permasalahan yang diajukan dapat dilihat pada gambar berikut:



Kerangka pemikiran di atas menunjukkan bahwa apakah proses *e-learning* yang telah berlangsung selama ini (termasuk di dalamnya video pembelajaran yang membantu pemahaman peserta pelatihan) berpengaruh terhadap mutu belajar.

Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan uraian dan kerangka pemikiran di atas, maka pertanyaan penelitian ini adalah:

Pelatihan elektronik/e-learning (termasuk di dalamnya video pembelajaran yang membantu pemahaman peserta pelatihan) di BPPK berpengaruh terhadap mutu belajar (kualitas pelatihan).

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif verifikatif. Malhotra (2004) menyatakan bahwa penelitian deskriptif adalah suatu jenis riset konklusif yang mempunyai tujuan utama menguraikan sesuatu, sedangkan metode verifikatif menurut Mashuri dan Zainudin (2009) adalah memeriksa benar tidaknya apabila dijelaskan untuk menguji suatu cara dengan atau tanpa perbaikan yang telah dilaksanakan di tempat lain dengan mengatasi masalah yang serupa

dengan kehidupan. Penelitian ini berupaya untuk mengetahui hubungan antara *e-learning* dengan mutu belajar pada pelatihan yang ada di BPPK melalui media video KLC Kemenkeu.

Penelitian ini dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu yang keberlakuannya terikat dalam metode dan jenis penelitian yang ditetapkan. Dengan pemahaman tersebut, maka penelitian ini dikembangkan dalam model pengembangan cross-sectional.

B. Populasi dan Sample Penelitian

Populasi adalah keseluruhan obyek penelitian atau keseluruhan dari unit, unsur individu atau obyek yang menjadi sumber sampel untuk diteliti keadaan dan sebabnya. Menurut Malhotra (2004), populasi adalah keseluruhan kelompok dari orang-orang, peristiwa, atau barang-barang yang diminati oleh peneliti untuk diteliti. Dalam penelitian ini yang menjadi populasi yaitu pelatihan di PPSDM yang telah menggunakan metode *e-learning* di Triwulan I Tahun Anggaran 2019. Dengan Rincian, yang *e-learning* adalah Pelatihan Penyuluh Anti Korupsi Jenjang Pertama; dan yang blended learning adalah Diklatpim IV.

Menurut Widayat (2004), sampel adalah suatu sub kelompok dari populasi yang dipilih dalam penelitian. Selain itu adanya pengambilan sampel dimaksudkan untuk memperoleh keterangan mengenai obyek-obyek penelitian dengan cara mengamati sebagian populasi. Sampel dalam penelitian ini adalah peserta pelatihan di PPSDM yang telah menggunakan metode *e-learning* di Triwulan I Tahun Anggaran 2019. Dengan Rincian, yang *e-learning* adalah Pelatihan Penyuluh Anti Korupsi Jenjang Pertama; dan yang blended learning adalah Diklatpim IV, sehingga total sebanyak 219 responden. Dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik pengambilan sampel dengan menggunakan total sampling. Menurut Arikunto (2006) total sampling adalah pengambilan sampel yang sama dengan jumlah populasi yang ada. Menurut Roscoe dalam Uma Sekaran (2010), besarnya sampel yang sesuai untuk penelitian harus lebih dari 30 dan lebih kecil dari 500.

C. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang dipergunakan adalah:

1. Teknik Interview

Merupakan metode pengumpulan data yang diperoleh dengan wawancara langsung dengan responden.

2. Kuesioner

Teknik ini dilakukan dengan cara menyebarkan angket atau daftar pertanyaan yang akan di berikan disesuaikan dengan pelaksanaan yang ada.

3. Observasi

Cara pengambilan atau pengumpulan data dengan jalan mengadakan pengamatan secara langsung terhadap obyek yang diteliti.

D. Definisi Operasional Variabel

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel bebas dan variabel terikat.

1. Variabel Bebas (Independent)

E-learning (X)

Elearning merupakan proses belajar secara efektif yang dihasilkan dengan cara menggabungkan penyampaian materi secara digital yang terdiri dari dukungan dan layanan dalam belajar. Menurut Kumar (2002), Indikator-indikator variable yang digunakan adalah sebagai berikut;

- a) Materi Belajar dan Soal Evaluasi.
- b) Komunitas.
- c) Pengajar Online.
- d) Kesempatan Bekerja Sama.
- e) Multimedia.

2. Variabel terikat (Dependent)

Mutu Belajar (Y)

Mutu pembelajaran secara sederhana dapat diartikan dengan kualitas ataupun keunggulan proses pembelajaran yang dilaksanakan oleh pengajar, ditandai dengan kualitas lulusan. Menurut Bloom, dkk. dalam Dimiyati dan Mudjiono (2006) mutu belajar dapat diukur dengan enam jenis indikator sebagai berikut:

- a) Pengetahuan (Knowledge).
- b) Pemahaman (Comprehension).
- c) Penerapan (Aplication).
- d) Analisis (Analysis).
- e) Sintesis (Synthesis).
- f) Evaluasi (Evaluation).

Definisi operasional variabel penelitian da

pat disajikan sebagai berikut;

Definisi Operasional Variabel		
Variabel	Dimensi	Indikator
<i>E-Learning</i> (X)	Materi Belajar dan Evaluasi	✓ Materi belajar siswa tersedia secara online dan dapat diunduh
		✓ Soal-soal latihan pendalaman materi pelatihan tersedia secara online dan dapat diunduh
		✓ Evaluasi belajar siswa tersedia secara online dan dapat diunduh
	Komunitas	✓ Siswa mengembangkan komunitas online antar sesama tema
		✓ Siswa berbagai informasi pelatihan dalam komunitas yang dibentuk
		✓ Siswa berbagi ilmu yang diperoleh dari mata pelatihan
	Pengajar Online	✓ Siswa memperoleh bimbingan dari pengajar secara online
		✓ Pengajar terlibat aktif dalam komunitas yang dibentuk oleh siswa
		✓ Pengajar mampu memberikan tambahan ilmu secara online, dimana pengajar tidak mampu memberikannya di dalam kelas.
	Kesempatan Bekerja Sama	✓ Terdapat dukungan software messenger yang memudahkan pengajar dan siswa melakukan interaksi real time
✓ Terdapat dukungan software messenger yang memudahkan siswa untuk melakukan interaksi real time		
✓ Terdapat dukungan software messenger yang memudahkan antarsiswa untuk melakukan kerjasama dalam menyelesaikan masalah pelatihan.		
Multimedia	✓ Pengajar menyediakan media pembelajaran berbentuk video	
	✓ Pengajar menyediakan media pembelajaran berbentuk audio	

Mutu Belajar (Y)	Pengetahuan	✓ Pengajar menyediakan media pembelajaran berbentuk simulasi online
		✓ Siswa mendapatkan konsep-konsep pengetahuan baru
		✓ Siswa mendapatkan pengalaman baru
	Pemahaman	✓ Siswa mendapatkan pendalaman materi yang berguna bagi penambahan pengetahuan
		✓ Siswa memahami defenisi-defenisi penting dari mata pelatihan
		✓ Siswa memahami kerangka umum mata pelatihan
	Penerapan	✓ Siswa memahami intisari mata pelatihan
		✓ Siswa memadukan konsep yang satu dengan konsep yang lainnya sehingga memperoleh generalisasi
		✓ Siswa menerapkan teori dari mata pelatihan terhadap masalah kehidupan
	Analisis	✓ Siswa mengembangkan teori yang diperoleh dengan kejadian dalam kehidupan
✓ Siswa menganalisis mata pelatihan yang dipelajari		
✓ Siswa menganalisis tema inti dalam mata pelatihan yang dipelajari		
Sintesis	✓ Siswa membandingkan materi yang dipelajari dengan sumber-sumber rujukan lainnya	
	✓ Siswa memperoleh inspirasi	
	✓ Siswa mengembangkan pola pikir baru	
Evaluasi	✓ Siswa mengembangkan metode belajar baru	
	✓ Siswa mengevaluasi tingkat pengetahuan yang dimilikinya	
	✓ Siswa mengevaluasi tingkat ketercapaian materi pembelajaran	
		✓ Siswa mengevaluasi tingkat keberhasilannya dalam mata pelatihan

E. Pengukuran Skala

Instrumen penelitian yang digunakan sebagai sarana untuk mengukur jawaban responden adalah angket yang berisikan daftar pertanyaan yang diajukan kepada responden untuk mendapatkan informasi yang mendasarkan pada gambaran diri sendiri (*self report*) atau pada pengetahuan dan keyakinan pribadi subyek yang diteliti. Pengukuran jawaban responden didasarkan pada skor jawaban, dimana masing-masing pilihan jawaban telah ditentukan nilainya.

Pengukuran jawaban seperti ini menggunakan metode Likert Summated Rating (LSR) atau disebut juga skala Likert dengan 5 skor. Adapun pengukuran dengan metode skala Likert masing-masing jawaban adalah:

1. Kategori sangat setuju (SS) dengan skor 5
2. Kategori setuju (S) dengan skor 4
3. Kategori netral (N) dengan skor 3
4. Kategori tidak setuju (TS) dengan skor 2
5. Kategori sangat tidak setuju (STS) dengan skor 1

Dalam penilaian ini bobot penilaian tertinggi sesuai dengan skala Likert adalah (5) dan bobot nilai terendah (1). Skor yang ditunjukkan tersebut berlaku untuk keseluruhan item pertanyaan angket yang diedarkan.

Skala Likert ini kemudian menskala individu yang bersangkutan dengan memberi bobot dari jawaban yang dipilih. Nilai rata-rata dari masing-masing responden dapat dikelompokkan dalam kelas interval dengan jumlah kelas = 5, sehingga intervalnya dapat dihitung sebagai berikut:

$$\text{Interval} = \frac{\text{Nilai maksimum} - \text{nilai minimum}}{\text{Jumlah kelas}}$$
$$\text{Interval} = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Dari hasil informasi tersebut di atas, dapat ditentukan skala distribusi kriteria responden sebagai berikut:

- a. Nilai sebesar 1,00 sampai dengan 1,79 = sangat tidak setuju
- b. Nilai sebesar 1,80 sampai dengan 2,59 = tidak setuju

- c. Nilai sebesar 2,60 sampai dengan 3,39 = netral
- d. Nilai sebesar 3,40 sampai dengan 4,19 = setuju
- e. Nilai sebesar 4,20 sampai dengan 5,00 = sangat setuju

Respon yang cenderung ke sangat setuju mengindikasikan tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Dan sebaliknya, respon yang cenderung ke sangat tidak setuju mengindikasikan tingkat kepuasan rendah.

METODE ANALISIS

Analisis dalam penelitian ini menggunakan alat uji statistik yaitu dengan uji persamaan struktural berbasis variance atau yang lebih dikenal dengan nama Partial Least Square (PLS). Menurut Ghozali dan Latan (2012), metode Partial Least Square (PLS), yang merupakan model persamaan struktural berbasis variance (PLS), mampu menggambarkan variabel laten (tak terukur langsung) dan diukur menggunakan indikator-indikator (variable manifest).

Peneliti ini menggunakan PLS dengan alasan bahwa variabel yang digunakan dalam penelitian ini merupakan variabel laten (tidak terukur langsung) yang dapat diukur berdasarkan pada indikator-indikatornya (variable manifest), serta secara bersama-sama melibatkan tingkat kekeliruan pengukuran (error). Sehingga peneliti dapat menganalisis secara lebih terperinci indikator-indikator dari variabel laten yang merefleksikan paling kuat dan paling lemah variabel laten yang mengikutkan tingkat kekeliruannya.

Menurut Ghozali dan Latan (2012), PLS adalah metode analisis yang powerful oleh karena tidak mengasumsikan data harus dengan pengukuran skala tertentu, jumlah sampel kecil. Tujuan PLS adalah membantu peneliti untuk mendapatkan nilai variabel laten untuk tujuan prediksi. Model ini dikembangkan sebagai alternatif untuk situasi dimana dasar teori pada perancangan model lemah atau indikator yang tersedia tidak memenuhi model pengukuran refleksif. PLS selain dapat digunakan sebagai konfirmasi teori juga dapat digunakan untuk membangun hubungan yang belum ada landasan teorinya untuk pengujian proposisi.

Berdasarkan pernyataan yang dikemukakan di atas, maka diketahui bahwa model analisis PLS merupakan pengembangan dari model analisis jalur, adapun beberapa kelebihan yang didapat jika menggunakan model analisis PLS yaitu data tidak harus berdistribusi tertentu, model tidak harus berdasarkan pada teori dan adanya indeterminacy, serta jumlah sampel yang kecil. Dapat disimpulkan, keunggulan PLS antara lain: 1) PLS dapat menganalisis sekaligus konstruk yang dibentuk dengan indikator refleksif dan indikator formatif. 2) Fleksibilitas dari algoritma, dimensi ukuran bukan masalah, dapat menganalisis dengan indikator yang banyak. 3) Sampel data tidak harus besar (kurang dari 100).

Adapun langkah-langkah metode PLS yang dilakukan dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Merancang Model Pengukuran Model pengukuran (*outer model*) adalah model yang menghubungkan variabel laten dengan variabel manifes.
- 2) Merancang Model Struktural Model struktural (*inner model*) pada penelitian ini terdiri dari dua variabel laten eksogen (pola *coaching* dan fungsi mentoring) Dan satu variabel laten endogen (prestasi proyek perubahan).
- 3) Membangun Diagram Jalur Hubungan antar variabel pada diagram alur dapat membantu dalam menggambarkan rangkaian hubungan sebab akibat antar konstruk dari model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama. Diagram alur menggambarkan hubungan antar konstruk dengan anak panah yang digambarkan lurus menunjukkan hubungan kausal langsung dari suatu konstruk ke konstruk lainnya. Konstruk eksogen dikenal dengan independent variabel yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.

A. Evaluasi *Measurement (Outer) Model*

Uji Validitas

Masing-masing variabel laten akan direfleksikan oleh konstruk-konstruknya. Output suatu konstruk/indikator akan menjelaskan hubungan antara masing-masing konstruk pada variabel laten dengan manifest-manifestnya dan dinyatakan valid jika mempunyai *loading factor* di atas 0,5 terhadap konstruk yang dituju. Output yang menjelaskan hubungan antar konstruk pada variabel laten dapat dilihat pada nilai *Latent Variable Correlation*. Analisis pengaruh konstruk-konstruk terhadap perkembangan variabel latennya dapat dilihat pada output *Path Coefficients*.

Pengujian validitas untuk indikator reflektif menggunakan korelasi antara skor item dengan skor konstruknya. Pengukuran dengan indikator reflektif menunjukkan adanya perubahan pada suatu indikator dalam suatu konstruk jika indikator lain pada konstruk yang sama berubah (atau dikeluarkan dari model). Indikator reflektif cocok digunakan untuk mengukur persepsi sehingga penelitian ini menggunakan indikator reflektif. Jika nilai di atas nilai yang disarankan yaitu sebesar 0,5, berarti indikator yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah valid atau telah memenuhi *convergent validity*. *Convergent validity* adalah mengukur besarnya korelasi antara konstruk dengan variabel laten.

Dalam evaluasi *convergent validity* dari pemeriksaan individual *item reliability*, dapat dilihat dari *standardized loading factor*. *Standardize loading factor* menggambarkan besarnya

korelasi antar setiap item pengukuran (indikator) dengan konstraknya. Suatu indikator dinyatakan valid jika mempunyai *loading factor* tertinggi kepada konstruk yang dituju dibandingkan *loading factor* kepada konstruk lain. Dengan demikian, kontrak laten memprediksi indikator pada blok mereka lebih baik dibandingkan dengan indikator di blok yang lain.

Convergent validity adalah membandingkan nilai *square root of average variance extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk lainnya dalam model, jika *square root of average variance extracted* (AVE) konstruk lebih besar dari korelasi dengan seluruh konstruk lainnya maka dikatakan memiliki *convergent validity* yang baik. Direkomendasikan nilai pengukuran harus lebih besar dari 0.50. (Tasha Hoover,2005 dalam Sofyan Yamin,2009)

B. Uji Reliabilitas

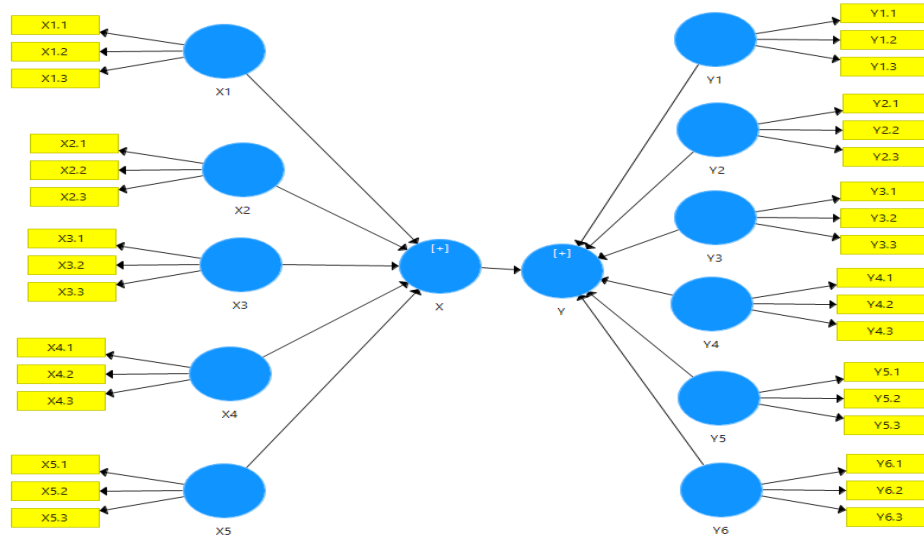
Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai *composite reliability* dari blok indikator yang mengukur konstruk. Untuk menentukan *composite reliability*, apabila nilai *composite reliability* > 0,8 dapat dikatakan bahwa konstruk memiliki reliabilitas yang tinggi atau reliable dan nilai *composite reliability* > 0,6 dikatakan cukup reliable (Chin, 1998 dalam Sofyan Yamin 2009).

Hasil *composite reliability* akan menunjukkan nilai yang memuaskan jika di atas 0,7 yang menunjukkan bahwa semua konstruk pada model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity*. Uji reliabilitas juga bisa diperkuat dengan *Cronbach's Alpha*, dengan adanya *cronbach alpha* dimana konsistensi setiap jawaban diujikan. *Cronbach alpha* di katakan baik apabila $\alpha \geq 0,7$. Pengukuran *Communality* dan *Redundancy* dengan program SmartPLS memperkuat hasil pengujian dengan *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*.

C. Pengujian Model Struktural (Inner Model)

Setelah model yang diestimasi memenuhi kriteria *Outer Model*, berikutnya dilakukan pengujian model struktural (*Inner model*). Model struktural dievaluasi dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevane* dan uji t serta signifikan dari koefisien parameter jalur struktural. R-square dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten idependen terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantive. Kriteria batasan nilai R-square ini dalam tiga klasifikasi, yaitu 0,67 , 0,33, dan 0,19.

Berikut adalah model struktural didalam penelitian ini.



Gambar model struktural penelitian

D. Evaluasi Goodness of Fit

Penelitian yang menekankan pada pembangunan model perlu diuji kesesuaiannya, termasuk penelitian yang menggunakan *structural equation modeling*. Model Struktural dievaluasi menggunakan *Goodness of Fit Model*, yaitu menunjukkan perbedaan antara nilai-nilai yang diamati dan nilai-nilai yang diperkirakan oleh model. Pada model regresi, *Goodness of Fit* (pengujian kesesuaian) yang menunjukkan nilai R di atas 80% dianggap baik (Jogiyanto, 2008)

E. Pengujian Hipotesis (Resampling Bootstrapping)

Berdasarkan tujuan-tujuan penelitian, maka rancangan uji hipotesis yang dapat dibuat merupakan rancangan uji hipotesis dalam penelitian ini disajikan berdasarkan tujuan penelitian. Dengan menggunakan PLS versi 3.0, dan dengan penghitungan bootstrapping maka dapat dilakukan uji hipotesis. Bootstrapping digunakan untuk menguji hipotesis, dan nilai-nilai yang dapat dilihat untuk dipertimbangkan dalam hipotesis adalah nilai t-statistik dan dengan mempertimbangkan p-values. Tingkat presisi atau batas ketidakakuratan sebesar (nilai p-values) $< 0,01$ adalah sangat kuat, $< 0,05$ adalah kuat, dan $< 0,1$ adalah lemah. Dan menghasilkan nilai T-tabel > 1.96 . Sehingga jika nilai T-statistik lebih besar dari 1,96 [T-statistik > 1.96], maka *Hipotesis* diterima/terdukung.

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Objek Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah para peserta *E-learning* Penyuluh Anti Korupsi Angkatan I sampai dengan IV (Triwulan I) dan para peserta *Blended Learning* Diklatpim Angkatan 221, 222, dan 223 (Triwulan I). Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini berupa kuesioner yang diedarkan secara elektronik melalui email dan melalui media sosial WhatsApp yang dikirim kepada para peserta diklat. Kuesioner diedarkan dari tanggal 19 Juni 2019. Keseluruhan kuesioner yang disebar dalam penelitian ini berjumlah 209 kuesioner sesuai dengan jumlah populasi pada *E-Learning* Penyuluh anti korupsi angkatan I sampai dengan IV dan peserta *Blended Learning* Diklatpim Angkatan 221, 222, dan 223. Dari keseluruhan kuesioner yang dikirimkan, ternyata hanya 31 (14.8%) kuesioner diterima kembali. Dari 31 kuesioner yang diterima, 31 (100%) kuesioner dapat diolah. Jumlah 31 kuesioner ini termasuk jumlah sampel yang relatif kecil, sehingga cocok menggunakan Partial Least Square (PLS) dalam pengolahan datanya.

Adapun distribusi responden per jabatan pada masing-masing kantornya adalah seperti tersebut pada tabel berikut:

Tabel

Distribusi kuesioner yang dapat diolah per jabatan

No.	Unit Organisasi	Pejabat Es.IV	Non Eselon	Jumlah
1	DJBC	2	-	2
2	DJKN	4	-	4
3	DJP	13	4	17
4	DJPB	2	6	8
	Total Subyek	21	10	31

Sumber: Data primer diolah, 2019

Adapun profil responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini ditunjukkan pada table berikut:

Tabel .Statistik Deskripsi Sampel

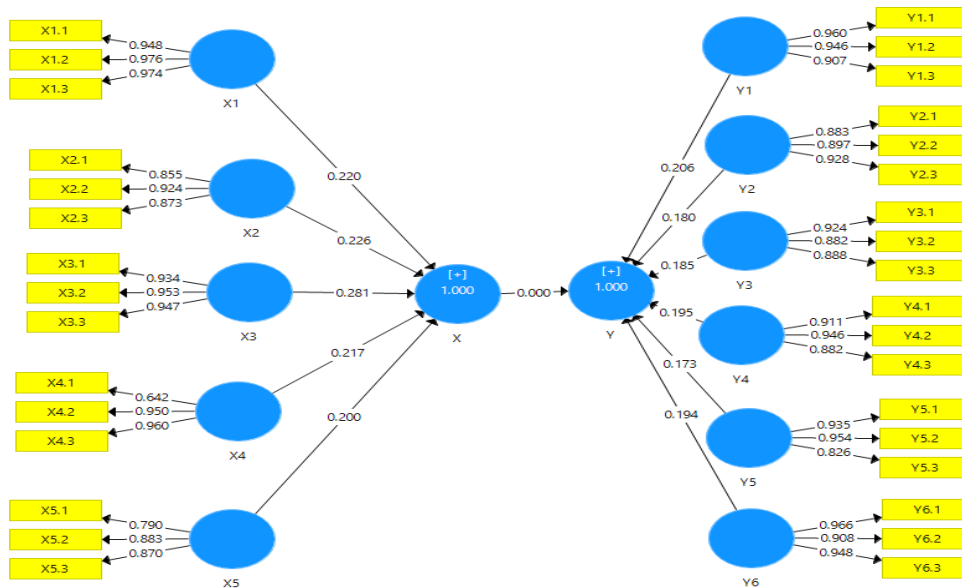
Uraian	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin :		
Pria	21	67.74%
Wanita	10	32.26%
Total	31	100%
Usia :		
31 -- 35 Tahun	5	16.13%
36 -- 40 Tahun	3	9.68%
41 -- 45 Tahun	14	45.16%
46 -- 50 Tahun	5	16.13%
>50 Tahun	4	12.90%
Total	31	100%
Tingkat Pendidikan :		
D1	2	6.45%
D3	1	3.22%
D4/S1	11	35.48%
S2	16	51.61%
S3	1	3.22%
Total	31	100%
Jabatan :		
Non Eselon	10	32.26%
Eselon IV	21	67.74%
Total	31	100%

Sumber: Data primer diolah, 2019

Dari tabel di atas dapat dilihat gambaran tentang jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan masa kerja responden. Jika dilihat dari jenis kelamin, responden pria lebih banyak dari wanita yaitu pria 21 orang (67.74%). Usia responden paling banyak adalah kisaran usia 41 – 45 tahun yaitu 14 orang (45.16%). Dari tingkat pendidikan, mayoritas responden tamatan S2, yaitu sebanyak 16 orang (51.61%). Sedangkan dari sisi jabatan, sebagian besar responden menduduki jabatan di tingkat eselon IV yaitu sebanyak 21 orang (67.74%). Hal ini menunjukkan bahwa responden telah memiliki kematangan usia dan tingkat pendidikan yang tinggi, sehingga responden mampu mengetahui dengan baik dan cermat kondisi *e-learning* dan mutu belajar.

B. Pengujian Data dan Model Penelitian

Data yang telah di rinci kemudian diolah dengan menggunakan *software SmartPLS*, model dieksekusi dengan menggunakan *PLS Algorithm* dan *Bootstrapping* (Model Struktural). Berikut tampilan *PLS Algorithm* dan *Bootstrapping* :



Gambar
Output Hipotesis Bootsrap

C. Pengujian Model Pengukuran (Outer Model)

Menurut Jogiyanto (2009), sebelum melakukan hipotesis untuk memprediksi hubungan relasional dalam struktural, pengujian model pengukuran harus dilakukan terlebih dahulu untuk verifikasi indikator dan variabel laten yang dapat diuji selanjutnya. Pengujian tersebut meliputi pengujian validitas konstruk dan pengujian internal (reliabilitas) konstruk. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur. Sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau dapat juga digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam menjawab item pertanyaan dalam kuesioner atau instrument penelitian.

D. Pengujian Validitas Konstruk

Uji validitas konvergen dilihat dari model pengukuran dengan menggunakan indikator reflektif dinilai berdasarkan, AVE (*Average Variance Extracted*), *factor loading factor*, *Laten Variable Correlation*, dan *Path Coefficients*.

Dalam penelitian ini, variabel *E-learning* diukur melalui lima konstruk (Materi Belajar dan Evaluasi, Komunitas, Pengajar Online, Kesempatan Bekerjasama, dan Multimedia) dengan menggunakan 15 manifes yang dimodelkan sebagai *second confirmathory*. Sedangkan variable Mutu Belajar diukur melalui enam konstruk (Pengetahuan, Pemahaman, Penerapan, Analisis, Sintesis, dan Evaluasi) dengan menggunakan 18 manifes yang dimodelkan sebagai *second*

confirmathory. Seluruh manifest dijelaskan dengan menggunakan skala 1 sampai 5. Berdasarkan hasil pengujian model pengukuran, dapat dijelaskan pada Tabel berikut:

Tabel
Uji Validitas Konvergen
AVE

	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Materi Belajar dan Evaluasi	0.933
Komunitas	0.782
Pengajar Online	0.893
Kesempatan Bekerjasama	0.745
Multimedia	0.720
Pengetahuan	0.879
Pemahaman	0.815
Penerapan	0.806
Analisis	0.834
Sintesis	0.823
Evaluasi	0.885

Sumber: Hasil pengolahan data primer

Berdasarkan hasil yang terlihat pada Tabel di atas, nilai *AVE* (*Average Variance Extracted*), direkomendasikan nilai masing-masing harus di atas 0,50 dan hasilnya seluruhnya diatas 0,70. Artinya probabilitas indikator di suatu konstruk masuk ke variabel lain lebih rendah (kurang 0,5) sehingga probabilitas indikator tersebut konvergen dan masuk di konstruk yang di maksud lebih besar, yaitu di atas 50%.

Variabel *E-learning* direfleksikan oleh lima konstruk laten sebagai reflektornya, yaitu; Materi Belajar dan Evaluasi (dinotasikan: X1), Komunitas (dinotasikan: X2), Pengajar Online (dinotasikan: X3), Kesempatan Bekerjasama (dinotasikan: X4), dan Multimedia (dinotasikan: X5).

Variabel Mutu Belajar direfleksikan oleh enam konstruk laten sebagai reflektornya, yaitu; Pengetahuan (dinotasikan: Y1), Pemahaman (dinotasikan: Y2), Penerapan (dinotasikan: Y3), Analisis (dinotasikan: Y4), Sintesis (dinotasikan: Y5) dan Evaluasi (dinotasikan: Y6).

Semua indikator tersebut, memiliki *factor loading* seperti nampak pada Tabel berikut;

Tabel Outer Loadings (E-learning)

	Materi Belajar dan Evaluasi	Komunitas	Pengajar Online	Kesempatan Bekerjasama	Multimedia
	(X1)	(X2)	(X3)	(X4)	(X5)
X1.1	0.948				
X1.2	0.976				
X1.3	0.974				
X2.1		0.855			
X2.2		0.924			
X2.3		0.873			
X3.1			0.934		
X3.2			0.953		
X3.3			0.947		
X4.1				0.642	
X4.2				0.95	
X4.3				0.96	
X5.1					0.79
X5.2					0.883
X5.3					0.87

Sumber: Hasil pengolahan data primer

Tabel

Outer Loadings (Mutu Belajar)

	Pengetahuan (Y1)	Pemahaman (Y2)	Penerapan (Y3)	Analisis (Y4)	Sintesis (Y5)	Evaluasi (Y6)
Y1.1	0.960					
Y1.2	0.946					
Y1.3	0.907					
Y2.1		0.883				
Y2.2		0.897				
Y2.3		0.928				
Y3.1			0.924			
Y3.2			0.882			
Y3.3			0.888			
Y4.1				0.911		
Y4.2				0.946		
Y4.3				0.882		
Y5.1					0.935	
Y5.2					0.954	
Y5.3					0.826	
Y6.1						0.966
Y6.2						0.908
Y6.3						0.948

Sumber: Hasil pengolahan data primer

Manifest-manifest untuk mengukur Konstruk *E-learning* dan Mutu Belajar cukup mampu dalam mempengaruhi Konstruk *E-learning* dan Mutu Belajar karena tingkat hubungan yang lebih dari 70%. Output yang menjelaskan hubungan antar konstruk pada variabel laten *E-learning* dan Mutu Belajar nampak pada Tabel berikut;

Tabel
Laten Variable Correlation (E-learning)

	Materi Belajar dan Evaluasi	Komunitas	Pengajar Online	Kesempatan Bekerjasama	Multimedia	E learning
Materi Belajar dan Evaluasi	1.000					
Komunitas	0.659	1.000				
Pengajar Online	0.531	0.786	1.000			
Kesempatan Bekerjasama	0.628	0.834	0.929	1.000		
Multimedia	0.534	0.616	0.721	0.728	1.000	
E learning	0.314	0.453	0.540	0.444	0.549	1.000

Sumber: Hasil pengolahan data primer

Tabel

Laten Variable Correlation (Mutu Belajar)

	Pengetahuan	Pemahaman	Penerapan	Analisis	Sintesis	Evaluasi	Mutu Belajar
Pengetahuan	1.000						
Pemahaman	0.785	1.000					
Penerapan	0.831	0.826	1.000				
Analisis	0.858	0.728	0.779	1.000			
Sintesis	0.695	0.515	0.625	0.767	1.000		
Evaluasi	0.671	0.711	0.694	0.697	0.769	1.000	
Mutu belajar	0.920	0.864	0.900	0.916	0.824	0.858	1.000

Sumber: Hasil pengolahan data primer

Berdasarkan pada interpretasi tersebut, maka dapat dianalisis bahwa: antar konstruk pada variabel *E learning* dan Mutu Belajar dalam penelitian ini memiliki hubungan lebih dari 30%, maka dapat disimpulkan bahwa semua konstruk dalam penelitian ini memiliki hubungan yang sedang. Hubungan tersebut sesuai dengan model analisis dalam penelitian yang telah digambarkan dalam penelitian ini.

Analisis yang dapat dimunculkan adalah semua konstruk mampu bergerak aktif jika terdapat variabel lain, yang dalam penelitian ini adalah variabel yang telah digunakan. Output yang menjelaskan pengaruh variable laten nampak pada Tabel berikut ini;

Tabel

Path Coefficients (E-learning)

	Materi Belajar dan Evaluasi	Komunitas	Pengajar Online	Kesempatan Bekerjasama	Multimedia
<i>E learning</i>	0.220	0.226	0.281	0.217	0.200

Tabel

Path Coefficients (Mutu Belajar)

	Pengetahuan	Pemahaman	Penerapan	Analisis	Sintesis	Evaluasi
Mutu Belajar	0.206	0.180	0.185	0.195	0.173	0.194

Seluruh Konstruk mempunyai pengaruh terhadap perkembangan variabel *E learning* dan Mutu Belajar sebesar di atas 0,150.

Sebagian besar (33 indikator) memiliki *factor loading* di atas 0,50. Sedangkan AVE > 0,50. Nilai-nilai tersebut telah memenuhi uji validitas konvergen. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator tersebut dinyatakan valid dan dapat diterima sebagai pengukuran laten penelitian.

E. Uji Reabilitas

Uji kekonsistenan indikator-indikator dalam satu variabel laten dilakukan dengan uji reliabilitas. Uji reliabilitas dapat diukur dari nilai *cronbach's alpha* dan nilai *composite reliability*. Untuk dapat dikatakan konstruk *reliable*, maka nilai *cronbach's alpha* harus lebih dari 0,70 dan nilai *composite reliability* harus lebih dari 0,70.

Dari output Tabel 4.10, menunjukkan bahwa konstruk *E-learning* dan Mutu Belajar memiliki nilai *alpha* dan *composite reliability* di atas 0,70 sehingga dapat dinyatakan bahwa pengukuran yang dipakai dalam penelitian ini memiliki reliabilitas yang baik.

Tabel

Uji Reabilitas

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Materi Belajar dan Evaluasi	0.964	0.977
Komunitas	0.861	0.915
Pengajar Online	0.940	0.961
Kesempatan Bekerjasama	0.817	0.895
Multimedia	0.817	0.885
Pengetahuan	0.931	0.956
Pemahaman	0.886	0.930
Penerapan	0.880	0.926
Analisis	0.900	0.938
Sintesis	0.890	0.933
Evaluasi	0.935	0.958

Sumber: Hasil pengolahan data primer

Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Inner model menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan pada teori substantif. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen. Hasil *R-square* yang dijelaskan pada variabel dependen sebaiknya diatas 0,10 sehingga dapat dinyatakan bahwa konstruk dependennya baik.

Tabel 4.11

R Square

	R Square
Mutu Belajar	0.342

Berdasarkan Tabel 4.7, menunjukkan bahwa nilai *R-square* konstruk Mutu Belajar adalah sebesar 0,342. Hal ini berarti bahwa Mutu Belajar mampu menjelaskan konstruk Mutu Belajar hampir 100%.

F. Pengujian Hipotesis

Hubungan antar variabel *E-learning* (Materi Belajar dan Evaluasi, Komunitas, Pengajar Online, Kesempatan Bekerjasama, dan Multimedia) terhadap Mutu Belajar (Pengetahuan, Pemahaman, Penerapan, Analisis, Sintesis dan Evaluasi) dimodelkan seperti dalam gambar di bawah. Model menunjukkan bahwa *E-learning* dapat mempengaruhi Mutu Belajar.



Gambar

Evaluasi Model

Evaluasi terhadap model dilakukan dengan metode *partial least square* (PLS). Metode ini tidak menggunakan asumsi tertentu dalam perhitungannya sehingga teknik parametrik untuk mengevaluasi signifikansi parameter tidak diperlukan (Ghozali, 2008). Validasi model lebih berfokus pada kemampuan prediksi model pada masing bagian, yaitu; model pengukuran, model struktural dan model keseluruhan.

Estimate for Path Coefficients, merupakan nilai koefisien jalur atau besarnya hubungan/pengaruh variabel laten. Dilakukan dengan prosedur Bootstrapping.

Tabel

Estimate for Path Coefficients

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
E-learning -> Mutu Belajar	0.585	0.151	0.12	4.886	0

Sumber: Hasil pengujian PLS (Boostraping)

Pengaruh variabel *E-learning* terhadap variabel Mutu Belajar adalah signifikan dengan melihat T-statistik sebesar 4,886 (<1,96) dan nilai *original sample estimate* adalah positif yaitu 0,585 maka arah hubungan antara variabel *E-learning* terhadap variabel Mutu Belajar adalah positif.

Tabel

Ringkasan Hasil Pengujian Struktural

No	Endogen	Eksogen	Hasil Nilai Koefisien	T-Statistik	P Value
1	Mutu Belajar (MB)	<i>E-learnig</i> (EL)	0.585	4.886	0,000

Sumber: Hasil pengujian SEM .

Dari tabel di atas, fungsi dapat dituliskan;

MB = 0,585 EL..... 1)

Fungsi menjelaskan variabel *E-learning* berpengaruh signifikan terhadap variabel Mutu Belajar (T-statistik > 1,96). Temuan ini menjelaskan pentingnya *E-learning* untuk menumbuhkan Mutu Belajar. Berdasarkan koefisien fungsinya dapat dijelaskan bahwa peran *E-learning* dapat menumbuhkan Mutu Belajar sebesar 0,585. Temuan tersebut di atas mendukung hipotesis yang diajukan sehingga dinyatakan dapat diterima. Tabel di bawah berikut ini memperlihatkan ringkasan yang menjadi dasar hipotesis diterima.

Tabel

Ringkasan Pengujian Hipotesis

No	Hipotesis	Hasil Nilai Koefisien	T-statistik	Ket.
1	Ada pengaruh positif peran <i>E-learning</i> terhadap Mutu Belajar	0.585	4.886	Terdukung

Sumber: Hasil pengujian SEM

PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa secara statistik hipotesis yang diajukan dapat diterima dan terdukung, T-statistik sebesar 4,886 ($<1,96$) dan nilai *original sample estimate* adalah positif yaitu 0,585, dan ini sesuai juga dengan teori-teori sebelumnya.

A. E-Learning melalui KLC Kemenkeu untuk pelatihan PPSDM

Untuk terbentuknya *e-learning* yang diharapkan, pelatihan harus memenuhi beberapa unsur *e-learning*, sehingga bukan sekedar menggantikan tetapi diharapkan pula untuk dapat menambahkan metode dan materi pengajaran tradisional. Indikator-indikator yang terdapat dalam sistem *e-learning* menurut Kumar (2002) adalah: Materi belajar dan evaluasi, Komunitas, Pengajar Online, Kesempatan Bekerjasama, dan Multimedia. Berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh rekapitulasi tanggapan siswa terhadap *e-learning*, diketahui bahwa *e-learning* melalui KLC Kemenkeu untuk pelatihan PPSDM berada dalam kategori yang tinggi. Sesuai pendapat Taslim, Toresa, dan Syahriatna dalam penelitian mereka (2017), bahwa metode *e-learning* dapat mengoptimalkan ruang diskusi dalam komunitas yang berhubungan langsung dengan pembelajaran sehingga permasalahan dalam perkuliahan dapat didiskusikan antara mahasiswa dengan mahasiswa dan selanjutnya antara mahasiswa dengan dosen

Indikator Materi Belajar dan Evaluasi merupakan indikator yang paling tinggi ke tiga berkontribusi terhadap *e-learning*, T-statistik sebesar 8,007 ($<1,96$) dan nilai *original sample estimate* adalah positif yaitu 0,220. Dari data yang diolah menunjukkan siswa sudah sangat puas dengan materi yang ada, terlebih di sesi akhir materi di berikan quiz, dimana ini lebih memperdalam pemahaman siswa akan materi yang dipelajari. Hal ini sesuai dengan apa yang disampaikan Kumar (2002), Materi dapat disediakan dalam bentuk modul/bahan belajar yang disertai dengan soal evaluasi, serta hasil evaluasi dapat ditampilkan. Hasil tersebut dapat dijadikan sebagai tolak ukur dan siswa mendapatkan apa yang dibutuhkan. Dari sudut pandang siswa, kenapa lebih menyukai *e-learning* (Brown, 2000), *e-learning* memungkinkan berkembangnya fleksibilitas belajar yang tinggi. Artinya, siswa dapat mengakses bahan-bahan belajar setiap saat dan berulang-ulang. Siswa juga dapat berkomunikasi dengan pengajar setiap saat. Dengan kondisi yang demikian ini, siswa dapat lebih memantapkan penguasaannya terhadap materi pembelajaran.

Indikator Komunitas merupakan indikator yang paling tinggi ke dua berkontribusi terhadap *e-learning*, T-statistik sebesar 8,929 ($<1,96$) dan nilai *original sample estimate* adalah positif yaitu 0,226. Dari data yang diolah menunjukkan siswa dapat membentuk suatu komunitas diskusi dan dapat menindaklanjutinya dalam suatu forum dalam mengembangkan materi yang diperolehnya dalam *e-learning*, dimana ini lebih memperdalam pemahaman siswa akan materi

yang dipelajari. Hal ini sesuai dengan apa yang disampaikan Kumar (2002), siswa dapat mengembangkan komunitas *online* untuk memperoleh dukungan dan berbagi informasi yang saling menguntungkan.

Berbeda dengan indikator Pengajar Online, indikator ini merupakan indikator yang memiliki kontribusi paling tinggi terhadap *e-learning*, T-statistik sebesar 13,544 ($<1,96$) dan nilai *original sample estimate* adalah positif yaitu 0,281. Hal ini sesuai dengan apa yang terjadi dilapangan, ternyata *e-learning* yang telah berlangsung selama ini di PPSDM, berhasil mempertemukan secara online pengajar yang selama ini mungkin sulit ditemui atau kendala jarak sulit untuk berdiskusi dengannya. Sehingga siswa bisa mengeksplor lebih jauh tentang materi yang dipelajari, jika ada yang masih diragukan atau perlu pemahaman yang lebih lagi. Sesuai apa yang disampaikan Kumar (2002), bahwa Pengajar harus selalu *online* untuk memberikan arahan kepada siswa, menjawab pertanyaan dan membantu dalam diskusi.

Indikator Kesempatan Bekerjasama merupakan indikator yang terendah ke dua berkontribusi terhadap *e-learning*, T-statistik sebesar 13,560 ($<1,96$) dan nilai *original sample estimate* adalah positif yaitu 0,217. Dari data yang diolah menunjukkan dengan *e-learning* yang telah dialami, siswa dituntut mandiri dalam pemahaman dan dapat menyelesaikan quiz secara individu dalam waktu yang ditentukan. Padahal dalam hal ini peserta perlu adanya *tools* yang dapat memfasilitasi siswa berinteraksi dengan sesama guna meningkatkan pemahaman mereka. Hal ini sesuai dengan apa yang disampaikan Kumar (2002), Kesempatan bekerjasama perlu difasilitasi dalam *e-learning*, agar dengan adanya perangkat lunak yang dapat mengatur pertemuan *online* membuat belajar dapat dilakukan secara bersamaan atau *real time* tanpa kendala jarak.

Berbeda dengan indikator Multimedia, indikator ini merupakan indikator yang memiliki kontribusi terendah terhadap *e-learning*, T-statistik sebesar 7,589 ($<1,96$) dan nilai *original sample estimate* adalah positif yaitu 0,200. Hal ini sesuai dengan apa yang terjadi dilapangan, ternyata media *e-learning* yang telah berlangsung selama ini di KLC Kemenkeu, belum menemukan pola atau bentuk media standar yang sesuai dengan keinginan siswa sehingga mudah memahami. Dalam data yang diolah sebenarnya nampak bahwa siswa lebih menyukai dan cepat memahami slide yang diberi audio, hal ini dapat dilihat pada hasil hubungan manifestnya yang tertinggi (0,883) terhadap konstruk Multimedia. Hal ini sesuai dengan apa yang dinyatakan oleh Riyana (2007), untuk menghasilkan video pembelajaran yang mampu meningkatkan motivasi dan efektivitas penggunaannya maka pengembangan video pembelajaran harus memperhatikan karakteristik dan kriterianya, diantaranya adalah Kejelasan pesan (*clarity of message*). Dan ini sesuai juga dengan apa yang disampaikan Kumar (2002), bahwa

Multimedia dengan penggunaan teknologi audio dan video dalam penyampaian materi dapat menarik minat dalam belajar.

Dengan tambahan wawancara yang dilakukan peneliti, ada beberapa tambahan catatan pendapat yang dapat dihimpun dari siswa, yaitu: metode *E-Learning* dapat menggantikan metode konvensional (tatap muka), hanya untuk materi yang sifatnya pengetahuan saja. Untuk materi pembelajaran yang sifatnya keterampilan, menurut siswa kurang lengkap dan mendalam. Metode yang paling sesuai adalah *blended* yaitu dengan memadukan *e-learning* dengan tatap muka untuk mempraktekkan pengetahuan yang telah didapat di *e-learning*, jadi dengan tambahan metode praktek dalam tatap muka.

B. Mutu Belajar Siswa Pelatihan PPSDM dengan metode E-learning

Berdasarkan hasil pengolahan data, diketahui bahwa Mutu Belajar siswa berada dalam kategori yang sedang. Danim (2006) menyatakan bahwa mutu proses pembelajaran mengandung makna bahwa kemampuan sumber daya lembaga pendidikan mentransformasikan multi jenis masukan dan situasi mencapai derajat nilai tambah tertentu bagi peserta didik. Dimana menurut Benjamin S. Bloom (dalam Dimiyati dan Mudjiono, 2006) mutu belajar dapat diukur dengan enam jenis indikator sebagai berikut: Pengetahuan, Pemahaman, Penerapan, Analisis, Sintesis, dan Evaluasi.

Indikator Pengetahuan merupakan indikator yang tertinggi berkontribusi terhadap Mutu Belajar, T-statistik sebesar 13,572 ($<1,96$) dan nilai *original sample estimate* adalah positif yaitu 0,206. Menurut Benjamin S. Bloom (dalam Dimiyati dan Mudjiono, 2006), Pengetahuan (*knowledge*) mencakup kemampuan ingatan tentang hal yang telah dipelajari dan tersimpan dalam ingatan. Data ini cukup menjelaskan, karena setelah siswa memahami materi *e-learning*, selalu diakhiri dengan penyelesaian quiz pada setiap akhir sesi materi.

Indikator Pemahaman merupakan indikator yang kedua terendah berkontribusi terhadap Mutu Belajar, T-statistik sebesar 12,090 ($<1,96$) dan nilai *original sample estimate* adalah positif yaitu 0,180. Menurut Benjamin S. Bloom (dalam Dimiyati dan Mudjiono, 2006), Pemahaman (*comprehension*) mencakup kemampuan menangkap arti dan makna tentang hal yang telah dipelajari. Proses pembelajaran yang cepat dan segera dilanjutkan dengan quiz dalam *e-learning* yang sedang berlangsung, dan tidak diendapkannya pengetahuan yang masuk, membuat peserta kesulitan dalam memahami pengetahuan yang didapat secara mendalam.

Indikator Penerapan merupakan indikator yang ketiga terendah berkontribusi terhadap Mutu Belajar, T-statistik sebesar 13,364 ($<1,96$) dan nilai *original sample estimate* adalah positif yaitu 0,185. Menurut Benjamin S. Bloom (dalam Dimiyati dan Mudjiono, 2006), Penerapan (*aplication*) mencakup kemampuan menerapkan metode dan kaidah untuk menghadapi

masalah yang nyata dan baru. Belum adanya fasilitas studi kasus dan penerapan materi, yang menuntut suatu pelatihan e-learning perlu ditindaklanjuti dengan pertemuan klasikal. Lebih disarankan untuk *blended learning* bagi pelatihan yang menuntut keterampilan sebagai output siswa.

Indikator Analisis merupakan indikator yang tertinggi kedua berkontribusi terhadap Mutu Belajar, T-statistik sebesar 13,802 ($<1,96$) dan nilai *original sample estimate* adalah positif yaitu 0,195. Menurut Benjamin S. Bloom (dalam Dimiyati dan Mudjiono, 2006), Analisis (*analysis*) mencakup kemampuan merinci suatu kesatuan ke dalam bagian-bagian sehingga struktur keseluruhan dapat dipahami dengan baik. Materi yang telah disusun dalam pelatihan berbasis *e-learning* di PPSDM dibuat sistematis dan terstruktur sehingga memudahkan siswa untuk memahami.

Sedangkan indikator Sintesis merupakan indikator yang terendah berkontribusi terhadap Mutu Belajar, T-statistik sebesar 11,364 ($<1,96$) dan nilai *original sample estimate* adalah positif yaitu 0,173, diantara indikator-indikator lainnya. Menurut Benjamin S. Bloom (dalam Dimiyati dan Mudjiono, 2006), Sintesis (*synthesis*) mencakup kemampuan membentuk suatu pola baru. *E-learning* yang telah berlangsung selama ini belum menyediakan ruang untuk ini, sehingga kedepannya perlu lebih ditingkatkan lagi dalam ruang inovasi bagi siswa.

Indikator Evaluasi merupakan indikator yang tertinggi ketiga berkontribusi terhadap Mutu Belajar, T-statistik sebesar 11,888 ($<1,96$) dan nilai *original sample estimate* adalah positif yaitu 0,194. Menurut Benjamin S. Bloom (dalam Dimiyati dan Mudjiono, 2006), Evaluasi (*evaluation*) mencakup kemampuan membentuk pendapat tentang beberapa hal berdasarkan kriteria tertentu. *E-learning* yang telah dijalankan oleh siswa selama ini, secara tidak langsung membuat siswa lebih menginstrospeksi pemahaman yang dia dapat selama ini sebelum dan setelah pelaksanaan *e-learning*.

Hasil wawancara didapat, belajar dengan metode *E-learning* dapat juga meningkatkan mutu pembelajaran, karena peserta dapat menyesuaikan waktu belajar yang sesuai dengan karakter masing-masing individu. Namun demikian kalau pekerjaan lagi banyak, apalagi ada penugasan dari atasan untuk segera diselesaikan, kegiatan belajar dengan *E-Learning* dapat terganggu. Peserta harus pintar-pintar membagi waktu, sehingga dapat menyempatkan diri belajar *E-Learning* tanpa diganggu.

C. Pengaruh E-Learning terhadap Mutu Belajar Siswa

Secara keseluruhan, dari hasil pengujian data, hipotesis terdukung, bahwa ada pengaruh signifikan peran *E-learning* membawa ke perilaku peserta yang menumbuhkan Mutu Belajar pada pelatihan (Penyuluh Anti Korupsi dan Diklat PIM IV) yang diikuti di Pusdiklat PSDM,

BPPK, Kementerian Keuangan. Hal ini sesuai dengan penelitian-penelitian sebelumnya. Karwati dalam penelitiannya (2014) mendapatkan bahwa *E-learning* berpengaruh positif dan signifikan terhadap mutu belajar mahasiswa FKIP UNINUS Bandung. Hasil tersebut sesuai dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Tafiardi (2005) yang menyatakan bahwa sejalan dengan perkembangan ilmu dan teknologi terutama teknologi informasi, pemanfaatan internet dalam bidang pendidikan terus berkembang. Tujuan digunakannya *e-learning* dalam sistem pembelajaran adalah untuk memperluas akses pendidikan kemasayarakat luas dan dalam rangka meningkatkan mutu belajar. Temuan tersebut juga didukung oleh hasil penelitian Purbo (2001) yang menyatakan bahwa paling tidak ada tiga hal dampak positif penggunaan internet dalam pendidikan yaitu: a) Peserta didik dapat dengan mudah mengambil mata kuliah di mana pun di seluruh dunia tanpa batas institusi atau batas negara; b) Peserta didik dapat dengan mudah berguru pada para ahli di bidang yang diminatinya; c) Kuliah/belajar dapat dengan mudah diambil di berbagai penjuru dunia tanpa bergantung pada universitas/sekolah tempat si mahasiswa belajar.

Dari hasil wawancara yang kami lakukan terhadap beberapa peserta diklat yang mengikuti pelatihan metode *E-learning* pada diklat penyuluh anti korupsi dan Diklat PIM IV mengatakan bahwa pembelajaran dengan metode *E-learning* lebih fleksibel dalam waktu dan tempat pembelajaran. Peserta dapat mengikuti pembelajaran tanpa meninggalkan tempat dan tugas kantornya. Peserta yang rata-rata memiliki kedudukan eselon IV, masih dapat mengendalikan pekerjaan yang dilaksanakan oleh bawahannya. Berbeda kondisinya kalau mengikuti diklat dengan meninggalkan tempat kerja. Kondisi ini sekaligus dapat memperluas jangkauan peserta diklat, karena tidak perlu dibatasi oleh kapasitas ruang kelas, pengajar, jarak dan waktu.

Beberapa saran yang diberikan oleh peserta untuk meningkatkan mutu *E-learning* antara lain adalah agar penampilan pembelajaran baik dalam bentuk essai, power point, cerita dan video dibuat lebih menarik dengan perencanaan yang lebih baik. Untuk materi video, peserta lebih menyukai gabungan antara cerita dengan materi. Dengan metode *E-learning*, efisiensi pelaksanaan pelatihan sudah pasti didapatkan, namun perlu alokasi biaya untuk peningkatan kualitas *E-Learning*. Pembelajaran *E-Learning* perlu juga dilengkapi dengan interaksi tanya jawab peserta dengan pengajar pada jam tertentu. Peserta setuju adanya quiz, agar peserta lebih serius. Selain quiz, perlu dikembangkan metode pengendalian pembelajaran *E-Learning* agar peserta lebih serius mengikutinya. Agar pelatihan lebih optimal peserta menyarankan agar dilakukan pemilihan mata diklat yang menggunakan metode *E-Learning*, metode kombinasi dan metode tatap muka penuh.

SIMPULAN, KETERBATASAN PENELITIAN DAN SARAN

A. Simpulan

Uraian hasil penelitian dalam bab sebelumnya menunjukkan bahwa pembelajaran elektornik (*e-learning*) melalui KLC Kemenkeu dapat mempengaruhi mutu belajar peserta pelatihan pada Pelatihan Penyuluh Anti Korupsi dan pelatihan Diklat PIM IV di PPSDM, BPPK, Kementerian Keuangan. Berdasarkan hasil tersebut disimpulkan, bahwa ada pengaruh positif peran *E-learning* terhadap peningkatan Mutu Belajar.

B. Saran

Temuan yang telah disimpulkan dalam penelitian ini semuanya mendukung beberapa kesimpulan positif dalam penelitian sebelumnya, sehingga dalam tahap tertentu kesimpulan penelitian ini dapat dikatakan sebagai pengetahuan umum. Agar kemanfaatannya dapat diperoleh secara maksimal penting untuk diperhatikan perwujudan dari variabel-variabel tersebut.

Berdasarkan simpulan-simpulan yang diambil, halmana membuktikan adanya pengaruh positif antar variabel ke variabel dan konstruk ke variabel sebagaimana tersebut di atas, maka kami mengemukakan saran:

Dengan adanya pengaruh positif peran *E-learning* terhadap Mutu Belajar, maka kepada

- a. Organisasi, sesuai petunjuk Menteri Keuangan untuk lebih mendorong partisipasi aktif seluruh pegawai Kementerian Keuangan untuk menyukseskan *E-learning* melalui KLC Kemenkeu. Penelitian ini telah membuktikan manfaatnya *e-learning*.
- b. Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan, sesuai hasil penelitian, disarankan untuk: menyiapkan sebuah tools dimana antar peserta bisa saling berinteraksi untuk berdiskusi dan menyusun suatu desain panduan *E-learning*, dalam hal ini adalah ketentuan standar materi yang akan di upload di KLC Kemenkeu, dimana setiap materi yang upload benar-benar dapat membantu peserta pelatihan dalam meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya.
- c. Peneliti, disarankan untuk melanjutkan penelitian terkait dengan Materi yang lebih diminati dan meningkatkan pemahaman dengan mudah melalui video di KLC Kemenkeu.

C. Keterbatasan penelitian

Dalam melakukan penelitian ini penulis masih menemukan beberapa keterbatasan yaitu:

1. Obyek penelitian ini adalah Pelatihan pada PPSDM di triwulan I sehingga hasilnya tidak bisa digeneralisasi untuk seluruh *E-learning* di Kementerian Keuangan.

2. Mutu Belajar dalam penelitian ini diukur dengan cara memberikan pertanyaan secara tertulis (questioner) dan secara lisan (wawancara), halmana jawaban yang didapat saling menguatkan, namun demikian kedua cara tersebut sama-sama berdasarkan persepsi pegawai sendiri sehingga subyektifitas jawaban tetap tidak dapat sepenuhnya dihindari.
3. Dengan keterbatasan jumlah responden (Menurut Roscoe dalam Uma Sekaran, 2010 besarnya sample yang sesuai adalah lebih besar dari 30 dan lebih kecil dari 500), hasil penelitian kemungkinan semakin akurat apabila jumlah responden meningkat.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2006). *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Bumi Aksara
- Azwar, Saifuddin. (2012). *Sikap Manusia: Teori dan Pengukurannya*. Yogyakarta: Liberty
- Barber, M., Donnelly, K., & Rizvi, S. (2013). An Avalanche Is Coming. *Higher Education and The Revolution Ahead. Voprosy Obrazovaniya/Educational Studies*(3), 152-229
- Brown, D. H. (2000). *Principles of Language-learning and Teaching*. San Fransisco: Longman
- Cheppy Riyana. (2007). *Pedoman Pengembangan Media Video*, Jakarta: P3AI UPI
- Danim, Sudarwan. (2006). *Visi Baru Manajemen Sekolah: Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. Jakarta: Bumi Akasara
- Dimiyati dan Mudjiono. (2006). *Belajar dan Pembelajaran*. Jakarta: Rineka Cipta
- Fadhli, M. 2015. Pengembangan Media Pembelajaran Berbasis Video Kelas IV Sekolah Dasar. *Jurnal Dimensi Pendidikan dan Pembelajaran*, 3(1), 24-29
- Ghozali, I. Dan Latan, H. (2012). *Partial Least Square : Konsep, Teknik dan Aplikasi SmartPLS 2.0 M3*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Hair JR, et al, 2010, *Multivariate Data Analysis*. Boston : Pearson Prentice Hall Publishing
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., and Sarstedt, M., 2014, A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Thousand Oaks, CA: Sage. Joseph F.
- Handoko, Tri *Suwarno Noviyanto, Nengsih Juanengsih, Eny S. Rosyidatun*. (2015). Pengaruh media video animasi sistem pernapasan manusia untuk meningkatkan hasil belajar siswa. *Jurnal nasional*
- Hamalik, Oemar. (2012). *Kurikulum dan Pembelajaran*. Jakarta: Bumi Aksara
- Hartati T, *Darmawan D, Mulyasari E*. (2013). Video streaming for creative writing at international elementary school. *Jurnal internasional Hair JR dkk., 2010, Multivariate Data Analysis*. Boston : Pearson Prentice Hall Publishing
- Horton, William dan Horton, Katherine. (2003). *E-Learning Tools and Technologies: A Consumer Guide for Trainers, Teachers, Educators, and Instructional Designers*. USA: Wiley Publishing, Inc.
- Iwantara, IW, dkk.(2014). "Pengaruh Pengunnaan Media Video Youtube dalam Pembelajaran IPA Terhadap Motivasi Belajar dan Pemahaman Konsep Siswa". *E-Journal Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha Program Studi IPA, Vol.4 Tahun 2014*
- Jogiyanto. 2009. *Analisis dan Desain*. Yogyakarta: Andi
- Kamarga. (2000). *Sistem E-Learning*. Jakarta: Salemba Empat

- Kamarga, Hanny. (2002). Belajar Sejarah melalui *e-learning*; Alternatif Mengakses Sumber Informasi Kesejarahan. Jakarta: Inti Media
- Karwati, Euis. (2014). Pengaruh Pembelajaran Elektronik (*E-learning*) Terhadap Mutu Belajar Mahasiswa, Jurnal Penelitian Komunikasi Vol. 17 No. 1, Juli 2014 : 41-54
- Kumar, Jaya C. (2002). Aplikasi E-Learning dalam Pengajaran dan Pembelajaran di Sekolah Malaysia. Jakarta
- Kusmana, Ade. (2011). E Learning Dalam Pembelajaran. Jurnal Lentera Pendidikan Vol 14 No 1 2011
- Karwati, Euis. (2013). Peningkatan Mutu Belajar Mahasiswa Uninus melalui Pengembangan Sistem Informasi Pembelajaran. Bandung: Laporan Penelitian LPPM UNINUS
- K. Wulf. (1996). Implementing eLearning: Getting the Most from Your Elearning Investment. The ASTD International Conference
- Laksana, Sigit Dwi. (2010). INTEGRASI EMPAT PILAR PENDIDIKAN (UNESCO) DAN TIGA PILAR PENDIDIKAN ISLAM <https://media.neliti.com/media/publications/56566-ID-none.pdf>
- Malhotra, N. K. (2004). Riset: Pendekatan Terapan. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia
- Mashuri dan M. Zainudin. (2009). Metodologi Penelitian: Pendekatan Praktis dan Aplikatif. Bandung: Refika Aditama
- Purbo, O.W. (2001). TCP/IP. Jakarta: Elex Media Komputindo
- Putri, N. 2012. Efektifitas Penggunaan Media Video untuk Meningkatkan Pengenalan Alat Musik Daerah Pada Pembelajaran IPS Bagi Anak Tunagrahita Ringan Di SDLB 20 Kota Solok. Jurnal Ilmiah Pendidikan Khusus, 1(2), 318-328
- Rahmadtutullah, Muhammad. 2011. Pengaruh pemanfaatan media film animasi terhadap hasil belajar (study eksperimen pada mata pelajaran IPS siswa kelas VII SMP 6 Banjar Masin). Jurnal nasional
- Riyana, Cheppy. (2007). Pedoman Pengembangan Media Video, Jakarta: P3AI UPI
- Rosenberg, MJ. (2001). E-Learning Strategies for Delivering Knowledge in the Digital Age. New York. Mc Grow-Hill
- Rusman. (2012). Model-model Pembelajaran. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Santoso, Singgih. (2012). Analisis SPSS pada Statistik Parametrik. Jakarta: PT. Elex Media Komput Indo
- Sekaran, Uma dan Bougie, Roger. (2010). Research Methods for Business – A Skill Building Approach. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd

- Siahaan, S.M. (2002). Analisis Motif Mengajar Guru dalam Membangun Pemahaman Instrumental dan Pemahaman Relasional Siswa dengan Menggunakan Skema Pemecahan Masalah Berdasarkan Model Argumentasi Toulmin. Bandung: SPs. UPI
- Sugiyono. (2010). Metode Penelitian. Bandung: CV. Alfabeta
- Suhendi. (2015). Analisa Penggunaan E-Learning Untuk Meningkatkan Kemudahan Mahasiswa Dalam Pembelajaran, Seminar Nasional Teknologi Informasi dan Multimedia 2015
- Sujianto, Agus Eko. (2007). Aplikasi Statistik dengan SPSS untuk Pemula. Jakarta: Prestasi Pustaka
- Tafiardi. (2005). Meningkatkan mutu pendidikan melalui e-learning, Jurnal Pendidikan Penabur -No.04/ThIV/Juli 2005
- Taslim Taslim, Dafwen Toresa, dan Syahtriatna Syahtriatna. (2017). Pengaruh Pengaplikasian E-learning terhadap Hasil Belajar (Studi Kasus : Mahasiswa Keamanan Komputer Fasilkom Unilak), Jurnal Inovtek Polbeng Seri Informatika
- Umar, Husein. (2008). Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Uno, Hamzah B. (2012). Profesi Kependidikan (Problematika, Solusi, dan Revormasi Pendidikan di Indonesia. Jakarta: Bumi Aksara
- Widayat. (2004). Metode Penelitian Pemasaran(Aplikasi Software SPSS), UMM Press.Malang

KAJIAN AKADEMIS

EVALUASI *TALENT DEVELOPMENT PROGRAMME* KEMENTERIAN KEUANGAN: *LEVEL BASIC*



Peneliti I : Herru Widiatmanti, S.E.,M.E.
NIP : 196702141993102001
Jabatan : Widyaiswara Ahli Madya

Peneliti II : Bambang Widjajarso, Ak.,M.B.A.
NIP : 196108131982121001
Jabatan : Widyaiswara Ahli Madya

**PUSDIKLAT PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEUANGAN
JAKARTA
2019**

**EVALUASI TALENT DEVELOPMENT PROGRAMME KEMENTERIAN KEUANGAN :
LEVEL BASIC**

DAFTAR ISI

ABSTRAKSI.....	84
PENDAHULUAN.....	85
TINJAUAN PUSTAKA	88
A. Manajemen Talenta	88
B. Evaluasi Program Pelatihan	90
C. Model Evaluasi CIPP	91
D. Unsur-unsur Program Pelatihan	92
METODE KAJIAN AKADEMIS	95
ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....	102
A. Analisis Data Kuantitatif.....	102
B. Pembahasan terkait Efektifitas dan Keberlanjutan Program	125
C. Peserta Pelatihan.....	125
D. Kegiatan yang dilakukan dalam TDP	125
E. Fasilitator (Pelatih)	127
F. Lamanya Pelatihan	127
G. Materi Pelatihan	128
H. Metode Pelatihan	128
SIMPULAN DAN SARAN	129
DAFTAR REFERENSI.....	132

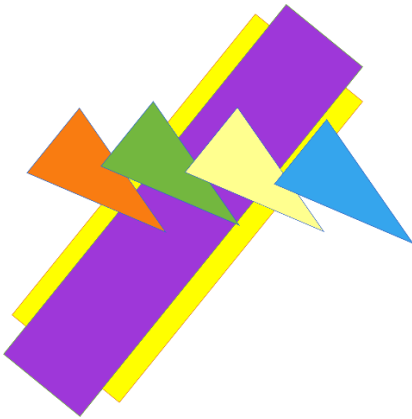
ABSTRAKSI

Tujuan utama dari kajian akademis tentang evaluasi Talent Development Programme Kementerian Keuangan: Level Basic adalah untuk mengevaluasi implementasi materi, metode dan media pembelajaran pada *Talent Development Program Level Basic* bagi Pegawai Direktorat Jenderal Pajak di Pusdiklat PSDM dan mengusulkan *Program Pengembangan Talent* untuk dapat diterapkan unit eselon I lainnya di Kementerian Keuangan jika dalam evaluasi tersebut ditemukan adanya hal-hal yang dapat dilakukan dengan lebih baik, lebih efektif dan efisien. Kajian ini menggunakan metode penelitian *mixed methods*, yaitu penelitian yang menggabungkan antara penelitian kuantitatif dan kualitatif. Teknik pengumpulan data diperoleh melalui penyebaran kuesioner dengan jumlah responden sebanyak 157 orang. Pendalaman hasil jawaban kuesioner melalui pengamatan, FGD dan wawancara. Penelitian kualitatif ini menggunakan model evaluasi CIPP (*Context, Input, Process and Product*) untuk mengevaluasi program pelatihan dari sisi 3 M (Materi, Metode dan Media. Kajian ini menghasilkan dua simpulan utama. Pertama, program TDP Level Basic DJP ini sangat baik dan perlu dilanjutkan dengan beberapa perubahan. Rekomendasi yang dihasilkan evaluasi pasca pelatihan dapat dilakukan dengan alat evaluasi CIPP pada beberapa pelatihan yang sifatnya strategis. Beberapa masukan terkait program pelatihan perlu dikaji lebih lanjut.

Kata-kata Kunci: manajemen talenta, evaluasi, program, model CIPP

PENDAHULUAN

Sejak adanya Undang-Undang ASN dan diterbitkannya Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017, manajemen Pegawai Negeri Sipil mengalami perubahan yang signifikan, terutama dalam kaitannya dengan manajemen karier, pengembangan karier, pengembangan kompetensi, pola karier, mutasi, dan promosi. Perubahan ini khususnya berkaitan dengan penerapan prinsip sistem merit untuk meningkatkan kompetensi, kinerja, dan profesionalitas PNS. Di Kementerian Keuangan hal tersebut diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 60/PMK.01/2016 yang kemudian diubah beberapa ketentuannya dengan PMK Nomor 161/PMK.01/2017 tentang Perubahan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 60/PMK.01/2016 tentang Manajemen Talenta Kementerian Keuangan.



Manajemen Talenta yang diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan untuk mempersiapkan *Talent* untuk menduduki jabatan struktural setingkat lebih tinggi atau posisi/jabatan lain yang dianggap strategis oleh Kementerian Keuangan sehingga dapat menjadikan *Talent* proaktif dan mampu melaksanakan tahapan-tahapan pengembangan *talent* dan *mentoring* bersama mentor tetap maupun tidak tetap secara efektif dan tepat.

Dalam mendukung pelaksanaan sistem manajemen ini, program pengembangan *Talent* memainkan peran yang sangat penting untuk meningkatkan kompetensi serta kinerja yang merupakan komponen dalam menempatkan para pegawai yang memenuhi syarat tertentu untuk masuk dalam kategori *Talent Pool*. Dalam proses pengembangan para *Talent*, khususnya dalam pengembangan kompetensi manajerial mereka diikutkan dalam *Talent Development Programme* yang dilaksanakan di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pengembangan Sumber Daya Manusia (PPSDM).

Pada akhir tahun 2018, bulan Oktober sampai dengan awal November, Pusdiklat PSDM pertama kalinya melakukan Program Pengembangan *Talent Level Basic* bagi pegawai Direktorat Jenderal Pajak yang telah masuk dalam *Talent Pool* yang diproyeksikan untuk menduduki jabatan eselon IV di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak. Di dalam tahap pengembangan *Talent* terdapat proses Pengembangan dan Monitoring Program yang merupakan serangkaian aktivitas yang harus dilaksanakan oleh *Talent* dan Mentor dalam jangka waktu tertentu dan merupakan tahap inti dari program pengembangan. Tahap Pengembangan dan Monitoring Program terdiri dari Penyusunan *Individual Development Plan* (IDP),

Pelaksanaan *Off-the-job Training*, Pelaksanaan *On-the-job Training*, dan pelaksanaan *Monitoring*.

Program Pengembangan Talent (TDP) yang dilaksanakan di PPSDM merupakan tahapan proses dalam Manajemen Talenta yang baru pertama kali dilaksanakan di Kementerian Keuangan. Berdasarkan data awal yang diperoleh dari Direktorat Jenderal Pajak (DJP), dari 754 orang pegawai yang mengikuti TDP *Level Basic*, yang sudah ditempatkan sampai dengan 1 Maret 2019 sejumlah 239 orang. Program ini ke depannya akan diterapkan juga pada unit eselon I lainnya. Karena implementasi TDP baru pertama kali dilakukan untuk satu unit Eselon 1 yaitu DJP, maka penulis tertarik untuk melakukan evaluasi terhadap program pelatihan ini. Dari hasil kajian akan diperoleh data apakah pelatihan ini telah memiliki unsur-unsur yang memenuhi kebutuhan organisasi dalam rangka menentukan *Talent* yang sesuai. Program pengembangan seperti apakah yang sebaiknya dilakukan, dari sisi konteks tujuannya, input yang ada dalam unsur pengembangan *Talent*, materi apa yang sebaiknya dikembangkan serta media pelatihan yang bagaimana yang dapat meningkatkan kompetensi *Talent* dalam kompetensi manajerial, serta output yang dihasilkan dari TDP dan bagaimana kiprah *Talent* setelah ditempatkan di posisi yang diamanahkan.

