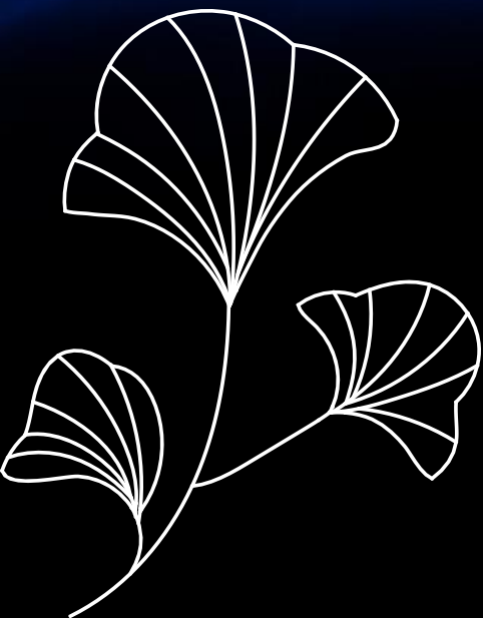




**PUSDIKLAT
PENGEMBANGAN
SUMBER DAYA MANUSIA**

PROSIDING
KAJIAN AKADEMIS
TAHUN 2020



PROSIDING KAJIAN AKADEMIS

PUSDIKLAT PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

KONTRIBUTOR:

- | | | |
|----|--------------------------|---|
| 1 | Tony Rooswiyanto | Widyaiswara Ahli Utama PPSDM BPPK |
| 2 | Bjardianto Pudjiono | Widyaiswara Ahli Utama PPSDM BPPK |
| 3 | Daniel Pangaribuan | Widyaiswara Ahli Utama PPSDM BPPK |
| 4 | Herru Widiatmanti | Widyaiswara Ahli Madya PPSDM BPPK |
| 5 | Bungkus Sasongko Purnomo | Widyaiswara Ahli Muda PPSDM BPPK |
| 6 | Egrita Buntara | Widyaiswara Ahli Madya PPSDM BPPK |
| 7 | Khalimi | Widyaiswara Ahli Madya PPSDM BPPK |
| 8 | Ita Hartati | Widyaiswara Ahli Madya PPSDM BPPK |
| 9 | Nailul Hisan | Widyaiswara Ahli Madya BDK Denpasar BPPK |
| 10 | Suradi | Widyaiswara Ahli Madya PPSDM BPPK |
| 11 | Tri Ratna Taufiqurrahman | Widyaiswara Ahli Madya PPSDM BPPK |
| 12 | Hari Sugiharto | Widyaiswara Ahli Madya Balai Diklat Kepemimpinan BPPK |
| 13 | Hindri Asmoko | Widyaiswara Ahli Madya Balai Diklat Kepemimpinan BPPK |
| 14 | Mila Mumpuni | Widyaiswara Ahli Madya Balai Diklat Kepemimpinan BPPK |
| 15 | Febta Rina Handayani | Widyaiswara Ahli Madya Balai Diklat Kepemimpinan BPPK |
| 16 | Supriyanto | Widyaiswara Ahli Madya Balai Diklat Kepemimpinan BPPK |

Editor : Sri Rahayu Tresnawati

Ilustrator: Sri Rahayu Tresnawati

JAKARTA
2020

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur kita panjatkan ke hadirat ALLAH SWT atas perkenan-Nya kegiatan Kajian Akademis Tahun Anggaran 2020 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 2020 diikuti oleh 16 widyaiswara yang berasal dari Pusdiklat Pengembangan Sumber Daya Manusia, Balai Diklat Kepemimpinan (BDPIM) dan Balai Diklat Keuangan Denpasar. Jumlah kajian yang disusun pada tahun ini adalah 11 buah.

Tema kajian akademis tahun 2020 adalah penjaminan mutu, manajemen retensi, budaya organisasi, dan pelatihan di bidang pengembangan Sumber Daya Manusia baik yang dilaksanakan oleh Pusdiklat, Balai Diklat Kepemimpinan maupun Balai Diklat Keuangan.

Dalam situasi pandemik yang masih berlangsung, kegiatan penelitian dan seminar baik seminar proposal dan seminar hasil dilaksanakan dengan metode daring. Hal ini dilakukan untuk menghindari penularan virus Covid-19.

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

Plt. Kepala Pusdiklat,



Ditandatangani secara elektronik
Budi Setiawan



DAFTAR ISI

	JUDUL	HAL
PPSDM		
1	Kajian Implementasi Penjaminan Mutu Pembelajaran Di Pusdiklat Pengembangan Sumber Daya Manusia Badan Pendidikan Dan Pelatihan Keuangan Kementerian Keuangan – Tony Rooswiyanto	1
2	Penelitian Kajian Akademi Pengaruh Manajemen Retensi terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Pegawai sebagai Variabel Mediasi (studi pada Pusdiklat Pengembangan SDM-BPPK Kementerian Keuangan di Jakarta) – Bjardianto Pudjiono	29
3	Analisis Kepuasan Kerja Pegawai Dengan Analisis Gap Dan <i>Quadrant Map</i> Pada Pegawai PPSDM-BPPK-Kementerian Keuangan – Daniel P.	72
4	Model Sistem Penilaian Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Pajak – Herru Widiatmanti	94
5	Pengaruh Perubahan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel <i>Intervening</i> (Studi Kasus Di Badan Pendidikan Dan Pelatihan Keuangan) – Bungkus Sasongko dan Egrita Buntara	137
6	Evaluasi Level 3 Dan Level 4 Model Kirk Patrick Pelatihan Persiapan Sertifikasi Penyuluh Antikorupsi Pada Pusat Pendidikan Dan Pelatihan Pengembangan Sumber Daya Manusia – Khalimi dan Ita Hartati	184
7	Peran Analisis Beban Kerja Dalam Penataan Pegawai Di Badan Pendidikan Dan Pelatihan Keuangan – Nailul Hisan	210
8	Pengaruh <i>Service Quality</i> Dan <i>Quality Functional Deployment</i> Untuk Meningkatkan Kualitas Pelatihan <i>Communication Skill</i> Di Pusdiklat Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Keuangan – Suradi dan Tri Ratna Taufiqurrahman	237
BALAI DIKLAT KEPEMIMPINAN		
1	Kontribusi Evaluasi Pelatihan Pelatihan Kepemimpinan Administrator Dan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas Secara Daring Dalam Masa Pandemi Covid-19 – Hari Sugiharto dan Hindri Asmoko	251
2	Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Efektivitas Pelatihan <i>Excellent Frontliner</i> Pada Generasi Milenial Di Lingkungan Kementerian Keuangan – Mila Mumpuni	283
3	Analisis Kualitas Pelatihan Di Balai Diklat Kepemimpinan Melalui Integrasi Metode <i>Service Quality</i> (Servqual) Dan <i>Quality Function Deployment</i> (Qfd) – Febta Rina Handayani dan Supriyanto	314

PENGUJI METODOLOGI



Riani Rachmawati, SE., MA., PhD
Universitas Indonesia



Dr. Mukhamad Najib
Institut Pertanian Bogor

PENGUJI SUBSTANSI



Dr. Annies Said Basalamah, Ak., M.B.A

Pusdiklat PSDM-BPPK



Mahdaniar SE, MA.

KaSubDit Kompetensi dan
Pengembangan Kapasitas
Pegawai

Direktorat KITSDA



Rohmat Wahyudi

Kepala Bagian Tata Usaha



Azah Widati

Kepala Bagian Kepegawaian



R.S. Wisnu Wardana Hariadi
Kepala Bagian Organisasi dan Tata Laksana



Kusmanadji
Sekretaris BPPK



Budi Setiawan
Kepala Bidang Penjenjangan Pangkat dan

**KAJIAN IMPLEMENTASI PENJAMINAN MUTU
PEMBELAJARAN DI PUSDIKLAT PENGEMBANGAN SUMBER
DAYA MANUSIA
BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEUANGAN
KEMENTERIAN KEUANGAN**

Disusun oleh:

Nama Pengkaji	: Tony Rooswiyanto
NIP	: 19560404 198203 1 001
Pangkat/ Golongan	: Pembina Utama Madya/ IV/d
Jabatan	: Widyaiswara Ahli Utama



**BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEUANGAN
JAKARTA
2020**

Kajian Implementasi Penjaminan Mutu Pembelajaran di Pusdiklat Pengembangan Sumber Daya Manusia Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Kementerian Keuangan

ABSTRACT

There are two main purposes of this study. First, to analyze the intensity of implementation of learning quality assurance. Second, to analyze causes of whether the learning quality assurance is implemented or not at Pusdiklat PSDM BPPK.

This study is qualitative and exploratory research that is to meet the two purposes above at Pusdiklat Pengembangan SDM BPPK, as the one and only object. The data collection methods used in this study are observation, questionnaire, interview, and documents. In addition, the data analysis method applied in this study is domain analysis. This kind of analysis serves to explore a logical linkage between *means*, i.e. all data needed and collected and *end*, its tendencies and findings as a result of analysis from the data.

The two main findings of this study are 1. The intensity of learning quality assurance at Pusdiklat PSDM is not yet fully effective and excellent 2. The causes of ineffectiveness as reported by the majority of respondents are the lack of socialization of learning quality assurance regulation by Secretariate of BPPK, heavy work load at Pusdiklat PSDM, and the internal team of learning quality assurance that does not yet represents all work units within Pusdiklat PSDM (including widyaiswara).

Key Words: Quality assurance, learning, internal audit, external audit.

ABSTRAK

Ada dua tujuan utama dari kajian akademis ini adalah menganalisis intensitas implementasi penjaminan mutu pembelajaran dan menganalisis penyebab-penyebab dilaksanakan atau tidak dilaksanakannya penjaminan mutu pembelajaran di Pusdiklat PSDM BPPK.

Kajian akademis merupakan suatu penelitian kualitatif dan eksploratori yang hendak mengkaji intensitas implementasi penjaminan mutu pembelajaran dengan studi kasus di Pusdiklat Pengembangan SDM BPPK, Metode-metode pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, kuesioner, wawancara, dan dokumen. Demikian pula, metode analisis data yang diterapkan adalah analisis domain, suatu metode analisis untuk mengeksplorasi kaitan logis antara *means*, berupa semua data yang dikehendaki dan dikumpulkan dalam penelitian dan *end*, berupa kecenderungan-kecenderungan dan temuan-temuan yang dihasilkan.

Temuan-temuan penelitian adalah 1. Intensitas atau kualitas penjaminan mutu pembelajaran di lingkungan Pusdiklat PSDM belum sepenuhnya efektif dan unggul. 2. Penyebab-penyebab belum lancarnya penjaminan mutu pembelajaran bagi mayoritas informan adalah kurangnya sosialisasi peraturan penjaminan mutu pembelajaran oleh Sekretariat, beban kerja yang tinggi di Pusdiklat PSDM, dan tim internal yang belum mewakili semua unit kerja di lingkungan Pusdiklat PSDM (termasuk belum dilibatkannya widyaiswara).

Kata-kata Kunci: Penjaminan mutu, pembelajaran, audit internal, audit eksternal.

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Berdasarkan Peraturan Kepala BPPK Nomor Kep-97/PP/2018 tentang Penjaminan Mutu Pembelajaran di Lingkungan BPPK yang kemudian diubah dengan Peraturan Kepala BPPK Nomor Kep-50/PP/2020 tentang Perubahan atas Keputusan Kepala BPPK Nomor Kep-97/PP/2018 tentang Penjaminan Mutu Pembelajaran di Lingkungan BPPK, digariskan bahwa mengenai perlu terpenuhinya pembelajaran yang terstandarisasi dengan kualitas yang terjaga dalam memenuhi kepuasan pembelajaran dan mencapai target kinerja unit-unit organisasi di lingkungan Kementerian Keuangan. Ada tiga hal penting yang perlu ditekankan dari pernyataan ini. Pertama, pembelajaran yang terstandarisasi dan berkualitas. Kedua, kepuasan pembelajaran dari peserta pelatihan. Ketiga, pencapaian target kinerja unit organisasi asal peserta pelatihan.

Pembelajaran yang terstandarisasi dan berkualitas berarti pembelajaran harus mengikuti desain pembelajaran tertentu dan ketika pembelajaran itu dilaksanakan diperoleh keluaran (*output*) berupa tercapainya pembelajaran (pengetahuan, sikap, dan keterampilan) di tempat pelatihan dan hasil (*outcome*) berupa kemanfaatan pelatihan di tempat bekerja. Kepuasan pembelajaran dari peserta pelatihan di tempat pelatihan adalah akibat dari pembelajaran yang terstandarisasi dan berkualitas. Demikian pula, pencapaian target kinerja unit asal peserta pelatihan juga merupakan dampak dari kepuasan pembelajaran dari peserta pelatihan di tempat pelatihan sebagaimana ditunjukkan dari peningkatan pengetahuan, perubahan sikap, dan peningkatan keterampilan. Setiap Pusdiklat/Balai Diklat di lingkungan BPPK, sebagaimana dikehendaki dari peraturan itu, harus memberikan jaminan mutu bahwa proses pembelajaran (analisis kebutuhan pelatihan, desain pembelajaran, validasi program, penyelenggaraan pembelajaran, evaluasi pembelajaran, serta sarana dan prasarana pembelajaran) dapat berjalan efektif.

BPPK sebenarnya telah menerapkan dan memperoleh sertifikasi ISO 9001: 2008 Sistem Manajemen Mutu dari PT SGS Indonesia mulai tahun 2013 (Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan, 2014). Ada dua alasan mengapa kemudian penerapan dan sertifikasi ISO tersebut diakhiri tahun 2017 oleh jajaran manajemen puncak BPPK dan kemudian digantikan dengan dua peraturan Kepala BPPK di atas. Menurut Wisnu Hariadi, Kepala Bagian Organisasi dan Tata Laksana Sekretariat BPPK dalam wawancara dengan peneliti pada Rabu, 27 Mei 2020, alasan-alasan itu adalah 1. *Paperwork* (rencana mutu, metode pemantauan, dokumen yang digunakan cukup banyak. 2. Orang-orang yang dilibatkan sebagai penanggungjawab juga banyak, terutama orang-orang yang menduduki jabatan manajer dan apabila melakukan porsinya dalam sistem manajemen mutu menggunakan banyak waktu dan bisa mengganggu tugas rutin masing-masing. 3. Sertifikasi ISO 9001 dilakukan berulang setiap tahun dengan biaya mahal.

Penulis tertarik untuk mengangkat judul “**Kajian Implementasi Penjaminan Mutu Pembelajaran di Pusdiklat Pengembangan Sumber Daya Manusia – Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Kementerian Keuangan (Pusdiklat PSDM – BPPK Kemenkeu)**” karena empat alasan.

Pertama, berdasarkan pengamatan sementara penulis, khususnya sejak bekerja di Pusdiklat Pengembangan SDM mulai Juni 2016, kaitan antara pembelajaran terstandarisasi dan kepuasan peserta pelatihan di tempat pelatihan dan pencapaian target kinerja unit asal peserta pelatihan belum sepenuhnya terjalin erat, meskipun peraturan tentang penjaminan mutu pelatihan telah diberlakukan selama dua tahun. Ini mendorong penulis untuk menganalisis intensitas kaitan itu.

Kedua, Pusdiklat PSDM dalam implementasi penjaminan mutu pembelajaran belum maksimal. Berdasarkan data pada Gambar 1.1 di atas, nilai akhir Penjaminan Kualitas Pusdiklat PSDM adalah 84,95 (terendah dibandingkan dengan nilai akhir Pusdiklat-Pusdiklat lainnya). Nilai capaian ini menyebabkan perolehan nilai indeks 4 (maksimal 5), karena masih di bawah 90. Apabila dilihat rincian nilainya, maka terlihat beberapa komponen Penjaminan Mutu Pembelajaran, seperti Analisis Kebutuhan Pembelajaran (AKP), Desain Pembelajaran, Penyelenggaraan, Sarana dan Prasarana masih menunjukkan nilai di bawah 90. Yang sudah menunjukkan nilai di atas 90 adalah Validasi Program dan Evaluasi Pembelajaran. Pembinaan, khususnya pada komponen-komponen yang masih di bawah 90, bisa dilakukan untuk tahun-tahun mendatang agar Pusdiklat PSDM bisa bersaing dengan Pusdiklat-Pusdiklat lain dalam kinerja penjaminan mutu pembelajaran.

Tabel 1.1. Nilai Akhir dan Rincian Nilai Penjaminan Mutu Pembelajaran di Pusdiklat-Pusdiklat di Lingkungan BPPK

No	Pusdiklat	Nilai Akhir		Rincian Nilai (0-100)					
		Nilai	Indeks	AKP	Desain Pembelajaran	Validasi Progra	Penyelenggaraan	Evaluasi Pembelajaran	Sarana dan
1	Pusdiklat PSDM	84,95	4	81,18	83,34	90,75	86,55	90,20	89,39
2	Pusdiklat AP	93,53	5	93,35	92,96	90,00	93,81	96,17	90,03
3	Pusdiklat Pajak	87,69	4	75,90	97,20	90,25	87,81	94,85	91,26
4	Pusdiklat Bea dan Cukai	95,02	5	90,06	100,00	90,25	98,35	98,16	90,35
5	Pusdiklat KNPK	88,58	4	84,23	89,24	91,00	95,28	92,06	85,91
6	Pusdiklat KU	88,99	4	80,19	92,05	90,25	94,27	96,01	95,39

Sumber: Laporan Penjaminan Kualitas Pembelajaran BPPK, 2019.

Ketiga, alasan rintisan kajian penjaminan mutu pembelajaran di BPPK. Kajian ini baru pertama kali dilakukan di BPPK dan kajian ini ditawarkan untuk menganalisis implementasi penjaminan mutu (*quality assurance*) di bidang pembelajaran di lingkungan Pusdiklat PSDM BPPK khususnya dan BPPK umumnya. Keempat, karena ini merupakan kajian pertama kali, diharapkan kajian serupa juga bisa dilaksanakan di Pusdiklat-pusdiklat lain di lingkungan BPPK

sehingga memungkinkan adanya perbaikan kebijakan untuk penjaminan mutu pembelajaran di lingkungan BPPK.

Dengan judul ini, penulis melakukan pengumpulan data terutama di lingkungan Sekretariat BPPK, sebagai konseptor kebijakan penjaminan mutu pembelajaran dan Pusdiklat PSDM sebagai pelaksana kebijakan penjaminan mutu. Kemudian penulis membahas dan menganalisis data yang terkumpul agar dapat diungkapkan kecenderungan intensitas implementasi penjaminan mutu pembelajaran: Apakah implementasi penjaminan itu oleh Pusdiklat PSDM dilaksanakan sepenuhnya atau hanya sebagian.

Rumusan Masalah

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

1. Bagaimana intensitas implementasi penjaminan mutu pembelajaran di Pusdiklat PSDM BPPK?
2. Apa saja penyebab tidak dilaksanakan atau dilaksanakannya penjaminan mutu pembelajaran di Pusdiklat PSDM BPPK?

Terkait dengan pertanyaan 1, yang dimaksud dengan intensitas di sini adalah kualitas kepatuhan penjaminan mutu pembelajaran yang dilakukan oleh Pusdiklat PSDM, baik dipandang dari persepsi Sekretariat BPPK maupun Pusdiklat PSDM sendiri. Sementara itu, sehubungan dengan pertanyaan 2, penyebab diartikan sebagai faktor-faktor yang menghalangi atau mendukung kepatuhan penjaminan mutu pembelajaran dipandang dari persepsi Sekretariat BPPK dan Pusdiklat PSDM sendiri.

Ruang Lingkup

Kajian akademis dengan judul di atas adalah penelitian kualitatif studi kasus yang fokus pada implementasi penjaminan mutu Pusdiklat PSDM BPPK. Pengumpulan data serta pembahasan dan analisis data terutama terkait ruang lingkup penjaminan mutu yang meliputi: a. analisis kebutuhan pembelajaran; b. desain pembelajaran; c. validasi program; d. penyelenggaraan pembelajaran; e. evaluasi pembelajaran; dan f. sarana dan prasarana pembelajaran.

Tujuan dan Manfaat Kajian Akademis

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

1. Menganalisis intensitas implementasi penjaminan mutu pembelajaran di Pusdiklat PSDM BPPK.
2. Menganalisis penyebab-penyebab dilaksanakan atau tidak dilaksanakannya penjaminan mutu pembelajaran di Pusdiklat PSDM BPPK.

Ada empat manfaat sehubungan dengan kajian penjaminan mutu pembelajaran sebagai berikut:

1. Bagi ilmu pengetahuan, hasil kajian ini diharapkan dapat memperkaya dan melengkapi kajian kualitatif di bidang penjaminan mutu pembelajaran.

2. Bagi Sekretariat BPPK, sebagai konseptor kebijakan, hasil kajian ini diharapkan memberikan masukan untuk perbaikan peraturan terkait penjaminan mutu pembelajaran.
3. Bagi Pusdiklat PSDM khususnya, BPPK umumnya, hasil kajian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi penguatan pelaksanaan penjaminan mutu pembelajaran.
4. Bagi lembaga-lembaga pelatihan lain, kajian ini diharapkan memberikan masukan tentang bentuk kebijakan dan implementasi penjaminan mutu pembelajaran (analisis kebutuhan pembelajaran, program pembelajaran, validasi program, penyelenggaraan, evaluasi pembelajaran, dan sarana dan prasarana).

LANDASAN TEORI

Tinjauan Pustaka

Ada beberapa konsep dan teori seputar penjaminan mutu pembelajaran yang akan diketengahkan sebagai dasar bagi penulis untuk memudahkan analisis dan pembahasan pada bab berikutnya. Beberapa konsep/teori itu adalah tentang pengertian kualitas atau mutu, penjaminan mutu, alat penentu penjaminan mutu, serta audit internal dan audit eksternal.

1. Pengertian Kualitas atau Mutu

Banyak definisi yang dikemukakan oleh para ahli tentang kualitas atau mutu dan masing-masing definisi dinyatakan secara khas oleh masing-masing ahli. Pada kesempatan ini hanya akan disampaikan tiga definisi.

Pertama, secara umum, mutu dapat diartikan sebagai gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan manusia yang diharapkan atau yang tersirat. Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mencakup input, proses, dan output pendidikan (Pusat Pengembangan Mutu Pendidikan, 2012). Input pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Jadi, input mendahului proses. Sesuatu yang dimaksud berupa sumber daya dan perangkat lunak serta harapan-harapan sebagai pemandu bagi berlangsungnya proses. Input sumber daya meliputi sumber daya manusia (kepala sekolah, guru termasuk guru BP, karyawan dan siswa) dan sumber daya selebihnya (peralatan, perlengkapan, uang, bahan dan sebagainya). Input perangkat lunak meliputi struktur organisasi sekolah, peraturan perundang-undangan, deskripsi tugas, rencana dan program. Input harapan-harapan berupa visi, misi, tujuan dan sasaran-sasaran yang ingin dicapai oleh sekolah. Kesiapan input sangat diperlukan agar proses dapat berlangsung dengan baik. Oleh karena itu rendahnya mutu input dapat diukur dari tingkat kesiapan input. Makin tinggi tingkat kesiapan input, makin tinggi pula mutu input tersebut. Proses pendidikan merupakan seperangkat upaya untuk merubah input menjadi kualitas merupakan salah satu indikator penting dalam proses penjaminan mutu produk atau jasa.

Definisi kedua dikemukakan oleh Nasution (2005). Menurut penulis ini, mutu adalah kecocokan penggunaan (*fitness for use*) produk atau jasa dalam upaya pemenuhan kebutuhan atau kepuasan pelanggan, didasarkan pada 5 ciri

utama, yaitu kekuatan atau ketahanan, cita rasa, kehandalan waktu, jaminan, dan kesopanan-keramaham-kejujuran.

Definisi ketiga diungkapkan oleh Deming (1982) dan pendapatnya lebih mengacu pada dunia bisnis. Ia menyatakan bahwa mutu adalah kondisi pemenuhan kebutuhan yang berbeda dari setiap pemangku kepentingannya, apakah manajemen, serikat pekerja, karyawan, dan pelanggan. Manajemen ingin melihat jumlah produksi yang sesuai dengan standar. Serikat pekerja ingin adanya kondisi terbaik bagi seluruh karyawan dan gaji/tunjangan yang tinggi. Karyawan ingin adanya kepastian kerja yang konsisten dan lingkungan yang aman dan nyaman. Pelanggan ingin nilai barang/jasa yang dikonsumsi sepadan dengan uang yang dibayarkan. Definisi ini menghendaki dipenuhinya kebutuhan dan kepuasan semua pemangku kepentingannya.

2. Penjaminan Mutu

Penjaminan mutu (*quality assurance*), menurut Azzizan et al (2015) adalah setiap kegiatan yang menjamin proses produksi diimplementasikan untuk menghasilkan produk atau jasa yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan secara sistematis dan konsisten. Proses ini meliputi desain, pengembangan, produksi, instalasi, dan dokumentasi. Setiap bagian dari proses harus dikukuhkan ke dalam regulasi agar penjelasan dan kepastiannya bisa dijamin.

Sebagai pembanding, definisi yang dikemukakan oleh Kementerian Agama (2018) menyatakan bahwa penjaminan mutu (*quality assurance*) diklat dapat diartikan sebagai proses yang sistematis, independen dan terdokumentasi dengan parameter dan metode yang telah ditetapkan guna mencapai hasil dalam penyelenggaraan diklat secara optimal sesuai standar yang telah ditetapkan.

Sementara itu, Universitas Pendidikan Indonesia-AUSAID (2010) mengungkapkan definisi penjaminan mutu dikaitkan dengan dunia pendidikan bahwa penjaminan mutu pendidikan adalah serangkaian proses dan sistem untuk mengumpulkan, menganalisis, dan melaporkan data tentang kinerja dan mutu pendidik, tenaga kependidikan, program dan Lembaga Pendidikan.

3. Alat Penentu Penjaminan Mutu

Alat paling populer untuk menentukan penjaminan mutu adalah *PDCA* (*Plan, Do Check, Act*) yang diintroduksi pertama kali oleh W. Edwards Deming. Berdasarkan penjelasan Pusat Pengembangan Mutu Pendidikan (2012), *Plan* adalah penetapan sasaran dan proses yang diperlukan untuk menghasilkan pendidikan yang dikehendaki. *Do* adalah implementasi dari sasaran dan proses pendidikan. *Check* adalah monitor dan evaluasi proses yang dilaksanakan dengan uji hasil dibandingkan dengan sarasannya. *Act* adalah pengambilan tindakan yang diperlukan untuk memperbaiki hasil pendidikan. Proses ini bukan proses sekali jadi, tetapi proses berkelanjutan. Setelah akhir suatu proses, *act*, akan terus dilanjutkan dengan proses *plan. do, check, dan act* kembali.

4. Audit Internal dan Audit Eksternal

Audit terkait penjaminan mutu pembelajaran bisa dilakukan oleh pihak internal dan pihak eksternal. Menurut Kementerian Agama (2018), perbedaan audit internal dan audit eksternal ditekankan pada siapa yang menjadi pelaku audit. Audit internal adalah pengujian sistematis, mandiri, dan terdokumentasi yang dilakukan oleh anggota-anggota organisasi internal untuk menentukan

kesesuaian antara pelaksanaan dengan rencana, standar, dan/atau kriteria yang telah ditetapkan sehingga dapat dilakukan analisis terhadap kekuatan, kelemahan, ancaman dan peluang dalam rangka perbaikan mutu pembelajaran organisasi. Sementara itu, audit eksternal adalah proses yang sama yang dilakukan oleh pihak kedua dan ketiga di luar organisasi, misalnya oleh pelanggan, organisasi luar independen, dan/atau lembaga sertifikasi.