Sementara itu, Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) sendiri telah mengatur tata cara melakukan evaluasi pasca pembelajaran melalui Peraturan Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Nomor PER-1/PP/2018 tentang Pedoman Evaluasi Pascapembelajaran di Lingkungan Kementerian Keuangan. Akan tetapi berdasarkan wawancara awal dengan Bidang Penjurangan Pangkat dan Peningkatan Kompetensi (P3K) Pusdiklat PSDM, implementasi model Kirk Patrick sebagaimana yang diatur dalam peraturan tersebut, sulit diimplementasikan pada pelatihan-pelatihan dalam lingkup kompetensi manajerial (*soft competencies*). Oleh karena itu, penulis ingin memberikan alternatif lain dan masukan bagi BPPK dalam melakukan evaluasi program pelatihan yang bertujuan untuk perbaikan program itu sendiri dengan menggunakan model evaluasi yang berbeda sehingga evaluasinya menghasilkan TDP yang dapat diaplikasikan juga pada unit eselon 1 lainnya. Berdasarkan latar belakang tersebut, penulis melakukan penelitian yang berjudul “EVALUASI *TALENT DEVELOPMENT PROGRAMME* KEMENTERIAN KEUANGAN: *LEVEL BASIC*”.

Sehubungan dengan latar belakang tersebut, rumusan permasalahan penelitian adalah:

1. Bagaimana efektivitas dan efisiensi implementasi materi, metode dan media pembelajaran pada Program Pengembangan *Talent Level Basic* untuk Direktorat Jenderal Pajak di Pusdiklat Pengembangan SDM.

2. Apakah TDP di Direktorat Jenderal Pajak merupakan program yang perlu dilanjutkan, disempurnakan atau dihentikan.

Pertanyaan penelitian tersebut akan dijawab melalui penelitian dengan menggunakan metode gabungan (*mixed methods*) yaitu metode kuantitatif dengan mengolah data kuesioner dan metode kualitatif menggunakan Model Evaluasi CIPP (*Context, Input, Process dan Product*) dengan melakukan studi literatur, pengumpulan, reduksi, verifikasi dan analisis data di Pusdiklat PSDM sebagai objek kajian serta melakukan wawancara, pengamatan dan *focus group discussion* (FGD) kepada para pemangku kepentingan (*stakeholders*) di lingkungan Kemenkeu.

Ruang lingkup pada kajian ini dibatasi pada beberapa hal sebagai berikut:

1. Objek penelitian.

Penelitian ini dilakukan pada *Talent Development Program Level Basic* untuk Pegawai Direktorat Jenderal Pajak sejumlah 754 orang pada Batch 1 sampai dengan Batch 6 yang dilaksanakan pada tanggal 2-3 Oktober, 4-5 Oktober, 23-24 Oktober, 30-31 Oktober, 6-7 November dan 8-9 November 2018. Populasi yang diteliti sebanyak 239 orang *Talent* yang berasal dari para *Talent* peserta TDP Level Basic yang telah ditempatkan pada jabatan barunya (dipromosikan).

2. Waktu kajian.

Periode waktu kajian, mulai Januari hingga awal Juli 2019 dimulai dengan kajian pendahuluan. Pengajuan proposal hingga pengumpulan Laporan Hasil Kajian dilaksanakan pada tahun 2019.

3. Unsur-unsur yang diteliti berkisar tentang:

- a. Hasil Evaluasi penyelenggaraan dan evaluasi pengajar *TDP Level Basic* yang telah dilakukan oleh Subbidang Evalapkin PPSDM berupa data kuantitatif.
- b. Respon terhadap hasil pembelajaran terkait dengan materi, metode dan media berupa penelitian kuantitatif dan kualitatif. Yang dimaksud materi adalah empat mata pelajaran yang dilatihkan dalam TDP DJP Level Basic yaitu: *Leadership, Communication, Empowering Others, dan Problem Solving Analysis*. Keempatnya merupakan kompetensi manajerial Kementerian Keuangan sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 219/PMK.01/2017 tentang Penilaian Kompetensi Manajerial Melalui *Assessment Center* di Lingkungan Kementerian Keuangan. Sedangkan yang dimaksud dengan metode adalah bentuk pembelajaran dalam Kemenkeu *Corporate University* yang dilakukan dalam TDP Level Basic pada sampel penelitian melalui klasikal dan non klasikal, yaitu *workshop, job shadowing, on the job learning* dan lain-lain. Sedangkan

media pembelajaran adalah media pembelajaran yang dilakukan dalam TDP *Level Basic* melalui diskusi, *role play*, video, simulasi dan *games*.

Berdasarkan rumusan permasalahan di atas, tujuan yang ingin dicapai dalam kajian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengevaluasi implementasi materi, metode dan media pembelajaran pada *Talent Development Program Level Basic* bagi Pegawai Direktorat Jenderal Pajak di Pusdiklat PSDM.
2. Mengusulkan *Program Pengembangan Talent* untuk dapat diterapkan unit eselon I lainnya di Kementerian Keuangan jika dalam evaluasi tersebut ditemukan adanya hal-hal yang dapat dilakukan dengan lebih baik, lebih efektif dan efisien.

Manfaat hasil kajian *Program Pengembangan Talent* ini adalah:

1. Bagi ilmu pengetahuan, hasil kajian ini dapat memperkaya dan melengkapi kajian ilmiah di bidang program pelatihan di BPPK.
2. Bagi Pusdiklat PSDM, BPPK dan institusi pendidikan/pelatihan lainnya, hasil kajian ini dapat memberikan masukan untuk melaksanakan *Program Pengembangan Talent* yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
3. Bagi Pusdiklat PSDM, hasil kajian ini dapat diusulkan kepada Kepala BPPK sebagai salah satu alternatif model evaluasi yang digunakan untuk melakukan evaluasi pascadiklat, selain menggunakan model evaluasi Kirk Patrick.

TINJAUAN PUSTAKA

A. Manajemen Talenta

Definisi talenta menurut Pella dan Inayati (2011) adalah orang-orang yang ingin dipelihara perusahaan karena kelebihanannya. Dengan pengertian tersebut maka manajemen talenta dapat diartikan suatu proses untuk memastikan kemampuan perusahaan mengisi posisi kunci pemimpin masa depan perusahaan (*company future leader*) dan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan (*unique skill and high strategic value*). Allan Schweyer (2004) menyatakan bahwa:

Manajemen talenta yang efektif sangat penting untuk keberhasilan organisasi selama beberapa dekade mendatang. Alasannya berkisar dari penghematan biaya untuk retensi karyawan dan mempertahankan kemampuan untuk mencari dan menarik kandidat eksternal di pasar tenaga kerja yang ketat.

Menurut Hanna Viani Octavia dan Heru Susilo (2018) menyebutkan bahwa Yarnall (2011) mengatakan manajemen talenta mencakup pemilihan dan pengembangan karyawan yang

dianggap berbakat di dalam perusahaan sehingga dapat menghasilkan sekelompok orang yang dapat dikembangkan bakatnya untuk menjadi sebuah investasi dalam perusahaan. Sekelompok orang berbakat tersebut disebut sebagai *talent pool*. Terkadang ada SDM yang sudah menonjol talentanya dan ada juga SDM yang untuk mengeluarkan talentanya harus dipancing terlebih dahulu. Institusi dapat menganalisis, mengembangkan, dan memanfaatkan talenta dari kedua jenis SDM kemudian mengelola talenta dengan baik. Jadi intinya setiap orang punya talenta entah itu sudah terlihat atau masih tersembunyi begitu juga dengan karyawan/SDM di suatu organisasi/institusi. Beberapa definisi lain tentang Manajemen Talenta dikutip dari Kusumawijaya (2018) adalah:

- a. Amstrong (2009) mendefinisikan manajemen talenta sebagai seperangkat aktivitas yang terintegrasi dan lebih komprehensif yang bertujuan untuk mengamankan aliran talenta dalam organisasi dalam membentuk pemikiran bahwa talenta adalah sumber daya utama dalam organisasi.
- b. Gasperz (2013) menyatakan bahwa manajemen talenta sebagai suatu proses manajemen sumber daya manusia yang terkait dengan tiga proses utama, yaitu mengembangkan dan memperkuat karyawan baru ketika pertama masuk organisasi (*on boarding*), memelihara dan mengembangkan karyawan yang sudah ada, serta menarik sebanyak mungkin karyawan yang memiliki kompetensi, komitmen, dan karakter agar mau bekerja dalam perusahaan.
- c. Baum (2008) mendefinisikan manajemen talenta sebagai *mindset* organisasi dalam menjamin ketersediaan talenta yang merupakan orang yang tepat dengan pekerjaan yang tepat dan pada waktu yang tepat berdasarkan tujuan strategis bisnis.
- d. Avedon (2011) menyatakan bahwa manajemen talenta sebagai seperangkat proses dan prosedur yang terintegrasi yang digunakan organisasi untuk menarik, mempertahankan, mengembangkan, dan menggerakkan talent untuk mencapai tujuan strategis organisasi.

Dari berbagai definisi tersebut, pada dasarnya *talent* adalah karyawan yang mampu memberikan kontribusi di atas rata-rata melalui pencapaian kinerja tinggi maupun kepemilikan potensi yang akan memengaruhi pertumbuhan organisasi saat ini maupun yang akan datang. Talenta di sini tidak hanya terbatas pada level tertentu tetapi berlaku untuk seluruh fungsi dan golongan yang ada dalam organisasi. Banyaknya talenta dalam suatu organisasi tidak menjamin akan mendorong kemajuan organisasi apabila tidak dilakukan pengelolaan khusus terhadap talenta. Pengelolaan khusus dilakukan melalui manajemen talenta secara sistematis untuk menjadikan talenta sebagai karyawan kunci yang dapat menjadikan organisasi unggul.

Pembangunan SDM melalui Manajemen Talenta memegang peranan penting dalam

mewujudkan kesinambungan organisasi. Selain itu, manajemen talenta dapat menjadi pendekatan strategis yang komprehensif untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, mengembangkan dan mengalokasikan sumber daya manusia yang bertalenta untuk membantu kegiatan pencapaian kinerja terbaik dan organisasi (Muhyi, *et al.*,2016).

B. Evaluasi Program Pelatihan

Evaluasi program menurut *Joint Committee on Standards for Educational Evaluation* (1981) dalam Widoyoko (2017), merupakan rangkaian kegiatan yang dilakukan dengan sengaja dan secara cermat untuk mengetahui tingkat keterlaksanaan maupun keberhasilan suatu program dengan cara menilai efektifitas masing-masing komponennya, baik terhadap program yang sedang berjalan maupun program yang telah berlalu. Suharsimi (2016) mendefinisikan program sebagai suatu kegiatan yang direncanakan dengan seksama. Widoyoko (2017) mengatakan bahwa program diartikan sebagai serangkaian kegiatan yang direncanakan dengan seksama dan dalam pelaksanaannya berlangsung dalam proses yang berkesinambungan, dan terjadi dalam suatu organisasi yang melibatkan banyak orang.

Menurut Fauzi (2011), fungsi utama evaluasi adalah memberikan data informasi yang benar mengenai pelaksanaan suatu pelatihan sehingga penyelenggaraan pelatihan tersebut dapat mengambil keputusan yang tepat, apakah pelatihan itu akan diteruskan, ditunda atau sama sekali tidak dilaksanakan lagi. Oleh karena itu, evaluasi pelatihan berfungsi sebagai suatu usaha untuk: 1). menentukan tingkat kemajuan pelaksanaan pelatihan; 2). menemukan faktor pendorong dan penghambat pelaksanaan pelatihan; 3). menemukan penyimpangan atau kekeliruan pelaksanaan pelatihan; 4). memperoleh bahan untuk penyusunan saran perbaikan, perubahan, penghentian, atau perluasan pelatihan.

Evaluasi program pelatihan dapat memiliki beberapa tujuan dalam organisasi. Menurut Philips (dalam Kaswan, 2011), evaluasi dapat membantu:

- 1) Menentukan apakah program mencapai tujuannya.
- 2) Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan program, yang dapat mengarah pada perubahan seperti yang dibutuhkan.
- 3) Menentukan rasio biaya keuntungan program pelatihan.
- 4) Menentukan siapa yang seharusnya berpartisipasi dalam program pelatihan di masa yang akan datang.
- 5) Mengidentifikasi peserta mana yang paling mendapat manfaat atau yang paling tidak mendapat manfaat dari program itu.
- 6) Mengumpulkan data untuk membantu dalam membesarkan program tersebut di masa yang akan datang.

7) Membangun database untuk membantu manajemen dalam mengambil keputusan.

Ada banyak model yang bisa digunakan dalam melakukan evaluasi program pelatihan. Pendekatan evaluasi yang paling luas dan banyak digunakan di berbagai organisasi adalah Model Evaluasi Empat Level (Kirkpatrick, 2005). Model ini dipilih karena kesederhanaannya dan kemudahannya diaplikasikan (Detty, dkk, 2009). Model ini menyajikan adanya empat tahap dalam mengevaluasi pelatihan (Kirkpatrick, 2005). Selain itu, beberapa model evaluasi yang juga dikembangkan oleh pakar SDM lainnya seperti. Model ROTI (Phillips, 2002), Model *Formative dan Summative Evaluation* (Noe, 2002), Model CIPP (Stufflebeam, 2002), dan Model Evaluasi IPO (Bushnell, 1990).

C. Model Evaluasi CIPP

Model evaluasi yang digunakan dalam kajian ini adalah model evaluasi CIPP. Konsep evaluasi CIPP menurut Stufflebeam (2002) bertujuan untuk memperbaiki bukan untuk membuktikan. Sukardi (2011) berpendapat bahwa model evaluasi CIPP termasuk model yang tidak terlalu menekankan pada tujuan suatu program. Model CIPP disusun dengan tujuan untuk melengkapi dasar pembuatan keputusan dalam evaluasi sistem dengan analisis yang berorientasi pada perubahan terencana. Model evaluasi CIPP adalah model evaluasi yang terdiri dari empat komponen evaluasi yaitu *Context, Input, Process, dan Product* (CIPP).

Berikut penjelasan terkait dengan model evaluasi CIPP:

a. Evaluasi konteks (*context evaluation*).

Evaluasi konteks merupakan penggambaran dan spesifikasi tentang lingkungan program, kebutuhan yang belum dapat dipenuhi, karakteristik populasi dan sampel dari individu yang dilayani dan tujuan program. Evaluasi konteks menentukan kebutuhan, masalah-masalah, asset, dan kesempatan untuk membantu pengambil keputusan menetapkan tujuan dan prioritas serta membantu kelompok lebih luas dalam pengambilan tujuan, prioritas, dan hasil. Menurut Daryanto (2007) konteks adalah situasi atau latar belakang yang mempengaruhi jenis-jenis tujuan dan strategi Pendidikan yang akan dikembangkan dalam sistem yang bersangkutan, misal: pola pikir kaum birokrat pemerintah, kondisi ekonomi sebuah negara. Kemudian Sukardi (2011) menyampaikan hasil evaluasi konteks adalah informasi tentang macam-macam kebutuhan yang telah diatur prioritasnya agar tujuan dapat diformulasikan.

b. Evaluasi masukan (*input evaluations*).

Evaluasi input menentukan alternatif pendekatan, pelaksanaan rencana kegiatan, penyediaan sarana, penyediaan biaya efektif untuk penyiapan kebutuhan dan pencapaian tujuan. Daryanto (2007) berpendapat bahwa yang dimaksud masukan adalah sarana atau

bahan atau modal dan rencana strategis yang ditetapkan untuk mencapai tujuan Pendidikan tersebut. Komponen evaluasi masukan terdiri dari: a) sumber daya manusia, b) sarana dan peralatan pendukung, c) dana atau anggaran, d) berbagai prosedur maupun aturan yang diperlukan. Sukardi (2011) menyampaikan hasil evaluasi masukan adalah tersedianya informasi tentang masukan yang terpilih, butir-butir kekuatan maupun kelemahan, strategi, dan desain merealisasikan tujuan.

c. Evaluasi proses (*process evaluations*).

Evaluasi proses menunjuk pada “apa” kegiatan yang dilakukan dalam program “siapa” orang yang diberi tanggung jawab dalam program, “kapan” kegiatan akan selesai. Evaluasi proses diarahkan untuk mengetahui seberapa jauh program dilaksanakan, program-program apa saja yang dilaksanakan, dan komponen-komponen apa saja perlu diperbaiki. Sukardi (2011) menyampaikan bahwa evaluasi proses akan dihasilkan informasi untuk para evaluator dalam melakukan monitoring terhadap hal-hal yang baru diimplementasi, sehingga hal-hal yang kuat dapat dimanfaatkan dan yang sebaliknya dapat dihilangkan.

d. Evaluasi produk (*product evaluations*).

Evaluasi produk merupakan penilaian yang dilakukan untuk mengukur keberhasilan dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Data yang dihasilkan akan sangat menentukan apakah program dilanjutkan, perlu dimodifikasi, atau bahkan dihentikan. Menurut Sukardi (2011) evaluasi produk akan mengakomodasi informasi untuk meyakinkan dalam kondisi apa tujuan dicapai dan juga untuk menentukan jika strategi yang berkaitan dengan prosedur dan metode yang diterapkan guna mencapai tujuan sebaiknya dihentikan, dimodifikasi, atau dilanjutkan dalam bentuk saat ini. Pertanyaan-pertanyaan yang dapat digunakan dalam evaluasi produk, antara lain: a) apakah hasil yang telah dicapai? Dan b) apa yang dilakukan setelah program berjalan?

D. Unsur-unsur Program Pelatihan

Untuk melakukan evaluasi program maka perlu memperhatikan unsur-unsur apa yang harus dievaluasi. Menurut Hamalik (2005), program tidak hanya memberikan acuan, melainkan juga menjadi patokan untuk mengukur keberhasilan kegiatan pelatihan. Unsur-unsur program pelatihan meliputi peserta pelatihan, pelatih (instruktur), lamanya pelatihan, bahan latihan, dan metode pelatihan.

1. Peserta Pelatihan

Peserta akan sangat menentukan format pelatihan. Peserta pelatihan akan membawa apa yang diperoleh dalam pelatihan tersebut ke dalam pekerjaan mereka sehari-hari sehingga akan memiliki dampak pada institusi.

2. Fasilitator (Pelatih)

Seorang pelatih harus memiliki kualifikasi yang baik. Kriteria utama yang dibutuhkan seorang pelatih menurut (Atmodiwirio, 2005) adalah menguasai materi yang diajarkan, terampil mengajar secara sistematis, efektif, dan efisien serta mampu menggunakan metode dan media yang relevan dengan tujuan instruksional umum dan tujuan instruksional khusus mata pelajarannya.

3. Lamanya Pelatihan

Menurut Hamalik (2005), lamanya masa pelaksanaan pelatihan berdasarkan pertimbangan tentang 1) jumlah dan mutu kemampuan yang hendak dipelajari, 2) kemampuan belajar peserta dalam mengikuti kegiatan pelatihan dan 3) media pengajaran yang menjadi alat bantu bagi peserta dan pelatih.

4. Materi Pelatihan

Untuk melengkapi materi pelatihan, perlu disediakan sejumlah referensi terpilih yang relevan dengan pokok bahasan yang diajarkan (Hamalik, 2005). Materi pelatihan yang baik harus selalu diperbaharui sesuai dengan kondisi yang ada supaya isi (*content*) dari pelatihan benar-benar sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan partisipan. Topik-topik yang harus dipahami, bagaimana mengajarkannya dan hal-hal apa saja yang perlu dijelaskan lebih lanjut supaya lebih memudahkan peserta pelatihan dalam memahami materi tersebut.

5. Metode Pelatihan

Metode yang digunakan dalam sebuah pelatihan berperan penting dalam proses transfer pembelajaran kepada para peserta. Cascio (2006) dalam Kaswan (2011) menyatakan bahwa untuk memilih metode pelatihan, pelatih harus menyesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan karakteristik peserta. Kaswan (2011) mengelompokkan metode pelatihan dalam tiga cara, yaitu presentasi informasi, metode simulasi, dan pelatihan *on the job*.

1) Teknik presentasi informasi.

Metode ini mencakup ceramah, kuliah, diskusi/konferensi, kursus korespondensi/ pembelajaran jarak jauh, media audiovisual, internet dan intranet, *intelligent tutoring*, dan perkembangan program peningkatan organisasi yang sistematis dan berjangka Panjang.

2) Metode simulasi.

a) Studi kasus.

Studi kasus yang didasarkan pada kejadian yang sebenarnya atau dapat berupa peristiwa yang fiktif dapat membantu peserta pelatihan mempelajari keterampilan analisis dan pemecahan masalah.

b) Bermain peran (*role play*).

Bermain peran merupakan persilangan antara studi kasus dan program pengembangan sikap. Setiap orang diberi peran dalam suatu situasi (seperti kasus) dan diminta memainkan peran dan bereaksi terhadap rangsangan yang dikehendaki seseorang.

c) *Behaviour Modelling*.

Pendekatan *behaviour modelling* dimulai dengan mengidentifikasi masalah interpersonal yang dihadapi karyawan, terutama manajer. Tiap sesi pelatihan, berfokus pada satu keterampilan interpersonal, seperti *coaching* (pembinaan) atau mengkomunikasikan gagasan.

d) Teknik *In-Basket*.

Teknik In-Basket digunakan untuk melatih kandidat manajerial dengan meminta mereka bertindak atas dasar aneka memo, laporan, dan surat menyurat lain yang secara khusus ditemukan dalam keranjang manajer. Sasaran teknik ini adalah menilai kemampuan peserta pelatihan menetapkan prioritas, merencanakan, mengumpulkan informasi yang relevan, dan membuat keputusan.

3) Metode *on-the job training*.

On job training adalah suatu bentuk pembekalan yang dapat mempercepat proses pemindahan pengetahuan dan pengalaman kerja atau *transfer knowledge* dari para karyawan senior ke junior. Beberapa metode pelatihan yang termasuk *on job training* antara lain:

a) *Job instruction training*.

b) *Coaching*.

c) *Job rotation*.

d) *Apprenticeship (link and match)*.

e) *penugasan sementara*.

6. Pelaksanaan Pelatihan

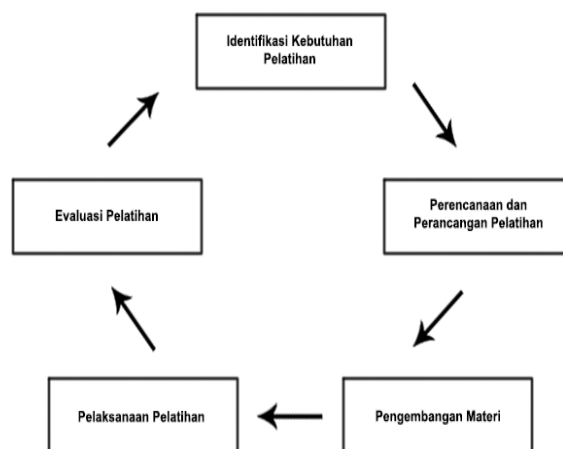
Menurut Atmodiwirio (2005), pelatihan dapat diadakan setelah melewati tahap analisis kebutuhan pelatihan dan penyusunan program pelatihan. Selain itu, dalam proses pelatihan harus mencakup prinsip pembelajaran (*Learning Principle*), antara lain motivasi, partisipasi, relevan, *personal approach*, sistematis, *feedback* dan aplikatif.

7. Tahap Pengelolaan Pelatihan

Menurut Sudjana (2007), setiap pengelolaan pelatihan mempunyai komponen yang harus dipenuhi dalam upaya penyelenggaraan, yang meliputi:

- 1) Identifikasi kebutuhan pelatihan, tahap ini terdiri atas proses identifikasi kebutuhan pelatihan.

- 2) Perencanaan dan perancangan pelatihan, tahap ini terdiri atas perumusan tujuan pelatihan, penyusunan anggaran pelatihan, dan penyusunan pedoman pelatihan.
- 3) Pengembangan materi pelatihan, tahap ini terdiri atas pemilihan instruktur pelatihan, penyusunan modul pelatihan, dan ketersediaan alat bantu dan ruang pelatihan.
- 4) Pelaksanaan pelatihan, tahap ini terdiri atas pelaksanaan tes peserta pelatihan, proses pembelajaran.
- 5) Evaluasi pelatihan, tahap ini terdiri atas evaluasi pelatihan tingkat reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil yang digambarkan dalam ilustrasi pada Gambar 1.



Gambar 2. Tahap Pengelolaan Pelatihan

Sumber: D. Sudjana, 2007, Sistem dan Manajemen Pelatihan: Teori dan Aplikasi Bandung: Alfabeta

METODE KAJIAN AKADEMIS

Jenis penelitian ini adalah penelitian dengan *mixed methods*. Yaitu penelitian yang menggabungkan antara penelitian kuantitatif dan kualitatif. Dengan analisis induktif peneliti memulai dari penyebaran kuesioner dan pengolahan data kuantitatif, kemudian data tersebut diolah, dan dilanjutkan dengan wawancara dan pendalaman melalui penelitian kualitatif.

Penelitian kuantitatif pada kajian ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada responden. Dalam penelitian ini peneliti terlibat secara langsung sebagai subjek dalam kegiatan TDP sekaligus juga ikut serta dalam proses penelitian mulai dari penyusunan instrumen penelitian, penyebaran kuesioner, pengamatan, FGD untuk pendalaman hasil jawaban kuesioner, wawancara dan mencari data lain yang mendukung penelitian ini.

Penelitian kualitatif dalam penelitian ini menggunakan model Evaluasi CIPP, untuk mengetahui apakah program yang dilaksanakan telah sesuai atau perlu perbaikan untuk mendapatkan *outcome* yang optimal sesuai kebutuhan organisasi. Evaluasi terhadap *context* dilakukan berdasarkan peraturan-peraturan terkait Manajemen Talenta, evaluasi terhadap *input* (peserta, fasilitator, kurikulum, penyelenggaraan; baik materi, metode maupun media yang digunakan dalam pembelajaran), evaluasi terhadap *process* (proses pembelajaran dari sisi penyiapan materi, metode dan media pembelajaran) dan evaluasi terhadap *product* (dampak terhadap hasil *Talent Development Programme Level Basic*) bagaimana kiprah para *Talent* setelah ditempatkan pada posisi yang baru (eselon IV).

Jenis data adalah data kuantitatif dan data kualitatif. Data kuantitatif dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Pengumpulan data primer dilakukan dengan cara penyebaran dan pengisian kuesioner kepada seluruh populasi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai DJP yang mengikuti TDP *Level Basic* yang telah ditempatkan pada posisi jabatan eselon IV DJP sampai dengan bulan Mei 2019, berjumlah 239 orang. Tidak seluruh peserta TDP yang berjumlah 754 diteliti, karena perlu dilakukan evaluasi hasil pembelajaran (evaluasi *product*).

Sementara data sekunder diperoleh dari laporan-laporan evaluasi Pusdiklat PSDM terhadap TDP *Level Basic* DJP dan sumber-sumber lain yang relevan dengan kajian ini. Data yang diperoleh adalah data statistik dan non statistik, berupa laporan evaluasi penyelenggaraan, evaluasi pascapembelajaran, hasil penilaian, dokumen rapat, catatan lapangan, video, fotografi, dokumen personal, memo dan catatan lainnya. Peneliti menggunakan dokumen resmi baik internal maupun eksternal dalam melakukan analisis. Dokumen internal berupa peraturan-peraturan, instruksi, keputusan rapat, konvensi atau kebiasaan-kebiasaan yang berlangsung dalam objek penelitian. Dokumen eksternal berupa bahan-bahan informasi yang dikeluarkan oleh Kementerian Keuangan baik oleh BPPK maupun unit eselon 1 lainnya, seperti majalah, berita-berita yang disiarkan ke media massa, pengumuman atau pemberitahuan. Peneliti melakukan analisis berdasarkan dokumen tersebut dan mengaitkannya dengan penelitian ini.

Jenis data kualitatif dalam penelitian ini adalah data primer. Pengumpulan data primer bersumber dari wawancara, pengamatan dan FGD. FGD dan wawancara dilakukan untuk pendalaman hasil jawaban kuesioner dari data kuantitatif. Wawancara dan pengamatan dilakukan secara langsung oleh peneliti. Narasumber/informan dipilih secara *purposive sampling*. Para informan adalah semua pihak yang secara riil dan potensial dianggap mengetahui secara mendalam tentang konteks, input, proses dan produk pada TDP *Level Basic* DJP.

Pengumpulan data kuantitatif, diawali dengan menentukan jumlah responden dalam penelitian ini. Menurut Gay (1976) dalam Sevilla.G. Consuelo et. Al (2006) beberapa ukuran minimum sampel yang dapat diterima berdasarkan tipe penelitian, sebagai berikut:

- 1) Penelitian deskriptif, 10 persen dari populasi. Untuk populasi yang sangat kecil diperlukan minimum 20 persen.
- 2) Penelitian korelasi, 30 subjek per kelompok dapat dipertimbangkan sebagai ukuran minimum.
- 3) Penelitian *ex post facto* atau penelitian kasual komparatif, 15 subjek per kelompok.
- 4) Penelitian eksperimen, 15 subjek per kelompok.

Untuk menguji apakah ukuran sampel dalam penelitian ini telah memenuhi syarat digunakan rumus Slovin (1960) sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan: n = ukuran sampel

N= ukuran populasi

E = nilai kritis (batas ketelitian) yang diinginkan (persen kelonggaran tingkat kesalahan dalam pengambilan sampel)

Apabila peneliti menggunakan toleransi kesalahan untuk penelitian ini dengan tingkat kesalahan 1 % maka jumlah sampel adalah 70,50.

Berdasarkan rumus Slovin, maka jumlah sampel minimal sebesar 70 orang. Apabila menggunakan teori Gay (1976) maka ukuran sampel untuk penelitian deskriptif sebesar 20% dari populasi 239 yaitu sebesar minimal 48 orang. Dalam penelitian ini, objek yang diteliti adalah seluruh populasi peserta TDP Level Basic DJP sebanyak 239 orang. Oleh karena itu berdasarkan teori-teori tersebut penyebaran kuesioner kepada seluruh populasi 239 orang alumni yang telah dipromosikan jauh di atas jumlah 70 orang sehingga dapat dikatakan sangat memadai.

Selanjutnya peneliti melakukan langkah-langkah pengembangan instrumen penelitian seperti disajikan dalam Tabel 1 berikut.

Tabel 1. Langkah-Langkah Pengembangan Instrumen

No	Langkah	Keterangan
1	Penentuan variabel	Menentukan variabel yang bisa diukur.
2	Konsep teori	Menggali konsep variabel – variabel.
3	Konstruksi	Menyusun kalimat atau pertanyaan.
4	Definisi konseptual	Menyusun kalimat – kalimat konseptual.
5	Definisi Operasional	Mendefinisikan variabel – variabel yang akan diukur.
6	Penetapan instrumen	Mengadaptasi dan merevisi instrumen yang akan digunakan sesuai kebutuhan penelitian.
7	Kisi – kisi Instrumen	Menyajikan kisi – kisi instrumen dalam bentuk matriks, penjabaran variabel – variabel.
8	Penulisan butir instrumen	Membuat pertanyaan – pertanyaan yang bisa diukur.
9	Uji coba instrumen	Mengujicobakan instrumen kepada sampel yang setara dengan sampel yang akan diteliti.
10	Analisis hasil uji coba	Menganalisis hasil ujicoba, memilah butir yang memenuhi syarat. Melakukan uji validitas dan reliabilitas.
11	Revisi instrumen	Memperbaiki atau menghilangkan butir pertanyaan yang kurang valid.
12	Finalisasi instrumen	Menyempurnakan instrumen berdasarkan hasil uji coba

No	Langkah	Keterangan
13	Penyebaran instrumen melalui <i>google form</i>	Menyebarkan instrumen yang telah difinalisasi kepada sampel.

Setelah langkah menyusun butir instrumen penelitian berupa kuesioner kemudian melakukan langkah pengujian validitas dan reliabilitas butir instrumen.

Hasil uji validitas butir instrumen dan reliabilitas instrumen dilakukan kepada sampel yang setara dengan sampel yang akan diteliti. Instrumen penelitian berupa kuesioner wawancara yang telah divalidasi tertuang pada lampiran 1 sampai dengan lampiran 3 laporan hasil penelitian ini.

Validasi yang dilakukan adalah validasi isi yang meliputi aspek petunjuk, aspek cakupan/substansi, dan aspek bahasa. Validator yang dilibatkan dalam kajian akademis ini adalah pakar yang menguasai di bidang pendidikan, bidang substansi Manajemen Talenta, dan bidang bahasa. Validasi menggunakan lembar validasi yang telah disesuaikan untuk kebutuhan dalam penelitian ini. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan uji korelasi Pearson terhadap 15 butir pertanyaan dengan hasil yang diperoleh bahwa keseluruhan butir pertanyaan tersebut **valid**.

Hasil uji reliabilitas instrumen kuesioner menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,969 yang menyatakan **reliable**. Angka *Cronbach's Alpha* sebesar 0,969 jauh di atas ambang batas sebesar 0,7 yang menurut Guttman dalam Bungin (2013) termasuk dalam kategori *excellent*. Hasil uji Pearson dan *Cronbach's Alpha* dituangkan pada lampiran 4.

Selanjutnya untuk memperoleh data dilakukan dengan cara mendistribusikan kuesioner secara online serta melalui surat resmi ke masing-masing unit kerja/kantor responden. Dari penyebaran 239 kuesioner yang memberikan respon sebanyak 174 orang. Dari 174 yang merespon, sejumlah 157 data kuesioner dapat diolah, sedangkan sebanyak 17 lainnya data tidak lengkap atau belum selesai diisi, dengan alasan kesibukan kerja, penugasan ke luar kota dan jaringan internet yang tidak memadai. *Respon rate* sebesar 174 responden atau 72,80%, sedangkan data yang dapat dianalisis sebesar 157 responden atau 65,69% dari total populasi. Responden sebanyak 157 orang berdasarkan rumus Slovin (1960) dan Gay (1976) telah melebihi batas minimal jumlah responden sehingga data penelitian sangat memadai (*reliable*) dan valid untuk diolah.

Peneliti menentukan informan wawancara dan FGD secara purposif dengan triangulasi (gabungan) tiga unsur sumber data yang dianggap valid untuk diwawancara. Wawancara untuk data evaluasi 3 M (Materi, Metode dan Media) dan model CIPP dilakukan dengan melibatkan:

- 1) Pengelola pelatihan dan pelaksana kebijakan.
- 2) Para pengguna sekaligus *stakeholder* utama dari TDP DJP *Level Basic* di Pusdiklat PSDM, yaitu para Talent dan mitra bestari dari para talent secara 360 derajat. Responden yang dilakukan wawancara sebanyak 29 orang Talent. *Focus Group Discussion* (FGD) dilakukan kepada 69 responden atasan, bawahan dan *peer* dari para Talent (360 derajat) untuk mendalami hasil kuesioner yang telah diisi dan dianalisis secara kuantitatif. Responden ditentukan berdasarkan unit kerja yang memiliki populasi penempatan alumni terbanyak yaitu wilayah sekitar kota Banda Aceh (7 alumni), wilayah sekitar kota Manado (6 alumni), wilayah sekitar kota Balikpapan (8 alumni), wilayah sekitar kota Batam (5 alumni) dan wilayah sekitar kota Pontianak (3 orang). Sebaran tersebut telah mewakili sebaran geografi penempatan peserta. Daftar narasumber wawancara dan FGD tertuang pada lampiran 5.
- 3) Para pejabat DJP yang terlibat dalam penyusunan kebijakan, memahami dan melaksanakan Manajemen Talenta dan TDP Level Basic DJP yang terdiri dari Direktur KITSDA, Tenaga Pengkaji Bidang SDM, Kepala Sub Direktorat Kompetensi dan Pengembangan Kapasitas Pegawai (KPKP) Dit. KITSDA DJP, Kepala Seksi Pengembangan Kapasitas Pegawai di Subdit KPKP Dit. KITSDA DJP.

Dalam penelitian kualitatif, lebih mementingkan validitas data dibandingkan reliabilitas. Temuan/data dapat dinyatakan valid apabila tidak ada perbedaan antara yang dilaporkan dengan apa yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti. Untuk mendapatkan data yang valid dan reliabel, yang diuji validitas dan reliabilitasnya adalah data itu sendiri. Berbeda dengan penelitian kuantitatif, yaitu instrumennya (Bungin, 2013). Triangulasi sumber informasi data dalam wawancara untuk memperoleh data dalam penelitian ini dimaksudkan untuk menjamin validitas dan reliabilitas data kualitatif. Informasi yang didapat secara sistematis, ajeg dan konsisten menuju satu pola yang sama dari delapan orang narasumber diterjemahkan oleh peneliti tanpa prasangka dan kecenderungan tertentu. Para informan terdiri dari para pejabat eselon 2, eselon 3 dan eselon 4 dari Direktorat Jenderal Pajak dan para pengajar serta penyelenggara dari BPPK. Peneliti memberikan kode untuk para informan. Tujuan pemberian kode informan adalah untuk menjamin kerahasiaan informan, menjaga objektivitas dan keandalan data dan mempermudah peneliti dalam mengolah data hasil wawancara.

Profil narasumber tertuang pada lampiran 6 menunjukkan bahwa para narasumber memiliki pengalaman, kredibilitas dan kapabilitas dalam bidang tugasnya sehingga pernyataan-pernyataan yang disampaikan memiliki dasar dan tingkat akurasi yang tinggi serta valid. Proses pengumpulan data dilakukan dengan cara:

1. *Focus Group Discussion* (FGD)

Untuk memperkuat analisis hasil data kuantitatif dilakukan FGD sebagai pendalaman hasil pengisian kuesioner dari responden. Tabulasi hasil data FGD dan wawancara dituangkan dalam lampiran 10.

2. *Wawancara*

Wawancara adalah metode pengumpulan data secara tatap muka dengan cara tanya-jawab. Jenis wawancara yang dilakukan adalah wawancara mendalam sehingga dimungkinkan konfirmasi jawaban dari informan dan dapat diperoleh data yang lebih dapat diandalkan. Wawancara dilakukan kepada para informan yang terkait dengan TDP Level Basic untuk mengetahui aspek-aspek *context, input, process, dan product*. Hasil *coding* wawancara untuk evaluasi CIPP disajikan pada lampiran 11 sampai dengan lampiran 14.

3. Pengamatan dan analisis dokumen.

Data yang diperoleh dari pengamatan baik terhadap kegiatan TDP pada unit eselon 1 lain dalam rentang waktu penelitian ini berlangsung maupun dari dokumen yang tersedia berupa peraturan, data laporan, catatan rapat, data lapangan maupun data konsep, proposisi dan teori.

Setelah dilakukan validasi instrumen dan dinyatakan valid dan reliabel data kuantitatif diolah terlebih dahulu. Strategi analisis data kuantitatif yang digunakan dalam kajian ini adalah analisis deskriptif dengan pengolahan data kuantitatif. Data kuantitatif yang diperoleh dari penyebaran kuesioner dilakukan analisis sesuai kebutuhan penelitian. Apa yang ingin diketahui, dibandingkan dan disimpulkan, dilakukan analisis melalui metode kuantitatif.

Metode analisis kualitatif dengan strategi deskriptif kualitatif bertolak dari data hasil kompilasi jawaban kuesioner, wawancara dan observasi yang tersebar menuju ke suatu kesimpulan. Adapun analisis data pada kajian ini dilakukan dengan tahap sebagai berikut:

- 1) Reduksi data.

Mereduksi data yang berarti merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan harapan data yang telah direduksi memberikan gambaran yang lebih jelas dan apabila diperlukan dapat mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya.

2) Penyajian data.

Data yang digunakan bersifat teks (narasi) dan hasil kuesioner persepsi dari para peserta TDP *Level Basic*. Data-data tersebut dikaitkan satu sama lain, karena wawancara menjadi kelanjutan dari perolehan informasi dari jawaban kuesioner persepsi peserta TDP *Level Basic* terhadap proses pembelajaran.

3) Pengkodean (*Coding*)

Data yang diperoleh melalui hasil wawancara dan pengamatan yang muncul lebih dari satu kali dilakukan pengkodean (*coding*) beberapa kali sehingga mendapatkan sebuah tema atau pola yang menunjukkan kesamaan makna.

4) Penarikan simpulan.

Simpulan yang dihasilkan pada tahap awal didukung dengan data yang valid dan konsisten, maka simpulan yang diperoleh merupakan simpulan yang kredibel. Analisis dalam menarik kesimpulan menggunakan analisis isi. Analisis isi ditekankan pada bagaimana peneliti melihat keajegan isi komunikasi secara kualitatif, kemudian memaknakan isi komunikasi, membaca simbol-simbol, dan memaknakan isi interaksi simbolis yang terjadi dalam komunikasi. Pada kajian ini peneliti memperhatikan masukan dari peserta TDP *Level Basic* berupa hasil kuesioner dengan hasil FGD, hasil pengamatan dan juga dihubungkan dengan regulasi-regulasi yang mengatur Manajemen Talenta di Kementerian Keuangan.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

A. Analisis Data Kuantitatif

1. Analisis Peningkatan Kompetensi Berdasarkan Demografi Responden

Sesuai dengan tujuan penelitian maka analisis data demografi dihubungkan dengan peningkatan kompetensi dari responden. Hasil pengolahan data menunjukkan responden terdiri dari 49 orang perempuan atau 31% dan 108 orang laki-laki atau 69 % dari total responden. Gambaran mengenai demografi jenis kelamin 157 orang responden tertuang pada tabel 2.

Tabel 2. Peningkatan Kompetensi Berdasarkan Demografi Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Prosentase	Rata-rata Peningkatan kompetensi
Perempuan	49	31%	1,94
Laki-laki	108	69 %	2,0
Jumlah Total	157	100%	Rata-rata 1,98

Rata-rata peningkatan kompetensi responden laki-laki menunjukkan angka perubahan kompetensi sebesar rata-rata 2,0 poin pada skala Likert 1 sampai dengan 10, sedangkan responden perempuan meningkat rata-rata 1,94 poin setelah mengikuti TDP. Berdasarkan data diketahui bahwa peserta perempuan rata-rata dipersepsikan sebelum mengikuti TDP telah memiliki kompetensi dasar dari materi-materi kompetensi yang diajarkan dalam TDP yang dinilai oleh dirinya dan rekan-rekannya sedikit lebih tinggi dibandingkan peserta laki-laki sehingga perubahan kompetensi sebelum dan setelah TDP sedikit lebih rendah dibandingkan peserta laki-laki.

Berdasarkan usia, rata-rata usia responden berada pada rentang usia antara 31 sampai dengan 51 tahun. Kelompok responden termuda (berusia 32 tahun) dipersepsikan oleh koleganya secara 360 derajat mengalami rata-rata perubahan kompetensi setelah mengikuti TDP paling rendah, hanya sebesar 0,67 poin. Responden tertua berusia 55 tahun rata-rata peningkatan kompetensi 1,13 poin. Responden yang mengalami rata-rata peningkatan kompetensi tertinggi yaitu kelompok usia 49 tahun yaitu meningkat 2,80 poin. Berdasarkan data dan informasi yang digali dari hasil FGD dan wawancara diketahui bahwa peserta termuda sebelum mengikuti TDP dinilai cukup tinggi dalam kompetensi-kompetensi manajerial yang diberikan dalam TDP sehingga perubahan kompetensi pada penerapan yang lebih konsisten. Tabel lengkap per kelompok usia tersaji pada lampiran 7. Secara rata-rata, rentang usia lebih muda menunjukkan perubahan rata-rata peningkatan kompetensi yang lebih tinggi daripada responden yang berusia lebih tua. Gambaran mengenai demografi berdasarkan kelompok rentang usia pada 157 orang responden tertuang pada tabel 3.

Tabel 3. Peningkatan Kompetensi Berdasarkan Demografi Rentang Usia

Rentang Usia (tahun)	Jumlah	Prosentase	Rata-rata Peningkatan kompetensi
31 sd 40	92	58 %	2,1
41 sd 50	64	41 %	1,76
> 50	1	1 %	1,13
Jumlah Total	157	100%	Rata-rata 1,98

Berdasarkan tingkat pendidikan responden, mayoritas berpendidikan Strata 2 sejumlah 127 orang atau 81% dari total responden, lulusan Strata 1 sebanyak 13 % dan 6% lulusan Diploma IV sehingga seluruh responden minimal bergelar sarjana. Gambaran mengenai demografi berdasarkan tingkat pendidikan 157 orang responden tertuang pada tabel 4.

Tabel 4. Peningkatan Kompetensi Berdasarkan Demografi Tingkat Pendidikan

Pendidikan	Jumlah	Prosentase	Rata-rata Peningkatan kompetensi
D IV	10	6%	1,81
S1	20	13%	1,95
S2	127	81%	2,00
Jumlah Total	157	100%	Rata-rata 1,98

Peningkatan kompetensi dari tingkat Pendidikan S2 dipersepsikan oleh atasan, bawahan dan mitra bestarinya meningkat 2 poin, sedangkan kelompok responden dengan lulusan S1 meningkat 1,95 poin sedangkan lulusan D4 dipresepsikan naik 1,81 poin. Berdasarkan FGD pada kelompok tingkat pendidikan S2 mengatakan bahwa materi yang diperoleh selama mengikuti TDP dengan metode pembelajaran yang menyenangkan, mendorong mereka ingin menerapkan secara lebih konsisten setelah mereka ditugaskan pada jabatan eselon IV sehingga dipersepsikan secara 360 derajat mengalami perubahan lebih tinggi dari sisi perilaku.

Berdasarkan golongan kepangkatan, golongan kepangkatan mayoritas adalah golongan III/c berjumlah 112 orang atau 71% dari total populasi. Golongan pangkat yang menunjukkan peningkatan kompetensi rata-rata tertinggi adalah golongan IV/a sebesar 3,07 poin. Peningkatan tersebut lebih tinggi dibandingkan kelompok responden golongan III/b, III/c dan

III/d. Satu orang responden dengan Golongan III/b dalam penelitian ini mengalami peningkatan kompetensi terendah dibandingkan kelompok golongan kepangkatan lainnya yaitu sebesar 1,53 poin. Gambaran mengenai demografi berdasarkan kelompok golongan kepangkatan pada 157 orang responden tertuang pada tabel 5.

Tabel 5. Peningkatan Kompetensi Berdasarkan Demografi Golongan Kepangkatan

Golongan Kepangkatan	Jumlah	Prosentase	Rata-rata Peningkatan kompetensi
III/b	1	1%	1,53
III/c	112	71%	1,99
III/d	42	27%	1,91
IV/a	2	1%	3,07
Jumlah Total	157	100%	Rata-rata 1,98

Berdasarkan data, tingginya peningkatan kompetensi pada responden golongan IV/a (2 orang) karena persepsi awal dari rekan sekelilingnya lebih rendah dibandingkan kelompok golongan lainnya. Demikian pula peningkatan kompetensi yang terendah yaitu golongan III/b (1 orang) karena persepsi awal sebelum responden mengikuti TDP telah dipersepsikan cukup tinggi oleh mitra bestarinya.

Berdasarkan sebaran pulau tempat responden dipromosikan, terbanyak berada di pulau Sumatera yaitu 87 orang atau 55% yang terdiri dari 53 orang laki-laki dan 34 orang perempuan. Pulau terbanyak kedua adalah Kalimantan 37 orang atau 34%, Sulawesi 18 orang. Pulau lainnya adalah Papua, Maluku, NTB dan NTT. Sebaran responden pada pulau-pulau tersebut terdiri dari responden laki-laki dan perempuan, kecuali Papua, Maluku dan NTT tidak ada responden perempuan yang dipromosikan ke wilayah tersebut. Data lengkap hasil analisis demografi tercantum pada lampiran 7. Sedangkan tabel 6 menunjukkan perbandingan jumlah responden berdasarkan sebaran pulau.

Tabel 6. Peningkatan Kompetensi Berdasarkan Demografi Sebaran Pulau Wilayah Kerja Responden

Pulau	Jumlah	Rata-rata Peningkatan Kompetensi
Sumatera	89	1,84
Kalimantan	37	2,05
Sulawesi	18	2,40
Maluku	2	2,47
Papua	6	1,62
NTB	3	2,47
NTT	2	2,97
Jumlah	157	Rata-rata 1,98

Peningkatan kompetensi yang tertinggi berdasarkan data tersebut adalah responden yang ditempatkan di Nusa Tenggara Timur sebesar 2,97 poin. Berdasarkan data kuesioner, alasan yang disampaikan adalah karena sebelumnya kompetensi yang dimiliki tidak dapat diterapkan di lingkungan kerja yang lama sedangkan di NTT responden dapat menerapkannya. Peningkatan kompetensi terendah di Papua sebesar 1,64 poin. Alasan yang diperoleh karena lingkungan kerja belum sepenuhnya mendukung para responden untuk menerapkan kompetensi yang diperoleh dari TDP.

2. Analisis Persepsi Peningkatan Kompetensi Sebelum dan Sesudah TDP

Hasil rekapitulasi data kuesioner dampak pembelajaran pelatihan *Talent Development Program Level Basic* Tahun 2019 berdasarkan penilaian dari responden alumni maupun penilaian 360 derajat dari atasan, bawahan dan *peer* dari para responden menunjukkan 100% responden meningkat kompetensinya. Perubahan kompetensi tersebut naik sebesar rata-rata 1,98 poin. Data tabulasi hasil kuesioner tersaji secara lengkap pada lampiran 8.

Materi-materi yang diajarkan dalam TDP adalah empat kompetensi manajerial sesuai PMK 219/PMK.01/2017 yaitu kompetensi *Leadership* yang di dalam materinya juga memuat tentang kompetensi *Teamwork and Collaboration, Communication, Empowering Others* dan *Problem Solving Analysis*.

Skala perubahan gap kompetensi menurut responden berkisar antara 0,07 sampai dengan 6,00 poin dengan menggunakan skala Likert 1 hingga 10 untuk level penerapan kompetensi. Angka 1 menunjukkan responden tidak pernah sama sekali menerapkan kompetensi yang diajarkan, sedangkan angka 10 menunjukkan responden selalu menerapkan kompetensi yang diajarkan.

Data yang ada menunjukkan bahwa responden yang mengalami kenaikan kompetensi terendah, kompetensi awalnya sudah berada pada poin 8,7. Sedangkan yang memiliki peningkatan kompetensi tertinggi karena sebelum mengikuti TDP persepsi kompetensi atas responden dinilai 3,67 dan setelah mengikuti TDP responden dipersepsikan selalu menerapkan kompetensi tersebut dan mendapatkan angka 9,67. Setelah dilakukan wawancara untuk menggali mengapa begitu besar peningkatan kompetensinya, para responden menyatakan bahwa dirinya selama ini belum pernah mengikuti pelatihan kompetensi manajerial sehingga baginya materi tersebut sangat bermanfaat dan memberikan ilmu baru yang langsung diterapkannya. Hasil *coding* wawancara ini dapat dilihat pada lampiran 10 tabulasi data hasil FGD.

3. Analisis Hasil Evaluasi atas Penyelenggaraan dan Pembelajaran

Hasil evaluasi atas penyelenggaraan diperoleh dari data sekunder Laporan Evaluasi Pascapembelajaran Semester I Tahun 2019 untuk Workshop *Talent Development Programme (Level Basic)* Bagi Pegawai Direktorat Jenderal Pajak yang dibuat oleh Sub Bidang Evaluasi dan Pelaporan Kinerja Pusdiklat PSDM.

Evaluasi yang diselenggarakan Pusdiklat PSDM menggunakan model evaluasi *Kirkpatrick* (Level 1 sampai dengan Level 4) seperti diatur dalam Peraturan Kepala BPPK Nomor PER-1/PP/2018 tentang Pedoman Evaluasi Pascapembelajaran di Lingkungan Kementerian Keuangan. Evaluasi penyelenggaraan adalah evaluasi level 1 Model *Kirkpatrick*, adalah mengukur reaksi peserta pelatihan terhadap pembelajaran yang diikuti (*customer satisfaction*). Evaluasi dilakukan dengan metode kuantitatif dengan cara pendistribusian kuesioner evaluasi penyelenggaraan pada akhir penyelenggaraan Workshop *Talent Development Program (Level Basic)*. Data sekunder dari Pusdiklat PSDM menghasilkan data sebagaimana tertuang pada lampiran 9.

Berdasarkan data tersebut menunjukkan kepuasan rata-rata dari responden **sangat baik** atas penyelenggaraan program (*reaction level*) dengan nilai 4,81 dengan skala 1 sampai dengan 5. Skala 1 menyatakan tidak baik dan skala 5 menyatakan sangat baik. Angka 4,81 menunjukkan tingkat kepuasan yang tinggi atas keseluruhan penyelenggaraan program. *Reaction Level* untuk masing-masing elemen sebagaimana tercantum dalam tabel 7 berikut ini.

Tabel 7. Rata-rata Kepuasan Peserta TDP Terhadap Program dan 3 M

Elemen Evaluasi	Rata-rata kepuasan per elemen
Program	4,74
Materi	4,69
Metode	4,59
Media	4,52

Sumber: Data Evaluasi Penyelenggaraan dari Subbid Evalapkin yang telah diolah

Setelah ditanyakan kepada para narasumber FGD apa alasan mereka menyatakan kepuasan yang sangat tinggi pada penyelenggaraan program ini, responden menyatakan bahwa program ini sangat bermanfaat, materi yang diberikan sangat aplikatif, metode pembelajaran sangat mudah dipahami, banyak kasus dan praktik yang dilakukan selama pembelajaran sehingga membuat mereka merasa lebih percaya diri dengan tugas baru dan mendorong mereka ingin selalu menerapkannya dalam menjalankan tugas serta media pembelajaran yang nyaman dan menyenangkan.

Data hasil pembelajaran atau Level 2 (Learning) dari evaluasi Kirkpatrick berupa nilai akhir peserta pada proses TDP diperoleh dari data sekunder Laporan Hasil Pembelajaran oleh Subbid Evalapkin Pusdiklat PSDM. Rata-rata nilai akhir pada *Workshop Talent Development Programme (Level Basic)* dengan skala nilai 0 sampai dengan 100, sebesar rata-rata 93,20. Nilai yang tercantum adalah hasil penilaian dalam TDP berdasarkan aktivitas di kelas dalam menjawab dan memberikan pendapat, kerja sama dalam metode *in basket*, prakarsa dan kepemimpinan dalam metode kasus dan *roleplay*. Mereka juga menyatakan bahwa materi yang diberikan sangat menarik, mudah dipahami, tidak melelahkan dan sangat menyenangkan. Rangkuman hasil kuesioner dan FGD tertuang pada lampiran penelitian ini.

4. Analisis Kualitatif dengan Model CIPP

Model evaluasi kualitatif yang digunakan dalam kajian ini adalah model evaluasi CIPP (*Context, Input, Process dan Product*) yang masing-masing komponennya dievaluasi untuk mengetahui apakah sebuah program layak dipertahankan atau tidak. Analisis dan pembahasan dibagi menjadi empat bagian besar. Masing-masing bagian fokus pada 3M yaitu Materi, Metode dan Media pembelajaran sesuai tujuan penelitian ini.

5. Analisis dan Pembahasan Bagian Konteks

Pembahasan bagian konteks didasarkan pada informasi terkait regulasi Manajemen Talenta di Kementerian Keuangan, wawancara pejabat terkait sebagai pemangku kepentingan dan data demografis talent sebagai aset yang perlu dikelola oleh DJP. Dengan adanya perkembangan organisasi, peningkatan kompetisi terkait dengan sumber daya manusia muncul beragam risiko yang berpotensi menjadi masalah bagi institusi. Salah satunya adalah DJP memiliki risiko kehilangan *talent* yang berpindah ke luar institusi. Apabila hal ini terjadi tentunya berdampak pada kesinambungan organisasi, seperti diungkapkan oleh Armstrong (2008), terdapat tantangan bagi institusi untuk memastikan tersedianya *talent* yang memiliki motivasi yang kuat untuk memenuhi kebutuhan saat ini dan masa mendatang. Hal ini, sesuai dengan beberapa pendapat salah satunya oleh Pella dan Inayati (2011), yang menyebutkan bahwa *talent* adalah manusia-manusia yang ingin dikelola dengan baik oleh perusahaan karena kelebihannya.

a. TDP merupakan amanah Undang-Undang ASN

Dari wawancara kepada para informan didapatkan informasi bahwa pengembangan talent melalui TDP, merupakan program yang dilakukan sebagai implementasi UU ASN, yang diturunkan menjadi PP Nomor 11 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, KMK 161/PMK.01/2017 tentang Manajemen Talenta Kemenkeu dan pedoman pengembangan *talent* dan mekanisme mentoring dalam manajemen talenta sesuai KMK-1227/KM.1/2016. Kutipan beberapa pernyataan tersebut tercantum dalam tabel 7.

Tabel 8. Ringkasan Kutipan Wawancara Terkait Context

<p>“...Kami menjalankan kebijakan Kemenkeu dalam Manajemen Talenta untuk menjamin tersedianya SDM yang memenuhi kualifikasi untuk menduduki posisi strategis di DJP sesuai pedoman yang ada di PMK 161/PMK.01/2017 dan KMK-1227/KM.1/2016...”</p>	<p>Informan 1, 12 Juli 2019</p>
<p>“...DJP mengikuti kebijakan dalam UU ASN yang berdasarkan sistem merit maka kami ingin mengembangkan para Talent...”</p>	<p>Informan 2, 12 Juli 2019</p>
<p>“...Kebijakan Manajemen Talenta di Kemenkeu sendiri kan sudah sejak tahun 2016. Baru tahun ini pertama kali kami terapkan dengan nama Manajemen Talenta. Yaah...belum sempurna tapi kami coba mengimplementasikannya. Sebetulnya tahun-tahun sebelumnya juga kurang lebih sama, Cuma nama dan programnya saja berbeda... Eselon 1 lain belum ya...?.....”</p>	<p>Informan 3, 12 Juli 2019</p>
<p>“...Kalau tidak ada (program manajemen talenta), maka kita bisa disalip oleh institusi lain...”</p>	<p>Informan 4, Agustus 2019</p>
<p>“...Kami melaksanakan program sesuai kebutuhan user. Dan lagi ini juga dalam rangka implementasi peraturan Manajemen Talenta di Kemenkeu. DJP yang pertama...Yang unit lain pun sudah meminta..”</p>	<p>Informan 6, Agustus 2019</p>
<p>“...diperlukan adanya strategi dan program tertentu untuk menjaga komitmen talent...”</p>	<p>Informan 2, Juli 2019</p>

Dari respon tersebut, dapat terlihat adanya kebutuhan untuk menjaga keunggulan bersaing melalui program pengelolaan *talent*. Menurut Informan 1 dan informan 2, *talent* adalah *champion*, yang dapat diartikan sebagai orang-orang yang memiliki potensi tinggi, dengan kemampuan, aspirasi dan *engagement* untuk tumbuh dan sukses pada posisi-posisi kritical dan strategis sesuai dengan pendapat Tansley (2011). *Talent* tersebut muncul tidak secara instan namun dihasilkan dari aktifitas pengembangan, sesuai dengan pendapat dari Informan 4, Informan 6 dan Informan 8, dimana *talent* perlu sengaja dibentuk dan dikembangkan. Sesuai dengan Becker dan Huselid dalam Collings dan Mellahi (2009), aktivitas pengembangan ini adalah konsekuensi dari implementasi *Strategic Human Resource Management* yang bertujuan untuk memiliki daya pembeda untuk unggul dari kompetitor (Batt, 2007).

b. TDP penting dilakukan secara terstruktur dan berkesinambungan

Para informan selaku pemangku kepentingan juga memiliki pendapat yang tegas mengenai pentingnya program manajemen talenta sebagai berikut: "Penting sekali" (Informan 1, Juli 2019), "Sangat dibutuhkan" (Informan 2, Juli 2019), "Wajib dilakukan dan perlu disiapkan" (Informan 6 dan Informan 8, Juli 2019), "Sangat penting" (Informan 3, Juli 2019), "*Talent* management penting dilakukan untuk memastikan kita punya orang-orang yang siap memimpin organisasi ini ke depan" (Informan 4, Juli 2019). Sejalan dengan pendapat tersebut, para responden alumni TDP juga seluruhnya menyatakan hal yang sama, bahwa program TDP sangat penting dilakukan secara terstruktur dan berkesinambungan. Hal tersebut tertuang pada lampiran hasil FGD dan rekapitulasi komentar responden pada lampiran 10.

Pendapat tersebut menunjukkan bahwa terdapat sikap positif terhadap program manajemen talenta di kalangan pemangku kepentingan. Dalam pertanyaan mengenai pentingnya program manajemen talenta, tidak ada respon negatif mengenai kebutuhan manajemen talenta di DJP. Hal ini sejalan dengan riset yang dijalankan oleh Stephens (2010) bahwa mayoritas eksekutif perusahaan memasukkan manajemen talenta sebagai strategi kunci perusahaan untuk mempertahankan keunggulan bersaing. Pendapat-pendapat di atas dapat menjadi keuntungan, dimana DJP telah berhasil menghilangkan salah satu faktor penghalang keberhasilan manajemen talenta, yakni kurangnya dukungan pimpinan terhadap inisiatif untuk manajemen talenta (ASTD, 2008). Pendapat tersebut juga karena instrumen peraturan Manajemen Talenta telah ada yaitu PMK 161/PMK.01/2017 dan KMK 1227/KM.1/2016 sehingga menjadi acuan bagi unit eselon 1 di lingkungan Kemenkeu. Seperti pendapat dari Pella dan Inayati (2011) bahwa organisasi yang memiliki dukungan pimpinan

puncak terhadap program manajemen talenta merupakan salah satu ciri organisasi yang berhasil mengelola talenta dengan efektif.

c. TDP sebagai persiapan mental

Subjek dari responden juga menjelaskan bahwa proses pengembangan *talent* dan pengelolaannya adalah hal yang sangat penting sebagai berikut:

<p><i>“...TDP menjadikan kami siap secara mental dan motivasi untuk menjalankan tugas...”</i></p>	<p><i>FGD, Manado, Mei 2019</i></p>
<p><i>“...setelah mengikuti TDP yang awalnya kami nggak kebayang bagaimana nanti memimpin jadi lebih PD. Dapat bekal banyak sekali dari para fasilitator dan juga dari teori yang disampaikan. Jadi ingin belajar lebih banyak biar lebih siap...Ya nyatanya memang amat sangat terpakai...”</i></p>	<p><i>FGD, Aceh 2019</i></p>
<p><i>“...Kompetisi antara para talent sudah pasti akan semakin ketat di masa mendatang, kita ditantang untuk tetap mempertahankan prestasi sebagai talent dari segala aspek, baik itu kinerja maupun cara kepemimpinan, komunikasi, responsibility dan lain sebagainya. Dengan program ini kita ingin mencoba membuat DJP kita menjadi sustain, dapat bertahan terus dan menjadi yang terbaik...”</i></p>	<p><i>FGD, Aceh, Mei 2019</i></p>
<p><i>“...Orang-orang hebat untuk menjadi kader, orang-orang yang bisa memimpin tim, punya kemampuan melayani, bisa menjadi leader membuat keputusan, berani membuat keputusan yang cepat dan tepat dan bisa mencetak pemimpin-pemimpin baru dibawahnya...”</i></p>	<p><i>Informan 2, Aceh, Mei 2019</i></p>

Dari respon tersebut nampak bahwa terdapat kesadaran dari subyek sebagai pemangku kepentingan terhadap pentingnya manajemen talenta, sebagai salah satu bagian strategi organisasi untuk membuat inovasi, mempertahankan prestasi, meningkatkan indikator-indikator keberhasilan dan lain sebagainya. Hal ini selaras dengan konsep manajemen strategik sumber daya manusia oleh Armstrong (2008) dimana HR dari sebuah perusahaan memainkan peranan yang strategis pada kesuksesan perusahaan dan merupakan sumber utama dari keunggulan bersaing.

d. Bentuk pembelajaran TDP dilanjutkan dengan IDP yang dibimbing fasilitator

Terkait dengan bentuk pembelajaran klasikal, para responden tidak terlalu memperhatikan apakah bentuknya pelatihan atau workshop, bagi responden yang terpenting adalah materinya sangat bermanfaat, para fasilitatornya sangat kapabel, metodenya menyenangkan dan medianya sangat tepat dengan tujuan pembelajaran. Hal ini sesuai dengan hasil evaluasi pembelajaran yang menyatakan tingkat kepuasan atas penyelenggaraan 4,81 (Sangat Baik). Akan tetapi dari para informan dan responden FGD diperoleh informasi menarik sebagai berikut:

<p><i>"...iya sepertinya lebih bagus jika dibuat pelatihan ya...agar lebih terstruktur dan memiliki komponen yang lengkap...Ada IDP yang bisa dipantau dengan lebih terstruktur, ada nilai post test dan post testnya juga...Kalau workshop kan tidak ada ya? Jadi kurang lengkap"</i></p>	<p><i>Informan 2, Juli 2019</i></p>
<p><i>"...karena kebutuhan tahun lalu mendesak maka kita gunakan workshop. Tapi...kalau dengan pelatihan sepertinya jauh lebih baik lagi karena semua komponen acuannya lengkap..."</i></p>	<p><i>Informan 4, Juli 2019</i></p>
<p><i>"...workshop....eehm...memang kemarin diburu waktu ya..kalau dari tujuan program bagusya memang dikemas dalam pelatihan sih...jadi ada action learningnya...Kalau workshop sepertinya agak kurang pas ya...Betul tidak sih?"</i></p>	<p><i>Informan 5, Juli 2019</i></p>

<p><i>“...Semua program seharusnya memang melalui proses AKP dulu sesuai PER-4/PP/2-17 tentang Pedoman Desain Pembelajaran di Lingkungan Kemenkeu. Bentuknya untuk kebutuhan mendesak dengan AKP Insidental yaitu AKP Strategis untuk memenuhi kebutuhan mendesak...”</i></p>	<p><i>Informan 6, Juli 2019</i></p>
<p><i>“...Sebaiknya memang dibuat sebagai Program Pelatihan karena bagi peserta akan mendapatkan proses pembelajaran yang dirangkai dengan IDP...Bagi institusi akan memiliki KAP yang lengkap dengan GBPP, SAP dan KNS jadi lebih terstandar...nantinya siapapun bisa mengajar. Bagi para Widyaiswara sebagai fasilitator juga...ini kan kerja yang mendadak dan melelahkan, menyusun materi baru tapi semua tidak dapat dimasukkan sebagai kinerja utama bagi WI alias tidak masuk angka kredit utama...masuknya narsum penunjang yang bagi WI itu sudah berlebih-lebih. Percuma...gak bisa dimasukkan juga. Padahal ngajarnya banyak...754 orang lho...dalam 6 batch..kira-kira 20 JP dikalikan 6 batch. He..he...jadi kalau workshop...kerja capai tapi nggak dihitung angka kredit...Sementara yang tidak terlibat dalam pembuatan program ini malah bisa ngajar yang reguler...Yaaah...ini sekedar pemikiran...biar sesuai dengan aturan Per-4 saja...”</i></p>	<p><i>Informan 8, Juli 2019</i></p>
<p><i>“...sepertinya bagus pelatihan ya...untuk yang klasikal, non klasikalnya perlu e-learning untuk teori, on the job klearning, mentoring, coaching, job shadowing...Yg ini kayaknya sih bvelum terstruktur...semua ujung-ujug ada...gak ada dikasih tau dulu peserta harus gimana, programnya apa.</i></p>	<p><i>FGD, Aceh 2019</i></p>

<i>Standarnya gimana, parameter kelulusannya pa...blank semua..."</i>	
<i>"...iya...kayaknya kalau jadi pelatihan mungkin kita jadi ngerti...tahapannya apa saja...Tau-tau ada yang promosi...ada yg tidak. Malah waktu itu ada gak ikut sampai selesai aja tiba-tiba lulus dan promosi...Aneeeh...yang ikut sampe selesai malah banyak yang tidak lolos...Jadi bingung jawabnya"</i>	<i>FGD, Manado 2019</i>

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut semua menyatakan bahwa apabila program dikemas dalam pelatihan, dengan komponen desain pembelajaran yang lengkap, mulai dari AKP, kemudian menentukan program, menyusun KAP, GBPP dan SAP serta terdapat KNS yang terstruktur, akan sangat membantu pada saat menentukan dan menilai secara objektif talent yang telah siap untuk dipromosikan sesuai standar kompetensi jabatan yang diinginkan institusi sesuai PMK-219/PMK.01/2017 tentang Penilaian Kompetensi Manajerial melalui Assessment Center.

e. Dari sisi 3 M (Materi, Metode dan Media)

Pada bagian ini analisis bersumber dari data FGD dan wawancara dengan para talent dan rekan-rekan talent 360⁰ yaitu rekan sejawat, bawahan dan atasan. FGD dan wawancara ini merupakan pendalaman dari hasil kuesioner yang diisi oleh 157 responden dan telah dianalisis secara kuantitatif. Selain itu data bersumber dari para informan untuk pertanyaan terkait evaluasi CIPP pada bagian konteks sebagai berikut:

1) Materi sesuai dengan kebutuhan organisasi pada PMK 219/PMK.01/2017

Semua materi sangat bermanfaat dan dapat diimplementasikan dalam tugas sehari-hari. Beberapa tambahan informasi menarik sebagai berikut.