Kajian Akademik

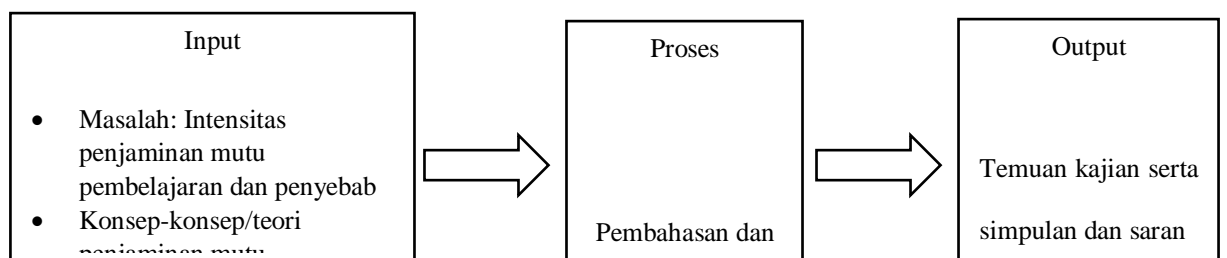
Di bawah ini disajikan beberapa kajian akademik yang telah dilakukan terkait penjaminan mutu pembelajaran sebagai berikut:

1. Pertama, tesis yang ditulis oleh Abroza (2015). Penelitiannya merupakan penelitian kualitatif studi kasus. Temuan-temuan penelitiannya adalah: 1). Proses pembelajaran sudah dimulai dengan perencanaan pembelajaran. 2). Setelah pembelajaran dilaksanakan kemudian dilakukan berbagai evaluasi formatif dan sumatif terhadap siswa. 3). Perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran telah dievaluasi oleh siswa dan wali siswa, 4) Mengingat proses pembelajaran belum berjalan efektif, sekolah perlu melaksanakan dan mengendalikan pembenahan-pembenahan agar hasil pembelajaran lebih memuaskan siswa dan wali siswa.
2. Kedua, artikel yang ditulis oleh Simarmata (2015). Penelitiannya merupakan penelitian kualitatif studi kasus, dengan temuan-temuan sebagai berikut: 1). Sekolah telah mengimplementasikan penjaminan mutu dengan 3 pendekatan: penjaminan mutu internal, penjaminan mutu eksternal, dan penjaminan mutu atasan-bawahan. 2). Meskipun telah memberlakukan penjaminan mutu, dijumpai proses itu tidak berjalan sebagaimana mestinya. Perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian mutu belum berjalan tertib dan lancar. 3). Agar berjalan tertib dan lancar, pihak sekolah perlu membentuk tim khusus penjaminan mutu terpadu memanfaatkan secara integratif baik pemangku kepentingan internal dan eksternal.
3. Ketiga, tesis yang ditulis oleh Sulaiman (2014). Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan metode studi kasus dengan subjek penelitian Kantor Jaminan Mutu (KJM) UGM. Hasil penelitian menunjukkan sebagai berikut: 1). Kebijakan dan konsep SPMI disusun oleh KJM UGM meliputi definisi penjaminan mutu, siklus implementasi penjaminan mutu, organisasi, sistem dokumentasi, dan sumber daya manusia. 2). Pengorganisasian SPMI dilaksanakan oleh KJM UGM yang bertugas merencanakan dan melaksanakan SPMI secara menyeluruh: membuat perangkat, melaksanakan, memonitor, melakukan auditing dan evaluasi, meningkatkan penjaminan mutu internal, dan melakukan persiapan akreditasi dan sertifikasi. 3). Implementasi SPMI dilaksanakan dengan penyusunan rancangan berupa Siklus SPMI dengan tahapan: penetapan standar, pelaksanaan, monitoring, evaluasi diri, audit mutu internal, rumusan koreksi, dan peningkatan mutu untuk kepuasan stakeholders. 4). Kendala yang dihadapi dalam implementasi SPMI: komitmen pimpinan yang kurang, jumlah tenaga auditor yang masih terbatas, kegiatan SPMI sering terjebak menjadi kegiatan rutinitas yang membuat kebosanan. (5) Langkah yang ditempuh untuk menghadapi kendala

implementasi SPMI: menyediakan tenaga yang memang ahli (*expert*) di bidang penjaminan mutu, memprogramkan pelatihan auditor baru dan refreshing auditor lama, membangun semangat untuk penjaminan mutu baik di tingkat pimpinan universitas, fakultas, jurusan, dan program studi. (6) Evaluasi Implementasi SPMI dilaksanakan setiap tahun, dengan meminta masukan dari para auditor, pimpinan fakultas, pimpinan program studi, dan pimpinan universitas (7) Pemanfaatan hasil implementasi SPMI secara internal untuk meningkatkan mutu pendidikan, menumbuhkan semangat bekerja lebih baik, serta untuk membangun budaya mutu, dan secara eksternal terkait persiapan menghadapi akreditasi dan sertifikasi baik tingkat nasional maupun internasional. (8) Pengembangan implementasi SPMI mengacu pada sistem manajemen mutu *International Organization for Standardization (ISO)*. Standar BAN PT digunakan sebagai standar minimal pengelolaan program studi dan universitas. UGM akan menerapkan standar minimal yang lebih tinggi yaitu *ASEAN University Network Quality Assurance (AUN-QA)*.

Kerangka Pemikiran

Kajian ini mengikuti kerangka pemikiran sebagaimana tampak pada Gambar 2.1.



Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran

Sebagai input dalam Kerangka Pemikiran di atas adalah identifikasi dua masalah kajian, yaitu: 1. Bagaimana intensitas mplementasi penjaminan mutu pembelajaran di Pusdiklat PSDM BPPK? 2. Apa saja penyebab tidak dilaksanakan atau dilaksanakannya penjaminan mutu pembelajaran di Pusdiklat PSDM BPPK?

Di samping dua masalah yang diidentifikasi itu, ditambahkan dalam input beberapa konsep/teori tentang penjaminan mutu pembelajaran yang langsung terkait dengan dua masalah itu. Input itu kemudian dipakai sebagai *means* untuk menghasilkan *end* yang berupa temuan-temuan penelitian melalui analisis dan pembahasan. Dari analisis dan pembahasan yang dilakukan akan diperoleh temuan-temuan kajian dan ditarik kesimpulan dan disampaikan saran untuk pemecahan dua masalah yang ada.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Kajian akademis ini adalah suatu penelitian kualitatif yang hendak mengkaji intensitas implementasi penjaminan mutu pembelajaran dengan studi kasus di Pusdiklat Pengembangan SDM BPPK, apakah dilaksanakan atau belum sepenuhnya dilaksanakan. Demikian pula, apabila belum dilaksanakan, apa saja yang menjadi penyebabnya, sehingga mendorong penulis lebih lanjut memikirkan solusi bagi masalah intensitas implementasi penjaminan mutu pembelajaran. Disebut penelitian kualitatif karena data yang dikumpulkan adalah data deskriptif dan umumnya dalam bentuk narasi atau gambar (Kountur, 2007). Dinamakan studi kasus karena terdapat objek studi tunggal, yaitu implementasi penjaminan mutu pembelajaran yang terjadi di Pusdiklat PSDM. Penulis juga ingin menyampaikan ketika penulis melakukan analisis dan pembahasan, maka hasilnya akan bersifat 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). Untuk konteks BPPK, kajian-kajian lainnya bisa dilakukan di semua Pusdiklat di lingkungan BPPK agar diperoleh hasil yang lebih konklusif.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang akan dikumpulkan berupa baik data primer dari para informan maupun data sekunder dari dokumen-dokumen, termasuk buku-buku yang terkait penjaminan mutu pembelajaran. Para informan, sebagai sumber data, adalah dua pejabat eselon kunci di lingkungan Pusdiklat PSDM sebagai pelaksana kebijakan, yaitu Kepala Pusdiklat dan Kepala Bidang Penjenjangan Pangkat dan Peningkatan Kompetensi sebagai penyedia data utama dan para widyaiswara sebagai penyedia data pelengkap. Untuk memperkuat data yang dikumpulkan, sumber data primer juga akan digali dari tiga pejabat kunci di Sekretariat BPPK sebagai konseptor kebijakan, yaitu Sekretaris BPPK, Kepala Bagian Organisasi dan Tata Laksana, dan Kepala Bagian Kepegawaian. Secara Khusus Kepala Bagian Organisasi dan Tata Laksana dijadikan informan karena ia bertanggung jawab terhadap penyusunan prosedur dan metode kerja BPPK dan Kepala Bagian Kepegawaian juga dilibatkan karena ia bertanggung jawab terhadap pemantauan dan evaluasi implementasi kepatuhan informal di lingkungan BPPK. Data sekunder juga akan dikumpulkan dari dokumen-dokumen yang tersedia baik di Sekretariat BPPK maupun Pusdiklat PSDM khususnya terkait penjaminan mutu pembelajaran.

Metode Pengumpulan Data

Dalam kajian ini akan dilakukan pengumpulan data dengan beberapa metode berikut:

1. Observasi

Observasi disini merupakan pengamatan khusus dan langsung terhadap proses penjaminan mutu pembelajaran, terutama ketika peneliti mengamati

jalannya rapat-rapat penyusunan kurikulum pelatihan baik secara langsung di Pusdiklat PSDM di Jl. Purnawarman 99, Jakarta Selatan maupun melalui *zoom meeting* yang dipimpin oleh Bidang Penjenjangan Pangkat dan Peningkatan Kompetensi (Bidang P3K), Bidang P3K mengalami kesulitan memperoleh data analisis kebutuhan pembelajaran (AKP) karena tidak tersedia waktu cukup dan khusus bagi Pusdiklat PSDM bertemu dengan unit-unit pengguna pelatihan. Pusdiklat PSDM hanya ikut pembahasan AKP bersama Pusdiklat Pajak, Pusdiklat Bea dan Cukai, dan Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan. Ketidaklengkapan data AKP berpengaruh pada penyusunan program pembelajaran. Observasi dilakukan selama periode kajian akademis mulai minggu pertama bulan Mei sampai dengan minggu kedua bulan September.

2. Kuesioner

Kuesioner disusun untuk mengumpulkan data tentang penjaminan mutu pembelajaran. Kuesioner kajian akademis ini adalah daftar pernyataan terstruktur dan pertanyaan terbuka yang dikirim kepada dan diisi oleh 13 informan (3 pejabat struktural dari Sekretariat BPPK, 2 pejabat struktural Pusdiklat PSDM dan 8 widyaiswara Pusdiklat PSDM). Karena kajian akademis ini merupakan penelitian kualitatif, pemilihan informan dilakukan secara purposif tetapi sudah memperimbangkan wakil-wakil dari penyusun kebijakan dan pelaksana kebijakan. Isi kuesioner ini dapat dilihat pada Lampiran I: Daftar Pernyataan dan Pertanyaan Penjaminan Mutu Pembelajaran pada halaman 17. Waktu pengiriman kuesioner dan pengembalian kuesioner adalah mulai minggu kedua Mei 2020 hingga minggu kedua Agustus 2020.

3. Wawancara

Wawancara adalah pelengkap pengumpulan data dari kuesioner yang telah diisi oleh 3 informan (1 pejabat struktural Sekretariat dan 2 widyaiswara Pusdiklat PSDM) karena ada sebagian tanggapan dan jawabannya perlu dimintai konfirmasi penjelasan. Wawancara dilakukan pada minggu ketiga bulan Agustus.

4. Dokumen

Data yang diperoleh dari berbagai dokumen tersedia baik yang ada di Sekretariat, misalnya Laporan Penjaminan Mutu Pembelajaran (terlampir pada Lampiran III (terpisah dari laporan)) maupun di Pusdiklat PSDM, misalnya dokumen-dokumen tentang Kerangka Acuan Program (KAP).

Metode Analisis Data

Untuk kajian ini 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, pendapat-pendapat para informan, dan ketersediaan konsep/teori) adalah *means* penelitian dan ini bisa dipakai untuk memperoleh *end* berupa temuan-temuan kajian, kesimpulan, dan saran khususnya terkait saran yang disampaikan, diharapkan mampu menjelaskan kondisi ideal implementasi penjaminan mutu pembelajaran di Pusdiklat PSDM.

Dalam konteks kajian akademis ini peneliti ingin memperoleh data lengkap tentang implementasi penjaminan mutu pembelajaran dari para informan yang mewakili penyelenggara penjaminan mutu pembelajaran dan pembuat kebijakan penjaminan mutu pembelajaran sebagaimana dijelaskan pada metode pengumpulan data di atas. Data langsung atau primer dari para informan terkait dengan pernyataan-pernyataan terstruktur:

- Frekuensi pelibatan Pusdiklat PSDM oleh Sekretariat BPPK dalam penyusunan peraturan-peraturan terkait penjaminan mutu pembelajaran.
- Pentingnya penjaminan mutu pembelajaran.
- Kelancaran implementasi penjaminan mutu pembelajaran,
- Faktor-faktor penyebab ketidaklancaran implementasi penjaminan mutu pembelajaran.
- Perlunya keterlibatan pihak ketiga dalam implementasi penjaminan mutu pembelajaran.

Demikian pula, data langsung atau primer dari para informan terkait dengan pernyataan-pernyataan tertutup adalah:

- Harapan pada Pusdiklat PSDM sehingga proses penjaminan mutu pembelajaran bisa berjalan efektif,
- Harapan pada Sekretariat BPPK sehingga proses penjaminan mutu pembelajaran bisa berjalan efektif.
- Hal lainnya yang perlu disampaikan dalam rangka proses penjaminan mutu pembelajaran.

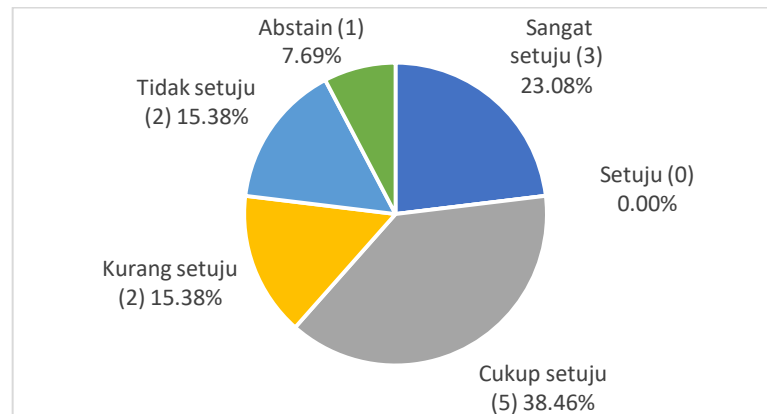
ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Analisis dalam bab ini dilakukan untuk mengetahui kecenderungan berbagai jawaban para informan terhadap pernyataan-pernyataan terstruktur dan terbuka. Pada pernyataan-pernyataan terstruktur, apakah para informan (jumlah dan persentase) memberikan jawaban sangat setuju, setuju, cukup setuju, kurang setuju, dan tidak setuju berikut alasan-alasannya. Pada pernyataan-pernyataan terbuka, para responden memberikan berbagai pendapat agar penjaminan mutu pembelajaran bisa berjalan efektif. Berangkat dari sini kemudian penulis melakukan pembahasan dengan mengaitkan kecenderungan itu dengan konsep/teori dan peraturan yang tersedia sehingga peneliti sampai pada interpretasi atas analisis yang telah dilakukan.

Analisis

Berdasarkan rekapitulasi kusioner yang telah diisi oleh 13 informan, kecenderungan-kecenderungan utama dapat diungkapkan sebagai berikut:

1. Terhadap pernyataan terstruktur 1: Ketika peraturan-peraturan tentang Penjaminan Mutu Pembelajaran disusun dan diperbaiki sehingga menjadi Peraturan-peraturan Kepala BPPK, apakah Sekretariat BPPK melibatkan Pusdiklat PSDM? Jawaban oleh 13 responden adalah sebagai berikut:



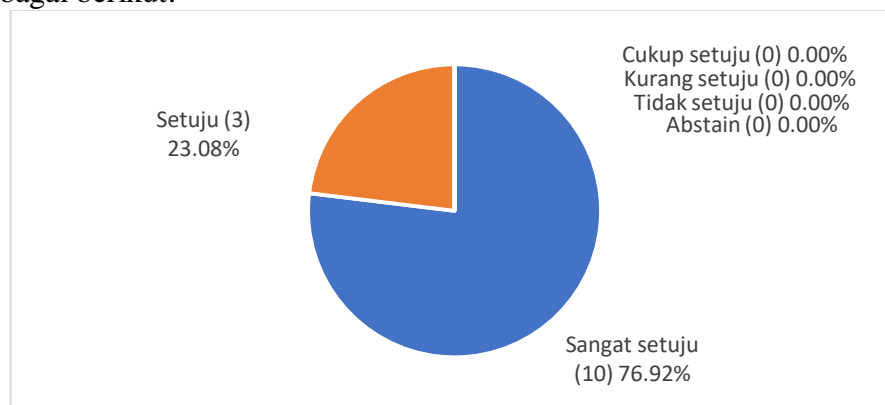
Gambar 3.1. Rekapitulasi Jawaban Pertanyaan Terstruktur 1

Dari lima pilihan jawaban yang tersedia, pilihan jawaban terbanyak dengan pendekatan *top two boxes* adalah cukup setuju 5 orang (34%) dan sangat setuju 3 orang (23,08%). Disini terlihat lebih banyak informan menyatakan cukup setuju. Angka ini menunjukkan pelibatan Pusdiklat PSDM oleh Sekretariat BPPK dalam penyusunan peraturan-peraturan dimaksud belum maksimal. Dua alasan berikut merupakan indikasi pelibatan Pusdiklat yang belum maksimal yaitu:

- Pusdiklat PSDM dilibatkan dalam penyusunan peraturan penjaminan mutu pembelajaran tetapi frekuensi pelibatangannya dianggap tidak cukup.
- Widyaiswara tidak dilibatkan dalam penyusunan konsep peraturan.

Di pihak lain, 3 informan yang menyatakan sangat setuju, menyampaikan alasan-alasan yang kurang lebih sama, yaitu pusdiklat PSDM sudah sering dilibatkan.

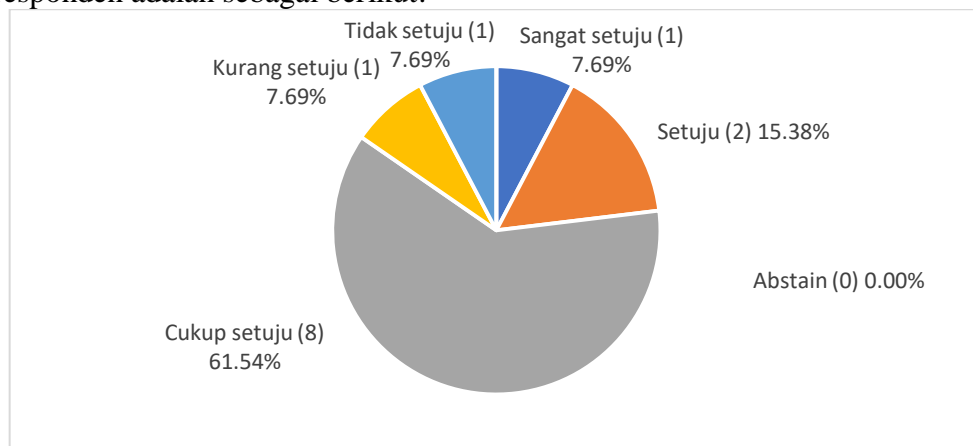
2. Terhadap pernyataan terstruktur 2: Menurut Anda, penjaminan mutu pembelajaran di lingkungan BPPK itu penting? Jawaban 13 responden adalah sebagai berikut:



Gambar 3.2. Rekapitulasi Jawaban Pertanyaan Terstruktur 2

Dari 5 pilihan jawaban yang tersedia, pilihan jawaban terbanyak dengan pendekatan *top two boxes* sangat setuju 10 orang (76,92%) dan setuju 3 orang (23,08%) dengan alasan-alasan berikut:

- Pembelajaran adalah salah satu layanan utama yang diberikan BPPK sehingga penjaminan mutu penting. Juga penjaminan mutu pembelajaran merupakan bentuk kredibilitas para pemangku kepentingan kepada BPPK.
 - Penjaminan mutu pembelajaran sangat penting bahkan sebelum BPPK menginisiasi Kemenkeu Corpu, yaitu dengan mengadopsi ISO 9001: 2008 Sistem Manajemen Mutu.
 - Penjaminan mutu pembelajaran sangat penting untuk menjaga agar pembelajaran di BPPK sesuai dengan *service level agreement* (SLA).
 - Penjaminan mutu pembelajaran penting karena di dalamnya ada standar kualitas yang menjamin hasil pembelajaran efektif
3. Terhadap pernyataan terstruktur 3: Menurut Anda, proses penjaminan mutu pembelajaran di lingkungan Pusdiklat PSDM berjalan lancar? Jawaban oleh 13 responden adalah sebagai berikut:

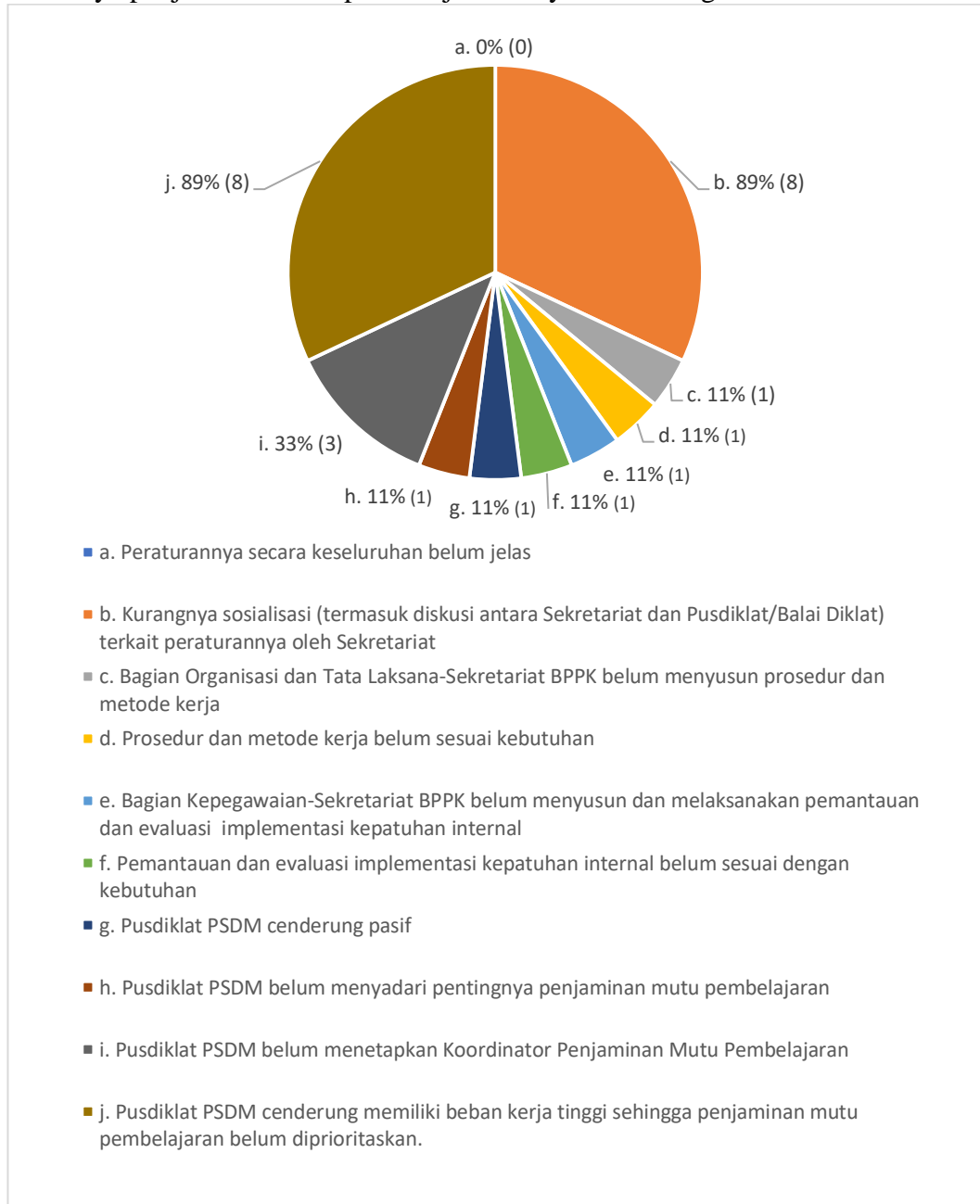


Gambar 3.3. Rekapitulasi Jawaban Pertanyaan Terstruktur 3

Dari lima pilihan jawaban yang tersedia, pilihan jawaban terbanyak dengan pendekatan *top two boxes* adalah cukup setuju 8 orang (61,54%) dan setuju 2 orang (15,38%). Angka ini merupakan bukti bahwa penjaminan mutu di lingkungan Pusdiklat PSDM dianggap hanya cukup atau sekedar lancar bagi sebagian besar informan (8 orang atau 61,54%) dan hanya 2 orang (15,38%) menyatakan setuju sudah lancar. Beberapa alasan yang disampaikan bagi yang menjawab cukup lancar adalah:

- Pusdiklat PSDM tidak memiliki jadwal dan waktu khusus dari Sekretariat BPPK untuk bertemu dengan unit-unit pengguna pelatihan (hanya ikut Pusdiklat Pajak, Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan, dan Pusdiklat Bea dan Cukai) sehingga Analisis Kebutuhan Pembelajaran tidak bisa digali secara efektif,
- Masih perlu peningkatan koordinasi dalam pelaksanaan penjaminan mutu.
- Evaluasi pelatihan belum komprehensif tetapi masih terbatas pada hasil pembelajaran di tempat pelatihan.
- Pelatihan-pelatihan yang ada sekarang sebagian besar masih lama dan penjaminan mutu pelatihan belum sepenuhnya dilakukan.
- Evaluasi pasca pembelajaran belum menjamin mutu pembelajaran.