<i>"...Yang paling menarik dan bermanfaat dari semua materi yang diberikan pada saat pertama kali menjabat adalah kompetensi Empowering Others dan Problem Solving Analysis sepertinya pas banget buat kami-kami..."</i>	<i>FGD, April 2019</i>
<i>"...Materi kompetensi manajerial yang diajarkan sudah sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan"</i>	<i>Informan 3, Juli 2019</i>

Nomor 219/PMK.01/2019 dan sudah sesuai dengan kebutuhan peserta...”	
“...Materi perlu agar sudah dibakukan sehingga apabila pengajar berbeda peserta akan mendapat materi yang sama, khususnya penyelesaian kasus dan contoh-contoh yang sama menariknya. Sebaiknya materi distandardisasi melalui ToT...”	Informan 6, Juli 2019
“...kami punya favorit fasilitator..mungkin karena beliau paham pekerjaan kami. Rasanya memang bagus jika dalam bentuk pelatihan ya...kalau pelatihan sehingga setiap pemegang materi sudah menyiapkan bahan ajar minimal yang akan disampaikan kepada peserta yang diperbarui dengan kondisi terkini dan disesuaikan dengan kondisi riil yang akan mendukung proses implementasi materi.	FGD, Manado, April 2019
“...pihak stakeholders sebaiknya juga terlibat dalam menyusun materi berupa contoh-contoh kasus yang terkini secara terus menerus...”	Informan 6, Juli 2019
“...pihak stakeholder sebaiknya mengumpulkan banyak kasus dan disampaikan kepada para pengajar sehingga fasilitator akan lebih terbantu dalam menyiapkan materi yang link and match dengan materi yang diberikan kepada para peserta TDP..”	Informan 8, Juli 2019

2) Metode paling menarik adalah *game* berupa *study kasus*

Berdasarkan wawancara, metode yang digunakan pada TDP berupa ceramah, diskusi, studi kasus, *roleplay* dan *game*. Metode yang paling mudah diingat dan diimplementasikan menurut responden peserta adalah studi kasus, *role play* dan *game*. Hal ini tercantum dalam beberapa rangkuman pendapat dari FGD dan wawancara sebagai berikut:

“...menurut saya sih studi kasus ya...karena seperti kita ngalami sendiri situasinya...”	Peserta FGD, Balikpapan, April 2019
“...semua metode menyenangkan ya...nggak krasa dua hari masih berasa kurang lama. Tapi yang paling ya game terakhir itu....super banget kerennya..”	Peserta FGD, Manado, 2019
“...studi kasus dan role play itu praktik nyata...jadi bisa diimplementasikan... Itu...gamenya gila banget...bisa ya terpikir buat game seperti itu..”	Peserta FGD, Aceh 2019
“...role play, studi kasus...menurut saya dua-duanya powerful untuk diimplementasikan...”	Peserta FGD, Aceh 2019
“...Menurut kami metodenya semua ok...Ceramah dan diskusi kalau dibawakan sama fasilitator favorit sih asik aja...Tapi kalau ditanya mana yang sangat mudah diimplementasikan menurut saya studi kasus dan role play...”	Peserta FGD, Aceh 2019

Metode yang diterapkan pada proses pembelajaran TDP Level Basic belum dibakukan karena belum tertuang dalam Garis-garis Besar Program Pembelajaran (GBPP). Akibatnya karena tidak ada GBPP, setiap penyelenggaraan TDP dapat menyesuaikan metode berdasarkan keinginan fasilitator atau peserta pembelajaran. Pelatihan dapat keluar dari metode, bebas karena tidak terikat dalam GBPP maupun SAP. Namun, harus diakui ada beberapa hal yang menjadi perhatian seperti metode studi kasus dan *role play* serta *game*. Di satu sisi menyenangkan buat peserta, mampu membuat peserta jauh lebih intens dalam menggali dan mendalami kompetensi dengan lebih baik. Namun, kendala pemahaman peserta maupun fasilitator atas kasus yang terjadi belum merata berakibat proses menggali informasi berkurang kualitasnya. Hal ini dimungkinkan menjadi persepsi sebagian peserta hanya sekedar bersenang-senang saja. Hasil masukan dari peserta, terkait peran pengajar pada *sharing session* tetap diperlukan *sharing session* dari narasumber, sedangkan peran pengajar lebih banyak berperan sebagai *host* untuk menggali informasi. Hal tersebut seperti tertuang pada beberapa rangkuman hasil wawancara dengan informan sebagai berikut:

<p>“...kebetulan ada pengajar yang memahami dunia pekerjaan di lapangan dari para peserta sehingga buru-buru programnya dibuat tanpa persiapan masih bisa. Namun...seharusnya ada Desain Pembelajaran yang dibuat untuk pelatihan, metodenya tertuang dalam GBPP dan SAP jadi siapa pun bisa menjadi fasilitatornya...”</p>	<p>Informan 6, April 2019</p>
<p>“...Metode yang diterapkan pada proses pembelajaran TDP Level Basic belum dibakukan karena belum tertuang dalam Garis-garis Besar Program Pembelajaran (GBPP)....”</p>	<p>Informan 3, Juli 2019</p>
<p>“...Sepertinya jika ada metode sharing session dari narasumber yang mengalami situasi seperti kami selain para pengajar tentu lebih bagus lagi...”</p>	<p>FGD Aceh, 2019</p>
<p>“...Ada kendala sedikit...untuk study kasus, jika peserta kurang memahami pentingnya maka metode ini hanya asal saja, senang-senang..ha..ha. Atau kalau fasilitator tidak paham proses bisnis kami juga...jadi susah ngertinya. Kalau metode studi kasus dan game sepertinya perlu dikuatkan lesson learnednya apa...”</p>	<p>FGD, Manado, April 2019</p>
<p>“...pihak stakeholders sebaiknya juga terlibat dalam menyusun materi berupa contoh-contoh kasus yang terkini secara terus menerus...”</p>	<p>Informan 6, Juli 2019</p>
<p>“...pihak stakeholder sebaiknya mengumpulkan banyak kasus dan disampaikan kepada para pengajar sehingga fasilitator akan lebih terbantu dalam menyiapkan materi yang link and match dengan materi yang diberikan kepada para peserta TDP..”</p>	<p>Informan 8, Juli 2019</p>

3) Media belum tertuang pada KAP, GBPP dan SAP

Dari aspek konteks, ketersediaan peralatan games, studi kasus dan role play yang tepat menjadi kunci utama dalam proses pembelajaran. Pada Peraturan Kepala BPPK Nornor 4 Tahun 2017 tentang Pedoman Desain Pembelajaran di Lingkungan Kemenkeu, menyatakan bahwa media tertuang pada KAP, GBPP dan SAP. Kompleksitas materi menjadikan

kompleksitas penyediaan media pembelajaran. Audio, video dan tempat pelatihannya dapat mengeksplorasi pendalaman materi bagi peserta. Kemudian, seperti halnya metode, maka pada bagian media pun diperoleh masukan dari seluruh peserta yang bersumber dari kuesioner, diperoleh informasi bahwa ruang kelas sudah cukup membantu memahami materi pada TDP.

Tidak ada komentar atau masukan khusus terkait media. Semua informan menyatakan dari sisi konteks seharusnya media pembelajaran telah distandardisasi dan dituangkan dalam Desain Pembelajaran dan diberikan ToT terlebih dahulu. Hal itu disampaikan secara khusus oleh Informan 6 dan Informan 8 dalam wawancara, sebagai berikut:

<p><i>"...dari sisi peraturan seharusnya ada keterlibatan unit pengguna dalam menyiapkan Desain Pembelajaran..Dirapatkan dengan unit pengguna dan hasilnya diujicobakan terlebih dulu.."</i></p>	<p><i>Informan 6, Juli 2019</i></p>
<p><i>"...dari konteks menurut saya yang paling bagus memang pelatihan...karena komponennya lengkap.dan harusnya ada keterlibatan unit pengguna dalam menyiapkan Desain Pembelajaran. Jadi metode dan juga medianya tercantum dalam dokumen DP. Lalu bagusny lagi kalau ada ToT dulu...jadi semua standar.."</i></p>	<p><i>Informan 8, Juli 2019</i></p>

6. Analisis dan Pembahasan Bagian Input

Daryanto (2007) berpendapat bahwa yang dimaksud masukan adalah sarana atau bahan atau modal dan rencana strategis yang ditetapkan untuk mencapai tujuan Pendidikan tersebut. Komponen evaluasi masukan terdiri dari: a) sumber daya manusia, b) sarana dan peralatan pendukung, c) dana atau anggaran, d) berbagai prosedur maupun aturan yang diperlukan. Sukardi (2011) menyampaikan hasil evaluasi masukan adalah tersedianya informasi tentang masukan yang terpilih, butir-butir kekuatan maupun kelemahan, strategi, dan desain merealisasikan tujuan. Berdasarkan hasil wawancara diperoleh data sebagai berikut:

a. Penetapan *Talent Pool* yang terlalu mendesak

Penetapan *Talent Pool* berdasarkan informasi dari para informan menyebutkan bahwa waktu penetapannya agak mundur dari rencana awal. Hal ini membuat persiapan TDP juga menjadi belum optimal karena terlalu mendesak.

<i>"...kendala penetapan Talent Pool karena harus menunggu ditandatangani oleh pejabat yang berwenang.."</i>	<i>Informan 1, Juli 2019</i>
<i>"...para talent adalah orang yang memiliki kinerja dan kompetensi yang masuk dalam kriteria pada box 7,8,9"</i>	<i>Informan 5, Juli 2019</i>
<i>" ...karena penandatangan Talent juga mundur maka pengumuman talent pool, persiapan TDP otomatis agak mundur juga.."</i>	<i>Informan 4, Juli 2019</i>

b. Sarana dan peralatan pendukung memadai

Sarana dan peralatan pendukung untuk kegiatan TDP telah sesuai dengan harapan peserta dan sesuai dengan kebutuhan pembelajaran. Hal itu ditunjukkan dari hasil analisis kuantitatif yang menunjukkan tingkat kepuasan sangat baik. Beberapa masukan dari hasil FGD para peserta menyatakan sebagai berikut:

<i>"...sarana prasarana menyenangkan, ruangan berkarpet membuat kami leluasa mengikuti pembelajaran, peralatan games juga lengkap dan sesuai kebutuhan. Keren deh..."</i>	<i>FGD, Aceh, Juli 2019</i>
<i>"...sepertinya kalau gamenya alat-alatnya betulan bukan gambar seru juga ya...Jadi kami seperti praktik betulan..."</i>	<i>FGD, Balikpapan, Juli 2019</i>

c. Bentuk pelatihan lebih baik daripada workshop

Anggaran TDP dilakukan dengan menggunakan anggaran Pusdiklat PSDM. Berdasarkan informasi tambahan yang ditanyakan kepada Bagian Umum, mereka akan lebih senang apabila permintaan kebutuhan pelatihan telah ada sejak di awal tahun daripada bentuk workshop yang mendadak, sehingga dapat dianggarkan lebih optimal. Meskipun tidak semua informan mengatakan hal yang sama berulang-ulang dalam coding, tetapi dalam analisis menjadi masukan yang penting yaitu bentuk pelatihan lebih baik bagi para fasilitator dibandingkan bentuk workshop. seperti dikutip berikut ini:

<i>"...kalau Desain Pembelajaran itu disusun dalam bentuk pelatihan, semua persiapan akan lebih baik. Ada KAP, ada GBPP, ada SAP, para Widyaiswara juga akan dapat dihitung seluruh produktifitas kerjanya. Sehingga dapat diberikan apresiasi yang sesuai dengan kinerja yang dihasilkan. Jika dalam"</i>	<i>Informan 6, Juli 2019</i>
--	------------------------------

<p><i>bentuk workshop, jam latihannya tidak dapat dihitung sehingga dari sisi anggaran pun para pengajar tidak dapat diperhitungkan jam pelatihannya...”</i></p>	
<p><i>“...dalam workshop ini widyaiswara tidak dapat diperhitungkan kelebihan jam mengajar karena bentuknya adalah workshop. Meskipun sesungguhnya selama 2 hari penuh pembelajaran dikalikan 6 Batch. Jika dalam 1 hari 10 jamlat, maka berarti 120 jamlat para widyaiswara mengajar. Jumlah tersebut tidak mendapatkan angka kredit dari kegiatan tatap muka. Belum lagi karena mendesak waktunya, harus terburu-buru menyiapkan bahan tayang, bahan ajar, kasus-kasus sebagai pelengkap bahan ajar, game sebagai alat bantu,dll. Nah...semua itu tidak dihitung sebagai kinerja WI karena bentuknya workshop. Menyiapkan bahan game akhir yang komprehensif itu luar biasa lho... effortnya.. Mikirnya panjang, buatnya juga lama...dan....itu pun tidak mendapatkan apresiasi apa pun dalam bentuk Angka Kredit sebagai dasar perhitungan produktifitas kerja...Bukan soal itung-itungan ya....tetapi harusnya kan bisa hanya karena diputuskan berbentuk workshop, pihak pengajar yang menyiapkan segalanya dan berperan pada TDP ini tidak sesuai dengan pengorbanannya...Bukan saya yang buat...tapi ya...mungkin ke depan harus lebih baiklah dipikirkannya...”</i></p>	<p>Informan 8, Juli 2019</p>

d. Peraturan Pengembangan Talent

Dari sisi peraturan pengembangan talent, inputnya sudah ada yaitu Keputusan Menteri Keuangan Nomor 1227/KM.1/2016 tentang Pedoman Pengembangan Talent dan Mekanisme Mentoring dalam Manajemen Talenta Kemenkeu. Infrastruktur pengembangan talent dan mentoring yang diterapkan pada TDP DJP belum sepenuhnya menggunakan peraturan yang ada.

7. Analisis dan Pembahasan Bagian Proses

a. Komponen proses yang harus diperbaiki

Evaluasi proses diarahkan untuk mengetahui seberapa jauh program dilaksanakan, program-program apa saja yang dilaksanakan, dan komponen-komponen apa saja perlu diperbaiki. Sukardi (2011) menyampaikan bahwa evaluasi proses akan dihasilkan informasi untuk para evaluator dalam melakukan monitoring terhadap hal-hal yang baru diimplementasi, sehingga hal-hal yang kuat dapat dimanfaatkan dan yang sebaliknya dapat dihilangkan. Berdasarkan hasil analisis peraturan, diperoleh informasi sebagai berikut:

<p>Berdasarkan Peraturan</p>	<p>Pra Pengembangan:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Persiapan Talent ▪ Persiapan Mentor 	<p>Pengembangan dan Monitoring</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Penyusunan Rencana Pengembangan Individu (IDP) ▪ Pelaksanaan IDP ▪ Pelaksanaan Monitoring 	<p>Evaluasi :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluasi Talent Pasca Program Pengembangan ▪ Evaluasi Sistem Pengembangan Talent ▪ Penyusunan Laporan Evaluasi ▪ Pemberian Umpan Balik (<i>feedback</i>)
<p>Komponen yang harus diperbaiki</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pada TDP DJP, Persiapan talent dan mentor belum terstruktur. ▪ Seharusnya Persiapan Talent dilakukan pembekalan terlebih dahulu sebelum dilakukan Pengembangan dan monitoring. ▪ Pembekalan diberikan kepada Mentor dan Talent agar satu persepsi yang sama. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Peserta belum diminta untuk membuat IDP ▪ Belum ada pelaksanaan IDP yang disusun secara terstruktur dan dibimbing oleh <i>Coach</i> ▪ Seharusnya setelah TDP peserta membuat IDP yang di-<i>coaching</i> oleh atasannya 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ DJP belum melakukan evaluasi pasca program pengembangan ▪ Belum dibuat sistem pengembangan talent ▪ Laporan Evaluasi dilakukan oleh BPPK namun secara khusus DJP belum membuat laporan ▪ Belum ada umpan balik dari pimpinan

Evaluasi bagian proses, walaupun secara umum DJP bermaksud mengikuti KMK 1227/KM.1/2016 namun dalam praktiknya masih banyak komponen yang harus diperbaiki. Diantaranya adalah, penyiapan talent dan mentor sebelum mengikuti program pengembangan,

program pengembangan melalui proses pelatihan yang diakhiri dengan membuat IDP dengan bimbingan atasan, dilanjutkan dengan evaluasi dan pemberian *feedback* kepada talent.

b. Parameter hasil pengembangan yang transparan

Pada proses akhir penetapan talent untuk dipromosikan, dari bagian proses dirasakan oleh para talent masih ada ketidakjelasan. Pemberian *feedback* hasil pengembangan harus dijelaskan kepada peserta atau disadari oleh para talent. Hal tersebut akan lebih mudah disampaikan secara objektif apabila menggunakan *Individual Development Plan* (IDP). Para talent secara *self assessment* mengukur pengembangan kompetensinya sendiri. Hal ini akan meminimalisasi terjadinya ketidakpuasan talent pada saat penetapan promosi. Informasi ini terangkum dalam hasil FGD berikut:

<p><i>"...iya, kami agak bingung dengan kriteria promosinya. Kasian teman-teman yang belum promosi pada awal mereka tidak tau apa kekurangannya. Kami pun juga sejujurnya tidak tahu mengapa kami yang dipromosikan terlebih dahulu..."</i></p>	<p>FGD, Manado, 2019</p>
<p><i>"..sarannya, agar lebih transparan lagi...terutama masalah penilaian. Sehingga kami yang promosi duluan juga merasa nyaman, yang belum juga tahu apa kekurangannya...Begitu sih..."</i></p>	<p>FGD, Manado, 2019</p>
<p><i>"...ya...agak kurang enak juga kami promosi duluan, padahal saya itu waktu workhop tidak ikut sampai selesai karena kehamilan saya kontraksi. Kan jadinya nggak enak...dan saya juga sebetulnya belum siap secara mental.."</i></p>	<p>FGD, Aceh 2019</p>
<p><i>" ...iya bu..sepertinya masih belum jelas arahnya jadi kami gak tahu proses keseluruhannya gimana. Semua serba tunggu saja...gak ngerti..berdoa saja. Siap sih siap tapi gak tahu parameternya..."</i></p>	<p>FGD Balikpapan, 2019</p>

8. Analisis dan Pembahasan Bagian Produk

Evaluasi produk merupakan penilaian yang dilakukan untuk mengukur keberhasilan dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Data yang dihasilkan akan sangat menentukan apakah program dilanjutkan, perlu dimodifikasi, atau bahkan dihentikan. Menurut Sukardi (2011) evaluasi produk akan mengakomodasi informasi untuk meyakinkan dalam kondisi apa tujuan dicapai dan juga untuk menentukan jika strategi yang berkaitan dengan prosedur dan metode yang diterapkan guna mencapai tujuan sebaiknya dihentikan, dimodifikasi, atau dilanjutkan

dalam bentuk saat ini. Pertanyaan-pertanyaan yang digunakan dalam evaluasi produk, antara lain: a) apakah hasil yang telah dicapai? Dan b) apa yang dilakukan setelah program berjalan?

a. Hasil yang telah dicapai pada TDP

1) Penguasaan Materi

Pengukuran penguasaan materi pada TDP dilakukan terukur secara kuantitatif lebih dititikberatkan pada saat di kelas dan implementasinya setelah kembali bekerja. Rekan-rekan peserta baik dari sisi bawahan, atasan maupun rekan sejawat menyatakan bahwa kompetensi para peserta meningkat dengan baik. Hal itu ditunjukkan dengan parameter perilaku, semua materi yang diajarkan selalu diterapkan dalam keseharian bekerja. Rata-rata peningkatan kompetensi 1,98 poin dari skala 1 sampai dengan 10. Hal ini telah dibahas pada hasil analisis kuantitatif.

2) Kelulusan

Yang dimaksud dengan kelulusan pada TDP menggunakan parameter alumni telah ditempatkan pada posisi jabatan baru, bukan pada tiap-tiap materi. Secara keseluruhan diakhir pelatihan para peserta dinilai oleh fasilitator, disiplin, kerja sama dan keaktifan dalam proses pembelajaran di kelas. Rata-rata penilaian adalah 93,20 dari skala 0 sampai dengan 100.

3) Tingkat kepuasan penyelenggaraan

Yang dimaksud dengan tingkat kepuasan penyelenggaraan adalah kepuasan peserta atas program yang dilaksanakan, fasilitator sebagai pengajar, materi pembelajaran yang diberikan, metode penyampaian yang digunakan serta media pembelajaran berupa ruangan, fasilitas, pelayanan dan sarana belajar yang disediakan. Tingkat kepuasan seperti telah dibahas pada analisis kuantitatif hasilnya 4,81 (Sangat Baik).

b. Hal yang dilakukan setelah program berjalan

Para informan mengatakan bahwa TDP belum dilakukan evaluasi pasca workshop oleh pihak internal DJP sendiri. Sehingga belum diperoleh feedback bagaimana kelanjutan dari program ini. Sesuai dengan metode CIPP sebagai sebuah evaluasi program (Stufflebeam, 2007), pembahasan efektivitas adalah penilaian seberapa jauh program dapat mencapai sasarannya. Hal ini dijelaskan melalui sejauh mana DJP mencapai target KPI terkait dengan manajemen talenta. Berdasarkan kajian KPI terkait *talent* dari DJP dari hasil pengamatan peneliti belum ada, misalnya:

- Ketersediaan rencana suksesi (*RTC – Replacement Table Chart*). Didapatkan dengan menghitung rasio RTC yaitu membagi jumlah posisi dalam RTC dibagi dengan berapa jumlah suksesor eksklusif yang tersedia pada akhir tahun.

- Talent IDP *Implementation* diukur dengan membandingkan antara rencana pengembangan *talent* dengan realisasi rencana yang telah berjalan selama tahun berjalan.
- *Talent Turnover* pada akhir tahun untuk melihat berapa orang yang masuk dalam talent pool yang kemudian tidak dapat lagi masuk ke talent pool tahun berikutnya. Untuk mengukur seberapa besar pola pengembangan kompetensi di DJP.

Perhitungan-perhitungan tersebut akan mengakibatkan DJP memiliki data yang lengkap tentang pola manajemen talenta yang terstruktur. Hal ini juga dapat diimplementasikan pada unit organisasi lainnya di Kemenkeu. Rasio RTC menunjukkan bahwa program manajemen talenta secara khusus dan pilar *People Development* secara keseluruhan berhasil meningkatkan efektivitas dalam menjamin suksesi dalam organisasi. Hal itu sejalan dengan teori yang menyatakan bahwa dengan adanya RTC di atas 1 : 1, maka dianggap DJP memiliki kemampuan untuk bertahan apabila terjadi perubahan pada tingkat manajerial (Vigara, *Human Capital Management Handbook*, 2013).

B. Pembahasan terkait Efektifitas dan Keberlanjutan Program

Berdasarkan keseluruhan analisis baik kuantitatif maupun kualitatif, peneliti memberikan pendapat terkait efektifitas dan keberlanjutan program. Untuk melakukan evaluasi program perlu memperhatikan unsur-unsur apa yang harus dievaluasi. Menurut Hamalik (2005), program tidak hanya memberikan acuan, melainkan juga menjadi patokan untuk mengukur keberhasilan kegiatan pelatihan. Unsur-unsur program pelatihan meliputi peserta pelatihan, kegiatan yang akan dilakukan untuk TDP, pelatih (instruktur), lamanya pelatihan, bahan latihan, dan metode pelatihan.

C. Peserta Pelatihan

Peserta akan sangat menentukan format pelatihan. Peserta pelatihan akan membawa apa yang diperoleh dalam pelatihan tersebut ke dalam pekerjaan mereka sehari-hari sehingga akan memiliki dampak pada institusi. Penentuan Talent Pool yang tepat, baik dari sisi perhitungan jumlah ratio jabatan target dan talent, waktu penetapannya serta gap kompetensi yang harus ditingkatkan oleh para Talent tergambar datanya dengan baik akan menunjang berlansungnya program dengan baik juga.

D. Kegiatan yang dilakukan dalam TDP

Berdasarkan pengamatan peneliti pada kegiatan yang sama yang dilakukan pada BPPK dan Itjen Kemenkeu setelah TDP DJP ini dilaksanakan, ada beberapa kegiatan yang baik

apabila diterapkan di DJP. Selain itu juga berdasarkan referensi yang peneliti dapatkan beberapa contoh kegiatan yang dilakukan adalah:

- Program leadership sesuai jenjang karir mulai dari *First Line Manager, Middle Manager*, yang terus dipantau hasilnya (Vigara, 2013),
- Rotasi dan Promosi pada posisi baru sebagai kesempatan untuk belajar sekaligus memberikan kontribusi yang lebih optimal (Vigara, 2013),
- *Seasonal Competency Program*: pengembangan kompetensi kepemimpinan melalui program yang dilaksanakan lintas bidang khususnya pada area yang masih menjadi *gap* pada individu (Vigara, 2013),
- Menjadi fasilitator pelatihan serta menjadi juri dalam kompetisi *quality improvement* (TDP Itjen, 2019),
- Program *coaching* dan *counseling* dengan eksekutif (TDP BPPK, 2019),
- *Job enlargement* dengan penambahan tugas pada individu (TDP BPPK, 2019).
- *Technical training* terkait dengan kemampuan manajemen stratejik maupun teknologi tertentu (Vigara, 2013).

Dari hasil pengamatan pada TDP BPPK, didapatkan permasalahan yang muncul sebagai ketidakpuasan adalah dalam hal kualitas dari *Individual Development Plan* (IDP), khususnya dalam hal pemantauan secara langsung di lapangan dan terkait dengan komitmen pimpinan tingkatan menengah untuk memberikan perhatian kepada *talent*. Dalam hal ini, BPPK belum memiliki jumlah SDM yang cukup untuk memberikan pemantauan secara efektif. Selain itu belum memiliki ukuran khusus untuk mengukur sejauh mana pimpinan memberikan perhatian kepada *talent*. Komitmen dan perhatian ini sangat terkait dengan keberhasilan program manajemen talenta ini menurut ASTD (2008) dan Pella dan Inayati (2011).

Terdapat pula masukan terhadap efektivitas program manajemen talenta sebagai berikut:

“...Fokus pada beberapa orang yang menjadi ujung tombak fungsi DJP, punya potensi, punya kemampuan sebagai leader, menjadi agen perubahan. Saya rasa perlu dibuat program lebih intensif ya. Perbanyak jumlahnya, coba dicari dari dalam, karyawan yang potensinya masih bisa dioptimalkan, jangan terlambat timing-nya...” (Informan 2, April 2019).

“...Masih bisa dikembangkan menurut saya. Talent kita memang banyak karena organisasi kita besar, bisa dong kita fokus pada jumlah yang lebih sedikit dulu...”
(Informan 1,

2019).

“...Kalau kriteria efektifnya adalah para talent mendapatkan pengembangan saya rasa itu mudah ya. kita coba tambahkan ukuran yang lebih tinggi lagi, sejauh mana talent kita berhasil projectnya, atau seberapa penambahan produktivitas dan seterusnya” (Informan 6, 2019).

Hal ini dapat menjadi arahan di masa mendatang mengenai program manajemen talenta untuk lebih fokus pada *talent* dengan melaksanakan program yang lebih intensif dan menambah kuantitas program. Selain itu, terdapat masukan mengenai pengukuran yang lebih dalam yakni keberhasilan proyek yang dilakukan oleh *talent* atau penambahan produktivitas yang dapat mendorong pencapaian perusahaan. Selain itu, kompetensi dapat disampaikan secara lebih intensif kepada seluruh karyawan, sehingga dapat menjadi acuan pengembangan diri karyawan secara pribadi.

E. Fasilitator (Pelatih)

Seorang pelatih harus memiliki kualifikasi yang baik. Kriteria utama yang dibutuhkan seorang pelatih menurut (Atmodiwirio, 2005) adalah menguasai materi yang diajarkan, terampil mengajar secara sistematis, efektif, dan efisien serta mampu menggunakan metode dan media yang relevan dengan tujuan instruksional umum dan tujuan instruksional khusus mata pelajarannya. Menurut pengamatan dan pendapat para informan secara umum dibutuhkan fasilitator yang memiliki kemampuan membimbing dengan baik sehingga proses pengembangan dapat dipantau bersama institusi pengguna.

F. Lamanya Pelatihan

Menurut Hamalik (2005), lamanya masa pelaksanaan pelatihan berdasarkan pertimbangan tentang 1) jumlah dan mutu kemampuan yang hendak dipelajari, 2) kemampuan belajar peserta dalam mengikuti kegiatan pelatihan dan 3) media pengajaran yang menjadi alat bantu bagi peserta dan pelatih. Secara umum lamanya pelatihan disampaikan dalam FGD peserta merasa kurang waktu untuk menggali. Dari pengamatan, peneliti mengusulkan adanya coaching group pada setiap batch. Satu kelompok bisa terdiri dari 10 sampai dengan 15 orang yang dibantu coach yang berpengalaman untuk menyusun IDP masing-masing talent.

G. Materi Pelatihan

Untuk melengkapi materi pelatihan, perlu disediakan sejumlah referensi terpilih yang relevan dengan pokok bahasan yang diajarkan (Hamalik, 2005). Materi pelatihan yang baik harus selalu diperbaharui sesuai dengan kondisi yang ada supaya isi (*content*) dari pelatihan benar-benar sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan partisipan. Topik-topik yang harus dipahami, bagaimana mengajarkannya dan hal-hal apa saja yang perlu dijelaskan lebih lanjut supaya lebih memudahkan peserta pelatihan dalam memahami materi tersebut.

Berdasarkan pengamatan, materi yang diberikan sudah cukup memadai. Akan lebih baik apabila DJP memberikan kasus-kasus riil yang terkini untuk dibahas dalam materi di dalam kelas. Sehingga tidak hanya tergantung pada kemampuan individu fasilitator tetapi dapat digunakan oleh seluruh fasilitator baik yang memiliki latarbelakang pajak maupun tidak.

H. Metode Pelatihan

Metode yang digunakan dalam sebuah pelatihan berperan penting dalam proses transfer pembelajaran kepada para peserta. Cascio (2006) dalam Kaswan (2011) menyatakan bahwa untuk memilih metode pelatihan, pelatih harus menyesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan karakteristik peserta.

Berdasarkan pengamatan peneliti, beberapa metode yang tepat untuk dilaksanakan adalah:

- 4) Digital learning mencakup *e learning* dan pembahasan kasus melalui *online learning* yang merupakan program peningkatan organisasi yang sistematis dan berjangka panjang.
- 5) Di kelas dengan metode ceramah, diskusi kasus, *roleplay* dan game. Studi kasus yang didasarkan pada kejadian yang sebenarnya atau dapat berupa peristiwa yang fiktif dapat membantu peserta pelatihan mempelajari keterampilan analisis dan pemecahan masalah. *Roleplay* yang setiap orang diberi peran dalam suatu situasi (seperti kasus) dan diminta memainkan peran dan bereaksi terhadap rangsangan yang dikehendaki seseorang. Tiap sesi pelatihan, berfokus pada satu keterampilan interpersonal, seperti *coaching* (pembinaan) atau mengkomunikasikan gagasan.
- 6) Metode *on-the job training*.

On job training adalah suatu bentuk pembekalan yang dapat mempercepat proses pemindahan pengetahuan dan pengalaman kerja atau *transfer knowledge* dari para karyawan senior ke junior. Beberapa metode pelatihan yang termasuk *on job training* antara lain:

- f) *Job instruction training*.
- g) *Coaching*.

- h) *Job rotation.*
- i) *Apprenticeship (link and match).*
- j) *penugasan sementara.*

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dengan menggunakan *mixed methods* yaitu metode kuantitatif dengan mengolah data kuesioner dan kualitatif menggunakan Model Evaluasi CIPP (*Context, Input, Process dan Product*), untuk menjawab dua pertanyaan penelitian yaitu bagaimana efektivitas dan efisiensi implementasi materi, metode dan media (3M) pembelajaran pada TDP Level Basic untuk DJP di Pusdiklat Pengembangan SDM dan apakah TDP di DJP merupakan program yang perlu dilanjutkan, disempurnakan atau dihentikan diperoleh simpulan sebagai berikut:

1. Peningkatan Kompetensi Berdasarkan Demografi Responden

Berdasarkan jenis kelamin kompetensi talent laki-laki sedikit lebih tinggi dibanding perempuan setelah mengikuti TDP. Penyebabnya karena talent perempuan sebelumnya dinilai lebih tinggi daripada laki-laki. Berdasarkan rentang usia, usia terbaik untuk mengikuti TDP pada rentang usia 31 sampai dengan 40 tahun. Berdasarkan Pendidikan, mayoritas talent berpendidikan S2 mengalami peningkatan kompetensi yang tertinggi dibandingkan lulusan S1 atau D4. Dari sisi kepangkatan, TDP level Basic paling baik diterapkan kepada talent dengan golongan III/c. Meskipun bukan tertinggi tetapi mayoritas terbanyak pada golongan ini dan peningkatan kompetensi di atas rata-rata para talent yang peningkatannya sebesar 1,98 poin. Dari sisi sebaran pulau, terbanyak alumni TDP tahun 2018 ditempatkan di pulau Sumatera sebanyak 55 %.

2. Tingkat kepuasan pada penyelenggaraan dan pembelajaran TDP

Tingkat kepuasan atas keseluruhan penyelenggaraan menunjukkan angka 4,81 dari skala 5 yang berarti sangat baik untuk keseluruhan penyelenggaraan baik materi, metode dan media pembelajaran. Materi yang paling bermanfaat adalah Empowering Others dan Problem Solving Analysis. Metode yang paling mudah diimplementasikan dalam pekerjaan kemudian adalah metode studi kasus, yang dikemas dalam roleplay dan games. Sedangkan Media pembelajaran dirasakan sudah memadai untuk TDP Level Basic DJP.

3. Implementasi TDP dari sisi Program

TDP masih sangat diperlukan. Dalam hal materi, metode dan media sudah sangat baik. Masukan yang penting dari hasil wawancara adalah perubahan bentuk pelatihan jauh lebih memuaskan berbagai pihak yang terlibat dibandingkan berbentuk workshop. Bentuk pelatihan sesuai Peraturan Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Nomor Per-4/PP/2017 tentang Pedoman Desain Pembelajaran, tertuang pada KAP, GBPP dan SAP serta KNS yang lengkap sehingga metode dan media dapat tergambar dan terstandardisasi dengan baik.

4. Pengayaan Kegiatan TDP

Dari sisi proses TDP DJP perlu memedomani KMK 1227 Tahun 2016 sehingga para peserta tetap bersemangat mengikuti proses Manajemen Talenta dengan baik. Hasil TDP yang sudah sangat baik berdasarkan beberapa literatur dan peraturan di Kemenkeu perlu diperbaiki komponen yang ada sesuai ketentuan. Dari sisi produk perlu dibuat Kerangka Naskah Soal sebagai bahan evaluasi yang objektif dan komprehensif.

A. Keterbatasan Penelitian

Beberapa keterbatasan penelitian yang dapat diidentifikasi adalah:

1. Penelitian dengan lokus TDP DJP di Pusdiklat PSDM masih terbatas pada pengembangan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Kompetensi manajerial adalah salah satu diantaranya. Sehingga untuk mendapatkan hasil dan manfaat yang lebih komprehensif perlu dilakukan penelitian lanjutan. Tidak hanya kompetensi manajerial tetapi juga kompetensi teknis dan kompetensi sosial kultural.
2. Keterbatasan waktu dan sumber daya dalam melakukan koding hasil wawancara dari sumber yang kompeten, mengakibatkan analisis hasil penelitian masih terbuka luas untuk dikembangkan lebih detil dan mendalam.

Berdasarkan implementasi pelatihan TDP Level Basic pada PPSDM, maka disarankan untuk dilakukan kajian lebih lanjut sebagai berikut:

1. Masukan yang penting dari hasil wawancara adalah perubahan bentuk pelatihan jauh lebih memuaskan berbagai pihak yang terlibat dibandingkan berbentuk workshop. Selain factor kepuasan, dari sisi proses, bentuk pelatihan memberikan kemungkinan perencanaan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi TDP jauh lebih serius dan kompleks. Maka perlu dikaji lebih jauh apakah TDP dapat dilakukan dalam bentuk pelatihan?
2. TDP berikutnya perlu diperbaiki beberapa komponennya diantaranya adanya IDP untuk para talent yang di-*coaching* secara berkelompok. Hal ini juga untuk proses habituasi melakukan

coaching saat para talent menempati posisi jabatan barunya. Proses ini adalah menjaga kesinambungan peningkatan kompetensi para talent secara terstruktur dan akuntabel.

3. Keterbatasan Peraturan Manajemen Talenta dalam mengatur pengukuran Talent yang lulus, apakah proses pembelajaran TDP telah sukses atau belum, perlu dikaji lebih mendalam melalui workshop antara BPPK dan DJP.
4. Perlu beberapa kegiatan yang dilakukan secara terarah agar hasil TDP tidak sekedar melaksanakan aturan tentang Manajemen Talenta namun benar-benar menghasilkan kader pemimpin yang sengaja dikembangkan oleh organisasi secara transparan, terstruktur dan objektif sebagaimana amanah UU ASN.
5. Berdasarkan pengalaman peneliti dalam melakukan evaluasi dengan Model CIPP, diperoleh data dan informasi yang lebih komprehensif atas suatu program. Maka peneliti merekomendasikan evaluasi pasca diklat dapat dilakukan dengan alat evaluasi CIPP. Mungkin tidak untuk setiap diklat dilakukan evaluasi CIPP, terutama untuk program-program pelatihan yang sifatnya strategis.

DAFTAR PUSTAKA

- Afrizal. 2014. *Metode Penelitian Kualitatif*. Edisi Pertama. Depok: PT Raja Grafindo Persada
- Armstrong, M. (2008). *Strategic human resource management : a guide to action*. London : Kogan Page
- Arikunto, Suharsimi, Cepi Safruddin Abdul Jabar. 2012. *Evaluasi Program Pendidikan; Pedoman Teoritis Praktis Bagi Mahasiswa dan Praktisi Pendidik*. Jakarta: Bumi Aksara
- ASTD. 2008. *Talent management practices and opportunities*. May 1, 2013. www.astd.org/Publications/Blogs/ASTD-Blog/2009/Talent_Management_Exec_Summ.ashx
- Atmodiwirio, Soebagio. 2005. *Manajemen Pelatihan*. Jakarta: PT Ardadizya java
- Berg, B.L. 2001. *Qualitative Research Methods for Social Sciences*. Boston: Allyn and Bacon
- Bogdan, Robert C. And Bilken, Sari Knopp. 2008. *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*. Boston: Karsa
- Brundgardt, Christie. 2011. *The Intersection Between Soft Skill Development and Leadership Education*. Journal of Leadership Education Vol 10 Issue 1, 2011
- Bungin, Burhan. 2013. *Metodologi Penelitian Sosial dan Ekonomi*. Edisi Pertama. Jakarta: Kencana
- CIPD. 2013. *Learning and Talent Development Survey*. May 1, 2013. <http://www.cipd.co.uk/research/learning-talent-development>
- Detty, Regina, dkk. (2009). *Evaluasi Efektivitas Program Pelatihan "Know Your Customer and Money Laundering" di Bank XYZ Bandung*. Journal of Management and Business Review, Volume VI, pg 20-34
- Eseryel, Deniz. (2002). *Approaches to Evaluation of Training: Theory Practices*. Journal of Educational Technology and Society. Volume VII, Number 4
- Fauzi, Ikka Kartika A. (2011). *Mengelola pelatihan partisipatif*. Bandung: Penerbit Alfabeta
- Hamalik, Oemar. (2005). *Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan Pendekatan Terpadu: Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Isanawikram, Wibowo, Kurniawan. 2016. *Analisis Pengaruh Talent Management Terhadap Organizational Performance Dan Dampaknya Pada Eployee Retention*. Jakarta. Universitas Bina Nusantara
- Kaswan. (2011). *Pelatihan dan Pengembangan*. Bandung: Penerbit Alfabeta
- Kirkpatrick, Donald L. dan James D. Kirkpatrick. 2005. *Evaluating Training Programs*. San Fransisco: Berret-Koehler Publisher Inc.
- Kusumawijaya, Ida Bagus. *Manajemen Talenta*. 2018. STIE Triatma Mulya, Bandung

- Muhyi, Herwan Abdul., Muttaqqin, Zaenal dan Nurmalasari, Healthy. 2016. *HR Plan & Strategy*. Jakarta: Swadaya Group
- Mumpuni, Mila. 2018. *Evaluasi 3M (Materi-Metode-Media) Pembelajaran Agenda Self Mastery Pada Diklatpim Tingkat IV di Balai Diklat Kepemimpinan Magelang*. Jakarta
- Noe, Raymond A. 2002. *Employee training and development*. New York: McGraw Hill Companies
- Octavia, Hanna V., Susilo H., 2018, Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*. Vol 6 No.2. Malang
- Pella, D. A. & Inayati, A. 2011. *Talent Management: Mengembangkan SDM untuk mencapai pertumbuhan dan kinerja prima*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Sastradipoera, Komaruddin. 2006. *Pengembangan dan pelatihan, suatu pendekatan manajemen SDM*. Bandung: Penerbit Kappa Sigma
- Schweyer, Allan. 2004. *Talent Management Systems, Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning*. Canada
- Sevilla. G. Consuelo, Ochave el.al. 2006. *Pengantar Metode Penelitian*. UI-Press
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Steensna, Herman dan Karni Groeneveld. 2010. *Evaluating a training using the four levels model*. *Journal of Workplace Learning*, Vol 22, hlin 1/4319-331
- Stephens, N. (2010). *Talent management: ensuring your people give you the competitive edge*. Hatfield : RSA
- Stufflebeam, Daniel L., Madaus, George F., & Kellaghan, Thomas. 2002. *Evaluation Models, Viewpoints on Educational and Human Services Evaluation. Second Edition*. Kluwer Academic Publisher
- Sudjana, D. 2007. *Sistem dan Manajernen Pelatihan: Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. 2009. *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Penerbit Alfabeta
- Sukardi. 2011. *Evaluasi Pendidikan: Prinsip dan Operasionalnya*. Jakarta: Bumi Aksara
- Vigara, A. Prawitayoasta. 2013. *Evaluasi Program Manajemen Talenta di PT. Z, FEUI*. Jakarta
- Widoyoko, Eko P. 2017. *Evaluasi Program Pelatihan*. 2017. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.

Peraturan:

Republik Indonesia. 2017. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Jakarta

Kementerian Keuangan. 2016. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 60/PMK.01/2016 tentang Manajemen Talenta Kementerian Keuangan. Jakarta

Kementerian Keuangan. 2016. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 1227/KM.1/2016 tentang Pedoman Pengembangan Talent dan Mekanisme Mentoring dalam Manajemen Talenta Kementerian Keuangan

Kementerian Keuangan. 2017. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 161/PMK.01/2017 tentang Perubahan PMK 60/PMK.01/2016 tentang Manajemen Talenta Kementerian Keuangan. Jakarta

Kementerian Keuangan. 2017. Peraturan Menteri Keuangan Nomor PMK-212/PMK.01/2017 tentang Perubahan Peraturan Menteri Keuangan Nomor PMK-234/PMK.01/2015 tentang Penataan Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan. Jakarta: Kementerian Keuangan

Kementerian Keuangan, 2017. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 219/PMK.01/2017 tentang Penilaian Kompetensi Manajerial Melalui *Assessment Center* di Lingkungan Kementerian Keuangan

Kementerian Keuangan. 2018. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 45/PMK.011/2018 tentang Pedoman Analisis Kebutuhan Pembelajaran di Lingkungan Kementerian Keuangan

Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan. 2017. Peraturan Kepala BPPK Nomor PER 3/PP/2017 tentang Pedoman Pelaksanaan Kajian Akademis di Lingkungan Badan Pendidikan dan Keuangan. Jakarta

Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan. 2017. Peraturan Kepala BPPK Nomor PER 4/PP/2017 tentang Pedoman Desain Pembelajaran di Lingkungan Kementerian Keuangan. Jakarta

Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan. 2017. Peraturan Kepala BPPK Nomor PER-5/PP/2017 tentang Pedoman Evaluasi Pembelajaran di Lingkungan Kementerian Keuangan

Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan. 2018. Peraturan Kepala BPPK Nomor PER-1/PP/2018 tentang Pedoman Evaluasi Pascapembelajaran di Lingkungan Kementerian Keuangan

Website:

<http://www.umpwr.ac.id/web/.../Evaluasi%20Program%20Pelatihan.pdf> (Kamis, 22 Desember 2011). "Evaluasi program pelatihan".

SINOPSIS LAPORAN KAJIAN AKADEMIS

KAJIAN *E-LEARNING* PADA PELATIHAN *EFFECTIVE
NEGOTIATION SKILLS*
DI PUSDIKLAT PENGEMBANGAN
SUMBER DAYA MANUSIA
BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEUANGAN
KEMENTERIAN KEUANGAN



Disusun oleh:

Nama	Tony Rooswiyanto
Instansi	Pusdiklat Pengembangan Sumber Daya Manusia

2019

**KAJIAN *E-LEARNING* PADA PELATIHAN *EFFECTIVE NEGOTIATION SKILLS* DI
PUSDIKLAT PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA BADAN PENDIDIKAN DAN
PELATIHAN KEUANGAN KEMENTERIAN KEUANGAN**

DAFTAR ISI	
ABSTRAK.....	138
PENDAHULUAN.....	140
LANDASAN TEORI.....	142
ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....	146
SIMPULAN DAN REKOMENDASI.....	154
A. Simpulan	154
B. Rekomendasi.....	155
DAFTAR PUSTAKA.....	157
ABSTRAKSI.....	161
PENDAHULUAN.....	162
A. Latar Belakang.....	162
B. Rumusan Masalah.....	163
C. Maksud dan Tujuan	163
D. Ruang Lingkup.....	163
E. Manfaat	163
TINJAUAN PUSTAKA	163
A. Pelatihan di PPSDM	163
B. Unsur-unsur Program Pelatihan	164
C. Standar Kompetensi Kerja Nasional (SKKNI) Penyuluh Antikorupsi.....	166
D. Kerangka Pemikiran.....	167
E. Pertanyaan Penelitian:.....	167
METODE PENELITIAN	167
A. Jenis Kajian.....	167
B. Jenis dan Sumber Data	168

C. Teknik Pengumpulan Data	169
D. Instrumen Pengumpulan Data.....	170
E. Metode Analisis Data.....	170
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	171
A. Hasil Penelitian	171
B. Pelaksanaan pengumpulan data.....	173
C. Pelatihan Persiapan Sertifikasi Penyuluh Antikorupsi	173
D. Hasil Temuan Penelitian.....	175
E. Pembahasan.....	183
F. Keterbatasan.....	188
SIMPULAN.....	188
A. Simpulan	188
B. Saran.....	189
DAFTAR PUSTAKA.....	190

ABSTRAK

Tujuan kajian akademis ini, pertama, mengetahui apakah Pelatihan *Effective Negotiation Skills (ENS)* di Pusdiklat PSDM BPPK yang semula dilakukan secara tatap muka dapat dimodifikasi secara *full* atau *blended e-learning*. Kedua, mengetahui komposisi kurikulum *e-learning* Pelatihan ENS di Pusdiklat PSDM BPPK.

Kajian ini merupakan penelitian kualitatif jenis studi kasus melalui analisis domain dan pembahasan eksploratori. Data dikumpulkan melalui observasi, kuesioner, wawancara, dan *focus group discussion* (FGD) agar kualitas data dapat diandalkan.

Beberapa temuan yang dapat dikemukakan adalah: 1. Umum: a. *E-learning* itu penting dan urgen diadopsi sebagai konsekuensi logis transformasi digital yang dilakukan BPPK. b. Kajian Kebutuhan *E-learning* Pusdiklat PSDM telah dilaksanakan oleh Sekretariat BPPK sebagai panduan awal menghadapi konversi menuju *e-learning*. Juga, Pusdiklat PSDM telah mendorong beberapa widyaiswara untuk melakukan kajian akademis *e-learning* agar Pusdiklat PSDM bisa memperoleh masukan lebih spesifik tentang *e-learning* pada beberapa pelatihan prioritas. c. Sekretariat BPPK, Pusdiklat PSDM, dan unit pengguna diklat dikehendaki agar mengoptimalkan peran masing-masing agar *e-learning* dapat dilaksanakan secara efektif. d. Peraturan umum terkait *e-learning* diperlukan sebagai dasar penyelenggaraan *e-learning*. 2. Khusus: Pada tahap awal sebagian besar informan masih menghendaki agar ENS masih dilaksanakan secara *blended learning*. Komposisi kurikulumnya memadukan penyajian kosnsep/teori melalui dan penyajian pembelajaran eksperiensial (*experiential learning*) melalui praktik-praktik di kelas. Setelah ENS secara *blended learning* dievaluasi dan selanjutnya Pusdiklat PSDM telah siap (pengetahuan, teknologi, sarana dan prasarana) dengan penyelenggaraan *full e-learning*, maka ENS dapat dilaksanakan secara *full e-learning*.

ABSTRACT

The objectives of this academic study are, first, to know whether a training program so called Effective Negotiation Skills (ENS) at the Human Resources Training and Development Center which is currently conducted through classroom experience, could be modified through blended or full e-learning. Second, to propose a composition of curriculum for the training program.

This study is a qualitative one using domain analysis and exploratory in nature. The data was collected through observation, questionnaire, interview, and focus group discussion (FGD) in order the quality of data was more reliable.

Some findings are as follow: 1. General: a. E-learning is important and urgent and this needs to be adopted as a consequence of digital transform putting forward by the Agency for Finance Training and Educations. b. The prior study of the needs of e-learning has been conducted by Secretariat of the Agency as an initial guide for the e-learning conversion. In addition to this study, the Human Resources Training and Development Center is currently assigning those who are interested to conduct further studies on e-learning. c. Secretariat, the Human Resources Training and Development Center, and the training users within the Ministry of Finance are expected to optimize its respective roles for the sake of the e-learning effectiveness. d. The common regulation for all training centers within the Agency for Finance Education and Training is highly needed as a basis for the e-learning implementation 2. Specific: At first, the majority of informants ENS is to be implemented through blended learning Pada tahap awal sebagian besar informan masih menghendaki agar ENS masih dilaksanakan secara blended learning. Komposisi kurikulumnya memadukan penyajian konsep/teori melalui dan penyajian pembelajaran eksperiensial (experiential learning) melalui praktik-praktik di kelas. Setelah ENS secara blended learning dievaluasi dan selanjutnya Pusdiklat PSDM telah siap (pengetahuan, teknologi, sarana dan prasarana) dengan penyelengaran full e-learning, maka ENS dapat dilaksanakan secara full e-learning.

PENDAHULUAN

Kajian akademis ini menarik untuk dilakukan karena BPPK dalam rangka transformasi digital berkepentingan dengan *e-learning* untuk diimplementasikan secara bertahap berhasil di semua Pusdiklat dan Balai Diklat Keuangan di lingkungan BPPK. Terkait *e-learning* ini, BPPK telah menargetkan implementasi *e-learning* dalam tiga tahun, yaitu 30% (tahun 2019), 50% (2020), dan 70% (tahun 2021). Dasar BPPK untuk mengimplementasikan *e-learning* adalah hasil *Leaders' Offsite Meeting* (LOM) di Bandung 14-15 Desember 2018 dan Inisiatif Strategis Reformasi Birokrasi -Transformasi Kelembagaan (RBTK) yang telah ditetapkan dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor 302/KMK.01/2019 tentang Implementasi Inisiatif Strategis Program Reformasi dan Transformasi Kelembagaan Kementerian Keuangan Tahun 2019. Pada keputusan itu khususnya Inisiatif Strategis #4 *Modern e-learning* menyatakan bahwa *e-learning* merupakan alat utama dalam pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) di lingkungan Kementerian Keuangan.

BPPK memandang penting *e-learning* karena dengan *e-learning* akan semakin banyak pegawai Kementerian Keuangan yang dapat mengikuti berbagai pelatihan dan dari segi biaya akan dapat dilakukan penghematan secara signifikan. Semakin banyak pegawai yang bisa mengikuti pelatihan-pelatihan berbasis *e-learning* karena mereka bisa mendaftar dan mengikutinya kapan saja dan tidak perlu mengikuti formalitas, misalnya hadir dan mengisi daftar hadir, seperti ketika mereka mengikuti pelatihan-pelatihan tatap muka di kelas. Demikian pula, ada penghematan biaya secara signifikan karena penyelenggara pelatihan dapat mengurangi biaya tetap dan biaya variabel penyelenggaraan pelatihan dan unit pengguna pelatihan tidak perlu mengeluarkan biaya menghadirkan, biaya harian, dan biaya memulangkan pegawainya yang mengikuti pelatihan.

Dalam rangka mempersiapkan implementasi *e-learning*, Sekretariat BPPK sedang melakukan survei kebutuhan *e-learning* yang bertujuan untuk mengetahui preferensi para pegawai Kemenkeu terhadap kebutuhan *e-learning*. Dengan survei ini dan bahkan masukan atau hasil penelitian dari setiap unit di lingkungan BPPK, BPPK lebih lanjut akan memiliki dasar kuat untuk mengembangkan *blue print* dan bahkan kebijakan atau peraturan komprehensif terkait *e-learning* dan kemudian menyusun kegiatan-kegiatan tahunan untuk membantu Pusdiklat dan Balai Diklat Keuangan/Kepemimpinan merealisasikan target-target implementasi *e-learning*nya.

Terhadap pernyataan-pernyataan di atas penulis tertarik untuk mengkaji agar *e-learning* yang akan diimplementasikan oleh BPPK umumnya dan Pusdiklat PSDM khususnya

permasalahan *e-learning* bisa diidentifikasi, dikumpulkan data yang diperlukan, didekati dengan alat analisis tertentu, dan kemudian diberi kesimpulan dan saran. Bagi Pusdiklat PSDM, di antara program-program pelatihannya harus ditentukan program pelatihan mana saja yang akan *die-learning*kan supaya pada tahun 2019 bisa dicapai target program pelatihan *e-learning* 30%. *Pelatihan Effective Negotiation Skills (ENS)* adalah salah satu pelatihan yang setiap tahunnya frekuensi penyelenggaraannya terbanyak, 11-15 angkatan (setiap angkatan dihadiri oleh 24-32 peserta pelatihan) setiap tahun mulai tahun 2017, dibandingkan dengan pelatihan-pelatihan lain di lingkungan Pusdiklat PSDM yang frekuensi penyelenggaraannya lebih rendah. Jumlah peserta Pelatihan ENS selama 2 tahun terakhir, 2017 dan 2018, masing-masing adalah 329 orang (15 angkatan) dan 449 orang (11 angkatan).

Sehubungan dengan ini, penulis secara khusus berminat untuk melakukan kajian *e-learning* berjudul **“Kajian *E-learning* pada Pelatihan *Effective Negotiation Skills* di Pusdiklat Pengembangan Sumber Daya Manusia Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Kementerian Keuangan.”** Kajian akademis ini diajukan sebagai pelengkap untuk memperkaya khasanah kajian akademis *e-learning* dalam kategori penelitian kualitatif studi kasus.

Sehubungan dengan judul kajian akademis di atas, berikut ini disajikan 2 masalah utama kajian, yaitu:

1. Apa pendekatan ideal *e-learning* Pelatihan ENS di Pusdiklat PSDM BPPK?
2. Bagaimana komposisi kurikulum *e-learning* Pelatihan ENS di Pusdiklat PSDM BPPK?

Ada dua pendekatan *e-learning*, yaitu *full e-learning* atau *blended learning*. Pendekatan apa yang sebaiknya dipilih oleh Pusdiklat PSDM terkait dengan Pelatihan ENS dan apa alasannya. Sementara itu, sehubungan dengan komposisi kurikulum *e-learning* Pusdiklat Pengembangan PSDM perlu mempertimbangkan serangkaian mata pelatihan yang akan diberikan kepada peserta Pelatihan ENS untuk mencapai semua tujuan pembelajaran dan bagaimana serangkaian mata pelatihan itu didistribusikan pembelajarannya kepada para peserta pelatihan.

Kajian akademis dengan judul di atas adalah penelitian kualitatif dengan studi kasus yang fokus pada Pelatihan ENS, sebagai salah satu pelatihan *soft competency* yang didesain oleh Pusdiklat PSDM BPPK dan merupakan pelatihan yang diminati oleh para peserta di lingkungan Kementerian Keuangan. Dengan kurikulum baru pada bulan April 2017, pelatihan ini mulai diselenggarakan pada bulan Mei tahun 2017 dan masih dalam format tatap muka.

Ada tiga jenis objek analisis atau partisipan dalam kajian akademis ini, yaitu pejabat-pejabat yang terkait langsung dengan *e-learning*, yaitu 3 pejabat kunci dari Pusdiklat PSDM, 3 pejabat kunci Sekretariat BPPK, dan semua widyaiswara, berjumlah 11 orang, sebagai pihak

yang secara langsung atau tidak langsung terkait dengan perencanaan dan pelaksanaan Pelatihan ENS.

Berdasarkan rumusan permasalahan di atas, ada dua tujuan yang ditetapkan sehubungan dengan kajian akademis ini, yaitu sebagai berikut:

1. Mengetahui pilihan ideal *e-learning* Pelatihan ENS di Pusdiklat PSDM BPPK.
2. Mengetahui komposisi kurikulum *e-learning* Pelatihan ENS di Pusdiklat PSDM BPPK.

Ada empat manfaat sehubungan dengan kajian *e-learning* pada Pelatihan ENS sebagai berikut:

1. Bagi ilmu pengetahuan, hasil kajian ini diharapkan dapat memperkaya dan melengkapi kajian kualitatif di bidang *e-learning* dan mendorong penelitian sejenis lebih lanjut.
2. Bagi Pusdiklat PSDM khususnya, BPPK umumnya, hasil kajian ini diharapkan dapat memberikan masukan tentang bentuk ideal dan implementasi Pelatihan ENS. Juga diharapkan hasil kajian ini dapat diimplementasikan pada pelatihan-pelatihan lainnya dengan karakter yang sama di lingkungan Pusdiklat Pengembangan SDM BPPK.
3. Bagi Sekretariat BPPK, sebagai konseptor kebijakan, hasil kajian ini diharapkan memberikan masukan untuk penyusunan kebijakan dan perbaikan peraturan terkait *e-learning*.
4. Bagi lembaga-lembaga pelatihan lain, kajian ini diharapkan memberikan masukan tentang bentuk dan implementasi *e-learning* pada pelatihan-pelatihan *soft competency*.

LANDASAN TEORI

Ada beberapa konsep dan teori seputar *e-learning* yang akan diketengahkan untuk keperluan analisis dan pembahasan pada bab berikutnya. Beberapa konsep/teori itu adalah tentang pengertian *e-learning*, kelebihan dan kekurangan *e-learning*, penerapan *e-learning*, strategi-strategi pelatihan *soft skills* dalam *e-learning*, dan telaah pustaka implementasi *e-learning*.

Menurut Koran (dalam Rusman, 2010), *e-learning* adalah pembelajaran yang menggunakan rangkaian elektronik (LAN, WAN, atau internet) untuk menyampaikan isi pembelajaran, interaksi, atau bimbingan. Sebagai pembanding, Rosenberg (dalam Rusman, 2010) menekankan bahwa *e-learning* merujuk pada penggunaan teknologi internet untuk mengirimkan serangkaian solusi yang dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan. *E-learning* merupakan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi.

Ada beberapa kelebihan implementasi *e-learning* antara lain sebagai berikut:

- a. Zhou (dalam Wirawan, [t.t.]) mengungkapkan bahwa *e-learning* memungkinkan seseorang belajar kapan dan dimana saja. Dengan munculnya *open source learning management system* berbasis web seperti Moodle, Blackboard dan Dokeos, *e-learning* semakin mudah dibuat dan digunakan dan memungkinkan interaksi antarmahasiswa dan antara mahasiswa dengan dosen.
- b. *E-learning* meningkatkan efisiensi, efektivitas, transparansi, akuntabilitas, dan kenyamanan belajar karena *e-learning* mampu memberikan layanan pembelajaran yang lebih baik, interaktif, dan atraktif (Murtiyasa, [t.t.]

Sementara itu, beberapa kelemahan *e-learning* dikemukakan oleh Yusuf (2015) sebagai berikut:

- a. Di kalangan dosen, hingga sekarang masih ada perdebatan tentang efektivitas kemanfaatan *e-learning* bagi pendidikan dengan topik bahasan, yaitu sampai sejauh mana efektivitas *e-learning* dalam memenuhi pencapaian pembelajaran dari aspek-aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik.
- b. Fitur-fitur seperti *assignment*, *quiz*, dan *peer evaluation*, apabila mahasiswa tidak jujur, sangat rentan disalahgunakan.
- c. Koneksi buruk internet juga bisa merupakan gangguan *e-learning* ketika banyak mahasiswa yang secara bersamaan menggunakan *web*.

Menurut Allen (2003), *e-learning* dapat diterapkan pada hampir semua bidang kompetensi dan pendekatan pembelajaran tersebut dapat memberikan kontribusi yang berharga. Kompetensi yang dapat dicakup oleh *e-learning* antara lain:

- *Cognitive skills*.

Konten pembelajaran berupa prosedur, fakta dan konsep merupakan komponen utama dalam mempelajari hal apapun. Dalam hal ini, *e-learning* dapat digunakan mulai dari penyiapan bahan masakan sampai dengan pembelajaran akuntansi, mulai dari navigasi pesawat sampai dengan teknik pemasaran.

- *Soft skills*

Merupakan konten seperti kepemimpinan, manajemen perubahan, hubungan interpersonal, kegiatan operasional. Seringkali dianggap tidak dapat dipelajari melalui *e-learning*. Namun beberapa penelitian menyatakan bahwa *soft skills* dapat pula dipelajari melalui *e-learning*.

- *Psychomotoric skills*.

Untuk kompetensi yang membutuhkan praktik dan eksersais, seperti memainkan drum, mengemudi, atau bermain bola, *e-learning* mungkin bukan merupakan model pembelajaran terbaik. Akan tetapi, setiap aktivitas di atas memerlukan komponen pengetahuan yang dapat

*die-learning*kan. Seiring perkembangan teknologi, beberapa *simulator* dan sistem *virtual reality* telah digunakan oleh manusia untuk menggantikan kondisi aslinya untuk meningkatkan kompetensi. Seorang pemain golf dapat melatih keakuratan performansiya dengan menggunakan simulator dan *virtual reality* tersebut. Seorang calon pilot juga dapat belajar melalui simulator sebelum benar-benar menerbangkan pesawat yang sesungguhnya.

Strategi pelatihan soft skills dengan *e-learning* dapat terlaksana, pelatihan *soft skills* setidaknya harus memiliki tiga strategi sebagai berikut (Arora, 2015):

- Terukur.
Berbagai Indikator pengukuran terhadap unsur-unsur-unsur soft skills yang tepat dan jelas harus ditetapkan sebelum mendesain *e-learning*.
- Terintegrasi dengan pekerjaan.
Umumnya pembelajaran secara *online* didesain untuk dipelajari secara pribadi di ruang tertentu yang mendukung pencapaian konsentrasi penuh. Namun, untuk pelatihan *soft skills* seperti keterampilan komunikasi ataupun kemampuan bekerjasama dalam tim, peserta membutuhkan interaksi dengan komunitas. Oleh karena itu, untuk pencapaian tujuan *e-learning* yang efektif, pelatihan harus *blended* dengan lingkungan pekerjaan.
- Terfokus pada satu topik untuk satu waktu.
Dengan mempertimbangkan rentang perhatian seseorang yang pendek, sebaiknya *e-learning* membagi setiap bagian materi dalam beberapa konsep kecil. Materi keterampilan berkomunikasi, misalnya, dapat dibagi menjadi artikulasi, cara membuka pembicaraan secara positif, mendengarkan aktif, bertanya pertanyaan-pertanyaan yang benar, dan lain sebagainya.

Di bawah ini disajikan beberapa kajian pustaka terkait *e-learning* baik dalam bentuk skripsi maupun tesis sebagai berikut:

- a. Pertama, tesis yang ditulis oleh Ruwaida (2014). Penelitian ini melihat bahwa *e-learning* membuat siswa antusias, senang, termotivasi, dan bersemangat mengikuti pembelajaran sehingga efektif untuk pembelajaran. Penelitian yang menggunakan model Aless dan Trolip ini berusaha membuat terobosan baru dalam pembelajaran Bahasa Arab.
- b. Kedua, skripsi yang ditulis Hastomo (2013) yang mengkaji tingkat efektivitas penerapan *e-learning* terhadap pembelajaran. Hastomo menyimpulkan penerapan *e-learning* efektif terhadap pembelajaran.
- c. Ketiga, skripsi yang disusun oleh Rozi (2011). Penelitian yang dilakukan di lingkungan Kampus UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta Fakultas Tarbiyah dan Keguruan ini berusaha

menjelaskan secara rinci implementasi *e-learning* pada Jurusan Pendidikan Bahasa Arab. Rozi menyimpulkan bahwa penggunaan model *e-learning* belum berjalan secara optimal, tetapi sudah mendapatkan respon yang bagus dari mahasiswa maupun dosen. Juga, Rozi menemukan belum ada kebijakan yang mengatur pemanfaatan *e-learning* secara maksimal.

d. Keempat, penelitian oleh Ming et al (2011). Para penulis penelitian ini menyampaikan 2 ukuran paling signifikan untuk mengevaluasi efektivitas *e-learning*, yaitu kualitas sistem *e-learning* dan ketertarikan mahasiswa pada *e-learning*. Dari segi sistem *e-learning*, pengurangan waktu tunggu untuk mengakses materi pembelajaran dapat meningkatkan kualitas sistem *e-learning*. Demikian pula, penggunaan multimedia yang bervariasi dapat meningkatkan perhatian dan kemudian ketertarikan mahasiswa. Lebih lanjut, pihak manajemen *e-learning* juga seharusnya secara aktif mempertahankan dan meningkatkan responsivitas para instruktur untuk mengetahui kebutuhan pembelajaran mahasiswa agar efektivitas pembelajaran bisa lebih dijamin.

METODOLOGI PENELITIAN

Kajian akademis ini hendak mengkaji Pelatihan ENS yang semula dilakukan secara tatap-muka menjadi pelatihan berbasis *e-learning*. Kajian ini merupakan penelitian kualitatif jenis studi kasus dengan sifat analisis dan pembahasan eksploratori. Disebut penelitian kualitatif karena data yang dikumpulkan adalah data kualitatif dan umumnya dalam bentuk narasi atau gambar (Kountur, 2007). Dinamakan studi kasus karena terdapat objek studi tunggal, yaitu *e-learning* pada umumnya di BPPK dan secara khusus Pelatihan ENS di Pusdiklat PSDM. Juga disebut analisis dan pembahasan eksploratori karena hanya merupakan studi pendahuluan; tidak menawarkan solusi final. Karena merupakan studi pendahuluan, kajian ini masih bisa diteruskan dengan kajian-kajian sejenis lainnya yang lebih konklusif (Brown, 2006).

Jenis data yang akan dikumpulkan berupa baik data primer dari para informan maupun data sekunder dari dokumen-dokumen, termasuk buku-buku yang terkait *e-learning* dan dari dokumen-dokumen yang tersedia di Sekretariat BPPK dan Pusdiklat PSDM, khususnya terkait *e-learning*.

Dalam kajian ini akan dilakukan pengumpulan data dengan beberapa metode, yaitu wawancara, dokumen, kuesioner dan *focus group discussion* (FGD) agar diperoleh data yang lengkap dan berkualitas.

Untuk kajian ini akan digunakan analisis domain. Analisis domain adalah suatu teknik analisis untuk mengeksplorasi gambaran seutuhnya dalam konteks hubungan *means* dan *end*.

dari situasi yang dikaji (Bungin, 2013). Kondisi riil saat ini (permasalahan, data, pendapat-pendapat para informan, dan ketersediaan konsep/teori/kajian) adalah input yang memungkinkan dilihat hubungan *means* dan *endnya*. *Means* dimaksud adalah temuan-temuan kajian akademis, yaitu kecenderungan dan interpretasi terhadap pilihan pendekatan *e-learning* dan komposisi kurikulum Pelatihan ENS. Setelah *means* diperoleh, maka *endnya* yang berupa rekomendasi untuk memperkuat temuan dapat dinyatakan.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Dari hasil wawancara yang dilakukan terhadap para informan yang kemudian ditabulasi secara umum diketahui kecenderungan-kecenderungan berikut:

1. Pada pertanyaan 1 tentang pentingnya dan urgensi *e-learning*, semua informan menyatakan bahwa *e-learning* penting dan urgen dengan alasan-alasan bervariasi, yaitu:
 - a. Mandat pimpinan: 2 orang (10.53%)
 - b. *Corporate university* yang mengakomodasikan transformasi digital: 10 orang (52.63%)
 - c. Generasi milenial yang *gadget oriented*: 5 orang (26.32%)
 - d. Tujuan pembelajaran: 2 orang (10.53%)
 - e. Fleksibilitas *e-learning*: 1 orang (5.26%)

Catatan: Ada informan yang memberi lebih dari 1 alasan.

2. Pada pertanyaan 2, dalam mencapai target *e-learning* 30% (2019), 50% (2020), dan 70% (2021), diperlukan:
 - a. Tidak menjawab 1 orang (7.14%)
 - b. Pembekalan SDM (widyaiswara dan pejabat struktural) 1 orang (7.14%)
 - c. Keputusan dan upaya Pusdiklat 9 orang (64.29%)
 - d. Target yang dianggap masih realistis tetapi perlu evaluasi setiap akhir tahun 3 orang (21.43%)
3. Pada pertanyaan 3 tentang penyampaian konsep *e-learning* dari setiap Pusdiklat, diperoleh jawaban:
 - a. Tidak menjawab 3 orang (21.43%)
 - b. Sebaiknya Sekretariat melakukan *survey* 1 orang (7.14%)
 - c. Kajian konsep *e-learning* pernah diajukan 10 orang (71.43%).
4. Pada pertanyaan 4 tentang kajian akademis *e-learning*, diperoleh masukan:
 - a. Tidak menjawab/tidak tahu 3 orang (21.43%)
 - b. Ada kajian dan dalam proses 11 orang (78.57%).

5. Pada pertanyaan 5, harapan kepada Sekretariat, Pusdiklat, dan unit pengguna adalah sebagai berikut:
- a. Sekretariat
 - 1) Dukungan sarana dan prasarana (termasuk kecepatan akses internet dan peraturan/kebijakan) 12 orang (63.16%)
 - 2) Usulan jabatan fungsional *e-learning* 1 orang (5.26%)
 - 3) Usulan angka kredit kegiatan *e-learning* 2 orang (10.53%)
 - 4) Koordinasi antarpusdiklat 3 orang (15.79%)
 - 5) Tidak memberi jawaban 1 orang (5.26%)

Catatan: Ada informan yang memberikan lebih dari 1 harapan.
 - b. Pusdiklat
 - 1) Profesionalisme widyaiswara dan pejabat struktural dalam *e-learning* 6 orang (42.86%)
 - 2) Konversi untuk ketersediaan *e-learning* 2 orang (14.29%)
 - 3) Efektivitas *e-learning* 1 orang (7.14%)
 - 4) Sertifikasi dengan *digital signature* 1 orang (7.14%)
 - 5) Tidak menyampaikan harapan 4 orang (28.57%).
 - c. Unit pengguna
 - 1) Ketersediaan jaringan internet untuk akses *e-learning* 2 orang (14.29%)
 - 2) Kebutuhan pembelajaran *e-learning* 2 orang (14.29%)
 - 3) Dukungan bagi pegawai yang ikut *e-learning* 2 orang (14.29%)
 - 4) Apresiasi *e-learning* sebagai bagian dari peningkatan kompetensi 1 orang (7.14%)
 - 5) Tidak menyampaikan harapan 7 orang (50%)
6. Pada pertanyaan 6 tentang apakah setiap Pusdiklat perlu mengeluarkan peraturan tersendiri terkait *e-learning*, semua informan menjawab tidak perlu karena akan diseragamkan dalam bentuk peraturan Kepala BPPK. Akan tetapi, ada 2 orang (14.29%) informan yang menyarankan agar setelah ada peraturan Kepala BPPK masih diperlukan panduan *e-learning* khas pada setiap Pusdiklat mengingat perbedaan jenis diklat yang didesain dan dilaksanakan.
7. Pada pertanyaan 7, apakah penanganan *e-learning* perlu dilakukan oleh sub bidang baru tersendiri, jawaban informan bervariasi, yaitu:
- a. Tidak menjawab 2 orang (14.29%)
 - b. Perlu ada unit baru 2 orang (14.29%) mengingat *e-learning* adalah objek yang serius dan perlu fokus khusus

- c. Tidak/belum perlu 10 orang (71.43%) karena *e-learning* adalah bagian dari kegiatan penyusunan dan pengembangan kurikulum.
- 8. Pada pertanyaan 8 tentang bentuk ideal *e-learning* (*full, blended, kombinasi*), jawaban informan berbeda, yaitu:
 - a. Tidak menjawab 2 orang (14.29%)
 - b. Kombinasi 4 orang karena sangat tergantung tujuan pembelajaran (28.57%)
 - c. Blended learning karena pelatihan-pelatihan di Pusdiklat PSDM lebih bersifat kompetensi manajerial 8 orang (57.14%)
- 9. Pada pertanyaan 9, apakah ada hal lain yang perlu disampaikan sehubungan dengan *e-learning*, dijawab sebagai berikut:
 - a. Tidak menjawab/tidak ada jawaban 6 orang
 - b. Menjawab 8 orang, dengan beberapa alasan di bawah ini:
 - 1) *E-learning* harus terus didesain, diselenggarakan, dievaluasi, dan diperbaiki 5 orang (50 %)
 - 2) *E-learning* harus bisa mengakomodasikan konsep *Corporate University* dengan tanggung jawab peningkatan kompetensi dalam bentuk *formal training* 10%, *coaching* 20%, dan *on-the-job training* 70% 1 orang (10 %)
 - 3) Dalam implementasi *e-learning* BPPK harus bisa mewujudkan prinsip *relevant, applicable, impactful, accessible (RAIA)* 2 orang (20 %)
 - 4) Perlunya kepemimpinan kolektif intrapusdiklat dalam mewujudkan *e-learning* 1 orang (10%)
 - 5) Sinergi Sekretariat dalam rangka mewujudkan kualitas *e-learning* 1 orang (10 %)

Catatan: Di antara 8 orang yang memberikan jawaban, ada yang memberikan lebih dari satu informasi tambahan.

Terkait Garis-garis Besar Program Pembelajaran (GBPP) untuk Pelatihan *Effective Negotiation Skills (ENS)* pada Lampiran IV dan Kerangka Acuan Program (KAP) pada Lampiran V secara umum diperoleh beberapa informasi penting berikut:

- Sesuai judul pelatihan yang mengandung kata *skills* pelatihan ini lebih banyak mengutamakan peningkatan keterampilan atau praktik (180 jam pelatihan; Bandingkan penyampaian teori yang hanya 90 jam pelatihan), sehingga penggunaan beberapa metode pelatihan yang berorientasi pada pembelajaran dengan mengalami (*experiential learning*), seperti *role playing*, simulasi, eksersais kelompok diutamakan dengan harapan agar para

peserta pelatihan ENS menguasai standar kompetensi butir 5 (Teknik-teknik Negosiasi), butir 6 (Sasaran-sasaran Negosiasi), dan butir 7 (Strategi-strategi Negosiasi).

- Sampai sejauh ini pelatihan ENS dilaksanakan secara tatap muka (belum ada dalam bentuk *e-learning*) dengan 270 jam pelatihan (@ 45 menit) dengan 6 mata pelajaran, yaitu Pengantar Negosiasi, Prinsip-prinsip Negosiasi, Tahapan Negosiasi, Teknik-teknik Negosiasi, Sasaran Negosiasi, dan Strategi Negosiasi.
- Evaluasi pelatihan yang telah dilakukan adalah evaluasi selama pelatihan, yang terdiri atas reaksi (*reaction*) dan pembelajaran (*learning*). Khusus untuk mengetahui penguasaan *learning* digunakan baik *pretest* maupun *posttest*. Belum pernah dilakukan evaluasi pasca pelatihan untuk mengetahui apakah terjadi perubahan perilaku (*behaviour*) dan peningkatan hasil (*result*) setelah mantan peserta pelatihan ENS kembali ke tempat kerja.

Dari analisis yang dilakukan pada sub bab Analisis di atas baik terkait Tabulasi Pertanyaan dan Jawaban *E-learning* maupun GBPP dan KAP Pelatihan ENS, beberapa interpretasi utama yang bisa dikemukakan adalah:

1. Pentingnya dan Urgensi E-learning

Semua informan (100%) menganggap e-learning sebagai penting dan urgen, yang berarti *e-learning* bagi BPPK merupakan keniscayaan. Alasan utama keniscayaan *e-learning* dikemukakan oleh 10 orang (52.63%) informan, yaitu BPPK sebagai pemrakasa *Corporate University* harus mengakomodasikan transformasi digital melalui *e-learning*. Demikian pula, 5 orang (26.32%) menyatakan semakin banyaknya generasi milenial yang *IT savvy* sehingga cocok dengan *e-learning* untuk meningkatkan kompetensinya. Hal ini sejalan dengan kelebihan *e-learning* sebagaimana diungkapkan oleh Zhou (dalam Wirawan, [t.t.]) bahwa *e-learning* memungkinkan seseorang belajar kapan dan dimana saja, juga *e-learning* semakin mudah digunakan dan memungkinkan interaksi antarmahasiswa dan antara mahasiswa dengan dosen. Demikian pula, *e-learning* potensial untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, transparansi, akuntabilitas, dan kenyamanan belajar karena *e-learning* mampu memberikan layanan pembelajaran yang lebih baik, interaktif, dan atraktif (Murtiyasa, [t.t.]).

Mengingat kelebihan-kelebihan *e-learning* tersebut, Pusdiklat PSDM perlu merespons secara positif untuk konversi dan pengembangan *e-learning* secara terarah dan berkesinambungan supaya efektivitas *e-learning* bisa senantiasa dijamin.

2. Pencapaian Target *E-learning*

Dalam mencapai target *e-learning* 30% (2019), 50% (2020), dan 70% (2021), 9 dari 14 orang (64.29 %) informan menyerahkan kepada Pusdiklat untuk mengambil keputusan

tentang target konversi dari pelatihan kelas atau tatap muka ke *e-learning* dari tahun ke tahun. Demikian pula, 3 orang (21.43%) informan menyatakan meskipun target yang ditetapkan cukup realistis, evaluasi terhadap setiap pelatihan yang dikonversi harus dilakukan agar diperoleh masukan perbaikan. Bagi peneliti, yang lebih penting pencapaian target itu tidak mengorbankan efektivitas pembelajaran. Efektivitas pembelajaran melalui *e-learning* ingin memberi jaminan bahwa kondisi ini bisa bersaing dengan efektivitas pembelajaran secara tatap muka. Agar ada jaminan efektivitas *e-learning*, Pusdiklat PSDM patut mengingat hasil penelitian Rozi (2011) yang salah satu temuannya menekankan tersedianya kebijakan yang mengatur pemanfaatan *e-learning* secara maksimal.

3. Konsep Penarapan *E-learning*

Mengenai penyampaian konsep *e-learning* di Pusdiklat PSDM, diperoleh jawaban bahwa 10 dari 14 orang (71.43%) informan menyampaikan bahwa kajian konsep *e-learning* pernah diajukan. Ini adalah pembekalan awal untuk Pusdiklat PSDM mengawali konversi pelatihan tatap muka ke *e-learning*. Bagi peneliti, setelah mencermati kajian awal ini, peneliti berpendapat meskipun tidak rinci, sudah memberikan arah umum kepada Pusdiklat PSDM. Arah dimaksud berisi antara lain Penerapan *e-learning*, Strategi-Strategi Pelatihan *Soft Skills, Format dan Fitur E-learning* (lihat lampiran tentang Kajian *E-Learning* Pusdiklat PSDM) Dengan kajian internal awal itu, Pusdiklat PSDM telah memiliki bekal dalam mengkonversi dan megembangkan *e-learning*nya.

4. Kajian Akademis

Dari 14 orang informan, 11 orang (78.57%) menyatakan kajian akademis ada dan sedang dalam proses penyelesaian. Kajian akademis *e-learning* ini melengkapi kajian awal terdahulu, juga akan dijadikan referensi untuk pengembangan *e-learning*. Peneliti merupakan salah satu orang yang melakukan kajian akademis. Peneliti ingin memperoleh jawaban terhadap 2 pertanyaan utama penelitian, yaitu apa pilihan pendekatan *e-learning* Pelatihan ENS di Pusdiklat PSDM BPPK dan bagaimana komposisi *e-learning* Pelatihan ENS di Pusdiklat PSDM BPPK. Peneliti juga berharap, meskipun Pelatihan ENS didesain dan dilaksanakan dalam bentuk *e-learning*, pelatihan ini harus memenuhi kriteria sebagaimana dikemukakan oleh Arora (2015), yaitu terukur indikator keberhasilannya, terintegrasi sengan pekerjaan, dan setiap bagian materi terfokus dengan kegiatan-kegiatan yang saling berhubungan.

5. Harapan kepada Sekretariat BPPK, Pusdiklat, dan Unit Pengguna

- Harapan kepada Sekretariat BPPK oleh 12 dari 19 orang (63.16%) informan adalah dukungan sarana dan prasarana (termasuk kecepatan akses internet dan peraturan/kebijakan). Demikian pula, 3 dari 19 orang (15.79%) informan berharap agar Sekretariat BPPK senantiasa melakukan koordinasi antarpusdiklat dalam desain dan pelaksanaan *e-learning*. Bagi peneliti, harapan-harapan ini memang harus diberikan oleh Sekretariat BPPK sesuai dengan tugas dan fungsinya. Sekretariat BPPK perlu menginventarisasi semua kebutuhan sarana dan prasarana untuk *e-learning* dari semua Pusklat di lingkungan BPPK agar pada waktu yang tepat kebutuhan ini bisa dipenuhi, dialokasikan, dan tidak menghambat desain dan pelaksanaan *e-learning*.
- Harapan kepada Pusklat oleh 6 dari 19 orang (42.86%) informan adalah profesionalisme widyaiswara dan pejabat struktural dalam *e-learning*. Harapan ini sangat masuk akal karena mereka adalah penggerak dan pelaku utama *e-learning*. Bagi peneliti, profesionalisme ini perlu ditingkatkan tahap demi tahap secara sengaja dan berkesinambungan. Juga, 2 orang dari 19 orang (14.29%) informan menganjurkan agar konversi untuk ketersediaan *e-learning* harus segera dilakukan. Dalam rangka profesionalisme ini, Pusklat PSDM harus mulai sejak sekarang melatih untuk keperluan *e-learning* siapa yang menjadi *designer, director, reviewer, operator*, dan petugas atau penanggungjawab dalam proyek *e-learning*.
- Harapan kepada unit pengguna tidak diberikan oleh sebagian besar informan, 7 dari 14 orang informan (50%). Kemudian, masing-masing 2 dari 12 orang informan menyampaikan harapan ketersediaan jaringan internet untuk akses *e-learning*, kebutuhan pembelajaran *e-learning*, dan dukungan bagi pegawai yang ikut *e-learning*. Terutama dalam desain *e-learning*, unit pengguna sebagai pemilik pekerjaan perlu menyampaikan kebutuhan pembelajaran spesifiknya sehingga materi *e-learning* benar-benar terintegrasi dengan pekerjaan. Pusklat PSDM secara khusus harus memperoleh jaminan dari setiap unit pengguna, misalnya melalui MoU, mengenai ketersediaan internet, kebutuhan pembelajaran, dan dukungan bagi pegawai yang ikut *e-learning*.

6. Peraturan *E-learning*

Semua informan menjawab tidak perlu peraturan tersendiri dari setiap Pusklat karena ini akan diseragamkan dalam bentuk peraturan Kepala BPPK. Ada 2 dari 14 informan yang menyarankan agar setelah ada peraturan Kepala BPPK masih diperlukan panduan *e-learning* khas pada setiap Pusklat mengingat perbedaan jenis diklat yang didesain dan dilaksanakan. Setiap Pusklat memiliki karakteristik khas untuk semua pelatihan yang didesain dan dikembangkan sehingga panduan khusus untuk maksimalisasi pembelajaran

sangat diperlukan. Hal ini sejalan dengan penelitian Rozi (2011) yang menekankan pentingnya kebijakan untuk memaksimalkan hasil pembelajaran. Demikian juga, panduan khusus ini bisa menampung hal-hal yang belum digariskan dalam peraturan umum *e-learning* yang disahkan Kepala BPPK.

7. Sub Bidang Khusus *E-learning*

Dari 14 orang informan, 10 orang (71.43%) menyatakan tidak/belum perlu sub bidang khusus karena *e-learning* adalah bagian dari kegiatan penyusunan dan pengembangan kurikulum. Namun setiap Pusdiklat perlu mengkaji beban kerja sub bidang yang menangani kurikulum. Apabila ternyata setelah melakukan konversi dan pengembangan *e-learning*, sub bidang ini mengalami kewalahan, maka sebelum membentuk sub bidang baru yang menangani *e-learning*, perlu diupayakan terlebih dahulu penambahan pegawai pada sub bidang itu. Penambahan sub bidang baru adalah pilihan terakhir ketika beban pekerjaan *e-learning* bertambah secara kuantitas dan kualitas.

8. Bentuk Ideal *E-learning*

Kombinasi pembelajaran Kombinasi *blended-full e-learning* dipilih oleh 4 dari 14 orang (28.57%) informan dan mereka beralasan karena sangat tergantung komposisi tujuan pembelajaran pelatihan-pelatihan kompetensi manajerial, apakah mengarah pada pengetahuan, sifat, dan/atau keterampilan. *Blended learning*, di pihak lain adalah pilihan yang diambil oleh mayoritas informan, yaitu 8 dari 14 orang (57.14%) informan karena mereka beralasan bahwa dalam rangka mendorong peningkatan keterampilan masih diperlukan tatap muka dalam bentuk praktik langsung. Sementara itu penyajian konsep atau teori bias di *e-learning*kan. Hal ini sejalan dengan temuan Allen (2003) yang menyatakan *soft skills* sulit die-learningkan. Informasi ini juga menjawab pertanyaan penelitian yang pertama tentang pilihan pada pendekatan *e-learning* apa untuk Pelatihan ENS (juga untuk pelatihan-pelatihan kompetensi manajerial lainnya). Alternatif lain yaitu Pelatihan ENS yang *full e-learning* bisa dipertimbangkan dengan 2 alasan berikut:

- Apabila sudah dilakukan kajian bahwa pendekatan *blended-learning* untuk pelatihan ENS ternyata tidak efektif dan ada rekomendasi untuk digantikan
- Pusdiklat PSDM telah memiliki berbagai keterampilan, teknik, dan peralatan yang bisa menggantikan *blended-learning*.

9. Informasi Tambahan

Yang memberikan informasi tambahan adalah 8 dari 16 orang (57.14%) informan, dengan alasan terbanyak, yaitu 5 dari 10 orang (50 %) informan menegaskan bahwa *e-learning* harus didesain, diselenggarakan, dievaluasi, dan diperbaiki. Implementasi *e-learning*

merupayakan upaya serius yang memerlukan fokus untuk hasil terbaik. Proses ini perlu penjadwalan yang rigid dan antisipasi risiko apa saja yang mungkin timbul dan potensial menghambat pembelajaran. Apabila risiko bisa diantisipasi, maka mitigasi risikonya menjadi lebih jelas dan mudah dilaksanakan.

10. Dari segi GBPP dan KAP Pelatihan ENS, tampak bahwa pelatihan ini lebih mengutamakan praktik untuk menjamin peningkatan keterampilan. Memang Pelatihan ENS secara tatap muka masih bisa dilakukan, tetapi ini akan dikesankan sebagai paradigma lama yang belum mengapresiasi transformasi digital dan bahkan dalam persiapan dan pelaksanaannya berbiaya mahal dari segi biaya tetap dan biaya variabel. Ada 2 pilihan selain pelatihan tatap muka, yaitu dilakukan secara *full e-learning* atau *blended learning*. Berdasarkan Kajian Kebutuhan *E-learning* Pusdiklat PSDM dan wawancara dengan para informan, sebaiknya Pelatihan ENS dilakukan secara *blended learning*. Meskipun demikian, apabila Pelatihan ENS secara *blended learning* telah didesain dan dilaksanakan, maka ini perlu di Arora lakukan evaluasi menyeluruh terkait *reaction, learning, behaviour, dan result*
11. Terhadap Pelatihan ENS lama secara tatap muka dengan 6 mata pelajaran dalam waktu 270 jam pelatihan (90 jam pelatihan untuk penyajian teori dan 180 jam pelatihan untuk kesempatan praktik), apabila akan di-*blended learning*kan, maka porsi penyajian teori bisa dilakukan dengan *e-learning* dan porsi praktik masih dilakukan secara tatap muka. Hanya saja waktu untuk penyajian teori bisa dikurangi dalam durasi yang kurang dari 90 menit dan waktu praktik juga bisa dilakukan dalam durasi kurang dari 180 menit. Pengurangan waktu pelatihan ini mungkin dilakukan apabila memenuhi kriteria terukur, terintegrasi dengan pekerjaan, dan fokus pada kegiatan-kegiatan yang berhubungan sesuai dengan anjuran Arora (2015).
12. Evaluasi yang baru dilakukan untuk Pelatihan ENS secara tatap muka adalah masih pada level 1 (*reaction*) dan level 2 (*learning*). Pusdiklat PSDM pada masa mendatang perlu juga melakukan evaluasi level 3 (*behaviour*) dan level 4 (*result*) sehingga menjadi jelas antara penyerapan pembelajaran selama pelatihan dan penerapan ketika mantan peserta pelatihan kembali ke pekerjaan. Keterkaitan itu perlu dirancang melalui rencana pengembangan individual (dikerjakan pada akhir pelatihan) dan evaluasi rencana pengembangan individual (dikerjakan setelah mantan peserta pelatihan bekerja).
13. Beberapa pertimbangan untuk menjawab pertanyaan penelitian kedua tentang komposisi kurikulum Pelatihan ENS adalah sebagai berikut:
 - Komposisi kurikulum masih sama ketika pelatihan ini diselenggarakan secara tatap muka, terdiri atas 6 mata pelatihan: Pengantar Negosiasi, Prinsip-prinsip Negosiasi,

Tahapan Negosiasi, Teknik-teknik Negosiasi, Sasaran Negosiasi, dan Strategi Negosiasi. 6 mata pelatihan ini telah disepakati dalam suatu rapat pada bulan April 2107 karena sudah merupakan satu-kesatuan yang utuh dan logis dalam mengajarkan ENS.

- Waktu total untuk Pelatihan ENS, karena menjadi *blended-learning* bisa dikurangi sehingga di bawah ini tampak perbedaan antara kurikulum secara tatap muka dan *blended learning* sebagai berikut.

SIMPULAN DAN REKOMENDASI

Dari analisis dan pembahasan yang dilakukan peneliti, ada beberapa butir simpulan yang bisa ditarik dan kemudian rekomendasi yang bisa disampaikan, sebagai berikut:

A. Simpulan

1. Umum

Dari hasil wawancara dengan 14 informan dapat disimpulkan hal-hal berikut:

- a) *E-learning* itu penting dan urgen sebagai konsekuensi logis transformasi digital yang dilakukan BPPK dan target *e-learning* yang ditetapkan oleh pimpinan Kemenkeu 30% (2019), 50% (2020), dan 70% oleh Pusdiklat PSDM akan diupayakan pencapaiannya
- b) Pusdiklat PSDM telah menyerahkan Kajian Kebutuhan *E-learning* Pusdiklat PSDM kepada Sekretariat BPPK sebagai panduan awal menghadapi konversi menuju *e-learning*. Demikian pula, Pusdiklat PSDM telah mendorong beberapa widyaiswara untuk melakukan kajian akademis *e-learning* agar Pusdiklat PSDM bisa memperoleh masukan lebih spesifik tentang *e-learning* pada beberapa pelatihan prioritas.
- c) Sekretariat BPPK sebagai koordinator *e-learning*, Pusdiklat sebagai pemilik program *e-learning*, dan unit eselon I sebagai pengguna *e-learning* perlu mengoptimalkan peran masing-masing sehingga siap bersinergi mensukseskan *e-learning*.
- d) Peraturan umum tentang *e-learning* yang mengikat semua Pusdiklat diharapkan diupayakan oleh Sekretariat BPP dalam bentuk Peraturan Kepala BPPK. Hal-hal yang lebih spesifik terkait kekhasan program pelatihan yang berbeda antarpusdiklat masih perlu diatur. Misalnya berupa panduan khusus penggunaan *e-learning* untuk setiap pelatihan.
 - e) Sementara sub bidang baru yang menangani *e-learning* belum diperlukan. Sub Bidang Kurikulum yang diberi tugas melakukan konversi *e-learning* perlu

memberikan masukan intensitas beban kerjanya sehingga penambahan pegawai atau pembentukan sub bidang baru bisa diajukan.

2. Khusus

Dari kajian terhadap GBPP dan KAP Pelatihan ENS bisa disimpulkan hal-hal berikut:

- a) Sejalan dengan masukan sebagian besar informan agar pelatihan yang mengutamakan keterampilan atau praktik menggunakan pendekatan *blended learning*, Pelatihan ENS juga perlu mempertimbangkan penggunaan pendekatan *blended learning*. Pendekatan *full e-learning* bisa dipertimbangkan apabila pendekatan *blended-learning* sudah dievaluasi dan Pusdiklat PSDM memiliki kesiapan dan fasilitas lengkap untuk mengupayakan pengembangan *full e-learning* yang diandalkan.
- b) *Blended learning* yang dianjurkan perlu memperhatikan penyampaian teori melalui *e-learning* dan pelaksanaan praktik melalui penggunaan sebanyak mungkin *experiential learning* (*role playing*, eksersais, diskusi kelas, diskusi kelompok, simulasi, studi kasus, *game*, dsb).

B. Rekomendasi

Beberapa rekomendasi berikut dapat dipertimbangkan:

- a) Dalam rangka melakukan peran koordinasi dan pengawasan, Sekretariat melalui petugas yang ditunjuk perlu melakukan pengamatan *on-the-spot* pada saat konversi dan pelaksanaan *e-learning* sehingga Sekretariat BPPK memperoleh informasi langsung tentang apa yang sedang terjadi pada dua peristiwa itu. Sekretariat kemudian bisa segera menyampaikan masukan pengamatannya.
- b) Dalam rangka efektivitas *e-learning*, unit pengguna melalui petugas yang ditunjuk ikut aktif dalam menyampaikan kebutuhan pembelajaran pada saat desain *e-learning* dan bahkan melakukan pengamatan pada saat pelaksanaan *e-learning* agar bisa menyampaikan hasil pengamatan langsung kepada Pusdiklat PSDM.
- c) Sebagai pemilik program *e-learning*, Pusdiklat PSDM perlu mempertimbangkan hal-hal berikut:
 - Segera mengkonversi konsep Pelatihan ENS secara *blended learning* dengan memperhatikan materi yang *die-learningkan* yang terfokus dengan pengetahuan dan materi yang diatapkumkan yang terfokus pada peningkatan keterampilan/praktik.
 - Segera membuat panduan penggunaan *e-learning* untuk setiap pelatihan agar optimalisasi *e-learning* bisa diwujudkan.

- Siap dengan evaluasi menyeluruh (*reaction, learning, behaviour, result*). Khusus untuk evaluasi *behaviour* dan *result* perlu dilengkapi dengan penyusunan Rencana Pengembangan Individual (RPI) menjelang *e-learning* berakhir. RPI itu dijadikan dasar bagi atasan peserta *e-learning* untuk memonitor dan menilai pelaksanaan keterampilan yang diperoleh selama *e-learning* di pekerjaan.
- Membanding temuan-temuan dari beberapa laporan kajian *e-learning* yang dilakukan oleh beberapa widyaiswara sebagai bahan pengambilan keputusan pengembangan program *e-learning*.

DAFTAR PUSTAKA

Peraturan Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Nomor 4 Tahun 2017 tentang Pedoman Desain Pembelajaran di Lingkungan Kementerian Keuangan.

Peraturan Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Nomor 5 Tahun 2017 tentang Pedoman Evaluasi Pembelajaran di Lingkungan Kementerian Keuangan.

Peraturan Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Nomor 8 Tahun 2018 tentang Pedoman Microlearning di Lingkungan Kementerian Keuangan.

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 45 Tahun 2018 tentang Pedoman Analisis Kebutuhan Pembelajaran.

Brown, R.B. 2006. *Doing Your Dissertation in Business and Management: The Reality of Research and Writing* New York: Sage Publications.

Bungin, Burhan. 2013. *Metodologi Penelitian Sosial dan Ekonomi*. Edisi Pertama. Jakarta: Kencana.

Hastomo, Aldila Sidiq. 2013. *Efektifitas Media Pembelajaran E-learning terhadap Prestasi Belajar Agama Islam Siswa di SMA Negeri 1 Yogyakarta (Skripsi) Jurusan Pendidikan Bahasa Arab Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga.* Yogyakarta: UIN Yogyakarta.

Kountur, Ronny, 2007. *Metodologi Penelitian untuk Penyusunan Skripsi dan Tesis*. Edisi Revisi. Jakarta: PPM Manajemen.

Rozi, Muhammad Fakhur. 2013. *Implementasi Model E-learning dalam Pembelajaran Bahasa Arab di Jurusan Pendidikan Bahasa Arab Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta (Skripsi), Jurusan Pendidikan Bahasa Arab Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga*. Yogyakarta: UIN Yogyakarta.

Rusman. 2012. *Model-Model Pembelajaran: Mengembangkan Profesionalisme Guru*. Edisi Kedua . Jakarta: Rajawali Pers.

Ruwaida. 2014. *Pengembangan E-learning Mata Pelajaran Bahasa Arab Berbasis Aplikasi Moodle untuk Siswa Kelas X MA Mu'allimat Nahdhatul Wathan Pancor Lombok Timur NTB, (Thesis), Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta*. Yogyakarta: UIN Yogyakarta.

Yusuf, Mohammad.2015. *Implementasi E-learning pada Mata Kuliah Metodologi Penelitian di Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, Yogyakarta (Skripsi)*. Yogyakarta: UIN Yogyakarta.

SINOPSIS KAJIAN AKADEMIS
Evaluasi Pelatihan Persiapan Sertifikasi Penyuluh Antikorupsi
Kementerian Keuangan tahun 2019
pada Pusdiklat Pengembangan Sumber Daya Manusia



N a m a : **K h a l i m i**
Pangkat/Golongan : **Penata (IV/a) 196707051989121001**
Jabatan : **Widyaiswara Ahli Madya**

N a m a : **Ita Hartati**
Pangkat/Golongan : **Penata (IV/a) 196206171983022001**
Jabatan : **Widyaiswara Ahli Madya**

PUSDIKLAT PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEUANGAN
JAKARTA
2019

**EVALUASI PELATIHAN PERSIAPAN SERTIFIKASI PENYULUH ANTIKORUPSI
KEMENTERIAN KEUANGAN TAHUN 2019 PADA PUSDIKLAT PENGEMBANGAN
SUMBER DAYA MANUSIA**

DAFTAR ISI

ABSTRAKSI.....	161
PENDAHULUAN.....	162
A. Latar Belakang.....	162
B. Rumusan Masalah.....	163
C. Maksud dan Tujuan.....	163
D. Ruang Lingkup.....	163
E. Manfaat.....	163
TINJAUAN PUSTAKA.....	163
A. Pelatihan di PPSDM.....	163
B. Unsur-unsur Program Pelatihan.....	164
C. Standar Kompetensi Kerja Nasional (SKKNI) Penyuluh Antikorupsi.....	166
D. Kerangka Pemikiran.....	167
E. Pertanyaan Penelitian:.....	167
METODE PENELITIAN.....	167
A. Jenis Kajian.....	167
B. Jenis dan Sumber Data.....	168
C. Teknik Pengumpulan Data.....	169
D. Instrumen Pengumpulan Data.....	170
E. Metode Analisis Data.....	170
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	171
A. Hasil Penelitian.....	171
B. Pelaksanaan pengumpulan data.....	173

C. Pelatihan Persiapan Sertifikasi Penyuluh Antikorupsi	173
D. Hasil Temuan Penelitian	175
E. Pembahasan	183
F. Keterbatasan	188
SIMPULAN	188
A. Simpulan	188
B. Saran	189
DAFTAR PUSTAKA	190

ABSTRAKSI

Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui mengetahui proses pembelajaran Pelatihan Persiapan Sertifikasi Penyuluh Antikorupsi Kementerian Keuangan yang dilaksanakan oleh Pusdiklat PSDM bekerjasama dengan Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK). Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan model evaluasi CIPP (Context, Input, Process, Product). Teknik pengumpulan data melalui wawancara dan mempelajari dokumen. Proses penggalan informasi melibatkan peserta Pelatihan Persiapan Sertifikasi Penyuluh Antikorupsi Angkatan IX, X dan XI, fasilitator dan pihak Penyelenggara pelatihan.. Hasil penelitian sebagai berikut: 1) 3M pada pembelajaran dari sisi konteks sudah mengacu kepada pemenuhan kebutuhan penyuluh antikorupsi di lingkungan Kementerian Keuangan; 2) 3 M pada pembelajaran dari sisi input sudah mengacu kepada hasil rapat-rapat koordinasi persiapan pelatihan dan sertifikasi penyuluh antikorupsi LSP KPK dan Kementerian Keuangan; 3) 3 M pada pembelajaran dari sisi proses baik dari jadwal, kinerja pengajar maupun aktivitas peserta sudah mengacu kepada pemenuhan kompetensi penyuluh antikorupsi; 4) 3 M pada pembelajaran dari sisi produk terkait penguasaan materi dan kelulusan sudah sesuai dengan arahan dari LSP KPK.

Kata kunci: proses pembelajaran, sertifikasi, antikorupsi

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

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. Kejahatan korupsi digolongkan sebagai *extraordinary crime*. Upaya pemberantasan korupsi tidak dapat hanya dilakukan melalui upaya-upaya penindakan pelaku, tetapi juga dengan upaya-upaya pencegahan melalui perbaikan sistem serta pembangunan perilaku dan budaya antikorupsi. Sejalan dengan UU No. 30 Tahun 2002 Pasal 6 huruf d menyatakan antara lain KPK berwenang melaksanakan langkah pencegahan antara lain menyelenggarakan program pendidikan antikorupsi pada setiap jenjang pendidikan. Upaya-upaya pencegahan korupsi tersebut dilakukan dengan melibatkan seluruh elemen bangsa sesuai dengan kedudukan dan kapasitasnya masing-masing, termasuk di dalamnya di lingkungan kementerian/lembaga pemerintahan. Kementerian Keuangan telah melakukan reformasi birokrasi sejak tahun 2002 dan dianggap sebagai salah satu kementerian/lembaga dengan budaya organisasi terbaik. Namun di lapangan masih ditemukan fakta adanya praktik korupsi dengan bukti masih terjadi kasus Operasi Tangkap Tangan (OTT) dan masih ditemukan praktik perilaku koruptif dan penyalahgunaan wewenang oleh pejabat/pegawai di lingkungan kerja pada pejabat/pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan. Hasil survey *online* aspirasi pegawai yang diselenggarakan internal Kementerian Keuangan pada tanggal 13-21 November 2018, aspek integritas di tempat kerja masih ditemukan integritas hanya menjadi slogan karena kurang keteladanan dari atasan, perbaikan kebijakan lembur karena banyak penyimpangan lembur hanya untuk mencari tambahan penghasilan, banyak fasilitas dinas dimanfaatkan untuk kepentingan pribadi. Program-program penguatan budaya Kementerian Keuangan yang kedelapan, *adalah menyiapkan* Penyuluh Antikorupsi bersertifikasi melalui Pelatihan dan Sertifikasi Penyuluh Antikorupsi. Sebagai tindak lanjut dari upaya tersebut Sekretaris Jenderal Kementerian Keuangan melalui Surat nomor: S-1735/SJ/2018 tanggal 3 September 2018 mengusulkan kepada Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Kementerian Keuangan untuk menyelenggarakan Pelatihan dan Sertifikasi Penyuluh Antikorupsi tahun 2019 dengan target jumlah peserta pelatihan dan sertifikasi sebanyak 915 pegawai. Penyelenggaraan pelatihan dan sertifikasi penyuluh antikorupsi dilaksanakan oleh dua instansi yang berbeda, yakni 1) Pelatihan Persiapan Sertifikasi Penyuluh Antikorupsi diselenggarakan oleh Pusdiklat Pengembangan Sumber Daya Manusia dan 2) kegiatan Sertifikasi dalam bentuk *assessment* diselenggarakan oleh PKN STAN. Tujuan dari pelatihan ini agar peserta kompeten menjadi Penyuluh Antikorupsi Bersertifikat sesuai SKKNI 303 tahun 2016, yang memiliki dasar-dasar

melakukan penyuluhan antikorupsi, mampu melakukan penyadaran antikorupsi kepada kelompok sasaran, dan mampu meningkatkan kompetensi kelompok sasaran. Kegiatan pelatihan ini dan dilanjutkan dengan sertifikasi. Sehubungan dengan hal tersebut di atas kajian ini memberikan masukan bagi BPPK dalam melakukan evaluasi program pelatihan yang bertujuan untuk perbaikan program. Penulis menggunakan model evaluasi CIPP.

B. Rumusan Masalah

Berasal dari latar belakang di atas, maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut: Bagaimana program pelatihan ini telah berjalan dengan baik yang memenuhi kebutuhan organisasi dalam rangka menghasilkan SDM Penyuluh Antikorupsi yang bersertifikasi dari aspek Context, Input, Process, dan Product.

C. Maksud dan Tujuan

Untuk mengevaluasi efektivitas program pelatihan Persiapan Sertifikasi Penyuluh Antikorupsi di Pusdiklat Pengembangan Sumber Daya Manusia.

D. Ruang Lingkup

Ruang lingkup kajian ini dibatasi sebagai berikut: Penelitian dilakukan terhadap pelaksanaan pelatihan angkatan IX, X, dan XI disesuaikan dengan periode pelaksanaan pelatihan dengan periode penelitian kajian di Pusdiklat Pengembangan SDM Jakarta. Di samping itu telah dilakukan penelitian pendahuluan pada pelaksanaan pelatihan angkatan pertama, kedua, ketiga dan keempat yang pelaksanaannya berlokasi di Jakarta.

E. Manfaat

Penelitian ini memberikan manfaat praktis bagi pihak penyelenggara pelatihan karena mendapatkan input informasi mengenai evaluasi efektivitas Pelatihan Persiapan Penyuluh Antikorupsi Kementerian Keuangan. Dapat menjadi bahan masukan dalam peningkatan kualitas dan efektivitas program pelatihan sehingga mampu membawa perubahan serta peningkatan pengetahuan, sikap dan keterampilan bagi seluruh pegawai.

TINJAUAN PUSTAKA

A. Pelatihan di PPSDM

Sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan pelaksanaan pelatihan didahului dengan penyusunan kerangka acuan program (KAP). KAP Pelatihan Persiapan Sertifikasi Penyuluh Anti Korupsi disusun bersama-sama yaitu dari berbagai pihak terkait yaitu Sub bid Renbang, Bidang PPPK PPSDM, Widyaiswara PPSDM, fasilitator pelatihan, CTO, dan ACLC KPK. KAP memuat

aspek-aspek yang berhubungan dan diperlukan dalam proses belajar mengajar suatu pelatihan (Kajian Akademis, Widiatmanti dan Hartati, 2018). Selanjutnya Menteri Keuangan telah menerbitkan peraturan Nomor PER-4/PP/2017 tentang Pedoman Desain Pembelajaran di Lingkungan Kementerian Keuangan. Pelaksanaan Pelatihan Persiapan Sertifikasi Penyuluh Anti Korupsi sudah memakai metode *blended learning* sebagaimana diamanahkan dalam *Blue Print Kemenkeu Corpu*. *Blended learning* merupakan gabungan dari *class learning* dengan *e-learning*. Peserta pelatihan dapat mengakses materi pelatihan sebagai pengantar tatap muka di dalam kelas. Dengan terlebih dahulu mengakses materi, diharapkan peserta pelatihan telah memiliki pengetahuan dasar yang dibutuhkan untuk dapat melakukan diskusi dan knowledge sharing di dalam kelas. (Kajian Akademis; Widiatmanti dan Hartati; 2018).

CIPP Stufflebeam menggolongkan sistem evaluasi pendidikan/pelatihan menjadi empat dimensi, yaitu: *context*, *input*, *process* dan *product*. Hal itulah yang menyebabkan model evaluasi yang ditawarkan bernama CIPP Model yang merupakan singkatan dari keempat dimensi tersebut.

- a. *Context* (konteks) yaitu situasi atau latar belakang yang mempengaruhi jenis-jenis tujuan dan strategi pelatihan yang akan dikembangkan dalam sistem yang bersangkutan.
- b. *Input* (Input) yaitu sarana/ model/jbahan dan rencana strategi yang ditetapkan untuk tujuan pelatihan
- c. *Process* (Proses) yaitu pelaksanaan strategi dalam penggunaan sarana/model/ bahan di dalam kegiatan nyata di lapangan.
- d. *Product* (Produk) yaitu hasil yang dicapai, baik selama maupun pada akhir pengembangan sistem yang bersangkutan.

B. Unsur-unsur Program Pelatihan

Program pelatihan tidak hanya memberikan acuan, melainkan juga menjadi patokan untuk mengukur keberhasilan kegiatan pelatihan (Hamalik, 2005). Unsur-unsur pelatihan meliputi peserta pelatihan, pelatih (instruktur), lamanya pelatihan, materi pelatihan, metode pelatihan dan media pelatihan.

1. Peserta pelatihan

Salah satu hal yang penting dalam pelatihan adalah menentukan siapa yang menjadi peserta pelatihan tersebut karena peserta akan menentukan format pelatihan (Hamalik, 2005). Para peserta pelatihan adalah individu-individu yang akan membawa apa yang diperoleh dalam

pelatihan ke dalam pekerjaan mereka sehari-hari sehingga akan memiliki dampak pada organisasi. Oleh karena itu perlu dilakukan seleksi yang teliti untuk memperoleh peserta yang baik.

2. Pelatih

Dibutuhkan seorang pelatih yang memiliki kriteria dan kualifikasi yang baik. Kriteria utama yang perlu dimiliki seorang pelatih menurut (Atmodiwirio, 2005) adalah: menguasai materi yang diajarkan; terampil mengajar secara sistematis, efektif, dan efisien; mampu menggunakan metode dan media yang relevan

3. Materi pelatihan

Materi pelatihan yang baik harus selalu diperbaharui sesuai dengan kondisi yang ada supaya isi (*content*) dari pelatihan benar-benar sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan si partisipan. Hal yang mendasar untuk diketahui dalam menentukan materi yang akan dirancang dalam sebuah program pelatihan adalah apakah materi yang akan diberikan merupakan hal yang bersifat *essential* atau tidak. Untuk itu diperlukan sejumlah referensi yang relevan (Hamalik, 2005) dengan pokok bahasan.

4. Metode pelatihan

Metode adalah cara yang digunakan untuk mengimplementasikan rencana yang sudah disusun dalam kegiatan nyata agar tujuan yang telah disusun tercapai secara optimal. Metode digunakan untuk merealisasikan strategi pembelajaran yang telah ditetapkan. Strategi menunjuk pada sebuah perencanaan untuk mencapai sesuatu sedangkan metode adalah cara yang dapat digunakan untuk melaksanakan strategi (Depdiknas, 2008:5). Cascio (2006) dalam Kaswan (2011) menyatakan bahwa memilih metode pelatihan, pelatih/fasilitator harus menyesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan karakteristik peserta dengan tujuan antara lain memotivasi peserta pelatihan meningkatkan kinerjanya dan memberikan umpan balik tepat waktu mengenai kinerja peserta pelatihan.

5. Media pembelajaran

Media pembelajaran merupakan salah satu komponen penting dalam proses pembelajaran, karena memiliki fungsi sebagai unsur penunjang proses pembelajaran, mampu memberikan motivasi belajar bagi peserta. Oemar Hamalik (2003) menyarankan bahwa pemilihan dan penggunaan media sebaiknya mempertimbangkan: a) tujuan pelatihan, b) materi pelatihan, c) ketersediaan media itu sendiri, d) kemampuan pengajar/fasilitator dalam

menggunakan media tersebut. Secara umum media (Arif S. Sadiman, 2006) mempunyai kegunaan sebagai berikut: a) memperjelas penyajian pesan agar tidak terlalu bersifat verbalistik, b) mengatasi keterbatasan ruang, waktu dan daya indera, c) penggunaan media yang tepat dan bervariasi dapat mengatasi sikap pasif peserta, dan d) mengatasi perbedaan latar belakang maupun lingkungan antara pengajar dan peserta.

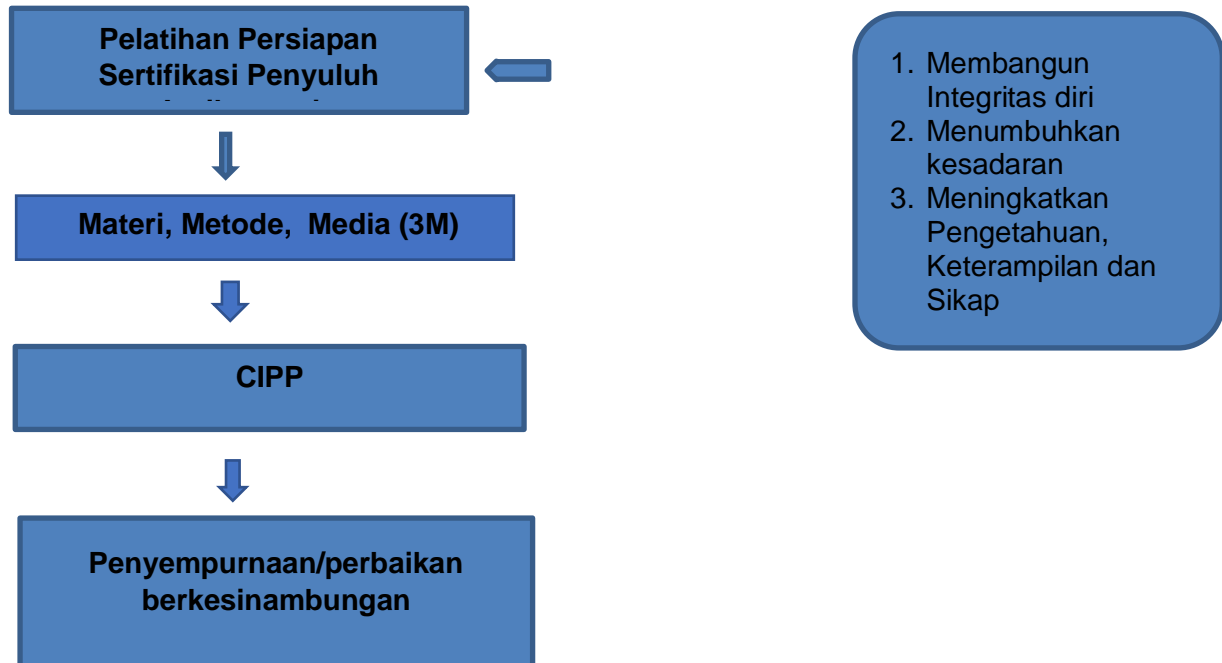
C. Standar Kompetensi Kerja Nasional (SKKNI) Penyuluh Antikorupsi

SKKNI adalah rumusan kemampuan kerja yang mencakup aspek pengetahuan (*knowledge*), Keterampilan dan/atau Keahlian (*skills*) serta Sikap kerja (*attitude*) yang relevan dengan pelaksanaan tugas dan syarat jabatan yang ditetapkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. SKKNI Penyuluh Antikorupsi merupakan hasil kesepakatan antara KPK melalui Unit ACLC Direktorat Dikyanmas bersama para pemangku kepentingan antikorupsi yang ditetapkan melalui Keputusan Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia Nomor 303 Tahun 2016 tentang Penetapan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia Kategori Aktivitas Profesional, Ilmiah, dan Teknis Golongan Pokok Aktivitas Profesional, Ilmiah, dan Teknis Lain, Bidang Penyuluhan pada Jabatan Kerja Penyuluh Antikorupsi. Penggunaan SKKNI Standar Kompetensi Penyuluh Antikorupsi dibutuhkan oleh lembaga/institusi sebagai acuan dalam penyelenggaraan pelatihan, penilaian, dan sertifikasi yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia, sesuai dengan kebutuhan masing- masing institusi.

Jenjang Penyuluh Antikorupsi dibagi menjadi tiga jenjang , yakni Penyuluh Antikorupsi Jenjang Pratama, Penyuluh Antikorupsi Jenjang Madya dan Penyuluh Antikorupsi.

D. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran pada penelitian ini mengikuti alur sebagaimana dikutip dalam kajian akademik Mumpuni (2018), yaitu



E. Pertanyaan Penelitian:

Adapun pertanyaan-pertanyaan penelitian yang digunakan sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi Materi, Metode dan Media dari aspek konteks pada Pelaksanaan Pelatihan?
2. Bagaimana implementasi Materi, Metode dan Media dari aspek input pada pelaksanaan pelatihan?
3. Bagaimana implementasi Materi, Metode dan Media dari aspek proses pada pelaksanaan pelatihan?
4. Bagaimana implementasi Materi, Metode dan Media dari aspek produk pada Pelaksanaan pelatihan?

METODE PENELITIAN

A. Jenis Kajian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan orientasi pada eksplorasi penemuan dan penalaran induktif. Dengan analisis induktif peneliti memulai dari pengamatan.

Adapun penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif studi kasus. Menurut Berg (2001), metode studi kasus adalah metode yang melibatkan secara sistematis pengumpulan informasi tentang orang, latar sosial, kejadian, atau kelompok yang memungkinkan peneliti memahami secara efektif bagaimana informasi itu dideskripsikan melalui dokumen, wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan cara lainnya. Sejalan dengan teori tersebut, maka penelitian ini tergolong penelitian kualitatif dengan tipe studi kasus pada Pusdiklat PSDM.

Penelitian kualitatif dipilih karena dari sisi karakteristik penelitian dilakukan pada kondisi alamiah, bersifat deskriptif dan menekankan pada proses. Dari sisi proses penelitian diawali dengan tahap deskripsi, tahap reduksi, sampai dengan tahap seleksi (Sugiyono, 2009)

Penelitian kualitatif ini menggunakan alat evaluasi CIPP. Evaluasi terhadap *context* (Peraturan-peraturan terkait Pelatihan Persiapan Sertifikasi Penyuluh Antikorupsi), Evaluasi terhadap input (Standar kelulusan, peserta, Fasilitator, narasumber, kurikulum, penyelenggara), Evaluasi Proses (Materi, Metode dan Media), dan Evaluasi Produk (Evaluasi dampak) terhadap hasil Pelatihan Persiapan Sertifikasi Penyuluh Antikorupsi.

B. Jenis dan Sumber Data

Populasi kajian ini adalah pihak yang terkait langsung dengan kegiatan pelatihan. Populasi kajian ini adalah peserta Pelatihan Persiapan Sertifikasi angkatan IX, X dan XI yang diselenggarakan oleh Pusdiklat Pengembangan SDM di Jakarta dan para fasilitator yang terlibat.

Lokus Pusdiklat Pengembangan Sumber Daya Manusia dipilih sebagai sebagai unit yang menyelenggarakan Pelatihan Persiapan Sertifikasi Penyuluh Antikorupsi.

Sumber data kajian adalah data primer dan sekunder. Data primer diperoleh langsung dari hasil wawancara terhadap peserta dan fasilitator yang terlibat dalam penyelenggaraan pelatihan.

Data sekunder diperoleh dari hasil evaluasi pelatihan yang diselenggarakan oleh Sub bid Renbang Bidang PPPK dan dokumen-dokumen lain terkait penyelenggaraan pelatihan. Data yang diperoleh adalah data non statistik, berupa transkrip wawancara dan verbatim, catatan lapangan, dokumen personal, memo dan catatan lainnya. Peneliti menggunakan dokumen resmi baik intern maupun ekstern dalam melakukan analisis. Dokumen intern berupa peraturan-peraturan, surat dinas, instruksi, keputusan rapat, atau kebiasaan-kebiasaan yang berlangsung dalam objek penelitian.

Berdasarkan dokumen tersebut Peneliti melakukan analisis keterkaitannya dengan penelitian ini.

Sampel sumber data terkait kajian ini sebanyak sepuluh orang informan yang ditentukan secara purposive sampling. Para informan adalah pihak yang secara riil dan potensial memahami dan terlibat langsung dalam proses pembelajaran.

Untuk menjaga reliabilitas dan validitas data penelitian, peneliti menggunakan teknik pengumpulan informasi dengan triangulasi (gabungan) dua unsur sumber data yang dianggap valid untuk diwawancara yaitu:

1. Pihak Penyelenggara Pelatihan

Merupakan pihak yang terlibat dalam perencanaan dan penyelenggaraan pelatihan

2. Fasilitator

Fasilitator merupakan pihak yang terlibat dalam persiapan kurikulum dan terlibat langsung pada proses pembelajaran di kelas.

3. Peserta Pelatihan

Peserta pelatihan merupakan pihak yang ikut terlibat langsung pembelajaran dan pihak yang mendapatkan manfaat dari kegiatan tersebut.

C. Teknik Pengumpulan Data

Dalam kajian ini dilakukan pengumpulan data dengan beberapa teknik sebagai berikut:

1. Wawancara

Wawancara dilakukan terhadap dua pejabat dari penyelenggara pelatihan, empat fasilitator dan enam peserta Pelatihan Persiapan Sertifikasi yang diambil dari angkatan IX, X, dan X, untuk mengetahui lebih mendalam persepsi peserta setelah mendapatkan materi penyuluh antikorupsi. Enam peserta dipilih berdasarkan keterwakilan dari unit eselon I di lingkungan Kementerian Keuangan, yakni: a). Direktorat Jenderal Pajak (DJP), b) Direktorat Jenderal Perbendaharaan (DJPb), c), Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN), d) Badan Kebijakan Fiskal (BKF) dan f) Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK). Melalui wawancara peneliti mengetahui hal-hal yang lebih mendalam tentang kajian penelitian. Wawancara yang dilakukan dalam penelitian adalah wawancara yang semi terstruktur. Pedoman wawancara yang digunakan berupa garis besar pertanyaan yang akan diajukan.

2. Dokumen

Dokumen yang digunakan dalam penelitian ini bersumber dari antara lain: peraturan-peraturan dalam pelaksanaan pelatihan, hasil evaluasi penyelenggaraan dan

pengajar/fasilitator yang dilakukan oleh Pusdiklat PSDM dan dokumen lainnya yang terkait dengan penyelenggaraan Pelatihan.

D. Instrumen Pengumpulan Data

Suharsini Arikunto (2010) menyatakan bahwa kisi-kisi adalah sebuah tabel yang menunjukkan hubungan antara hal-hal yang disebutkan dalam baris dan hal-hal yang disebutkan dalam kolom. Kisi-kisi penyusunan instrumen menunjukkan kaitan antara variabel yang diteliti dengan sumber data darimana data diperoleh, metode yang digunakan dan instrumen disusun.

Kisi-kisi dalam kajian ini antara lain panduan wawancara dan panduan dokumen. Kisi-kisi yang didesain dilakukan validitas terhadap isi baik dari sisi bahasa maupun dari sisi relevansi dengan tujuan.

E. Metode Analisis Data

Strategi analisis data yang digunakan dalam kajian ini adalah strategi deskriptif kualitatif. Strategi deskriptif kualitatif bertolak dari data hasil wawancara yang tersebar menuju ke suatu kesimpulan. Sedangkan teknik analisis kualitatif yang digunakan dalam kajian ini termasuk dalam katagori teknik analisis tema (*thematic analysis*).

Sebelum langkah analisis data dilakukan, terlebih dahulu dilakukan validasi instrumen. Validasi isi dilakukan meliputi aspek petunjuk, aspek cakupan/substansi dan aspek Bahasa.

Langkah-langkah analisis data menurut Creswell (2010) adalah: 1) mengolah dan mempersiapkan data pengamatan, data hasil wawancara dan dokumen.

persiapkan data untuk dianalisis yaitu data berupa dokumen Pelatihan Persiapan Sertifikasi Penyuluh Antikorupsi bersumber dari Pusdiklat Pengembangan Sumber Daya Manusia dan data berupa hasil peserta pelatihan maupun wawancara dengan fasilitator yang berasal dari KPK/mewakili KPK dan fasilitator yang ikut mengampu mata pelatihan dalam pelatihan persiapan sertifikasi penyuluh antikorupsi. 2) membaca keseluruhan data 3) melakukan analisis lebih mendalam dengan meng-coding 4) menerapkan proses coding, 5) menunjukkan deskripsi dan tema ke dalam narasi/laporan kualitatif; 6) melakukan interpretasi/memaknai data.

Analisis data dalam kajian ini dilakukan dengan tahapan sebagai berikut:

1. Reduksi data

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, mencari tema dan polanya. Data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas.

2. Penyajian data

Data yang akan digunakan bersifat teks (naratif) dan hasil angket persepsi dari para peserta pelatihan persiapan sertifikasi penyuluh antikorupsi,

3. Penarikan kesimpulan

Pada kajian ini peneliti memperhatikan masukan dari peserta pelatihan berupa hasil kuesioner dengan peserta dan hasil wawancara dengan para fasilitator dan sebagian peserta juga dihubungkan dengan regulasi-regulasi yang mengatur 3 M pada materi pelatihan persiapan sertifikasi penyuluh antikorupsi.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

Profil Informan/partisipan wawancara

Dalam melakukan penelitian telah dilakukan wawancara terhadap sepuluh orang informan dengan profil seperti dalam tabel 4.1 berikut ini:

Tabel 4.1. Rincian Informan Wawancara

No	Kode	Kedudukan /Jabatan	Asal Instansi	Gender
01	Informan 1	Kepala Subbid Renbang PPSDM	PPSDM	Laki-laki
02	Informan 2	Pelaksana/Penyelenggara	PPSDM	Laki-laki
03	Informan 3	Fasilitator rekomendasi KPK	Konsultan Kesehatan	Perempuan
04	Informan 4	Fasilitator	BPPK	Laki-laki
05	Informan 5	Fasilitator	Itjen	Laki-laki
06	Informan 6	Fasilitator	Itjen	Laki-laki
07	Informan 7	Peserta	BKF	Perempuan
08	Informan 8	Peserta	BPPK	Laki-laki
09	Informan 9	Peserta	DJPB	Laki-laki
10	Informan 10	Peserta	DJKN	Laki-laki
11	Informan 11	Peserta	DJP	Laki-laki
12	Informan 12	Peserta	DJP	Laki-laki

Uji Validitas dan reliabilitas data informan dapat dilihat pada profil informan pada table 4.1 tersebut. Para informan merepresentasikan pihak-pihak yang terlibat dalam pelaksanaan pelatihan. Para informan memiliki pengalaman, kredibilitas dan kapabilitas dalam bidang tugasnya sehingga pernyataan-pernyataan yang disampaikan memiliki dasar dan tingkat akurasi yang tinggi serta cukup valid mewakili seluruh populasi. Tujuan pemberian kode informan adalah untuk menjamin kerahasiaan narasumber, menjaga objektivitas dan keandalan data dan mempermudah peneliti dalam mengolah data hasil wawancara. Seluruh data wawancara dituangkan dalam lampiran penelitian ini.

Validitas data ditunjukkan melalui metode triangulasi data dengan mewawancarai tiga pihak yang terkait dengan proses pembelajaran terkait materi, metode dan media pembelajaran yaitu Pihak penyelenggara, fasilitator yang terlibat dan peserta pelatihan yang memperoleh dampak dalam proses pembelajaran.

Wawancara dilakukan oleh dua orang peneliti dengan menggunakan alat perekam suara dengan menggunakan panduan wawancara sehingga data yang diperoleh terjaga konsistensi dan keandalannya.

B. Pelaksanaan pengumpulan data

Pengambilan data dilakukan dengan melalui wawancara kepada pihak penyelenggara, fasilitator dan peserta pelatihan. Peserta yang dilibatkan dalam proses wawancara adalah peserta Pelatihan Sertifikasi Penyuluh Antikorupsi Angkatan, XI, X dan XI tahun 2019 mewakili dari berbagai unit eselon I di lingkungan Kementerian Keuangan, yaitu dari unit eselon I Direktorat Jenderal Pajak (DJP), Direktorat Jenderal Perbendaharaan (DJPb), Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN), Badan Kebijakan Fiskal (BKF), dan Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK).

C. Pelatihan Persiapan Sertifikasi Penyuluh Antikorupsi

Pembelajaran tatap muka dilakukan setelah peserta menyelesaikan *e-learning* Persiapan Penyuluh Antikorupsi selama tujuh hari kerja (Senin-Minggu). Selama lima hari (Senin-Jumat) peserta mengikuti pembelajaran mandiri dengan mengunduh materi di *link klc.kemenkeu.go. id*. Di hari Sabtu dan Minggu peserta diberikan penugasan untuk menyusun esai dan melakukan test pemahaman dalam bentuk soal pilihan ganda.

Adapun jadwal Pelatihan Persiapan Sertifikasi Penyuluh Antikorupsi (PAKSI) dapat dilihat pada tabel. 4.2 dibawah ini:

JADWAL PELATIHAN PERSIAPAN SERTIFIKASI PENYULUH ANTIKORUPSI

KEMENTERIAN KEUANGAN TAHUN 2019

NO	ANGKATAN	WAKTU	LOKASI	PESERTA
1	I	11-15 Februari 2019	Pusdiklat Pajak Jakarta	31 peserta
2	II	11-15 Februari 2019	Pusdiklat Pajak Jakarta	32 peserta
3	III	25 Feb – 1 Maret 2019	Pusdiklat Pajak Jakarta	32 peserta
4	IV	25 Feb – 1 Maret 2019	Pusdiklat Pajak Jakarta	29 peserta
5	V	11-15 Maret 2019	BDK Yogyakarta	33 peserta
6	VI	11-15 Maret 2019	Pusdiklat Pajak Jakarta	30 peserta
7	VII	25-29 Maret 2019	BDK Yogyakarta	30 peserta
8	VIII	25-29 Maret 2019	Pusdiklat Pajak Jakarta	30 peserta
9	IX	22-26 April 2019	Pusdiklat Pajak Jakarta	29 peserta
10	X	22-26 April 2019	Pusdiklat Pajak Jakarta	31 peserta
11	XI	17-21 Juni 2019	Pusdiklat Pajak Jakarta	30 peserta
12	XII	17-21 Juni 2019	Pusdiklat Pajak Jakarta	30 peserta
13	XIII	1-5 Juli 2019	Pusdiklat Pajak Jakarta	30 peserta
14	XIV	1-5 Juli 2019	Pusdiklat Pajak Jakarta	30 peserta
15	XV	15-19 Juli 2019	BDK Yogyakarta	30 peserta
16	XVI	15-19 Juli 2019	Pusdiklat Pajak Jakarta	28 peserta
17	XVII	29 Juli -2 Agustus 2019	Pusdiklat Pajak Jakarta	30 peserta
18	XVIII	29 Juli -2 Agustus 2019	Pusdiklat Pajak Jakarta	30 peserta
19	XIX	12-16 Agustus 2019	Pusdiklat Pajak Jakarta	30 peserta
20	XX	12-16 Agustus 2019	Pusdiklat Pajak Jakarta	30 peserta
21	XXI	26-30 Agustus 2019	BDK Yogyakarta	30 peserta
22	XXII	26-30 Agustus 2019	Pusdiklat Pajak Jakarta	30 peserta
23	XXIII	9-13 September 2019	Pusdiklat Pajak Jakarta	30 peserta
24	XXIV	9-13 September 2019	Pusdiklat Pajak Jakarta	30 peserta
25	XXV	22-27 September 2019	Pusdiklat Pajak Jakarta	30 peserta
26	XXVI	22-27 September 2019	BDK Yogyakarta	30 peserta
27	XXVII	7-11 Oktober 2019	Pusdiklat Pajak Jakarta	30 peserta
28	XXVII	7-11 Oktober 2019	Pusdiklat Pajak Jakarta	30 peserta
29	XXIX	21-25 Oktober 2019	Pusdiklat Pajak Jakarta	30 peserta
30	XXX	21-25 Oktober 2019	Pusdiklat Pajak Jakarta	30 peserta

Sumber: Kalender PPSDM 2019

Berdasarkan Jadwal pelatihan Pelatihan Persiapan Sertifikasi Penyuluh Antikorupsi tahun 2019 yang disusun Pusdiklat Pengembangan Sumber Daya Manusia Pelaksanaan Pelatihan Persiapan Sertifikasi Penyuluh Antikorupsi direncanakan akan dilaksanakan dalam 30 batch/Angkatan dengan sebaran lokasi penyelenggaraan sebagai berikut:

a) Pusdiklat Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pelatihan Persiapan Sertifikasi Penyuluh Antikorupsi yang diselenggarakan oleh Pusdiklat Pengembangan Sumber Daya Manusia sebanyak 25 batch/Angkatan dimulai dari tanggal 11-15 Februari 2019 untuk batch I dan II sampai dengan batch/Angkatan XXIX dan XXX tanggal 7-11 Oktober 2019 berlokasi di Pusdiklat Pajak, Kemanggisan Jakarta.

b) Balai Diklat Keuangan Yogyakarta

Pelatihan Persiapan Sertifikasi Penyuluh Antikorupsi yang diselenggarakan Balai Diklat Keuangan Yogyakarta sebanyak 5 batch/Angkatan, yakni Batch/Angkatan V (tanggal 11-15 Maret 2019), Batch/angkatan VII (25-29 Maret 2019), batch/Angkatan XV (tanggal 15-19 Juli 2019), batch/Angkatan XXI (26-30 Agustus 2019) dan batch/Angkatan XXVII (tanggal 7-11 Oktober 2019) berlokasi di University Hotel Yogyakarta.

D. Hasil Temuan Penelitian

Temuan penelitian merupakan laporan rangkuman data hasil wawancara, dan analisis dokumen. Dari hasil wawancara dengan para informan yang dapat dicatat, peneliti memberikan kode atas jawaban dari 12 informan terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diajukan. Penyajian hasil temuan dideskripsikan secara sistematis berdasarkan rumusan permasalahan dalam penelitian yang terurai dalam 4 pertanyaan terkait materi, 2 pertanyaan terkait metode dan 2 pertanyaan terkait media.

1. Menjawab pertanyaan terkait materi:

a. Apakah substansi materi sesuai kebutuhan?

Pelatihan persiapan sertifikasi penyuluh antikorupsi dimaksudkan untuk mempersiapkan peserta mengikuti proses sertifikasi. Materi-materi yang diberikan meliputi, materi aktualisasi integritas, materi menumbuhkan kesadaran antikorupsi materi yang berkaitan dengan meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap meliputi materi pemahaman 15 materi dasar dan 1 materi lanjut, materi keterampilan berpikir kritis, materi yang berkaitan dengan keterampilan dasar dan materi yang berkaitan keterampilan penunjang. Informan menyatakan bahwa materi yang diterima telah sesuai dengan kebutuhan untuk keperluan mengikuti proses sertifikasi, sebagaimana disampaikan informan dalam verbatim sebagai berikut:

“Untuk keperluan persiapan sertifikasi sangat sesuai” (K)

“Materi sudah sesuai, komposisi 80% substansi Antikorupsi dan 20% persiapan dokumen” (H)

“materi2 inti yang dibutuhkan, mendasarkan SKKNI dan menurut saya itu sudah sangat sesuai dengan kebutuhan yang dipersiapkan sebagai calon penyuluh jenjang pratama” (HR)

“Menurut saya kalau kita mengantar sampai dengan sertifikasi, saya rasa cukup” (Y).

“menurut saya materi yang sudah ada dan disampaikan itu sudah sesuai dengan apa yang sudah distandarkan dalam SKKNI dan sudah termuat di setiap materi yang disampaikan fasilitator” (D)

“saya kira sudah memadai karena memang dari dokumen2 yang dipersyaratkan untuk mengikuti sertifikasi itu sudah disampaikan semua” (A)

“sebenarnya dari materi itu sudah bisa menjawab apa kebutuhan kita. Karena memang materinya sudah banyak pak” (AA)

“dari kontennya sih sudah bagus cuma kita butuh penguatan yang lama gitu pak. Jadi kalo untuk materi uu tipikor menurut kami waktunya kurang pak” (F)

“Ya, pada prinsipnya, kalo materi seorang penyuluh itu saya kira sesuaikebutuhan” (G)

“Untuk substansinya sudah sesuai pak. Feelnya sudah dapat. Yang kurang mungkin dalam hal waktu pak” (S)

“secara substansi materi menurut saya sudah baik Pak. Artinya bahwa bisa memenuhi kebutuhan pengetahuan kami untuk menjadi penyuluh antikorupsi Pak” (S)

b. Apakah ruang lingkup materi cukup?

Ruang lingkup materi menyangkut cakupan materi yang terkait dengan kebijakan perlunya Penyuluh Antikorupsi di lingkungan Kementerian Keuangan yang disampaikan CTO Sekjen Kementerian Keuangan, materi yang terkait dengan meningkatkan kesadaran antikorupsi, materi pengetahuan, keterampilan dan sikap antikorupsi yang disampaikan oleh narasumber pakar dan narasumber dari IBI Itjen Kemenkeu serta fasilitator. materi keterampilan dasar dan keterampilan penunjang penyuluh antikorupsi, materi *public speaking* dan materi proses sertifikasi yang disampaikan oleh Narasumber dari LSP KPK.

Informan menyatakan bahwa ruang lingkup yang dipelajari telah cukup memadai hanya perlu perbaikan/penambahan terkait pembahasan standar kompetensi yang lebih mendalam, penambahan materi substansi dari narasumber pakar, penambahan pembahasan materi muatan local kementerian keuangan dan perlunya contoh format dokumen penyuluhan, sebagaimana disampaikan informan dalam verbatim sebagai berikut:

“Ruang lingkup materi cukup memadai, ada penyampaian materi dari: CTO,KPK, Publik Speaking” (H)

“Cukup memadai” (K)

“kalau dilihat dari penjabaran materi yang disampaikan ruang lingkungnya sudah sesuai” (Y)

“kalau dilihat dari penjabaran materi yang disampaikan ruang lingkungnya sudah sesuai” (HR)

“untuk ruang lingkup materi saya rasa cukup memadai. Hanya yang muatan lokal tadi saja yang saya rasa perlu ditambah” (Y)

“ Cukup master, sudah sesuai standar” (D)

“ Saya kira sudah cukup ya, jadi memang cukup lengkap ini kurikulum yang sudah disusun” (A)

“Kalau untuk itu (ruang lingkup materi) sudah terpenuhi juga sih pak” (A)

“Ruang lingkup materi, mungkin ada kekurangan sedikit menurut saya di penguatan unit kompetensinya pak” (FE).

“ masukan ya, jadi dlm penyampaian contoh2 tugas/formatnya gitu dalam bentuk sofffile yang sudah disiapkan untuk dipakai peserta gitu pak” (F)

“Kalo dari sisi ruang lingkup secara umum sudah cukup, seperti public speaking, saya rasa itu sudah kebutuhan semestinya seorang penyuluh dan penekanannya mungkin ada di tipikornya, pengetahuan tentang tipikor menurut saya. sebenarnya tipikornya perlu diperkuat dan dieksplorasi, (G)

c. Apakah Tata Bahasa membantu dalam memahami isi materi? (Kode Tata Bahasa)

Secara umum penggunaan tata bahasa verbal dan vocal narasumber dan fasilitator serta tata bahasa dalam bahan ajar yang disampaikan kepada peserta pelatihan membantu dalam memahami materi dengan baik dan jelas. Namun masih diperlukan perbaikan, misalnya narasumber atau fasilitator dapat mengurangi penggunaan bahasa daerah, penggunaan kata-kata asing perlu diterjemahkan, mengatur vocal lebih jelas dan tidak terburu-buru menyampaikan materi. Sebagaimana yang disampaikan informan sebagai berikut:

“Tata Bahasa sesuai” (H)

“Tata Bahasa cukup membantu. Yang paling membantu contoh dokumen sertifikasi” (K)

“Tidak menutup kemungkinan mengucapkan kata2 jawa yang tidak dipahami oleh mereka. Disitu kami harus segera sadar untuk menggunakan bahasa indonesia yang baik dan benar” (HR)

“Tapi apabila pesertanya tidak berkelompok kadang apa yang saya ucapkan kurang dipahami” (Y)

“sangat bagus kalau menurut saya tata bahasanya, dari masing2 fasilitator mempunyai cara2 unik tersendiri jadi dengan gaya khas dan keunikan dan kemampuan masing2 sangat beragam...” (D)

“kami merasa itu bahasa yang sederhana baik” (AG)

“Saya memahami sekali pak. Karena semua yang di sampaikan itu kami langsung menangkapnya” (A)

“cukup membantu sih pak” (F)

“Bahasa ya jelas, semuanya sudah clear, seperti orang terlatih, saya kira sudah seharusnya seperti itu” (S)

“saya rasa cukup membantu. Tapi terkadang ada istilah-istilah baru yang belum saya tahu. Contohnya penggunaan kata bahasa inggris, maknanya itu apa saya kurang tahu. Mungkin penggunaan bahasa asing sebaiknya diterjemahkan pak” (S)

“mengenai tata bahasa saya rasa cukup Pak” (Y)

d. Apakah peserta memperoleh manfaat dari materi yang diberikan?

(Kode: Manfaat dari Materi)

Materi yang disampaikan narasumber dan fasilitator secara umum memberikan manfaat bagi peserta dalam mempersiapkan diri mengikuti tahapan proses sertifikasi, sebagaimana yang disampaikan peserta sebagai berikut:

“Lebih siap dalam mempersiapkan sertifikasi” (H)

“Sangat memberikan manfaat. Mempersiapkan dokumen sertifikasi” (K)

“sejauh ini responnya rata2 baik. Bahkan, mereka berkeinginan lebih dari yang dia butuhkan” (HR)

“manfaat kegiatan ini paling tidak buat pengembangan individu juga dimungkinkan akan untuk penunjang karir mereka” (Y)

“Kalau untuk menambah pengetahuan baru mungkin iya, bagi yang tidak pernah menyusun suatu perencanaan kegiatan penyuluhan” (D)

“Kalau mereka memahami semua, baik dia memahami materi bagaimana menyusun kegiatan sebenarnya tidak hanya sekedar mau menyuluh saja jadi semua kegiatan itu memang harusnya diawali dari kebutuhan sampai dengan laporan gitu ya, itu sangat membantu” (AG)

“sangat berguna banget ya Pak. Walaupun kalo saya melihat khususnya di tempat saya, tidak pernah membayangkan akan mendapatkan materi se-detail ini.” (A)

“Kalo dari materi iya bermanfaat banget pak cuma ya itu tadi komposisi waktunya aja yang kurang pas itu saja” (F)

“kalo manfaat kita menuju sertifikasi, tentu saja sangat-sangat pas dan sangat-sangat relevan pak. Benar-benar membimbing dan kami juga jadi punya pemahaman apa yang harus kami siapkan untuk menjadi penyuluh” (FE)

“kalo manfaat yang terutama langsung kepada peserta, termasuk saya sendiri, ibaratnya itu menggugah, menghidupkan kembali gitu, dorongan untuk itu menjadi kuat lagi” (G)

“ya sangat-sangat bermanfaat pak. pasti iya pak, menambah semangat saya pak public speaking pak, menambah kepercayaan diri saya pak” (S)

“Kalau bicara manfaat, sangat bermanfaat sekali Pak. Artinya dari sisi materi bagaimana kita mengorganisasikan suatu kegiatan penyuluhan kami juga tercerahkan

lagi dengan bagaimana merencanakan, mengorganisasikan, mengevaluasi, suatu kegiatan penyuluhan supaya lebih rapih, lebih terstruktur” (Y)“

2. Menjawab pertanyaan terkait metode yang digunakan dalam pembelajaran

a. Apakah metode pembelajaran sesuai dengan kebutuhan? (Metode sesuai kebutuhan)

Metode sangat menentukan keberhasilan pembelajaran. Secara umum metode yang digunakan dalam pembelajaran telah sesuai dengan kebutuhan dalam pembelajaran. Namun demikian, menurut peserta masih ada yang dianggap kurang yakni, penggunaan games dalam, dan belajar mandiri.

“Metode menurut saya, untuk dokumen-dokumen yang bersifat harus dipersiapkan, dapat diberikan dalam bentuk template” (H)

“Metode telah sesuai dengan kebutuhan” (K)

“Saya usul alangkah baiknya dari awal mereka disiapkan fungsional penyuluh yang bekerja sendiri, karena mereka ketika melakukan tidak berkelompok, yakni sendiri2” (Y)

“Metode pembelajaran itu sangat banyak, namun belum semuanya kita berikan dikelas ini. Kecuali tadi story telling, ceramah, diskusi interaktif, tugas mandiri, kemudian roleplay, metode2 lain misalnya dengan game, itu yang sangat minim kita gunakan” (HR)

“jadi metode pembelajarannya masih sesuai tapi apabila bisa ditambahkan atau mungkin bentuknya lain mungkin akan lebih bagus” (Y)

“untuk metode sih saya rasa sudah sesuai, macamnya sudah banyak gitu jadi tidak monoton, variasinya sudah banyak” (D)

“sebenarnya sesuai, itu kan macem2 ya sebetulnya sama” (AG)

“Kalau menurut saya metode-metode yang dibawakan sudah sesuai standar ya Pak. Karena memang metode-metode yang disampaikan itu, memang kunci buat kami untuk menarik audience. Jadi istilahnya tidak monoton” (A)

“iya sudah cukup sesuai pak (metode yang digunakan)” (F)

“metode sudah baik pak. Variasinya bagus sekali. Walaupun saya katakan tadi sangat padat, namun tidak membosankan (FE)

“Saya kira sudah bagus, sangat bagus, modelnya pas, tidak membosankan, saya rasa cukup. Pun banyak2 tugas tapi dinamis, menandakan bahwa memang tidak bosan” (G)

“iya pak sudah pak, karena kita lebih banyak praktek pak. Iya pak itu semua ada pak dikelas, untuk metode pembelajarannya sudah cukup sih pak”(S)

b. Apakah metode ceramah dari narasumber menambah manfaat dalam memperdalam materi?

Ceramah pakar dilakukan untuk memperdalam pembahasan materi substansi dengan narasumber Pak Ganjar dari Universitas Indonesia. Materi terkait kebijakan perlunya penyuluh diberikan dari CTO dan pemahaman terkait *current issue* upaya pemberantasan korupsi di lingkungan kementerian keuangan dihadirkan narasumber dari IBI Itjen Kementerian Keuangan. Dari tanggapan informan terhadap narasumber yang dihadirkan, umumnya baik penyelenggara, fasilitator dan peserta berpendapat sangat perlu dan menarik. Perbaikan berdasarkan tanggapan dari peserta umumnya menghendaki perlunya penambahan jam pembelajaran kepada narasumber dari Universitas Indonesia. Sebagaimana yang disampaikan oleh informan sebagai berikut:

“Metode ceramah Narasumber sangat menambah manfaat. Apalagi diberikan contoh-contoh kasus- kasus korupsi dari narasumber” (H)

“Cermah Pak Ganjar sangat bagus” (K)

“Pakar yang dari luar kementerian keuangan, selama ini dengan master Ganjar amat sangat dibutuhkan. Satu terkait kebijakan2 internal, itu akan kita dapatkan di narasumber dari CTO, kemudian juga dari IBI, itu sangat penting” (HR)

“Master Ganjar untuk memperkuat materi terkait tipikor sangat bagus.