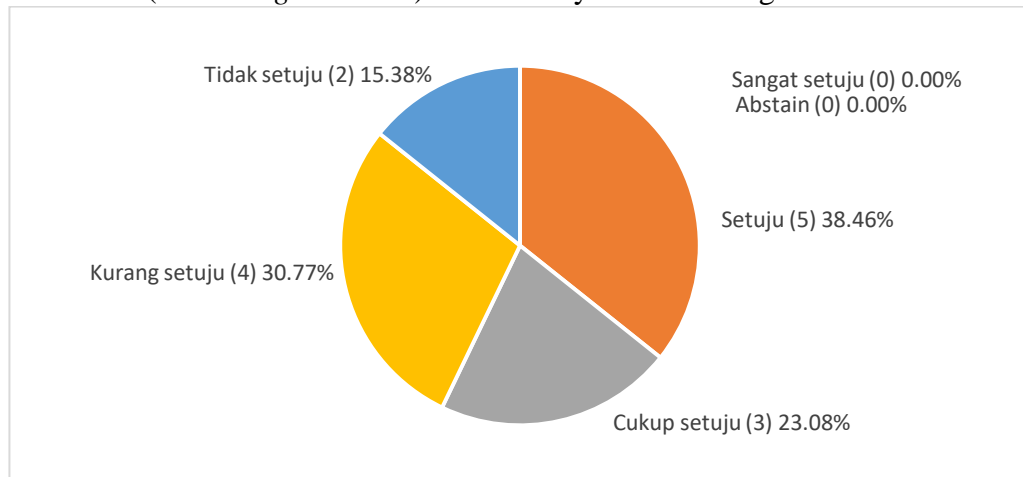
4. Terhadap pernyataan terstruktur 4: Apabila Anda menanggapi pernyataan nomor 3 di atas dengan jawaban cukup setuju, kurang setuju, atau tidak setuju? Hal ini disebabkan oleh faktor atau faktor-faktor berikut: (Responden boleh memilih lebih dari 1 pilihan). Jawaban yang merupakan penyebab belum lancarnya penjaminan mutu pembelajaran dinyatakan sebagai berikut:



Gambar 3.4. Rekapitulasi Jawaban Pertanyaan Terstruktur 4

Apabila digunakan pendekatan *top two boxes*, maka dua penyebab utama yaitu kurangnya sosialisasi peraturan dan beban kerja yang tinggi perlu memperoleh perhatian utama untuk dicarikan solusinya.

5. Terhadap pernyataan terstruktur 5: Untuk lebih membantu proses penjaminan mutu pembelajaran, apakah BPPK perlu secara khusus minta bantuan Inspektorat Jenderal dan/atau lembaga independen lainnya dan/atau lembaga sertifikasi dalam rangka pemberian keyakinan (*assurance activities*) dan konsultasi (*consulting activities*)? Jawabannya adalah sebagai berikut:



Gambar 3.5. Rekapitulasi Jawaban Pertanyaan Terstruktur 5

Apabila digunakan pilihan jawaban terbanyak dengan pendekatan *top two boxes*, dari 13 responden yang menjawab ada 5 informan (38,46%) yang memberikan jawaban setuju dan ada 4 orang (30,77%) memberikan jawaban kurang setuju. Responden yang memberikan jawaban setuju memberikan alasan bahwa bantuan dari pihak luar diperlukan apabila penjaminan mutu pembelajaran tidak berjalan efektif. Sebaliknya, yang memberikan jawaban kurang setuju menyampaikan alasan bahwa proses penjaminan mutu yang saat ini berlaku telah mengatur proses *assurance* dan *consulting* secara bertingkat, mulai dari level satker/unit yang kemudian diyakinkan lagi oleh tim pada level BPPK sehingga proses ini lebih baik tidak melibatkan pihak eksternal.

6. Terhadap pertanyaan terbuka 1: Apa yang Anda harapkan dari Pusdiklat PSDM sehingga proses penjaminan mutu pembelajaran bisa berjalan efektif? Jawaban-jawaban berikut dirangkum dari 13 informan yang menjawab:
- Perlunya pembentukan tim penjaminan mutu pembelajaran resmi di tingkat Pusdiklat PSDM yang anggota-anggotanya terdiri atas unit perencana, penyelenggara, evaluasi dan tata usaha.
 - Tim yang terbentuk segera menunjuk koordinator sebagai penghubung dengan pihak Sekretariat BPPK.
 - Dalam pembentukan tim diharapkan bisa melibatkan widyaiswara.
7. Terhadap pertanyaan terbuka 2: Apa yang Anda harapkan dari pihak Sekretariat BPPK agar Sekretariat BPPK bisa menunjang efektivitas proses penjaminan mutu pembelajaran? Jawaban-jawaban berikut dirangkum dari 13 informan yang menjawab:
- Pihak Sekretariat BPPK sebagai koordinator penjaminan mutu pembelajaran seluruh BPPK perlu secara periodik memberikan sosialisasi dan pelatihan kepada tim penjaminan mutu pembelajaran Pusdiklat PSDM.

- Pihak Sekretariat BPPK juga perlu secara terus menerus memperbaiki metode dan prosedur penjaminan mutu pembelajaran.
8. Terhadap pertanyaan terbuka 3: Ada hal lainnya yang ingin Anda sampaikan dalam rangka proses penjaminan mutu pembelajaran? Jawaban yang dirangkum dari 10 informan adalah bahwa semua yang terlibat dalam penjaminan mutu pembelajaran (termasuk pimpinan dan widyaiswara) harus memberikan komitmen penuh.
 9. Butir 1 hingga butir 8 di atas menunjukkan intensitas atau kualitas penjaminan mutu pembelajaran di lingkungan Pusdiklat PSDM belum sepenuhnya efektif dan unggul. Demikian pula, dari Gambar 1.1 pada halaman 4, nilai akhir Penjaminan Kualitas Pusdiklat PSDM adalah 84,95 (terendah dibandingkan dengan nilai akhir Pusdiklat-Pusdiklat lainnya). Nilai capaian ini menyebabkan perolehan nilai indeks 4 (maksimal 5), karena masih di bawah 90. Apabila dilihat rincian nilainya, maka terlihat beberapa komponen Penjaminan Mutu Pembelajaran, seperti Analisis Kebutuhan Pembelajaran (AKP), Desain Pembelajaran, Penyelenggaraan, Sarana dan Prasarana masih menunjukkan nilai di bawah 90. Komponen yang sudah menunjukkan nilai di atas 90 adalah Validasi Program dan Evaluasi Pembelajaran.
 10. Penyebab-penyebab belum lancarnya penjaminan mutu pembelajaran bagi mayoritas informan adalah kurangnya sosialisasi peraturan penjaminan mutu pembelajaran oleh Sekretariat, beban kerja yang tinggi di Pusdiklat PSDM, dan tim internal yang belum mewakili semua unit kerja di lingkungan Pusdiklat PSDM (termasuk belum dilibatkannya widyaiswara).

Pembahasan

Dari analisis yang dilakukan pada sub bab Analisis di atas, beberapa interpretasi utama yang bisa dikemukakan adalah:

1. Dengan pendekatan *top two boxes*, pernyataan pelibatan Pusdiklat PSDM oleh Sekretariat BPPK dijawab cukup setuju (pelibatan hanya 2 kali) 5 orang (34%) dan sangat setuju (pelibatan 4 kali atau lebih) 3 orang (23,08%). Pelibatan Pusdiklat PSDM oleh Sekretariat BPPK dalam penyusunan peraturan-peraturan dimaksud belum maksimal. Jumlah dan persentase informan yang menjawab cukup setuju 5 orang (34%). Ini jumlah dan persentase terbanyak dari 13 informan. Dua alasan utama yang mendasarinya adalah frekuensi pelibatan yang minimal dan tidak diikutkannya perwakilan widyaiswara. Khususnya para widyaiswara yang terbiasa dan berpengalaman dalam penyusunan desain pembelajaran dan penyelenggaraan pelatihan seharusnya mampu memberikan masukan bagi penyusunan konsep peraturan. Apabila pelibatan Pusdiklat PSDM belum maksimal tentu ini akan berdampak pada kurangnya kualitas peraturan terkait penjaminan mutu pembelajaran. Lebih lanjut apabila peraturan itu dilaksanakan bisa mengurangi hasil penjaminan mutu pembelajaran. Pelibatan Pusdiklat PSDM (termasuk widyaiswara) dalam frekuensi yang cukup membuka peluang penyempurnaan atau revisi peraturan terkait penjaminan mutu pembelajaran pada masa mendatang. Pelibatan sumber daya manusia (pegawai/pejabat struktural dan widyaiswara) di Pusdiklat PSDM sebagai bagian input pelatihan merupakan prasyarat bagi

kesiapan input secara keseluruhan. Bagian-bagian input lainnya adalah sumber-sumber daya lainnya (peralatan, perlengkapan, uang, bahan dan sebagainya) dan perangkat lunak (struktur organisasi, peraturan perundang-undangan, deskripsi tugas, rencana dan program). Input mendahului proses, dimana proses adalah momentum perubahan input menjadi output. Hal ini sejalan dengan pengertian mutu pendidikan yang mencakup input, proses, dan output pendidikan (Pusat Pengembangan Mutu Pendidikan, 2012). Kesiapan input mencerminkan mutu input dan ini sangat diperlukan agar proses (proses penjaminan mutu pembelajaran) dapat berlangsung efektif. Makin tinggi tingkat kesiapan input, makin tinggi pula mutu input tersebut. Proses pendidikan merupakan seperangkat upaya untuk merubah input menjadi kualitas.

2. Penjaminan mutu pembelajaran sangat penting. Dinyatakan oleh mayoritas informan, yaitu 10 orang (76,92%) dengan pilihan sangat setuju dan setuju 3 orang (23,08%). Adapun alasan-alasannya adalah:
 - Pembelajaran adalah salah satu layanan utama yang diberikan BPPK sehingga penjaminan mutunya (dokumen, ketepatan waktu, substansi, dsb.) Juga penjaminan mutu pembelajaran merupakan bentuk kredibilitas para pemangku kepentingan kepada BPPK.
 - Penjaminan mutu pembelajaran sangat penting bahkan sebelum BPPK menginisiasi Kemenkeu Corpu, yaitu dengan mengadopsi ISO 9001.
 - Penjaminan mutu pembelajaran sangat penting untuk menjaga agar pembelajaran di BPPK sesuai dengan *service level agreement* (SLA).
 - Penjaminan mutu pembelajara penting karena di dalamnya ada standar kualitas yang menjamin pembelajaran berjalan efektif.

Alasan-alasan di atas perlu dipertimbangkan untuk meningkatkan penjaminan mutu pembelajaran. Hal ini sejalan dengan pengertian penjaminan mutu (*quality assurance*) yang dinyatakan Azzizan et al (2015), yaitu setiap kegiatan yang menjamin proses produksi diimplementasikan untuk menghasilkan produk atau jasa yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan secara sistematis dan konsisten. Di lingkungan Kementerian Keuangan, penjaminan mutu pembelajaran diharapkan mampu memberikan kepuasan dan meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini sesuai dengan Peraturan Kepala BPPK Nomor Kep-97/PP/2018 tentang Penjaminan Mutu Pembelajaran di Lingkungan BPPK yang kemudian diubah dengan Peraturan Kepala BPPK Nomor Kep-50/PP/2020 tentang Perubahan atas Keputusan Kepala BPPK Nomor Kep-97/PP/2018 tentang Penjaminan Mutu Pembelajaran di Lingkungan BPPK, digariskan bahwa mengenai perlu terpenuhinya pembelajaran yang terstandarisasi dengan kualitas yang terjaga dalam memenuhi kepuasan pembelajaran dan mencapai target kinerja unit-unit organisasi di lingkungan Kementerian Keuangan.

3. Proses penjaminan mutu pembelajaran di lingkungan Pusdiklat PSDM berjalan cukup atau sekedar lancar sebagai cerminan jawaban cukup setuju oleh mayoritas informan, yaitu 8 orang (61,54%). Sebaliknya, hanya 2 orang (15,38%) menyatakan setuju sudah lancar, Adapun alasan-alasan yang diberikan oleh mayoritas informan itu adalah:
 - Masih perlu peningkatan koordinasi Sekretariat BPPK-Pusdiklat PSDM dalam pelaksanaan penjaminan mutu.

- Evaluasi pelatihan belum komprehensif tetapi masih terbatas pada hasil pembelajaran di tempat pelatihan dan evaluasi pasca pembelajaran belum menjamin mutu pembelajaran.
- Pelatihan-pelatihan yang ada sekarang sebagian besar masih lama dan penjaminan mutu pelatihan belum sepenuhnya dilakukan.

Apabila penjaminan mutu pembelajaran berjalan hanya cukup lancar, maka hasil pembelajaran dari segi *learning*, *behavior*, dan *result* juga tidak maksimal. Ini identik dengan kepuasan dan peningkatan kinerja unit-unit pengguna pelatihan tidak sepenuhnya terpenuhi. Agar penjaminan mutu pembelajaran bisa berjalan lancar, Pusdiklat PSDM dan Sekretariat BPPK perlu mengacu pada alat penjaminan mutu yang populer seperti PDCA (*Plan, Do Check, Act*). PDCA merupakan alat yang dilakukan secara terus-menerus. Berdasarkan penjelasan Pusat Pengembangan Mutu Pendidikan (2012), Bagi BPPK, *Plan* adalah penetapan tujuan dan sasaran yang diperlukan untuk menghasilkan pelatihan yang dikehendaki. *Do* adalah implementasi dari sasaran dan tujuan pelatihan. *Check* adalah monitor dan evaluasi proses yang dilaksanakan dengan uji hasil dibandingkan dengan sasaran dan tujuannya. *Act* adalah pengambilan tindakan yang diperlukan untuk memperbaiki hasil pelatihan.

4. Belum lancarnya penjaminan mutu pembelajaran disebabkan oleh faktor-faktor berikut:
 - Kurangnya sosialisasi peraturan penjaminan mutu pembelajaran oleh Sekretariat: 8 informan (89%)
 - Pusdiklat PSDM cenderung memiliki beban kerja tinggi: 5 informan (56%)
 - Pusdiklat PSDM belum menentukan koordinator penjaminan mutu pembelajaran: 3 inorman (33%).

Tiga faktor ini juga memengaruhi hasil penjaminan mutu pembelajaran sehingga harus dipertimbangkan dan dicarikan solusinya. Untuk sosialisasi diperlukan frekuensi sosialisasi yang cukup berikut penjadwalannya. Untuk menghadapi beban kerja yang tinggi, Pusdiklat PSDM perlu mencari komposisi penanggung jawab yang mampu dan berdedikasi untuk melaksanakan penjaminan mutu pembelajaran. Demikian pula secara khusus untuk penunjukan koordinator diperlukan personil yang mampu, berdedikasi dan berpengalaman. Widyaiswara yang memenuhi kriteria ini potensial untuk ditunjuk ketika beban kerja pejabat struktural sangat tinggi.

5. Bantuan Inspektorat Jenderal dan/atau lembaga independen lainnya dan/atau lembaga sertifikasi dalam rangka pemberian keyakinan (*assurance activities*) dan konsultasi (*consulting activities*). Dari 13 responden yang menjawab ada 5 informan (38,46%) yang memberikan jawaban setuju dan ada 4 orang (30,77%) memberikan jawaban kurang setuju. Responden yang memberikan jawaban setuju memberikan alasan bahwa bantuan dari pihak luar diperlukan apabila penjaminan mutu pembelajaran tidak berjalan efektif. Hal ini sejalan dengan pengertian audit eksternal adalah audit yang dilakukan oleh pihak kedua dan ketiga di luar organisasi, misalnya oleh pelanggan, organisasi luar independen, dan/atau lembaga sertifikasi diperlukan apabila auditor internal tidak efektif menjalankan perannya (Kementerian Agama, 2018). Di pihak lain, yang memberikan jawaban kurang setuju menyampaikan alasan bahwa proses

penjaminan mutu yang saat ini berlaku telah mengatur proses *assurance* dan *consulting* secara bertingkat, mulai dari level Pusdiklat PSDM yang kemudian diyakinkan lagi oleh tim pada level BPPK sehingga proses ini lebih baik tidak melibatkan pihak eksternal. Sepanjang kredibilitas tim internal BPPK bisa dijaga kinerjanya, memang bantuan dari pihak ketga tidak diperlukan. Apabila hal ini menjadi wacana, keputusan apakah diperlukan audit eksternal atau tidak harus segera dilakukan untuk memperoleh kepastian siapa atau siapa saja yang menjadi pelaku audit.

6. Harapan untuk Pusdiklat PSDM sehingga proses penjaminan mutu pembelajaran bisa berjalan efektif. Jawaban-jawaban berikut dirangkum dari 13 informan dalam 3 kelompok jawaban berikut:

- Perlunya pembentukan tim penjaminan mutu pembelajaran di tingkat Pusdiklat PSDM yang anggota-anggotanya terdiri atas unit-unit struktural.
- Tim yang terbentuk segera menunjuk koordinator sebagai penghubung dengan pihak Sekretariat BPPK.
- Dalam pembentukan tim diharapkan bisa dilibatkan widyaiswara.

Karena jawaban-jawaban tersebut bermuara pada berfungsinya tim internal, soliditas dan kemampuan tim perlu dijaga. Pusdiklat PSDM dan Sekretariat BPPK juga perlu mempertimbangkan salah satu rekomendasi Simarmata (2015) terkait pembentukan tim penjaminan mutu pembelajaran. Agar berjalan tertib dan lancar, institusi pendidikan perlu membentuk tim khusus penjaminan mutu terpadu memanfaatkan secara integratif baik pemangku kepentingan internal dan eksternal. Khususnya pemangku kepentingan eksternal, dalam rangka penjaminan mutu pembelajaran BPPK perlu melibatkan wakil-wakil dari pengguna pelatihan BPPK.

7. Harapan untuk pihak Sekretariat BPPK agar bisa menunjang efektivitas proses penjaminan mutu pembelajaran. Jawaban-jawaban berikut dirangkum dari 13 informan dalam 2 kelompok jawaban berikut:

- Pihak Sekretariat BPPK sebagai koordinator penjaminan mutu pembelajaran perlu secara periodik memberikan sosialisasi dan pelatihan kepada tim penjaminan mutu pembelajaran Pusdiklat PSDM.
- Pihak Sekretariat BPPK juga perlu secara terus menerus memperbaiki metode dan prosedur penjaminan mutu pembelajaran.

Kecukupan frekuensi sosialisasi dan perbaikan metode dan prosedur penjaminan mutu pembelajaran hanya bisa dilakukan apabila di lingkungan Sekretariat juga dibentuk gugus tugas khusus yang resmi. Khusus terkait perbaikan metode dan prosedur penjaminan mutu pembelajaran, perlu dipertimbangkan salah satu rekomendasi dari Abroza (2005), yang mengungkapkan bahwa apabila proses pembelajaran belum berjalan efektif, institusi pendidikan perlu melaksanakan dan mengendalikan pembenahan-pembenahan agar hasil pembelajaran lebih memuaskan pengguna jasa pendidikan. Bagi BPPK, ketika masih dijumpai permasalahan terkait penjaminan mutu pembelajaran, maka *continuous quality improvement* adalah keharusan untuk dilakukan.

8. Di bawah ini adalah hal lainnya yang disampaikan para informan dalam rangka proses penjaminan mutu pembelajaran. Apabila dirangkum, jawaban dari 10

informan adalah bahwa semua yang terlibat dalam penjaminan mutu pembelajaran (termasuk pimpinan dan widyaiswara) harus memberikan komitmen penuh. Apabila komitmen tidak sepenuhnya dilakukan, pihak pimpinan perlu melakukan tinjauan kinerja penjaminan mutu pembelajaran pada personil yang tidak berprestasi dengan menggantikannya. Lebih lanjut sesuai dengan yang dikemukakan Sulaiman (2014), pimpinan dalam penjaminan mutu pembelajaran perlu menumbuhkan semangat bekerja lebih baik, membangun budaya mutu, dan secara eksternal siap dalam menghadapi akreditasi dan sertifikasi.

Bagi BPPK dalam penjaminan mutu pembelajaran, menumbuhkan semangat kerja bisa mencari dan memilih anggota dan koordinator tim internal yang memiliki *passion* menjaga dan mengembangkan mutu. Dalam membangun budaya mutu, perlu dikembangkan terlebih dahulu profesionalisme melalui pelatihan dan praktik penjaminan mutu pembelajaran yang benar melalui *reward and punishment*. Pelatihan dan praktik itu bukan sekedar melakukannya menggugurkan kewajiban atau memenuhi formalitas. Akreditasi dan sertifikasi cepat atau lambat akan dilakukan oleh Lembaga Administrasi Negara sebagai institusi pembina pelatihan di lingkungan birokrasi, sehingga sejak awal BPPK harus menjaga tradisi penjaminan mutu pembelajaran.

9. Intensitas atau kualitas penjaminan mutu pembelajaran di lingkungan Pusdiklat PSDM belum sepenuhnya efektif dan unggul. Demikian pula, beberapa komponen penjaminan mutu pembelajaran, seperti Analisis Kebutuhan Pembelajaran (AKP), Desain Pembelajaran, Penyelenggaraan, Sarana dan Prasarana masih menunjukkan nilai di bawah 90. AKP adalah awal dari proses penjaminan mutu pembelajaran, Pusdiklat PSDM tidak memperoleh waktu khusus (hanya ikut Pusdiklat-pusdiklat lainnya) dalam menggali AKP. Apabila AKP belum berjalan normal, maka hasil AKP juga tidak maksimal, Konsekuensinya, komponen-komponen lainnya juga akan terganggu dalam implementasinya. Adalah tidak *fair* apabila BPPK membiarkan komponen-komponen penjaminan mutu pembelajaran di Pusdiklat PSDM berada dalam kondisi tidak normal.
10. Penyebab-penyebab belum lancarnya penjaminan mutu pembelajaran bagi mayoritas informan adalah kurangnya sosialisasi peraturan penjaminan mutu pembelajaran oleh Sekretariat, beban kerja yang tinggi di Pusdiklat PSDM, dan tim internal yang belum mewakili semua unit kerja di lingkungan Pusdiklat PSDM (termasuk belum dilibatkannya widyaiswara). Peraturan-peraturan tentang penjaminan mutu pembelajaran juga peraturan-peraturan lainnya yang terkait perlu terus disosialisasikan. Apabila dalam pelaksanaannya ada bagian dari suatu peraturan yang tidak sejalan, maka hal ini perlu diselaraskan dan kemudian disosialisasikan kembali.

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. Pelibatan Pusdiklat PSDM oleh Sekretariat BPPK dalam penyusunan peraturan-peraturan dimaksud belum maksimal.
2. Penjaminan mutu pembelajaran penting.
3. Penjaminan mutu pembelajaran di lingkungan Pusdiklat PSDM berjalan cukup lancar.
4. Belum lancar sepenuhnya penjaminan mutu pembelajaran di lingkungan Pusdiklat PSDM adalah karena kurangnya sosialisasi dan beban kerja tinggi.
5. Bantuan audit eksternal hanya diperlukan ketika penjaminan mutu pembelajaran tidak berjalan efektif. Audit internal sudah melakukan *assurance* dan *consulting*.
6. Pelibatan widyaiswara dalam penjaminan mutu pembelajaran.
7. Terkait dengan pertanyaan-pertanyaan penelitian:
 - Intensitas implementasi penjaminan mutu pembelajaran di Pusdiklat PSDM BPPK belum sepenuhnya lancar.
 - Penyebab-penyebab belum lancarnya penjaminan mutu pembelajaran di Pusdiklat PSDM BPPK adalah kurangnya sosialisasi peraturan penjaminan mutu pembelajaran oleh Sekretaria dan beban kerja yang tinggi di Pusdiklat PSDM.

B. Rekomendasi

Beberapa rekomendasi berikut dapat dipertimbangkan:

1. Kesiapan input dalam penjaminan mutu pembelajaran terutama input SDM, baik di Sekretariat BPPK maupun Pusdiklat PSDM, perlu diupayakan. Misalnya, melalui pemilihan dan pelatihan atau sertifikasi petugas penjaminan mutu pembelajaran. Kesiapan input ini sangat menentukan proses dan output penjaminan mutu pembelajaran.
2. Karena pembelajaran adalah layanan utama BPPK, *conditioning* berupa penetapan standar mutu, pelaksanaan *reward* dan *punishment*, dan perbaikan mutu terus-menerus mutu pembelajaran perlu dilakukan. Penjaminan mutu pembelajaran bukan sekedar pemenuhan formalitas administrasi, tetapi juga perlu memperhatikan isi dan esensi program pembelajaran.
3. Karena penjaminan mutu pembelajaran belum sepenuhnya berjalan lancar, maka koordinasi Sekretariat-Pusdiklat PSDM perlu ditingkatkan, evaluasi selama dan sesudah pembelajaran ditingkatkan, serta pengembangan pelatihan yang telah ada dan penambahan pelatihan baru ditingkatkan. Sekretariat BPPK juga perlu memberikan kesempatan yang cukup kepada Pusdiklat PSDM untuk menggali AKP sehingga hasil AKP bisa diandalkan untuk mengembangkan program pembelajaran dengan lebih efektif.
4. Mengingat beban kerja yang tinggi di lingkungan Pusdiklat PSDM dalam pengelolaan pelatihan, untuk penjaminan mutu pembelajaran Pusdiklat PSDM perlu menyediakan waktu khusus dan pemberdayaan personil (termasuk widyaiswara) yang mampu dan berdedikasi.
5. Keputusan oleh jajaran pimpinan puncak BPPK tentang apakah perlu pemanfaatan audit eksternal perlu segera dilakukan dengan seksama melalui

- pengumpulan dan kelengkapan informasi serta evaluasi kekuatan-kelemahan penjaminan mutu pembelajaran yang sekarang.
6. Mengingat ada wacana mempekerjakan tim internal penjaminan mutu pembelajaran dan membentuk unit internal khusus, pengkajian komprehensif tentang kelaikan tim atau unit ini perlu dilakukan dan hasilnya diserahkan kepada jajaran pimpinan puncak untuk diputuskan.
 7. Mengingat Pusdiklat PSDM, belum memiliki penjadwalan tersendiri untuk AKP, Sekretariat BPPK perlu memberikan kesempatan bagi Pusdiklat PSDM untuk menggali dengan unit-unit pengguna AKP secara cukup waktu, sehingga dimungkinkan penyusunan program pembelajaran yang lebih efektif. Demikian pula, dalam rangka penyediaan sarana dan prasarana lengkap (terutama keputakaan serta asrama dan fasilitasnya), Sekretariat dan Pusdiklat PSDM perlu melakukan kajian feasibilitas untuk diserahkan kepada pimpinan puncak BPPK untuk diambil keputusan.
 8. Dalam rangka profesionalisme penjamin mutu pembelajaran, pelatihan/sertifikasi dan praktik terbaik (*best practices*) perlu secara serius diadakan agar sekedar formalitas tidak dihadirkan. Ini juga dalam rangka kesiapan input SDM dalam menghadapi akreditasi mutu pelatihan oleh Lembaga Administrasi sebagai institusi pembina pelatihan di lingkungan birokrasi, sehingga sejak awal BPPK selalu menjaga tradisi penjaminan mutu pembelajaran.
 9. Karena penelitian ini eksploratori, penelitian-penelitian sejenis perlu dilakukan, khususnya penelitian-penelitian dengan topik yang sama di Pusdiklat-pusdiklat lain di lingkungan BPPK untuk memperoleh gambaran lengkap tentang perbandingan penjaminan mutu pembelajaran. Apabila ini dilakukan, Sekretariat BPPK memperoleh bekal untuk perbaikan peraruran penjaminan mutu pembelajaran pada masa mendatang. Demikian pula di instansi lain, penelitian sejenis perlu dilakukan agar diperoleh masukan bagi penentuan kebijakan penjaminan mutu pembelajaran pada masa mendatang.