Kalau dari teman2 IBI mungkin lebih banyak share kasus2 yang sudah terjadi” (Y)

“kalau untuk CTO harapan saya akan ada penyemangat karena selama ini belum” (Y)

“ya sampai saat ini ceramah masih diperlukan dari narasumber untuk memperkuat peserta ya” (D).

“Untuk materi antikorupsinya seperti ceramah uu tipikor itu menurut kami terasa kurang lama waktunya Pak” (F),

“Kalau narasumber, menurut saya pribadi yang memberi nilai lebih yang membuat diklat ini terasa sangat bernilai adalah narasumber dari luar yang sangat luar biasa, terutama Pak Ganjar” (FE).

“Kalo yang dari IBI, itu saya kira sangat Beliau memberikan informasi terkait kementerian keuangan”(FE)

“Ya. Kelihatannya hanya menyampaikan data, oleh karena itu banyak mengantuk dalam waktu yang lama. Kalo coba dipancing dengan data ini dari kejadian itu nah mungkin orang mulai semangat lagi” (G).

“iya pak menambah pengetahuan, ternyata seperti ini begitu pak. Kontennya juga bagus pak. Kalo menurut saya, karna pembicaraanya enak kami juga menikmati dan antusias, dan muncul banyak pertanyaan2 tapi waktunya terbatas pak” (S)

3. Menjawab pertanyaan terkait Media:

a. Apakah perangkat audio visual cukup memadai? (Media Audio Visual)

Perangkat audio visual secara umum sudah memadai memenuhi kebutuhan peserta. Perbaikan yang masih perlu dilakukan, perlunya fasilitas audio visual yang sama disetiap ruangan yang digunakan untuk praktik penyuluhan/presentasi. Demikian juga untuk pelaksanaan *video conference (vitcon)* perlu dipastikan perangkat vitcon berfungsi dengan baik. Sebagaimana yang disampaikan informan sebagai berikut:

“Cukup memadai” (H)

“Cukup memadai (K)

“kalau perangkat audio visual sudah memadai dari sisi jenis dan jumlahnya. Ada masukan dari sisi kadang2 masalah yang muncul ada masalah teknis seperti micnya ngadat, ataupun soundnya” (Y) “sudah memadai master, suara untuk sampai 1 ruangan itu bisa jelas terdengar” (D)

“saya kira sudah bagus pak” (F)

“Tapi, mungkin kalau di media, ada beberapa yang kurang. Misalnya seperti tadi pagi, kami diuji presentasi seolah-olah kami menjadi penyuluh, itu tidak semua kelas memiliki fasilitas yang sama” (FE).

“kalau audio saya kira sangat memadai, namun penempatan meja didepan mungkin bisa lebih rapih dan lebih bagus. Meja2 didepan yang terdapat kabel2 akan mengganggu moving, apalagi misalnya nanti pembelajarannya dengan banyak game, akan sangat terganggu” (Y)

“tentang video conference, menurut saya karena untuk mempermudah dan efisiensi waktu, tetapi jangan sampai dipaksakan juga harus dengan video conference. Karena perangkatnya yang belum memadai” (Y)

b. Apakah Lay out ruang kelas menambah motivasi belajar (Lay Out)

Penataan *lay out* ruangan secara umum sudah memadai dan menambah

motivasi peserta. Dengan setting *round table* memudahkan peserta dalam melakukan diskusi dan lebih mengenal dengan baik peserta lainnya. Sebagaimana disampaikan peserta sebagai berikut:

Perbaikan yang masih perlu dilakukan: perlu menambah gambar/bacdrop dengan tema -tema antikorupsi,

“Lay out sudah OK” **(H)**

“Lay out sudah bagus. Untuk menambah motivasi perlu diberikan PIN kepada peserta dan perlu ada gambar-gambar tentang korupsi dampak korupsi di ruangan” **(K)**

“Jadi dengan layout meja yang seperti ini (*round table*) sangat membantu Pak.” **(A)**

“Iya Pak, dan kita juga mudah untuk berdiskusi dengan ruangan yang seperti ini”. **(F)**

“ini kebetulan kursinya kita agak berdekatan ya, agak kurang luas gitu untuk settingan kelas kalau dipaksa 4 kelompok, karna ini kelasnya memanjang ya kalao melebar mungkin enak ya” **(A)**.

“lay out ruangnya bagus” **(G)**

“Bagus, sudah terstandar. Dengan model *roundtable*, jadi itu sudah pas. Jadi lebih akrab dan kenal dengan sesama teman semeja pak” **(S)**.

“layout yang ada dan metode pembelajaran yang kami terima saya rasa cukup Pak” **(Y)**.

Penggalan persepsi melalui wawancara dan pengamatan dokumen dapat disajikan sebagai berikut:

a. 3M dari sisi evaluasi konteks

3M merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari sebuah kurikulum dalam pelaksanaan pelatihan. Sesuai dengan peraturan pelaksanaan pelatihan di PPSDM mengacu kepada Peraturan Kepala BPPK Nomor PER-4/PP2017 tentang Pedoman Desain Pembelajaran di Lingkungan Kementerian Keuangan kurikulum yang disusun dituangkan dalam Kerangka Acuan Pelatihan (KAP). KAP memuat 3 M. 3M yang sudah ditetapkan dalam kurikulum dapat dilaksanakan dalam bentuk pelatihan.

b. 3M dari sisi evaluasi input

Pada bagian ini bersumber data dari wawancara kepada penyelenggara, fasilitator dan juga peserta yang berasal dari peserta pelatihan Angkatan IX, X, dan XI. Berdasarkan hasil wawancara, diperoleh informasi dari dua pihak, bahwa terkait dengan 3M pada prinsipnya sudah sesuai dengan kebutuhan peserta. Adapun masukan yang diberikan oleh peserta dan fasilitator bertujuan untuk meningkatkan kualitas 3M dari sisi input.

1) Materi

Materi pada prinsipnya sudah dibakukan dalam KAP yang penyusunannya

di bawah arahan ACLC KPK sebagai pengarah materi.

Dalam setiap pelaksanaan pelatihan pihak penyelenggara sudah menyiapkan kebutuhan pelatihan. Demikian juga pihak fasilitator sudah dapat menyiapkan bahan2 materi pelatihan yang bersumber dari bahan materi yang disediakan oleh ACLC KPK melalui website.

2) Metode

Metode yang diterapkan pada proses pembelajaran Paksi merujuk

kepada *rundown* pelatihan yang disusun oleh faslitator dengan arahan dari ACLC KPK. Dalam proses pembelajaran di kelas fasilitator diberi keleluasaan dalam meramu metode pembelajaran yang disampaikan. Setiap penyelenggaraan pelatihan tidak akan keluar dari pakem metode yang dipersyaratkan.

3) Media

Ketersediaan ruang kelas dan perlengkapan yang memadai menjadi kunci keberhasilan suatu pelatihan. Berdasarkan hasil wawancara kepada peserta terdapat masukan antara lain: perlunya standar audio visual yang sama di setiap ruangan yang digunakan, perlunya dibuatkan gambar/standing banner yang berisi topik antikorupsi, pemberian PIN bagi peserta, ketersediaan perangkat vidio conference yang memadai saat penyampaian materi melalui *video conference*.

E. Pembahasan

3 M dari sisi evaluasi konteks

a. Dasar hukum penyelenggaraan Pelatihan Persiapan Sertifikasi Penyuluh Antikorupsi (Paksi)

Penyelenggaraan Pelatihan Persiapan Sertifikasi Penyuluh Antikorupsi (PPSPaksi) didasarkan pada kesepakatan kerjasama antara CTO, BPPK, Inspektorat Jenderal dan KPK. Kurikulum yang dipakai mendasarkan kepada Kerangka acuan pembelajaran (KAP) yang disusun oleh fasilitator yang ditunjuk oleh pejabat yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan pelatihan di PPSDM. Sebelumnya dilakukan rapat koordinasi dalam rangka menyamakan persepsi materi pelatihan dengan merujuk kepada standar yang dipakai yaitu SKKNI. Rapat koordinasi dalam rangka pembahasan persiapan penyelenggaraan pelatihan diselenggarakan pada tanggal 24 Agustus 2018 dihadiri oleh pihak PPSDM, CTO, PKN STAN, Itjen, dan KPK. Dalam rapat tersebut disepakati bahwa materi kurikulum awal. Di dalam rapat tersebut disepakati penambahan materi *public speaking*. Kemudian dalam rapat berikutnya yang

diselenggarakan pada disepakati bahwa rundown yang dikelompokkan menjadi *Self Mastery (Building Character)*; *How to be*; *Public speaking*; dan Pelaksanaan penyuluhan. Selanjutnya setiap pelaksanaan Pelatihan PSPAK ditetapkan surat keputusan penyelenggaraan sebagai acuan. Surat keputusan penyelenggaraan Pelatihan mencakup: 1) daftar nama fasilitator dan penceramah; 2) daftar nama peserta; 3) tim evaluasi penyelenggaraan; 4) daftar petugas piket.

b. Relevansi materi SKKNI ke dalam evaluasi konteks Pelatihan PSPAK.

Sebagaimana telah ditulis dalam bab II terkait teori evaluasi konteks, penelitian ini dilakukan dalam menjawab apa yang belum dipenuhi oleh kegiatan program; dan tujuan pengembangan yang berhubungan dengan kebutuhan. Dari hasil pengolahan data diperoleh bahwa untuk Aspek Building Character dapat disimpulkan sebagai berikut:

3M dari sisi evaluasi input

a. Materi pembelajaran kelompok *Building Character* penyuluh.

Pengembangan materi pelatihan dilakukan dengan mengacu kepada materi yang sudah disusun oleh ACLC KPK. Susunan mata pelajaran dalam kurikulum tersebut juga merujuk kepada unit kompetensi dalam tabel 1.1 yaitu antara lain Mengaktualisasikan Nilai-Nilai Integritas; Menangani Konflik yang Muncul dalam Proses; Menumbuhkan Semangat Perlawanan terhadap Korupsi, dst.

Hasil wawancara dari responden menyatakan “Materi pelatihan sangat bermanfaat karena di dalamnya juga diberikan bagaimana menyusun perencanaan suatu pelatihan yang terstandar. Peserta bisa saja sudah biasa memberikan sosialisasi, namun belum terstruktur sesuai dengan langkah-langkah yang harus dilakukan dalam suatu penyuluhan”.

Responden 07 menyatakan “Ruang lingkup materi cukup lengkap mulai dari perencanaan sampai dengan bagaimana mengevaluasi dan sampai dengan menyusun laporan kegiatan penyuluhan”.

Dari rangkaian kurikulum yang diberikan, selain materi belajar menyesuaikan dengan SKKNI juga ditambahkan dengan beberapa materi ceramah yang disampaikan. Pertama oleh pihak KPK dalam penguatan materi UU Tipikor, kedua ceramah dari pihak IBI Inspektorat Kementerian Keuangan, dan ketiga ceramah dari CTO. Penguatan ini diperkuat dengan pendapat dari responden yaitu menurut responden 06 menyatakan bahwa “Sampai saat ini ceramah masih diperlukan, karena diberikan langsung oleh yang narasumber yang kompeten untuk memperkuat pemahaman peserta”.

b. Metode pembelajaran kelompok

Fasilitator sangat penting menggunakan berbagai metode dalam proses tatap muka pembelajaran di kelas. Salah satu persyaratan untuk dapat memberikan pelajaran, fasilitator sudah harus tersertifikasi sebagai penyuluh antikorupsi. Metode yang disampaikan adalah metode andragogi, melibatkan peserta secara aktif dalam proses pembelajaran dengan menggali pengalaman peserta di tempat kerja terkait dengan penerapan integritas pegawai.

Hasil wawancara yang dilakukan terhadap responden, diperoleh bahwa pelaksanaan metode yang dipakai di kelas, memakai metode ceramah, diskusi kelompok, juga studi kasus, bermain peran”.

c. Media pembelajaran

Media Pendidikan adalah sumber yang dapat berupa alat atau perlengkapan yang digunakan oleh fasilitator dan peserta dalam proses pembelajaran. Pelaksanaan proses pembelajaran di kelas didukung oleh ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai. Media yang dipakai seperti bahan tayang, film pendek, kasus-kasus tersedia dengan baik, sehingga peserta dapat memahami materi juga dengan baik. Media penunjang lain dapat diperoleh secara *on-line* melalui *website ACLC KPK*.

Terkait dengan metode, hasil wawancara dari responden menyatakan sebagai berikut; responden 02 menyatakan bahwa “substansi materi cukup memadai karena memang dari dokumen-dokumen yang dipersyaratkan untuk mengikuti sertifikasi itu sudah disampaikan semua dalam workshop atau persiapan untuk mengikuti sertifikasi”.

3 M dari sisi evaluasi proses

a. Jadwal pembelajaran

Jadwal pembelajaran Pelatihan Persiapan Sertifikasi Penyuluh Antikorupsi Angkatan IX, X dan XI telah disusun oleh Pusdiklat Pengembangan Sumber Daya Manusia yang dituangkan dalam Kalender Pembelajaran tahun 2019.

b. Kinerja Fasilitator

Pada proses pembelajaran di kelas fasilitator menerapkan strategi pembelajaran dua arah (interaktif) dengan melibatkan peserta aktif melalui proses diskusi, memfasilitasi peserta melakukan presentasi, tanya jawab, melakukan simulasi/*role play*, *games* dan metode pembelajaran andragogi lainnya. Fasilitator tidak sepenuhnya menjadi pusat pengetahuan, melainkan seluruh peserta terlibat dalam proses pembelajaran tatap muka di kelas.

Pada proses pembelajaran seluruh mata pelatihan di kelas menerapkan aktivitas-aktivitas yang sesuai dengan *rundown* yang disusun oleh tim fasilitator. Pada mata pelatihan *building character* di bagian akhir proses pembelajaran, fasilitator mengarahkan peserta menyusun pengalaman mengaktualisasikan nilai-nilai integritas dalam kehidupan sehari-hari untuk menunjukkan level integritas peserta. Pada mata pelatihan *how to be penyuluh*, fasilitator melibatkan peserta agar aktif dalam proses diskusi, memfasilitasi peserta melakukan *role play* dengan menyediakan contoh *case study* kasus-kasus korupsi yang terjadi di lingkungan kementerian keuangan. Pada mata pelatihan *Public speaking*, disamping fasilitator memberikan kesempatan tanya jawab juga memfasilitasi peserta melakukan simulasi/praktik bagaimana melakukan opening, menyampaikan substansi materi dan *closing*.

c. Kinerja peserta

Peserta pelatihan dituntut bertindak aktif dalam setiap proses pembelajaran agar terbentuk aspek-aspek yang diinginkan dalam pembelajaran, yakni aspek *kognitif, attitude* dan *psikomotorik*.

Desain kurikulum Pelatihan Persiapan Sertifikasi disusun agar peserta berperan aktif dalam seluruh proses pembelajaran di kelas. Berdasarkan hasil wawancara dengan peserta dan pengamatan langsung peneliti yang juga merupakan fasilitator dalam pelatihan tersebut, dapat diperoleh kondisi sebagai berikut: 1). Peran narasumber pakar menjadi sumber pengetahuan terkait peraturan per-undang undangan tindak pidana korupsi dan memperkaya informasi kasus-kasus korupsi dan pelanggaran kode etik baik yang terjadi secara nasional maupun di lingkungan kementerian keuangan. Khusus narasumber pakar dari Universitas Indonesia secara umum direspon sangat antusias oleh peserta, bahkan mengusulkan untuk menambah jam pembelajaran. 2) Peran fasilitator cukup membantu dalam semua proses pembelajaran, baik melalui penyampaian materi maupun pendampingan saat peserta menyelesaikan tugas-tugas kelompok maupun tugas mandiri. Kinerja peserta berdasarkan pengamatan peneliti sangat bagus dilihat dari aktivitas di kelas, misalnya dalam menyelesaikan tugas-tugas kelompok dan dalam menyelesaikan tugas-tugas mandiri berupa mempersiapkan dokumen-dokumen yang diperlukan dalam proses penyuluhan. Berdasarkan penuturan peserta penyelesaian tugas-tugas mandiri dikerjakan peserta di luar jam pembelajaran. Bahkan karena banyaknya tugas-tugas mandiri yang perlu diselesaikan, peserta menganggap pelatihan ini cukup melelahkan.

3 M dari sisi evaluasi produk

a. Penguasaan materi

Pada Pelatihan Persiapan Sertifikasi Penyuluh Antikorupsi proses pembelajaran lebih membekali peserta agar dapat memenuhi kompetensi yang dipersyaratkan sesuai SKKNI Penyuluh Antikorupsi. dengan materi yang akan diujikan dalam proses sertifikasi meliputi empat hal yang akan diujikan, yakni aktualisasi integritas, pemahaman terhadap materi dasar dan materi lanjut, keterampilan dasar dan keterampilan penunjang dalam melakukan penyuluhan.

Berkaitan dengan aktualisasi integritas penguasaan materi diukur dari kemampuan peserta dalam menarasikan pengalaman integritas yang pernah dialaminya dalam bentuk esai sebagai sebagai bahan yang akan digali lebih dalam dalam proses asesmen. Dalam mengukur pemahaman materi dasar dan lanjut dilihat dari kemampuan peserta memahami secara substansi dan kemampuan menyusun paparan/slide saat melakukan presentasi. Penguasaan materi keterampilan dasar diukur dari kemampuan peserta dalam menyusun dokumen penyuluhan dari tahap perencanaan, pengorganisasi, pelaksanaan penyuluhan, evaluasi dan pelaporan Penguasaan materi keterampilan penunjang diukur dari kemampuan peserta dalam menangani konflik yang muncul saat melakukan penyuluhan atau dalam bentuk mempersiapkan resolusi penanganan konflik yang potensial muncul saat melakukan penyuluhan dan kemampuan dalam menangani aspek keselamatan dan kesehatan kerja (K3) dalam melakukan penyuluhan dalam bentuk peserta mampu menyampaikan aspek aspek K3 dalam melakukan penyuluhan dan menyusun dokumen terkait penanganan K3.

b. Kelulusan

Penentuan kelulusan peserta pelatihan tidak ditentukan oleh penilaian dari fasilitator. Tim fasilitator hanya membuat rekomendasi yang dituangkan dalam Berita Acara Pelaksanaan Penyuluhan. Tim fasilitator merekomendasikan peserta untuk ditindaklanjuti proses penentuan kelulusan oleh ACLC KPK dan Pusdiklat Pengembangan Sumber Daya Manusia berdasarkan tiga kriteria: 1. Kehadiran di kelas minimal 80%; 2. Menyelesaikan dan menyerahkan tugas-tugas kelompok dan individu yang diberikan kepada Tim fasilitator dan melakukan presentasi dan mendapatkan *feedback* dari fasilitator.

F. Keterbatasan

Penelitian ini memiliki keterbatasan-keterbatasan sebagai berikut:

1. Instrumen yang dikembangkan dalam penelitian ini mengacu pada teori evaluasi CIPP yang dikembangkan oleh Stufflebeam dan Peraturan Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan nomor PER-04/PP/2017. Berdasarkan rujukan sumber-sumber tersebut digunakan dalam pengembangan instrumen untuk: 1) Observasi, terhadap proses pembelajaran dan 2) Daftar pertanyaan wawancara
2. Penelitian ini tidak dilakukan validasi empirik terhadap instrumen-instrumen yang digunakan. Hasil-hasil yang diperoleh selama penelitian hanya dapat digunakan terbatas pada kebutuhan internal organisasi.

SIMPULAN

A. Simpulan

Berdasarkan metode evaluasi CIPP (konteks, Input, Proses dan produk) yang dilakukan dalam penelitian ini, maka dapat diambil simpulan sebagai berikut:

1. Implementasi 3M dari sisi aspek konteks

Dasar hukum pelaksanaan pelatihan persiapan sertifikasi Paksi sudah mengacu pada hasil koordinasi antara CTO, Itjen, Pusdiklat Pengembangan Sumber Daya Manusia dan LSP KPK, dalam mengimplementasikan 3M pada seluruh agenda pembelajaran. Implementasi tersebut berupa: sertifikasi pengajar bahwa setiap fasilitator yang ditugaskan dalam kelas adalah Penyuluh Antikorupsi yang sudah bersertifikat dari LSP KPK. Kesiapan prasarana fisik terkait dengan ketersediaan ruang belajar, asrama, konsumsi dan kelengkapan pembelajaran lainnya yang mendukung. Kesiapan penyelenggara pelatihan meliputi mempersiapkan fasilitator dan bahan yang diperlukan dalam pembelajaran

2. Implementasi 3M dari sisi aspek input

Berdasarkan evaluasi input, diperoleh hasil bahwa penyelenggara pelatihan persiapan sertifikasi Paksi sudah melaksanakan tugas dengan baik dalam menyiapkan seluruh agenda pembelajaran baik dari fasilitator (pengampu materi), maupun narasumber ceramah pakar untuk sharing session/talkshow. Dari sisi fasilitator, para pengampu materi sudah memiliki sertifikasi sebagai penyuluh antikorupsi dari LSP KPK, kecuali untuk mata pelatihan *Public Speaking*. Dari sisi peserta berasal dari pejabat struktural eselon IV, pelaksana yang menangani unit kepatuhan internal dari seluruh eselon I Kementerian Keuangan dan fungsional Widyaiswara dan dosen di lingkungan Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan.

3. Implementasi 3M dari sisi aspek proses

Implementasi evaluasi proses terkait dengan jadwal pembelajaran sudah sesuai dengan kalender pembelajaran yang disusun oleh Pusdiklat Pengembangan Sumber Daya Manusia.

4. Implementasi 3M dari sisi aspek produk.

Penguasaan materi dalam pelatihan persiapan sertifikasi Paksi diukur dari kemampuan peserta memahami secara substansi saat melakukan presentasi dihadapan Tim fasilitator dan menyelesaikan semua dokumen-dokumen yang diperlukan saat melakukan penyuluhan mengacu pada ceklis kelengkapan dokumen portofolio sertifikasi Paksi.

B. Saran

Berdasarkan implementasi pembelajaran pada Pelatihan Persiapan Sertifikasi Paksi di Pusdiklat Pengembangan Sumber Daya Manusia perlu melakukan kajian lebih lanjut sebagai berikut:

1. Penyelenggaraan pelatihan persiapan sertifikasi penyuluh antikorupsi berpedoman pada hasil rapat-rapat koordinasi antara CTO, Itjen, BPPK (PPSDM) dan LSP KPK.
2. Belum tersedianya pengaturan dalam melakukan pengukuran materi pembelajaran dan tugas-tugas yang perlu dipenuhi peserta dalam bentuk penetapan indikator-indikator pada setiap output yang dihasilkan.
3. Meskipun secara umum penyelenggaraan pelatihan sudah berlangsung secara baik, namun berdasarkan masukan peserta masih perlu ditingkatkan penyediaan media pembelajaran yang merata di setiap ruangan, terutama saat peserta melakukan presentasi.

A. Rekomendasi

Peneliti merekomendasikan evaluasi pasca pelatihan dapat dilakukan untuk mengukur sejauh mana pelatihan ini mampu mengubah perilaku peserta dan evaluasi dampak dari kegiatan pelatihan ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsini. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
- Atmodiwirio, Soebagio. 2005. *Manajemen pelatihan*. Jakarta: PT.Ardadizya Jaya
- Arsyad, Azhar. *Media Pembelajaran*. Jakarta:PT.Raja Grafindo Persada
- Cresswell, John, W. 2010. *Research Design. Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Edisi Ketiga. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Detty, Regina, dkk (2009) *Evaluasi efektivitas program pelatihan "Know Your Customer and Money Laundering"* di Bank XYZ Bandung. *Journal of Management and Bisnis Review*, Volume VI, pg 20-34.
- Hamalik, Omar (2007). *Manajemen pelatihan ketenagakerjaan pendekatan terpadu:pengembangan sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Keputusan Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia Nomor 303 Tahun 2016 tentang *Penetapan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia Kategori Aktivitas Profesional, Ilmiah, dan Teknis Golongan Pokok Aktivitas Profesional, Ilmiah, dan Teknis Lain, Bidang Penyuluhan pada Jabatan Kerja Penyuluh Antikorupsi*.
- Kaswan. 2011. *Pelatihan dan Pengembangan*. Bandung: Penerbit PT. Alfabeta
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2005). *Manajemen sumber daya perusahaan*. Bandung. PT. Remaja Rosdakarya
- Mujiman, Haris.2006. *Manajemen Pelatihan Berbasis Belajar Mandiri*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Mumpuni, Mila. 2018. *Evaluasi 3 M (Materi-Metode-Media) Pembelajaran Agenda Self Mastery Pada Dklatpim Tingkat IV di Balai Diklat Kepemimpinan Magelang*. Kajian Akademis.PPSDM
- Noe, Raymond A.(2008). *Employee training & Development*. Fourth Ed. McGraw Hill International Edition.
- Notoatmodjo, Soekidjo.2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta Sastradipoera,
- Komaruddin.2006. *Pengembangan dan Pelatihan, suatu Pendekatan Manajemen SDM*. Bandung Penerbit: Kappa Sigma.
- Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2002 tentang *Komisi Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi* sebagaimana diubah dengan Undang-Undang Nomor 10 Tahun 2015 tentang *Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2015 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 30 tahun 2002 tentang Komisi Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi*
- Widoyoko, Eko Putro (2017) *Evaluasi Program Pelatihan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

----- . 2009. *Evaluasi Program Pembelajaran : Panduan Praktis Bagi Pendidik Dan Calon Pendidik*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Wexley, Kenneth N & Latham, Gari P (1991) *Developing and training human resources in organization*: Second Edition. Harper Collins Publisher.

Yusuf, Muri, 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan Penelitian Gabungan*. Prenadamedia Group. Jakarta.

SINOPSIS KAJIAN AKADEMIS

PENGARUH MENTAL FISIK DISIPLIN (MFD) DIKLATSAR TERHADAP PENINGKATAN KEDISIPLINAN CPNS KEMENKEU RI

(Studi pada CPNS Golongan II BPPK penerimaan Tahun 2018)



Disusun oleh

Nama Peneliti/Pengkaji I : Moch. Arief Risman
NIP : 197012251998031006
Pangkat/Golongan : Pembina Tk. I / IV/a
Jabatan : Widyaiswara Ahli Madya

Nama Peneliti/Pengkaji II : Bambang Kismanto
NIP : 197211261994021001
Pangkat/Golongan : Pembina Tk. I / IV/a
Jabatan : Widyaiswara Ahli Madya

**PUSDIKLAT PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEUANGAN
JAKARTA
2019**

DAFTAR ISI

COVER

DAFTAR ISI	193
ABSTRAKSI.....	194
PENDAHULUAN.....	195
TINJAUAN PUSTAKA	197
A. Pelatihan di PSSDM	197
1. Pelatihan Mental Fisik Dan Disiplin Dalam Pelatihan Dasar Cpn	197
2. Pelatihan Dan Tujuan Pelatihan	198
3. Kedisiplinan.....	200
4. Jenis-jenis Kedisiplinan	201
6. Pengaruh Pelatihan MFD terhadap Peningkatan Kedisiplinan CPNS	203
B. Kerangka Pemikiran.....	205
METODE KAJIAN AKADEMI	205
A. Jenis Penelitian	205
B. Jenis dan Sumber Data	205
KESIMPULAN, KETERBATASAN PENELITIAN DAN SARAN.....	212
DAFTAR PUSTAKA.....	216

ABSTRAKSI

Aspek kedisiplinan merupakan salah satu faktor yang dapat menentukan kinerja pegawai di kantor manapun. Kegiatan Pelatihan Dasar (Latsar) adalah salah satu sarana untuk menanamkan nilai-nilai kedisiplinan. Lewat program Mental Fisik Disiplin (MFD) di dalam program Latsar para CPNS dikondisikan untuk memiliki karakter yang baik dalam kedisiplinan. Untuk mewujudkan tujuan tersebut maka dirumuskan pola kediklatan yang tepat bagi para peserta (calon PNS) selama pelaksanaan Latsar. Untuk kegiatan MFD ini Pusdiklat Pengembangan Sumber Daya Manusia BPPK bekerja sama dengan pihak eksternal yang memiliki kualitas baik dalam penggemblengan Mental, Fisik dan Disiplin. Pihak yang dipercaya untuk mengadakan kegiatan MFD untuk para CPNS Kementerian Keuangan adalah TNI Angkatan Darat (untuk wilayah Jakarta dipercayakan kepada pasukan Kopassus). Pola pelatihan TNI AD seperti halnya kesatuan TNI lainnya memiliki karakter tegas, lugas dan cenderung keras. Namun demikian bukan berarti pola militer seratus persen yang diterapkan dalam MFD, karena peserta yang digembleng bukan anggota TNI. Pelatihan Kopasus yang diterapkan hanya sebagian kecil saja, diantaranya baris berbaris, apel pagi dan malam, saat makan, dan lainnya. Diharapkan dengan gemblengan MFD selama tiga bulan oleh Pasukan Kopasus, para CPNS akan memiliki sikap, karakter dan cara pandang yang lebih siap bahwa dirinya adalah petugas atau pelayan masyarakat. Peserta latsar yang diwawancarai sejumlah tiga puluh orang. Mereka adalah peserta Latsar yang sudah menjalani kegiatan MFD dan sudah menjalani kegiatan aktualisasi di kantornya masing-masing selama tiga pekan. Peserta Latsar yang diwawancarai adalah pegawai baru di berbagai eselon satu di Kementerian Keuangan, yaitu BPPK, Ditjen Kekayaan Negara, Inspektorat Jenderal, dan Ditjen Bea Cukai. Mereka adalah CPNS penerimaan tahun 2018 yang telah mengikuti kegiatan MFD dan belum diangkat menjadi PNS yang tersebar di beberapa unit kantor. Mereka adalah objek dari penelitian ini, dan kedudukan sekarang seluruh pegawai tersebut sedang menjalankan *On the Job Training* (OJT). Penelitian ini mendapatkan hasil bahwa Metode MFD efektif dilakukan di dalam kegiatan Latsar dan bermanfaat dalam penanaman kedisiplinan CPNS Kementerian Keuangan. Metode ini mempunyai manfaat dan peran terhadap kemajuan instansi maupun pengembangan karakter pegawai baru. Hasil lainnya adalah Penanaman nilai-nilai kedisiplinan dalam kegiatan MFD terlihat berpengaruh baik pada kedisiplinan CPNS Kementerian Keuangan. Nilai-nilai kedisiplinan yang telah ditanamkan dalam kegiatan MFD, berdampak paska mengikuti MFD, yang tercermin dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari di instansi masing-masing.

Kata kunci : *Pelatihan dasar, MFD, Kedisiplinan, Disiplin.*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia atau pegawai merupakan elemen utama organisasi di bandingkan dengan elemen lain seperti modal, teknologi dan uang, sebab manusia itu sendiri yang mengendalikan yang lain. Membicarakan sumber daya manusia tidak terlepas dari kegiatan-kegiatan atau proses manajemen lainnya seperti strategi perencanaan, pengembangan manajemen dan pengembangan organisasi. Keterkaitan antara aspek manajemen itu sangat erat sehingga sulit bagi kita untuk menghindari dari pembicaraan secara terpisah satu dengan yang lain. Faktor sumber daya manusia sangat menentukan efektivitas organisasi karena organisasi diciptakan oleh manusia serta memanfaatkan juga manusia. Karena itu manusia merupakan faktor terpenting yang mempengaruhi berjalan tidaknya suatu organisasi dan menentukan tingkat efektivitas suatu organisasi. Karena sifatnya sebagai sumber yang paling penting, sangat logis apabila dalam rangka peningkatan efisiensi kerja, perhatian utama ditunjukkan pula kepada faktor sumber daya manusia. Pelatihan Dasar (Latsar) bagi para calon pegawai negeri sipil (PNS) merupakan proses awal pengelolaan SDM. Proses awal untuk menanamkan sikap kedisiplinan sebagai langkah awal pembinaan dan pengelolaan SDM.

Ibarat membangun sebuah gedung, Latsar bagi para calon PNS merupakan upaya membangun pondasi untuk membentuk karakter PNS yang diinginkan. Oleh karena itu titik tekan Latsar adalah penanaman nilai-nilai dasar. Pada Latsar pola baru tahun 2019, selain nilai-nilai akuntabilitas, nasionalisme, etika publik, komitmen mutu dan anti korupsi (ANEKA), juga ditanamkan nilai-nilai kedisiplinan, kekuatan mental dan kesehatan fisik serta pemahaman tentang kedudukan dan fungsi aparatur sipil negara (ASN). Di Pusdiklat Pengembangan Sumber Daya Manusia, penanaman nilai disiplin disampaikan secara khusus dalam program yang disebut MFD. MFD adalah penggemblengan Mental, Fisik dan Disiplin. Diharapkan dengan mendapatkan Latsar ini, terutama melalui program MFD, para calon PNS memiliki tingkat kedisiplinan yang lebih baik menjadi PNS yang berkualitas saat mereka diangkat sebagai PNS.

Untuk mewujudkan tujuan tersebut maka dirumuskan pola kediklatan yang tepat bagi para peserta (calon PNS) selama pelaksanaan Latsar. Untuk kegiatan MFD ini Pusdiklat Pengembangan Sumber Daya Manusia BPPK bekerja sama dengan pihak eksternal yang memiliki kualitas baik dalam penggemblengan Mental, Fisik dan Disiplin. Pihak yang dipercaya untuk mengadakan kegiatan MFD untuk para CPNS Kementerian Keuangan adalah TNI Angkatan Darat (untuk wilayah Jakarta dipercayakan kepada pasukan Kopassus). Pola pelatihan TNI AD seperti halnya kesatuan TNI lainnya memiliki karakter tegas, lugas dan

cenderung keras. Namun demikian bukan berarti pola militer seratus persen yang diterapkan dalam MFD, karena peserta yang digembleng bukan anggota TNI. Pelatihan Kopasus yang diterapkan hanya sebagian kecil saja, diantaranya baris berbaris, apel pagi dan malam, saat makan, dan lainnya. Diharapkan dengan gemblengan MFD selama tiga bulan oleh Pasukan Kopasus, para CPNS akan memiliki sikap, karakter dan cara pandang yang lebih siap bahwa dirinya adalah petugas atau pelayan masyarakat.

Para calon PNS yang rata-rata masih berusia belia, perlu disiapkan kondisi fisik dan mentalnya sehingga siap bertugas melayani masyarakat. Sikap dan kebiasaannya masih tampak seperti pelajar SMA (lulusan program D1), belum dewasa atau masih memiliki pola kebiasaan lama yang perlu diubah seiring posisinya kini sebagai PNS. Pola pelatihan MFD dari Kopasus yang tegas dan disiplin ditujukan agar terjadi perubahan sikap dan cara berpikir para calon PNS sesuai waktu yang dijadwalkan (sekitar tiga bulan).

Tuntutan atas pelatihan dasar MFD untuk meningkatkan kedisiplinan para CPNS, menarik minat peneliti untuk mengkaji lebih dalam. Penelitian ini untuk mengkaji seberapa kuat proses pembiasaan nilai-nilai MFD untuk para CPNS itu diterapkan dalam kehidupan dan pekerjaannya sehari-hari khususnya selama kegiatan habituasi di kantor masing-masing. Tentunya sangat diharapkan proses MFD akan berdampak pada karakter disiplin yang kuat para peserta diklat meskipun telah lulus pelatihan dan teraktualisasi dalam kinerja sehari-hari di organisasi kerja masing-masing.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penulis merumuskan masalah tersebut sebagai berikut:

6. Bagaimana implementasi MFD Latsar CPNS pada peserta pelatihan dasar CPNS golongan II saat diklat?
7. Bagaimana pengaruh Implementasi MFD Latsar CPNS pada peserta pelatihan dasar CPNS golongan II pada peserta pelatihan dasar CPNS setelah/paska diklat?

Untuk mempermudah penulis dalam menganalisis hasil penelitian, maka penelitian ini difokuskan pada peserta pelatihan dasar CPNS golongan II pada Pusdiklat Pengembangan Sumber Daya Manusia penerimaan pegawai baru Tahun 2018.

Tujuan yang diharapkan dalam Penelitian ini, adalah;

- a. Untuk memotret dan mengetahui secara lengkap, berjalannya implementasi MFD di Pelatihan Dasar CPNS golongan II saat diklat.
- b. Untuk mengetahui sejauh mana pengaruh Implementasi MFD Latsar CPNS pada peserta pelatihan dasar CPNS golongan II setelah/paska diklat

Adapun manfaat penelitian ini terbagi menjadi dua yaitu:

1. Manfaat teoritis
 - a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai pola MFD (mental, fisik, dan kedisiplinan) peserta Latsar tahun 2018 dan kaitannya dengan proses peningkatan kedisiplinan.
 - b. Memberikan penjelasan tentang peningkatan kedisiplinan CPNS melalui pola MFD Latsar CPNS
2. Manfaat praktis
 - a. Memberikan wawasan mengenai cara membentuk karakter PNS yang berdisiplin melalui pola MFD Latsar CPNS
 - b. Menjadi sumber informasi bagi penulis lain yang hendak meneliti mengenai peningkatan kedisiplinan PNS dengan pola MFD.
 - c. Memberi gambaran mengenai peningkatan kedisiplinan PNS melalui pola MFD Latsar CPNS.

TINJAUAN PUSTAKA

A. Pelatihan di PSSDM

1. Pelatihan Mental Fisik Dan Disiplin Dalam Pelatihan Dasar Cpn

Pelatihan Dasar CPNS menurut Pasal 1 angka 8 Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 12 tahun 2018 tentang Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil adalah pendidikan dan pelatihan dalam Masa Prajabatan yang dilakukan secara terintegrasi untuk membangun integritas moral, kejujuran, semangat dan motivasi nasionalisme dan kebangsaan, karakter kepribadian yang unggul dan bertanggung jawab, dan memperkuat profesionalisme serta kompetensi bidang.

Pelatihan Dasar CPNS dapat dilaksanakan dalam bentuk pelatihan klasikal dan pelatihan nonklasikal. Pelatihan klasikal merupakan proses pembelajaran yang dilakukan secara tatap muka di dalam kelas. Pelatihan nonklasikal merupakan proses pembelajaran yang dilakukan paling kurang melalui e-learning, bimbingan di tempat kerja, pelatihan di alam bebas, pelatihan jarak jauh dan/atau magang.

Pada saat pelatihan klasikal dilaksanakan dengan ketentuan sebagai berikut:

- a. peserta diasramakan;

- b. diberikan kegiatan penunjang berupa kegiatan peningkatan kesegaran jasmani.
- c. Selama 18 (delapan belas) hari pertama Pelatihan Dasar CPNS dilakukan pula proses pendampingan. Dalam proses pendampingan ini dapat dilakukan kegiatan penguatan jasmani, rohani dan spiritual.

Di Pusdiklat Pengembangan sumber Daya Manusia Badan Diklat Kementerian Keuangan RI kegiatan penguatan jasmani, rohani dan spiritual diberikan nama atau sebutan Penguatan MFD atau Mental, Fisik dan Disiplin. Kegiatan ini bekerja sama dengan Kopassus, berbarengan dengan kegiatan bela Negara.

2. Pelatihan Dan Tujuan Pelatihan

Menurut Simamora (1997: 342):"Pelatihan (training) adalah proses sistematis pengubahan perilaku karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional. Dalam pelatihan diciptakan suatu lingkungan dimana para karyawan dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan. Pelatihan biasanya terfokus pada penyediaan bagi para karyawan keahlian-keahlian khusus atau membantu mereka mengoreksi kelemahan-kelemahan dalam kinerja mereka. Dalam pelatihan diberi instruksi untuk mengembangkan keahlian-keahlian yang dapat langsung terpakai pada pekerjaan. Melalui pelatihan dilakukan segenap upaya dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan pada pekerjaan yang didudukinya sekarang".

Suatu pelatihan pada dasarnya merupakan suatu usaha untuk menghilangkan kesenjangan (*gap*) antara unsur-unsur, khususnya kemampuan yang dimiliki oleh seorang tenaga kerja dengan unsur-unsur yang dikehendaki oleh organisasi. Oleh sebab itu program pelatihan dapat digunakan untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu, baik yang bersifat umum maupun yang bersifat khusus.

Menurut Wahyudi (2002: 134-137), sebagai tujuan umum, suatu program pelatihan dan pengembangan yang dilaksanakan harus diarahkan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi. Tujuan umum ini dapat tercapai apabila tujuan-tujuan yang bersifat khusus dapat diwujudkan terlebih dahulu.

Berbagai tujuan khusus dari suatu program pelatihan dan pengembangan adalah:

1. Meningkatkan produktivitas

Pelatihan dan pengembangan tidak hanya ditujukan untuk tenaga kerja yang masih baru saja, tetapi juga tenaga kerja lama. Ini dimaksudkan untuk membantu meningkatkan kemampuan tenaga kerja lama dan kemampuan tenaga kerja yang bersangkutan dalam melaksanakan tugasnya. Di samping itu, kemampuan yang lebih tinggi dapat meningkatkan hasil (*out-put*) baik secara kuantitatif. Akibatnya produktivitas organisasi akan meningkat.

2. Meningkatkan kualitas

Dengan diselenggarakannya program pelatihan dan pengembangan yang dapat diperbaiki tidak hanya kualitas produksi, tetapi juga akan memperkecil kemungkinan dilakukannya kesalahan oleh para pekerja, sehingga kualitas *output* akan tetap terjaga dan bahkan mungkin semakin meningkat.

3. Meningkatkan mutu perencanaan tenaga kerja

Dengan pelatihan dan pengembangan akan memudahkan seseorang pekerja untuk mengisi lowongan jabatan dalam organisasi, sehingga perencanaan tenaga kerja dapat dilakukan dengan sebaik-baiknya. Dalam bagian tentang perencanaan tenaga kerja sudah ditegaskan bahwa antara program perencanaan tenaga kerja dengan pelatihan dan pengembangan tidak dapat dipisahkan, karena dalam suatu perencanaan tenaga kerja suatu organisasi merencanakan kebutuhan tenaga kerja secara kuantitatif dan kualitatif, baik untuk masa kini atau masa yang akan datang. Untuk memperoleh tenaga kerja dengan kualitas yang sesuai dengan yang diharapkan, diperlukan program pelatihan dan pembangunan.

4. Meningkatkan semangat (*morale*) tenaga kerja

Program pelatihan dan pengembangan akan memperbaiki iklim dan mengurangi ketegangan-ketegangan yang terjadi di dalam organisasi, sehingga akan menimbulkan reaksi-reaksi positif dari tenaga kerja yang bersangkutan.

5. Sebagai balas jasa tidak langsung

Dengan memberikan kesempatan kepada seorang tenaga kerja untuk mengikuti program pelatihan dan pengembangan dapat diartikan sebagai pemberian balas jasa kepada tenaga kerja yang bersangkutan atas prestasinya di masa lalu, karena dengan mengikuti pelatihan dan pengembangan berarti tenaga kerja tersebut berkesempatan untuk mengembangkan dirinya. Secara finansial, semua biaya yang dikeluarkan organisasi untuk keperluan pelatihan dan pengembangan seorang tenaga kerja merupakan balas jasa yang bersifat tidak langsung.

6. Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja

Pelatihan dan pengembangan yang baik dapat mencegah atau mengurangi terjadinya kecelakaan kerja di dalam organisasi, sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih aman dan memberikan ketenangan dan stabilitas pada sikap mental tenaga kerja.

7. Mencegah kedaluwarsaan

Program pelatihan dan pengembangan dapat mendorong inisiatif dan kreativitas tenaga kerja, sehingga dapat mencegah terjadinya sifat kedaluwarsaan seseorang tenaga kerja akan terjadi bila kemampuan yang dimilikinya tertinggal oleh kemampuan yang diperlukan sesuai dengan perkembangan teknologi.

8. Kesempatan pengembangan diri

Program pelatihan dan pengembangan akan memberikan kesempatan bagi seorang tenaga kerja untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuannya, termasuk meningkatkan perkembangan kepribadiannya.

3. Kedisiplinan

Dalam pencapaian tujuan organisasi, sumber daya manusia memegang peran yang sangat penting. Maju mundurnya sebuah organisasi baik bisnis maupun pemerintahan ditentukan oleh kualitas sumber daya manusianya. Salah satu kualitas sumber daya manusia yang dibutuhkan adalah kedisiplinan. Dengan adanya sikap disiplin pada para pegawai atau staf, mereka akan mematuhi peraturan yang telah ditetapkan. Disiplin atas segala prosedur dan peraturan yang berlaku di organisasi tempatnya bekerja. Kedisiplinan yang terus menerus dilakukan akan mempengaruhi lajunya perusahaan.

Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Oleh karena itu, setiap organisasi perlu memastikan bagaimana situasi kedisiplinan pegawai-pegawainya sehingga organisasi akan bisa memantau proses bisnisnya berjalan dengan baik.

Untuk memahami lebih lengkap tentang disiplin, terlebih dahulu perlu dipahami dengan jelas apa sebenarnya yang dimaksud dengan disiplin. Beberapa definisi dikemukakan para ahli diantaranya sebagai berikut:

Menurut Hasibuan (2003;193) mengatakan bahwa: Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela mentaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya.

Kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan, baik yang tertulis maupun tidak.

Dalam penelitian ini, kedisiplinan yang akan dinilai adalah kedisiplinan peserta Latsar saat mengikuti kegiatan Latsar klasikal yang bertempat di lingkungan Kediklatan serta saat mengikuti kegiatan habituasi di kantor masing-masing (OJT).

4. Jenis-jenis Kedisiplinan

Menurut Handoko (2001;208-211) ada tiga macam kedisiplinan, yaitu:

1. Disiplin Preventif adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standar dan aturan, hingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah, Sasaran pokoknya adalah untuk mendorong mereka disiplin diri semata-mata karena dipaksa manajemen. Adapun aturan seperti: kehadiran, penggunaan jam kerja, ketetapan waktu penyelesaian pekerjaan

2. Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran lebih lanjut. Yang berguna dalam pendisiplinan korektif adalah :

- a. Peringatan pertama dengan mengkomunikasikan semua peraturan terhadap karyawan.
- b. Sedapat mungkin kedisiplinan diterapkan supaya karyawan dapat memahami hubungan peristiwa yang dialami oleh karyawan.
- c. Konsisten yaitu para karyawan yang melakukan kesalahan yang sama maka hendaknya diberikan sanksi yang sesuai dengan kesalahan yang mereka buat.
- d. Tidak bersifat pribadi (impersonal) maksudnya tindakan pendisiplinan ini tidak memandang secara individual tetapi setiap yang melanggar akan dikenakan sanksi yang berlaku bagi perusahaan.

3. Disiplin Progresif

Disiplin Progresif berarti memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang. Tujuannya adalah memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan korektif sebelum hukuman-hukuman yang lebih serius dilaksanakan. Adapun langkah-langkah dalam memberikan hukuman progresif adalah peringatan lisan, peringatan tulisan, skorsing, dan pemecatan.

5. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kedisiplinan

Menurut **Wahyudi (2002;202-207)** banyak faktor yang dapat mempengaruhi tegaknya tidaknya suatu disiplin dalam organisasi atau perusahaan. Faktor-faktor tersebut antara lain:

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi

Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para karyawan akan dapat mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah disumbangkannya bagi perusahaan. Akan tetapi bila ia merasa kompensasi yang diterimanya jauh dari memadai, maka ia akan berpikir mendua, dan berusaha untuk mencari tambahan penghasilan lain di luar, sehingga menyebabkan ia sering mangkir, serta izin keluar, dan sebagainya.

2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan

Keteladanan pimpinan maksudnya bahwa dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dari ucapannya, perbuatan dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah diterapkan. Peranan keteladanan pimpinan amat besar dalam perusahaan, karena pimpinan dalam suatu organisasi atau perusahaan masih menjadi panutan para karyawan. Oleh sebab itu, bila seorang pimpinan menginginkan tegaknya disiplin dalam perusahaan, maka ia harus lebih dulu mempraktekkannya dan mempelopori, agar dapat diikuti oleh para karyawan lainnya.

a. Ada tidaknya aturan pasti untuk dijadikan pegangan

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama. Para karyawan mau melakukan disiplin bila ada aturan yang jelas dan diinformasikan kepada mereka. Oleh sebab itu, disiplin akan dapat ditegakkan dalam suatu perusahaan, bila ada peraturan tertulis yang telah disepakati bersama.

b. Keberanian pimpinan mengambil tindakan

Suatu disiplin akan dapat ditegakkan, bila disamping aturan tertulis yang menjadi pegangan bersama, juga perlu ada sanksi. Bila ada seorang karyawan yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya. Dengan adanya tindakan terhadap pelanggaran disiplin, sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua karyawan akan terasa terlindungi, dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal yang serupa.

c. Ada tidaknya pengawasan pimpinan

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu ada pengawasan, yang mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Dengan adanya pengawasan, maka karyawan akan terbiasa melaksanakan disiplin kerja. Mungkin untuk sebagian karyawan yang sudah menyadari arti disiplin, pengawasan seperti ini tidak perlu, tetapi bagi karyawan lainnya, tegaknya disiplin masih perlu agak dipaksakan, agar mereka tidak berbuat semaunya dalam perusahaan.

d. Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan

Pimpinan yang berhasil memberikan perhatian yang besar kepada para karyawan akan dapat menciptakan disiplin kerja yang baik. Karena ia, bukan hanya dekat dalam arti jarak fisik, tetapi juga mempunyai jarak dekat dalam arti jarak batin. Pimpinan demikian akan selalu dihormati dan dihargai oleh para karyawannya, sehingga akan berpengaruh besar kepada prestasi, semangat kerja dan moral kerja karyawan.

6. Pengaruh Pelatihan MFD terhadap Peningkatan Kedisiplinan CPNS

Sumber daya Manusia yang diinginkan oleh sebuah organisasi adalah mereka yang memiliki *skill* (keterampilan), *knowledge* (pengetahuan), *ability* (kemampuan), dan *attitude* (sikap positif) yang sesuai dengan kebutuhan

organisasi. Keinginan organisasi tak lain tak bukan adalah agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik.

Dalam proses berjalannya kegiatan organisasi sering muncul tantangan atau halangan. Tantangan itu diantaranya adalah adanya kesenjangan antara unsur-unsur yang dimiliki karyawan dengan yang diinginkan oleh organisasi. Organisasi perlu melakukan usaha atau penanggulangan terhadap kesenjangan tersebut. Usaha tersebut dengan memberikan program pelatihan baik pada karyawan baru, maupun karyawan lama.

Program pelatihan merupakan suatu proses di mana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Dalam memenuhi kebutuhan tenaga kerja, perusahaan atau organisasi akan berusaha untuk mencari pegawai yang cakap untuk suatu jabatan tertentu. Oleh karena itu, perlu dilatih agar para pegawai mampu mengerjakan pekerjaannya dengan baik dan dapat menyesuaikan sikap, tingkah laku, keterampilan, dan pengetahuan sesuai dengan tuntutan perusahaan.

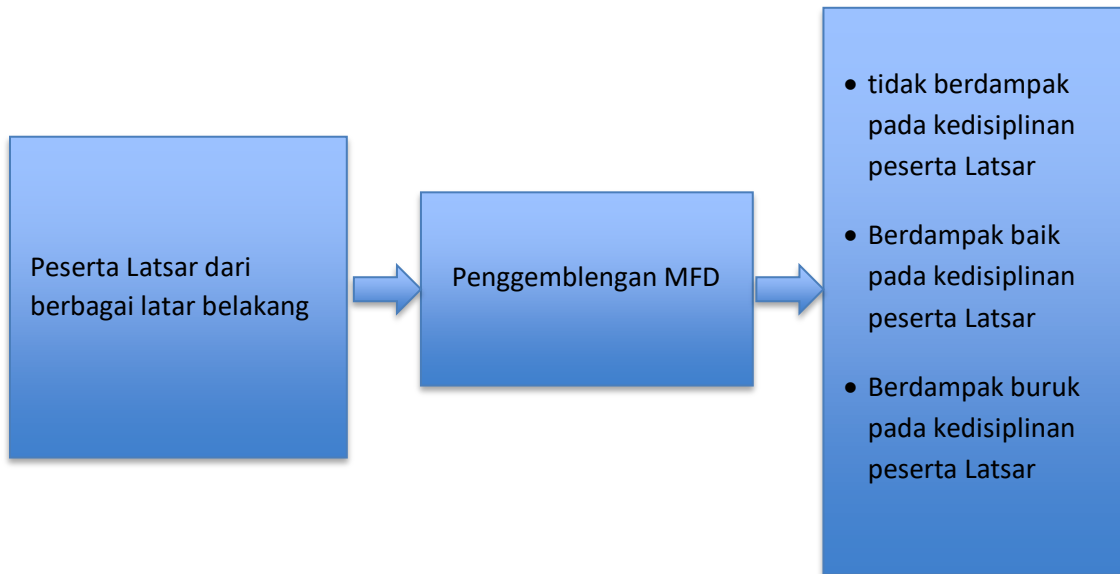
Rasa tanggung jawab dan rasa saling membutuhkan antara karyawan dengan perusahaan juga dapat ditingkatkan dengan pelatihan. Karyawan yang memiliki rasa tanggung jawab akan bekerja sesuai prosedur dan mentaati peraturan yang dibuat perusahaan. Jika sudah tercipta kondisi seperti itu pada akhirnya kedisiplinan kerja akan selalu melekat pada diri para karyawan.

Kedisiplinan pegawai dapat dilihat dari tingkat kehadiran karyawan, bukan hanya itu mereka yang datang tepat waktu atau hadir sebelum waktu dinilai sebagai kedisiplinan yang baik. Selain itu tentu saja kedisiplinan dilihat dari semua tugas yang ditunaikan dengan baik dan benar oleh pegawai. Disiplin kerja mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan dan pegawai.

Dengan melihat uraian di atas, tentang pelaksanaan pelatihan bagi peningkatan kedisiplinan kerja karyawan, organisasi akan memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas baik, sehingga tugas-tugas dapat dilaksanakan secara efektif sesuai dengan kebutuhan organisasi. Oleh karena itu, pelatihan sebagai sarana untuk menciptakan dan meningkatkan kedisiplinan pegawai mempunyai pengaruh yang penting karena diharapkan akan menghasilkan suatu pengaruh positif bagi proses bisnis organisasi.

B. Kerangka Pemikiran

Sehubungan dengan permasalahan dan tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini, maka kerangka pemikiran berdasarkan pendekatan permasalahan yang diajukan dapat dilihat pada gambar:



METODE KAJIAN AKADEMI

A. Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini digunakan metodologi dengan pendekatan kualitatif, yang memiliki karakteristik alami (*natural setting*) sebagai sumber data langsung, deskriptif, proses lebih dipentingkan dari pada hasil, analisis dalam penelitian kualitatif cenderung dilakukan secara analisis induktif dan makna merupakan hal yang esensial.

B. Jenis dan Sumber Data

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan wawancara dan observasi untuk mencari dan mengumpulkan data yang kemudian akan diolah untuk mendeskripsikan tentang fenomena cara-cara penanaman nilai dasar oleh Kopassus dalam Latsar Golongan 2 tahun 2017 atau dengan istilah lain yaitu menggunakan data primer.

Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari subjek penelitian di mana data tersebut diambil oleh peneliti kepada sumber secara langsung melalui responden. Kata-

kata dan tindakan orang-orang yang diamati atau diwawancarai merupakan sumber data utama. Sumber data utama dicatat melalui catatan tertulis atau melalui perekaman *video/audio tape*, pengambilan foto dan film (Moleong, 2007). Data diperoleh melalui wawancara dan pengamatan langsung di lapangan. Sumber data primer pada penelitian ini adalah melalui pengamatan secara langsung di lokasi pelaksanaan Diklat Prajabatan Golongan 2 tahun 2017 yang diselenggarakan oleh Pusdiklat Pengembangan Sumber Daya Manusia dan dengan melalui wawancara kepada pelatih dari Kopassus, para peserta yang terpilih secara acak, serta pengajar ANEKA. Sedangkan untuk data tambahan, peneliti mencari dan mendokumentasikan berbagai data dari sumber lain guna memperkaya data, baik itu melalui buku, foto, artikel, surat kabar, data statistik, dan lain sebagainya.

Penyajian Data

1. Data Informan Penelitian

Peserta latsar yang diwawancarai sejumlah tiga puluh orang. Mereka adalah peserta Latsar yang sudah menjalani kegiatan MFD dan sudah menjalani kegiatan aktualisasi di kantornya masing-masing selama tiga pekan. Peserta Latsar yang diwawancarai adalah pegawai baru di berbagai eselon satu di Kementerian Keuangan, yaitu BPPK, Ditjen Kekayaan Negara, Inspektorat Jenderal, dan Ditjen Bea Cukai. Mereka adalah CPNS penerimaan tahun 2018 yang telah mengikuti kegiatan MFD dan belum diangkat menjadi PNS yang tersebar di beberapa unit kantor. Mereka adalah objek dari penelitian ini, dan kedudukan sekarang seluruh pegawai tersebut sedang menjalankan *On The Job Training (OJT)*.

Peserta Latsar yang diwawancara usianya berkisar dua puluh sampai dua puluh tiga tahun. Mereka ada yang lulus dari Program Diploma Satu juga dari Program Diploma Tiga PKN STAN.

2. Pelaksanaan pengumpulan data

Untuk wawancara, kami telah melaksanakannya setelah peserta Latsar ini menjalani Seminar Evaluasi Aktualisasi yaitu bulan Pebruari dan Mei 2019 yang berlokasi di Wisma Duta Wiyata Lebak Bulus Jakarta Selatan.

Sebelum dilakukan wawancara semua peserta Diklat yang diwawancara diberikan penjelasan tentang ketentuan kegiatan penelitian ini. Penelitian ini bersifat akademis sehingga sama sekali tidak ada kaitannya dengan hasil dalam kegiatan Diklatsar yang sedang mereka lakukan. Mereka diberikan wawasan untuk

memberikan jawaban terbaiknya untuk membantu perbaikan MFD Latsar ke depannya.

Tujuan pemberian kode adalah untuk mempermudah peneliti dalam melakukan wawancara dan mengelola hasil wawancara nantinya. Seluruh data wawancara tersebut telah kami jadikan lampiran dalam penelitian ini.

C. Temuan Penelitian

Temuan penelitian merupakan laporan rangkuman data dari hasil wawancara. Temuan penelitian mengenai pengaruh Mental Fisik Disiplin (MFD) Latsar terhadap peningkatan kedisiplinan CPNS Kemenkeu RI akan dijelaskan secara umum sebagai hasil penelitian. Pembahasan secara umum dalam arti peneliti tidak mendeskripsikan masing masing subjek melainkan mendeskripsikan hasil temuan secara sistematis berdasarkan tema-tema yang ditemukan dalam penelitian atau fokus penelitian yang menyatakan pernyataan-pernyataan subjek penelitian.

Pertanyaan yang diajukan ke para peserta Diklat saat wawancara adalah :

1. Apakah anda mengikuti kegiatan MFD Latsar ?
2. Bagaimana anda mengikuti kegiatan MFD Latsar ?
3. Apa pengaruh kegiatan MFD Latsar terhadap kedisiplinan selama masa Diklat ?
4. Apa pengaruh kegiatan MFD Latsar terhadap kedisiplinan setelah masa Diklat (di kantor masing-masing) ?

Dari tiga puluh CPNS yang diwawancara semuanya berpendapat bahwa MFD memberikan banyak pengaruh pada diri mereka. Pengaruh MFD berdampak pada terbentuknya perubahan dalam diri para peserta. Pengaruh terhadap peserta Latsar itu meliputi :

a. Perubahan cara pandang

Adanya perubahan cara pandang peserta dari hasil MFD dapat kita lihat dari penuturan peserta diklat bahwa mereka merasakan bagaimana pentingnya saling mengingatkan antar teman atau saling mengingatkan di antara mereka.

“ Saling bantu dan saling mengingatkan antar teman adalah penting dan berharga. Dengan membantu dan saling mengingatkan itu berarti kita peduli dari hati”. Dari sikap itu pula dia menyadari pentingnya sebuah kebersamaan dan saling bekerja sama. itulah hal yang didapat oleh salah seorang peserta.

Bukti lain bahwa peserta merasakan adanya perubahan cara pandang adalah peserta mendapat hikmah terbesar dari MFD dalam hidup ini kedisiplinan, ia adalah

hal penting jika ingin hidup yang baik dan berkualitas. Peserta tersebut memulainya dari disiplin tidur dan disiplin pola makan (makan tidak bersisa, pada waktunya).

Hal lain yang dianggap perubahan cara pandang adalah kesadaran untuk membiasakan merawat kehidupan dimulai dengan mengerjakan hal-hal kecil dengan baik. Hal tersebut dia dapatkan saat menjalani kegiatan MFD Latsar.

Olahraga dan sarapan adalah hal biasa untuk banyak orang, namun ternyata ada juga peserta yang merasakan bahwa olahraga dan sarapan itu penting adalah setelah dia mengikuti kegiatan olah raga saat menjalani kegiatan MFD Latsar. Setelah MFD ini dia membiasakan sarapan dan melakukan olahraga setiap hari.

Perubahan cara pandang yang lebih mengena buat seorang peserta adalah bagaimana untuk menjadi seorang PNS perlu banyak perjuangannya. Dia menganggap bahwa menjadi PNS itu mudah saja dalam bayangannya, setelah mengikuti MFD Latsar barulah dia menyadari.

b. Perubahan sikap dan perilaku yang mengubah kebiasaan lama

Wancr1

Pengaruh yang terus dilakukan adalah membersihkan sepatu dengan semir sehingga mengkilat sebelumnya tergantung mood saja. Hal lain adalah lebih respek pada senior, serta tidak lagi memainkan gadget di dalam lift, dialihkan jadi untuk memperbiki penampilan diri.

Wancr2

Hal baru yang dilakukan setelah dilatih dalam MFD adalah bangun lebih pagi kemudian dilanjutkan mandi. Untuk kesegaran badan rutin melakukan push up. Hal lainnya adalah menata rapi lemari pakaian dan pergi ke kantor lebih pagi (sebelumnya datang ke kantor mepet-mepet waktu akhir).

Wancr11

.... Hal lain adalah lebih hormat pada orang lain siapapun dia.

Wancr8

Sebelum MFD saya nyantai banget setelah digembleng saya jadi lebih ingin mengelola waktu jadi lebih tertib, lebih disiplin dan memilih mana yang jadi prioritas.

Untuk olahraga jadi lebih rajin dan urusan kerapihan jadi perhatian sebelum memulai pekerjaan

Wancr9

Bangun tidur lebih pagi, Pola makan jadi lebih cepat, selalu beresin ranjang dan sepatu selalu disemir. itulah hal-hal yang terus dilakukan setelah kegiatan MFD

Wancr7

Saya jadi lebih mencintai kerapihan maka kamar pun jadi selalu dibersihkan. Ada hal penting lain yaitu mental lebih kuat karena efek dibentak-bentak oleh pelatih untuk lebih tahan dan kuat menghadapi siapapun.

Wancr6

... Sebelumnya saya masih menggunakan flexi time, setelah MFD saya usahakan lebih tepat waktu. Hal lain adalah selalu menyemir sepatu pantovel sehingga lebih rapi dan bersih.

Wancr5

Setelah MFD saya lebih menghormati semua pegawai. Untuk urusan olahraga jadi lebih rajin dan efeknya pola makan selalu habis.

Wancr4

Setelah MFD ada yang berubah yaitu saya tidak tidur setelah sholat subuh, lanjut dengan persiapan menuju kantor diantaranya semir sepatu. Makan jadi lebih banyak dan selalu habis tak bersisa. Hal lainnya adalah lebih menghargai waktu, tidak menunda pekerjaan dan jika agak lama melakukan pekerjaan dengan cara dicicil.

Wancr3

“Pengaruh baik dari MFD adalah yang tadinya kadang-kadang bersih-bersih rumah/kamar, sekarang saya tiap hari melakukan beres-beres kamar. Hal lain adalah keteraturan dalam hal sarapan pagi dan berpenampilan. Untuk pengelolaan waktu jadi lebih tertib, saya manfaatkan untuk hal-hal bermanfaat”.

Wancr28

Saya lebih disiplin dalam waktu, sebelumnya saya biasa menggunakan flexi, setelah MFD jadi datang ke kantor lebih pagi.

Wancr27

Kerapihan dan kebersihan kamar jadi lebih disiplin dilakukan, sebelumnya saya biasa “nyampah” misalnya dulu rambut-rambut yang rontok di kamar tidak dibersihkan. Hal lain adalah melakukan sesuatu pekerjaan jadi lebih tepat waktu.

Wancr23

Bangun lebih pagi dan Sholat tepat waktu. Lebih menyadari pentingnya waktu.

Wancr22

Saya menjadi lebih disiplin dalam kerja, seperti ketepatan waktu penyelesaian kerja dan koordinasi antar rekan kerja.

Wancr16

Kerapihan ruangan dan kerapihan diri sebelum MFD dilakukan mood-moodan tapi setelah MFD saya lebih konsisten melakukannya. Ini efek dari kena hukuman ngangkat kasur karena kasur tidak rapi saat MFD. Disiplin yang tadinya dipaksa kini jadi lebih otomatis keluar dari dalam diri. Jiwa korsa menanamkan sikap bekerja sama dengan teman kerja.

Wancr17

Saya jadi lebih pede dan tidak sungkan menyapa orang

Wancr14

Kondisi penyesuaian diri jadi lebih tertanam, misal saat tugas di loket TPT makan jadi lebih cepat, berkas-berkas ditata rapi sehingga tidak ada yang terselip (hilang)

....

Wancr12

.... Saya lebih tepat waktu dalam urusan kerja misalnya menghadiri rapat, datang ke kantor dan bekerja lebih cepat penyelesaiannya.

b. **Melanjutkan kegiatan atau kebiasaan yang baru didapat saat MFD.**

Wancr24

Urusan disiplin bangun dan beres-beres kamar sudah dibiasakan di rumah, hal baru dan mulai rutin dilakukan adalah olahraga pagi.

Wancr19

Hal disiplin sudah biasa, yang baru dan terus dilakukan adalah gembengan jiwa korsa atau setia kawan.

Wancr15

..... Hal penting lain adalah mental saya menjadi tidak cengeng dan jika dibentak atau dimarahi wajib pajak saya tidak baper karena gembengan pelatih saat MFD.

Wancr14

..... Hal lain adalah disiplin penggunaan listrik, ada lampu atau alat yang tidak perlu di matikan listriknya. ...

Wancr11

Kegiatan yang masih dilakukan adalah bersih-bersih lingkungan yaitu meja kerja, tempat tidur dan lemari. Saat akan kerja baju selalu disetrika

Wancr10

.... Hal yang masih dilakukan efek dari MFD adalah makan lebih cepat dan semir sepatu sampai bersih

Wancr6

Pengaruh MFD buat saya adalah mulai teratur dalam merapikan lemari dengan ukuran lipatan yang pas....

KESIMPULAN, KETERBATASAN PENELITIAN DAN SARAN

Dari hasil wawancara dengan tiga puluh orang CPNS yang telah mengikuti kegiatan MFD dapat diambil beberapa pengaruh yang didapat oleh mereka. Perubahan itu dikelompokkan menjadi tiga yaitu :

- a. Perubahan cara pandang
- b. Perubahan sikap dan perilaku yang mengubah kebiasaan lama
- c. Melanjutkan kegiatan atau kebiasaan yang baru didapat saat MFD.

Perubahan cara pandang artinya peserta memperoleh pencerahan dari kegiatan MFD yang telah dilakukan. Pencerahan itu diantaranya munculnya kesadaran saling bantu dan mengingatkan sesama rekan kerja, kesadaran pentingnya olahraga, kesadaran pentingnya hidup disiplin, kesadaran tentang merawat kehidupan dimulai dengan melakukan hal-hal kecil dengan baik, kesadaran pentingnya sarapan dan kesadaran betapa sulitnya untuk diangkat menjadi seorang PNS. Pencerahan yang diperolehnya itu kemudian diikuti dengan melakukan hal yang dianggapnya penting tersebut. Mereka melakukannya dari dalam diri mereka tanpa paksaan atau suruhan dari pihak luar siapapun itu. Perubahan cara pandang berpengaruh pada kedisiplinan peserta Latsar dalam kehidupan sehari-harinya. Proses diperolehnya perubahan cara pandang adalah setelah mereka mengikuti kegiatan MFD.

Perubahan sikap dan perilaku setelah mengikuti kegiatan MFD juga dirasakan oleh 30 orang informan. Perubahan sikap dan perilaku ini artinya melakukan sesuatu yang sebelumnya mereka lakukan dengan kualitas yang lebih baik dan kuantitas yang lebih banyak. Perubahan perilaku ini yang paling banyak adalah:

- Bangun tidur lebih pagi dan dilanjut dengan melakukan kegiatan kebersihan kamar dan kebersihan badan serta dilanjut dengan kegiatan untuk persiapan masuk kerja.
- Kebersihan dan kerapian diri lebih diperhatikan. Kegiatan menyemir sepatu yang tadinya seminggu sekali atau waktu yang jarang, kemudian mereka lakukan setiap hari. Pakaian yang dikenakan dipastikan lebih rapi dan jika perlu disetrika terlebih dahulu.

- Menghormati orang lain termasuk rekan kerja dan atasan menjadi sebuah ketentuan yang penting dilakukan. Selain itu menjadi lebih berkoordinasi dengan rekan kerja untuk urusan pekerjaan.
- Lebih menghargai waktu, sehingga mereka lebih patuh untuk datang ke kantor lebih pagi dan tidak memanfaatkan flexi time. Mereka pun menerapkan prioritas pekerjaan sesuai waktu. Dalam melakukan aktifitas mereka pun menyesuaikan dengan waktu yang ada, misalnya penyelesaian pekerjaan, makan siang saat tugas di loket TPT, tidak lagi banyak main yang menghabiskan waktu.
- Memiliki mental yang lebih kuat saat melayani stakeholders (misalnya Wajib Pajak), tidak cengeng dan tidak mudah tersinggung (tidak baperan).

Perubahan sikap dan perilaku yang disampaikan oleh para informan adalah perubahan menjadi lebih baik pada masing-masing informan. 30 orang informan merasakan adanya perubahan baik dalam kegiatannya sehari-hari. Kondisi yang bagus ini tentu menjadi gambaran bahwa kegiatan MFD memberikan pengaruh baik pada kedisiplinan para CPNS.

Beberapa informan mengungkapkan juga bahwa mereka melanjutkan kegiatan atau kebiasaan yang baru didapat saat MFD. Kegiatan-kegiatan ini sebelumnya tidak pernah atau sangat jarang dilakukan. Atau sesuatu yang baru tersebut memang baru diperoleh saat digembleng di MFD. Hal-hal baru tersebut buat mereka diantaranya adalah :

- Olahraga pagi
- Membangun dan menerapkan jiwa korsa atau setia kawan
- Disiplin penggunaan energi listrik
- Kebersihan dan kerapihan diri. Bersih dan rapih di kamar yang berlanjut pada penataan ruang kerja yang bersih, penataan baju-baju di lemari dengan lipatan yang pas.
- Pribadi dengan mental yang kuat
- Makan lebih cepat

Kegiatan-kegiatan yang menurut mereka adalah baru dianggap baik sehingga mereka melanjutkan kegiatan-kegiatan tersebut karena pernah merasakan manfaatnya saat mereka menjalani MFD.

Berdasarkan data dari hasil wawancara tiga puluh orang informan, maka diperoleh hasil kajian bahwa MFD Latsar berdampak baik pada kedisiplinan peserta Latsar.

Terdapat enam faktor yang mempengaruhi kedisiplinan pegawai, namun di dalamnya tidak menyebutkan faktor hasil kegiatan pendidikan dan pelatihan. Sedangkan hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa pelatihan MFD Latsar memberi pengaruh baik pada kedisiplinan CPNS Kementerian Keuangan.