DAFTAR PUSTAKA

- Abroza, Ahmad. 2015. *Implementasi Sistem Manajemen Mutu dalam Meningkatkan Proses Pembelajaran di SMP Darul Ulum Lampung Timur (Tesis)*. Malang: Program Pasca Sarjana UIN Maulana Malik Ibrahim.
- Azzizan, Afriza, et al, 2015. *Quality Management in Organization: Quality Control, Assurance, and Improvement*. Kuala Lumpur [tanpa penerbit].
- Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan. 2019. *Laporan Penjaminan Kualitas Pembelajaran 2019*. Jakarta: Sekretariat BPPK.
- Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan. 2020. *Peraturan Kepala BPPK Nomor Kep-97/PP/2018 tentang Penjaminan Mutu Pembelajaran di Lingkungan BPPK yang kemudian diubah dengan Peraturan Kepala BPPK Nomor Kep-50/PP/2020 tentang Perubahan atas Keputusan Kepala BPPK Nomor Kep-97/PP/2018 tentang Penjaminan Mutu Pembelajaran di Lingkungan BPPK*. Jakarta: Sekretariat BPPK.
- Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan. 2014. *Edukasi Keuangan: Majalah Edukasi dan Informasi Keuangan*. Edisi 20/2014. Jakarta: Sekretariat BPPK.
- 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.
- Deming, W. Edwards. 1982. *Quality, Productivity, and Competitive Position*. Massachusetts: MIT Center for Advanced Engineering Study.
- Kementerian Agama. 2018. *Pedoman Penjaminan Mutu Diklat*. Jakarta: Pusdiklat Tenaga Administrasi, Badan Penelitian dan Pengembangan Diklat.
- Kountur, Ronny, 2007. *Metodologi Penelitian untuk Penyusunan Skripsi dan Tesis*. Edisi Revisi. Jakarta: PPM Manajemen.
- Nasution, Muhammad Nur. 2005. *Manajemen Mutu Terpadu*. Edisi Kedua. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Pusat Pengembangan Mutu Pendidikan (PPMP). 2012. *Konsep, Regulasi, dan Kebijakan Pengembangan Mutu Pendidikan (Buku I)*. Jakarta: Sekretariat PPMP.
- Simarmata, Jonner. 2015. *Analisis Implementasi Penjaminan Mutu di SMA Negeri Tiga Kota Jambi*. Jambi: Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi, Vol. 15 No 4 Tahun 2015.
- Sulaiman, Ahmad. 2014. *Implementasi Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) sebagai Upaya Meningkatkan Mutu Pendidikan di Universitas Gadjah Mada (Tesis)*. Yogyakarta: Program Pascasarjana Universitas Negeri Yogyakarta.

LAMPIRAN I

Kuesioner untuk Sekretariat BPPK dan Pusdiklat PSDM

Pengantar

1. Kuesioner ini disusun dalam rangka pengumpulan data untuk kajian akademis. Apabila kemudian data dianalisis dan kajian akademis dilaporkan, maka kerahasiaan nama Anda sebagai partisipan dan data yang Anda nyatakan tetap penulis jaga.
2. Ruang lingkup penjaminan mutu pembelajaran di BPPK meliputi analisis kebutuhan pelatihan, desain pembelajaran, validasi program, penyelenggaraan pembelajaran, evaluasi pembelajaran, serta sarana dan prasarana pembelajaran.
3. Kuesioner berikut terdiri atas dua bagian. **Bagian A: Pernyataan Terstruktur** berisi pernyataan-pernyataan yang harus Anda tanggapi dengan memilih dan menurut Anda pilihan itu paling tepat menjelaskan situasinya. Setelah Anda memilih jawaban, Anda boleh memberikan alasan dengan menuliskan mengapa Anda memilih jawaban itu (apabila ada). Kemudian, **Bagian B: Pertanyaan Terbuka** berisi beberapa pertanyaan yang Anda bebas untuk mengisi dengan menuliskan jawabannya. Silahkan langsung (*to the point*) menjawab terhadap masing-masing pertanyaan dan berikan jawaban seperlunya saja dengan jelas.
4. Pertanyaan dan pernyataan yang diajukan adalah sesuai dengan **Peraturan Kepala BPPK Nomor Kep-97/PP/2018 tentang Penjaminan Mutu Pembelajaran di Lingkungan BPPK** yang kemudian diubah dengan **Peraturan Kepala BPPK Nomor Kep-50/PP/2020 tentang Perubahan atas Keputusan Kepala BPPK Nomor Kep-97/PP/2018 tentang Penjaminan Mutu Pembelajaran di Lingkungan BPPK**. Apabila Anda belum jelas dengan makna dan penjelasan peraturan-peraturan itu, silahkan Anda membaca/membacanya kembali.
5. Silahkan Anda menjawab setiap pertanyaan dan menanggapi setiap pernyataan yang ada secara spontan dan objektif. Apabila selesai dengan pengisian kuesioner ini, silahkan Anda segera menyampaikannya kepada peneliti kajian akademis ini: Tony Rooswiyanto, Widyaiswara Utama Pusdiklat PSDM, melalui alamat email **tonyrooswiyanto@gmail.com**
6. Daftar pertanyaan dan pernyataan dalam kuesioner ini ditujukan kepada pejabat-pejabat terpilih di Sekretariat BPPK dan Pusdiklat PSDM.
7. Saya sebagai peneliti, menghargai setiap waktu yang Anda berikan untuk menjawab semua pertanyaan dan menanggapi pernyataan yang ada. Saya mengucapkan banyak terima kasih.

A. Pernyataan Terstruktur

1. Ketika peraturan-peraturan tentang Penjaminan Mutu Pembelajaran disusun dan diperbaiki sehingga menjadi Peraturan-peraturan Kepala BPPK, Sekretariat BPPK melibatkan Puduklat PSDM.

Sangat setuju (4 kali dilibatkan atau lebih)

Setuju (3 kali)

Cukup setuju (2 kali)

Kurang setuju (hanya 1 kali)

Tidak setuju (tidak pernah dilibatkan).

Alasan:

2. Menurut Anda, penjaminan mutu pembelajaran di lingkungan BPPK itu penting.

Sangat setuju

Setuju

Cukup setuju

Kurang setuju

Tidak setuju

Alasan:

3. Menurut Anda, proses penjaminan mutu pembelajaran di lingkungan Pusdiklat PSDM berjalan lancar.

Sangat setuju

Setuju

Cukup setuju

Kurang setuju

Tidak setuju.

Alasan:

4. Apabila Anda menanggapi pernyataan nomor 3 di atas dengan jawaban **cukup setuju, kurang setuju, atau tidak setuju**, maka hal ini disebabkan oleh faktor atau faktor-faktor berikut: (**Anda boleh memilih lebih dari 1 pilihan**). Berikan tanda check (✓) pada bagian depan setiap pernyataan yang menurut Anda sesuai).

Peraturannya secara keseluruhan belum jelas

Kurangnya sosialisasi (termasuk diskusi antara Sekretarian dan Pusdiklat/Balai Diklat) terkait peraturannya oleh Sekretariat

Bagian Organisasi dan Tata Laksana-Sekretariat BPPK belum menyusun prosedur dan metode kerja

Prosedur dan metode kerja belum sesuai kebutuhan

Bagian Kepegawaian-Sekretariat BPPK belum menyusun dan melaksanakan pemantauan dan evaluasi implementasi kepatuhan internal

Pemantauan dan evaluasi implementasi kepatuhan internal belum sesuai dengan kebutuhan

Pusdiklat PSDM cenderung pasif

Pusdiklat PSDM belum menyadari pentingnya penjaminan mutu pembelajaran

Pusdiklat PSDM belum menetapkan Koordinator Penjaminan Mutu Pembelajaran

Pusdiklat PSDM cenderung memiliki beban kerja tinggi sehingga penjaminan mutu pembelajaran belum diprioritaskan

Lainnya. Sebutkan.

Penjelasan tambahan (apabila diperlukan):

5. Untuk lebih membantu proses penjaminan mutu pembelajaran, apakah BPPK perlu secara khusus minta bantuan Inspektorat Jenderal dan/atau lembaga independen lainnya dan/atau Lembaga sertifikasi dalam rangka pemberian keyakinan (*assurance activities*) dan konsultasi (*consulting activities*)?

Sangat setuju

Setuju

Cukup setuju

Kurang setuju

Tidak setuju.

Alasan:

B. Pertanyaan Terbuka

1. Apa yang Anda harapkan dari Pusdiklat PSDM sehingga proses penjaminan mutu pembelajaran bisa berjalan efektif?

-
2. Apa yang Anda harapkan dari pihak Sekretariat BPPK agar Sekretariat BPPK bisa menunjang efektivitas proses penjaminan mutu pembelajaran?

3. Ada hal lainnya yang ingin Anda sampaikan dalam rangka proses penjaminan mutu pembelajaran? Jelaskan.

(Terimakasih atas jawaban dan tanggapan Anda. Saya sangat menghargainya).

**PENGARUH MANAJEMEN RETENSI
TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DENGAN
KEPUASAN PEGAWAI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

(Studi pada Pusdiklat Pengembangan SDM-BPPK
Kementrian Keuangan di Jakarta)

Disusun oleh:

Nama :Drs. Bjardianto Pudjiono, MM
NIP :195805241980031001
Jabatan :Widyaiswara Ahli Utama
Instansi :Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pengembangan
Sumber Daya Manusia



**Jakarta
2020**

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji dan syukur kehadirat Allah SWT, Tuhan YME atas limpahan rahmat dan hidayah-NYA penulis dapat menyajikan Karya Tulis Ilmiah yang berjudul **Pengaruh Manajemen Retensi terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Pegawai sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Pusdiklat Pengembangan SDM BPPK Kementerian Keuangan)**

Di dalam tulisan ini disajikan pokok-pokok bahasan yang meliputi:

Tujuan penelitian yaitu menganalisis faktor yang memengaruhi Komitmen Organisasi Pegawai pada Pusdiklat Pengembangan SDM-BPPK Kementerian Keuangan. Fenomena rendahnya tingkat *turnover* pegawai selama ini dan berdasar laporan hasil pemeriksaan Inspektur Jenderal Kementerian Keuangan tahun 2019 yang tidak menemukan pegawai keluar atau berhenti atas permintaan sendiri, mengindikasikan bahwa tingkat retensi pegawai pada Pusdiklat Pengembangan Sumber Daya Manusia-BPPK Kementerian Keuangan tersebut sudah baik. Kondisi ini perlu dipertahankan dengan menerapkan Manajemen Retensi pegawai yang mampu menjaga Komitmen Organisasi pegawai tetap baik. Hal ini juga merupakan rekomendasi dari Itjen Kementerian Keuangan tentang model Manajemen Retensi yang pas dan cocok untuk diterapkan di Pusdiklat Pengembangan SDM, oleh karena untuk mengetahui model yang cocok dipandang perlu untuk dilakukan penelitian terlebih dahulu sampai sejauh mana manajemen retensi pegawai ini penting keberadaannya dikaitkan dengan komitmen organisasi seorang pegawai di Pusdiklat Pengembangan SDM BPPK-Kementerian Keuangan.

Penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan tiga variabel independen yaitu, Manajemen Retensi dan Kepuasan pegawai terkait pengaruhnya terhadap Komitmen Organisasi sebagai variabel dependen dengan metode analisis SmartPLS

Selama proses penelitian dan penulisan, penulis telah mendapatkan bantuan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis tak lupa menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Dr. Annies Said Basalamah, selaku Kapusdiklat PSDM
2. Riani Rachmawati, PhD, Dosen UI selaku pembimbing
3. Teman-teman di Bidang Renbang PPSDM
4. Seluruh pegawai PPSDM

Disadari bahwa dengan kekurangan dan keterbatasan yang dimiliki penulis, dirasakan banyak kekurangtepatan, oleh karena itu penulis mengharapkan saran yang membangun agar tulisan ini bermanfaat bagi yang membutuhkan.

Jakarta, 30 Oktober 2020

Penulis,



BJARDIANTO PUDJIONO

Nip.195805241980031001

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama Pengkaji : Bjardianto Pudjiono
NIP : 195805241980031001
Pangkat/Golongan : Pembina Utama Madya/IV D
Jabatan : Widyaiswara Ahli Utama

**Pengaruh Manajemen Retensi terhadap Komitmen Organisasi dengan
Kepuasan Pegawai sebagai Variabel Mediasi**
(Studi pada Pusdiklat Pengembangan SDM BPPK Kementerian Keuangan)

Adalah benar-benar hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan plagiat dari kajian akademis orang lain. Hasil Kajian Akademis ini diserahkan kepada Pusdiklat PSDM untuk digandakan/diperbanyak dan disebarluaskan. Apabila kemudian hari pernyataan saya tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi yang berlaku. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan bilamana diperlukan.

Jakarta, 24 Nopember 2020
Pembuat Pernyataan,



BjardiantoPudjiono
Nip. 195805241980031001

Abstraksi

Penelitian ini bertujuan menganalisis faktor yang memengaruhi Komitmen Organisasi Pegawai pada Pusdiklat Pengembangan SDM-BPPK Kementerian Keuangan. Fenomena rendahnya tingkat *turnover* pegawai selama ini dan berdasar laporan hasil pemeriksaan Inspektur Jenderal Kementerian Keuangan yang tidak menemukan pegawai keluar atau berhenti atas permintaan sendiri, mengindikasikan bahwa tingkat retensi pegawai pada Pusdiklat Pengembangan Sumber Daya Manusia-BPPK Kementerian Keuangan tersebut sudah baik. Kondisi ini perlu dipertahankan dengan menerapkan Manajemen Retensi pegawai yang mampu menjaga Komitmen Organisasi pegawai tetap baik. Hal ini juga merupakan rekomendasi dari Itjen Kementerian Keuangan, oleh karena itu dipandang perlu untuk dilakukan penelitian sampai sejauh mana manajemen retensi pegawai ini penting keberadaannya.

Penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan tiga variabel independen yaitu, **Manajemen Retensi dan Kepuasan pegawai** terkait pengaruhnya terhadap **Komitmen Organisasi** sebagai variabel dependen.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan metode analisis data diantaranya adalah uji validitas, uji realibilitas dan analisis SmartPLS. Sedangkan metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner yang melibatkan seluruh pegawai Pusdiklat PSDM-BPPK Kementerian Keuangan.

Kata Kunci: Manajemen Retensi, Kepuasan pegawai, Komitmen Organisasi dan Pusdiklat Pengembangan SDM-BPPK Kemenkeu

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI.....	ii
DAFTAR TABEL.....	iv
DAFTAR GAMBAR	v
BAB I PENDAHULUAN	1
A Latar Belakang	1
B Rumusan Masalah	3
C Tujuan Penelitian	3
D Manfaat Penelitian	4
BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA KONSEPTUAN.....	5
A Kajian Teori.....	5
1 Perilaku Organisasi (Behavior Organization Theory).....	5
2 Manajemen Sumber Daya Manusia.....	7
3 Retensi pegawai (retention management).....	10
4 Komitmen Organisasi.....	14
5 Kepuasan Kerja Pegawai.....	20
B Penelitian Terdahulu	21
C Kerangka Penelitian.....	22
D Hipotesis Penelitian.....	24
E Definisi Operasional Variabel, Indikator dan Item.....	25
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	29
A. Pendekatan Penelitian.....	29
B. Populasi dan Sampel Penelitian.....	29
C. Pengumpulan Data.....	30
D. Pengukuran Variabel.....	30
E. Uji Instrumen Penelitian.....	31
F. Metode Analisis Data.....	32
BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....	34
A. Deskripsi Responden.....	34
B. Analisis Inferensia/Induktif.....	36
C. Pengujian Hipotesis.....	43
D. Pembahasan.....	46
E. Implikasi Hasil Penelitian.....	52
BAB V PENUTUP.....	55
A. Kesimpulan.....	55
B. Keterbatasan Penelitian.....	56
B. Saran.....	56
DAFTAR PUSTAKA	57
LAMPIRAN	
RIWAYAT HIDUP PENGKAJI	

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Model Penelitian.....	24
Gambar 3.2. Model Hubungan Antar Variabel Penelitian.....	33
Gambar 4.1. Model Penelitian.....	44

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Variabel, indikator dan item yang digunakan.....	29
Tabel 3.1 Pemeringkatan Skala Likert.....	31
Tabel 4.1 Jumlah Pegawai PPSDM menurut Jenis Pegawai.....	34
Tabel 4.2 Jumlah Pegawai PPSDM menurut Usia Pegawai.....	34
Tabel 4.3 Jumlah Pegawai PPSDM berdasar Jenis Jabatan Pegawai.....	35
Tabel 4.4 Jumlah Pegawai PPSDM menurut Jenjang Pendidikan.....	35
Tabel 4.5 Jumlah Pegawai PPSDM menurut masa kerja.....	36
Tabel 4.6 Uji Outer Loading.....	37
Tabel 4.7 Cross Loading Indikator.....	39
Tabel 4.8 AVE.....	40
Tabel 4.9 Composite Reliability dan Cronbach Alpha.....	41
Tabel 4.10 R Square Adjusted.....	42
Tabel 4.11 Pengaruh Langsung.....	44
Tabel 4.12 Uji Mediasi/Pengaruh Tidak Langsung.....	46

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Organisasi yang sehat membutuhkan Sumber Daya Manusia yang berkualitas, profesional dan memiliki tingkat komitmen organisasi yang baik. Sumber Daya Manusia dalam suatu organisasi adalah faktor penentu yang penting bagi efektivitas kegiatan pelaksanaan tugas dan fungsi suatu organisasi termasuk institusi pemerintah seperti Pusdiklat Pengembangan SDM BPPK Kementerian Keuangan. Keberhasilan kinerja seorang pegawai dalam suatu bidang tugas banyak ditentukan oleh tingkat kualitas kompetensi dan tingkat kepuasan serta kenyamanan yang bersangkutan dalam bertugas. Oleh karena itu, institusi atau organisasi dituntut mampu meningkatkan kualitas SDM-nya dan menjaga tingkat kepuasan kerja pegawai dengan baik. Belum adanya program retensi manajemen pada Pusdiklat Pengembangan SDM BPPK dapat menyebabkan rendahnya tingkat komitmen organisasi dan tingkat kepuasan kerja pegawai yang pada akhirnya dikuatirkan bisa meningkatkan tingkat *turnover* pegawai Pusdiklat PSDM. Rendahnya tingkat komitmen organisasi pegawai dapat meningkatkan tingkat *turnover* pegawai yang berakibat tingkat kinerja organisasi menjadi tidak optimal.

Sopiah (2008) mengemukakan bahwa dampak komitmen organisasi yang rendah ditinjau dari segi organisasi adalah *turnover*, tingginya absensi, meningkatnya keterlambatan kerja, kurangnya intensitas untuk bertahan sebagai karyawan di organisasi.

Berdasarkan hasil penelaahan dokumen dan wawancara yang dilakukan oleh Itjen Kemenkeu diketahui bahwa tidak terdapat pegawai Pusdiklat PSDM yang mengundurkan diri atau berhenti atas permintaan sendiri dari Pusdiklat PSDM yang berarti tingkat *turnover* nya adalah nol atau rendah. Namun demikian untuk menghindari atau mencegah terjadinya banyak pegawai yang mengundurkan diri atau keluar dari PPSDM atas permintaan sendiri, diperlukan adanya tata kelola SDM yang lazim disebut sebagai manajemen retensi pegawai. Dengan adanya manajemen retensi diharapkan pengelolaan SDM, baik perekrutan, pengembangan kompetensi dan *job empowerment* menjadi lebih efektif dan efisien.

Keberadaan manajemen retensi yang baik juga dapat memberikan keleluasaan pegawai untuk mengembangkan diri secara profesional yang dapat menimbulkan kepuasan kerja pegawai. Terera dan Ngirande (2014) dalam penelitiannya menunjukkan adanya hubungan yang positif antara kepuasan kerja dan retensi karyawan, yang berarti apabila semakin puas, mereka akan tetap berada dalam organisasi dan komitmen organisasi terjaga dengan baik. Dampak dari implementasi *retention management* terhadap komitmen organisasi pegawai diperkirakan akan lebih optimal apabila kepuasan kerja pegawai terjaga dengan baik dalam melaksanakan tugas sehingga terbangun rasa memiliki yang kuat terhadap keberadaan institusi.

Oleh karena itu diperlukan suatu kajian akademik atau penelitian terkait peran manajemen retensi pegawai dan pengaruhnya terhadap komitmen organisasi pegawai dengan dimediasi oleh kepuasan pegawai dalam melaksanakan tugasnya di lingkungan Pusdiklat PSDM BPPK.

B. Rumusan Masalah

Bagaimana komitmen organisasi pegawai dapat ditingkatkan melalui implementasi manajemen retensi dan profesionalitas pegawai dengan dimediasi oleh kepuasan pegawai pada Pusdiklat PSDM BPPK Kementerian Keuangan.

Kemudian berdasar latar belakang dan rumusan masalah tersebut, dapat dijabarkan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah manajemen retensi berpengaruh terhadap komitmen organisasi?
2. Apakah manajemen retensi berpengaruh terhadap kepuasan pegawai?
3. Apakah kepuasan pegawai berpengaruh terhadap komitmen organisasi?
4. Apakah manajemen retensi berpengaruh terhadap komitmen organisasi dengan dimediasi oleh kepuasan pegawai?

C. Tujuan Penelitian

Berdasar latar belakang dan perumusan masalah di atas maka tujuan dari penelitian ini adalah “membangun sebuah model konseptual untuk menggambarkan dan membuktikan secara empirik bagaimana peran manajemen retensi dapat menghasilkan komitmen organisasi pegawai yang tinggi dengan dimediasi oleh tingkat kepuasan pegawai pada Pusdiklat PSDM BPPK”.

Kemudian berdasar atas rumusan tersebut, maka tujuan penelitian terinci sebagai berikut:

1. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh manajemen retensi terhadap komitmen organisasi.
2. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh manajemen retensi terhadap kepuasan pegawai.
3. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh kepuasan pegawai terhadap komitmen organisasi.
4. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh manajemen retensi terhadap komitmen organisasi dengan dimediasi oleh kepuasan pegawai.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat teoretis adalah sebagai pengembangan konsep komitmen organisasi, dengan mendudukan variabel kepuasan pegawai sebagai pemediasi pengaruh dari manajemen retensi dan profesionalitas pegawai.
2. Manfaat pragmatis adalah hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai salah satu sumber informasi atau acuan mengamati atau meninjau kembali kebijakan pengelolaan SDM di Pusdiklat PSDM BPPK terkait dengan implementasi manajemen retensi dalam rangka menjaga tingkat komitmen pegawai selalu dalam kualitas dan posisi yang baik, sehingga tingkat kinerja pegawai dan kinerja organisasi dapat dipertahankan selalu optimal.

KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA KONSEPTUAL

A. Kajian Teori

1. Perilaku Organisasi (*Behavior Organization Theory*)

Teori tentang perilaku organisasi atau *behavior organization theory* ini adalah suatu teori yang mempelajari bagaimana seharusnya perilaku tingkat individu, tingkat kelompok serta dampaknya terhadap peningkatan efektivitas organisasi. Perilaku organisasi juga dikenal sebagai studi tentang organisasi, yaitu sebuah studi bidang telaah akademik yang khusus mempelajari organisasi dengan memanfaatkan metode-metode dari ekonomi, sosiologi, ilmu politik, antropologi dan psikologi. Robbin dan Judge (2008:11), mengemukakan bahwa perilaku organisasi adalah bidang studi yang menyelidiki pengaruh yang dimiliki oleh individu, kelompok dan struktur terhadap perilaku dalam organisasi, yang bertujuan menerapkan ilmu pengetahuan semacam ini guna meningkatkan efektivitas suatu organisasi. Studi tentang perilaku organisasi pada intinya menyangkut dua aspek, yaitu aspek pengaruh perilaku individu manusia dengan organisasi dan aspek pengaruh perilaku organisasi terhadap individu manusia. Perilaku organisasi di dalamnya terdapat interaksi dan hubungan antara organisasi di satu pihak dan perilaku individu di lain pihak (Wexley, 2005).

James L. Gibson, et al (1986) mengemukakan bahwa yang dimaksud dengan perilaku organisasi adalah studi tentang perilaku manusia, sikapnya dan hasil karyanya dalam lingkungan keorganisasian. Greenberg dan Baron (2000) menyatakan bahwa ada empat karakter utama dari bidang ilmu perilaku organisasi, yaitu:

- 1) Perilaku organisasi menggunakan metode ilmiah untuk mengatasi masalah-masalah manjerial. Pengetahuan dalam perilaku organisasi didasarkan pada ilmu perilaku (*behavioral sciences*), seperti psikologi dan sosiologi yang mencari tahu tentang perilaku manusia dan masyarakat melalui penggunaan metode ilmiah.
- 2) Perilaku organisasi fokus pada tiga level analisis, yaitu: individu, kelompok dan organisasi. Perilaku organisasi tidak hanya menyoroti orang-orang secara individual, karena dalam organisasi orang bekerja sama dalam kelompok dan tim.
- 3) Perilaku organisasi sebenarnya merupakan multi-disipliner yang tidak hanya mempelajari sebuah topik dari satu perspektif tertentu, melainkan juga mempertimbangkan berbagai macam pendekatan, mulai dari psikologi yang berorientasi pada individu, ilmu sosial yang berorientasi pada kelompok hingga isu-isu dalam kualitas organisasi yang dipelajari para ilmuwan manajemen.
- 4) Perilaku organisasi berusaha mengembangkan efektivitas organisasi dan kualitas kehidupan dalam pekerjaan.

Dari beberapa definisi perilaku organisasi di atas, intinya menjelaskan bahwa perilaku organisasi merupakan studi tentang apa yang dilakukan dan harus dilakukan oleh individu dan pengaruhnya terhadap organisasi serta apa yang dilakukan oleh organisasi dan bagaimana pengaruhnya terhadap individu dan kelompok. Dengan demikian jelas bahwa perilaku organisasi bertujuan untuk

mendeterminasi bagaimana perilaku individu dan kelompok memengaruhi upaya pencapaian tujuan organisasi secara efektif.

2. Manajemen Sumber Daya Manusia

Mathis dan Jackson (2006) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan perancangan sistem formal dari suatu organisasi yang digunakan untuk memastikan efektivitas dan efisiensi dari kemampuan karyawan dalam memenuhi tujuan organisasi. Sumber daya manusia merupakan faktor utama dalam suatu organisasi, karena organisasi adalah kumpulan dari sekelompok individu yang bekerja sama untuk mencapai tujuan. Organisasi dibuat berdasarkan visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya harus dikelola dan diurus oleh manusia juga, maka manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan organisasi baik institusi publik maupun perusahaan.

Pengelolaan sumber daya manusia harus diformulasikan dalam suatu kerangka manajerial organisasi, yang pada dasarnya merupakan bagian dari fungsi manajemen, sebagaimana yang dikemukakan oleh Dessler (2003) bahwa fungsi manajemen meliputi perencanaan, pengorganisasian, penstafan, kepemimpinan dan pengendalian. Di antara fungsi manajemen yang dikemukakan diatas yang secara spesifik mengelola sumber daya manusia adalah fungsi penstafan (*staffing*). Fungsi *staffing* inilah yang mengatur tentang praktek kebijakan dan strategi pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi. Maka dengan demikian tujuan dari penstafan adalah untuk mendapatkan, memajukan dan memanfaatkan tenaga kerja yang mempunyai kompetensi baik sehingga tenaga kerja tersebut dapat mewujudkan tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Ada tujuh aktivitas manajemen sumber daya manusia menurut Mathis dan Jackson (2006) yaitu sebagai berikut:

- 1) Perencanaan dan analisis SDM.
- 2) Kesetaraan kesempatan kerja.
- 3) Pengangkatan pegawai.
- 4) Pengembangan SDM.
- 5) Kompensasi dan tunjangan.
- 6) Kesehatan, keselamatan, dan keamanan.
- 7) Hubungan karyawan dan buruh atau hubungan manajemen.

Berdasarkan definisi menurut para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah bagaimana mengelola sumber daya manusia mulai dari rekrutmen, pelatihan, penghargaan dan penilaian karyawan sampai pemutusan hubungan kerjanya dengan cara manusiawi yang bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

3. Retensi pegawai (*retention management*).

Pengertian Retensi Karyawan pegawai menurut *Mathis and Jackson* (2006) adalah suatu upaya perusahaan untuk dapat mempertahankan karyawannya supaya tetap berada di dalam organisasi yang bertujuan untuk dapat membantu mencapai target organisasi secara maksimal. Program retensi pegawai (*retention management*) merupakan implementasi kebijakan, praktik, dan sistem pengelolaan

Sumber Daya Manusia untuk mempertahankan pegawai agar senantiasa berkinerja tinggi dan tetap bekerja di dalam organisasi.

Manajemen Retensi pegawai diperlukan agar dapat mengelola retensi karyawan dengan baik, penting bagi perusahaan untuk mengatur retensi para karyawan. Apabila kurang diperhatikan, retensi pegawai kemungkinan besar tidak berhasil. Menurut Mathis & Jackson (2006:136-143), proses manajemen retensi pegawai terdiri atas:

- 1) Pengukuran dan penilaian retensi pegawai.
Guna memastikan bahwa tindakan yang tepat diambil untuk meningkatkan retensi pegawai dan mengurangi perputaran, keputusan manajemen lebih membutuhkan data dan analisis daripada kesan subjektif dari situasi individual yang dipilih, atau reaksi terhadap hilangnya beberapa orang penting. Oleh karena itu penting untuk mempunyai beberapa jenis ukuran dan analisis yang berbeda. Data yang dapat diukur dan dinilai, terdiri dari:
 - a. Analisis pengukuran perputaran.
 - b. Biaya perputaran.
 - c. Survei karyawan.
 - d. Wawancara keluar kerja.
- 2) Intervensi retensi pegawai.
Berbagai intervensi Sumber Daya Manusia (SDM) dapat dilakukan untuk memperbaiki retensi pegawai. Perputaran dapat dikendalikan dan dikurangi dengan beberapa cara, yaitu:
 - a. Proses perekrutan dan seleksi.
 - b. Orientasi dan pelatihan.
 - c. Kompensasi dan tunjangan.
 - d. Perencanaan dan pengembangan karier.
 - e. Hubungan karyawan.
- 3) Evaluasi dan tindak lanjut.
Setelah usaha intervensi dilakukan, selanjutnya dilakukan proses evaluasi dan tindak lanjut dapat dilakukan dengan cara:
 - a. Menelaah data perputaran secara tetap.
 - b. Memeriksa hasil intervensi.
 - c. Menyesuaikan usaha intervensi.

Strategi Retensi Pegawai, Torrington dalam Cahyani (2009) mengatakan, ada lima macam strategi retensi karyawan, yaitu kompensasi, pemenuhan harapan, induksi, praktik SDM yang memperhatikan keluarga karyawan, serta pelatihan dan pengembangan. Kelima hal itu tidak serta-merta bisa mempertahankan karyawan. Ada sejumlah hal lain yang perlu diperhatikan, terkait dengan strategi retensi karyawan. Kelima strategi retensi tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Strategi retensi kompensasi.
Kompensasi dimasukkan sebagai strategi retensi pertama, karena hal ini sering kali dianggap sebagai pemicu utama ketidakpuasan karyawan yang pada akhirnya menyebabkan ketiadaan loyalitas. Bila mereka merasa tidak puas, mereka mungkin tidak bekerja seperti seharusnya, dan pada akhirnya, kita sulit mengharapkan loyalitas mereka. Jadi, selain masalah kompensasi, perusahaan harus mampu untuk memenuhi harapan karyawan.

- 2) Strategi retensi pemenuhan harapan.
Karyawan masuk ke dalam organisasi dengan sejumlah harapan, antara lain harapan untuk mendapat promosi, harapan untuk bekerja dengan tenang, harapan untuk mendapat imbalan yang sesuai dengan tenaga yang telah dicurahkan. Pemenuhan harapan karyawan sebenarnya termasuk di dalam kontrak psikologis. Menurut Armstrong (2004), dari sudut pandang karyawan, kontrak psikologis mencakup:
 - a. Kepercayaan terhadap manajemen organisasi untuk memenuhi janji mereka dalam menyampaikan kesepakatan;
 - b. bagaimana mereka diperlakukan secara adil dan konsisten;
 - c. cakupan untuk menunjukkan kompetensi;
 - d. harapan karier dan peluang untuk mengembangkan keterampilan;
 - e. keterlibatan dan pengaruh.
- 3) Strategi induksi.
Induksi terkait dengan masa orientasi karyawan baru. Ada sejumlah tujuan induksi, yaitu membantu karyawan baru untuk menyesuaikan kapasitas kompetensinya dengan tempat kerja baru, menjadi wadah untuk memberikan orientasi dasar tentang organisasi, dan menyampaikan aspek nilai-nilai utama dari organisasi, seperti kebiasaan yang sering dilakukan di organisasi/instansi.
- 4) Strategi retensi praktik SDM.
Praktek SDM dengan memerhatikan keluarga pegawai. Contoh, bila seorang pegawai yang sudah berkeluarga akan dipindahtugaskan, manajemen seharusnya mempertimbangkan nasib keluarga inti pegawai tersebut. Bantuan terhadap pegawai yang tertimpa musibah menjadi contoh yang dapat dilakukan dalam strategi ini.
- 5) Strategi retensi bidang pelatihan dan pengembangan pegawai.
Penugasan mengikuti pelatihan dan pengembangan yang tidak adil juga dapat mengurangi loyalitas pegawai. Penugasan yang tanpa transparansi, akan menimbulkan kecurigaan yang dapat memicu konflik, menghasilkan situasi kerja yang tidak sehat, dan pada akhirnya mengurangi tingkat loyalitas pegawai.
Dari uraian tentang retensi tersebut dapat disimpulkan bahwa retensi,
 - a. Sangat tergantung dari “willingness”.
 - b. Perlu ada regulasi yang komprehensif.
 - c. Sarana prasarana, perlindungan hukum, keamanan perlu dimasukkan dalam satu paket.

4. Komitmen Organisasi

a. Pengertian Komitmen Organisasi

Menurut Jackson dan Mathis (2006), komitmen organisasi merupakan tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut. Robbins dan Judge (2007:74) berpendapat bahwa komitmen organisasi adalah sampai tingkat mana seseorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi.

Atas dasar definisi diatas, maka sebagian besar pengertian komitmen organisasi mengandung unsur-unsur persamaan: penerimaan terhadap tujuan organisasi dan keinginan untuk mempertahankan atau memelihara keanggotaan dalam organisasi. Dengan demikian dari unsur unsur persamaan tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah tingkat penerimaan karyawan terhadap tujuan dan nilai nilai organisasi serta memiliki hasrat untuk selalu bertahan dalam organisasi.

b. Faktor-faktor yang Memengaruhi Komitmen Organisasi

Menurut Minner (2007) terdapat empat faktor yang memengaruhi komitmen karyawan yaitu:

1. Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan kepribadian.
2. Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran, tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
3. Karakteristik struktur, misalnya besar kecilnya organisasi, bentuk organisasi, kehadiran serikat pekerja, dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.
4. Pengalaman kerja, dimana pengalaman kerja seorang karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tersebut, tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

c. Indikator Komitmen Organisasi

Robbins dan Judge (2007:7) mengklasifikasikan komitmen organisasi ke dalam tiga dimensi, yaitu sebagai berikut:

1. Komitmen afektif (*affective commitment*), yaitu keterikatan emosional karyawan dengan organisasi dan keterlibatan dalam organisasi. Keterikatan emosional ini terbentuk karena karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi serta setuju dengan tujuan dasar dan nilai-nilai organisasi tersebut, serta mengerti untuk apa organisasi tersebut berdiri. Sedangkan keterlibatan dalam organisasi dapat dilihat dari karyawan yang memilih untuk tetap tinggal dalam organisasi untuk mendukung organisasi dalam mencapai misinya (*want*).
2. Komitmen berkelanjutan (*continuence commitment*), yaitu komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Semakin lama seseorang tinggal dalam organisasi, akan semakin tidak rela kehilangan apa yang telah mereka investasikan di organisasi selama bertahun-tahun, misalnya senioritas, kesempatan promosi, persahabatan dengan rekan kerja. Karyawan dengan komitmen ini akan memilih untuk tetap tinggal dalam organisasi hanya karena tidak ingin mengambil resiko kehilangan hal-hal tersebut (*need*).
3. Komitmen normatif (*normative commitment*), yaitu perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena tindakan tersebut merupakan hal wajib dan keharusan. Karyawan dengan tingkat komitmen normatif yang tinggi sangat peduli pada apa yang akan dipikirkan orang lain bila ia keluar dari organisasi tempatnya bekerja. Karyawan ini akan merasa enggan untuk mengecewakan

majikannya dan khawatir akan dicap buruk oleh rekan sekerjanya bila ia keluar dari pekerjaan tersebut (*should*).

d. Dampak dari Komitmen Organisasi

Menurut Aydogdu dan Asikgil (2011), keberadaan komitmen organisasi menimbulkan beberapa dampak antara lain:

1. Dampak ketidakhadiran.

Penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan negatif antara ketidakhadiran dan komitmen organisasi. Personil atau pegawai yang memiliki tingkat komitmen organisasi rendah cenderung tidak hadir, tingkat ketidakhadirannya tinggi.

2. Dampak *Turnover*.

Penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan negatif antara *turnover* dan komitmen organisasi. Personil atau pegawai yang memiliki tingkat komitmen organisasi yang rendah cenderung meningkatkan *turnover*.

Koch (dalam Sopiah, 2008) berpendapat bahwa dampak komitmen organisasi yang rendah ditinjau dari segi organisasi adalah *turnover* yang tinggi, tingginya absensi, meningkatnya keterlambatan kerja, kurangnya intensitas untuk bertahan sebagai karyawan di organisasi. Jansen dalam Sopiah (2008:166) menambahkan bahwa bila komitmen karyawan rendah maka ia bisa memicu perilaku karyawan yang kurang baik, misalnya tindakan kerusuhan yang dampak lebih lanjutnya adalah reputasi organisasi menurun, kehilangan kepercayaan, dan dampak lebih jauh lagi adalah menurunnya laba perusahaan. Sedangkan ditinjau dari sudut karyawan, komitmen karyawan yang tinggi akan berdampak pada peningkatan karir karyawan itu sendiri. Menurut Guinon (2008) karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan berdampak pada karyawan tersebut yaitu dia lebih puas dalam pekerjaannya, tingkat absensinya menurun dan tetap bertahan dalam organisasi. Menurut Zajac (2008) dampak komitmen organisasi yang tinggi adalah karyawan akan tetap bertahan dalam organisasi dan lebih puas dalam kehidupan mereka secara keseluruhan.

Berdasarkan definisi di atas, maka sebagian besar dampak komitmen organisasi yang rendah mengandung unsur persamaan: *turnover* dan ketidakhadiran. Jadi dari unsur-unsur persamaan tersebut dapat disimpulkan bahwa dampak komitmen organisasi yang rendah adalah *turnover* yang tinggi, ketidakhadiran tinggi, keterlambatan kerja dan kurangnya intensitas untuk bertahan, demikian juga dampak komitmen organisasi yang tinggi adalah absensi menurun dan keinginan untuk bertahan dalam organisasi menjadi kuat demikian pula kepuasan kerja pegawai akan meningkat.

e. Membangun komitmen organisasi.

Dessler (2003) mengemukakan lima cara yang dapat digunakan untuk membangun komitmen dalam organisasi, yaitu:

1. *Make it charismatic*: jadikan visi dan misi organisasi sebagai sesuatu yang karismatik, sesuatu yang dijadikan pijakan, dasar bagi setiap karyawan dalam berperilaku dan bertindak

2. *Build the tradition*: segala sesuatu yang baik di organisasi jadikanlah sebagai suatu tradisi yang secara terus menerus dipelihara, dijaga oleh generasi berikutnya
3. *Two-way communication*: jalinlah komunikasi dua arah di organisasi tanpa memandang rendah bawahan
4. *Create a sense of community*: jadikan semua unsur dalam organisasi sebagai suatu komunitas dimana didalamnya ada nilai-nilai kebersamaan, rasa memiliki, kerjasama, berbagi dan lainnya
5. *Build value-based homogeneity*: membangun nilai-nilai yang didasarkan adanya kesamaan. Setiap anggota organisasi memiliki kesempatan yang sama, misalnya untuk promosi maka dasar yang digunakan untuk promosi adalah kemampuan, minat, motivasi, kinerja tanpa ada diskriminasi

5. Kepuasan Pegawai

Pengertian kepuasan kerja menurut Colquitt et.al. (2015) adalah wujud dari yang dirasakan tentang pekerjaan dan tentang yang dipikirkan tentang pekerjaan. Pegawai yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan selalu mendapatkan perasaan yang positif terhadap pekerjaannya bila mereka memikirkan pekerjaannya atau berpartisipasi dalam kegiatannya.

Menurut Robbins dan Judge (2015) kepuasan kerja adalah perasaan positif terhadap pekerjaannya sebagai hasil dari evaluasi terhadap karakteristik pekerjaan sendiri. Kepuasan kerja lebih mencerminkan sikap dari pada perilaku, karyawan yang puas akan lebih produktif daripada karyawan yang tidak puas.

Colquitt et.al. (2015) mengatakan bahwa nilai yang dimiliki oleh seorang pegawai akan menentukan kepuasan kerjanya. Ketidakpuasan kerja menurut Batemen dan Snelt (2015) dapat mengakibatkan, 1. tingginya *turnover* pegawai, 2. tingginya ketidakhadiran kerja, 3. kurangnya rasa memiliki sesama pegawai, 4. tingginya pelanggaran hukum, 5. mogok, 6. pencurian, sabotasi, dan vandalisme, 7. mental dan kesehatan jiwa yang buruk, 8. banyak yang dirugikan, 9. pelayanan pelanggan yang buruk, 10. rendahnya produktivitas dan keuntungan.

B. Penelitian Terdahulu

Kajian penelitian terdahulu atau tinjauan empiris yang relevan dimaksudkan agar dapat memberikan gambaran tentang posisi dan kelayakan penelitian tentang pengaruh manajemen retensi terhadap komitmen organisasi yang dimediasi oleh kepuasan pegawai pada Pusdiklat PSDM BPPK Kementerian Keuangan. Penelitian-penelitian terdahulu tersebut antara lain sebagai berikut:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Sharma, Pooja tahun 2017 yang berjudul “*Organizational culture as a predictor of job satisfaction*”, menyimpulkan bahwa budaya organisasi seperti keadilan, kesempatan untuk tumbuh dan reputasi organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Park Jae San tahun 2009 dengan judul “*Do types of organizational culture matter in nurse job satisfaction and turnover intention*” hasil penelitiannya memperlihatkan bahwa budaya rasional dan budaya consensus (komitmen) memiliki pengaruh yang kuat terhadap kepuasan kerja.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Barbara Bigliardi et al., tahun 2012 dengan judul “*The impact of organizational culture on the job satisfaction of knowledge workers*” menyimpulkan bahwa budaya organisasi birokratis memiliki pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja, sedangkan budaya organisasi yang bersifat inovasi dan mendukung memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja.
4. Penelitian yang dilakukan oleh Sharon Ruvimbo Terera and Hlanganipai Ngirande tahun 2014 berjudul “*The Impact of Training on Employee Job Satisfaction and Retention among Administration*”, hasil penelitiannya menunjukkan hubungan yang positif antara kepuasan kerja dan retensi karyawan, yang berarti semakin puas mereka akan tetap dalam organisasi dan komitmen organisasi terjaga dengan baik.
5. Penelitian yang dilakukan oleh Masum et al., tahun 2015 dengan judul “*Determinants of academics’ job satisfaction: Emperical evidence from Private Universities in Bangladesh*”, hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa terdapat enam faktor yaitu kompensasi, pertumbuhan karier, keamanan pekerjaan, kondisi kerja, dukungan supervisi dan kekompakan tim yang memengaruhi kepuasan kerja pada universitas swasta di Bangladesh.

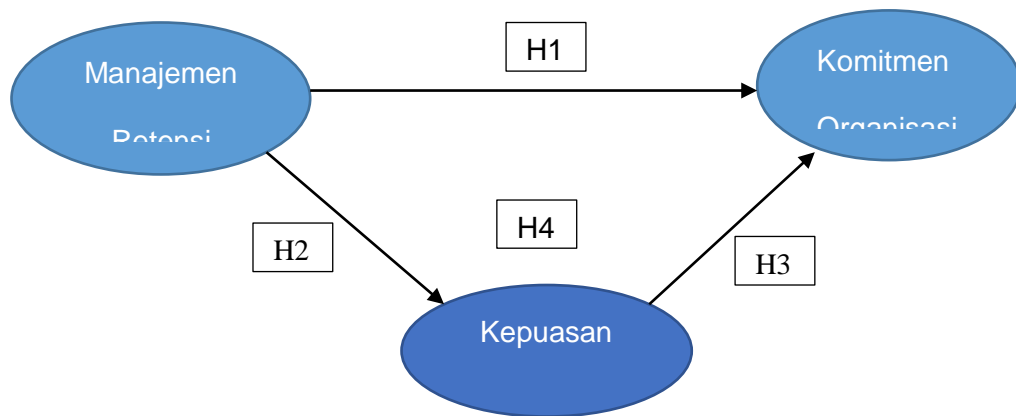
C. Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian dibangun berdasar hasil penelitian empirik dan teori-teori terkait teori perilaku organisasi, manajemen SDM, manajemen retensi, komitmen organisasi, kepuasan dan fenomena terkait variabel-variabel tersebut di Pusdiklat PSDM BPPK. Pada gambar 3.1 tentang kerangka/model penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Manajemen retensi.
Program retensi pegawai (*retention management*) merupakan implementasi kebijakan, praktik, dan sistem pengelolaan Sumber Daya Manusia untuk mempertahankan pegawai agar senantiasa berkinerja tinggi dan tetap bekerja di dalam organisasi (*Mathis and Jackson, 2006*). Retention Management ini erat kaitannya pengelolaan SDM dan dalam penelitian-penelitian terdahulu variabel ini digunakan sebagai variabel bebas yang memengaruhi kepuasan pegawai dan komitmen organisasi.
2. Kepuasan pegawai.
Kepuasan erat kaitannya dengan hasil kerja dari seseorang baik individu maupun kelompok (organisasi). Penelitian-penelitian terdahulu Ketidakpuasan kerja menurut Batemen/Snell (2015) dapat mengakibatkan antara lain, 1. tingginya turnover pegawai, 2. tingginya ketidakhadiran kerja, 3. kurangnya rasa memiliki sesama pegawai, 4. tingginya pelanggaran hukum, 5 pelayanan pelanggan yang buruk, 6 rendahnya produktivitas dan keuntungan. Berdasar teori dan kajian empirik diatas maka dalam penelitian ini kepuasan pegawai digunakan sebagai variabel bebas yang memengaruhi komitmen organisasi
3. Komitmen organisasi.

Komitmen organisasi merupakan suatu kondisi dimana pada tingkat tertentu seorang pegawai memihak pada suatu organisasi berikut tujuan-tujuannya, serta menimbulkan niat memelihara keanggotaannya dalam organisasi. Kajian empiris yang dilakukan oleh Zajac dalam Sopiah (2008:167) mengemukakan bahwa dampak komitmen organisasi yang tinggi adalah karyawan akan tetap bertahan dalam organisasi dan lebih puas dalam kehidupan mereka secara keseluruhan. Berdasarkan teori dan kajian empiris yang telah diuraikan di atas, ternyata komitmen organisasi dipengaruhi oleh banyak faktor, demikian pula dalam penelitian ini komitmen organisasi dipengaruhi oleh variabel manajemen retensi dan kepuasan pegawai.

Gambar 3.1: Kerangka Model Penelitian



Sumber: 1. Mathis and Jackson (2006); 2. Batemen/Snelc. (2015);
3. Zajac dalam Sopiah. (2008:167);

D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian yang dapat dikembangkan dalam penelitian ini dengan memperhatikan rumusan masalah yang telah disusun adalah sebagai berikut:

1. H₁: Terdapat pengaruh signifikan positif antara manajemen retensi terhadap komitmen organisasi.
2. H₂: Terdapat pengaruh signifikan positif antara manajemen retensi dengan kepuasan pegawai.
3. H₃: Terdapat pengaruh signifikan positif antara kepuasan pegawai dengan komitmen organisasi.
4. H₄: Terdapat pengaruh signifikan positif antara manajemen retensi terhadap komitmen organisasi dengan dimediasi oleh komitmen organisasi.

E. Definisi Operasional Variabel, Indikator dan Item

Dalam rangka menelaah lebih lanjut variabel yang digunakan dalam penelitian ini, maka dikaji lebih dalam mengenai operasional variabel yang memuat indikator dan item penelitian yang kemudian digunakan untuk acuan dalam menyusun instrumen penelitian yang akan disampaikan kepada responden terpilih dalam penelitian ini. Rincian tersebut tampak pada Tabel 3.1.

Tabel. 3.1. Variabel, indikator dan item yang digunakan

No.	Variabel	Indikator	Item	Sumber
1.	Komitmen Organisasi	Komitmen afektif (<i>affective comitment</i>),	Keterikatan emosional karyawan dengan organisasi dan keterlibatan dalam organisasi	Robbins and Judge (2007)
		Komitmen berkelanjutan (<i>continuence commitment</i>),	Komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi.	
		Komitmen normatif (<i>normatif commiment</i>),	Perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena tindakan tersebut merupakan hal wajib dan keharusan.	
3.	Kepuasan Pegawai	Kerja yang menantang	1.1 Pekerjaan rutin yang saya lakukan memerlukan kemampuan	Herzberg dalam Winardi (2002)
			1.2 Pekerjaan rutin yang saya lakukan memerlukan keterampilan	
		Penghargaan yang sesuai	1.3 Saya bebas melaksanakan pekerjaan dengan cara saya.	
1.4 Atasan memberikan penghargaan terhadap keberhasilan saya				
		1.1.Pembayaran gaji diberikan dengan tepat waktu		
		1.2.Pembayaran tunjangan dilakukan		
		1.3.Kebijakan promosi dilakukan secara adil		
		1.4.Kebijakan promosi sesuai dengan harapan		
		1.1.Lingkungan kerja saya nyaman		

No.	Variabel	Indikator	Item	Sumber
		Kondisi kerja yang mendukung	1.2.Lingkungan kerja saya mempunyai fasilitas Internet 1.3.Lingkungan kerja memudahkan saya menyelesaikan pekerjaan	
		Kolega yang suportif	1.1.Sikap toleran dari rekan kerja 1.2.Rekan kerja menghargai usaha saya 1.3.Atasan bersikap ramah terhadap saya 1.4.Atasan mendengarkan keluhan/saran saya 1.5.Atasan memberikan hadiah atas keberhasilan saya	
4.	Retensi Pegawai	Faktor Organisasional	1.1.Apakah Organisasi memiliki budaya kerja yang baik 1.2.Apakah institusi telah dikelola dengan baik	Manthis and Jackson (2006)
		Peluang Karir Organisasional	1.1.Apakah tersedia pelatihan dan pengembangan pegawai 1.2.Apakah tersedia <i>career path</i> 1.3.Apakah <i>career path</i> dilakukan dengan adil	
		Penghargaan	1.1.Apakah terdapat penghargaan yang kompetitif 1.2.Apakah tersedia gaji dan tunjangan yang menarik	
		Rancangan Tugas Pekerjaan	1.1.Apakah sudah tersedia SOP 1.2.Apakah Analisa Beban Kerja sudah diimplementasikan 1.3.Apakah penugasan telah memperhatikan kemampuan dan posisi pegawai	

No.	Variabel	Indikator	Item	Sumber
		Hubungan Karyawan	1.1. Apakah perlakuan teman kerja baik 1.2. Apakah terdapat saling percaya antar pegawai	

METODOLOGI PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif (positivism), yang diawali dari suatu fenomena yang bersifat kausal. Penelitian dilakukan dengan pengumpulan data dari hasil survey yang kemudian diolah dan dianalisis dengan menggunakan statistik untuk menjawab pertanyaan dan menguji hipotesis penelitian. Hasil uji statistik tersebut digunakan untuk menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti, serta memprediksi keterkaitan variabel satu dengan variabel lainnya (Creswell, 2009).

Data-data yang dikumpulkan merupakan data yang bersifat *cross sectional*, diperoleh dari responden dalam merespon indikator yang dituangkan dalam bentuk kuesioner yang berkaitan dengan variabel-variabel Manajemen retensi (X1), terhadap Komitmen Organisasi (Y), dengan mediasi Kepuasan Pegawai (X2=M).

B. Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh pegawai Pusdiklat PSDM-BPPK. Mengingat jumlah pegawai tidak banyak maka sampel dalam penelitian ini adalah seluruh populasi/pegawai yang berjumlah 104 (seratus empat) orang pegawai.

C. Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik yaitu melalui angket dengan memberikan pernyataan tertulis yang harus dipilih oleh responden sesuai karakteristik dirinya yang berhubungan dengan manajemen retensi, kepuasan pegawai dan komitmen organisasi.

D. Pengukuran Variabel

Format jawaban dari angket menggunakan daftar pernyataan dan menggunakan teknik skala pengukuran atau yang biasa disebut Skala Likert, dengan demikian data yang diperoleh adalah data interval.

Jawaban dari setiap item instrument yang menggunakan Skala Likert memiliki variasi jawaban yang mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif. Dalam penelitian ini bobot nilai untuk setiap jawaban tampak pada kolom paling kanan Tabel 4.1.

Tabel 4.1 Pemeringkatan Skala Likert

No.	Jawaban	Notasi	Nilai skor
1.	Sangat setuju	SS	5
2.	Setuju	S	4
3.	Netral/Ragu-ragu	N	3
4.	Tidak setuju	TS	2
5.	Sangat tidak setuju	STS	1

E. Uji Instrumen Penelitian

Uji Validitas. Uji validitas bertujuan untuk menguji seberapa baik instrumen penelitian mengukur konsep yang seharusnya diukur (Sugiyono, 2008). Pengujian validitas dapat dilakukan dengan menghitung korelasi antara score masing-masing butir pertanyaan dengan total score (analisis Pearson correlation) dengan bantuan fasilitas software. Syarat minimum kuesioner untuk memenuhi validitas adalah bila r bernilai minimal 0,3 (Sugiyono, 2008:124). Nilai korelasi antara skor item dengan total item kemudian dibandingkan dengan r kritis (0,3). Jika korelasi item terhadap skor total lebih besar dari r kritis (0,3) maka instrumen penelitian dikatakan valid.