Latihan MFD atau pelatihan lain yang sejenis bisa mempengaruhi kedisiplinan CPNS dengan beberapa kondisi. Adanya kondisi peserta Diklat ingin lulus dalam program ini adalah salah satu kondisinya. Mereka selama kegiatan Diklat bersikap disiplin. Kondisi yang lain adalah mereka tetap berdisiplin karena adanya pengaruh lingkungan dari para senior atau rekan kerjanya. Gembelangan kedisiplinan seperti kegiatan MFD Latsar perlu disampaikan sebagai cara menanamkan kedisiplinan di titik awal mereka saat akan memasuki statusnya sebagai PNS. Tiga bulan dalam masa aktualisasi mereka terus menerapkan kedisiplinan yang telah diperolehnya saat masa latihan MFD. Selama tiga bulan masa aktualisasi tentu saja mereka dibimbing dan terus diawasi oleh para mentor bagaimana mereka bersikap terutama dalam kedisiplinan. Gambaran ini menjelaskan bahwa hasil MFD memberikan pengaruh yang baik pada kedisiplinan dengan catatan bahwa calon pegawai masih dalam suasana pembelajaran dan berstatus sebagai Calon Pegawai.

Dalam penelitian, peneliti membahas pengaruh MFD Latsar terhadap kedisiplinan CPNS Kementerian Keuangan. Setelah melalui proses penelitian dan kajian-kajian pada bab-bab sebelumnya, peneliti mendapatkan kesimpulan:

1. Metode MFD efektif dilakukan di dalam kegiatan Latsar dan bermanfaat dalam penanaman kedisiplinan CPNS Kementerian Keuangan. Metode ini mempunyai manfaat dan peran terhadap kemajuan instansi maupun pengembangan karakter pegawai baru.
2. Penanaman nilai-nilai kedisiplinan dalam kegiatan MFD terlihat berpengaruh baik pada kedisiplinan CPNS Kementerian Keuangan. Nilai-nilai kedisiplinan yang telah ditanamkan dalam kegiatan MFD, berdampak paska mengikuti MFD, yang tercermin dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari di instansi masing-masing.

Peneliti menyadari bahwa penelitian ini masih mengandung keterbatasan, antara lain sebagai berikut:

1. Model yang digunakan masih sangat sederhana. Model ini belum mampu mendalami efektivitas pengaruh pelatihan MFD terhadap kedisiplinan CPNS Kementerian Keuangan.
2. Keterbatasan ruang penelitian berkaitan dengan keterbatasan waktu, sehingga membatasi kami dalam mendalami analisis dan pembahasan

Setelah melalui proses penelitian mengenai pengaruh MFD Latsar terhadap kedisiplinan CPNS Kementerian Keuangan, peneliti ingin menyampaikan saran sebagai berikut:

- a. Perlunya untuk terus memantau dan mengevaluasi sampai sejauh mana kedisiplinan para CPNS ini setelah diangkat menjadi PNS dan melakukan pekerjaannya sehari-hari.
- b. Perlunya upaya di setiap satuan kerja untuk terus mengkondisikan para PNS baru ini tetap bekerja dengan penuh kedisiplinan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bovens, Mark, 2007, *Analysing and Assesing Accountability : A Conceptual Framework*, European Law Journal, Vol. 13 No. 4, pp. 447-468
- Bruno, Frank J. 1987. *Dictionary Of Key Word In Psychology*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Catalano, Joseph T, 1991, *Ethical and Legal Aspects of Nursing, A Study and Learning Tool*, Springhouse/ Votes Springhouse
- Muchlas Samani & Hariyanto. 2011. *Konsep dan Model Pendidikan Karakter*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Reber, Arthur S. 1988. *The Penguin Dictionary Of Psychologi*. Ringwood Victoria: Penguin Books Australia
- Yamit, Zulian. 2010. *Manajemen Kualitas Produk & Jasa*. Yogyakarta. Ekonesia
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara
- Peraturan Kepala LAN Nomor 21 Tahun 2016 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Dasar Calon PNS Golongan III. Jakarta: Lembaga Admintrasi Negara
- Peraturan Kepala LAN Nomor 22 Tahun 2016 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Dasar Calon PNS Golongan I dan Golongan II. Jakarta: Lembaga Admintrasi Negara
- Peraturan Kepala LAN Nomor 38 Tahun 2014 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklat Prajabatan Gol. III
- Peraturan Kepala LAN Nomor 39 Tahun 2014 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklat Prajabatan Gol. I dan II
- Peraturan Kepala LAN Nomor 21 Tahun 2013 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklat Prajabatan Gol. III
- Peraturan Kepala LAN Nomor 22 Tahun 2013 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklat Prajabatan Gol. I dan II
- Peraturan Kepala LAN Nomor 5 Tahun 2012 Tentang Perubahan atas Peraturan Kepala LAN Nomor 11 Tahun 2011 Tentang Pedoman Penyelenggaraan DIKLAT Prajabatan CPNS Golongan III
- Peraturan Kepala LAN Nomor 18 Tahun 2010 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklat Prajabatan

**BALAI DIKLAT
KEPEMIMPINAN
MAGELANG**

KAJIAN AKADEMIS
KONTRIBUSI PELATIHAN *PUBLIC SPEAKING FOR PROFESSIONAL LEADER*
TERHADAP ORGANISASI



Peneliti : Mila Mumpuni
Pangkat/ Golongan : Pembina Utama Muda/ IV/c
Jabatan : Widyaiswara Ahli Madya
Instansi : Balai Diklat Kepemimpinan Magelang

KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA
BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEUANGAN
PUSDIKLAT PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
BALAI DIKLAT KEPEMIMPINAN MAGELANG

Magelang 2019

DAFTAR ISI	
COVER	1
DAFTAR ISI	219
ABSTRAK	220
PENDAHULUAN	221
TINJAUAN PUSTAKA	222
A. Kontribusi Pelatihan	222
B. Pelatihan <i>Public Speaking For Professional Leaders</i>	223
METODOLOGI PENELITIAN	225
ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	229
A. Analisis	229
B. Pembahasan	235
SIMPULAN	238
REFERENSI	240
LAMPIRAN 1	242
SIMPULAN:	247

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan mengetahui kontribusi Pelatihan *Public Speaking for Professional Leader* yang diselenggarakan Balai Diklat Kepemimpinan Magelang. Penelitian ini menggunakan metodologi penelitian kualitatif terhadap empat unit eselon 1 di lingkungan Kementerian Keuangan. Adapun proses penelitian menggali informasi dengan melibatkan alumni peserta pelatihan yang mengikuti pelatihan pada tahun 2016-2017, rekan alumni, dan atasan langsung alumni dari empat unit eselon 1. Sebelumnya dilakukan *Focus Group Discussion* yang melibatkan pihak yang berkewenangan dalam pengembangan pegawai pada unit eselon 1 sebagai langkah pembentukan instrumen penelitian. Kemudian dilakukan validasi instrumen sebelum dilakukan pengisian kuesioner dan proses wawancara kepada 12 (dua belas) orang responden.

Hasil penelitian sebagai berikut: 1) kualitas: keahlian PS diimplementasi tidak dalam kondisi sesuai tujuan program yaitu kemampuan berbicara di depan umum dengan daya argumentatif dan persuasif. Kemampuan PS yang ditunjukkan belum merujuk pada konsep "*professional leader*" seperti nama pelatihan program PPS, 2) kuantitas: keahlian PS diimplementasikan sesuai tujuan program hanya ditunjukkan dari satu unit yang sejak awal meminta secara khusus penyiapan calon *trainer* untuk kegiatan *capacity building* pada unit instansinya, 3) sikap: seluruh responden alumni mampu menampilkan sikap profesional ketika terdapat kondisi penugasan mendadak. Hasil pembelajaran pelatihan dapat diterapkan dengan baik, dari persiapan materi, memahami audiens sampai dengan selesai pelaksanaan tugas, dan 4) sistem organisasi: baru diakui keahlian PS mendukung penyelesaian pekerjaan. Namun, belum dapat diakui bahwa keahlian PS mendukung pada pencapaian kinerja individu maupun kinerja organisasi. Karena konteks kinerja di Kementerian Keuangan adalah Indikator Kinerja Utama yang diatur dalam KMK nomor 467/KMK.01/2014 tentang Pengelolaan Kinerja di Kementerian Keuangan. Simpulan dari penelitian ini, 1) implementasi kemampuan PS belum sesuai dengan tujuan program, 2) kemampuan PS dibutuhkan organisasi untuk setiap pegawai, 3) hasil pelatihan PS mendukung pekerjaan tetapi belum dapat dinyatakan mendukung kinerja organisasi.

Kata kunci: kontribusi, *public speaking*, pelatihan *public speaking*

PENDAHULUAN

Pelatihan memiliki peran strategis untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) yaitu SDM yang profesional baik memiliki kompetensi, sikap dan perilaku yang diharapkan sesuai dengan tugas yang diamanahkan kepada SDM tersebut. Kompetensi menurut PMK Nomor 291/PMK.01/2017 adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dikembangkan untuk memimpin dan/atau mengelola unit organisasi. Kompetensi dalam peraturan tersebut diarahkan pada kompetensi manajerial. Sehubungan dengan hal tersebut, maka tepatlah perlu adanya desain pelatihan yang mempersiapkan kompetensi para manajer di lingkungan Kementerian Keuangan. Pelatihan *Public Speaking for Professional Leader* (selanjutnya akan disebut dengan PPS) merupakan program pelatihan yang diselenggarakan di Balai Diklat Kepemimpinan Magelang sejak Tahun 2016 sampai dengan saat kajian ini dilakukan peneliti. Pelatihan ini didesain bertujuan membentuk suatu kompetensi bagi para pejabat eselon III dan eselon IV di bidang kecakapan berkomunikasi. Adapun jumlah pegawai yang telah mengikuti pelatihan ini sebanyak 472 orang dari berbagai unit eselon 1 di lingkungan Kementerian Keuangan

Program PPS sudah dilakukan evaluasi pasca diklat tahun 2017 dan evaluasi pasca pembelajaran tahun 2018, namun belum dilakukan evaluasi tentang bagaimana kontribusi PPS terhadap organisasi. Oleh karena itu, untuk mendukung hal tersebut dilakukan kajian pendahuluan menggunakan alat evaluasi CIPP (Lampiran 1). Alasan melakukan kajian pendahuluan untuk mempermudah dalam menetapkan hal-hal yang diukur kontribusinya terhadap organisasi. Berdasarkan Lampiran 1, PPS dari berbagai sisi, yaitu: (1) sisi *context* terdapat beberapa hal yang menjadi perhatian utama yaitu: standar kompetensi yang ditetapkan belum merujuk pada nama pelatihan. PPS ditujukan bagi para pejabat eselon III dan eselon IV, tetapi standar kompetensi belum disesuaikan dengan PMK Nomor 219/PMK.01/2017 tentang Penilaian Kompetensi Manajerial Melalui Assesment Center di Lingkungan Kementerian Keuangan. Kompetensi di Lingkungan Kementerian Keuangan sudah dilakukan pengaturan pada kamus kompetensi pada peraturan tersebut. Lebih lanjut, apabila mengacu pada peraturan tersebut perlu diselaraskan desain pelatihan bagi para pejabat struktural; (2) dari sisi *input* menunjukkan kurang konsistensi dalam prasyarat peserta pelatihan. Data menunjukkan sejumlah 92 orang bukan pejabat struktural dan terdapat 14 orang yang tidak teridentifikasi (hal ini dimungkinkan kesalahan input pada aplikasi Semantik pada proses registrasi peserta). Dengan adanya sejumlah 92 orang bukan pejabat struktural mengakibatkan keingintahuan lebih lanjut apakah PPS bermanfaat bagi mereka dan memiliki manfaat pula bagi organisasi; (3) dari sisi *process* sudah dilakukan proses pembentukan dari aspek kognitif, attitude, maupun

psikomotorik sekaligus melalui desain metode dan media yang diterapkan; dan (4) dari sisi product belum dapat diketahui pembentukan kompetensi yang terukur sehingga peserta dapat dinyatakan “kompeten”, sehingga selesai pelatihan tidak dapat dinyatakan bentuk kelulusan pelatihan. Berdasarkan kajian pendahuluan tersebut maka dari sisi *context* dan *input* menjadi perhatian utama. Kondisi penetapan standar kompetensi yang belum valid diikuti dengan kondisi peserta yang bukan menjadi bagian dari target pembentukan kompetensi. Kedua hal inilah yang akan menjadi acuan dalam kajian ini.

Selain itu, PPS juga sudah dilakukan evaluasi pasca pembelajaran yang mengacu pada Per-1/PP/2018. Hasilnya menunjukkan bahwa para peserta PPS mampu mengimplementasikan hasil proses belajar di Balai Diklat Kepemimpinan Magelang. Hasil evaluasi memang sudah menunjukkan hasil implementasi, tetapi berdasarkan kajian pendahuluan menunjukkan fakta peserta yang bukan pejabat struktural. Hal ini berarti apakah PPS dapat ditujukan pada setiap pegawai atau khusus para pejabat struktural saja.

Penelitian memiliki rumusan masalah “bagaimanakah kontribusi pelatihan *Public Speaking for Professional Leader* dalam organisasi?” Kontribusi yang mencakup dari aspek *kognitif*, *attitude* sekaligus *psikomotorik* peserta di intansi masing-masing. Adapun ruang lingkupnya adalah: 1) periode kajian dilakukan sejak awal Februari 2019 sebagai kajian pendahuluan, dan 2) unsur-unsur yang diteliti mencakup: dokumen yang berhubungan dengan pelaksanaan PPS. Tujuan penelitian ini mengetahui kontribusi implementasi hasil pelatihan *Public Speaking for Profesional Leaders* tahun 2016-2018.

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kontribusi Pelatihan

Diklat didesain, dikemas, dan diselenggarakan agar menghasilkan sesuatu bagi organisasi dalam rangka memfasilitasi pegawai yang berhubungan dengan kompetensinya (Noe, 2008; Wexley & Latham, 1991). Biech (2005) menyatakan bahwa:

training also helps people and organizations manage change. Because organizations are continuously changing techniques, goals, equipment, people, and locations, all member of the workforce require training to support these changes.

Hal ini diartikan diklat berpengaruh pada keberlangsungan organisasi di masa depan. Diklat tidak hanya membentuk perubahan pada pegawai tetapi juga pada organisasi. Oleh karena itu, PPS pun perlu diukur hasil belajarnya, sekurang-kurangnya apakah dapat diimplementasikan atau tidak di unit asal peserta. Pengukuran tingkat prestasi kerja yang

mengarah pada sasaran terdapat empat ukuran yang dapat digunakan (Mangkunegara,2001) yaitu: 1) kualitas (seberapa baik seorang pegawai mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan); 2) kuantitas (seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya dengan dilihat kecepatan kerja pegawai itu masing-masing); 3) kehandalan (seberapa jauh pegawai mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat dan tanpa ada kesalahan); dan 4) sikap (kemampuan individu untuk dapat melaksanakan pekerjaan yang sedang dilakukan).

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis yang diterjemahkan oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2004) yaitu: a) faktor kemampuan dan b) faktor motivasi. Yang dimaksud faktor kemampuan adalah secara psikologis kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan nyata (*knowledge and skill*). Sedangkan faktor motivasi adalah sikap pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Mahmudi (2005) berpendapat berbeda terkait faktor-faktor pendukung, yaitu: a) faktor personal (pengetahuan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki individu); b) faktor kepemimpinan (kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan pimpinan); c) faktor tim (kualitas dukungan dan semangat yang diberikan rekan satu tim, sikap saling percaya dan menjaga kekompakan); dan d) faktor sistem (sistem kerja, fasilitas kerja, proses organisasi dan kultur kerja organisasi).

B. Pelatihan *Public Speaking For Professional Leaders*

BDPim sejak tahun 2016 sudah menyelenggarakan PPS berdasarkan desain kurikulum yang sudah direvisi sebanyak dua kali. Revisi kurikulum terakhir dilakukan awal Tahun 2018 dan digunakan sebagai panduan penyelenggaraan pelatihan di BDPim. Hal-hal yang menjadi dasar penyelenggaraan PPS mencakup sebagai berikut:

Standar kompetensi yang diharapkan dari pelatihan ini adalah dalam rangka:

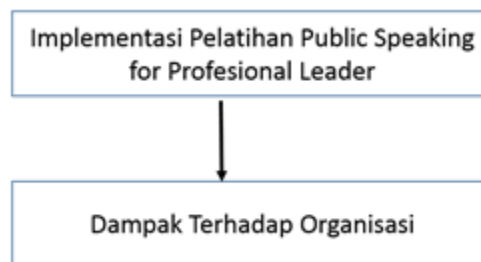
- 1) mengatasi gangguan kecemasan dan mempersiapkan kondisi psikologis baik sebelum maupun saat melakukan *public speaking* yaitu dalam bentuk:
 - a) meningkatkan rasa percaya diri sebagai pembicara dan merasa nyaman di atas panggung *public speaking*;
 - b) memperkenalkan diri dan menumbuhkan *initial credibility* kepada audien;
 - c) membangun *rapport*, *chemistry*, dan *eye contact* dengan audien.
- 2) menerapkan teknik-teknik *public speaking* dalam kegiatan *public speaking* yaitu dengan cara:

- a) menjelaskan manfaat dan arti penting materi yang akan disampaikannya kepada audien dalam suatu kegiatan *public speaking*;
 - b) membangun ketertarikan dan keterikatan *chemistry* dengan audien dengan menyampaikan *opening* yang atraktif;
 - c) mengucapkan artikulasi kata dengan jelas dan olah *vocal* yang baik;
 - d) menggunakan pilihan kata dan gaya bahasa yang sesuai situasi;
 - e) menyusun kerangka *public speaking*;
 - f) menyampaikan kisah (*story telling*) terkait pesan tertentu dalam *public speaking* yang menggugah emosi audien;
 - g) menyampaikan analogi/ metafora terkait pesan tertentu dalam *public speaking* yang memudahkan pemahaman audien;
 - h) menyampaikan hasil analisis yang argumentatif yang persuasif dalam *public speaking*;
 - i) menggerakkan audien untuk melakukan permainan dan menggali hikmah dibalik permainan tersebut;
 - j) menyampaikan *closing* yang berkesan dan mampu mengikat komitmen audien untuk melaksanakan pesan dalam *public speaking*.
- 3) membuat dan menggunakan alat bantu visual yang efektif dalam *public speaking* seperti misalnya dengan cara:
- a) membuat slide atau meta-plan set yang efektif dan menarik;
 - b) menayangkan alat bantu visual secara tepat waktu, harmonis dengan pembahasan, dan impresif.

Materi pelatihan beserta jam pelatihannya adalah sebagai berikut: 1) Pengantar Public Speaking (3JP), 2) Teknik Public Speaking (6JP), dan 3) Alat Bantu Visual (2JP). Metode pembelajaran yang digunakan secara garis besar menerapkan proses pembelajaran teori (meyampaikan materi) dan praktik dalam bentuk sebagai berikut: 1) mikrolab, 2) minilab, 3) makrolab, dan 4) coaching clinic Media pembelajaran yang digunakan adalah ruang belajar di Balai Diklat Kepemimpinan dengan fasilitas video shooting dan ruang eksternal di luar Balai Diklat Kepemimpinan dengan fasilitas *video shooting*.

Peserta pelatihan ini sedianya adalah para pejabat eselon III dan IV di lingkungan Kementerian Keuangan yang diusulkan oleh instansi yang bersangkutan. Akan tetapi sebagaimana tampak pada Lampiran 1, selama tahun 2016-2018 terdapat 92 (dan 14) peserta yang diusulkan oleh instansi yang bersangkutan meskipun mereka belum menduduki jabatan ketika mengikuti pelatihan.

Pengajar dalam pelatihan ini adalah sebagai berikut: 1) *Lead instructor*, 2) *coach*, dan 3) praktisi. Evaluasi peserta dilakukan dengan buku raport oleh masing-masing *coach* pada setiap sesi praktek sehingga perkembangan *skill* peserta selalu terpantau. Peserta yang mengikuti PPS akan mendapatkan sertifikat dengan predikat “telah mengikuti”. Adapun dilakukan pre dan post test bukan dilakukan dalam pengukuran kompeten atau tidak kompeten. Cakupan kurikulum inilah yang menjadi landasan untuk mengetahui bagaimana kontribusi hasil PPS terhadap organisasi. Kemampuan *public speaking* yang dicapai peserta pelatihan apakah mampu memberi daya dukung yang tepat untuk organisasi. Dalam penelitian ini menggunakan alur berpikir sebagai berikut:



Gambar 1 Kerangka Berpikir

Pada Gambar 1 menyatakan bahwa kajian ini ingin mengetahui sejauh mana implementasi PPS yang sudah diselenggarakan di BDPim Magelang. Kemudian berdasarkan implementasi tersebut maka ingin mengetahui pula bagaimana dampaknya terhadap organisasi.

METODOLOGI PENELITIAN

Kajian ini merupakan penelitian kualitatif. Pada kajian pendahuluan menggunakan alat evaluasi CIPP sebagai dasar mendesain faktor-faktor kontribusi yang akan diukur terhadap organisasi. Hasil kajian pendahuluan menunjukkan fakta dua hal utama menjadi perhatian untuk mengukur kontribusi yaitu kondisi penetapan standar kompetensi yang tepat untuk para pejabat struktural (sisi *context*) dan kondisi fakta peserta bukan pejabat struktural menjadi peserta pelatihan (sisi *input*).

Sehubungan jumlah peserta PPS sampai dengan tahun 2018 sebanyak 472 orang. Kemudian, diperoleh data lebih lanjut bahwa terdapat 92 peserta bukan pejabat dan 14 orang data error pada aplikasi Semantik. Oleh karena itu berdasarkan hasil kajian pendahuluan maka

responden yang dipilih pada proses pendekatan kualitatif adalah peserta bukan pejabat struktural.

Selain itu, kriteria responden adalah a) nilai *pre-post*, dan/atau b) hasil raport (pemberian penghargaan *best performance*). Kriteria responden atasan dan *peers* akan mengikuti dari kriteria peserta terpenuhi terlebih dahulu. Namun, karena sumber data hasil raport tidak diperoleh maka kriteria pemilihan responden hanya berdasarkan nilai *pre-post* dan status pelaksana ketika mengikuti PPS.

Populasi dan Sampel penelitian ini adalah jumlah alumni peserta PPS dari tahun 2016-2018 adaah 472 orang. Jumlah alumni yang akan digunakan adalah para peserta pejabat eselon IV atau III sebanyak 366 orang, 92 orang bukan pejabat, dan 14 orang data error aplikasi Semantik. Pengambilan sampel terhadap 92 orang menggunakan cara *propotional sampling*

Tabel 1 Jumlah Sampel yang Dipilih Secara Proportional

Unit	Peserta		
	Pejabat	Staff	?
DJPBN	33	17	3
DJKN	46	7	1
DJBC	75	1	1
DJP	47	7	1
BPPK	45	45	1
DJPPR	22	2	0
DJPK	5	2	0
DJPU	2	0	0
DJA	58	8	6
SETJEN	14	3	1
ITJEN	8	0	0
BKF	11	0	0
Jumlah	366	92	14

Sumber: Diolah dari Balai Diklatpim, 2019.

Adapun kriteria peserta bukan pejabat dari unit eselon 1 dengan jumlah peserta di atas lima orang (baik data peserta maupun data *error*). Adapun eselon I tersebut adalah: a) DJPb, b) DJKN, c) BPPK, dan d) DJA. Eselon I DJA terpilih karena jumlah data *error* yang tinggi (diatas lima). Kemudian dipilih lagi berdasarkan sebagai berikut : a) hasil *pre-post test*, dan b) hasil rekapitulasi peserta *best performance* tiap angkatan. Responden terpilih minimal satu orang dari tiap-tiap eselon I.

Dalam kajian ini akan dilakukan teknik oberservasi *participant*, wawancara mendalam, studi dokumentasi dan triangulasi. Tahap awal untuk mengetahui apa yang akan diukur kontribusi

terhadap organisasi maka dilakukan proses *Focus Group Discussion* (FGD) yang melibatkan pihak yang memiliki kewenangan pengembangan pegawai dari eselon I yaitu DJPb, DJKN, DJA, dan BPPK (nantinya disebut SME atau *Subject Matter Expert*). Materi FGD adalah data dokumentasi yang berkaitan dengan PPS, hasil kajian pendahuluan, dan draft instrumen penelitian yang akan disiapkan peneliti. Adapun sebelum FGD dilaksanakan, materi yang akan dibahas disampaikan kepada para SME melalui email pribadi SME. Rencana pelaksanaan FGD adalah akhir bulan Juni 2019 yang dilakukan secara tatap muka langsung di Jakarta atau melalui *video conference*. Hasil FGD diharapkan sekaligus sebagai proses validasi instrumen penelitian. Kemudian dilakukan observasi terhadap responden terpilih, Hal-hal yang akan diobservasi adalah kesesuaian *kognitif, attitude, dan psikomotorik* responden dari hasil pelatihan dengan implementasi di instansi. Namun, peneliti menyadari tingkat kesulitan observasi ini karena harus disesuaikan dengan kondisi nyata responden sedang mengimplementasikan hasil PPS. Berdasarkan tingkat kesulitan tersebut, maka peneliti akan melakukan wawancara mendalam terhadap responden. Supaya memperkuat dalam proses analisis data maka juga dilakukan wawancara terhadap atasan responden dan peers responden. di instansi. Dari hasil observasi dan wawancara maka akan dilakukan triangulasi. Adapun triangulasi yang akan dilakukan adalah triangulasi sumber. Peneliti akan melakukan triangulasi data kepada SME. Instrumen Penelitian berupa lembar observasi dan panduan wawancara. Lembar observasi diadopsi dari proses pendahuluan, proses inti, dan proses penutup dari indikator keahlian PS. Sedangkan panduan wawancara mengacu pada aspek: 1) kualitas, 2) kuantitas, 3) kehandalan, 4) sikap, dan 5) sistem organisasi. Wawancara (panduan wawancara dikembangkan dari berbagai sumber baik dari KAP PPS, Kisi-kisi EPASPEM, hasil penelitian Mangkunegara (2011), dan hasil penelitian Mahmudi (2005)) dilakukan setelah proses pengisian angket oleh para alumni PPS, atasan alumni, dan peers alumni. Responden wawancara terhadap empat wakil unit eselon 1 dan setiap unit tersebut sebanyak tiga orang yaitu alumni PPS, atasan langsung alumni, dan peers alumni. Dengan demikian jumlah responden yang diwawancarai sebanyak dua belas (12) orang. Wawancara akan menggunakan pedoman wawancara yang berisi sejumlah pertanyaan atau pernyataan yang meminta untuk dijawab atau direspon oleh peserta. Dokumen-dokumen yang diperlukan pada penelitian ini antara lain: 1) KAP PPS Tahun 2016-2018, 2) SK Penyelenggaraan Tahun 2016-2018, 3) Hasil Pre Post Test Tahun 2016-2018, 4) Soal Pre Post Test Tahun 2016-2018, dan 5) Hasil rekapitulasi raport peserta Tahun 2016-2018. Sebelum langkah analisis data, dilakukan validasi instrumen terlebih dahulu. Adapun validasi yang dilakukan adalah validasi isi yang meliputi aspek petunjuk, aspek cakupan/substansi, dan aspek bahasa. Validator yang dilibatkan dalam kajian akademis ini adalah pihak yang memiliki

kewenangan dalam pengembangan pegawai. Hasil dari validasi tersebut menjadi acuan terhadap instrumen-instrumen yang digunakan apakah langsung digunakan atau melalui proses revisi terlebih dahulu. Langkah-langkah analisis data menurut Creswell (2010) adalah: 1) mengolah dan mempersiapkan data untuk dianalisis yaitu data berupa dokumen tentang Pelatihan *Public Speaking for Professional Leaders* bersumber dari Balai Diklatpim Magelang dan data berupa angket hasil peserta maupun wawancara dengan pihak-pihak yang berhubungan dengan peserta PPS; 2) membaca keseluruhan data dari dua sumber data tersebut; 3) menganalisis lebih detail dengan men-*coding* data; 4) menerapkan proses *coding* untuk mendeskripsikan setting, orang-orangm kategori-kategori, dan tema yang akan dianalisis karena perlu dikelompokkan jawaban hasil wawancara dari atasan langsung maupun peers dan peserta PPS; 5) tunjukkan bagaimana deskripsi dan tema ini akan disajikan kembali dalam narasi/laporan kualitatif; dan 6) menginterpretasi atau memaknai data dengan mengacu pada pengukuran kontribusi PPS terhadap organisasi.

Kemudian, untuk mempermudah dalam penggalian data pada saat wawancara ,ala disusun *mapping* dari alay evaluasi CIPP dan indikator wawancara. Pada Tabel 2 berikut menyatakan bahwa setiap aspek pada hasil kajian pendahuluan akan dihubungkan dengan informasi dari sisi kualitas, sisi kuantitas, sisi sikap, dan sisi sistem organisasi. Adapun analisis data pada kajian ini dilakukan dengan tahap sebagai berikut: a) reduksi data, b) penyajian data, c) penarikan simpulan.

Tabel 2 Mapping Kajian Pendahuluan ke Panduan Wawancara

Kajian Pendahuluan			Panduan Wawancara	
Context	Tujuan Program Konsep Professional Leader Kompetensi Public Speaking (mengacu 8 standar pendidikan)	C --> Kualitas	Kualitas	Penampilan berkesan profesional sebagai Public Speaker Implementasi kompetensi Public Speaking Pesan dapat diterima oleh audiens Audiens antusias dari awal hingga akhir Audiens merasakan manfaat setelah memperoleh informasi
		C --> Kuantitas		
		C --> Sikap		
		C --> Sistem		
Input	Pejabat Eselon III & IV Pelaksana	I --> Kualitas	Kuantitas	Pertama kali mengimplementasikan Public Speaking Terakhir kali mengimplementasikan Public Speaking Tingkat volume penugasan Public Speaking Setiap event kantor selalu mendapat kesempatan pertama Penugasan kegiatan internal atau eksternal
		I --> Kuantitas		
		I --> Sikap		
		I --> Sistem		
Process	Dimulai Pre test Penyampaian Teori Mikrolab Minilab Makrolab Coaching Clinic Diakhiri Post Test Proporsi KAP (Kognitif:Attitude:Psikomotorik)	Pc --> Kualitas	Sikap	Kesiapan setiap menerima penugasan Persiapan yang dilakukan sebelum tampil sebagai Public Speaker Berbagi peran dengan tim ketika mendapat penugasan Pertanggungjawaban ketika melaksanakan tugas
		Pc --> Kuantitas		
		Pc --> Sikap		
		Pc --> Sistem		
Product	Hasil Pre Post Test Hasil Best Performance	Pd--> Kualitas	Sistem Organisasi	Kompetensi Public Speaking mendukung prestasi kerja Kompetensi Public Speaking mendukung kinerja individu Kompetensi Public Speaking mendukung kinerja organisasi Kompetensi Public Speaking menjadi perhatian organisasi Organisasi mendukung terlaksananya implementasi PS Organisasi memberikan penghargaan atas kompetensi PS
		Pd--> Kuantitas		
		Pd--> Sikap		
		Pd--> Sistem		

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

A. Analisis

Instrumen penelitian ini berupa kuesioner untuk memperoleh data awal responden, kemudian dilanjutkan dengan proses wawancara. Kedua instrumen tersebut melalui proses FGD (*Focus Group Discussion*) terlebih dahulu dengan para *expert* atau pakar di bidang pengembangan pegawai pada unit eselon 1 di lingkungan Kementerian Keuangan. Adapun FGD dilaksanakan di Gedung B105 Sekeriat BPPK, Jalan Purnawarman No 99, Kebayoran Baru, Jakarta Selatan. FGD dihadiri oleh para pihak yang memiliki kewenangan dalam pengembangan pegawai (selanjutnya disebut *expert*) dari empat unit eselon 1 yaitu: 1) Direktorat Jenderal Anggaran, 2) Direktorat Jenderal Perbendaharaan, 3) Direktorat Jenderal Kekayaan Negara, dan 4) Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan. *Expert* yang dimaksud adalah para pejabat eselon III yang memiliki kewenangan di bidang pengembangan pegawai.

Hasil FGD secara ringkas sebagai berikut: 1) keterampilan *Public Speaking* belum dapat diukur tersendiri sebagai capaian kinerja, masih menjadi bagian dari tugas utama satker, 2) komponen pertanyaan kuesioner maupun wawancara perlu dilakukan perbaikan, 3) validasi *expert* dilakukan setelah selesai revisi terhadap instrumen, dan 4) ditetapkan satu calon responden dari masing-masing unit eselon 1 berdasarkan tahun mengikuti pelatihan (sekitar tahun 2016-2017) dan nilai *pre post test*. Adapun komponen pertanyaan instrumen yang perlu dilakukan perbaikan adalah pilihan jawaban diganti dengan dua pilihan (Ya atau Tidak) yang diikuti dengan alasan pemilihan jawaban tersebut. Kemudian, setelah dilakukan perbaikan maka dilakukan validasi dengan hasil, sebagai berikut: a) Validasi kuesioner dapat dilakukan tanpa revisi, dan b) validasi panduan wawancara dilakukan dengan revisi terkait dengan penyempurnaan bahasa. Adapun kuesioner digandakan dalam bentuk cetak, disampaikan melalui alamat surat masing-masing responden satu minggu sebelum proses wawancara.

Karakteristik Responden

Tabel 3 Data Awal Responden

Karakteristik	Alumni				Rekan Alumni				Atasan Alumni			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Jenis Kelamin	L	L	P	L	L	L	L	L	P	P	L	L
Umur												
>25-35	*	*	*		*	*	*		*			
>35-45								*		*		
>45				*							*	*
Pangkat	III/C	II/d	III/b	III/d	III/C	III/A	II/d	III/B	III/C	III/B	IV/B	IV/B
Jabatan th 2016	Pel	Pel	Pel	Pel								
Jabatan th 2019	Pel	Pel	Pel	Ese4	Pel	Pel	Pel	Pel	Ese4	Ese4	Ese4	Ese3
Ikut Pelatihan Tahun	2016	2016	2017	2017								
Pendidikan	D4/S1	D3	D4/S1	S2	D4/S1	D4/S1	D3	D4/S1	S2	S2	S2	S2
Mengenal Alumni Sejak					2019	2018	2016	2007	2018	2018	2017	20015

Sumber: data

primer, 2019

Responden berasal dari empat unit eselon 1 yaitu: 1) Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan, 2) Direktorat Jenderal Perbendaharaan, 3) Direktorat Jenderal Kekayaan Negara, dan 4) Direktorat Jenderal Anggaran. Setiap unit terdiri dari: satu orang alumni, satu orang rekan alumni, dan satu orang atasan langsung. Jumlah keseluruhan responden adalah 12 orang. Dari sisi usia alumni (data responden unit 4), hanya satu orang di atas 45 sekaligus menampilkan data memiliki pangkat paling tinggi. Data responden tersebut juga yang menunjukkan data perubahan jabatan pada tahun 2019, menjalani promosi jabatan menjadi struktural eselon IV. Usia alumni dari unit 2 satu-satunya berpangkat golongan II, karena keikutsertaan sudah memiliki tujuan berbeda dengan alumni lainnya, yaitu diproyeksikan sebagai calon *trainer*, bukan *leader*. Namun, kurikulum khusus untuk unit 2 seharusnya disesuaikan untuk calon trainer tidak disediakan Balai Diklatpim Magelang. Artinya, hal ini menimbulkan pertanyaan lebih lanjut apakah hasil pelatihan dipengaruhi kurikulum yang disediakan. Lebih jauh akan diperoleh data melalui penggalian informasi melalui wawancara.

Apabila dikaitkan dengan keterlibatan atasan langsung, menunjukkan fakta unit 4 sudah mengenal responden tersebut sudah lama (tahun 2015), demikian pula rekan alumni durasi waktu mengenal sejak tahun 2007. Kondisi ini menjadikan peneliti ingin mengetahui lebih jauh apakah ada hubungannya dengan dilibatkannya alumni menjadi peserta PPS di Balai Diklatpim Magelang. Data awal pada Tabel 10 ini menjadi sumber untuk menggali lebih jauh, faktor apa yang membedakan responden unit 4 ini dengan responden dari unit lainnya.

Data Kuesioner

a) Bagian A

Hasil bagian A menunjukkan bahwa: 1) uraian jabatan alumni saat ini memerlukan keahlian PS sebesar 92%, 2) penunjukan seluruh alumni sebagai peserta PPS sudah tepat (100%), 3) program PPS secara keseluruhan meningkatkan kompetensi alumni sebesar 92%, 4) unit instansi memberikan kesempatan kepada seluruh alumni untuk menerapkan PPS (100%), dan 5) atasan alumni seluruhnya menghargai peningkatan kompetensi alumni (100%).

Hasil tersebut selaras dengan penunjukan para alumni sudah tepat. Penunjukan tersebut ada yang bersifat kelas homogen ataupun bergabung dengan kelas reguler. Alasan diadakannya kelas homogen pastinya atas permintaan unit asal (khusus unit 2). Expert unit 2 memberikan konfirmasi alasan permohonan kelas homogen yaitu untuk membentuk kompetensi bagi tenaga *trainer capacity building* di unit eselon 1.

Data awal juga menyajikan fakta bahwa pelatihan PS mampu meningkatkan kompetensi para alumni. Sekembalinya pada unit, unit asal memberikan kesempatan unit untuk menerapkan PS. Selain itu, apresiasi dari atasan langsung dan rekan atas peningkatan kemampuan PS memiliki peran penting pada data awal ini. Bagian A menyajikan fakta secara ringkas bagaimana penting tidaknya keahlian PS sampai dengan pernyataan dari unit asal alumni yang mendukung penerapan keahlian tersebut. Adapun hasil yang tidak menunjukkan 100% karena pada unit 4 (rekan alumni) tidak menganggap perlu bagi alumni untuk mengikuti PPS karena sudah dianggap kompeten (menurut persepsi rekan alumni). Sedangkan pada unit 2 (atasan alumni) menyatakan hasil yang diinginkan adalah sebagai trainer, sehingga ketika dikonfirmasi ketersediaan kurikulum tidak berbeda pada diklat PPS yang ada, maka unit 4 menyatakan belum sesuai dengan harapan capaian kompetensi yang dihasilkan sebagai trainer.

b) Bagian B

Kemudian pada Bagian B adalah untuk mengetahui seberapa besar materi PS telah atau dapat dikuasai alumni, selain itu juga sejauh mana keterampilan alumni meningkat. Pada bagian ini dilakukan pengujian validitas dan reabilitas instrumen terlebih dahulu. Berdasarkan perhitungan menggunakan Ms-Excel diperoleh fakta bahwa dari 25 pertanyaan, item yang valid ada 23 pertanyaan dan yang tidak valid ada 2 pertanyaan yaitu nomor 6 dan 17. Item yang tidak valid artinya bahwa item tersebut tidak mampu mengukur apa yang harusnya diukur. Untuk pertanyaan nomor 6 dan 17 dinyatakan tidak valid karena r lebih kecil dari 1,81. Sedangkan reliabilitas, hasil pengujian menghasilkan simpulan bahwa item pertanyaan bersifat reliabel tingkat reliabilitas 0,867 dengan batas tingkat 0,6 yang artinya instrumen ini dapat digunakan untuk penelitian. Hasil validitas menyatakan bahwa pertanyaan nomor 16 (artikulasi yang jelas dan tidak menimbulkan makna lain ketika melakukan public speaking) dan 17 (jenak atau *pause* yang tidak mengganggu ketika melakukan public speaking) dinyatakan tidak valid

berdasarkan uji validitas. Namun, secara keseluruhan kuesioner ini dapat dilanjutkan dalam penelitian.

Dari hasil kuesioner, menunjukkan rata-rata di atas skor 3,00. Namun, pada pertanyaan nomor 5 tentang penggunaan bahasa yang dapat menghidupkan suasana serta pertanyaan no 11 tentang penggunaan sesi tanya jawab mendapatkan skor 2,75. Data menunjukkan pada alumni unit 1, hampir secara keseluruhan responden tersebut memberikan skor rata-rata 2. Di sisi lain, penilaian rekan dan atasan alumni terhadap responden tersebut rata-rata 3. Hasil kuesioner dari unit 1 baik alumni dan rekan menjadi hal menarik yang akan digali pada proses wawancara.

Sedangkan untuk unit lainnya, rata-rata memberikan respon pada skor 3,00; hal ini dapat diartikan bahwa alumni unit 2,3, dan 4 rata-rata sudah terdapat peningkatan kompetensi PPS dan dari sisi alumni sudah ada peningkatannya percaya diri setelah mengikuti PPS.

c) Bagian C

Bagian ini merupakan catatan perilaku alumni setelah mengikuti pelatihan yang dilakukan di tempat kerja atau unit asal. Data yang tersaji menyajikan kondisi yang unik, pada responden unit 1, alumni banyak menyatakan “Tidak” pada lima dari sembilan pertanyaan. Disisi lain, atasan langsungnya mengamati alumni responden unit 1 ini “baik-baik” saja, karena berpendapat “Ya”. Kemudian, pada responden alumni unit 2 menyatakan seluruh jawabannya adalah “Ya”, tetapi atasan langsung berpendapat lain terkait ketepatan alat bantu visual, teknik vokal, bahasa tubuh, dan melakukan penutupan ketika menerapkan PS. Namun, seluruh responden menyatakan terdapat peningkatan rasa percaya diri pada responden alumni.

Lebih lanjut disajikan dengan menggunakan modus, untuk mempermudah proses analisis, sebagai berikut. 1) tingkat percaya diri alumni diyakini seluruh responden (100%); 2) persiapan alumni cukup sebelum melakukan *public speaking* (92%); 3) alumni mempersiapkan alat bantu (92%); 4) alumni melakukan pembukaan yang memikat (75%); 5) alumni menyampaikan materi dengan sistematis (92%); 6) alat bantu visual sesuai yang digunakan (92%); 7) alumni memperhatikan teknik vokal dalam penyampaian (83%); 8) alumni memperhatikan bahasa tubuh dalam penyampaian (83%); dan 9) alumni melakukan penutupan yang berkesan bagi para audiens (67%).

Fakta yang ada dengan tingkat modus 100% hanya pertanyaan nomer 1. Pada 12 responden, ditunjukkan fakta bahwa alumni unit 1 sering menyampaikan pernyataan “Tidak”, diikuti rekan alumni pada unit 1 dan unit 4 serta atasan alumni unit 2. Hal inilah yang akan lebih digali dalam proses wawancara. Praduga awal dari data bagian C adalah kondisi alumni unit 1 yang tidak percaya diri atau belum dioptimalkan unit, sedangkan kondisi alumni unit 2 sedari awal diproyeksikan sebagai trainer sehingga tuntutan atasan langsung belum semua dapat terpenuhi.

Sedangkan kondisi rekan alumni unit 1 dimungkinkan karena belum mengenal lama alumni, sebaliknya rekan alumni unit 4 karena sudah mengenal lama sehingga menyampaikan ekspektasi riil yang diharapkan kepala alumni.

d) Bagian D

Bagian D adalah ingin mengetahui keahlian PS berpengaruh atau tidak pada pekerjaan dan kinerja. Selain itu juga apakah PS mendukung ketercapaian hasil kerja, apakah pekerjaan para alumni sudah sesuai dengan keahlian PS yang dimiliki. Lebih jauh, ingin diketahui pula bagaimana alumni menyampaikan gagasan dan mengkomunikasikan dengan pihak lain. Bagian D juga disajikan menggunakan modus, untuk mempermudah dalam proses analisis sebagai berikut: 1) berpengaruh pada peningkatan kinerja alumni (100%); 2) berpengaruh pada peningkatan kinerja kantor alumni (75%); 3) alumni mampu mencapai hasil kerja dan merasa senang dan puas (92%); 4) pekerjaan alumni saat ini sudah sesuai dengan keterampilan alumni (75%); 5) alumni merasa mampu menyampaikan ide atau gagasan dengan baik (92%); 6) alumni mampu mengkomunikasikan urusan pekerjaan alumni dengan rekan atau atasan dengan baik (92%); dan 7) alumni lebih mampu meraih target kerja yang ditetapkan (75%). Pertanyaan yang diberikan respon 100% hanya pertanyaan nomor 1 berhubungan dengan diri pribadi alumni, ketika dihubungkan dengan unit atau instansi mulai beragam respon yang diberikan. Hal inilah yang harus digali dalam proses wawancara.

Seluruh responden dari empat unit eselon 1 sepakat bahwa keahlian PS yang diperoleh dari pelatihan berpengaruh pada pekerjaan di unit asal. Namun, terkait dengan apakah berpengaruh pada kinerja, atau pun apakah pekerjaan saat ini sudah sesuai dengan keahlian PS responden alumni unit 1 dan 3 menyatakan "Tidak". Demikian pula terkait dengan apakah keahlian PS berakibat mencapai target kerja lebih mampu diraih, kedua responden tersebut menyatakan "Tidak". Atasan langsung alumni unit 2 bahkan menyatakan "Tidak" pada enam pertanyaan. Dengan kata lain menurut responden tersebut, keahlian PS hanya pendukung pekerjaan utama yang bersifat teknis, tidak atau belum dapat diukur ketercapaian kinerjanya secara mandiri terpisah.

Data Wawancara

Hasil wawancara terhadap 12 (dua belas) orang dilakukan pada hari Senin tanggal 16 September 2019. Seharusnya terjadwal tanggal 16 September 2019 (untuk unit 1 dan unit 2) dan tanggal 19 September 2019 (untuk unit 3 dan unit 4). Wawancara dilakukan pada unit responden, secara bergantian antara peneliti dengan responden alumni, responden rekan alumni, dan responden atasan langsung alumni. Sehubungan menjaga kerahasiaan responden,

maka tidak dilakukan dokumentasi gambar, hanya dokumentasi suara. Adapun urutan respondennya penomoran unitnya sama dengan data kuesioner

a) Kualitas

Dari empat responden alumni, hanya satu orang yang sedari awal dipersiapkan sebagai trainer. Hal ini berakibat dalam menggali informasi jauh lebih banyak dibanding tiga responden lainnya. Responden unit 2 lebih sering menerapkan ilmu PS dalam setiap penampilan sebagai trainer. Namun, apabila tidak dibatasi harus sebagai penampil di forum resmi dan dikondisikan sebagai pemateri maka seluruh responden alumni dinilai baik rekan dan atasan sudah memiliki penampilan awal profesional. Apabila ada rasa tidak percaya diri (responden alumni unit 1 dan 3) karena faktor usia dan status sebagai pelaksana.

Setiap responden alumni juga diberikan pendapat rekan dan atasan mampu membawakan suasana yang “hidup” pada awal penampilan. Demikian pula terkait dengan informasi yang disampaikan dapat diterima dengan baik. Atasan alumni dari unit 1 bahkan mempercayai penuh kepada responden alumni unit 1 apabila harus menghadapi stakeholder yang “sulit”. Lebih lanjut, para responden alumni dapat diterima dengan baik dari awal sampai dengan akhir, dan pihak pengguna pun dapat merasakan manfaat kehadiran responden alumni.

b) Kuantitas

Seperti halnya indikator kualitas, maka pada indikator kuantitas pun berpengaruh pada kuantitas implementasi hasil PS. Latar belakang keikutsertaan unit 2 dalam pelatihan memang disiapkan sebagai trainer, maka kuantitas responden alumni unit 2 lebih banyak kuantitasnya dari tiga responden alumni lainnya. Bahkan tidak hanya sebagai penampil, tetapi diberi kepercayaan unit setiap memerlukan keahlian PS kepada yang bersangkutan. Intensitas penerapan PS dari empat unit responden ini secara umum menerapkan sesuai dengan karakteristik masing-masing unit. Artinya, tidak harus secara keseluruhan ilmu PS diterapkan para alumni. Atasan langsung sebagai wakil unit telah mengoptimalkan kemampuan alumni dalam setiap penugasan. Sebaliknya responden alumni menerapkan ilmu PS dalam mempermudah penyelesaian tugas.

Ketika diberikan pertanyaan kapan terakhir praktek PS, hanya unit 2 yang secara spontan menjawab, karena unit memiliki salah satu tugas dalam bidang capacity building yang sangat memerlukan dukungan ilmu PS tersebut. Empat responden pada prinsipnya sering menerapkan ilmu PS dalam keseharian tugasnya, walaupun tidak seluruh diterapkan dan dalam forum sebagai pemateri utama. Keahlian atau ilmu PS diterapkan responden alumni dalam hal antara lain: negosiasi, berperkar di pengadilan, kolaborasi dengan stakeholder luar unit, ataupun coaching mingguan dengan staf atau pelaksana. Apabila dikaitkan apakah mereka menjadi skala prioritas penunjukan tugas oleh unit atau atasan langsung, untuk unit 1 dan 3 adalah “ya”.

Kedua responden alumni dari sisi senior sebagai pelaksana sebagai faktor utama penunjukan dari atasan langsung.

c) Sikap

Pada bagian ini semua responden alumni menyatakan siap setiap ada penugasan, dan akan diikuti dengan melakukan persiapan. Yang dimaksud melakukan persiapan disesuaikan dengan kondisi tugas tersebut, apabila penugasan formal baik mengajar, sosialisasi atau capacity building tentunya persiapan lebih detil dari audiens yang akan ditemui, materi yang akan disampaikan, sampai dengan kebutuhan yang mendukung kegiatan tersebut. Apabila ditugaskan dalam bentuk tim, maka responden unit 2 menyampaikan standar persiapan yang sudah diatur oleh unit. Bagaimana kolaborasi dengan tim, bagi tugas dalam tim, sarana prasarana yang harus disiapkan, review dari atasan sebelum tim siap tampil. Unit 2 lebih detil dalam mengatur responden alumni dalam persiapan dan berpengaruh dalam sikap bertanggungjawab dalam pelaksanaan tugas. Selesai tugas, unit 2 dan 3 lebih banyak menyampaikan bahwa mereka meminta masukan selesai menyelesaikan tugas.

d) Sistem Organisasi

Indikator terakhir merupakan hal yang sulit dalam proses wawancara. Hal ini dikarenakan keahlian atau keterampilan PS identik sebagai "softskill" yang tidak atau belum dapat diukur secara kuantitatif. Namun, 12 responden secara spontan langsung menjawab bahwa ilmu PS mendukung kerja para responden alumni. Baik rekan alumni dan atasan langsung mendukung penuh keterampilan tersebut. Unit kerja pada unit 2 bahkan mendukung secara organisasi karena keahlian PS memang dibutuhkan dalam salah satu tuisi utamanya. Namun, tiga unit lainnya walaupun tidak secara tertulis mendukung keahlian PS, tetap memberikan dukungan setiap ada penugasan yang memerlukan keahlian PS. Dukungan tersebut baik fasilitas dan sarana prasarana, namun belum sampai tahap pemberian penghargaan. Hal ini mungkin dikarenakan keahlian PS tidak dapat dijawab dengan pasti apakah mendukung kinerja responden alumni bahkan mendukung kinerja organisasi.

B. Pembahasan

Kemudian, hasil kajian pendahuluann (Evaluasi CIPP) dengan hasil wawancara sebagai berikut.

Gambar 2 Hasil Mapping CIPP dengan Hasil Wawancara

Kajian Pendahuluan		Hasil Wawancara	
Context	Tujuan Program (1) (4) Konsep Professional Leader (2) Kompetensi Public Speaking (3) (mengacu 8 standar pendidikan)	Kualitas	Unit 2 menyiapkan calon trainer Implementasi sebagai public speaker hanya unit 2 Seluruh responden menyatakan implementasi baik (diatas 3.00) Karakteristik "professional leader" belum dapat diyakini
Input	Pejabat Eselon III & IV Pelaksana (5)	Kuantitas	Unit 2 memiliki volume tertinggi implementasi PS Unit lain bentuk implementasi "tidak" murni PS, tetapi lebih kepada kegiatan unit (rapat, negosiasi, kordimasi internal) Setiap alumni memiliki peran penting bagi atasannya
Process (6) dan (7)	Dimulai Pre test Penyampaian Teori Mikrolab Mimlab Makrolab Coaching Clinic Diakhiri Post Test Proporsi KAP (Kognitif, Attitude, Psikomotorik)	Sikap	Adanya peningkatan percaya diri (kecuali unit 1 dan unit 4) --> apakah indikasi budaya "malu" pada unit ? Unit 2 sudah memiliki sistem team work setiap penugasan PS Seluruh alumni dalam kondisi siap dalam setiap penugasan
Product	Hasil Pre Post Test Hasil Best Performance	Sistem Organisasi	PS mendukung pekerjaan alumni PS belum dapat diyakini mendukung kinerja sesuai dengan regulasi KMK No 467/KMK.01/2014 Unit 1 menyatakan semua dapat mencapai IKU baik berbantuan PS dan tanpa PS Unit 4 telah memberikan apresiasi promosi jabatan (eselon IV) Unit 2 tidak berani memastikan apakah PS mendukung proses mutasi Unit 1 dan unit 3 tidak menyatakan apakah unit memberikan dukungan secara organisasi.

Berdasarkan Gambar 2 sebagai berikut:

- (1) Tujuan program PPS pada akhirnya peserta menunjukkan kemampuan berbicara di depan umum dengan daya argumentatif dan persuasif. Dari empat unit hanya unit 2 yang mampu menunjukkan kemampuan berbicara seperti yang diharapkan dari PPS. Hal ini dikarenakan karena sedari awal, unit 2 menginginkan program tersendiri bagi para calon trainer untuk memenuhi penugasan internal unit 2 dalam hal kegiatan capacity building. Alumni PPS dari tiga unit lainnya tidak dapat dinyatakan mampu menunjukkan kemampuan tersebut setelah kembali ke unit asal.
- (2) Konsep *professional leader* selain tidak didefinisikan khusus dalam PMK 219/PMK.01/2017, juga tidak "muncul" dalam penyusunan kurikulum. Hal ini ditunjukkan dengan standar kompetensi hanya mencakup: a) mengatasi gangguan, b) menerapkan teknik *public speaking*, dan c) menggunakan alat bantu visual. Hal ini berakibat hanya unit 2 yang mampu menunjukkan kompetensi sebagai seorang *public speaker*. Namun, kategori *public speaker* yang sudah mencakup kriteria "*professional leader*". Apabila unit 2 mampu menunjukkan karena standar kompetensi mencakup kriteria seorang public speaker, dan haliitu sudah cukup sesuai dengan kebutuhan peserta.

- (3) Kompetensi PS yang diberikan respon oleh 12 responden menyatakan seluruh alumni terdapat peningkatan kualitas dengan skor rata-rata diatas 3,00. Hal ini dari harapan kompetensi PS “saja” maka program PPS sudah dapat dinyatakan berhasil. Keberhasilan tersebut diyakini dengan adanya peningkatan rasa percaya diri dari para alumni. Namun, apabila dikaitkan dengan tujuan program mampu berbicara di depan umum maka kompetensi PS ini tidak dapat diyakini sebagai keberhasilan PPS.
- (4) Tujuan program yang diimplementasikan unit 2 menunjukkan fakta tingkat volume kuanitas penerapan kompetensi PS di unit tersebut. Hal ini berhubungan dengan tujuan unit 2 meminta secara khusus program PPS untuk para calon talent trainer di unit 2. Artinya, konsekuensi peserta dari unit 2 setelah selesai PPS dioptimalkan penuh oleh unit 2 dalam hal kemampuan PS
- (5) Karakteristik pelaksana yang tidak tepat pada program PPS, ternyata menjadikan sebuah penghargaan untuk alumni unit 4. Keistimewaan alumni unit 4 sedari awal sudah diarahkan menjadi pejabat struktural eselon 4. Keikutsertaan alumni unit 4 pada program PPS diantaranya memiliki alasan dalam penyiapan dan penguatan untuk proses assesment. Dukungan atasan langsung unit 4 sejak alumni masih menjadi bawahannya sejak tahun 2015. Hal ini dapat diartikan bahwa ketidaktepatan status peserta sebagai pelaksana Tahun 2017 pada diklat PPS dapat dipertanggungjawabkan sebagai bentuk salah cara penyiapan karir alumni unit 4.
- (6) Dari proses PPS yang dialami alumni menjadikan satu sikap tersendiri ketika kembali ke unit asal, diantaranya rasa percaya diri. Walaupun masih terdapat persepsi kurang percaya diri dari alumni unit 1 dan unit 4. Dukungan dari atasan langsung kedua unit tersebut baik, tetapi faktor internal dari alumni menjadi kendala, khususnya untuk alumni unit 4 yang sudah menduduki jabatan eselon 4. Sehubungan dengan proses pelaksanaan atas penugasan dari unit, maka unit 2 satu-satunya unit yang sudah memiliki sistem team work yang valid. Kevalidan teamm work tersebut dari pembagian tugas, penyiapan dan pembuatan konten, validasi konten, eksekusi di lapangan, sampai dengan pertanggungjawaban setelah pelaksanaan tugas.
- (7) Proses ke sistem organisasi menjadi hasil *capture* dalam wawancara ini, karena dari sisi *product* tidak dapat dikaitkan (produk PPS hanya berupa hasil *pre post* saja). Hasil PPS mendukung pekerjaan para alumni, baik kuesioner maupun proses wawancara dapat diyakini seluruh responden. Namun, ketika dihubungkan dengan kinerja, maka hasil kuesioner tidak dapat dihubungkan dengan hasil wawancara. Kinerja di lingkungan Kemenkeu diyakini berhubungan dengan KMK no 467/KMK.01/2014. Atasan langsung unit

2 sejak proses FGD menginginkan pertanyaan ada bagian ini dianulir, karena berasal dari tidak akan ditemukan jawaban. Selain itu, atasan langsung unit 1 menyatakan bahwa setiap pegawai dapat mencapai IKU (Indikator Kinerja Utama) baik dengan kemampuan PS ataupun tanpa kemampuan PS. Artinya, tanpa PS pun kinerja pegawai Kemenkeu dapat dicapai dengan baik secara kuantitatif. Unit dalam memberikan penghargaan baru unit 4, namun peneliti belum melakukan kevalidan pernyataan atasan langsung tersebut dengan asessor ataupun bagian yang berwenang dalam promosi jabatan. Sehubungan dengan penghargaan, unit 2 pun tidak berani menyatakan apakah kemampuan PS berpengaruh pada proses mutasi sebagai penghargaan atas prestasi kemampuan PS. Unit 1 dan unit 3 tidak menyatakan bahwa unit organisasi sudah memberikan dukungan terhadap kemampuan PS, karena implementasi PS yang diterapkan pada kedua unit tersebut tidak sesuai dengan tujuan program PPS yaitu kemampuan berbicara di depan umum dengan daya argumentatif dan persuasif.

SIMPULAN

Simpulan dari ini sebagai berikut: a) Kualitas: keahlian PS diimplementasi tidak dalam kondisi sesuai tujuan program yaitu kemampuan berbicara di depan umum dengan daya argumentatif dan persuasif. Kemampuan PS yang ditunjukkan belum merujuk pada konsep “*professional leader*” seperti nama pelatihan program PPS; b) Kuantitas: keahlian PS diimplementasikan sesuai tujuan program hanya ditunjukkan dari satu unit yang sejak awal meminta secara khusus penyiapan calon *trainer* untuk kegiatan *capacity building* pada unit instansinya; c) Sikap: seluruh responden alumni mampu menampilkan sikap profesional ketika terdapat kondisi penugasan mendadak. Hasil pembelajaran pelatihan dapat diterapkan dengan baik, dari persiapan materi, memahami audiens sampai dengan selesai pelaksanaan tugas; dan d) Sistem organisasi: baru diakui keahlian PS mendukung penyelesaian pekerjaan. Namun, belum dapat diakui bahwa keahlian PS mendukung pada pencapaian kinerja individu maupun kinerja organisasi. Karena konteks kinerja di Kementerian Keuangan adalah Indikator Kinerja Utama yang diatur dalam KMK nomor 467/KMK.01/2014 tentang Pengelolaan Kinerja di Kementerian Keuangan. Dari empat aspek tersebut dapat kita simpulkan lebih lanjut bahwa menelaah dari hasil kajian pendahuluan berpengaruh dari perolehan informasi di lapangan, dikarenakan faktor sebagai berikut:

1. Tujuan program dikhususkan mampu berbicara di depan umum dengan penekanan argumentatif dan persuasif
2. Standar kompetensi diperuntukan pada kemampuan berbicara di depan umum, belum merujuk pada kemampuan yang khusus bagi seorang “profesional leader”
3. Konsep “*professional leader*” belum diatur dalam regulasi di lingkungan Kementerian Keuangan, apabila akan dikaitkan dengan kamus kompetensi maka cakupan kemampuan berelasi (*relating*) yaitu: 1) komunikasi, 2) kerjasama tim dan kolaborasi, 3) memberdayakan orang lain, 4) kepemimpinan, 5) membanguun hubungan, dan 6) menangani konflik

Apabila tujuan program dan standar kompetensi disediakan sesuai kebutuhan unit maka kontribusi pelatihan dapat diperoleh lebih banyak, walaupun disadari apabila dikunci pada konsep kinerja maka keahlian PS belum dapat diyakini memberikan kontribusi secara nyata bagi organisasi.

Saran pada kajian ini: keahlian PS dinyatakan sebagai kebutuhan bagi unit organisasi sesuai dengan karakteristik organisasi tersebut, contoh: unit yang banyak menggunakan dokumen sebagai bentuk komunikasi maka memerlukan keahlian PS yang berbeda dengan unit yang banyak menggunakan forum pertemuan dengan pihak luar sebagai bentuk komunikasinya. Selain itu, dengan adanya PMK Nomor 219/PMK.01/2017 maka sudah saatnya dipertajam kualitas kurikulum pelatihan PS lebih diarahkan pada kompetensi *relating* tersebut.

REFERENSI

- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
- Benny, Cornelia J. 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia di Perguruan Tinggi. *Jurnal Administrasi Pendidikan* Vol. III Nomor 2 Oktober 2005. Hal: 59-81. Diunduh dari <https://media.neliti.com/media/publications/73535-ID-manajemen-sumber-daya-manusia-di-perguruan.pdf>
- Biech, Elaine. (2005). *Training for dummies. A reference for the rest of us*. Wiley publishing.inc.
- Creswell, John, W. 2010. *Research Design. Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Edisi Ketiga. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Dartha, I Ketut. 2010. Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kota Malang. *Jurnal Ekonomi Modernisasi*. Fakultas Ekonomi. Universitas Kanjuruhan Malang. <http://ejournal.ukanjuruhan.ac.id>
- Ekaningsih, Ana Sri. 2013. Peran Pendidikan dan Pelatihan Serta Kompetensi dalam Upaya Peningkatan Kualitas Sumber Daya Aparatur. *Jurnal Borneo Administrator*. Volume 9 No 2 Tahun 2013. Hal: 189-207
- Keban, T. Yeremias. 2004. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Konsep, Teori dan Isu*. Gava Media. Yogyakarta
- Kementerian Keuangan. 2017. Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 219/PMK.01/2017 tentang Penilaian Kompetensi Manajerial Melalui Assesment Center di Lingkungan Kementerian Keuangan.
- Kementerian Keuangan. 2017. Peraturan Kepala BPPK Nomor 04/PP/2017 tentang Pedoman Desain Pembelajaran di Lingkungan Kementerian Keuangan.
- Kementerian Keuangan. 2017. Peraturan Kepala BPPK Nomor 05/PP/2017 tentang Pedoman Evaluasi Pembelajaran di Lingkungan Kementerian Keuangan.
- Lebas, M. & Euske. 2004. *A Conceptual and Operational Delineation of Performance*. Cambridge: Cambridge University Press
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik, Edisi 1*. Yogyakarta: UUP AMP YKPN
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2001 *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2010. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT Refika Aditama
- Nazir, Moh. 2005. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Noe, Raymond A. 2008. *Employee training & development*. Forth Edition. McGraw Hill International Edition

- Sastrohadiwiryono, Siswanto. 2003. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2002. *Manajemen Diklat*. Bandung; Alfa Beta
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfa Beta
- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Kombinasi. (Mix Methods)*. Bandung: Alfa Beta
- Singarimbun, Masri. 2005. *Metode Penelitian Survey*. Pustaka LPJES. Indonesia
- Wexley, Kenneth N.& Latham, Gary P. 1991. *Developing and training human resources in organizations*. Second Edition. Harper Collins Publisher.
- Yakub, Sayuti Moh. 1993. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gaya Media Pratama.

LAMPIRAN 1

KAJIAN PENDAHULUAN TERHADAP PELATIHAN PUBLIC SPEAKING FOR PROFESSIONAL LEADERS

I. CONTEXT

Dengan menggunakan acuan Standar Nasional Pendidikan (SNP) untuk mempermudah hal-hal yang perlu diperhatikan atau diamati dalam Pelatihan *Public Speaking for Professional Leaders* (Selanjutnya akan disebut PPS)

No	Aspek	Kondisi Pelatihan Public Speaking	Sumber
1	Standar kompetensi lulusan (SKL) (kriteria mengenai kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup sikap, pengetahuan, dan keterampilan)	<p>a) Pada KAP revisi September 2018 tidak disebutkan prasyarat kelulusan, hanya disebut evaluasi berupa <i>pre-post</i> tertulis. Ketercapaian kompetensi tidak dinyatakan dalam bentuk kelulusan.</p> <p>b) Adapun kualifikasi kemampuan selesai pelatihan, tidak sesuai dengan nama pelatihan yaitu Pelatihan <i>Public Speaking for Professional Leaders</i>. <i>Professional leader</i> tidak didefinisikan secara khusus dalam PMK Nomor 219/PMK.01/2017. Namun, dalam peraturan tersebut disebutkan bahwa cakupan kemampuan berelasi (<i>relating</i>) adalah: 1) komunikasi, 2) kerjasama tim dan kolaborasi, 3) memberdayakan orang lain, 4) kepemimpinan, 5) membangun hubungan, dan 6) menangani konflik.</p> <p>c) Pelatihan ditujukan pada para professional leaders tentunya akan mempengaruhi dalam penyusunan kurikulum, khususnya standar kompetensi (SK) yang ingin dicapai. Pada KAP terdapat tiga SK yaitu: 1) mengatasi gangguan, 2) menerapkan teknik public speaking, dan 3)</p>	<p>PMK 219/PMK.01/2017</p> <p>KAP Diklat Public Speaking for Professional Leaders Tahun 2016-2018</p> <p>Buku Pedoman Diklat Public Speaking</p>

No	Aspek	Kondisi Pelatihan Public Speaking	Sumber
		<p>menggunakan alat bantu visual. Hal ini dapat diartikan antara nama pelatihan dengan SK yang ingin dicapai tidak selaras, apalagi kalau dikaitkan dengan kamus kompetensi Kemenkeu terbaru dalam PMK No 219/PMK.01/2019. Artinya KAP revisi belum merujuk pada PMK 219/PMK.01/2017 dan ruang lingkup KAP berakibat tidak tuntas menetapkan kualifikasi kemampuan peserta pelatihan yang seperti apa sebagai pemimpin ketika menerapkan <i>relating</i>.</p> <p>d) Apabila dihubungkan dengan poin c) maka pembentukan sikap, pengetahuan, dan keterampilan sudah sesuai dengan SK yang disusun, tetapi belum <i>inline</i> dengan kemampuan sebagai professional leader.</p>	
2	Standar isi (kriteria mengenai ruang lingkup materi dan tingkat kompetensi untuk mencapai kompetensi lulusan pada jenjang tertentu)	<p>a) Berdasarkan Standar Kompetensi yang ingin dicapai menunjukkan bahwa penekanan pada kemampuan berbicara di depan umum dengan daya argumentatif dan persuasive</p> <p>b) Ruang Lingkup dari KAP Tahun 2016-2018 tidak ada perubahan baik standar kompetensi yang ingin dicapai sampai dengan mata pelajaran; yang berubah jumlah Jam Pelatihan saja.</p>	KAP Diklat Public Speaking for Professional Leaders Tahun 2016-2018 GBPP dan SAP Materi pada Diklat Public Speaking
3	Standar proses (kriteria mengenai pelaksanaan)	a) Proses yang dilakukan berupa penyampaian teori dan praktek. Adapun praktek dibagi dalam tiga proses yaitu: a) mikrolab, b) minilab, dan c) makrolab	KAP Diklat Public Speaking for Professional

No	Aspek	Kondisi Pelatihan Public Speaking	Sumber
	pembelajaran pada satuan pendidikan untuk mencapai SKL)	b) Akhir pelatihan dihadirkan narasumber atau pakar di bidang public speaking dalam proses coaching clinic	Leaders Tahun 2016-2018
4	Standar pendidik dan kependidikan (kriteria mengenai pendidikan prajabatan dan kelayakan maupun mental, serta pendidikan dan jabatan)	a) Pengajar dibagi tiga kriteria: 1) lead instructor, 2) coach, dan 3) coaching clinic. b) Setiap kriteria sekurang-kurangnya memiliki sertifikat ToT, tetapi ToT yang seperti apa belum disampaikan dalam KAP	KAP Diklat Public Speaking for Professional Leaders Tahun 2016-2018
5	Standar sarana dan prasarana (kriteria tentang ruang belajar, tempat olahraga, tempat ibadah, perpustakaan, dll, yang menunjang proses pembelajaran termasuk IT)	a) Standar prasik layanan pelatihan di BPPK sudah disebutkan jelas pada KAP b) Didukung alat bantu video shooting pada setiap proses mikrolab, minilab, dan makrolab	KAP Diklat Public Speaking for Professional Leaders Tahun 2016-2018
6	Standar pengelolaan (kriteria mengenai perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan	Revisi Kurikulum terakhir tidak ada perubahan hanya menyelaraskan ke dalam format KAP sesuai dengan Per-4/PP/2017.	KAP Diklat Public Speaking for Professional Leaders Tahun 2016-2018

No	Aspek	Kondisi Pelatihan Public Speaking	Sumber
	kegiatan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan)		
7	Standar pembiayaan (kriteria mengenai komponen dan besarnya biaya operasi satuan pendidikan yang berlaku selama satu tahun)	Sesuai dengan SBM yang dipersyaratkan setiap tahunnya	KAP Diklat Public Speaking for Professional Leaders Tahun 2016-2018
8	Standar penilaian pendidikan (kriteria mengenai mekanisme, prosedur, dan instrumen penilaian hasil belajar peserta didik)	Standar penilaian masih mengacu peraturan dari LAN (Lembaga Administrasi Negara) dan PER-5/PP/2017, yaitu diterapkan pre dan post test. Namun, bukan menjadi alat ukur pencapaian kompetensi. Selesai pelatihan, peserta hanya diberikan sertifikat “telah mengikuti pelatihan”	KAP Diklat Public Speaking for Professional Leaders Tahun 2016-2018

II. INPUT

Berdasarkan KAP revisi September 2018, disebutkan prasyarat peserta adalah administrasi dan kompetensi. Prasyarat administrasi adalah: a) pejabat eselon IV dan eselon III, dan b) diusulkan oleh unit eselon I. Sedangkan prasyarat kompetensi adalah memiliki minat untuk mengikuti pelatihan. Tabel 7 menunjukkan fakta bahwa peserta pelatihan dari sisi prasyarat administrasi tidak seluruhnya pejabat eselon III maupun eselon IV. Hal ini menunjukkan

kondisi peserta yang mengikuti diklat tidak sesuai dengan prasyarat. Adapun prasyarat kompetensi tidak dapat ditemukan alat pengujian keminatan mengikuti diklat. Artinya, prasyarat yang digunakan lebih cenderung prasyarat administrasi. Tabel 4 Data Peserta Diklat PS Tahun 2016-2018

Unit	Jabatan			Jenis Kelamin	
	Pejabat	Staff	?	L	P
DJPBN	33	17	3	49	4
DJKN	46	7	1	42	12
DJBC	75	1	1	67	10
DJP	47	7	1	38	17
BPPK	45	45	1	73	18
DJPPR	22	2	0	22	2
DJPK	5	2	0	5	2
DJPU	2	0	0	2	0
DJA	58	8	6	64	8
SETJEN	14	3	1	12	6
ITJEN	8	0	0	7	1
BKF	11	0	0	9	2
Jumlah	366	92	14	390	82

Pada Tabel tersebut diperoleh dari data Semantik, dan terdapat data yang tidak dapat ditelusuri jabatan dari peserta sebanyak 14 (empat belas) orang. Kenyataan peserta yang dikutsertakan tidak memenuhi prasyarat administrasi tidak dapat dihindari oleh Balai Diklat Kepemimpinan Magelang.

III. PROCESS

Proses pembelajaran PPS berdasarkan KAP PPS dari Tahun 2016-2018 sudah menunjukkan proses pembelajaran yang mengutamakan praktik. Hal ini dapat diartikan bahwa PPS bertujuan lebih membentuk kemampuan *attitude dan psikomotorik*. Pelatihan yang mengutamakan pembentukan dua aspek tersebut menjadi acuan apabila akan dilakukan revisi terhadap KAP PPS maka model pembelajaran dapat dilakukan secara *blended learning*. Penyampaian teori dapat dilakukan melalui proses *e-learning* dan pembentukan *attitude dan psikomotorik* dilakukan secara *face to face learning*.

IV. PRODUCT

Pengukuran hasil belajar belum diukur jelas, sehingga kompeten tidaknya peserta dapat lebih dipertanggungjawabkan sebagai bagian dari pelatihan. PPS menerapkan kemampuan kognitif berupa evaluasi bentuk pre post test, tetapi belum ditindaklanjuti sebagai bentuk pengakuan kompeten tidaknya peserta. Hal ini berakibat, selesai pelatihan para peserta hanya diberikan sertifikat "telah mengikuti pelatihan"

SIMPULAN:

1. Pelatihan Public Speaking for Professional Leaders perlu ditelaah kembali kurikulum atau KAP. KAP merupakan satu dokumen yang akan memuat seluruh standar-standar yang dipersyaratkan seperti halnya dalam dunia pendidikan yaitu SNP. Hal-hal yang perlu ditelaah antara lain:
 - a) Urgensi dari pemenuhan kemampuan pemimpin menurut PMK No 219/PMK.01/2019 khususnya kemampuan berelasi. Tujuannya supaya apabila kemampuan berelasi diantaranya dengan kemampuan public speaking maka tidak terjadi tumpang tindih dengan pelatihan-pelatihan yang sejenis di lingkungan BPPK. Contoh: pada Pusdiklat PSDM terdapat Pelatihan Communication Skill atau pada Pusdiklat Keuangan Umum terdapat pelatihan Presentation Skill.
 - b) Penentuan standar kompetensi (SK) akan lebih mudah ketika poin a) sudah terpenuhi dahulu. Apabila SK disusun sesuai dengan tujuan utama maka penyusunan materi-media-metode juga akan diselaraskan dengan sendirinya.
2. Prasyarat peserta harus mutlak dipenuhi supaya lebih mempermudah dan mempertajam pembentukan kompetensi. Apabila pelatihan ditujukan pada para pejabat struktural maka seluruh peserta diharuskan memiliki latar belakang jabatan yang sama yaitu pejabat struktural. Apabila kompetensi tersebut diperlukan tidak hanya para pejabat, maka dapat dikembangkan jenis pelatihan sesuai dengan kebutuhan peserta pelatihan.
3. Berdasarkan proses pembelajaran yang mengutamakan proses pembentukan aspek attitude dan psikomotorik maka PPS dapat dikembangkan lebih lanjut dalam model *blended learning*.
4. Perlu dikembangkan cara pengukuran ketercapaian aspek *kognitif*, aspek *attitude*, dan aspek *psikomotorik* sekaligus dalam PPS.

SINOPSIS KAJIAN AKADEMIS

PENGARUH *COACHING* TERHADAP KINERJA ORGANISASI DENGAN KINERJA PEGAWAI (*COACHEE*) SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

DI LINGKUNGAN DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN



Disusun oleh

Nama Peneliti/Pengkaji I : Supriyanto
NIP : 197202051999031001
Pangkat/Golongan : Pembina Utama Muda (IV/c)
Jabatan : Widyaiswara Ahli Madya

Nama Peneliti/Pengkaji II : Febta Rina Handayani
NIP : 19760220 199603 2 001
Pangkat/Golongan : Pembina Tingkat I (IV/b)
Jabatan : Widyaiswara Ahli Madya

BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEUANGAN

2019

DAFTAR ISI

COVER 1

DAFTAR ISI	249
ABSTRAKSI.....	251
PENDAHULUAN.....	252
A. Latar Belakang.....	252
B. Perumusan Masalah.....	256
C. Ruang Lingkup.....	256
D. Tujuan dan Manfaat.....	256
TINJAUAN PUSTAKA	257
A. <i>Coaching</i>	257
B. Kinerja Individu	259
C. Kinerja Organisasi.....	260
A. Penelitian Terdahulu	262
B. Kerangka Penelitian.....	263
C. Hipotesis Penelitian	263
METODE PENELITIAN	263
A. Jenis Penelitian	263
B. Jenis dan Sumber Data	264
C. Definisi Operasional Variabel	264
D. Instrumen Penelitian	265
E. Metode Analisis Data.....	266
ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN.....	267
A. Analisis.....	267
B. Pengujian Hipotesis	268
C. Pembahasan.....	274
KESIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN	277

A. Kesimpulan	277
B. Keterbatasan Penelitian.....	278
C. Saran.....	278
DAFTAR PUSTAKA.....	279

ABSTRAKSI

Penelitian ini dimaksudkan untuk meneliti pengaruh *coaching* terhadap kinerja organisasi dengan menggunakan indikator kinerja individu sebagai variabel mediasi di lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan. Terdapat tiga hipotesis dalam penelitian ini: *Coaching* berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, *Coaching* berpengaruh signifikan terhadap kinerja individu, dan Kinerja Individu memediasi hubungan *Coaching* terhadap kinerja organisasi. Penelitian ini digolongkan sebagai penelitian survei, dengan menyebarkan kuesioner kepada para eselon IV yang bertugas pada Kanwil Ditjen Perbendaharaan dan Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara. Hasil dari penelitian ini adalah *coaching* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. *Coaching* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja individu. Kinerja individu tidak signifikan memediasi hubungan *Coaching* terhadap kinerja organisasi Direktorat Jenderal Perbendaharaan.

Kata Kunci: *coaching*, kinerja individu, kinerja organisasi.

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Direktorat Jenderal Perbendaharaan (DJPb) memiliki visi Menjadi Pengelola Perbendaharaan Negara yang Unggul di Tingkat Dunia. Tugas dari DJPb adalah menyelenggarakan perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang pelaksanaan anggaran, pengelolaan kas dan investasi, pembinaan pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum, serta akuntansi dan pelaporan keuangan pemerintah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Dalam menjalankan tugasnya tersebut, DJPb menggunakan slogan yaitu “Mengawal APBN, Membangun Negeri”.

Untuk mewujudkan slogan tersebut, DJPb membutuhkan sumber daya manusia (SDM) yang handal dan unggul sebagai pengelola perbendaharaan keuangan negara. DJPb memberikan perhatian yang lebih terhadap pola pengembangan SDM. Hal ini sebagai jawaban atas tantangan ke depan yang mengharuskan DJPb terus berbenah dan sekaligus memenuhi ekspektasi dari *stakeholder* DJPb yang terus meningkat. Dengan jumlah pegawai DJPb sebesar 7.493 orang per maret 2019, maka dibutuhkan inovasi dalam pengembangan SDMnya. Berbagai metode pengembangan SDM terus dilakukan. Pada Tahun 2015 DJPb menggunakan metode pengembangan 70:20:10 dalam meningkatkan kompetensi pegawainya.

Metode yang dikembangkan oleh Michael Lombardo dan Robert Eichinger ini terdiri atas 10% adalah *formal learning* seperti pelatihan di kelas. Kemudian porsi 20% adalah *social learning* yaitu belajar dari orang lain seperti *community of practice*, *coaching*, *counseling* dan *mentoring*. Kemudian porsi 70% adalah *experiential learning* yaitu pembelajaran langsung melibatkan pengalaman untuk melakukan suatu pekerjaan misalnya *on the job training* (OJT), *job assignment* dan lain-lain.

Untuk mengimplementasikan metode tersebut, DJPb membuat program *coaching* dan *counseling* melalui Keputusan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor KEP-352/PB/2015 tentang Panduan *Coaching* dan *Counseling* Direktorat Jenderal Perbendaharaan.

Sebagai pola baru yang dibudayakan, *coaching* di DJPb mengalami beberapa tahapan sampai dengan saat ini. Pada tahun 2015 DJPb mulai mengenalkan program *coaching* dengan tujuan menumbuhkan *awareness* bagi para pemimpin di level Eselon II dan III. Tahapan selanjutnya (2016-2017), DJPb menjadikan pelaksanaan *coaching* sebagai Indikator Kinerja Utama (IKU) para pejabat administrator (eselon III) dengan target capaian 50 jam pelaksanaan *coaching* per tahun. Selain itu untuk pengadministrasian kegiatan *coaching* juga dilakukan penyempurnaan sistem pendokumentasian *coaching* dengan formula yang disesuaikan. Untuk

tahun 2018 merupakan tahap *feedback* atau evaluasi dari kegiatan *coaching* di DJPb. Pada tahap ini dilakukan penyempurnaan IKU yang sebelumnya adalah 50 jam pelaksanaan *coaching* per tahun menjadi target triwulanan. Penyempurnaan dilakukan dengan melihat target triwulanan tersebut dari sisi kuantitas dengan porsi 60% dan sisi kualitas 40%. Pendokumentasian dari kegiatan *coaching* juga dilakukan *penyesuaian* dengan menambahkan fitur *feedback coach* dan *coachee*.

Salah satu tujuan *coaching* adalah membantu pegawai untuk mengatasi masalah-masalah yang berkaitan dengan keterampilan dan masalah pribadi yang mempengaruhi kinerja pegawai dan organisasi. Laporan Kinerja DJPb Tahun 2018 menunjukkan capaian kinerja organisasi berdasarkan capaian IKU sebagai berikut:

1. Persentase kinerja pelaksanaan anggaran K/L terealisasi sebesar 87,81% (target 80%).
2. Rata-rata indeks opini BPK atas LK K/L dan LK BUN terealisasi sebesar 3,89 (target 3,6).
3. Indeks kepuasan publik atas layanan DJPb terealisasi sebesar 4,72 (target 4,52);
4. Persentase rekonsiliasi tingkat UAKPA secara tepat waktu dan andal terealisasi sebesar 99,72% (target 98%).
5. Indeks ketepatan waktu penyelesaian harmonisasi peraturan terealisasi sebesar 3,76 (target 3,25 dari skala 4).
6. Persentase tindak lanjut simplifikasi pelaporan dan pertanggungjawaban anggaran K/L terealisasi sebesar 100% (target 100%).
7. Deviasi proyeksi perencanaan kas pemerintah pusat terealisasi sebesar 1,22% (target 5%).
8. Persentase pencapaian target penerimaan pokok dan bunga pinjaman terealisasi sebesar 121,77% (target 100%).
9. Persentase pencapaian target pendapatan BLU terealisasi sebesar 124,87% dengan target 100%.
10. Persentase pelaksanaan tugas khusus terealisasi sebesar 96,32% dengan target 85%.
11. Indeks efektivitas edukasi dan komunikasi terealisasi sebesar 87,86 dengan target 85.
12. Indeks penyelesaian UU PP APBN secara tepat waktu terealisasi sebesar Indeks 4 dengan target 4 (skala 4).
13. Persentase rekomendasi BPK atas LKPP dan LK BUN yang telah ditindaklanjuti terealisasi sebesar 96,39% dengan target 89%.
14. Persentase pemenuhan standar *soft* dan *hard competency* terealisasi sebesar 96,14% dengan target 94%.
15. Persentase implementasi inisiatif RBTK terealisasi sebesar 100% dengan target 92%.

16. Tingkat pemenuhan unit kerja terhadap kriteria ZI WBK terealisasi sebesar 112,27% dengan target 100%.
17. Indeks Persepsi Integritas terealisasi sebesar 91,69 dari target 85.
18. Persentase tingkat implementasi Aplikasi SAKTI terealisasi sebesar 100% dari target 100%.
19. Persentase *downtime* sistem TIK terealisasi sebesar 0,199% dari target 0,35%.
20. Persentase kapabilitas tata kelola TIK terealisasi sebesar 83,27% dari target 75%.
21. Persentase rekomendasi BPK atas LK BA 15 yang telah ditindaklanjuti terealisasi sebesar 91% dari target 89%.
22. Persentase kualitas pelaksanaan anggaran terealisasi sebesar 97,33% dari target 95%.

Dari data di atas terlihat bahwa semua IKU tahun 2018 tercapai. Sedangkan capaian IKU tahun 2017 adalah:

1. Persentase kinerja pelaksanaan anggaran K/L terealisasi sebesar 87,08% dengan target 75%.
2. Rata-rata indeks opini BPK atas LK K/L dan LK BUN terealisasi sebesar 3,77 dengan target 3,5.
3. Indeks kepuasan pengguna layanan terealisasi sebesar 4,56 dengan target 4,12.
4. Persentase rekonsiliasi tingkat UAKPA secara tepat waktu dan andal terealisasi 98,96% dengan target 97%.
5. Indeks ketepatan waktu penyelesaian harmonisasi peraturan terealisasi sebesar 3,79 dengan target 3 (skala 4).
6. Persentase tindak lanjut simplifikasi pelaporan dan pertanggungjawaban pelaksanaan anggaran K/L terealisasi sebesar 100% dengan target 100%.
7. Deviasi proyeksi perencanaan kas pemerintah pusat terealisasi sebesar 4,09% dengan target 5%.
8. Persentase pencapaian target penerimaan pokok dan bunga pinjaman terealisasi 115,01% dengan target 97%.
9. Persentase pencapaian target pendapatan BLU terealisasi sebesar 123,47% dengan target 100%.
10. Indeks pelaksanaan tugas khusus terealisasi sebesar 111,48 dengan target 80 (skala 100).
11. Indeks efektivitas edukasi dan komunikasi terealisasi sebesar 83,48 dengan target 80.
12. Indeks penyelesaian UU PP APBN secara tepat waktu terealisasi sebesar Indeks 4 dengan target 3 (skala 4).
13. Persentase rekomendasi BPK atas LKPP dan LK BUN yang telah ditindaklanjuti terealisasi sebesar 77,31% dengan target 75%.

14. Persentase pemenuhan standar *soft* dan *hard competency* terealisasi sebesar 94,58% dengan target 90%.
15. Persentase implementasi inisiatif RBTK terealisasi sebesar 99,68% dengan target 90%.
16. Indeks tata kelola organisasi terealisasi sebesar 90,51 dengan target 76.
17. Persentase tingkat implementasi aplikasi SAKTI terealisasi sebesar 100% dari target 86%.
18. Persentase *downtime sistem TIK* terealisasi sebesar 0,04% dari target 1%.
19. Indeks implementasi IT *Service Management* tahap I terealisasi sebesar 96 dari target 80 (skala 100).
20. Persentase kualitas pelaksanaan anggaran terealisasi sebesar 102,01% dari target 95%.

Sama dengan tahun 2018, semua IKU tahun 2017 tercapai. Apabila ditelisik lebih dalam ternyata terdapat fenomena yang menarik yaitu ada beberapa IKU yang capaiannya menurun di tahun 2018 dibanding dengan capaian tahun 2017. Pencapaian IKU yang menurun banyak kemungkinan penyebabnya. Diantaranya adanya manual IKU yang baru, dapat juga dimungkinkan kinerja individu belum optimal, karena pada hakekatnya kinerja organisasi tersebut merupakan hasil akumulatif dari pencapaian indikator kinerja setiap individu.

Dari data realisasi IKU di atas, DJPb kedepan perlu mengantisipasi turunnya capaian IKU, selain juga bersiap untuk mencapai IKU-IKU tambahan sebagaimana *trend* sebelumnya, target selalu bertambah dan jumlah IKU juga bertambah. Prestasi yang telah diraih dalam tahun 2018 dapat ditingkatkan dengan memberikan upaya perbaikan pada ketiga masalah penurunan IKU tersebut di atas.

Berdasarkan KEP-352/PB/2015 *Coaching* dibutuhkan pada saat:

- terjadi **“gap”** kompetensi yang dimiliki pegawai dengan standard yang diharapkan organisasi.
- pegawai mengalami penurunan dalam kinerjanya dan peningkatan potensi dalam diri pegawai tersebut.

Selain itu dari penelitian Nugroho, Hasanuddin dan Brasit (2011) dapat diambil kesimpulan bahwa *coaching* berpengaruh secara langsung, positif dan signifikan baik terhadap kinerja karyawan maupun terhadap motivasi kerja, dan motivasi kerja juga berpengaruh secara langsung, positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasar alasan-alasan tersebut, salah satu cara untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja pegawai adalah terus mengefektifkan program *coaching*. Hal ini diperkuat juga dengan salah satu tujuan *coaching* yaitu membantu pegawai untuk mengatasi masalah-

masalah yang berkaitan dengan keterampilan dan masalah pribadi yang mempengaruhi kinerja pegawai dan organisasi. Akan tetapi penelitian tentang pengaruh *coaching* terhadap kinerja organisasi pada DJPb masih jarang dilakukan. Sementara itu untuk kegiatan *counseling* selama ini belum menjadi prioritas untuk diimplementasikan di DJPb. Kegiatan *counseling* baru dirintis di Kantor Pusat DJPb mulai tahun 2019 dengan pengadaan ruang konseling. Hal ini yang membuat peneliti membatasi kajian pada kegiatan *coaching*. Oleh karenanya penelitian ini berusaha menjawab masih sedikitnya penelitian tentang pengaruh *coaching* terhadap kinerja organisasi DJPb dengan kinerja individu sebagai variabel mediasi.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang penelitian yang telah diuraikan di atas, permasalahan yang akan dibahas yaitu:

1. Apakah *coaching* berpengaruh pada kinerja individu?
2. Apakah *coaching* berpengaruh pada kinerja organisasi?
3. Apakah kinerja individu memediasi hubungan antara *coaching* dan kinerja organisasi?

C. Ruang Lingkup

Lokus penelitian ini adalah DJPb. Sedangkan fokus penelitian adalah kegiatan *coaching* yang sudah dilakukan oleh para pejabat Eselon III kepada para pegawainya. Dalam penelitian ini untuk *coaching* hanya dibatasi pada satu tujuan yaitu tujuan ketiga, membantu pegawai untuk mengatasi masalah-masalah yang berkaitan dengan keterampilan dan masalah pribadi yang mempengaruhi kinerja pegawai dan organisasi. Pada tujuan ketiga inipun masalah pribadi tidak ikut dibahas karena merupakan fungsi dari *counseling*.

D. Tujuan dan Manfaat

Berdasarkan latar belakang permasalahan sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, penelitian ini secara khusus bertujuan untuk:

1. Menganalisis pengaruh *coaching* terhadap kinerja organisasi.
2. Menganalisis pengaruh *coaching* terhadap kinerja individu.
3. Menganalisis kinerja individu memediasi hubungan *coaching* dan kinerja organisasi.

Penelitian ini tentunya diharapkan bermanfaat bagi:

1. Ditjen Perbendaharaan untuk mengukur hasil kegiatan *coaching* selama 3 tahun terakhir serta untuk dijadikan dasar dalam merumuskan kebijakan terkait implementasi *coaching* ke depannya.

2. Pusdiklat Pengembangan Sumber Daya Manusia akan dapat mengetahui efektivitas kegiatan *coaching* dari hasil pelatihan *coaching* sehingga dapat dijadikan rujukan untuk menyesuaikan kurikulum pelatihan *coaching*.
3. Peneliti selanjutnya untuk dikembangkan fokus penelitiannya tidak hanya untuk DJPb saja.

TINJAUAN PUSTAKA

A. *Coaching*

Studi yang dilakukan oleh International Coach Federation (ICF) menurut Arsendatama dan Lina (2017) menunjukkan data bahwa perusahaan yang menerapkan *coaching* memperoleh *Return of Investment* (ROI) sebesar 7 dan klien individu menyatakan memperoleh hasil 3,44 kali dari biaya *coaching* yang dikeluarkannya.

Definisi *coaching* telah banyak disampaikan oleh para pakar dengan garis besar pengertian yang sama. Frank Bresser dan Carol Wilson (dalam Passmore, 2010) mengutip pengertian *coaching* menurut beberapa pendapat yaitu:

- a. Whitmore menyampaikan *Coaching* adalah kunci pembuka potensi seseorang untuk memaksimalkan kinerjanya. *Coaching* lebih kepada membantu seseorang untuk belajar daripada mengajarnya.
- b. Grant menyampaikan *Coaching* adalah sebuah proses kolaborasi yang berfokus pada solusi, berorientasi pada hasil, dan sistematis, dimana *coach* memfasilitasi peningkatan atas performa kerja, pengalaman hidup, pembelajaran diri, dan pertumbuhan pribadi dari *coachee*.
- c. ICF menyatakan *Coaching* adalah hubungan profesional antara *coach* yang berkualitas dengan individu atau kelompok guna mendukung pencapaian hasil yang luar biasa berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan oleh individu atau kelompok tersebut
- d. Keputusan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor KEP-352/PB/2015 menyebutkan *coaching* adalah proses mengarahkan dari seorang pemimpin untuk melatih dan mengorientasikan seorang karyawan untuk menghadapi lingkungan pekerjaan dan membantu karyawan menghilangkan hambatan keterampilan dan pengetahuan untuk mencapai kinerja yang optimal.

Dari definisi-definisi di atas yang dimaksud *coaching* disini adalah kemitraan yang dibangun dari pemimpin kepada yang dipimpinnya dalam rangka mengarahkan untuk menyelesaikan permasalahan maupun melejitkan potensi yang dimiliki. Oleh karenanya

coaching dapat dilakukan secara formal maupun non formal, baik di tempat kerja maupun di tempat lain yang dapat mendukung keberhasilan *coaching*.

Tujuan *coaching* menurut ICF adalah untuk peningkatan kinerja, perubahan perilaku, memecahkan masalah yang membutuhkan eksplorasi, mengidentifikasi peluang baru, dan membuat strategi bersama. Menurut Whitmore (1997) *coaching* dapat digunakan untuk memotivasi staf, pendelegasian tugas, pemecahan masalah, dan pembentukan tim. Sementara itu *coaching* menurut Keputusan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor KEP-352/PB/2015 tentang Panduan *Coaching* dan *Counseling* Direktorat Jenderal Perbendaharaan, tersebut bertujuan untuk:

- a. Meningkatkan kompetensi pegawai guna menutup kesenjangan kompetensi yang dipersyaratkan oleh organisasi.
- b. Meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan menjadi lebih baik, sehingga meningkatkan *employee engagement index*.
- c. Membantu pegawai untuk mengatasi masalah-masalah yang berkaitan dengan keterampilan dan masalah pribadi yang mempengaruhi kinerja pegawai dan organisasi.

Dalam penelitian ini tujuan *coaching* merujuk pada keputusan Direktur Jenderal Perbendaharaan. Berdasarkan tujuan di atas, maka manfaat *coaching* yang akan didapat oleh *coachee* adalah:

- a. *Coachee* akan dapat lebih menikmati lagi pekerjaannya dan memiliki kepuasan kerja yang lebih besar.
- b. *Coachee* dapat terbantuan dalam mengatasi permasalahan dirinya dan pekerjaannya.
- c. Memiliki pengetahuan yang menyeluruh tentang pekerjaannya, budaya organisasi/kantor dan panduan karir dirinya.
- d. Pegawai lebih percaya diri dan berinisiatif dalam bekerja.
- e. Pegawai lebih produktif karena kesalahan kerja relatif berkurang.
- f. Memiliki kesempatan untuk berhadapan dengan orang yang lebih berpengalaman yang mampu memberikan umpan balik (*feedback*) dan saran bagi kelanjutan pengembangan profesionalitas pekerjaannya.
- g. Memiliki kesempatan dan dukungan untuk mengembangkan sebuah rencana bagi pengembangan profesionalisme mereka sendiri yang berkaitan dengan keahlian dan pengetahuan yang penting bagi kemajuan karirnya.

Agar *coaching* efektif seorang *coach* harus mempunyai kemampuan dalam menjadi *coach*. Kemampuan dasar yang harus dimiliki oleh seorang *coach* berdasar Keputusan Direktur

Jenderal Perbendaharaan adalah : *Active listening Powerful questioning, Coaching presence,* dan *Planning and goal setting.*

Coaching dapat dilaksanakan dengan berbagai metode, diantaranya adalah GROW yang merupakan singkatan dari *Goal, Reality, Obstacle, Option, What/Who/ When* atau COMBAT yang juga merupakan singkatan dengan langkah-langkah sebagai berikut: **C**larifying agenda, **O**rganizing perspective, **M**agnifying the situation, **B**uilding alternatives, **A**cquiring decision, dan **T**aking commitment.

Dengan menggunakan metode yang tepat, didukung kemampuan *coach* yang optimal diharapkan hasil *coaching* akan efektif. Hasil *coaching* yang efektif ditandai dengan:

a. Kejelasan akan perubahan perilaku yang diharapkan.

Melalui komunikasi, bawahan akan memperoleh gambaran yang jelas mengenai perubahan yang diharapkan. Ada saling pengertian akan tugas masing-masing.

b. Perubahan sudut pandang.

Seringnya berkomunikasi dengan bawahan memberi kesempatan untuk belajar mengenai sudut pandang mereka dan sekaligus bisa mempengaruhinya untuk memiliki perspektif yang lebih luas dan visi yang profesional.

c. Meningkatkan kemandirian.

Dengan membantu bawahan menemukan identitas baru akan menumbuhkan rasa tanggung jawab terhadap perkembangan kompetensi bawahan dan membangun kepercayaan diri sendiri.

d. Adanya kesadaran akan manfaat dari perubahan perilaku.

Semakin sering melakukan *coaching*, menjadi lebih kenal akan diri dan meningkatkan kepekaan terhadap perasaan orang lain.

e. Kesiediaan menerima tugas yang sulit.

Bawahan semakin yakin akan dukungan atasannya. *Coaching* yang efektif akan membuat bawahan tahu atasannya percaya bahwa bawahan bisa melakukan dan menjadi apapun yang dipilihnya.

B. Kinerja Individu

Kinerja adalah hasil atas yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai (Mathis dan Jackson, 2002). Kinerja pegawai adalah seberapa banyak para pegawai memberi kontribusi kepada perusahaan meliputi kuantitas *output*, kualitas *output*, jangka waktu, kehadiran di tempat

kerja dan sikap kooperatif. Kinerja pegawai menunjuk pada kemampuan pegawai dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya (Mathis dan Jackson, 2002).

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah sebagai berikut (Anwar, 2000): 1) faktor kemampuan, 2) faktor motivasi. Menurut Mangkunegara (2007: 69) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Istiningasih (2006: 24) kinerja adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu: (1) Faktor individual yang terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang, demografi; (2) faktor psikologis yang terdiri dari persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran, motivasi; (3) faktor organisasi yang terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, *job design* (Istiningasih, 2006: 24). Sedangkan indikator untuk mengukur kinerja pegawai menurut Gibson (dalam Suranta, 2002: 27) adalah: (a) Kualitas hasil pekerjaan, dapat diukur dari ketepatan waktu, ketelitian kerja dan kerapian kerja; (b) Kuantitas hasil pekerjaan, dapat diukur dari: jumlah pekerjaan dan jumlah waktu yang dibutuhkan; (c) Pengertian terhadap pekerjaan, dapat diukur dari pemahaman terhadap pekerjaan, dan kemampuan kerja; (d) Kerja sama yaitu kemampuan bekerja sama.

Dari berbagai pendapat di atas yang dimaksud kinerja individu dalam penelitian ini adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan ukuran kinerja individu dalam penelitian ini merujuk pada konsep Gibson yaitu (a) kualitas hasil pekerjaan, dapat diukur dari ketepatan waktu, ketelitian kerja dan kerapian kerja; (b) kuantitas hasil pekerjaan, dapat diukur dari: jumlah pekerjaan dan jumlah waktu yang dibutuhkan; (c) pengertian terhadap pekerjaan, dapat diukur dari pemahaman terhadap pekerjaan, dan kemampuan kerja; (d) kerja sama yaitu kemampuan bekerja sama.

C. Kinerja Organisasi

Terdapat berbagai cara untuk mengukur kinerja organisasi. Selaras dengan kebijakan Kementerian Keuangan maka dalam penelitian ini menggunakan *Balanced Scorecard* yang dapat membantu organisasi publik dalam mengontrol keuangan dan mengukur kinerja organisasi (Modell 2004). Organisasi publik adalah organisasi yang didirikan dengan tujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat. Penggunaan *balanced scorecard* dalam menerjemahkan misi organisasi ke dalam serangkaian tindakan untuk melayani masyarakat,

perlu dimodifikasi terlebih dahulu agar sesuai dengan kebutuhan organisasi publik (Rohm, 2003).

Balanced scorecard merupakan sistem manajemen strategis yang menterjemahkan visi dan strategi suatu organisasi kedalam tujuan dan ukuran operasional (Hansen dan Mowen 2003). Tujuan dan ukuran operasional tersebut kemudian dinyatakan dalam empat perspektif yaitu perspektif finansial, pelanggan (*customers*), proses bisnis internal (*internal business process*), serta pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*) (Kaplan dan Norton 1996).

Dalam Laporan Kinerja Direktorat Jenderal Perbendaharaan Tahun 2018 konsep *Balanced Scorecard* DJPb adalah sebagaimana tampak pada Gambar Peta strategi Ditjen Perbendaharaan 2018.

a. Stakeholders perspective.

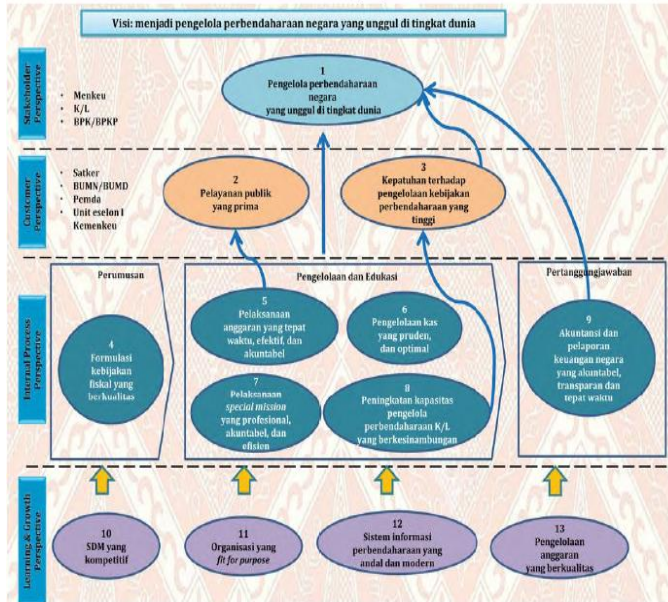
Perspektif ini mencakup sasaran strategis yang ingin diwujudkan organisasi untuk memenuhi harapan sehingga dinilai berhasil dari sudut pandang *stakeholder* (pemangku kepentingan).

b. Customer Perspective

Perspektif ini mencakup sasaran strategis yang ingin diwujudkan organisasi untuk memenuhi harapan *customer* (pengguna layanan) dan/atau harapan organisasi terhadap *customer*.

c. Internal process perspective.

Perspektif ini mencakup sasaran strategis yang ingin diwujudkan melalui rangkaian proses yang dikelola organisasi dalam memberikan layanan dan menciptakan nilai bagi *stakeholder* dan *customer* (*value chain*).



Gambar 1 Peta Strategi Ditjen Perbendaharaan Tahun 2018

Sumber: DJPb (2018).

d. Learning and growth perspective.

Perspektif ini mencakup sasaran strategis berupa kondisi ideal atas sumber daya internal organisasi yang ingin diwujudkan atau yang seharusnya dimiliki oleh organisasi untuk menjalankan proses bisnis guna menghasilkan *output* atau *outcome* organisasi.

A. Penelitian Terdahulu

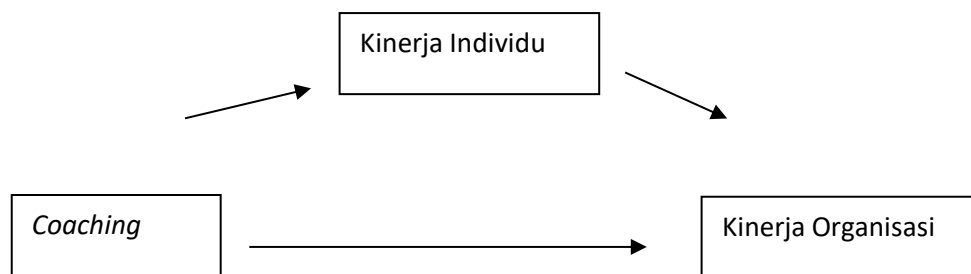
Beberapa penelitian terdahulu berkaitan dengan *coaching* dan kinerja yang menjadi acuan dalam penelitian ini adalah:

1. Nugroho, Hasanuddin dan Brasit (2011) melakukan penelitian dengan hasil *coaching* berpengaruh secara langsung, positif dan signifikan baik terhadap kinerja karyawan maupun terhadap motivasi kerja, dan motivasi kerja. *Coaching* berpengaruh secara tidak langsung, positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.
2. Komang Diah Laxmy Prabadewi (2016) melakukan penelitian yang bertujuan untuk melihat efektivitas pelatihan teknik *coaching* dalam meningkatkan kinerja karyawan di CV.X Surabaya dengan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Proses asesmen dilakukan dengan metode wawancara yang kemudian memperoleh hasil bahwa perusahaan memerlukan suatu pelatihan untuk mengembangkan potensi para manajer. Berdasarkan hasil *Training Need*

Analysis (TNA), diperoleh data bahwa hampir seluruh level manajerial belum memiliki pengetahuan dan teknik melakukan *coaching* yang terstruktur dan memadai, sehingga diberikan suatu intervensi yaitu pelatihan teknik keterampilan *coaching* yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Intervensi dapat dikatakan efektif untuk meningkatkan keterampilan *coaching* terkait kinerja. Selain itu, agar *coaching* dapat dilaksanakan secara berkelanjutan, maka disusun suatu rancangan sistem pelaksanaan *coaching* yang terstruktur agar nantinya seluruh level manajerial di CV.X mampu menerapkan *coaching*, meskipun terjadi perubahan struktur maupun jabatan.

B. Kerangka Penelitian

Kerangka konseptual dalam penelitian ini dibentuk atas dasar sintesis dari definisi *coaching* dalam Keputusan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor KEP-352/PB/2015 tentang Panduan *Coaching* dan *Counseling* Direktorat Jenderal Perbendaharaan sebagai berikut:



Gambar 2 Kerangka Teoritis

Penelitian

C. Hipotesis Penelitian

Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. *Coaching* berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.
2. *Coaching* berpengaruh signifikan terhadap kinerja individu.
3. Kinerja individu memediasi hubungan *Coaching* pada kinerja organisasi.

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan digolongkan sebagai penelitian survei yaitu penyelidikan untuk memperoleh fakta dari gejala-gejala yang ada dan mencari keterangan secara faktual tentang institusi yang bersangkutan. (Nazir, 1999:65).

Kegiatan penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada para *coachee* (eselon IV) yang sudah dilakukan *coaching* oleh para pejabat eselon III (pemilik IKU tentang

kewajiban pelaksanaan *coaching*).

B. Jenis dan Sumber Data

Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah :

1. Data primer yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner terkait dengan *coaching*, kinerja individu, dan kinerja organisasi.
2. Data sekunder yang diperoleh dari berbagai sumber tertulis seperti literature, laporan, majalah, artikel, jurnal serta sumber-sumber lain yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

Populasi dalam penelitian ini yaitu pejabat eselon IV di DJPb yang berjumlah 1531 orang. Analisis data yang digunakan adalah analisis regresi berganda, sehingga terlebih dahulu data harus diuji dengan uji persyaratan metode regresi klasik

Dengan pertimbangan dari segi waktu dan biaya, maka metode pengambilan sampel yang digunakan adalah pengambilan sampel secara acak sederhana (*simple random sampling*), yaitu sampel yang diambil sedemikian rupa sehingga tiap unit penelitian (satuan elementer) dari populasi penelitian mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai sampel.

C. Definisi Operasional Variabel

Sesuai dengan judul penelitian, maka terdapat tiga variabel yang diteliti sebagai berikut ini.

1. Kinerja organisasi sebagai variabel terikat (*dependent*) yang selanjutnya disebut sebagai variabel Y menggunakan konsep *Balanced Scorecard*. Terdiri dari *Stakeholder perspektif*, *Customer perspektif*, *internal process perspektif*, serta *learning & growth perspective* sebagaimana terdapat dalam peta strategis Direktorat Jenderal Perbendaharaan tahun 2018.
2. Kinerja individu sebagai variabel mediasi (M) menggunakan konsep Gibson yaitu (a) Kualitas hasil pekerjaan, dapat diukur dari ketepatan waktu, ketelitian kerja dan kerapian kerja; (b) Kuantitas hasil pekerjaan, dapat diukur dari: jumlah pekerjaan dan jumlah waktu yang dibutuhkan; (c) Pengertian terhadap pekerjaan, dapat diukur dari pemahaman terhadap pekerjaan, dan kemampuan kerja; (d) Kerja sama yaitu kemampuan bekerja sama.
3. *Coaching* sebagai variabel bebas (*independent*) yang selanjutnya disebut sebagai variabel X menggunakan konsep Keputusan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor KEP-

352/PB/2015 yang di dalamnya ada hasil *coaching*, metodologi *coaching* (COMBAT), dan kompetensi *coach*.

Variabel	Indikator	Pernyataan dalam kuisisioner	Cara Pengukuran
Y	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Stakeholder perspective</i> • <i>Customer Perspective</i> • <i>Internal process perspective</i> • <i>Learning and growth perspective</i> 	1 2,3 4,5,6,7,8,9,10,11 12,13,14,15,16,17, 18	Kuesioner dengan skala <i>Likert</i>
M	<ul style="list-style-type: none"> • Kualitas hasil pekerjaan • Kuantitas hasil pekerjaan • Pengertian terhadap pekerjaan • Kerjasama 	1,2,3 4,5 6,7 8	Kuesioner dengan skala <i>Likert</i>
X	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil <i>coaching</i> • Metodologi <i>coaching</i> (COMBAT) • Kompetensi <i>coach</i> 	13,14,15,16,17 6,7,8,9,10,11,12 1,2,3,4,5	Kuesioner dengan skala <i>Likert</i>

Tabel. Kisi-kisi Penelitian

D. Instrumen Penelitian

Uji kualitas terhadap instrumen yang dipakai dengan uji validitas dan reliabilitas. Untuk menguji validitas alat ukur, dengan menggunakan analisis faktor. Untuk meningkatkan daya interpretasi faktor, dilakukan [transformasi](#) pada matriks loading. Loading factor minimal yang diperoleh dari item terhadap aspek atau dimensi yang diukur juga diharapkan tinggi. Stevens (1992) merekomendasikan bahwa item yang memiliki *loading factor* di atas 0,4 saja yang layak

untuk dipertahankan Uji prasyarat, dengan kriteria batas minimum suatu instrumen/angket/kuesioner atau bahan tes dinyatakan valid atau dianggap memenuhi syarat adalah jika besar korelasi atau korelasi antar independen variabel harus cukup kuat yaitu di atas 0,50. Anti image correlationnya di atas 0,50. Jika alat ukur telah dinyatakan valid, selanjutnya reliabilitas alat ukur tersebut diuji. Reliabilitas menunjukkan pada suatu pengertian bahwa suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data yang tidak bersifat tendensius atau mengarahkan responden untuk memilih jawaban-jawaban tertentu (Sudarmanto, 2005: 89). Menurut Malhotra (1999: 282), jika koefisien alpha > 0,600 mengindikasikan konsistensi internal reliabilitas alat ukur yang baik. Untuk mencari reliabilitas instrumen yang skornya bentuk skala 1-5 menggunakan teknik dari *Cronbach Alpha*.

E. Metode Analisis Data

Apabila semua data yang dibutuhkan telah terkumpul, maka langkah berikutnya adalah melakukan pengolahan data dengan teknik regresi berganda karena penelitian ini dirancang untuk melihat *coaching* sebagai variabel bebas, kinerja individu sebagai variabel mediasi mempengaruhi kinerja organisasi sebagai variabel terikat. Kami juga akan melihat apakah ada perbedaan efektivitas *coaching* bila dilihat dari jenis kelamin, umur, pendidikan maupun asal kantor.

Jika data telah berskala interval, maka dilanjutkan dengan melakukan pengujian persyaratan analisis terhadap asumsi-asumsi dengan uji multikolinieritas, uji heteroskedastisitas, uji autokorelasi dan uji normalitas. Apabila data yang diperoleh telah memenuhi persyaratan analisis regresi, selanjutnya dapat ditentukan persamaan garis regresi yang diinginkan, yaitu:

$$\text{Persamaan I : } Y = \alpha_1 + cX$$

$$\text{Persamaan II : } M = \alpha_2 + aX$$

$$\text{Persamaan III : } Y = \alpha_3 + c'X + bM$$

Rancangan pengujian hipotesis pada penelitian ini adalah mengenai ada-tidaknya pengaruh yang signifikan antara variabel-variabel yang diteliti, dimana hipotesis nol (H_0) merupakan hipotesis tentang tidak adanya pengaruh yang pada umumnya dirumuskan untuk ditolak, sedangkan hipotesis tandingan atau hipotesis alternatif (H_1) merupakan hipotesis penelitian. Dengan demikian maka:

Hipotesis 1

H₀ : berarti *coaching* tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi

H₁ : berarti *coaching* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi

Hipotesis 2

H₀ : berarti *coaching* tidak berpengaruh terhadap kinerja individu

H₂ : berarti *coaching* berpengaruh positif terhadap kinerja individu

Hipotesis 3

H₀: berarti kinerja individu tidak memediasi hubungan antara *coaching* terhadap kinerja organisasi

H₃: berarti kinerja individu memediasi hubungan antara *coaching* terhadap kinerja organisasi

Untuk menentukan apakah H₀ diterima atau ditolak maka dengan melihat nilai signifikansi (sig.). Apabila nilai sig < 0,05 maka H₀ ditolak tetapi jika nilai sig. > 0,05 H₀ diterima.

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

A. Analisis

Dalam penelitian ini disebarakan kuesioner melalui *google form*. Jumlah kuesioner yang terisi sampai batas waktu pengisian adalah 216. Dalam metode *simple random sampling* seharusnya semua responden terwakili, akan tetapi kebijakan kantor pusat DJPb kami diminta untuk fokus pada kantor vertikal karena titik berat IKU *coaching* ada di kantor vertikal. Meskipun demikian karena responden yang mengisi tetap dari dua kantor vertikal yaitu KPPN dan Kantor wilayah serta dari berbagai daerah sehingga kami tetap berkesimpulan bahwa metode pengumpulan data dalam penelitian ini masih menggunakan *simple random sampling*. Dari 216 kuesioner yang terisi tersebut, gambaran responden adalah sebagai berikut:

Statistik Deskripsi Sampel

Uraian	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin :		
Pria	188	87.1%
Wanita	28	12.9%
Total	216	100%
Usia :		
<25 Tahun	5	2.5%
25 – 35 Tahun	21	9.5%
36 – 45 Tahun	67	30.8%
46 – 55 Tahun	87	40.3%
56 - 58 Tahun	36	16.9%
Total	216	100%
Tingkat Pendidikan :		
SD-SMA	2	1%
D1	5	2.5%
D3	17	8%
S1/D4	112	51.7%
S2/S3	80	36.8%
Total	216	100%
Asal Kantor:		
Kanwil	106	49.3%
KPPN	110	50.7%
Total	216	100%

Sumber: Data primer diolah, 2019

Dari gambaran responden di atas, responden dianggap mewakili populasi.

B. Pengujian Hipotesis

Keakuratan data dalam menggambarkan kondisi riil di lapangan sangat ditentukan oleh data yang dihasilkan dari alat ukur yang digunakan. Untuk menguji apakah instrumen yang digunakan memenuhi syarat-syarat alat ukur yang baik dan benar, maka terlebih dahulu sebelum alat ukur tersebut digunakan dilakukanlah uji validitas dan reliabilitas, sehingga menghasilkan data yang sesuai dengan apa yang ingin diukur.

Hasil uji validitas dengan analisis faktor untuk *coaching* menunjukkan nilai KMO sebesar 0,946 menandakan bahwa instrumen sudah memenuhi batas 0,50. Nilai KMO untuk kinerja individu sebesar 0,955 sudah di atas 0,50. Sedangkan nilai KMO untuk kinerja organisasi sebesar 0,955 yang berarti instrumen juga di atas 0,50. Korelasi anti image bisa dilihat dalam tabel di bawah ini:

Hasil Uji Validitas Analisis Faktor *Coaching*

C1	0,879
C2	0,871
C3	0,922
C4	0,952
C5	0,945
C6	0,961
C7	0,941
C8	0,962
C9	0,958
C10	0,955
C11	0,939
C12	0,965
C13	0,960
C14	0,973
C15	0,940
C16	0,920
C17	0,955

Dari data di atas korelasi anti image menghasilkan korelasi yang cukup tinggi untuk masing-masing item, sehingga dapat dinyatakan bahwa 17 item yang digunakan untuk mengukur konstruk *coaching* memenuhi kriteria sebagai pembentuk konstruk.

Apabila dilihat dari *Total variance Explained* maka ketujuh belas item tersebut, dihasilkan ekstraksi menjadi 2 faktor dengan kemampuan menjelaskan sebesar 76,739% dengan rincian faktor 1 sebesar 47,885% dan Faktor 2 sebesar 28,494%. Korelasi anti image bisa dilihat dalam tabel di bawah ini

Hasil Uji Validitas Analisis Faktor Kinerja Individu

I1	0,956
I2	0,954
I3	0,970
I4	0,926
I5	0,971
I6	0,980
I7	0,963
I8	0,928

Dari data di atas korelasi anti image menghasilkan korelasi yang cukup tinggi untuk masing-masing item, yaitu di atas 0,5, sehingga dapat dinyatakan bahwa 8 item yang digunakan untuk mengukur konstruk kinerja individu memenuhi kriteria sebagai pembentuk konstruk.

Apabila dilihat dari Total variance Explained maka kedelapan item tersebut, dihasilkan ekstraksi menjadi 1 faktor dengan kemampuan menjelaskan sebesar 91,741% Apabila dilihat dari angka korelasi anti image bisa dilihat dalam tabel berikut.

Hasil Uji Validitas Analisis Faktor Kinerja Organisasi

O1	0,951
O2	0,951
O3	0,938
O4	0,950
O5	0,968
O6	0,928
O7	0,957
O8	0,968
O9	0,967
O10	0,942
O11	0,966
O12	0,950
O13	0,965
O14	0,978
O15	0,966
O16	0,973
O17	0,957
O18	0,924

Dari data di atas korelasi anti image menghasilkan korelasi yang cukup tinggi untuk masing-masing item, yaitu di atas 0,5, sehingga dapat dinyatakan bahwa 18 item yang digunakan untuk mengukur konstruk kinerja organisasi memenuhi kriteria sebagai pembentuk konstruk.

Apabila dilihat dari Total variance Explained maka kedelapan item tersebut, dihasilkan ekstraksi menjadi 2 faktor dengan kemampuan menjelaskan sebesar 85,625% dengan riancian faktor 1 sebesar 51,124% dan Faktor 2 sebesar 34,501%.

Uji reliabilitas dilakukan dengan metode *one shoot*. Nilai reliabilitas untuk semua variabel sebesar 0,977. Nilai 0,977 ini lebih besar dari 0,70 (nilai batas suatu instrumen penelitian dikatakan dapat digunakan), sehingga seluruh item variabel penelitian yang digunakan dalam kuesioner konsisten dan memiliki reliabilitas yang dapat dipercaya.

Dari uji validitas dan reliabilitas dapat diambil kesimpulan bahwa data penelitian yang diperoleh dari instrumen yang digunakan layak digunakan untuk mengetahui dan menguji permasalahan yang diteliti.

Dari hasil uji Multikolinieritas didapatkan hasil dari persilangan antar variabel bebas, nilai r sebesar 0,455. Karena nilai 0,455 tersebut kurang dari 0,8 maka gejala multikolinieritas tidak terdeteksi. Untuk lebih memastikan nilai standar error untuk *coaching* sebagai $X_1 = 0,128$ dan kinerja individu = 0,449 dimana keduanya kurang dari satu, dan koefisien beta juga kurang dari satu dimana $X_1 = 0,219$ dan kinerja individu = 0,149.

Hasil dari uji heteroskedastisitas dengan menggunakan uji glejser didapatkan hasil nilai signifikansi (sig) *Coaching* (X_1) = 0,509, (sig) kinerja individu = 0,858, dan (sig) konstanta = 0,344 dimana kesemuanya > (lebih dari) 0,05 yang berarti tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

Hasil uji autokorelasi dengan metode durbin watson menunjukkan nilai $d = 1,754$ yang menunjukkan nilai tersebut mendekati 2 yang artinya tidak ada autokorelasi.

Hasil uji normalitas menunjukkan bahwa sebaran data tidak normal Secara umum ketika jumlah responden ini melebihi 200 maka rentan untuk terjadi ketidaknormalan. Walaupun sebaran data ini tidak normal tapi bukan berarti data tidak dapat diolah lebih lanjut mengingat data yang terkumpul lebih dari 200 yaitu 216.

Untuk menguji hipotesa pertama telah dilakukan regresi sederhana dengan hasil Nilai R^2 nilai 0,08. Hal ini berarti 8% variabel-variabel independen mampu memberikan penjelasan

mengenai variabel dependen. Sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar variabel independen di atas. Terhadap koefisien dari hipotesa pertama ini dihasilkan data sebagaimana tabel berikut.

Hasil Pengujian Hipotesa 1

Model	unStandar koefisien beta	t	Sig.
Konstanta	36,725	4,118	,000
C	0,502	4,375	,000

Untuk mengetahui sejauh mana signifikansi variabel di atas maka bisa kita lihat dari besaran nilai signifikansi variabel terhadap α (tingkat kepercayaan sebesar 5%). Untuk signifikansi yang lebih besar dari α maka H_0 **diterima**, sedangkan yang lebih kecil dari α maka H_0 **ditolak**. Dari Hasil pengolahan variabel *coaching* terhadap kinerja organisasi dengan uji t membandingkan nilai signifikansi dan α dimana nilai signifikansi adalah 0,000 dan α adalah 0,05 sehingga $0,000 < 0,05$. Karena Signifikansi lebih kecil dari α maka H_0 **ditolak** dan H_1 **diterima** yang berarti ***coaching* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi**. Dengan persamaan:

$$Y = 36,723 + 0,502X$$

Dalam rangka menguji hipotesa kedua tentang pengaruh *coaching* terhadap kinerja individu, koefisien determinasinya atau Nilai R^2 adalah 0,207. Hal ini berarti 20,7% variabel-variabel independen mampu memberikan penjelasan mengenai variabel dependen. Sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar variabel independen di atas. Terhadap koefisien dari hipotesa pertama ini dihasilkan data sebagaimana tabel berikut.

Hasil Pengujian Hipotesa 2

Model	unStandar koefisien beta	t	Sig.
Konstanta	28,180	20,909	,000
C	0,129	7,470	,000

Dari data di atas nilai signifikansi adalah 0,000 dan α adalah 0,05 sehingga $0,000 < 0,05$. Karena Signifikansi lebih kecil dari α maka H_0 **ditolak** dan H_1 **diterima** yang berarti **coaching berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja individu**. Dengan persamaan:

$$Y = 28,180 + 0,129X$$

Sedangkan pengujian yang dilakukan terhadap hipotesa ketiga didapatkan data koefisien determinasi atau Nilai $R^2 = 0,100$. Hal ini berarti 10% variabel-variabel independen mampu memberikan penjelasan mengenai variabel dependen. Sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar variabel independen di atas. Terhadap koefisien dari hipotesa pertama ini dihasilkan data sebagaimana tabel berikut.

Hasil Pengujian Hipotesa 3

Model	unStandar koefisien beta	t	Sig.
Konstanta	10,946	,709	,479
C	0,383	2,998	,003
I	0,915	2,037	0,043

Dari data di atas dengan uji t membandingkan nilai signifikansi dan α dimana nilai signifikansi *coaching* 0,003 dan signifikansi kinerja individu adalah 0,043 yang kesemuanya di bawah 0,05. Sedangkan secara keseluruhan pengaruh *coaching* dan kinerja individu terhadap kinerja organisasi didapatkan data sebagaimana dapat dilihat pada tabel berikut:

ANOVA Data Penelitian

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	5972,744	2	2986,372	11,786	,000 ^b
Residual	53970,474	213	253,383		
Total	59943,218	215			

a. Dependent Variable: O

b. Predictors: (Constant), I, C

Dari hasil pengolahan di atas didapatkan nilai F sebesar 0,000 ($p < 0,05$) yang berarti **coaching dan kinerja individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi**. Dengan persamaan:

$$Y = 10,946 + 0,383X_1 + 0,915M$$

Untuk mengetahui apakah kinerja individu itu memediasi hubungan antara coaching dengan kinerja organisasi dihitung dengan tes sobel. Perhitungan tes sobel di atas didapatkan nilai z sebesar 0.485 yang < 1.98 dengan tingkat signifikansi 5% maka hipotesa tiga ditolak yang artinya **kinerja individu tidak signifikan memediasi hubungan antara coaching dengan kinerja organisasi**. Namun demikian ternyata efek pengaruh *coaching* terhadap kinerja organisasi menurun ketika kinerja individu dimasukkan yaitu dari turunnya koefisien dari 0,502 menjadi 0,383 sehingga dapat dikatakan bahwa kinerja individu memediasi sebagian hubungan *coaching* terhadap kinerja organisasi. Atau dengan kata lain Kinerja individu Memediasi secara parsial hubungan *Coaching* terhadap Kinerja Organisasi.

C. Pembahasan

Berdasarkan kuesioner diperoleh jawaban sudah sangat baik dengan modus 5 (lima) untuk:

- pelaksanaan *coaching* artinya *coaching* selalu dilakukan.
- jenis kelamin memiliki persepsi yang sama tentang *coaching*
- sisi penempatan KPPN/Kanwil memiliki persepsi yang sama tentang *coaching*
- semua tingkat pendidikan mempunyai persepsi yang sama tentang *coaching*
- dari sisi usia mempunyai persepsi yang sama tentang *coaching*
- untuk pernyataan tentang kinerja individu selalu baik.
- untuk kinerja organisasi selalu atau sangat sering baik.

Apabila kita melihat nilai determinasinya bahwa Nilai R^2 pada persamaan dalam penelitian ini menunjukkan nilai 0,100. Hal ini berarti 10% variabel-variabel independen mampu memberikan penjelasan mengenai variabel dependen. Sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar variabel independen di atas. Hal ini sejalan dengan teori yang dikembangkan oleh Michael Lombardo dan Robert Eichinger ini terdiri atas 10% adalah *formal learning* seperti pelatihan di kelas. Kemudian porsi 20% adalah *social learning* yaitu belajar dari orang lain seperti *community of practice*, *coaching*, *counseling* dan *mentoring*. Kemudian porsi

70% adalah *experiential learning* yaitu pembelajaran langsung melibatkan pengalaman untuk melakukan suatu pekerjaan misalnya *on the job training* (OJT), *job assignment* dan lain-lain. *Coaching* sebagai bagian dari *social learning* ternyata memengaruhi kompetensi dan pegawai sebesar 10%.

Dari hasil penelitian diketahui bahwa dengan tingkat kepercayaan sebesar 5%, diperoleh hasil bahwa *coaching* memengaruhi kinerja organisasi dimana nilai signifikasinya adalah 0,0000. Dengan demikian H₀ ditolak dan H₁ diterima. Hasil persamaan yang diperoleh adalah $Y = 36,723 + 0,502X$. Nilai koefisien (β) untuk variabel *Coaching* (X) sebesar 0,502 dan bernilai positif. Ini berarti pengaruh variabel *coaching* (X) terhadap variable kinerja organisasi. Sehingga setiap kegiatan *coaching* yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan akan menunjang tercapainya peningkatan kinerja organisasi. Ini berarti juga pencapaian visi organisasi DJPb juga akan lebih cepat jika dalam proses mencapainya, *coaching* dijadikan salah satu sarana dalam usaha mencapainya. Dengan kegiatan *coaching* tersebut diharapkan pengelolaan perbendaharaan negara semakin mendekati tingkat unggul di level dunia. Sebagai wujud lainnya adalah pelayanan yang dilakukan oleh para pegawai DJPb semakin prima karena pegawai merasa tidak sendiri mengerjakannya akan tetapi didukung oleh lingkungan sekelilingnya khususnya atasannya sebagai *coach*. Pencapaian kinerja organisasi ini ditentukan dengan pencapaian Indikator Kinerja Utama, dengan pelaksanaan *coaching* yang baik menurut hasil penelitian ini dapat menjadi salah satu sarana dalam menjaga ketercapaian indikator kinerja utama.

Menurut Nugroho, Hasanuddin dan Brasit (2011), hasil *coaching* berpengaruh secara langsung, positif dan signifikan baik terhadap kinerja karyawan maupun terhadap motivasi kerja, dan motivasi kerja juga berpengaruh secara langsung, positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian yang kami lakukan ini juga diperoleh fakta bahwa kegiatan *coaching* yang dilakukan para eselon III mampu memberikan suntikan motivasi kepada para eselon IV sehingga berkinerja lebih baik dari sebelum dilakukan proses *coaching*.

Terdapat berbagai cara untuk mengukur kinerja organisasi salah satunya adalah *Balanced Scorecard* sebagaimana yang ditetapkan oleh Kementerian Keuangan. *Balanced scorecard* menterjemahkan visi dan strategi suatu organisasi kedalam tujuan dan ukuran operasional (Hansen dan Mowen 2003). Tujuan dan ukuran operasional tersebut kemudian dinyatakan dalam empat perspektif yaitu perspektif finansial, pelanggan (*customers*), proses bisnis internal (*internal business process*), serta pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*) (Kaplan dan Norton 1996).

Kinerja organisasi yang dicapai oleh Direktorat Jenderal Perbendaharaan apabila dilihat dari Laporan Kinerja Direktorat Jenderal Perbendaharaan 2018 sudah baik, dari 22 Indikator Kinerja Utama (IKU) DJPb tahun 2018, seluruhnya telah berstatus hijau. Hasil kuesioner mendukung data-data tersebut dengan nilai Responden yang bagus dengan memberi penilaian sering terjadi bahkan selalu terhadap pencapaian IKU. Berdasarkan olah statistik *coaching* berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Hal ini selaras dengan tujuan pelaksanaan *coaching* yang dapat meningkatkan kinerja organisasi sesuai Keputusan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor KEP-352/PB/2015 tentang Panduan *Coaching* dan *Counseling* Direktorat Jenderal Perbendaharaan.

Hasil penelitian ini dapat diketahui bahwa nilai signifikansi adalah 0,0000 dan α adalah 0,05 sehingga $0,0000 < 0,05$. Karena signifikansi lebih kecil dari α maka ini dapat diartikan H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dengan kata lain ini berarti bahwa *coaching* berpengaruh terhadap kinerja individu. Hasil persamaan yang diperoleh adalah $Y = 28,180 + 0,129M$. Nilai koefisien (β) untuk variabel *Coaching* (X) sebesar 0,129 dan bernilai positif. Hal ini berarti pengaruh variabel *coaching* (X) terhadap variabel kinerja individu dan setiap kegiatan *coaching* yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan akan menunjang tercapainya peningkatan kinerja *coachee*.

Hal tersebut di atas dikuatkan dengan hasil wawancara dengan *coachee* yang telah mengikuti program *coaching* dari atasannya. Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan Bapak Abdul Rosyid dari KPPN Fak-Fak, bahwa *coaching* ini sudah secara periodik dilakukan. Untuk memonitor pelaksanaan dan memberikan panduan dalam pelaksanaan kantor pusat DJPb telah membuat aplikasi *training*. Aplikasi ini digunakan seluruh kantor di lingkungan DJPb. Inisiatif pelaksanaan *coaching* ini dari *coach*, kemudian *coach* akan memberikan pertanyaan dengan pola pertanyaan sebagaimana dalam metode GROW. Dalam proses *coaching* tersebut, *coachee* menjawab pertanyaan-pertanyaan dari *coach*. Setelah proses *coaching* selesai, *coachee* memberikan evaluasi terhadap pelaksanaan *coaching* yang dilakukan oleh *coach*.

Hasil olah statistik menunjukkan bahwa *coaching* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja individu. Tentunya temuan ini membuktikan bahwa tujuan *coaching* di DJPb terhadap peningkatan kinerja individu tercapai. Akan tetapi apabila merujuk pendapat Stone (1999) ada lima prinsip *coaching* (*five coaching principle*) dalam pelaksanaan *coaching* masih terdapat satu hal yang belum sepenuhnya efektif dilakukan. Sebagaimana diketahui, lima prinsip *coaching* menurut Stone (1999) (*five coaching principle*) yaitu: (1) Mengumpulkan informasi. Seorang *coach* harus mendapatkan informasi dari *coachee* tanpa membuat *coachee* merasa bahwa dia diinterogasi. (2) Mendengarkan. Mendengarkan merupakan tindakan aktif

yang memerlukan usaha lebih besar dibandingkan berbicara. (3) Menyadari/peka dengan apa yang terjadi di sekitarnya. Seorang *coach* harus peka dengan sering berinteraksi dengan *coachee* untuk mengetahui apakah mereka punya masalah di tempat kerja yang dapat menurunkan produktivitasnya. (4) Mengajar karyawan. Seorang *coach* harus memiliki kemampuan mengajar baik secara individu maupun kelompok. (5) Memberikan umpan balik. Seorang *coach* harus mampu memberikan umpan balik untuk *coacheenya* agar mencapai hasil kerja yang diharapkan, umpan balik konstruktif perlu disampaikan dengan cara-cara yang kondusif dan berfokus pada perilakunya.

Pada saat wawancara diperoleh kondisi bahwa prinsip kelima tersebut di atas yaitu memberikan umpan balik belum sepenuhnya efektif dilakukan. Aplikasi *training* yang ada belum mengakomodasi adanya pemberian umpan balik tersebut. Pada tahun 2018 sudah ada aplikasi tersebut dan menu untuk umpan balik sudah ditambahkan namun belum efektif. Hal ini yang perlu diperbaiki oleh DJPb pada tahun 2019 ini. *Feed back* tersebut belum ditindaklanjuti oleh bagian SDM sehingga efek dari proses tersebut belum sepenuhnya sesuai harapan baik *coach* maupun *coachee*.

Sementara itu untuk meneliti keseluruhan pengaruh *coaching* dan kinerja individu sebagaimana kita dapat lihat dalam Tabel 4.6 dimana diperoleh nilai F sebesar 0,000 ($p < 0,05$). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa *coaching* dan kinerja individu berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Adapun persamaan yang diperoleh adalah $Y = 10,946 + 0,383X_1 + 0,915M$. Hal ini menunjukkan bahwa *coaching* dan kinerja individu berpengaruh signifikan pada kinerja organisasi. Setelah dilakukan tes sobel diperoleh nilai z sebesar 0.485. Nilai 0.485 bila dibandingkan 1.98 tentunya $0.485 < 1.98$ sehingga kinerja individu tidak signifikan memediasi hubungan antara *coaching* dengan kinerja organisasi.

KESIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisa dan pembahasan pada bab terdahulu, maka dapat diambil simpulan sebagai berikut :

1. *Coaching* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi dengan ditandai nilai signifikansi 0,000 yang berarti kurang dari dan α yaitu 0,05.
2. *Coaching* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja individu dengan ditandai nilai signifikansi 0,000 yang berarti kurang dari dan α yaitu 0,05.

3. Kinerja individu tidak secara signifikan memediasi hubungan antara coaching dan kinerja organisasi dengan ditandai nilai $z=0,485$.

B. Keterbatasan Penelitian

Peneliti menyadari bahwa penelitian ini masih mengandung keterbatasan, antara lain sebagai berikut:

1. Responden yang diijinkan untuk diteliti adalah para eselon IV baik di Kanwil DJPb maupun Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) sehingga belum dapat dilihat pengaruh *coaching* di Kantor Pusat DJPb
2. Terdapat mutasi yang membuat hasil dari proses *coaching* tidak dapat dilihat dengan tepat baik antara *coach* maupun *coacheenya*.

C. Saran

Dari hasil kajian penelitian ini ada beberapa saran yang bisa kami sampaikan:

- a. Untuk Direktorat Jenderal Perbendaharaan
 - 1) Program *coaching* yang sudah berjalan dapat diteruskan dengan meningkatkan ke level berikutnya yaitu memasukkan *coaching* dalam IKU para pejabat Eselon IV. Salah satu cara agar hal ini dapat berjalan dengan baik adalah dengan memasukkan materi ini pada pembekalan eselon IV dan dapat diusahakan tersertifikasi. Dengan demikian setiap pejabat eselon IV menguasai dengan baik ilmu *coaching* dan pada gilirannya dapat menjalankannya sebagai bagian pemenuhan IKU masing-masing.
 - 2) Selanjutnya monitoring dan evaluasi terhadap pelaksanaan IKU tersebut dapat lebih sistematis dan komunikatif sehingga akan berdampak lebih nyata dalam implementasinya.
- b. Untuk Pusdiklat Pengembangan SDM
 - 1) Budaya *coaching* sudah dijalankan dengan baik di Direktorat Jenderal Perbendaharaan dengan dua teknik *Coaching*. Dalam kurikulum pelatihan *coaching* di PPSDM perlu ditambahkan variasi metode atau teknik *coaching* yang diajarkan kepada para pejabat di unit yang dilayani.
 - 2) Pusdiklat PSDM dirasa perlu untuk memastikan ilmu dalam proses pelatihan yang sesuai teori hanya 10% dapat dipastikan dibuat COP untuk mengisi 20% berikutnya. Jika hal ini sudah, maka perlu dipastikan COP tersebut efektif keberadaannya.

- 3) Kemudian PSDM juga dirasa perlu untuk memastikan praktik ilmu tersebut dalam pelaksanaan tugas alumninya, dengan melakukan monitoring 360 derajat.
- c. Untuk Peneliti selanjutnya
- 1) Keputusan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor KEP-352/PB/2015 mengatur mengenai Panduan *Coaching* dan *Counseling* Direktorat Jenderal Perbendaharaan, sementara penelitian ini membatasi pada kegiatan *coaching*, sehingga disarankan untuk dapat mengkaji pelaksanaan *counseling* kaitannya dengan kinerja pegawai mulai tahun 2020.
 - 2) Peneliti selanjutnya juga dapat melakukan penelitian pengaruh *coaching* terhadap kinerja organisasi pada unit Eselon I lainnya untuk melihat efektifitas praktik *coaching* di masing-masing unit.

DAFTAR PUSTAKA

- Adkon, Riduwan, 2006, Metode dan Teknik Menyusun Theses. Bandung: Alfabeta
- Ambarwati, Sri Dwi Ari, 2002, "Managing Productive Performance Appraisal: Sebuah Upaya Menjawab Kebutuhan Penilaian Kinerja Karyawan Yang Bebas KKN", *Jurnal: Siasat Bisnis*, No. 7 Vol 1 Th 2002, FE UII Yogyakarta, Hal. 93-111.
- Campbell, Dennis, Datar, Srikant, Kulp, Cohen, Susan dan Narayanan, V. G. "Using the Balanced Scorecard as a Control System for Monitoring and Revising Corporate Strategy", <http://www.ssrn.com>, 12 Februari 2005
- Eko Nugroho, Basri Hasanuddin dan Nurdin Brasit, Pengaruh Coaching Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Individual (Studi Kasus pada Karyawan Bagian Support Services Departemen Production Services PT. International Nikel Indonesia, Tbk) di download dari https://scholar.google.co.id/scholar?q=Pengaruh+Coaching+Terhadap+Motivasi+Kerja+dan+Kinerja+Individual&hl=en&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar
- Ghozali, Imam. 2005. Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hansen, Don R and Mowen, Maryanne M (2003), *Management Accounting*, sixth edition, South-Western, America.
- Hays, W. L. 1976, *Quantification in Psychology*, New Delhi: Prentice Hall.
- Imelda, R.H.N, Implementasi Balanced scorecard dalam organisasi publik.
- Istiningsih. (2006). *Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan STMIK Amikom Yogyakarta*, *Jurnal Ilmiah Manajerial*, VOL. 2. NO. 1. MARET 2006
- Jaques, Elliot and Stephen D. Clement, 1994. *Executive Leadership*, Scason Hall Publisher Ltd, Second Printing, Cambridge, Massachusetts, USA
- Kaplan, Robert S. dan Norton, David P., 1996, *Balanced Scorecard, Menerjemahkan Strategi Menjadi Aksi*, Alih Bahasa : Peter R. Yosi Pasla, 2000, Jakarta : Erlangga.

- Keputusan Direktorat Jenderal Perbendaharaan Nomor : KEP-352/PB/2015 tentang Panduan Pelaksanaan Coaching dan Counseling
- Komang Diah Laxmy Prabadewi. 2016. Efektivitas Pelatihan Teknik *Coaching* Untuk Meningkatkan Kinerja dan Penyusunan Rancangan Sistem *Coaching*. Tesis, Program Studi Magister Psikologi Profesi. Program Pascasarjana. Universitas Surabaya. Di download dari http://repository.ubaya.ac.id/29035/1/MPSI_321_Abstrak.pdf
- Lombardo, Michael M; Eichinger, Robert W (1996). *The Career Architect Development Planner* (1st ed.). Minneapolis: Lominger. p. iv. ISBN 0-9655712-1-1.
- Malhotra, Naresh K. (1999). *Marketing Research: An Applied Research*. 3rd edition. Prentice Hall. New Jersey.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2007, *Manajemen Sumberdaya Manusia Perusahaan*, Cetakan ketujuh, Remaja Rosdakarya, Bandung
- Mathis, Robert L dan John H. Jackson. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia* Edisi Pertama. Jakarta: Salemba Empat
- Modell, Sven (12 Februari 2005), "*Performance Measurement Myths in Public Sector*", <http://www.ssrn.com>.
- Moh., Nazir, 1999, *Metode Penelitian*, Cetakan Ketiga, Jakarta, Ghalia Indonesia.
- Passmore, J.,(2010),*Excellence in Coaching: Panduan Lengkap menjadi Coach Profesional*, Jakarta, PPM Manajemen
- Rohm, Howard (25 Agustus 2004), "*Improve Public Sector results With A Balanced Scorecard: Nine Steps To Success*", <http://www.balancedscorecard.org>.
- Saifuddin, Anwar. 2000. *Reliabilitas dan Validitas*. Edisi ketiga. Cetakan pertama. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Srimulyo. 1999. *Analisis Pengaruh Faktor-Faktor Terhadap Kinerja Perpustakaan di Kotamadya Surabaya*. Surabaya: Program Pascasarjana Ilmu Manajemen Universitas Airlangga.
- Stone, Florence, 1999. *Coaching, Counseling and Mentoring*, AMA Publication, New York, USA
- Sudarmanto R. G., 2005, *Analisis Regresi Linier Ganda dengan SPSS*, Edisi Pertama, Penerbit Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Suranta, Sri. 2002. *Dampak Motivasi Karyawan Pada Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Kinerja Karyawan Perusahaan Bisnis*. Empirika. Vol 15. No 2. Hal: 116-138.
- Trihendradi, C. 2005. *Step by Step SPSS 13: Analisis Data Statistik*. Andi: Yogyakarta.
- Untung Sriwidodo, Agus Budhi Haryanto, Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Komunikasi, dan Kesejahteraan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kependidikan
- Whitmore, John, *Coaching For Performance Seni Mengarahkan Untuk Mendongkrak Kinerja*; alih bahasa, Dwi Helly Purnomo, editor, C. Louis Noviatno, Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 1997.