Uji Reabilitas. Uji reliabilitas atau keandalan instrumen menunjukkan sampai sejauh mana pengukuran dapat memberikan hasil yang konsisten bila dilakukan pengukuran kembali terhadap gejala yang sama dengan alat pengukur yang sama (Sugiyono, 2008:110). Item-item pertanyaan atau pernyataan dapat dikatakan reliabel apabila memberikan nilai Cronbach Alpha (α) > 0,60 (Nunnally, 1967 dalam Ghozali, 2006:42). Kemudian untuk menguji reliabilitas pada penelitian ini digunakan uji statistic Cronbach alpha. Item-item pernyataan dapat dikatakan reliabel apabila koefisien korelasinya berada di atas 0,60 (Ghozali, 2006).

F. Metode Analisis Data

Pada penelitian ini, metode analisis data yang digunakan adalah:

1. Analisis deskriptif untuk menggambarkan variabel-variabel yang digunakan dalam studi ini. Analisis deskriptif terhadap masing-masing variabel penelitian dilakukan dengan cara menyajikan ukuran-ukuran pemusatan dan penyebaran data baik dalam bentuk tabel maupun grafik untuk mendapat gambaran visual data penelitian.
2. Analisis statistik inferensial, analisis ini digunakan untuk pengujian hipotesa dengan menggunakan analisa jalur atau analisis *path*. Analisis jalur adalah suatu metode analisis yang dikembangkan oleh seorang ahli genetika terapan bernama Sewal Wright pada tahun 1934 dan digunakan sebagai metode untuk mempelajari pengaruh langsung dan tidak langsung dari suatu variabel, dimana beberapa variabel akan dipandang sebagai sebab dan variabel lainnya dianggap sebagai akibat.

Analisis jalur juga dikenal sebagai analisis dengan model sebab akibat (Causing Modeling), karena analisis jalur memungkinkan dapat menguji proporsi toeritis mengenai hubungan sebab akibat dari beberapa variabel tertentu.

Konstruk dibangun dengan menggunakan tiga variabel penelitian, yaitu: variabel independen yang terdiri dari Manajemen Retensi (X1) dan Kepuasan (X2) sebagai mediasi serta variabel dependen Komitmen Organisasi (Y2).

Solimun, *et al.* (2017) mengemukakan bahwa variabel mediasi dapat dibedakan menjadi dua, yaitu mediasi sebagian (*partial mediation*) dan mediasi lengkap (*complete mediation*). Pada variabel mediasi parsial, di samping variabel penjelas berpengaruh terhadap variabel respon melalui variabel mediasi, pengaruhnya juga bisa secara langsung. Jadi disamping ada jalur pengaruh tidak langsung, juga terdapat pengaruh langsung.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Responden

Karakteristik responden yang dirinci berdasarkan jenis kelamin menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah laki-laki. Persentase responden laki-laki sebesar 63,43 persen atau sebanyak 111 responden, sedangkan responden yang berjenis kelamin perempuan sebesar 36,57 persen atau sebanyak 64 responden.

Tabel 4.1. Jumlah pegawai PPSDM menurut jenis kelamin pegawai

Jenis Kelamin					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	67	64.4	64.4	64.4
	Perempuan	37	35.6	35.6	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

Secara umum responden yang terpilih adalah kategori usia muda. Hal ini terlihat dari komposisi dari responden yang terpilih yaitu hanya 6,17 persen berusia 50 tahun ke atas. Sedangkan mayoritas responden berusia antara 30 sampai 39 tahun yaitu sebesar 43 persen, yang diikuti oleh responden yang berusia di bawah 30 tahun sebesar 36,69 dan responden yang berusia antara 40 sampai 49 tahun sebesar 13,96 persen.

Tabel 4.2. Jumlah pegawai PPSDM menurut usia pegawai

Usia					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	s/d - 35 tahun	69	66,3	66,3	66,3
	36 -40 tahun	7	6.7	6.7	8.7
	diatas usia 41	32	30.8	30.8	100,0
	Total	104	100.0	100.0	

Karakteristik responden yang terpilih sebagai sampel, sebagian besar atau 72,1 persen adalah berstatus sebagai pegawai pelaksana atau staf dengan jumlah responden sebanyak 75 pegawai, sedangkan persentase responden yang berstatus sebagai pejabat eselon 4 adalah terbesar kedua dengan jumlah 13 pegawai yang setara dengan 12,5 persen, disusul Fungsional Widyaaiswara sebanyak 12 orang atau 11,5 persen dan yang paling sedikit adalah pejabat eselon 3 sebesar 3,8 persen atau sebanyak 4 responden.

Tabel 4.3. Jumlah pegawai PPSDM berdasar jenis jabatan pegawai

Jabatan					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Eselon III	4	3.8	3.8	3.8
	Eselon IV	13	12.5	12.5	16.3
	Fungsional WI	12	11.5	11.5	27.9
	Pelaksana	75	72.1	72.1	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

Jika dirinci berdasarkan pendidikan tertinggi yang ditamatkan menunjukkan bahwa mayoritas responden berpendidikan S1 atau sarjana sebanyak 39 pegawai atau 37,5 persen, yang dilanjutkan terbanyak kedua adalah S2 sebanyak 32 pegawai atau 30,8 persen, kemudian disusul D1 sebanyak 28 pegawai atau 26,9 persen dan paling sedikit adalah Sarjana Muda atau D3 sebanyak 4,8 persen.

Tabel 4.4. Jumlah pegawai PPSDM menurut jenjang pendidikan pegawai

Pendidikan					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	DI	28	26.9	26.9	26.9
	S1	39	37.5	37.5	64.4
	S2	32	30.8	30.8	95.2
	D3/SM	5	4.8	4.8	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

Responden yang terpilih ditinjau dari masa kerja sebagian besar kategori masa kerja sampai dengan 20 tahun sebanyak 73 pegawai atau 70,2 persen. Kemudian terbesar kedua adalah pegawai dengan masa kerja 21-30 tahun sebanyak 23 pegawai atau 22,1 persen dan paling rendah adalah pegawai dengan masa kerja 31 tahun ke atas sebanyak 8 orang atau 7,7 persen.

Tabel 4.5. Jumlah pegawai PPSDM menurut masa kerja pegawai

Masa Kerja					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	s/d-20 tahun	73	70,2	70,2	70,2
	21-30 tahun	23	22.1	22.1	26.0
	31 tahun keatas	8	7.7	7.7	100,0
	Total	104	100.0	100.0	

B. Analisis Inferensia/ Induktif

1. Pelaksanaan Instrumental/ Main Test

Setelah melewati tahap screening, peneliti melakukan main test dengan menyebarkan kuesioner. Lalu, peneliti menganalisa kuesioner untuk menyaring data-data yang dapat diolah. Peneliti akhirnya menggunakan sebanyak 104 responden untuk datanya yang diolah.

Pengujian persyaratan analisis utama dilakukan untuk memastikan bahwa alat ukur yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Pengujian dengan PLS dimulai dengan pengujian model pengukuran (outer model) untuk menguji validitas konstruk dan reliabilitas instrumen. Uji validitas dilakukan untuk mengukur kemampuan instrumen penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur (Cooper dan Schindler, 2006 dalam Hartono dan Abdillah, 2014:58). Uji validitas konstruk dalam PLS model reflektif indikator dilaksanakan melalui uji convergent validity, discriminant validity dan average variance extracted (AVE).

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur konsep atau dapat juga digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam menjawab instrumen. Instrumen dikatakan andal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Uji reliabilitas dalam PLS dapat menggunakan metode composite reliability dan cronbach's alpha (Hartono dan Abdillah, 2014:62). Berikut adalah pembahasan dari hasil pengujian pengukuran model (outer model) dan pengukuran struktural (*inner model*):

2. Pengujian model pengukuran (*outer model*)

1) *Convergent Validity*

Nilai convergen validity adalah nilai loading faktor pada variabel laten dengan indikator-indikatornya. Convergen validity dinilai berdasarkan korelasi antara item score/compound score dengan construct score yang dihitung dengan PLS. Ukuran reflektif dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,60 dengan konstruk yang ingin diukur. Pada Tabel 4.6 menampilkan nilai *loading factor* yang dihitung menggunakan PLS.

Tabel 4.6. Uji Outer Loading

Kepuasan Pegawai	loading	Komitmen Organisasi	loading
Kepuasan01	0.543	Komitmen01	0.693
Kepuasan02	0.421	Komitmen02	0.306
Kepuasan03	0.554	Komitmen03	0.724
Kepuasan04	0.413	Komitmen04	0.717
Kepuasan05	0.638	Komitmen05	0.607
Kepuasan06	0.722	Komitmen06	0.706
Kepuasan07	0.613	Komitmen07	0.556
Kepuasan08	0.693	Komitmen08	0.733
Kepuasan09	0.791	Komitmen09	0.639
Kepuasan10	0.658	Komitmen10	0.440
Manajemen Retensi	loading	Komitmen11	0.278
Manajemen01	0.728	Komitmen12	0.522

Kepuasan Pegawai	loading	Komitmen Organisasi	loading
Manajemen02	0.723	Komitmen13	0.371
Manajemen03	0.650	Komitmen14	0.548
Manajemen04	0.695	Komitmen15	0.740
Manajemen05	0.732	Komitmen16	0.145
Manajemen06	0.220	Komitmen17	0.443
Manajemen07	0.682	Komitmen18	0.536
Manajemen08	0.720	Komitmen19	0.294
Manajemen09	0.743		
Manajemen10	0.694		

Sumber: hasil diolah oleh peneliti.

Dari hasil di atas terdapat beberapa indikator yang nilai outernya di bawah 0.6 (warna merah) yaitu Kepuasan01, Kepuasan02, Kepuasan03 dan Kepuasan04 pada variabel Kepuasan, Manajemen06 pada Variabel Manajemen serta Komitmen02, Komitmen07, Komitmen10, Komitmen11, Komitmen12, Komitmen13, Komitmen14, Komitmen16, Komitmen17, Komitmen18, dan Komitmen19 pada variabel Komitmen sehingga indikator tersebut dikeluarkan dari model dan dilakukan run ulang, dengan hasil sebagai berikut:

Kepuasan Pegawai	loading	Komitmen Organisasi	loading	Manajemen Retensi	loading
Kepuasan05	0.648	Komitmen01	0.684	Manajemen01	0.725
Kepuasan06	0.756	Komitmen03	0.823	Manajemen02	0.721
Kepuasan07	0.615	Komitmen04	0.818	Manajemen03	0.640
Kepuasan08	0.721	Komitmen05	0.710	Manajemen04	0.701
Kepuasan09	0.807	Komitmen06	0.732	Manajemen05	0.731
Kepuasan10	0.720	Komitmen08	0.703	Manajemen07	0.678
		Komitmen09	0.560	Manajemen08	0.728
		Komitmen15	0.741	Manajemen09	0.754
				Manajemen10	0.689

Sumber: hasil diolah oleh peneliti.

Dari hasil di atas terlihat semua indikator sudah berada di atas 0,6 (wana hijau) sehingga dapat dilanjutkan dengan pengujian lainnya. Salah satunya dengan nilai discriminant validity, yaitu nilai cross loading indicator paling besar pada variabelnya.

Tabel 4.7. Cross Loading Indikator

	Kepuasan Pegawai	Komitmen Organisasi	Manajemen Retensi
Kepuasan05	0.648	0.428	0.486
Kepuasan06	0.756	0.458	0.587
Kepuasan07	0.615	0.502	0.340
Kepuasan08	0.721	0.379	0.586
Kepuasan09	0.807	0.550	0.668
Kepuasan10	0.720	0.389	0.586
Komitmen01	0.432	0.684	0.348
Komitmen03	0.560	0.823	0.361
Komitmen04	0.508	0.818	0.339
Komitmen05	0.496	0.710	0.352
Komitmen06	0.360	0.732	0.334
Komitmen08	0.393	0.703	0.332
Komitmen09	0.343	0.560	0.237
Komitmen15	0.505	0.741	0.426
Manajemen01	0.544	0.433	0.725
Manajemen02	0.524	0.385	0.721
Manajemen03	0.442	0.144	0.640
Manajemen04	0.548	0.284	0.701
Manajemen05	0.545	0.347	0.731
Manajemen07	0.529	0.298	0.678
Manajemen08	0.630	0.377	0.728
Manajemen09	0.629	0.368	0.754
Manajemen10	0.482	0.316	0.689

Sumber: hasil diolah oleh peneliti.

Dari hasil di atas terlihat nilai terbesar cross loading semua indikator sudah bersesuaian dengan variabel laten/konstruksya.

2) Average Variance Extracted (AVE)

Metode lain untuk menilai discriminant validity adalah membandingkan nilai square root of average variance extracted (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar kuadrat AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai discriminant validity yang baik Fornell dan Larcker (1981) dalam Ghazali (2006). Formula untuk menghitung AVE adalah sebagai berikut:

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum_i \text{var}(\varepsilon_i)}$$

Fornell dan Larcker (1981) dalam Ghazali (2006) menyatakan bahwa pengukuran ini dapat dikatakan untuk mengukur reliabilitas component score variabel laten dan

hasilnya lebih konservatif dibandingkan dengan composite reliability (ρ_c). Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar dari 0.50.

Tabel 4.8. AVE

	Average Variance Extracted (AVE)
Kepuasan Pegawai	0.510
Komitmen Organisasi	0.527
Manajemen Retensi	0.502

Sumber: hasil diolah oleh peneliti.

Dari gambar dan tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai AVE nya diatas 0,5 hal ini berarti bahwa pada semua variabel laten yang dipergunakan dalam penelitian ini valid karena sudah memenuhi nilai AVE yang di rekomendasikan (>0.5).

3) Composite Reliability dan Cronbach Alpha > 0.7

Disamping uji validitas konstruk, dilakukan juga uji reliabilitas konstruk yang diukur dengan composite reliability dan cronbach's alpha dari blok indikator yang mengukur konstruk. Berikut ini adalah hasil pengujian composite reliability dan cronbach's alpha dari Smart PLS:

Tabel 4.9. Composite Reliability Dan Cronbach Alpa

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Kepuasan Pegawai	0.806	0.861
Komitmen Organisasi	0.871	0.898
Manajemen Retensi	0.876	0.900

Sumber: hasil diolah oleh peneliti.

Konstruk dinyatakan reliabel jika memiliki nilai composite reliability di atas 0,70 dan cronbach's alpha di atas 0,70. Dari hasil output SmartPLS pada Tabel di atas menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki nilai composite reliability di atas 0,70 dan cronbach's alpha di atas 0,70. Jadi dapat disimpulkan bahwa konstruk memiliki reliabilitas yang baik.

2. Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk variabel dependen dan nilai koefisien path untuk variabel independen yang kemudian dinilai signifikansinya berdasarkan nilai t-statistic setiap path.

1) R Square

Nilai R Square adalah koefisien determinasi pada konstruk endogen. Menurut Chin (1998), nilai R square sebesar 0.67 (kuat), 0.33 (moderat) dan 0.19 (lemah). Koefisien determinasi (R square Adjusted) digunakan untuk menunjukkan seberapa besar pengaruh variabel yang memengaruhi terhadap variabel yang dipengaruhi.

Perubahan nilai *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang *substantive*.

Tabel 4.10. R Square dan R Square Adjusted

	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Pegawai	0.594	0.590
Komitmen Organisasi	0.399	0.387

Sumber: hasil diolah oleh peneliti.

Berdasarkan tabel di atas, Nilai R square Adjusted setiap persamaan sudah di atas 30 persen (0.3).

- Nilai r square sebesar 0,387 artinya variabel independent (Manajemen Resisten) dan Variabel mediasi/intervening (kepuasan pegawai) mampu menjelaskan variabel dependen (komitmen organisasi) sebesar 38,7 persen sisanya oleh variabel lain di luar model.
- Nilai r square sebesar 0,590 artinya variabel independent (manajemen resisten) mampu menjelaskan variabel mediasi/intervening (komitmen organisasi) sebesar 59 persen sisanya oleh variabel lain di luar model.

2) *Stone-Geisser Q-square test (Predictive Relevance)*

Stone-Geisser Q-square test untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. *Q-square* mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga parameternya. Nilai *Q-square* lebih besar 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*, sedangkan nilai *Q-square* kurang dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.

Untuk menghitung Q^2 dapat digunakan rumus:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2) \dots (1 - R_p^2) \dots$$

$$\text{Nilai } Q^2 = 1 - (1 - 0.590)(1 - 0.387) = 0.748$$

$$Q^2 = 0,748$$

Nilai *Q-square* lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*.

3) *Goodness of Fit (gof)*

Evaluasi *Goodness of Fit* model diukur menggunakan R^2 variabel laten dependen dengan interpretasi yang sama dengan regresi.

$$GoF = \sqrt{AVE \times \overline{R^2}} = \text{akar}(0,513 \times 0,489) = \text{akar}(0,7075) = 0,501$$

Gof= 0,501, gofnya sudah besar karena di atas 0,38.

C. Pengujian Hipotesis

Untuk menguji hipotesis, nilai t-statistic yang dihasilkan dari output PLS di bandingkan dengan nilai t-tabel, output PLS merupakan estimasi variabel laten yang merupakan linier agregat dari indikator. Kriteria pengujian dengan tingkat signifikansi (a) 5% untuk uji 1 arah (pengaruh positif/negatif) ditentukan sebagai berikut:

Dari hasil t tabel dan t hitung maka dapat dilihat perbandingannya sebagai berikut:

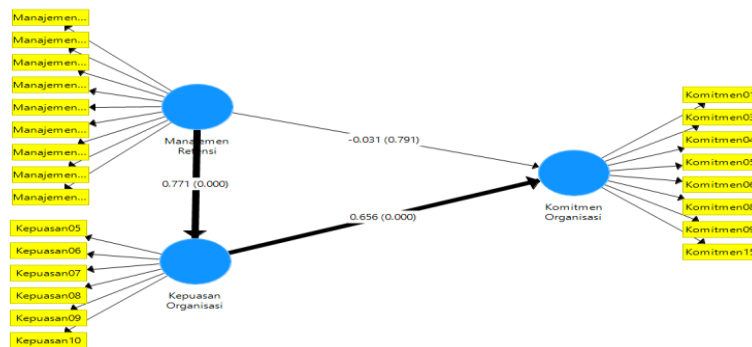
- Jika t hitung > t tabel (1,64), maka H0 ditolak dan H1 diterima
- Jika t hitung < t tabel (1,64), maka H0 diterima dan H1 ditolak

Sedangkan untuk melihat pengaruh yang signifikansi antara variabel untuk uji satu arah dapat dilihat pada kriteria sebagai berikut:

- Jika prob.value sig/2 < 0.05 maka terdapat pengaruh yang signifikan

- Jika prob.value sig/2 > 0.05 maka pengaruh tidak signifikan

Gambar 4.1. Model Penelitian



Tabel 4.11. Pengaruh Langsung

Hubungan Pengaruh Antar Variabel	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Keputusan	Kesimpulan
Kepuasan Pegawai -> Komitmen Organisasi	0.656	5.872	0.000	tolak Ho	signifikan berpengaruh
Manajemen Retensi -> Kepuasan Pegawai	0.771	9.770	0.000	tolak Ho	signifikan berpengaruh
Manajemen Retensi -> Komitmen Organisasi	-0.031	0.265	0.791	Tidak/ tolak Ho	tdk berpengaruh

Persaman regresi:

$$\text{Komitmen Organisasi} = 0.031 \text{ Manajemen Retensi} + 0.656 \text{ Kepuasan Pegawai}$$

$$\text{Kepuasan Pegawai} = 0.771 \text{ Manajemen Retensi}$$

1. Manajemen Retensi belum berpengaruh langsung dan belum signifikan terhadap Komitmen Organisasi dengan koefisien sebesar -0.031 dengan nilai t stat=0.265 < t tabel= 1,64 dan nilai prob.value=0.791 > alpha=0.05. Hal ini berarti belum cukup bukti manajemen retensi berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi, bisa juga dikatakan bahwa ada atau tidak ada manajemen retensi tidak memengaruhi kualitas komitmen organisasi dari pegawai dengan asumsi variabel lain konstan. **Dengan demikian hipotesa 3 belum dapat diterima atau ditolak.**
2. Manajemen Retensi berpengaruh langsung dan signifikan positif terhadap Kepuasan Pegawai dengan koefisien sebesar 0.771 dengan nilai t stat=9.770 > t tabel= 1,64 dan nilai prob.value = 0.000 < alpha=0.05. Hal ini berarti kenaikan 1 poin manajemen retensi akan meningkatkan kepuasan pegawai sebesar

0.771 poin dengan asumsi variabel lain konstan. **Dengan demikian Hipotesa 1 dapat diterima.**

3. Kepuasan Pegawai berpengaruh langsung dan signifikan positif terhadap Komitmen Organisasi dengan koefisien sebesar 0.656 dengan nilai $t_{stat}=5.872 > t_{tabel}= 1,64$ dan nilai $prob.value=0.000 < \alpha=0.05$. Karena koefisien bertanda positif, mengindikasikan hubungan yang searah. Hal ini berarti semakin baik tingkat kepuasan pegawai mengakibatkan semakin baik pula komitmen organisasi yang dimiliki pegawai. Kenaikan 1 poin kepuasan pegawai akan meningkatkan komitmen sebesar 0.656 poin dengan asumsi variabel lain konstan. **Dengan demikian hipotesa 2 dapat diterima.**

Selanjutnya adalah pengujian variabel mediasi/intervening:

Tabel 4.12. Uji Mediasi / Pengaruh Tidak Langsung

Hubungan Pengaruh Antar Variabel	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Keputusan	Kesimpulan
Manajemen Retensi -> Kepuasan → Komitmen Organisasi	0.505	5.581	0.000	tolak Ho	signifikan berpengaruh

4. Manajemen Retensi berpengaruh tidak langsung dan signifikan positif terhadap Komitmen Organisasi melalui kepuasan dengan koefisien sebesar 0.505 dengan $t_{stat}=5.581 > t_{tabel}$ dan nilai $prob.value=0.000 < \alpha=0.05$. Hal ini berarti kenaikan 1 poin manajemen retensi akan meningkatkan komitmen secara tidak langsung melalui kepuasan pegawai sebagai variabel mediasi/intervening sebesar 0.505 poin dengan asumsi variabel lain konstan. Oleh karena berpengaruh langsung hanya jika dilakukan dengan mediasi maka mediasi ini disebut sebagai mediasi lengkap (*complete mediation*). **Dengan demikian hipotesa 4 dapat diterima.**

D. Pembahasan

Pada bagian berikut akan dibahas hasil temuan penelitian.

1. Pengaruh Manajemen Retensi terhadap Komitmen Organisasi

Penelitian ini menemukan bahwa Manajemen Retensi belum berpengaruh langsung dan belum signifikan terhadap Komitmen Organisasi dengan koefisien sebesar -0.031 dengan nilai $t_{stat}=0.265 < t_{tabel}= 1,64$ dan nilai $prob.value=0.791 > \alpha=0.05$. Hal ini berarti belum cukup bukti manajemen retensi berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi, bisa juga dikatakan bahwa ada atau tidak ada manajemen retensi tidak memengaruhi kualitas komitmen organisasi dari pegawai dengan asumsi variabel lain konstan. Artinya di instansi atau lembaga pemerintah apapun itu, ketika seorang pemimpin instansi hanya mengandalkan penerapan Manajemen Retensi yang sekedarnya saja dalam pengelolaan Sumber Daya Manusianya, maka tidak akan dapat menjamin kualitas Komitmen Organisasi pegawainya pada tataran yang dibutuhkan oleh suatu organisasi agar bisa memberikan efek pada peningkatan kinerja pegawai maupun kinerja organisasi.

Bawahan atau pegawai merupakan manusia yang memerlukan sentuhan secara *emotional intelligence* seperti perhatian dan empati pimpinan instansi, perlakuan yang adil, penerapan budaya organisasi yang baik, jaminan kepuasan pegawai dalam pengembangan karir dan penyediaan fasilitas yang memadai. Sehingga memunculkan pegawai yang memiliki integritas dan loyalitas serta rasa memiliki yang tinggi terhadap organisasi.

Hal ini sejalan dengan pendapat *Mathis and Jackson*. (2006) yang menyatakan bahwa program retensi pegawai (*retention management*) merupakan implementasi kebijakan, praktik, dan sistem pengelolaan Sumber Daya Manusia untuk mempertahankan pegawai agar senantiasa berkinerja tinggi dan tetap bekerja di dalam organisasi. Kajian empiris yang dilakukan oleh Zajac dalam Sopiah (2008:167) mengemukakan bahwa dampak komitmen organisasi yang tinggi adalah karyawan akan tetap bertahan dalam organisasi dan lebih puas dalam kehidupan mereka secara keseluruhan. Oleh karena itu, keberadaan Manajemen Retensi yang baik di PPSDM hendaknya mendapat perhatian yang serius dari pimpinan instansi, apabila keberhasilan penerapan Manajemen Retensi pegawai di PPSDM terbukti, maka dapat ditawarkan untuk direplikasi penerapannya di instansi lain dalam lingkup Kementerian Keuangan.

2. Pengaruh Manajemen Retensi terhadap Kepuasan Pegawai

Penelitian ini menemukan bahwa Perlakuan dan komunikasi dengan sesama teman kerja yang terjalin baik dan terdapat perasaan saling percaya antar pegawai dengan iklas, PPSDM telah memiliki budaya kerja yang baik, memiliki nilai tertinggi dalam kontribusi pada Kepuasan Pegawai, hal ini mengindikasikan komponen penelitian ini menemukan bahwa Manajemen Retensi berpengaruh terhadap Kepuasan Pegawai. Manajemen Retensi yang baik, yang dapat dilihat dari implementasi 5 item dengan mean tertinggi yaitu :

- 1) Membangun perlakuan dan komunikasi dengan sesama teman kerja yang terjalin baik
- 2) Menciptakan perasaan saling percaya antar pegawai dengan iklas,
- 3) Terdapat budaya kerja yang baik di PPSDM,
- 4) Pelatihan dan pengembangan pegawai telah dilakukan secara adil, transparan dan profesional,
- 5) Pengakuan PPSDM merupakan institusi yang telah dikelola dengan baik, akan berdampak pada tingginya kepuasan pegawai, yang tercermin pada aspek-aspek sebagai berikut :
 - 1) pembayaran tunjangan kinerja sesuai ketentuan yang berlaku serta
 - 2) adanya hubungan dan komunikasi dengan rekan kerja yang terjalin baik,
 - 3) kemudian gaji yang diberikan sesuai ketentuan, dengan KGB (Kenaikan Gaji Berkala) yang tepat waktu,
 - 4) selalu dapat memperoleh kesempatan untuk mencoba metode sendiri dalam melakukan pekerjaan,
 - 5) bahkan tugas pekerjaan dapat dilakukan sesuai dengan pendidikan, keahlian dan ketrampilan yang dimiliki pegawai,
 - 6) sering merasa puas ketika bekerjasama dengan tim,
 - 7) penilaian untuk promosi berdasar prestasi dan hasil kerja,

- 8) selalu memperoleh informasi dari pimpinan terkait jenjang karir dan peluang pegawai,
- 9) kultur, peraturan dan kebijakan organisasi di tempat kerja, memudahkan pegawai untuk bekerja dan
- 10) Pimpinan ditempat kerja selalu bersedia memberikan solusi apabila ada permasalahan dalam pekerjaan.