Widjijati, Supadi, Dyah Wahyuningsih, Coaching dengan pendekatan peer education terhadap pengetahuan, sikap, dan perilaku upaya pencegahan HIV/ AIDS dalam prosiding: seminar nasional dan presentasi hasil-hasil penelitian pengabdian masyarakat.

Laporan Kinerja Direktorat Jenderal Perbendaharaan Tahun 2017

Laporan Kinerja Direktorat Jenderal Perbendaharaan Tahun 2018

<http://www.sdm.kemenkeu.go.id/>

PENGARUH STRES KERJA TERHADAP PERILAKU KONTRAPRODUKTIF DI TEMPAT
KERJA

(STUDI PADA ACCOUNT REPRESENTATIVE DI KANTOR PELAYANAN PAJAK
PRATAMA JOGJAKARTA, BANTUL, DAN SLEMAN)



Disusun oleh

Nama Peneliti/Pengkaji : Hari Sugiharto
NIP : 19670907 198803 1 001
Pangkat/Golongan : Pembina Tk. I / IV/b
Jabatan : Widyaiswara Ahli Madya

BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEUANGAN

JAKARTA

2019

DAFTAR ISI	
COVER	
DAFTAR ISI	283
ABSTRAKSI	284
PENDAHULUAN	285
A. Latar Belakang	285
B. Rumusan Masalah	286
C. Ruang Lingkup	287
D. Tujuan Penelitian	287
E. Manfaat	287
TINJAUAN PUSTAKA	287
A. Perilaku Kontraproduktif Di Tempat Kerja	287
B. Stres Kerja	289
C. Penelitian Terdahulu	292
D. Kerangka Pemikiran	293
E. Hipotesis Penelitian	293
METODE PENELITIAN	294
ANALISIS DAN PEMBAHASAN	295
A. Analisis Deskriptif	295
PENUTUP	303
A. Simpulan	303
B. Keterbatasan Penelitian	304
C. Saran	304
DAFTAR PUSTAKA	305

ABSTRAKSI

Tekanan peran berupa konflik peran, ambiguitas peran, dan kelebihan peran merupakan variabel penting yang mempengaruhi perilaku karyawan termasuk perilaku kontraproduktif di tempat kerja dan dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Penelitian ini menyelidiki pengaruh konflik peran, ambiguitas peran, dan kelebihan peran terhadap perilaku kontraproduktif di tempat kerja. Menggunakan analisis regresi berganda, penelitian ini melibatkan 128 pegawai dari KPP Pratama Jogjakarta, Sleman, dan Bantul yang bertugas sebagai Account Representative. Hasil menunjukkan konflik peran, ambiguitas peran, dan kelebihan peran berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku kontraproduktif di tempat kerja baik secara parsial maupun secara simultan.

Kata kunci: Konflik peran, ambiguitas peran, kelebihan peran, perilaku kontraproduktif

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber daya manusia memiliki peran yang paling penting dalam keberhasilan suatu organisasi. Konstruksi dari sumber daya manusia meliputi antara lain tenaga, keahlian, kreatifitas, kompetensi, sampai dengan emosi yang digunakan secara bersama-sama untuk mengelola aset suatu organisasi. Tanpa adanya sumber daya manusia yang mumpuni hampir dapat dipastikan suatu organisasi akan mengalami kegagalan dalam mencapai tujuannya.

Sumber daya manusia yang tidak kompeten dengan kinerja yang buruk merupakan masalah yang dapat menempatkan perusahaan dalam kondisi yang merugikan dalam dunia usaha yang kompetitif (Potu, 2013). Antara perusahaan dan karyawan sesungguhnya merupakan hubungan timbal balik dimana organisasi menuntut kapasitas karyawan untuk dapat mencapai tujuan perusahaan dan di pihak lain perusahaan memberikan *feedback* sesuai dengan yang disepakati bersama. Dalam konteks ini, karyawan dihadapkan pada situasi apakah ia dapat memenuhi tuntutan perusahaan terhadap standar kapasitas yang ditetapkan tersebut bagi tercapainya tujuan perusahaan. Situasi seperti ini merupakan salah satu stimulus yang dapat menyebabkan tekanan bagi karyawan yang bersangkutan apabila kapasitas karyawan tidak dapat memenuhi tuntutan perusahaan. Tekanan yang berlebihan dapat menyebabkan stres di tempat kerja yang bisa mempengaruhi kinerja karyawan tersebut dan kinerja perusahaan pada akhirnya.

Stres kerja dapat menjadi prediktor penting bagi perilaku karyawan di tempat kerja. Perilaku tersebut dapat berupa perilaku positif maupun perilaku negatif. Dampak negatif dari stres kerja dapat berupa perilaku menyimpang di tempat kerja. Hasil dari perilaku menyimpang di tempat kerja adalah serius, karena mereka dapat mempengaruhi semua tingkatan organisasi, yang berkaitan dengan produktivitas, pengambilan keputusan dan biaya keuangan (Appelbaum *et al.*, 2007). Maka fenomena terkait stres kerja di kalangan pekerja layak untuk mendapatkan perhatian khusus.

Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama, dalam kegiatan kerjanya, merupakan ujung tombak pelayanan publik bagi Direktorat Jenderal Pajak. Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan RI Nomor 206.2/PMK.01/2014 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak, tugas KPP Pratama adalah melaksanakan penyuluhan, pelayanan, dan pengawasan Wajib Pajak di bidang Pajak Penghasilan, Pajak Pertambahan Nilai, Pajak Penjualan atas Barang Mewah, Pajak Tidak Langsung Lainnya, Pajak Bumi dan Bangunan dalam wilayah wewenangnya berdasarkan peraturan perundang-undangan.

Account Representative (AR) merupakan pegawai pada level staff yang dalam menjalankan fungsi pelayanannya dapat berinteraksi langsung dengan pihak luar dalam hal ini Wajib Pajak. Karakteristik demikian menjadikannya berpotensi adanya pekerjaan tambahan yang dilekatkan pada AR yang memiliki implikasi interaksi dengan Wajib Pajak. Karena tidak setiap pegawai Direktorat Jenderal Pajak secara formal dapat berinteraksi dengan Wajib Pajak. Selain AR, yang dapat berinteraksi dengan Wajib Pajak adalah fungsional pemeriksa pajak dalam rangka menjalankan fungsi pengawasan melalui pemeriksaan dan juru sita pajak yang menjalankan fungsi penagihan pajak. Dalam perkembangannya tugas AR mengalami perluasan tidak hanya menjalani fungsi pelayanan dan pengawasan namun juga dibebani target

penerimaan. Hal ini menimbulkan permasalahan sendiri yang membuat AR tidak dapat bekerja sesuai dengan tugasnya untuk memberikan pelayanan yang memuaskan Wajib Pajak dan mengakibatkan komplain dari Wajib Pajak karena telah melebihi peran yang seharusnya (Anggraini, 2010). Dengan tambahan pekerjaan di bidang penerimaan pajak ini tentu akan berisiko pada hasil yang dicapai dari tugas utama AR yaitu memberikan pelayanan dan pengawasan.

Tekanan pekerjaan yang dialami AR direspon oleh mereka secara berbeda. Sebagian dapat mengelola tekanan pekerjaan dengan baik dan justru merangsang kreatifitas untuk menyelesaikan tekanan tersebut. Namun tidak sedikit yang menunjukkan perilaku negatif. Dari hasil wawancara beberapa orang pegawai mantan AR yang sekarang menjabat kepala seksi dan membawahi beberapa orang AR, dapat diidentifikasi beberapa perilaku kontraproduktif yang dilakukan AR akibat tekanan pekerjaan:

1. Berlama-lama istirahat yang menyebabkan pekerjaan menjadi terbengkalai atau sengaja menunda pekerjaan menjadi menumpuk;
2. Membangkang perintah atasan baik secara nyata maupun diam-diam seperti menyanggupi menyelesaikan pekerjaan tetapi nyatanya tidak diselesaikan;
3. Bekerja seadanya tanpa upaya sungguh-sungguh untuk memperoleh kualitas pekerjaan yang tinggi;
4. Tidak berada di tempat pada jam kerja atau meninggalkan pekerjaan tanpa pemberitahuan;
5. Menghindar pekerjaan tambahan;
6. Dalam kondisi tertentu AR kadangkala menjadi mudah kesal dan berimbas pada pelayanan kepada pihak luar yaitu Wajib Pajak.

Dari informasi di atas, apa yang dialami AR merupakan tekanan terhadap peran yang diemban dalam posisinya dengan tuntutan kinerja tertentu dalam organisasi. Tekanan peran tersebut meliputi konflik peran, ketidakjelasan peran (ambiguitas peran) dan kelebihan peran sebagai pemicu stres kerja dan perilaku kontraproduktif di tempat kerja. Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh tingkat stres kerja yang dialami AR terhadap perilaku menyimpang di tempat kerja. Oleh karena itu, tema kajian ini adalah meneliti tentang "Pengaruh Stres Kerja (Konflik Peran, Ambiguitas Peran, dan Kelebihan Peran) terhadap Perilaku Kontraproduktif di Tempat Kerja – Studi pada Account Representative di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jogjakarta, Bantul dan Sleman".

B. Rumusan Masalah

Stres merupakan reaksi psikologis maupun fisiologis yang berlebihan karena adanya rangsangan atau stimulasi dari luar. Rangsangan dapat berupa tekanan di tempat kerja ataupun di rumah. Dalam teori peran, stres yang berasal dari lingkungan kerja dapat dipicu oleh adanya konflik peran, ambiguitas peran dan kelebihan peran. Konflik peran terjadi ketika karyawan menghadapi ketidaksesuaian harapan pada suatu peran dengan harapan lain dalam organisasi. Ambiguitas peran terjadi ketika karyawan tidak cukup informasi mengenai kinerja yang efektif dari peran tertentu. Kelebihan peran terjadi ketika tuntutan peran tidak saling bertentangan namun tuntutan perannya sangat luas dan menghabiskan waktu yang banyak sehingga individu

tidak dapat mencapai apa yang diharapkan dari perannya tersebut. Stres dapat mempengaruhi perilaku seseorang baik positif maupun negatif. Demikian juga stres yang diakibatkan oleh situasi di kantor dapat mempengaruhi perilaku di tempat kerja. Perilaku negatif yang disebabkan stres kerja berupa perilaku kontraproduktif di tempat kerja seperti mencuri properti, pulang sebelum waktunya, berkonflik dengan rekan kerja dll.

Berdasarkan uraian di atas, masalah penelitian ini dinyatakan dengan “Bagaimana pengaruh stres kerja (konflik peran, ambiguitas peran, dan kelebihan peran) terhadap perilaku kontraproduktif di tempat kerja?”

C. Ruang Lingkup

Penelitian ini mengambil tema mengenai pengaruh stres kerja terhadap perilaku produktif di tempat kerja. Penelitian ini akan membatasi studi pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jogjakarta, Sleman dan Bantul.

D. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengetahui apakah ada dampak konflik peran terhadap perilaku kontraproduktif di tempat kerja.
2. Mengetahui apakah ada dampak ambiguitas peran terhadap perilaku kontraproduktif di tempat kerja.
3. Mengetahui apakah ada dampak kelebihan peran terhadap perilaku kontraproduktif di tempat kerja.

E. Manfaat

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat bagi pengembangan sumber daya manusia yaitu:

8. Dapat menjadi bahan pertimbangan dalam pengambilan kebijakan pada organisasi khususnya di KPP Pratama Jogjakarta, Bantul dan Sleman dalam mengenal kondisi stres kerja karyawan dan potensinya terhadap perilaku kontraproduktif di tempat kerja.
9. Sebagai bahan pertimbangan Balai Diklat Kepemimpinan bagi terciptanya pelatihan-pelatihan yang berkaitan dengan perilaku organisasi khususnya mengenai stres kerja demi peningkatan kinerja pegawai dan organisasi.
10. Dapat bermanfaat sebagai salah satu referensi bagi pengembangan teori perilaku organisasi terkait dengan stres kerja karyawan.

TINJAUAN PUSTAKA

A. Perilaku Kontraproduktif Di Tempat Kerja

A.1 Definisi Perilaku Kontraproduktif Di Tempat Kerja

Penelitian mengenai perilaku menyimpang di tempat kerja telah dilakukan dengan menggunakan istilah yang berbeda-beda (Alias *et al.*, 2013). Douglas & Martinko (2001) menggunakan terminologi agresi di tempat kerja untuk meneliti hubungan antara perbedaan individu dan kejadian agresi di tempat kerja. Fox *et al.*, (2001) menggunakan istilah perilaku kerja kontra produktif dalam meneliti responnya terhadap stres kerja dan keadilan organisasi. Robinson & O'Leary-Kelly (1998) menggunakan istilah perilaku anti sosial dalam meneliti bagaimana perilaku tersebut terbentuk oleh perilaku sosial rekan kerja. Dalam upaya mengembangkan kerangka kerja koseptual dalam teori motivasi kerja yang komprehensif, Vardi dan Wiener (1996) memperkenalkan terminologi perilaku menyimpang organisasi (*organizational misbehavior*). Kajian ini berfokus pada terminologi perilaku kontraproduktif di tempat kerja sebagaimana didefinisikan oleh Fox *et al.*, (2001).

Tempat kerja merupakan area atau forum dimana perilaku yang berbeda dari masing-masing karyawannya diungkapkan dengan konsekuensi yang berbeda untuk masing-masing individu di dalam organisasi dan pada akhirnya bagi seluruh organisasi (Appelbaum *et al.*, 2007). Perilaku yang berbeda dari masing-masing karyawan tersebut pada saat yang bersamaan dipengaruhi oleh norma, baik norma individu maupun norma organisasi. Norma ada dalam suatu organisasi dan akan mengatur bagaimana anggota berperilaku, berpikir, membuat penilaian dan memandang dunia (Stamper *et al.*, 2000). Perilaku kerja individu yang melewati norma organisasi memiliki dampak bagi organisasi di setiap tingkatan termasuk dalam proses pengambilan keputusan, produktivitas, dan biaya keuangan (Coccia, dalam Appelbaum *et al.*, 2007). Robinson & Bennett (1995) mendefinisikan perilaku menyimpang karyawan sebagai perilaku sukarela yang secara signifikan melanggar norma organisasi dan karenanya dapat mengancam kesejahteraan organisasi, para anggotanya atau keduanya.

Perilaku menyimpang di tempat kerja diklasifikasikan dalam dua kelompok yaitu perilaku menyimpang positif dan negatif (Appelbaum *et al.*, 2007). Suatu perilaku di tempat kerja dikatakan menyimpang manakala perilaku tersebut melampaui konstruksi norma organisasi dan dilakukan secara disengaja. Selanjutnya disebut perilaku menyimpang positif manakala tujuan dari perilaku tersebut terhormat (Spreitzer dan Sonenshein, 2004).

A.2 Tipologi Perilaku Kontraproduktif Di Tempat Kerja

Robinson dan Bennett (1995) mengembangkan tipologi perilaku menyimpang di tempat kerja dengan menggunakan dua dimensi untuk mengukur sifat penyimpangannya yaitu minor versus serius dan interpersonal versus organisasi. Berdasarkan dua dimensi tersebut, penelitiannya menghasilkan empat kuadran perilaku menyimpang yang terdiri dari penyimpangan produksi (*production deviance*), penyimpangan properti (*property deviance*), penyimpangan politik (*political deviance*), dan agresi pribadi (*personal aggression*).

Kuadran yang diberi label "penyimpangan properti" adalah penyimpangan yang sifatnya serius dan merugikan organisasi. Robinson dan Bennett (1995) menjelaskan penyimpangan properti ini sebagai kejadian di mana karyawan mengambil atau merusak properti berwujud atau aset organisasi tanpa ijin. Termasuk dalam kuadran ini adalah merusak peralatan (*sabotaging equipment*), menerima suap (*accepting kickbacks*), berbohong tentang jam kerja (*lying about hours worked*), dan mencuri sesuatu dari perusahaan (*stealing from company*).

“Penyimpangan produksi” adalah kuadran yang menggambarkan perilaku menyimpang yang sifatnya relatif kecil tetapi merugikan organisasi. Perilaku menyimpang pada kuadran ini dijelaskan sebagai perilaku yang melanggar norma yang secara formal dilarang yang menggambarkan kualitas dan kuantitas minimal dari pekerjaan yang seharusnya diselesaikan. Termasuk dalam kuadran ini adalah pulang sebelum waktunya (*leaving early*), istirahat secara berlebihan (*taking excessive breaks*), secara sengaja memperlambat pekerjaan (*intentionally working slow*), dan membuang sumber daya (*wasting resource*) (Robinson & Bennett, 1995).

Kuadran dengan label “penyimpangan politik” adalah penyimpangan yang sifatnya relatif kecil dan berbahaya bagi hubungan antar individu. Penyimpangan pada kuadran ini didefinisikan sebagai keterlibatan dalam interaksi sosial yang merugikan individu lainnya secara personal maupun politik. Termasuk dalam kuadran ini adalah pilih kasih (*showing favoritism*), bergosip tentang rekan kerja (*gossiping about co-workers*), menyalahkan rekan kerja (*blaming co-workers*), dan bersaing secara tidak sehat (*competing non beneficially*) (Robinson & Bennett, 1995).

Kuadran terakhir yaitu dengan label “agresi pribadi” menggambarkan penyimpangan yang serius dan berbahaya bagi hubungan antar individu. Perilaku menyimpang pada kuadran ini didefinisikan sebagai berperilaku agresif atau bermusuhan dengan orang lain. Termasuk dalam kuadran ini adalah pelecehan seksual (*sexual harassment*), pelecehan secara verbal (*verbal abuse*), mencuri dari rekan kerja (*stealing from co-workers*), dan membahayakan rekan kerja (*endangering co-workers*) (Robinson & Bennett, 1995).

A.3 Penyebab Perilaku Kontraproduktif Di Tempat Kerja

Alias *et al.* (2013) menyimpulkan bahwa terdapat tiga kelompok potensial yang menentukan perilaku menyimpang di tempat kerja, yaitu faktor yang berhubungan dengan individu, faktor yang berhubungan dengan organisasi, dan faktor yang berhubungan dengan pekerjaan. Faktor yang berhubungan dengan individu diantaranya efektifitas negatif, kesadaran, tingkat kesetujuan, dan kecerdasan emosional. Faktor yang berkaitan dengan organisasi diantaranya adalah iklim etika organisasi, perlakuan tidak adil, kepercayaan dan dukungan dari organisasi yang rendah. Sementara itu faktor yang berkaitan dengan pekerjaan diantaranya adalah stres kerja dan otonomi kerja (Alias *et al.*, 2013). Bolton *et al.*, (2010) menyelidiki lima besar sifat kepribadian sebagai prediktor perilaku kerja kontraproduktif yaitu *extraversion* yang menunjuk pada keterlibatan nyata pada dunia eksternal, *agreeableness* yang mencerminkan tingkat rasa kerjasama dan harmoni sosial seseorang, *conscientiousness* tentang cara kita mengendalikan dorongan hati, *neuroticism* yaitu mengacu pada kecenderungan seseorang untuk mengalami perasaan negatif yang mendalam, dan *openness to experience* yang menggambarkan keterbukaan terhadap pengalaman.

B. Stres Kerja

B.1. Definisi Stres Kerja

Gibson *et al.*, (2011, p. 195) mendefinisikan stres sebagai sebuah respon adaptif, yang dimediasi oleh perbedaan individual dan/atau proses psikologis, yang merupakan konsekuensi dari setiap tindakan eksternal (lingkungan), situasi atau kejadian yang menempatkan tuntutan psikologis dan/atau fisik yang berlebihan pada seseorang.

Berdasarkan definisi tersebut Luthans (2011, p.279) menekankan tiga komponen penting yang perlu diperhatikan: 1) stres merujuk pada reaksi terhadap situasi atau peristiwa, bukan situasi atau peristiwa itu sendiri; 2) stres dapat dipengaruhi oleh perbedaan individu; dan 3) stres merupakan respon terhadap tuntutan psikologis dan/atau fisik yang berlebihan karena hanya situasi khusus dan tidak biasa (sebagai lawan dari penyesuaian hidup yang ringan) yang benar-benar dapat dikatakan menimbulkan stres.

Dengan kadar yang berbeda, Kahn & Quinn (dalam Gupta & Beehr, 1979) mendefinisikan stres kerja sebagai tuntutan dari setiap aspek peran pekerjaan yang memiliki karakter ekstrim atau berbahaya. Keekstriman atau keberbahayaan ini untuk membedakan stres dari karakteristik pekerjaan lain yang hanya menghasilkan efek ringan seperti ketidakpuasan kerja. Contoh stres kerja seperti itu adalah ambiguitas peran, konflik peran, kelebihan peran, dll (Gupta & Beehr, 1979).

B.2. Dampak Stres

Stres tidak serta merta selalu berakibat buruk bagi kinerja individu maupun organisasi. Secara umum diakui bahwa tingkat stres yang rendah dapat meningkatkan kinerja (Luthans, 2011, p. 294). Beberapa dampak stress, tentu saja, adalah positif, seperti halnya yang dapat memotivasi diri dan menjadi stimulan untuk mencapai tujuan dan sasaran individu (Gibson *et al.*, 2012, p. 202). Terkait dengan dampak stres negatif Gibson *et al.*, (2012, p. 202-207) membagi dampak stres ke dalam 3 kategori yaitu perilaku, kognitif, dan fisiologi. Dampak pada perilaku individu dapat diwujudkan dalam bentuk kepuasan, kinerja, ketidakhadiran, pergantian, kecelakaan kerja akibat kelalaian, penyalahgunaan alkohol dan narkoba, temperamental, dan klaim perawatan kesehatan yang meningkat. Beberapa dampak dari stres mungkin bersifat kognitif seperti ketidakmampuan untuk membuat keputusan yang baik, berkurangnya konsentrasi, menjadi pelupa, frustrasi dan apatis. Sedangkan dampak yang bersifat fisiologis diantaranya berupa peningkatan denyut jantung, tekanan darah tinggi, berkeringat, badan panas dingin, peningkatan kadar gula darah, dan peningkatan produksi asam lambung.

Beberapa penelitian mengenai dampak dari stres kerja dapat diuraikan sebagai berikut:

- a) Penelitian Mojinyinola (2008) yang meneliti dampak dari stres kerja terhadap kesehatan fisik, kesehatan mental dan perilaku kerja di rumah sakit umum di Ibadan Metropolis, Nigeria, menemukan bahwa stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kesehatan fisik dan mental perawat.
- b) Dalam penelitiannya Beehr (1981) menyimpulkan bahwa orang-orang yang mengalami stres kerja menyalahkan sistem sosial organisasi, yang berakibat pada ketidakpuasan terhadap rekan kerja mereka yang merupakan bagian dari sistem sosial organisasi tersebut.
- c) Penelitian Raza *et al.*, (2017), Silva & Ranasinghe (2017) dan Yao (2014) menyimpulkan bahwa stres kerja berdampak signifikan terhadap perilaku menyimpang di tempat kerja.

B.3. Teori Peran (Role Theory)

Di dalam kehidupan sehari-hari termasuk di tempat kerja setiap orang memiliki peran masing-masing untuk dimainkan. Peran itu penting karena menentukan perilaku seseorang, atau bagaimana merespon situasi (Penney *et al.*, 2003). Teori Peran didefinisikan oleh Conway (dalam Brookes *et al.*, 2007) sebagai kumpulan konsep dan berbagai hipotesis yang memprediksi bagaimana seseorang akan tampil dalam peran tertentu, atau dalam keadaan dimana tipe perilaku tertentu dapat diharapkan. Biddle & Thomas (dalam Specht, 2011) menggambarkan peran sebagai seperangkat konsep yang menentukan apa yang harus dilakukan oleh seseorang terkait dengan suatu posisi. Maka peran juga mencerminkan posisi seseorang dalam sistem sosial, termasuk di lingkungan kerja, yang melekat padanya hak dan kewajiban, kewenangan dan tanggungjawab. Dalam kaitannya antara individu dengan organisasi, peran berfungsi sebagai batas antara individu dan organisasi yang mengikat sifat-sifat organisasi dan individu (Schuler *et al.*, 1977). Premis ini menempatkan teori peran untuk mengeksplorasi sikap dan persepsi individu di dalamnya.

Meskipun peran dapat berfungsi untuk individu dan organisasi, peran juga dapat sangat disfungsi (Kahn *et al.*, dalam Schuler *et al.*, 1977). Teori peran menyatakan bahwa, ketika perilaku yang diharapkan dari seorang individu tidak konsisten - satu jenis konflik peran - ia akan mengalami stres, menjadi tidak puas, dan berkinerja kurang efektif daripada jika harapan yang dikenakan kepadanya tidak bertentangan (Rizzo *et al.*, 1970). Hal demikian yang dinamakan tekanan peran (*role stress*). Hardy & Conway (1978) (dalam Agustina, 2009) mendefinisikan "*role stress as a social structure condition in which role obligations are vague, difficult, conflicting or impossible to meet.*" Dengan demikian stres peran adalah suatu keadaan struktur sosial dimana suatu peran adalah samar, sulit, bertentangan atau tidak mungkin untuk bertemu. Fogarty *et al* (2000) dalam penelitian di bidang akuntan publik menggunakan tiga elemen tekanan peran (*role stress*) yaitu konflik peran (*role conflict*), ketidakjelasan peran (*role ambiguity*), dan kelebihan peran (*role overload*). Gupta & Beehr (1979) menggunakan empat pemicu stres kerja yaitu ambiguitas peran, kelebihan peran, kurangnya keterampilan, dan ketidakcukupan sumber daya untuk meneliti hubungannya dengan perilaku penarikan karyawan (*absensi dan turnover*).

a) Konflik Peran

Konflik peran didefinisikan sebagai kondisi ketidaksesuaian atau ketidakcocokan dalam persyaratan kinerja peran seseorang (Rizzo *et al*, 1970). Konflik ini timbul dari inkonsistensi dalam perilaku yang diharapkan yang terkait dengan peran individu dalam sistem sosial. Konflik peran timbul karena adanya dua "perintah" berbeda yang diterima secara bersamaan dan pelaksanaan atas salah satu perintah saja akan mengakibatkan diabaikannya perintah yang lain (Wolfe & Snoek, 1962). Selanjutnya disebutkan bahwa konflik peran dapat muncul ketika harapan yang berhubungan dengan pelaksanaan suatu peran bertentangan dengan moral individu, kepercayaan-kepercayaan etis, atau konsep diri sendiri (Hambali *et al.* 2016). Dengan demikian konflik peran dapat timbul akibat pertentangan yang melibatkan harapan yang berasal dari luar maupun dari dalam diri sendiri.

b) Ketidakjelasan Peran (Ambiguitas Peran)

Ambiguitas peran didefinisikan sebagai adanya ketidakjelasan persyaratan perilaku yang akan berfungsi untuk membimbing perilaku dan memberikan pengetahuan bahwa perilaku tersebut sesuai untuk suatu peran (Rizzo *et al.*, 1970). Di tempat kerja, ambiguitas peran yang lebih besar akan dirasakan karyawan manakala dia tidak memiliki informasi yang jelas tentang harapan perannya, persyaratan perannya, cara memenuhi persyaratan itu. Rebele & Michaels (1990, dalam Agustina 2009) menyatakan bahwa ketidakjelasan peran mengacu pada kurangnya kejelasan mengenai harapan-harapan pekerjaan, metoda-metoda untuk memenuhi harapan-harapan yang dikenal, dan/atau konsekuensi dari kinerja atau peranan tertentu. Terkait hubungannya dengan kinerja karyawan Kahn *et al.* (1964, dalam Rizzo *et al.*, 1970) menyatakan bahwa ambiguitas peran dihasilkan dari ukuran dan kompleksitas organisasi yang melebihi rentang pemahaman individu, pertumbuhan organisasi yang cepat yang biasanya disertai dengan seringnya reorganisasi, seringnya perubahan dalam teknologi yang pada gilirannya memerlukan perubahan terkait dalam struktur sosial, perubahan yang sering pada personel yang mempengaruhi saling ketergantungan, perubahan dalam lingkungan organisasi yang memaksakan tuntutan baru pada anggotanya, dan filosofi manajerial yang mendorong pembatasan aliran informasi di seluruh organisasi.

c) Kelebihan Peran

Kelebihan peran adalah memiliki terlalu banyak pekerjaan yang harus dilakukan dalam waktu yang tersedia (Beehr *et al.*, 1976). Penney *et al.* (2003) membagi beban kerja dalam dua jenis yaitu kuantitatif dan kualitatif. Beban kerja kuantitatif mengacu pada volume pekerjaan yang harus dilakukan individu dalam jumlah waktu tertentu, sedangkan beban kerja kualitatif mengacu pada kesulitan relatif pekerjaan yang harus dilakukan individu. Dengan demikian, individu dengan beban kerja kuantitatif yang tinggi memiliki terlalu banyak hal untuk dikerjakan, sementara individu dengan beban kerja kualitatif yang tinggi memiliki tugas yang terlalu sulit bagi mereka untuk dilakukan mengingat tingkat kemampuan mereka (Penney *et al.*, 2003).

C. Penelitian Terdahulu

Penelitian Silva & Ranasinghe (2017) terhadap 200 pekerja tingkat operasional dari Comfort Apparel Company di Sri Lanka menemukan bahwa stres kerja secara signifikan berdampak pada perilaku tempat kerja yang menyimpang. Lebih lanjut, kelebihan beban kerja, konflik peran dan ambiguitas peran ditemukan hubungan positif yang signifikan dengan perilaku tempat kerja yang menyimpang. Namun demikian di antara dimensi stres kerja, kelebihan beban kerja dan konflik peran diidentifikasi sebagai dimensi yang memiliki dampak signifikan pada perilaku tempat kerja yang menyimpang, kecuali ambiguitas peran. Temuan ini senada dengan penelitian Raza *et al.*, (2017) yang melakukan penelitian terhadap 125 karyawan bank yang bekerja di bank di sekitar Faisalabad. Hasil penelitian menunjukkan hubungan yang signifikan antara beban kerja, stres kerja, dan konflik peran terhadap perilaku menyimpang di tempat kerja. Konflik peran adalah penyumbang utama perilaku menyimpang di tempat kerja.

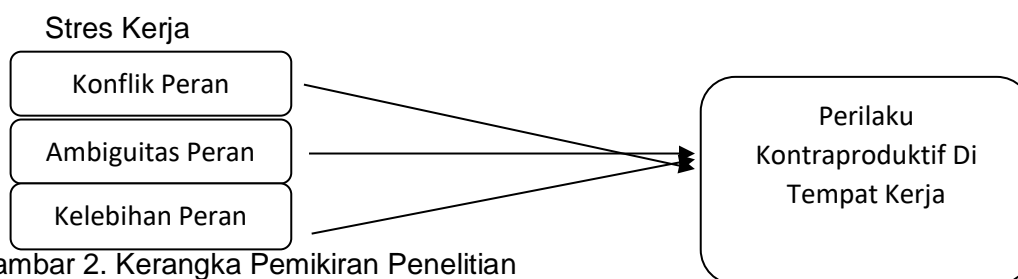
Gupta & Beehr (1979) meneliti hubungan antara empat stres kerja (ambiguitas peran, kelebihan peran, kurangnya keterampilan, dan ketidakcukupan sumber daya) terhadap dua

perilaku penarikan karyawan (absensi dan turnover). Dengan data dari 651 responden yaitu karyawan di lima organisasi, menunjukkan bahwa stres kerja terkait dengan perilaku penarikan karyawan.

D. Kerangka Pemikiran

Stres merupakan respon psikologis dan atau fisik yang berlebihan pada seseorang yang bersifat adaptif terhadap situasi atau kejadian. Stres dapat berakibat positif maupun negatif. Stres yang rendah dapat meningkatkan kinerja (Luthans, 2011, p. 294). Orang-orang yang mengalami stres kerja menyalahkan sistem sosial organisasi, yang berakibat pada ketidakpuasan terhadap rekan kerja mereka yang merupakan bagian dari sistem sosial organisasi tersebut (Beehr, 1981). Sikap yang ditunjukkan sebagai akibat dari stres kerja yang bersifat negatif dapat berupa perilaku kontraproduktif di tempat kerja. Perilaku menyimpang di tempat kerja tersebut terdiri dari penyimpangan produksi, penyimpangan properti, penyimpangan politik, dan agresi pribadi. Terkait dengan peran individu dalam organisasi, pemicu stres kerja dapat terdiri dari konflik peran, ambiguitas peran dan kelebihan peran.

Berdasarkan uraian di atas maka kerangka pemikiran dari kajian akademis ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2. Kerangka Pemikiran Penelitian

E. Hipotesis Penelitian

Beberapa penelitian mencoba menghubungkan pemicu stres kerja yang berupa konflik peran, ambiguitas peran, dan kelebihan peran dengan perilaku kontraproduktif di tempat kerja (Gupta & Beehr, (1970); Raza *et al.*, (2017); Silva & Ranasinghe (2017). Seseorang yang mengalami stres peran terkait dengan pekerjaannya teridentifikasi mengalami kecemasan, peningkatan ketegangan, ketidakpuasan, frustrasi sebagai respon adaptif. Teori peran menyatakan bahwa seorang individu yang mengalami stres berkinerja buruk ketika perilaku itu tidak konsisten, tidak sesuai, atau tidak jelas. Perilaku ketidakhadiran dan *turnover* (Gupta & Beehr, 1970), ketegangan psikologis (Idris, 2011), penyimpangan organisasi dan interpersonal (Chiu *et al.*, 2015) adalah perilaku yang diprediksi sebagai akibat dari adanya stres peran (konflik peran, ambiguitas peran, dan kelebihan peran).

Berdasarkan uraian ini, maka hipotesis penelitian ini adalah

- H1 : Konflik Peran, Ambiguitas Peran, dan Kelebihan Peran secara simultan berpengaruh positif secara signifikan terhadap perilaku kontraproduktif di tempat kerja.
- H2 : Konflik Peran berpengaruh positif secara signifikan terhadap perilaku kontraproduktif di tempat kerja.

H3 : Ambiguitas Peran berpengaruh positif secara signifikan terhadap perilaku kontraproduktif di tempat kerja.

H4 : Kelebihan Peran berpengaruh positif secara signifikan terhadap perilaku kontraproduktif di tempat kerja.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian yang bertujuan untuk mendeskripsikan persepsi pegawai mengenai tingkat stres kerja dan membuktikan pengaruhnya terhadap perilaku menyimpang di tempat kerja. Pendekatan yang digunakan dalam analisis adalah pendekatan deskriptif kuantitatif untuk menggambarkan persepsi pegawai mengenai tingkat stres kerja di subjek yang diteliti dan pendekatan relasional yang menghubungkan satu variabel dengan variabel lainnya.

Terdapat empat variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu konflik peran, ambiguitas peran, kelebihan peran dan perilaku kontraproduktif di tempat kerja. Konflik peran didefinisikan sebagai kondisi ketidaksesuaian atau ketidakcocokan dalam persyaratan kinerja peran seseorang (Rizzo *et al*, 1970). Ambiguitas peran didefinisikan sebagai adanya ketidakjelasan persyaratan perilaku yang akan berfungsi untuk membimbing perilaku dan memberikan pengetahuan bahwa perilaku tersebut sesuai untuk suatu peran (Rizzo *et al*, 1970). Kelebihan peran adalah memiliki terlalu banyak pekerjaan yang harus dilakukan dalam waktu yang tersedia (Beehr *et al*, 1976). Robinson & Bennett (1995) mendefinisikan perilaku menyimpang karyawan sebagai perilaku sukarela yang secara signifikan melanggar norma organisasi dan karenanya dapat mengancam kesejahteraan organisasi, para anggotanya atau keduanya.

Data yang diperoleh dari Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jogjakarta, Bantul, dan Sleman adalah data primer dengan menyebarkan kuisisioner kepada Account Representative yang dijadikan responden pada penelitian ini.

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini merupakan persepsi dari responden, oleh sebab itu pengukurannya paling sederhana adalah menggunakan teknik kuisisioner yang akan disampaikan pada tiap responden. Kuisisioner ini berfungsi sebagai instrumen atau alat ukur. Skala ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert dengan lima kriteria.

Pengujian validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan melakukan korelasi antara skor masing-masing butir pertanyaan dengan skor total (*Pearson correlation*). Setiap instrumen dinyatakan valid apabila nilai koefisien korelasi lebih besar dari 0,30. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan teknik pengukuran uji statistik Cronbach's Coefficient Alpha. Umumnya suatu instrumen dinyatakan reliabel jika nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,60 (Sekaran, 2006).

Analisis regresi berganda dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui pengaruh konflik peran, ambiguitas peran, dan kelebihan peran terhadap perilaku kontraproduktif di tempat kerja.

Untuk membuktikan bahwa variabel independen secara simultan berpengaruh terhadap variabel dependen digunakan uji F statistik. Uji F dilakukan untuk mengetahui apakah semua

variabel independen secara bersama-sama (serempak) mempengaruhi variabel dependen (Ghozali, 2005).

Analisis Regresi Sederhana adalah sebuah metode pendekatan untuk pemodelan hubungan antara satu variabel dependen dan satu variabel independen. Dalam model regresi, variabel independen menerangkan variabel dependennya. Dalam analisis regresi sederhana, hubungan antara variabel bersifat linier, dimana perubahan pada variabel X akan diikuti oleh perubahan pada variabel Y secara tetap.

Uji asumsi klasik digunakan untuk menentukan ketepatan model, perlu dilakukan pengujian atas beberapa asumsi klasik dari *ordinary least squares* (OLS) yaitu uji normalitas, multikolinearitas, heteroskedastisitas dan autokorelasi. Uji normalitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kolmogorov-smirnov dengan menggunakan tingkat signifikan 5%. Suatu data dinyatakan berdistribusi normal jika harga taraf signifikansi yang dihasilkan dari pengujian $> 0,05$. Untuk mengetahui ada tidaknya gejala multikolinearitas dapat dilihat dari besarnya nilai tolerance dan VIF (Varians Inflation Factor). Kriteria yang dipakai adalah apabila nilai tolerance $> 0,1$ atau nilai VIF < 10 maka tidak terjadi multikolinearitas (Widarjono, 2018). Pengujian untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas adalah dengan melihat grafik scatterplot antar nilai prediksi variabel dependen yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID. Apabila pada grafik scatterplot titik menyebar di atas maupun di bawah nilai nol pada sumbu Y, maka dapat disimpulkan model regresi tidak mengandung adanya heteroskedastisitas atau dapat disebut terjadi homoskedastisitas. Dengan uji Glejser dinyatakan tidak ada gejala heteroskedastisitas apabila signifikansi $> 0,05$. Jika terdapat pola tertentu yang teratur, seperti bergelombang, melebar kemudian menyempit maka menunjukkan telah terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2005).

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

A. Analisis Deskriptif

A.1. Deskriptif Data Kuesioner

Responden penelitian adalah semua Account Representative di KPP Pratama Sleman, Jogjakarta dan Bantul. Jumlah kuesioner yang dikirimkan ke responden sebanyak 141 dan yang berhasil dikumpulkan sebanya 130. Tingkat pengembalian kuesioner sebesar 92,20%. Rincian selengkapnya jumlah kuesioner yang dapat dikumpulkan dari masing-masing kantor dapat dilihat pada Tabel 1, berikut ini.

Tabel 1

Jumlah kuesioner Terkumpul di lingkup Kantor Wilayah DJP Jogjakarta

No.	Kantor	Kuesioner Terkumpul
1.	KPP Pratama Sleman	47
2.	KPP Pratama Jogjakarta	46
3.	KPP Pratama Bantul	37
	Total	130

Berdasarkan hasil evaluasi, jumlah kuesioner yang tidak diisi atau diisi tetapi tidak lengkap sebanyak 2 kuesioner. Dengan demikian, jumlah kuesioner yang diisi lengkap dan dapat dianalisis berjumlah 128 kuesioner.

A.2 Karakteristik Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini meliputi usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir dan masa kerja karyawan.

Tabel 2
Karakteristik Responden

Usia	Frekuensi	Persentase (%)
25 tahun ke bawah	-	-
26 – 35 tahun	54	42,2
36 – 45 tahun	63	49,2
46 tahun ke atas	11	8,6
Total	128	100,0

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Pria	65	50,8
Wanita	63	49,2
Total	128	100,0

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase (%)
SMA/Sederajat	-	-
Diploma (I, II, III)	29	22,7
S1/DIV	87	68,0
S2/S3	12	9,4
Total	128	100,0

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
< 10 tahun	15	11,7
10 – 20 tahun	72	56,3
20 - 30 tahun	40	31,3
> 30 tahun	1	0,8
Total	71	100,0

A.3 Variabel Penelitian

Tabel 3: Mean dan Standar Deviasi Variabel Penelitian

	Konflik Peran (X ₁)	Ambiguitas Peran (X ₂)	Kelebihan Peran (X ₃)	Perilaku Kontra Produktif (Y)
Mean	1,486	1,317	1,435	1,367
Std. Dev.	0,401	0,434	0,513	0,383

Dari 128 responden, secara umum dapat dikatakan bahwa AR yang menjadi responden penelitian ini mengalami konflik peran dengan skala yang sangat rendah yaitu 1,486 (skala 1 – 5) dan mengalami ambiguitas peran dengan skala yang sangat rendah yaitu 1,317 (skala 1 – 5). Skala untuk kelebihan peran AR yang diperoleh dari 128 responden menunjukkan *mean* yang sangat rendah yaitu 1,435 (skala 1 – 5). Demikian juga dengan skala untuk perilaku kontraproduktif AR menunjukkan *mean* yang sangat rendah yaitu 1,367 (skala 1 – 5). Meskipun menunjukkan perbedaan berdasarkan jenis kelamin, usia, dan pendidikan, namun dari hasil uji Anova menunjukkan tidak ada perbedaan signifikan diantara masing-masing grup.

A.4 Hasil Uji Instrumen

A.4.1. Uji Validitas

Tabel 4: Hasil Uji Validitas

Variabel	N of item	Pearson Correlation
Konflik Peran	10	0,453 – 0,760
Ambiguitas Peran	8	0,658 – 0,844
Kelebihan Peran	3	0,829 – 0,889
Perilaku Kontraproduktif Di Tempat Kerja	15	0,472 – 0,838

Dalam pengujian validitas tidak ditemukan item kuesioner yang tidak valid dengan nilai koefisien <0,300.

A.4.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi suatu kuesioner. Suatu instrumen dikatakan reliabel jika nilai Cronbach's Alpha > 0,60.

Tabel 5: Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	N of item	Cronbach's Alpha
Konflik Peran	10	0,808
Ambiguitas Peran	8	0,895
Kelebihan Peran	3	0,811
Perilaku Kontraproduktif Di Tempat Kerja	15	0,914

A.4.3. Uji Asumsi Klasik

A.4.3.1. Hasil Uji Normalitas

Tabel 6: Pengujian Normalitas (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test)

	Unstandardized Residual
N	128
Test Statistic	,078
Asymp. Sig. (2-tailed)	,054 ^c

a. Test distribution is Normal

Berdasarkan pengujian tersebut data sebanyak 128 telah melewati uji normalitas data dan terdistribusi normal dan memenuhi syarat untuk dilakukan pengujian selanjutnya.

A.4.3.2. Hasil Uji Multikolinieritas

Dalam pengolahan data kali ini, uji multikolinieritas diketahui dengan melihat nilai Tolerance & VIF. Apabila nilai Tolerance lebih besar dari 0,1 dan nilai VIF kurang dari 10, maka dapat disimpulkan bahwa dalam model regresi tidak terjadi multikolinieritas.

Tabel 7: Hasil Uji Multikolinieritas

Vaiabel	Collinearity Statistics		Keterangan
	Tolerance	VIF	
Konflik Peran	0,560	1,787	Tidak terjadi multikolinieritas
Ambiguitas Peran	0,442	2,262	Tidak terjadi multikolinieritas
Kelebihan Peran	0,564	1,773	Tidak terjadi multikolinieritas

a. Dependent Variable: CWB

A.4.3.3. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Tabel 8: Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel	Sig. (2-tailed)	Corellation Coefficient
Konflik Peran (X_1)	0,694	-0,035
Ambiguitas Peran (X_2)	0,637	-0,042
Kelebihan Peran (X_3)	0,452	-0,067

Dari output di atas, dapat diketahui bahwa nilai signifikansi semua variabel lebih besar dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan tidak terjadi masalah heteroskedastisitas dalam model regresi, yang artinya bahwa responden dalam penelitian ini tergolong homogen.

B. Analisis Regresi dan Pembahasan

B.1 Analisis Regresi Linear Berganda

Tabel 9: Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Variabel Independen	Koefisien Regresi Standard	Signifikansi t Hitung	Koefisien Determinasi (R ²)	Signifikansi F Hitung
(Constant)	0,131	0.058	0,750	0,000
Konflik Peran (X ₁)	0,349	0,000		
Ambiguitas Peran (X ₂)	0,229	0,000		
Kelebihan Peran (X ₃)	0,388	0,000		

Dependent Variable: Y Perilaku Kontraproduktif di Tempat Kerja

Berdasarkan oleh data yang disajikan dalam Tabel 9 dapat disimpulkan bahwa secara individu variabel konflik peran (sig t = 0,000), ambiguitas peran (sig t = 0,000) dan kelebihan peran (sig t = 0,000) berpengaruh signifikan terhadap perilaku kontraproduktif di tempat kerja. Koefisien Determinasi (R²) pengaruh variabel konflik peran, ambiguitas peran dan kelebihan peran terhadap perilaku kontraproduktif di tempat kerja diperoleh angka sebesar 0,750 atau 75,0%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa 75,0% perilaku kontraproduktif di tempat kerja dijelaskan oleh variabel konflik peran, ambiguitas peran dan kelebihan peran secara bersama-sama, sedangkan sisanya sebesar 25,0% dijelaskan oleh sebab-sebab lain di luar kedua variabel tersebut. Berdasarkan F hitung dengan signifikansi 0,000 dapat disimpulkan bahwa konflik peran, ambiguitas peran dan kelebihan peran secara simultan berpengaruh terhadap perilaku kontraproduktif di tempat kerja. Berdasarkan tabel 9 di atas, maka dapat diformulasikan dengan persamaan regresi berganda sebagai berikut:

$$Y = 0,349X_1 + 0,229X_2 + 0,290X_3$$

Angka 0,349, 0,229 dan 0,290 pada persamaan di atas adalah slope koefisien dari Konflik Peran (X₁), Ambiguitas Peran (X₂) dan Kelebihan Peran (X₃). Angka slope koefisien positif pada ketiganya menunjukkan pengaruh positif setiap perubahan tingkat konflik peran, ambiguitas peran dan kelebihan peran terhadap Y (perilaku kontraproduktif di tempat kerja). Setiap kenaikan X₁, X₂ ataupun X₃ secara bersama-sama akan meningkatkan Y dan sebaliknya setiap penurunannya akan menurunkan Y. Uji F menunjukkan signifikansi F sebesar 0,000 (<0,05) yang artinya H₀ ditolak, variabel independen (konflik peran, ambiguitas peran dan kelebihan peran) secara bersama-sama berpengaruh terhadap perilaku kontraproduktif di tempat kerja (hipotesis 1 diterima).

Pengujian secara parsial dilakukan dengan uji regresi sederhana.

Tabel 10: Uji Regresi Sederhana Pengaruh Konflik Peran

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		

1	(Constant)	,324	,089		3,631	,000
	Konflik Peran	,702	,058	,734	12,119	,000

a. Dependent Variable : CWB

Dari hasil uji regresi sederhana sebagaimana disajikan pada tabel 10 diperoleh simpulan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan konflik peran terhadap perilaku kontraproduktif di tempat kerja. Pengaruh positif dapat dilihat dari hasil koefisien regresi positif (0,702). Uji signifikansi menunjukkan t signifikan (0,000) yaitu $<0,05$ yang berarti H_0 ditolak yang mengandung arti bahwa terdapat pengaruh positif signifikan konflik peran terhadap perilaku kontraproduktif di tempat kerja (hipotesis2).

Tabel 11: Uji Regresi Sederhana Pengaruh Ambiguitas Peran

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,495	,072		6,838	,000
	Ambiguitas Peran	,662	,052	,748	12,669	,000

a. Dependent Variable : CWB

Berdasarkan uji regresi sederhana sebagaimana disajikan dalam Tabel 11, menunjukkan pengaruh positif ambiguitas peran (X_2) terhadap perilaku kontraproduktif di tempat kerja (Y), dengan koefisien regresi 0,662. Uji t menunjukkan pengaruh yang signifikan dengan signifikansi sebesar 0,000 ($<0,05$). Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa secara parsial terdapat pengaruh signifikan ambiguitas peran terhadap perilaku kontraproduktif di tempat kerja. H_0 pada hipotesis 3 ditolak.

Tabel 4.12: Uji Regresi Sederhana Pengaruh Kelebihan Peran

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,569	,068		8,412	,000
	Kelebihan Peran	,556	,044	,744	12,516	,000

a. Dependent Variable : CWB

Berdasarkan uji regresi sederhana di atas ditemukan koefisien regresi positif sebesar 0,556 dengan signifikan t sebesar 0,000 ($<0,05$). Ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan kelebihan peran (X_3) terhadap perilaku kontraproduktif di tempat kerja (Y). Hal

ini berarti H_0 ditolak, yang berarti terdapat pengaruh positif signifikan kelebihan peran terhadap perilaku kontraproduktif di tempat kerja.

B.2 Pembahasan

B.2.1. Pengaruh Konflik Peran terhadap perilaku kontraproduktif di tempat kerja AR pada KPP Jogjakarta, Sleman, dan Bantul

Account Representative di KPP memiliki tugas dan fungsi yang berbeda dengan pegawai lainnya di level staff. Kewenangannya untuk berinteraksi dengan Wajib Pajak dalam menjalankan fungsi pelayanan dan pengawasannya menuntut seorang AR untuk dapat berperan tidak hanya berkaitan dengan pelayanan kepada Wajib Pajak sekaligus pengawasannya melainkan juga harus dapat memenuhi tuntutan atasannya dan organisasi baik terkait kinerja yang telah ditetapkan maupun tugas lainnya yang bersifat *ad hoc*. Dari hasil penelitian secara umum kadar konflik peran dirasakan sangat rendah dengan *mean* 1,485 (skala 1 s/d 5). Bagi beberapa AR konflik peran dirasakan cukup tinggi. Kemunculan secara simultan dua atau lebih tekanan peran dimana kepatuhan terhadap satu tekanan akan membuatnya sulit atau bahkan tidak mungkin untuk memenuhi tekanan yang lain merupakan konflik peran (Wolfe & Snoek, 1962). Meskipun rendah, konflik peran yang dihadapi AR terjadi ketika pada saat bersamaan harus memenuhi tugas layanan kepada Wajib Pajak sekaligus mengawasinya dan memenuhi fungsi pemeriksaan dengan rekan kerja dari bidang pemeriksaan. Selain itu juga dibebani target pemeriksaan yang merupakan turunan dari target kantor.

Konflik peran dirasakan oleh AR berupa melakukan tugas-tugas yang di luar dari penugasan, bahkan kadang melanggar peraturan atau kebijakan kantor untuk bisa melaksanakan suatu penugasan. Dalam bekerja AR tidak hanya harus memenuhi tuntutan dari pimpinan (Kasi Waskon atau Kepala Kantor) namun juga dari sesama AR dan pemeriksa pajak. Keterkaitan ini kadangkala dirasakan AR merupakan tuntutan yang bertentangan satu sama lainnya. Beberapa AR merasa bahwa kadangkala tugas dilakukan dengan arahan atau perintah yang tidak jelas dari pimpinan atau melakukan pekerjaan tanpa pedoman yang serasi antar satu dan lainnya.

Stres merupakan reaksi terhadap situasi atau kejadian yang menempatkan tuntutan psikologis dan/atau fisik yang berlebihan pada seseorang (Gibson *et al.*, 2012). Tekanan pekerjaan yang ditimbulkan oleh kondisi tersebut berpotensi menyebabkan stres kerja yang dapat berimplikasi pada perilaku kontraproduktif di tempat kerja. Meskipun tingkat perilaku kontraproduktif di tempat kerja dari hasil penelitian sangat rendah (*mean* = 1,367, pada skala 1 s/d 5) namun terdapat pengaruh konflik peran terhadap perilaku kontraproduktif yang ditunjukkan dengan hasil uji t_{hitung} sebesar 1,910 dengan signifikansi 0,000 ($< 0,05$) dan nilai koefisien regresi positif (0,349) pada model persamaan regresi berganda. Kondisi demikian menunjukkan bahwa semakin meningkatnya konflik peran AR pada KPP akan meningkatkan perilaku kontraproduktif di tempat kerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Chiu *et al.*, (2015), Raza *et al.*, (2017) dan penelitian Silva & Ranasinghe (2017) yang menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara konflik peran dengan perilaku menyimpang di tempat kerja.

B.2.2. Pengaruh Ambiguitas Peran terhadap perilaku kontraproduktif di tempat kerja AR pada KPP Jogjakarta, Sleman, dan Bantul

Ambiguitas peran AR dapat terjadi manakala AR dibebani tugas yang sebetulnya tidak terdapat dalam ketentuan sehingga tidak cukup informasi untuk menghasilkan kinerja yang efektif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *mean* untuk variabel ambiguitas peran adalah sangat rendah yaitu sebesar 1,317 (skala 1 s/d 5). Namun demikian dikaitkan dengan pengaruhnya terhadap perilaku kontraproduktif di tempat kerja terbukti berpengaruh signifikan dengan uji t ($t = 3,837$) dengan signifikansi 0,000 ($< 0,05$). Hasil ini serupa dengan penelitian Chiu *et al.*, (2015) yang menemukan bahwa ambiguitas peran memiliki hubungan positif dengan penyimpanan organisasi dan interpersonal.

Beberapa AR mengalami ambiguitas peran dengan merasa kurang mengetahui dengan jelas tanggungjawab yang ditetapkan kantor, kurang dapat membagi waktu dengan baik antara harus menyelesaikan penugasan di lapangan dengan menyelesaikan laporan, dan kurang yakin bagaimana akan dievaluasi untuk kenaikan grading atau promosi. Studi sebelumnya menunjukkan bahwa anggota organisasi yang mengalami ambiguitas peran memiliki tingkat turnover yang lebih tinggi daripada yang lain (Lyons, 1971; Paul, 1974, dalam Beehr, 1981). Bentuk lain dari penarikan fisik adalah absensi-menjauhi peran adalah cara yang jelas untuk menghindari tekanan yang melekat di dalamnya (Beehr, 1981). Dalam penelitian ini beberapa AR yang mengalami ambiguitas peran mungkin meresponnya, dalam tindakan kontraproduktifnya, dengan tidak mengikuti petunjuk atasan atau mengambil istirahat tambahan atau lebih lama dari yang dapat diperkenankan. Meskipun jarang dilakukan namun ada AR yang meninggalkan pekerjaan yang sedang berjalan yang mungkin reaksi adaptif dari ambiguitas peran. Pimpinan (atasan AR) merupakan pengirim peran yang menyebabkan ambiguitas peran. Beehr (1981) mengklaim bahwa mengurangi komunikasi dengan pengirim peran adalah salah satu alternatif menarik diri guna mengatasi tekanan peran termasuk di dalamnya akibat ambiguitas peran. Semua tindakan individu dalam mengatasi tekanan peran bagi dirinya di tempat kerja memiliki dampak bagi organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin tinggi ambiguitas peran dialami AR akan meningkatkan skala perilaku kontraproduktif di tempat kerja AR.

Sebagaimana dikemukakan Beehr (1981), perilaku penarikan diri seperti itu hanya menarik jika stres adalah fungsi dari sistem sosial dan penggunaan teori peran sebagai alat untuk mengkonseptualisasikan stres didasarkan pada asumsi ini. Karena sistem sosial, yaitu, orang-orang dalam peran organisasi mereka, bertanggung jawab terhadap terjadinya stres, maka orang yang stres akan merasa dibenarkan dalam menyalahkan rekan kerja atas situasi tersebut. Dalam penelitian ini, sebagai respon adaptif dari tekanan peran, beberapa AR terkadang menyalahkan rekan kerja atas kesalahan yang dibuatnya, pilih kasih terhadap rekan kerja, dan mengkritik cara karyawan lain menangani hal-hal lain dengan cara yang tidak membantu.

B.2.3. Pengaruh Kelebihan Peran terhadap perilaku kontraproduktif di tempat kerja AR pada KPP Jogjakarta, Sleman, dan Bantul

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kelebihan peran memiliki skala yang rendah dialami oleh AR yaitu dengan *mean* sebesar 1,435 (skala 1 – 5). Berkaitan dengan pengaruhnya terhadap perilaku kontraproduktif di tempat kerja, dengan uji t menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan dengan taraf signifikansi 0,000 ($< 0,05$). Kelebihan peran yang dialami sebagian AR meliputi kurangnya waktu untuk mengerjakan suatu pekerjaan, kurangnya sumber daya, dan tidak sesuainya kompetensi yang dimiliki dengan yang dituntut. Hasil ini sejalan dengan

penelitian yang dilakukan Jonge dan Peters (2009) yang menyimpulkan bahwa prevalensi perilaku tempat kerja yang menyimpang di antara petugas kesehatan disebabkan oleh beban kerja yang berlebihan yang harus dicapai oleh para pekerja. Studi lain juga menemukan bahwa peran yang berlebihan sebagai pemicu pekerjaan berhubungan positif dengan perilaku menyimpang (Miles *et al.*, 2002). Hasil serupa juga ditemukan dalam penelitian Raza *et al.*, (2017) yang menunjukkan hubungan yang signifikan antara beban kerja dan perilaku menyimpang di tempat kerja.

Kelebihan peran harus dikaitkan paling kuat dengan ketidakpuasan dengan beban kerja (Beehr, 1981). Untuk mengurangi ketidakpuasan dengan beban kerja seringkali dilakukan dengan mengurangi interaksi dengan pemberi beban kerja seperti membangkang pada atasan, atau dengan menjauhi beban kerja seperti mengambil istirahat yang lebih lama. Pada keadaan yang lebih berat, sedikit AR berani meninggalkan pekerjaan yang sedang berjalan.

B.2.4. Pengaruh Konflik Peran, Ambiguitas Peran, dan Kelebihan Peran terhadap perilaku kontraproduktif di tempat kerja AR pada KPP

Hasil uji F dengan signifikansi 0,000 ($< 0,005$) menunjukkan bahwa secara bersama-sama konflik peran, ambiguitas peran, dan kelebihan peran berpengaruh positif terhadap perilaku kontraproduktif AR di tempat kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Raza *et al.*, (2017), Silva & Ranasinghe (2017) dan Chiu *et al.*, (2015). Berkaitan dengan *burnout* (kelelahan emosional) yang dapat menurunkan kinerja, penelitian Ferdiansyah & Purnima (2011) menemukan bahwa secara simultan *role ambiguity*, *role conflict*, dan *role overload* mempengaruhi *burnout*.

Reaksi adaptif negatif akibat stres kerja dapat berupa perilaku, kognitif, dan fisiologi (Gibson *et al.*, 2012). Model perilaku kontraproduktif di tempat kerja akibat stres peran (konflik peran, ambiguitas peran, dan kelebihan peran) yang terdeteksi meskipun dengan skala yang rendah dapat berupa penyimpangan terkait organisasi dan terkait hubungan antar individu. Penyimpangan terkait organisasi dapat berupa mengambil istirahat tambahan atau lebih lama dari yang dapat diterima di tempat kerja, berbohong tentang jam kerja, dan mengeluh tentang hal-hal sepele di tempat kerja. Sementara penyimpangan yang berkaitan dengan hubungan manusia dapat berupa, menyalahkan rekan kerja atas kesalahan yang diperbuat, mengkritik cara karyawan lain menangani hal-hal lain dengan cara yang tidak membantu, dan bersaing secara tidak sehat dengan rekan kerja. Hasil penelitian menunjukkan perilaku kontraproduktif di tempat kerja dengan skala yang sangat rendah (mean =1,367, skala 1 s/d 5).

Orang-orang yang mengalami stres kerja menyalahkan sistem sosial organisasi, yang berakibat pada ketidakpuasan terhadap rekan kerja mereka yang merupakan bagian dari sistem sosial organisasi tersebut (Beehr, 1981). Bentuk ketidakpuasan sebagian AR terhadap sistem sosial sebagai dampak dari tekanan peran, ditemukan berupa menyalahkan rekan kerja atas kesalahan yang diperbuat, mengkritik cara karyawan lain menangani hal-hal lain dengan cara yang tidak membantu, ataupun sekedar mengeluh tentang hal-hal yang sepele di tempat kerja.

PENUTUP

A. Simpulan

Dari penelitian yang dilakukan, maka kesimpulan yang diperoleh adalah bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan konflik peran, ambiguitas peran, dan kelebihan peran AR di KPP

Pratama Jogjakarta, Sleman, dan Bantul terhadap perilaku kontraproduktif di tempat kerja baik secara parsial maupun secara bersama-sama.

B. Keterbatasan Penelitian

Seperti kebanyakan penelitian, penelitian ini memiliki keterbatasan yang harus menjadi bahan perhatian. Pengumpulan data menggunakan kuesioner tertulis mengandung risiko pengisian yang tidak mencerminkan yang semestinya mengingat persepsi tentang perilaku konflik peran, ambiguitas peran, kelebihan peran dan perilaku kontraproduktif dipengaruhi oleh kehendak responden. Perbedaan antara kehendak responden dan kenyataan perilaku itu sendiri sulit direduksi dengan metode ini. Keterbatasan kedua adalah desain penelitian cross-sectional. Kesimpulan tentang kausalitas tidak bisa ditarik secara pasti. Meskipun penelitian menunjukkan relevansi konflik peran, ambiguitas peran, kelebihan peran dengan perilaku kontraproduktif, itu tidak memperhitungkan sejumlah variabel lain yang dapat mempengaruhi hasil yang dilaporkan.

C. Saran

1. Bagi Direktorat Jenderal Pajak

Meskipun hasil penelitian tidak menunjukkan perilaku kontraproduktif dari AR yang mengkhawatirkan bagi kinerja organisasi namun patut juga untuk diantisipasi agar tidak semakin meningkat di kemudian hari. Untuk mengurangi konflik peran dapat dilakukan dengan membentuk suatu tim yang terdiri dari tiga orang AR untuk menangani sejumlah WP. Dalam tim AR terdiri dari 3 orang dengan spesialis pajak tertentu, misalkan AR di bidang PPh, AR di bidang PPN dan AR jenis pajak lainnya. Untuk mengurangi ambiguitas peran perlu lebih intensif lagi dialog antara pimpinan dan AR tentang peran yang harus diemban seorang AR dan kinerja yang diharapkan organisasi.

2. Bagi BPPK

Hasil penelitian dapat dijadikan sebagai bahan untuk mendisain diklat yang terkait dengan perilaku organisasi dengan lebih mengeksplorasi materi stres kerja dan cara mengatasinya bagi peningkatan kinerja pegawai.

3. Bagi Penelitian Selanjutnya

Terdapat variabel lain yang mungkin dapat menerangkan perilaku kontraproduktif di tempat kerja seorang AR termasuk variabel yang mempunyai pengaruh moderasi hubungan antara stres kerja (konflik peran, ambiguitas peran, dan kelebihan peran) terhadap perilaku kontraproduktif di tempat kerja seperti kepemimpinan, kecerdasan emosional dan dukungan sosial. Penelitian selanjutnya dengan variabel yang berbeda dan lokus yang berbeda akan memperkaya pemahaman terhadap perilaku kontraproduktif di tempat kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustina, L. (2009). Pengaruh Konflik Peran, Ketidakjelasan Peran, dan Kelebihan Peran terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Auditor. *Jurnal Akuntansi* Vol.1 No.1 Mei 2009: 40-69
- Alias, M., Rasdi, R. M., Ismail, M., & Samah., B. A. (2013). Predictors of workplace deviant behaviour: HRD agenda for Malaysian support personnel. *European Journal of Training and Development*. Vol. 37 No. 2, pp. 161-182.
- Anggraini, F. (2010). Analisis Implementasi Kebijakan Pembentukan Account Representative Dalam Upaya Meningkatkan Pelayanan Wajib Pajak (Studi Kasus Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Jakarta Utara). Tesis. FE UI.
- Appelbaum, S. H., Iaconi, G. D., & Matousek, A. (2007). Positive and negative deviant workplace behaviors: causes, impacts, and solutions. *Corporate Governance*. Vol. 7 No. 5, pp. 586-598.
- Beehr, T. A. (1981). Work-Role Stress and Attitudes Toward Co-Workers. *Group & Organization Studies*, 6 (2), 201-210.
- Beehr, T. A., Walsh, J. T., & Taber, T. D. (1976). Relationship of Stress to Individually and Organizationally Valued States: Higher Order Needs as a Moderator. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 61, No. 1, 41-47
- Bolton, L. R., Becker, L. K., & Barbe, L. K. (2010). Big Five trait predictors of differential counterproductive work behavior dimensions. *Personality and Individual Differences* 49 537–541.
- Brookes, K., Davidson, P. M., Daly, J., & Halcomb, E. J. (2007). Role theory: A framework to investigate the community nurse role in contemporary health care systems. *Contemporary Nurse* 25:146–155.
- Chirasha, V., & Mahapa, M. (2012). An Analysis of the Causes and Impact of Deviant Behaviour in the Workplace. *The Case of Secretaries in State Universities*. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences (JETEMS)* 3(5): 415-421.
- Chiu, S., Yeh, S., & Huang, T. C. (2015). Role stressors and employee deviance: the moderating effect of social support. *Personnel Review* Vol. 44 No. 2, pp. 308-324
- Cooper, D.R., & P.S. Schindler. (2001). *Business Research Methods, 7th edition*. McGraw Hill Companies, Inc., New York.
- Douglas, S. C., & Martinko, M. J. (2001). Exploring the Role of Individual Differences in the Prediction of Workplace Aggression. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 4, 547-559.
- Ferdiansyah, & Purnima, I. R. (2011). Pengaruh Role Ambiguity, Role Conflict, Dan Role Overload Terhadap Burnout (Studi Empiris pada Auditor di KAP Kota Bandung). *Jurnal Sains Manajemen & Akuntansi* Vol. III No. 2.
- Fogarty, J. F., Singh, J., Rhoads, G. K., & Moore, R. K. (2000). Antecedents and Consequences of Burnout in Accounting: Beyond the Role Stress Model. *Behavioral Research Accounting*, Volume 12.

- Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive Work Behavior (CWB) in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotions. *Journal of Vocational Behavior* 59, 291–309.
- Ghozali, I. (2005). Model Persamaan Struktural dengan Program AMOS 16.00, Konsep dan Aplikasi. Semarang, *BP UNDIP*
- Ghozali, Imam. (2006). Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS. Semarang: *Badan Penerbit Universitas Diponegoro*.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H. Jr., & Konopaske, R. (2012). Organizations : Behavior, Structure, Processes. Fourteenth Edition. *McGraw-Hill Companies, Inc., 1221 Avenue of the Americas, New York, NY, 10020*.
- Gujarati, D. N., & Porter, D. C. (2009). Basic Econometrics. McGraw-Hill Education, 2 Penn Plaza, New York, NY 10121
- Gupta, N., & Beehr, T. A. (1979). Job Stress and Employee Behaviors. *Organizational Behavior And Human*. 23, 373- 387.
- Hambali, A. J. H., Gudono, Baridwan, Z., & Supriyadi. (2016). Dampak Role Conflict, Role Ambiguity, dan Role Overload Terhadap Judgment Auditor. *Simposium Nasional Akuntansi XIX*, Lampung.
- Idris, M. K. (2011). Over Time Effects of Role Stress on Psychological Strain among Malaysian Public University Academics. *International Journal of Business and Social Science* Vol. 2 No. 9.
- Jonge, J., & Peeters, M. C. W. (2009). Convergence of self-reports and coworker reports of counterproductive work behavior: A cross-sectional multi-source survey among health care workers. *International Journal of Nursing Studies* 46 699–707.
- Lazarus, R. S., & Launier, R. (1978). Stress-Related Transactions between Person and Environment. *Perspectives in interactional psychology*, Vol. 1 No. 1, pp. 287-327.
- LeBlanc, M. M., & Kelloway, E. K. (2002). Predictors and Outcomes of Workplace Violence and Aggression. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 87, No. 3, 444 – 453.
- Luthans, F. (2011). Organizational Behavior : An Evidence-Based Approach. Twelfth Edition. *McGraw-Hill Irwin*.
- Michie, S. (2002). Causes And Management Of Stress At Work. *Occup Environ Med* 59: 67-72.
- Miles, D. E., Borman, W. E., Spector, P. E., & Fox, S. (2002). Building an integrative model of extra role work behaviors: A comparison of counterproductive work behavior with organizational citizenship behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 51–57.
- Mojoyinola, J. K. (2008). Effects of Job Stress on Health, Personal and Work Behaviour of Nurses in Public Hospitals in Ibadan Metropolis, Nigeria. *Studies on Ethno-Medicine*, 2:2, 143-148
- Muafi. (2011). Causes and Consequence Deviant Workplace Behavior. *International Journal of Innovation, Management and Technology*. Vol. 2, No. 2.

- Penney, L. M., Spector, P. E., & Fox, S. (2003). Stress, Personality and Counterproductive Work Behaviour. *Misbehaviour and Dysfunctional Attitudes in Organizations*, 194–210. doi:10.1057/9780230288829_11
- Potu, A. (2013). Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo Dan Maluku Utara Di Manado. *Jurnal EMBA*. Vol.1, No.4, Hlm. 1208-1218. ISSN: 2303-1174.
- Rahman, S., Karan. R., & Ferdausy, S. (2013). Relationship between Deviant Workplace Behavior and Job Performance: An Empirical Study. *NIDA Development Journal* Vol. 53 No. 2.
- Raza, S., Hussain, M. S., Azeem, M., Ansari, N., & Aziz, K. (2017). Workload, Work Stress, Role Conflict, and Workplace Deviant Behaviour in Banks: an Empirical Analysis. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*. Vol.6, No 4 pp. 701-707.
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 15, No. 2, pp. 150-163.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A Typology Of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*. Vol. 38, No. 2, 555-572.
- Robinson, S. L., & O’Leary-Kelly, A. M. (1998). Monkey See, Monkey Do: The Influence Of Work Groups On The Antisocial Behavior Of Employees. *Academy of Management Journal*, Vol. 41, No. 6, 658-672.
- Schuler, R. S., Aldag, R. J., & Brief, A. P. (1997). Role Conflict and Ambiguity: A Scale Analysis. *Organizational Behavior And Human Performance* 20, 111 –128.
- Sekaran, U. 2006. Metode Penelitian Bisnis. Jakarta: Salemba Empat.
- Silva, H. M. S. V., & Ranasinghe, R. M. I. D. (2017). The Impact of Job Stress on Deviant Workplace Behaviour: A Study of Operational Level Employees of Comfort Apparel Solutions Company in Sri Lanka. *International Journal of Human Resource Studies*. Vol. 7, No. 1.
- Specht, J. A. (2011). Mentoring Relationships and the Levels of Role Conflict and Role Ambiguity Experienced by Neophyte Nursing Faculty. *ProQuest LLC*.
- Spreitzer, G. M., & Sonenshein, S. (2004). Toward the construct definition of positive deviance. *American Behavioral Scientist*, Vol. 47 No. 6, pp. 828-47
- Stamper, R., Liu, K., Hafkamp, M., & Ades, Y. (2000). Understanding the Roles of Signs and Norms in Organisations- A semiotic approach to information systems design. *Journal of Behaviour & Information Technology*, vol. 19 (1), pp 15-27.
- Vardi, Y., & Wiener, Y. (1996). Misbehavior in Organizations: A Motivational Framework. *Organizational Science*, Vol. 7, No. 2.
- Widarjono, A. (2018). Analisis Regresi Dengan SPSS. Edisi 1. *UPP STIM YKPN, Yogyakarta*.
- Wolfe, D. M., and Snoek, J. D. (1962). A Study of Tensions and Adjustment Under Role Conflict. *Journal of Social Issue* July: 102-121.
- Yao, Y. H., & Fan, Y. Y., Guo, Y. X., Li, Y. (2014). Leadership, work stress and employee behavior. *Chinese Management Studies*. Vol. 8 No. 1. pp. 109-126.