Pemahaman ini didasarkan pada hasil analisis penelitian, dimana koefisien hubungan antara manajemen retensi terhadap kepuasan pegawai adalah sebesar 0.771 dengan nilai $t \text{ stat} = 9.770 > t \text{ tabel} = 1,64$ dan nilai $\text{Prob.value} = 0.000 < \alpha = 0.05$. Nilai $P\text{-value} < 0,05$ mengindikasikan bahwa manajemen retensi signifikan terhadap kepuasan pegawai. Karena koefisien bertanda positif mengindikasikan hubungan berbanding searah. Artinya semakin baik manajemen retensi, akan mengakibatkan semakin baik pula kepuasan pegawai, penerapan manajemen retensi yang baik dan tepat, mampu menjaga bahkan meningkatkan kepuasan pegawai PPSDM sehingga meminimalkan keinginan pegawai untuk keluar dari PPSDM sebagai akibat perasaan tidak puas, baik keluar sebagai PNS Kementerian Keuangan maupun keluar karena minta dimutasikan ke unit lain diluar PPSDM. Perhatian dan emphati yang serius oleh pimpinan, sangat diperlukan untuk mewujudkan dan mengimplementasikan manajemen retensi dengan baik.

Hal ini senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Sharon Ruvimbo Terera and Hlanganipai Ngirande (tahun 2014) yang menyatakan terdapat hubungan yang positif antara kepuasan kerja dan retensi karyawan, yang berarti semakin puas, mereka akan tetap dalam organisasi dan komitmen organisasi terjaga dengan baik.

3. Pengaruh kepuasan pegawai terhadap komitmen organisasi

Penelitian ini menemukan bahwa Kepuasan Pegawai berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi. Artinya semakin baik Kepuasan pegawai, mengakibatkan semakin baik pula Komitmen Organisasi yang dimiliki oleh pegawai.

Kepuasan Pegawai berpengaruh langsung dan signifikan positif terhadap Komitmen Organisasi dengan koefisien sebesar 0.656 dengan nilai $t \text{ stat} = 5.872 > t \text{ tabel} = 1,64$ dan nilai $\text{prob.value} = 0.000 < \alpha = 0.05$. Nilai $P\text{-value} < 0,05$ mengindikasikan bahwa Kepuasan Pegawai signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Karena koefisien bertanda positif mengindikasikan hubungan berbanding searah. Artinya semakin tinggi tingkat Kepuasan Pegawai, akan mengakibatkan semakin tinggi pula kualitas Komitmen Organisasi pegawai PPSDM, sehingga dapat mendorong pencapaian kinerja yang optimal baik sebagai individu maupun sebagai organisasi PPSDM. meminimalkan keinginan pegawai untuk keluar dari PPSDM sebagai akibat perasaan tidak puas.

Hal ini senada dengan penelitian Colquitt et.al. (2015) yang menyatakan, wujud dari yang dirasakan tentang pekerjaan dan tentang yang dipikirkan dalam pekerjaan. Pegawai yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan selalu mendapatkan perasaan yang positif terhadap pekerjaannya bila mereka memikirkan pekerjaannya atau berpartisipasi dalam kegiatannya.

4. Kepuasan Pegawai memediasi Pengaruh Manajemen Retensi terhadap Komitmen Organisasi

Kepuasan Pegawai memediasi pengaruh Manajemen Retensi terhadap Komitmen Pegawai. Mengingat koefisien bertanda positif mengindikasikan bahwa semakin tinggi Manajemen Retensi akan mengakibatkan semakin tinggi pula Komitmen Pegawai, jika dimediasi oleh Kepuasan Pegawai yang juga semakin tinggi. Hal ini tampak pada hasil Uji Mediasi pada Tabel 4.10. yang memperlihatkan:

- 1) Bahwa Koefisien Pengaruh Tidak Langsung antara Manajemen Retensi terhadap Komitmen Organisasi adalah sebesar 0,258, karena pengaruh langsungnya yaitu pengaruh antara Manajemen Retensi terhadap Kepuasan Pegawai serta pengaruh antara Kepuasan Pegawai terhadap Komitmen Pegawai, keduanya signifikan (0,771 dan 0,656) mengindikasikan bahwa Kepuasan Pegawai memediasi pengaruh Manajemen Retensi terhadap Komitmen Pegawai. Mengingat koefisien bertanda positif maka mengindikasikan bahwa terdapat hubungan yang searah. Artinya semakin tinggi Manajemen Retensi akan mengakibatkan semakin tinggi pula Komitmen Organisasi, jika dimediasi Kepuasan Pegawai yang juga semakin tinggi dengan koefisien sebesar 0,505. Artinya dengan kenaikan Manajemen Retensi 1% akan dapat meningkatkan Komitmen Organisasi Pegawai sebesar 50,5 % jika dimediasi oleh Kepuasan Pegawai.
- 2) Dengan demikian, Kepuasan Pegawai berfungsi sebagai variabel pemediasi hubungan antara Manajemen Retensi terhadap Komitmen Pegawai dan jenis mediasinya adalah mediasi parsial.

E. Implikasi Hasil Penelitian

1. Implikasi Teoritis

- 1) Penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa Manajemen Retensi sebagai pendorong Komitmen Organisasi yang dimediasi oleh Kepuasan Pegawai. Hasil penelitian ini melengkapi konsep hasil penelitian Torrington dalam Cahyani (2009), yang mengatakan, ada lima macam strategi retensi karyawan, yaitu kompensasi, pemenuhan harapan, induksi, praktik SDM yang memperhatikan keluarga karyawan, serta pelatihan dan pengembangan, namun kelima hal itu tidak serta-merta bisa mempertahankan karyawan.
- 2) Penelitian ini berhasil menguji secara komprehensif hubungan antara Manajemen Retensi terhadap Kepuasan Pegawai dan dampaknya terhadap Komitmen Organisasi, secara simultan. Pendekatan sistem yang komprehensif ini merupakan pengembangan dari beberapa hasil penelitian sebelumnya, yaitu penelitian yang dilakukan oleh Sharma and Pooja. (2017), Park Jae San. (2009), Barbara Bigliardi et al. (2012), Sharon Ruvimbo Terera and Hlanganipai Ngirande (2014).

2. Implikasi Praktis

- 1) Penelitian ini menghasilkan bahwa dengan Manajemen Retensi yang baik dan tepat akan mampu meningkatkan Kepuasan Pegawai, sehingga secara langsung maupun tidak dapat meningkatkan Komitmen Organisasi pegawai. Hal

ini dapat digunakan sebagai perspektif guna melakukan transformasi pembinaan pegawai di PPSDM. Implikasi praktis lainnya dari hasil penelitian ini juga dapat diimplementasikan bagi instansi yang memiliki karakteristik seperti PPSDM.

- 2) Model hasil penelitian ini terkait dengan manajemen SDM khususnya mengenai Manajemen Retensi dan Kepuasan Pegawai, kemudian efek dan dampaknya terhadap Komitmen Organisasi merupakan konsep pengembangan yang lebih bersifat komprehensif. Hal ini dapat digunakan untuk meninjau kembali kebijakan manajemen SDM dalam rangka peningkatan Kinerja Pegawai dan Instansi PPSDM.

PENUTUP

A. Kesimpulan

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa Manajemen Retensi belum berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Komitmen Organisasi Pegawai, namun berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Pegawai sebagai variabel mediasi/intervening. Kepuasan Pegawai sendiri berpengaruh langsung dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi pegawai.

Manajemen Retensi diperlukan untuk meningkatkan Komitmen Organisasi pegawai PPSDM, namun keberhasilan implementasi Manajemen Retensi ini tergantung dari sejauh mana pimpinan dapat menjamin terwujudnya Kepuasan Pegawai dalam melaksanakan tugas, membina karir dan kesejahteraan nya.

Semakin baik manajemen retensi, akan mengakibatkan semakin baik pula kepuasan pegawai, penerapan manajemen retensi yang baik dan tepat, mampu menjaga bahkan meningkatkan kepuasan pegawai PPSDM sehingga meminimalkan keinginan pegawai untuk keluar dari PPSDM sebagai akibat perasaan tidak puas, baik keluar sebagai PNS Kementerian Keuangan maupun keluar karena keinginan agar dimutasikan ke unit lain diluar PPSDM. Perhatian dan emphati yang serius dari pimpinan, sangat diperlukan untuk mewujudkan dan mengimplementasikan manajemen retensi dengan baik.

B. Keterbatasan Penelitian

Hasil penelitian ini mempunyai keterbatasan dari berbagai aspek, diantaranya adalah:

1. Hasil penelitian ini terbatas pada objek penelitian Pusdiklat Pengembangan Sumber Daya Manusia BPPK Kementerian Keuangan yang belum tentu dapat di generalisasi ke kementerian atau lembaga pemerintahan lainnya;
2. Model yang telah dibangun dalam penelitian secara empiris ini bisa dikembangkan lagi dengan menambahkan variabel lain yang relevan dengan kriteria manajemen retensi.

C. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka beberapa saran yang dapat direkomendasikan adalah sebagai berikut:

1. Merealisasikan peran Manajemen Retensi, mengingat variabel ini berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Pegawai.
2. Peran pimpinan yang kuat diperlukan untuk memastikan Manajemen Retensi dilaksanakan dengan penuh tanggungjawab agar Kepuasan Pegawai yang meningkat, mampu mewujudkan Komitmen Organisasi dengan lebih baik, sebagai faktor yang memengaruhi kinerja pegawai dan kinerja instansi, melalui berbagai pelatihan-pelatihan peningkatan kapasitas kompetensi pegawai dari aspek soft kompetensi.
3. Mengembangkan model ataupun metode penelitian sehingga didapat hasil yang dapat menjelaskan fenomena yang dikaji dengan lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, Michael. (2004). *Performance Management* (terjemahan: Tony Setiawan) Yogyakarta: Tugu.
- Ati Cahyani. (2009), Strategi dan Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan kedua. PT.Indeks, Jakarta Barat.
- Aydogdu, S. dan Asikgil, B. (2011). "An empirical study of the relationship among job satisfaction, organizational commitment and turnover intention." *International Review of Management and Marketing*, Vol. 1 No. 3 pp. 43-53.
- Bigliardi, B., Dormio, A.I., Galati, F. and Schiuma, G. *The impact of organizational culture on the job satisfaction of knowledge workers. Vine*. Vol. 42. pp. 36-51.
- Bernardin, J. H dan Joyce A. R (1998). *Human Resource Management : An Experiential Approach*. Mc Graw-Hill.
- Batemen dan Snelt. (2015). *Management*. 11Th Edition. McGraw-Hill. Singapore.
- Cresswell, J. W., (2009), *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*, Third Edition, Sage Publication Inc., California.
- Colquitt, Jason A., Jeffery A., LePine dan Michael J., Wesson (2015). *Organization Behavior*, New York; McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2003). *Human Resource Management*, Ninth Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Ghozali, I. (2006). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2000). *Behavior in Organizations*. UpperSaddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Konovsky, MA. and SD. Pugh, (1994), *Citizenship Behavior and Social Exchange, Academy of Management Journal*. 37(3). 656-669.
- Kreitner dan Kinicki, 2005, *Perilaku Organisasi*, Jakarta, Salemba empat.
- Kreitner, R. and Angelo, K., 2001, *Organizational Behavior, New York, McGraw-Hill Higher Education*
- Luthans, Fred. 2002. *Organizational Behavior*. ninth Edition. McGraw-Hill. Inc., New York.
- Masum AKM, Azad MAK, Beh L-S (2015) Determinants of Academics' Job Satisfaction: Empirical Evidence from Private Universities in Bangladesh. *PLoS ONE*. Vol.10(2): e0117834.
- Mathis, Robert, L, dan Jackson, J.H. (2006). *Human Resource Management* (11thed) Omaha.
- Mathis, Robert L dan Jackson. (2008). " *Manajemen Sumberdaya Manusia*," Buku 1, Salemba Empat Jakarta.
- Minner, B.J. (2007), *Organizational Behavior; from Theory to Practice*, State University of New York.
- Pooja, S. (2017). Organizational culture as a predictor of job satisfaction: The role of age and gender. *Management*. Vol. 22 No.1. pp. 35-48.
- Prusak, L. and D. Cohen. 2001. How to Invest in Social Capital. *Harvard Business Review*. 79(6). 86–93.
- Rivai, Veithzal, Ahmad Fawzi Mohd. Basri, 2005. *Performance Appraisal: Sistem Yang Tepat Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan, Rajawali Pers*, Jakarta.

- Robbins, Stephen, P. (2003). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall. Pennsylvania State University.
- Robbins S dan Timothy. 2008. *Organizational Behaviour*. Buku 2, Edisi 12. Penerbit Salemba Raya Empat.
- Robbins, S dan Coulter, M. (2007). *Management*, Edisi 8, Penerbit PT. Indeks: Jakarta
- San, P.J. (2009). "Do types of organizational culture matter in nurse job satisfaction and turnover intention?" *Leadership in Health Services*. Vol. 22. pp. 20-38.
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Terera, SR. and Ngirande, H. (2014). "The impact of training on employee job satisfaction and retention among administrative staff member : a case of selected tertiary institutions". *Journal of social sciences*. Vol. 39. pp. 43-50.

RIWAYAT HIDUP PENKAKI



DATA PRIBADI

1. Nama Lengkap (Gelar) : Drs. Bjardianto Pudjiono. MM
2. NIP : 195805241980031001
3. Pangkat/Golongan : Pembina Utama Madya/ IV.d
4. Jabatan : Widyaiswara Ahli Utama
5. Tempat/Tanggal Lahir : Kediri, 24 Mei 1958
6. Instansi : Kementerian Keuangan RI
7. Unit Kerja : Pusdiklat Pengembangan SDM-BPPK
8. Alamat Kantor : Jl. Purnawarman No.99 Kebayoran Baru Jakarta Selatan
9. Alamat Rumah : Jl. Arun IV No.1 Komplek Pertamina, Ujung Menteng Jakarta Timur
10. Nomor HP : 0857-9932-3458
11. Email : b.pudjiono@yahoo.co.id

DATA RIWAYAT PENDIDIKAN UMUM

No.	Pendidikan	Lembaga Pendidikan	Jurusan/Specialisasi	Tahun Lulus
1.	SD	SDN Kesatrian III Malang	-	1972
2.	SMP	SMPK I Malang	-	1974
3.	SMA	SMAN II Malang	Pasti Alam	1976
4.	S1	Universitas Merdeka Pusat Malang	Ekonomi Perusahaan/Manajemen	1983
5.	S2	Universitas Indonesia Jakarta	Magister Manajemen/Keuangan dan Perbankan	1997
6.	S3	Universitas Brawijaya Kampus Jakarta	Program Doktor Ilmu Manajemen	2020

DATA RIWAYAT TEKNIK DAN STRUKTURAL:

No		PENYELENGGARA	TEMPAT PENYELENGGARAAN	THN
1	PENATARAN BENDAHARA	PUSDIKLAT ANGGARAN	MALANG	1984

No		PENYELENGGARA	TEMPAT PENYELENGGARAAN	THN
2	DIKLAT ADMINISTRASI KEUANGAN	PUSDIKLAT ANGGARAN	MALANG	1986
3	DIKLAT ADMINISTRASI UMUM	BPLK DAN LAN	JAKARTA	1999
4	DIKLAT ADUM (PIM IV) (Lulus dengan Predikat “Sangat Baik”)	BPLK	JAKARTA	1999
5	PENGADAAN BARANG DAN JASA	PUSDIKLAT ANGGARAN	BOGOR	2004
6	DIKLAT PIM III (Lulus dengan Predikat “Sangat Baik”)	BPPK DAN LAN	MAGELANG	2004
7	JOB EVALUATION WORKSHOP	HAY GROUP INDONESIA DAN DEPKEU	JAKARTA	2007
8	HUMAN RESOURCES EXPO	INTIPESAN KNOWLEDGE	JAKARTA	2007
9	JOINT FISCAL MANAGEMENT COURSE	AUSTRALIA INDONESIA PARTNERSHIP	THE AUSTRALIAN NATIONAL UNIVERSITY- CANBERRA	2007
10	BALANCED SCORECARD REVIEW WORKSHOP	DJPB-KEMENKEU	JAKARTA	2008
11	OPDAT INDONESIA ANTI-CORRUPTION CONSULTATIONS/ TRAINING	OPDAT-USA	WASHINGTON-DC DAN CHICAGO AMERIKA SERIKAT	2013
12	INTELLIGENCE CYCLE, COLLECTION, COLLATION AND EVALUATION- TRAINING	UNODC (United Nations Office on Drugs and Crime)	BOGOR	2015
13	DIKLAT PIM I (Lulus dengan Predikat Sangat Baik”)	PUSDIKLAT LAN	JAKARTA	2016

No		PENYELENGGARA	TEMPAT PENYELENGGARAAN	THN
14	HIGH LEVEL VISIT PIM I BENCHMARKING PEMIMPIN PERUBAHAN	PUSDIKLAT LAN	KOREA SELATAN	2016
15	PELATIHAN METODE PENELITIAN UNTUK BISNIS DAN MANAJEMEN	PKP MANAJEMEN FAK.EKONOMI DAN BISNIS UNIV.BRAWIJAYA	JAKARTA	2017
16	MIDDLE RANGE THEORY & RESEARCH MODEL BUILDING	Prof. AGF MANAGEMENT RESEARCH FORUM. UNIV. DIPONEGORO	SEMARANG	2018
17	TRAINING FOR TRAINER	PPSDM Kemenkeu dan PPM-Jakarta	Jakarta	2018
18	WORKSHOP ToT LATSAR	Pusdiklat PSDM	Jakarta	2019
19	PROFESIONAL PUBLIC SPEAKING	PPSDM Kemenkeu dan Next Level Training & Motivation	Jakarta	2019

DATA RIWAYAT JABATAN STRUKTURAL DAN FUNGSIONAL :

NO	NAMA JABATAN STRUKTURAL/FUNGSIONAL	ESELON/ JABATAN	TMT	INSTANSI/ UNIT KERJA
1	KASUBSI DIT. PAR. DJA	Eselon V	10-03-1992	DIT. PAR, DJA
2	KASUBSI PERBEND.II.C	Eselon V	24-11-1994	KPKPN Jakarta II
3	KASI VERIFIKASI. III	Eselon IV	11-11-1998	KTUA PALANGKARAY A
4	KASI PEMBINAAN ANGGARAN.II.C	Eselon IV	18-02-2002	KANWIL X DJA SERANG
5	KEPALA KANTOR	Eselon III	13-12-2002	KPKN SUMBAWA BESAR
6	KEPALA KANTOR	Eselon III	11-10-2004	KPPN SUMBAWA BESAR
7	KEPALA KANTOR	Eselon III	21-09-2005	KPPN TERNATE
8	KABAG PENGEMBANGAN PEGAWAI	Eselon III	26-01-2007	SEKRETARIAT DJPB
9	KEPALA KANTOR WILAYAH	Eselon II	13-08-2009	KANWIL DJPB PALU

NO	NAMA JABATAN STRUKTURAL/FUNGSIONAL	ESELON/JABATAN	TMT	INSTANSI/ UNIT KERJA
10	KEPALA KANTOR WILAYAH	Eselon II	12-05-2010	KANWIL DJPB PAPUA & PAPUA BARAT
11	KEPALA KANTOR WILAYAH	Eselon II	25-05-2012	KANWIL DJPB PROV. JAWA TENGAH
12	SEKRETARIS UTAMA (open bidding)	Eselon I	30-01-2013	Pusat Pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan (ppatk)
13	WIDYAISWARA AHLI UTAMA	Fungsional Ahli Utama	19-04-2018	Pusdiklat Pengembangan SDM – bppk

DATA KEGIATAN ILMIAH/SEMINAR :

NO	NAMA KEGIATAN	PENYELENGGA RA	LOKASI	TAHUN
1	Narasumber : Pelatihan Manajemen Penyidikan Anti Teror (Counter Terrorism Investigation Management Course) Tema Penyidikan Keuangan Pelaku Kejahatan Terorisme di Indonesia	Jakarta Center For Law Enforcement Cooperation (JCLEC)	Semarang	2013
2	Narasumber : Ceramah Isu Strategis "Integritas" Pada Diklat PIM Tk. III angkatan 63 Kemenkeu	Pusdiklat PSDM-Badiklat Kemenkeu RI	Jakarta	2017
3	Narasumber/Penguji : Rancangan Proyek Perubahan pada Laboratorium Kepemimpinan Diklatpim I Angkatan XXXVI LAN	Pusdiklat LAN	Jakarta	2017
4	Narasumber : Penanganan Tindak Pidana Pencucian Uang (TPPU) kepada para penyidik	Polda Kalteng	Polda Kalimantan Tengah	2017
5	Narasumber : Peran serta DJBC di bidang pengawasan, pelayanan dan penegakan hukun dalam kaitannya dengan TPPU di tingkat international	Pusdiklat Bea Cukai-Badiklat Kemenkeu RI	Jakarta	2017
6	Presenter Jurnal : International Conference Empowering Management Practices and Sustainable Business for Micro, Small, and Medium Enterprises	UNIV. BRAWIJAYA	BEJ Jakarta	2017
7	Narasumber/Penguji : Rancangan Proyek Perubahan pada Laboratorium Kepemimpinan Diklatpim II Angkatan XXI LAN	Balai Besar Pelatihan Kesehatan-Kemkes RI	Jakarta	2018

**ANALISIS KEPUASAN KERJA PEGAWAI DENGAN ANALISIS
GAP DAN QUADRANT MAP PADA PEGAWAI PPSDM-BPPK-
KEMENKEU**

**Disusun Oleh
Daniel Pangaribuan
Widyaiswara Utama PPSDM-BPPK-Kemenkeu**



**BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEUANGAN
JAKARTA
2020**

Abstrak

Pegawai merupakan unsur yang sangat penting dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya. Pegawai berfungsi sebagai pelaksana, pengelola dan juga yang menentukan arah organisasi sesuai dengan perkembangan lingkungan. Pada sisi lain, pegawai membutuhkan kepuasan kerja agar dapat bekerja secara optimal. Organisasi harus dapat mengelola kepuasan kerja pegawainya, agar dapat memberikan kontribusi yang optimal bagi organisasi.

Penelitian ini bertujuan mengukur kepuasan kerja pegawai PPSDM-BPPK-Kemenkeu dengan menggunakan analisis Gap dan diagram Kartesius. Kuesioner disebarkan ke seluruh pegawai sebanyak 105 orang sebagai responden dengan metode survei. Penyebaran kuesioner dilakukan dengan menggunakan google form. Kuesioner dibagi menjadi dua yaitu kuesioner tentang harapan pegawai dan kuesioner tentang persepsi pegawai terhadap kepuasan kerja mereka. Formulir yang kembali dan diisi ada sejumlah 96 formulir

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja pegawai PPSDM secara keseluruhan masuk dalam kategori kurang puas yaitu pada nilai 96,03% atau berada pada kategori (66% sampai dengan 99%). Faktor kompensasi relatif sudah memberikan kepuasan kepada pegawai. Faktor ini merupakan faktor penting bagi pegawai dan menurut persepsi pegawai sudah relatif memuaskan. Faktor promosi relatif kurang memuaskan pegawai dengan tingkat kesesuaian 94,99%. Namun promosi ini merupakan faktor dengan prioritas rendah bagi pegawai PPSDM. Faktor rekan kerja dengan tingkat kesesuaian 99,37% merupakan faktor yang paling tinggi yang menunjang kepuasan kerja pegawai. Pegawai menganggap rekan kerja penting dan persepsi terhadap rekan kerja memuaskan. Faktor atasan atau supervisi mendapat nilai 96,09%. Pegawai menganggap faktor atasan atau supervisi penting dan persepsi pegawai relatif kurang memuaskan. Faktor pekerjaan itu sendiri dengan rerata kesesuaian 94,28% menjadi faktor yang paling rendah dalam menunjang kepuasan pegawai PPSDM.

Gap kepuasan kerja pegawai menurut jabatan yang terbesar terdapat pada jabatan Widyaiswara sebesar -0,347 dan pelaksana sebesar -0,162. Gap kepuasan kerja Widyaiswara terdapat pada kelima atribut kepuasan kerja. Gap kepuasan kerja pada eselon 4 dan eselon 3 secara rata-rata tidak signifikan. Meskipun demikian terdapat gap kepuasan kerja eselon 3 yang signifikan pada dua atribut yaitu pada atribut kompensasi dan promosi.

Kata Kunci: Kepuasan Pegawai, Kompensasi, Promosi, Rekan kerja, Supervisi, Pekerjaan itu sendiri, Analysis Gap, dan Kuadran Map.

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Kepuasan kerja merupakan faktor yang sangat penting bagi kehidupan setiap pegawai dalam pekerjaannya. Kepuasan kerja ini dikatakan sangat penting karena menurut teori persepsi nilai Colquitt et.al., (2015), kepuasan kerja menyeluruh dipengaruhi oleh lima faktor kepuasan yaitu kepuasan atas **kompensasi**, kepuasan atas **promosi**, kepuasan atas **supervisi**, kepuasan atas **rekan kerja** dan kepuasan atas **pekerjaan itu sendiri**. Kelima unsur kepuasan kerja tersebut merupakan faktor yang sangat penting bagi seorang pekerja. Selanjutnya kepuasan kerja menurut Colquitt et.al., (2015) menyangkut Teori persepsi nilai (*Value-percept theory*) yang mengatakan bahwa kepuasan kerja tergantung kepada persepsi tentang nilai yang diberikan pekerjaan kepada dirinya.

Pentingnya kepuasan kerja dalam kehidupan pegawai adalah karena sebagian besar dari waktu kehidupannya terlibat di dalam pekerjaan itu sendiri. Misalnya dalam satu hari seorang pegawai bekerja delapan jam dari 24 jam satu hari. Delapan jam tersebut merupakan bagian waktu yang paling berharga dari 24 jam tersebut. Delapan jam tersebut belum termasuk waktu dalam perjalanan pergi ke tempat kerja dan pulang dari tempat kerja yang rata-rata bisa menghabiskan waktu selama tiga jam. Sehingga total jam kerja yang berkaitan dengan pekerjaan membutuhkan sebelas jam pada siang hari. Tujuh sampai delapan jam lainnya dipergunakan untuk istirahat dan tidur di malam hari. Sebelas jam di siang hari tersebut merupakan waktu yang paling bernilai dalam satu hari. Waktu ini seharusnya bermanfaat untuk memberikan sesuatu yang bernilai dan sekaligus memberikan sesuatu yang bernilai pula bagi pegawai yaitu kepuasan kerja.

Pada sisi lain, organisasi membutuhkan pegawai yang memiliki kepuasan kerja yang bagus. Dengan pegawai yang memiliki kepuasan kerja yang bagus, organisasi memiliki kesempatan yang besar untuk memberikan kepuasan kepada pemangku kepentingan lainnya. Mengingat bahwa organisasi adalah kumpulan dari anggota yang memiliki tujuan yang sama, maka unsur pegawai sebagai anggota organisasi menjadi unsur yang paling penting. Dengan demikian sebuah organisasi yang memiliki pegawai yang sehat yang memiliki kepuasan kerja yang bagus, akan membentuk sebuah organisasi yang sehat. Dengan pemahaman ini maka kepuasan kerja pegawai seyogianya menjadi perhatian penting dalam mengelola organisasi.

Beberapa manfaat lainnya dari kepuasan kerja pegawai terhadap organisasi antara lain adalah bahwa kepuasan kerja pegawai dapat mengurangi perputaran pegawai, mengurangi kemungkinan mogok, mengurangi keterlambatan masuk kerja dan mengurangi efek negatif lainnya.

Tingkat kepuasan yang rendah atau ketidakpuasan kerja dapat berpengaruh negatif terhadap faktor lainnya. Menurut Batemen/Snell (2015) ketidakpuasan kerja dapat mengakibatkan (1) tingginya perputaran pegawai, (2) tingginya ketidakhadiran kerja, (3) kurangnya rasa memiliki sesama pegawai, (4) tingginya pelanggaran hukum, (5) mogok, (6) pencurian, sabotasi, dan vandalism, (7) mental dan kesehatan jiwa yang buruk, (8) banyak yang dirugikan, (9) pelayanan pelanggan yang buruk, (10) rendahnya produktivitas dan keuntungan. Dengan melihat pengaruh positif dan negatif dari unsur kepuasan kerja yang signifikan bagi pegawai dan organisasi, maka kepuasan kerja ini perlu menjadi perhatian untuk dikelola dan ditingkatkan.

Tingkat kepuasan kerja seorang pegawai dapat diukur dengan membandingkan antara harapan dan persepsinya sendiri terhadap lima unsur kepuasan kerja. Sehubungan dengan itu tingkat kepuasan kerja setiap pegawai dalam suatu organisasi dapat berbeda-beda. Tingkat kepuasan pegawai akan tinggi apabila dia memiliki persepsi atas yang diterimanya lebih besar dari harapannya. Atau apabila pekerjaannya memberikan sesuatu yang memiliki nilai bagi pegawai tersebut. Pada saat yang sama pegawai lain dapat merasa bahwa yang mereka peroleh (persepsi) tidak sesuai dengan nilai yang mereka harapkan.

Pegawai PPSDM yang berjumlah 105 orang yang dapat dikategorikan ke dalam beberapa kelompok, kemungkinan mendapatkan kepuasan kerja yang berbeda. Misalnya kepuasan kerja kelompok pejabat struktural, pelaksana dan fungsional, kemungkinan berbeda karena kompensasi, kesempatan promosi, rekan kerja, supervisi dan jenis pekerjaan yang berbeda. Demikian juga kepuasan kerja kelompok menurut golongan II, golongan III dan golongan IV kemungkinan juga berbeda.

Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: Apakah terdapat gap antara harapan dan persepsi pada faktor kompensasi yang memengaruhi kepuasan kerja pegawai PPSDM? Apakah terdapat gap antara harapan dan persepsi pada faktor promosi yang memengaruhi kepuasan kerja pegawai PPSDM? Apakah terdapat gap antara harapan dan persepsi pada faktor rekan kerja yang memengaruhi kepuasan kerja pegawai PPSDM? Apakah terdapat gap antara harapan dan persepsi pada faktor supervisi yang memengaruhi kepuasan kerja pegawai PPSDM? Apakah terdapat gap antara harapan dan persepsi pada faktor pekerjaan itu sendiri yang memengaruhi kepuasan kerja pegawai PPSDM?

Tujuan Penelitian

Tujuan Penelitian adalah untuk menganalisis gap antara harapan dan ekspektasi pegawai PPSDM-BPPK-Kemenkeu pada masing masing faktor kepuasan kerja yaitu kompensasi, promosi, rekan kerja, supervisi dan pekerjaan itu sendiri.

Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah sebagai bahan pertimbangan bagi pengambilan keputusan untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai PPSDM-BPPK-Kemenkeu. Pengambil keputusan dapat mengetahui faktor-faktor yang masih perlu diperbaiki atau ditingkatkan untuk memperbaiki kepuasan kerja pegawai PPSDM-BPPK-Kemenkeu.

TINJAUAN KEPUSTAKAAN

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menurut Robbins et.al., (2015) adalah perasaan positif terhadap pekerjaannya sebagai hasil dari evaluasi terhadap karakteristik pekerjaan sendiri. Menurut Robbins karyawan yang puas lebih produktif daripada yang karyawan yang tidak puas. Meningkatnya produktivitas pegawai yang memperoleh kepuasan kerja adalah karena pegawai tersebut memperoleh motivasi baru atau energi baru dan bahkan mungkin memperoleh ide baru atau cara baru untuk bekerja lebih efisien.

Menurut Herzberg dalam Winardi (2002), faktor motivator dan faktor higiene yang memisahkan faktor yang berkaitan dengan kepuasan kerja dengan faktor yang berkaitan dengan ketidakpuasan kerja. Faktor prestasi, pengakuan, karakteristik pekerjaan, tanggung jawab dan kemajuan merupakan faktor motivator yang berkaitan dengan kepuasan kerja. Para manajer dapat memotivasi individu dengan memasukkan

faktor motivator ke pekerjaan individu seperti *job enrichment*. Faktor higiene yang berkaitan dengan lingkungan kerja seperti kebijakan organisasi dan administrasi, supervisi, gaji, hubungan personal dan kondisi kerja merupakan faktor yang dikaitkan dengan ketidakpuasan kerja.

Selanjutnya Colquitt et.al. (2015), mengatakan bahwa nilai yang dimiliki oleh seorang pegawai akan menentukan kepuasan kerjanya. Teori persepsi nilai (*Value-percept theory*) mengatakan bahwa kepuasan kerja tergantung kepada persepsi tentang nilai yang diberikan pekerjaan kepada dirinya. Menurut teori persepsi nilai, kepuasan kerja menyeluruh dipengaruhi oleh lima faktor kepuasan yaitu kepuasan atas **kompensasi**, kepuasan atas **promosi**, kepuasan atas **supervisi**, kepuasan atas **rekan kerja** dan kepuasan atas **pekerjaan itu sendiri**.

Kompensasi

Menurut Gary Dessler (2009) kompensasi karyawan adalah semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan dan muncul dari pekerjaan mereka dan mempunyai dua komponen: pembayaran langsung (dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus), dan pembayaran tidak langsung (dalam bentuk tunjangan keuangan seperti asuransi dan uang liburan yang dibayar oleh perusahaan).

Kepuasan kerja dilihat dari gaji atau kompensasi yang dibayar adalah perasaan pegawai tentang kompensasi yang diterima menyangkut kelayakan jumlah yang layak diterima, menjamin kepastian, dan kecukupan untuk pengeluaran normal dan beberapa yang termasuk yang bersifat istimewa. Kepuasan kerja dari aspek gaji yang diterima biasanya didasarkan pada perbandingan antara jumlah yang diharapkan dengan yang benar-benar diterima. Para pegawai secara umum juga membandingkan antara tanggung jawab pekerjaan dan gaji yang diterimanya dengan yang diterima oleh orang lain.

Promosi

Kepuasan kerja dilihat dari sudut promosi merupakan perasaan yang dialami pegawai tentang kebijakan promosi dengan yang dilaksanakan organisasi, termasuk di dalamnya keadilan atas promosi, seringnya promosi dan didasarkan pada kemampuan pegawai. Promosi merupakan kesempatan untuk tumbuh, kompensasi yang lebih baik dan mendapatkan prestise bagi pegawai.

Promosi menurut Ardana, et.all., (2012) ialah suatu proses perubahan dari suatu pekerjaan ke suatu pekerjaan yang lain, pada hierarki wewenang dan tanggung jawab yang lebih tinggi dibandingkan dengan wewenang dan tanggung jawab yang telah dibebankan kepada diri karyawan pada waktu sebelumnya. Beberapa kriteria yang perlu dipertimbangkan dalam promosi jabatan adalah faktor senioritas, kualifikasi Pendidikan, prestasi kerja, dan tingkat loyalitas.

Rekan kerja

Kepuasan Kerja dengan rekan kerja adalah tentang perasaan pegawai terhadap rekan kerjanya. Pegawai mengharapkan rekan kerjanya untuk dapat membantunya menyelesaikan pekerjaannya dan dapat menikmati bekerja di antara para rekan kerjanya. Untuk itu diharapkan mendapatkan rekan kerja yang cerdas, bertanggung jawab, suka membantu, dan menyenangkan. Setiap pegawai mengharapkan dukungan dari rekan kerjanya untuk menyelesaikan pekerjaannya yang kadang kadang berat dan mendapat hambatan.

Kepuasan kerja dengan rekan kerja ini sejalan dengan kebutuhan pertemanan dalam teori Kebutuhan oleh McClelland dalam Robbins (2015), yaitu bahwa

kebutuhan pertemanan adalah bahwa seseorang membutuhkan hubungan pribadi atau persahabatan dengan orang lain. Orang dengan kebutuhan pertemanan lebih suka bekerja sama dalam menyelesaikan tugas. Indikator rekan kerja menurut Haryono Sudriamunawar (2006), adalah Kompetisi yang sehat, Saling menghormati, Bekerja sama menyelesaikan masalah, dan Suasana Kekeluargaan.

Supervisi

Kepuasan kerja yang berhubungan dengan supervisi adalah menyangkut perasaan mereka terhadap atasannya. Dalam hubungan pegawai dengan atasannya termasuk di dalamnya tentang kompetensinya yang dimiliki atasannya, kesopanan dan kemampuan komunikasinya. Sehubungan dengan kompetensi atasan atau supervisor ini, pegawai mengharapkan atasannya dapat membantu pegawai untuk meningkatkan kompetensinya sendiri dan juga membantu dirinya untuk promosi. Menurut Mas'ud F (2004), supervisi mengandung empat indikator kepemimpinan yaitu kepemimpinan yang menyenangkan, kepemimpinan yang adil, kepemimpinan yang mau menjalin hubungan, dan kepemimpinan yang dapat bekerja sama.

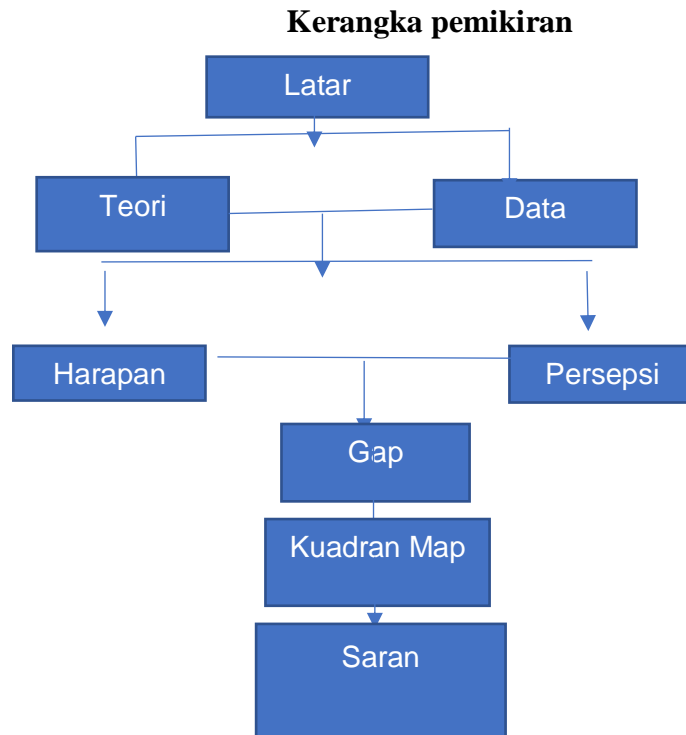
Pekerjaan itu sendiri

Kepuasan atas pekerjaan itu sendiri secara psikologis dapat dilihat dari tiga sisi yaitu apabila pekerjaan itu sendiri berguna (*meaningfulness of work*), pegawai yang bersangkutan dapat mengendalikan *outcomes* dari pekerjaan (*responsibility for outcomes*), dan pengetahuan tentang kualitas pekerjaannya (*knowledge of result*). Menurut Job Characteristics Theory dalam Colquitt et.al., (2015) kegunaan dari suatu pekerjaan dapat dilihat dari lima sisi yaitu variasi, identitas, signifikansi, otonomi, dan umpan balik. Variasi adalah apabila pekerjaan tersebut membutuhkan kegiatan yang bervariasi dengan keterampilan yang berbeda. Identitas adalah pekerjaan tersebut dilakukan sampai selesai dari awal sampai dengan akhir dengan *outcome* yang jelas. Signifikansi adalah bahwa pekerjaan itu sendiri memiliki dampak untuk kehidupan orang lain. Otonomi adalah bahwa pekerjaan itu dilaksanakan dengan tingkat kebebasan dan independensi yang tinggi. Umpan balik adalah pegawai yang melaksanakan pekerjaan mengetahui tingkat kualitas pekerjaannya sendiri.

KERANGKA BERPIKIR

Dengan memperhatikan teori dan hasil penelitian sebelumnya, disusunlah kerangka pemikiran seperti pada Gambar 1:

Gambar 1



METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode survei dengan deskriptif eksplanatif dengan tujuan mendeskripsikan suatu kejadian atau fenomena tertentu. Dalam penelitian ini terdapat enam variabel independen yaitu: Kompensasi, Promosi, Rekan kerja, Supervisi, dan Pekerjaan itu sendiri.

Definisi Operasional

Definisi operasional variabel penelitian ini adalah sebagaimana tampak pada Tabel 1.

Tabel 1
Operasionalisasi Variabel

No	Variabel	Definisi	Item yang ada sesuai dengan teori	Item yang digunakan dalam penelitian	No Item
1	Kompensasi	Faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak	Sistem Distribusi Gaji	Proses penggajian dilakukan secara transparan dan tepat waktu	1
			Besaran Gaji	Gaji sesuai dengan tanggung jawab	2
			Tunjangan	Tunjangan dan penghargaan yang saya terima sesuai sistem dan prestasi saya. (kesehatan, cuti, hari tua dll)	3
2	Promosi	Kenaikan jabatan atau	Formasi	Formasi untuk tempat saya promosi tersedia	4

		pangkat dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi, dan disertai kenaikan gaji, wewenang, dan tanggung jawab.	Prestasi Kerja	Saya menerima penghargaan atas prestasi dan inovasi yang saya berikan	5
			Kreativitas/karsa dan daya cipta	Banyak kesempatan untuk berkontribusi, maju dan berkembang yang diberikan sesuai kemampuan saya	6
3	Rekan kerja	Sekumpulan individu yang bekerjasama dengan mekanisme dan aturan kerja yang jelas untuk mencapai tujuan bersama	Kerjasama antar rekan satu unit dan unit lain	Saya bekerja sama dengan rekan satu unit dan unit lain	7
			Pengakuan partisipasi	Saya merasakan pengakuan keterlibatan saya dalam tim kerja.	8
			Metode penyelesaian konflik	Metode penyelesaian konflik yang dilakukan oleh Lembaga cukup baik	9
			Kesempatan memberi usulan	Saya selalu diberi kesempatan untuk memberi usulan dalam tim.	10
				Saya dan rekan-rekan satu tim terlatih dan bekerja keras untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.	11
Saya dapat berkomunikasi dengan rekan kerja dengan baik dan lancar dan mereka memotivasi saya untuk berkembang.	12				
4	Supervisi	Orang yang melakukan pengawasan atas	Koreksi	Atasan saya memberikan masukan untuk memperbaiki pekerjaan saya.	13

		aktivitas yang dilakukan oleh karyawan sesuai dengan proses pekerjaan yang seharusnya.	Kepedulian dan Adil	Atasan saya selalu berkomunikasi dengan baik dengan saya dan memberikan solusi untuk menyelesaikan masalah.	14	
				Saya mendapat perlakuan yang adil dan sikap menghargai dari atasan	15	
				Adanya sistem penilaian prestasi kerja yang adil	16	
			Masukan, bantuan, dan penilaian	Atasan mendengarkan ide, saran dan keluhan saya dengan baik	17	
				Atasan saya memberikan pujian dan umpan balik dan dukungan untuk memotivasi saya dalam bekerja.	18	
				Saya memperoleh laporan kemajuan perkembangan kinerja saya.	19	
			Kesempatan mengembangkan karier	Atasan memberikan kesempatan bagi saya untuk mengembangkan karier diorganisasi	20	
5	Pekerjaan itu sendiri		Suatu aktivitas yang dilakukan untuk memastikan bahwa suatu proses pekerjaan sesuai dengan yang seharusnya	Kondisi Fisik Kerja	Lingkungan fisik (suhu, pencahayaan, kebersihan, suara, kerapian, tata warna) pada area kerja saya baik dan mendukung saya bekerja dengan baik.	21
					Tersedianya dukungan fasilitas di tempat kerja (ruangan, komputer, mesin cetak, dll.	22
				Area kerja saya aman dan jarang terjadi kecelakaan	23	
		Kejelasan Job description		Tugas dan tanggung jawab setiap pegawai cukup jelas	24	
		Beban Kerja		Saya memperoleh beban kerja sesuai dengan porsi dan kemampuan	25	

			Kebebasan dalam menyelesaikan pekerjaan	Saya dapat memanfaatkan kemampuan dan keahlian dalam menyelesaikan pekerjaan	26
				Saya diberi otoritas untuk membuat keputusan dalam pekerjaan	27
			Kejelasan prosedur pekerjaan	Pola kebijakan aturan kerja atau prosedur kerja yang ditetapkan sangat jelas.	28
			Feedback hasil pekerjaan	Saya mendapat umpan balik hasil pekerjaan saya.	29

Tahapan penelitian

Tahapan penelitian meliputi: Identifikasi Responden, Penyebaran dan Pengumpulan Kuesioner, Pengujian Data Kuesioner, Pengolahan Data, dan Analisis dan kesimpulan.

Pengujian data kuesioner yang akan dilakukan terdiri dari pengujian kualitas data atau (*Goodness of data*) terdiri dari uji validitas dan uji reliabilitas.

Uji Validitas

Dalam menguji validitas digunakan dengan cara menghitung korelasi antara masing-masing pernyataan dalam kuesioner dengan skor total dengan menggunakan rumus teknik korelasi product moment (persamaan Pearson), yaitu:

$$r = \frac{N(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{[N\sum X^2 - (\sum X)^2][N\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

r = angka korelasi

X_{ij} = skor pernyataan j dan responden i

Y_i = skor total responden i

N = jumlah responden

Uji validitas yang digunakan adalah validitas item yang ditunjukkan dengan adanya korelasi atau dukungan terhadap skor total.

Uji Reliabilitas

Dalam menguji reliabilitas digunakan rumus:

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum s_j^2}{s_x^2} \right]$$

α = koefisien keandalan

Σs_j² = jumlah varians item,

J = 1,2,3...k

k = mean kuadrant antara subjek

s_x² = varians total.

Pengolahan Data

Data yang sudah diperoleh dari penyebaran kuesioner atau yang diterima kembali diolah dengan menggunakan software pengolahan data tersebut meliputi sebagai berikut: Perhitungan Profil Pegawai, Pengukuran Kepuasan Kerja, Pengukuran Gap, dan Analisis Peta Kuadran.

Mencari Tingkat Kesesuaian

Kriteria penilaian tingkat kesesuaian kepuasan kerja pegawai menggunakan kriteria Supranto, (2006) sebagai berikut:

- 1). Tingkat kesesuaian Kepuasan kerja pegawai $> 100\%$, berarti organisasi memberikan kepuasan kerja yang melebihi apa yang dianggap penting oleh pegawai atau pelayanan sangat memuaskan
- 2). Tingkat kesesuaian kepuasan kerja pegawai $= 100\%$, berarti organisasi memberikan kepuasan kerja yang memenuhi apa yang dianggap penting oleh pegawai atau pelayanan telah memuaskan
- 3). Tingkat kesesuaian kepuasan kerja pegawai $< 100\%$ berarti organisasi memberikan kepuasan kerja yang kurang/tidak memenuhi apa yang dianggap penting oleh pegawai atau pelayanan belum memuaskan.

Dalam tingkat kesesuaian $< 100\%$ dapat dijelaskan lagi sebagai berikut :

- 0 – 32 % à pegawai Sangat Tidak Puas
- 33 – 65% à pegawai Tidak Puas
- 66 – 99% à pegawai Kurang Puas

Rumus yang digunakan untuk menghitung tingkat kesesuaian adalah:

$$Tki = \frac{\sum Xi}{\sum Yi} \times 100\%$$

Dimana:

Tki	= Tingkat kesesuaian responden/pelanggan
$\sum Xi$	= Skor penilaian kinerja
$\sum Yi$	= Skor penilaian harapan responden

Analisis kesesuaian dilakukan dengan urutan yaitu menghitung tingkat kesesuaian terlebih dahulu, kemudian dilanjutkan dengan menghitung nilai rata-rata harapan dan persepsi untuk masing-masing pernyataan (faktor). Faktor-faktor tersebut diperingkatkan kemudian dikelompokkan menjadi empat bagian kuadran dalam diagram kartesius.

Diagram Kartesius

Setelah tingkat kesesuaian diukur, selanjutnya peneliti menganalisis lebih lanjut dengan memasukkan hasil yang diperoleh ke dalam diagram kartesius. Diagram kartesius adalah suatu bangun yang terdiri dari atas empat bagian yang dibatasi oleh dua buah garis yang berpotongan tegak lurus pada titik (X, Y). Garis X merupakan rata-rata tingkat pelaksanaan atau kepuasan kerja pegawai PPSDM atas seluruh faktor atau atribut. Garis Y adalah rata-rata dari skor rata-rata tingkat kepentingan atau harapan seluruh faktor yang memengaruhi kepuasan kerja pegawai PPSDM .

Langkah pertama yang dilakukan oleh peneliti menganalisis kuadran dalam diagram kartesius adalah menghitung rata-rata penilaian kepentingan/harapan dan persepsi untuk setiap atribut/pernyataan dengan rumus :

$$\bar{X}_i = \frac{\sum_{i=1}^k X_i}{n}$$

$$\bar{Y}_i = \frac{\sum_{i=1}^k Y_i}{n}$$

Dimana:

\bar{X}_i = Nilai rata-rata kinerja atribut/pernyataan
 \bar{Y}_i = Nilai rata-rata kepentingan atribut/pernyataan
n = Jumlah atribut/pernyataan

Langkah selanjutnya adalah menghitung rata-rata tingkat kepentingan/harapan dan persepsi untuk keseluruhan atribut/pernyataan dengan rumus :

$$\bar{\bar{X}}_i = \frac{\sum_{i=1}^k \bar{X}_i}{n}$$

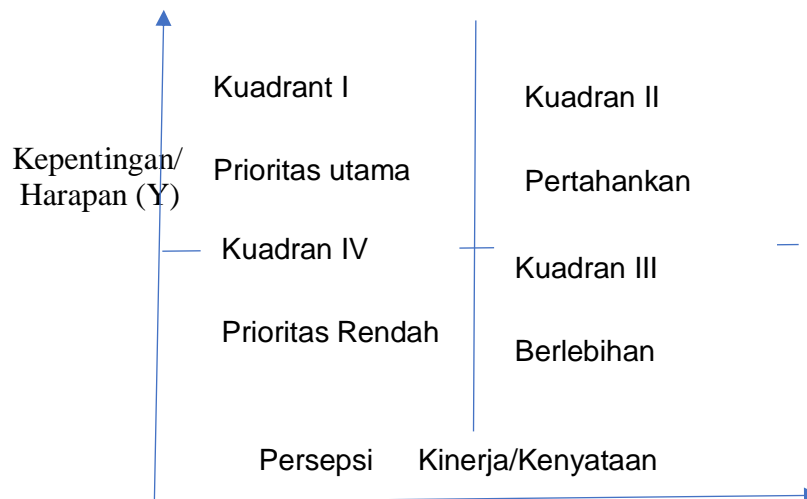
$$\bar{\bar{Y}}_i = \frac{\sum_{i=1}^k \bar{Y}_i}{n}$$

Dimana :

$\bar{\bar{X}}_i$ = Nilai rata-rata kinerja atribut/pernyataan
 $\bar{\bar{Y}}_i$ = Nilai rata-rata kepentingan atribut/pernyataan
n = Jumlah atribut/pernyataan

Nilai $\bar{\bar{X}}$ ini memotong tegak lurus pada sumbu horisontal, yakni sumbu yang mencerminkan atribut/pernyataan persepsi (X) sedangkan nilai $\bar{\bar{Y}}$ memotong tegak lurus pada sumbu vertikal, yakni sumbu yang mencerminkan atribut/pernyataan kepentingan/harapan, setelah diperoleh bobot kinerja dan kepentingan atribut/pernyataan serta nilai rata-rata persepsi dan kepentingan atribut/pernyataan, kemudian nilai-nilai tersebut diplotkan ke dalam diagram kartesius seperti yang ditunjukkan pada Gambar 2.

Gambar 2.
Diagram Kartesius



**Menurut Supranto (2006) diagram ini terdiri atas empat kuadran yaitu:
Kuadran I (Prioritas Utama)**

Kuadran I memuat atribut/ Pernyataan yang dianggap penting oleh pegawai namun atribut/ pernyataan tersebut belum sesuai dengan harapan pegawai. Tingkat kinerja dari atribut/ pernyataan tersebut lebih rendah daripada tingkat harapan pegawai terhadap atribut/ pernyataan tersebut. Atribut/ pernyataan yang terdapat dalam kuadran ini menjadi prioritas untuk ditingkatkan kinerjanya supaya kepuasan kerja pegawai dapat memuaskan.

Kuadran II (Pertahankan Prestasi)

Atribut/ pernyataan ini memiliki tingkat harapan yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa atribut/ pernyataan tersebut penting untuk kepuasan kerja pegawai. Atribut/ pernyataan dalam kuadran II ini wajib dipertahankan untuk waktu yang akan datang karena dianggap sangat penting/ diharapkan dan hasilnya sangat memuaskan.

Kuadran III (Prioritas Rendah)

Atribut/ pernyataan yang terdapat dalam kuadran ini dianggap kurang penting oleh pegawai dan pada kenyataannya persepsi pegawai tidak terlalu istimewa/ biasa saja. Maksudnya atribut/ pernyataan yang terdapat dalam kuadran ini memiliki tingkat harapan yang rendah dan persepsi pegawai juga rendah. Perbaikan terhadap atribut/ pernyataan yang masuk dalam kuadran ini perlu dipertimbangkan kembali dengan melihat atribut/ pernyataan yang mempunyai pengaruh terhadap manfaat yang dirasakan oleh pegawai itu besar atau kecil dan juga untuk mencegah atribut/ pernyataan tersebut bergeser ke kuadran I.

Kuadran IV (Berlebihan)

Pada Kuadran IV ini atribut/ pernyataan ini memiliki tingkat harapan rendah menurut pegawai, akan tetapi pegawai memiliki persepsi yang baik, sehingga dianggap berlebihan oleh pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa atribut/ pernyataan yang memengaruhi kepuasan kerja pegawai dinilai berlebihan dalam pelaksanaannya. Kondisi ini disebabkan pegawai menganggap tidak terlalu penting/ kurang diharapkan terhadap adanya atribut/ pernyataan tersebut, akan tetapi pelaksanaannya dilakukan dengan baik sekali.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perhitungan Profil Pegawai

Jumlah pegawai PPSDM yang menjadi objek penelitian adalah seluruh pegawai PPSDM sebanyak 105 orang, atau penelitian dilakukan dengan metode sensus. Kuesioner dibagikan dan diisi oleh responden melalui google form. Dari 105 orang responden yang, jumlah yang mengisi kuesioner adalah sejumlah 94 orang atau 89,52%. Berikut ini digambarkan profil dari responden menurut jabatan.

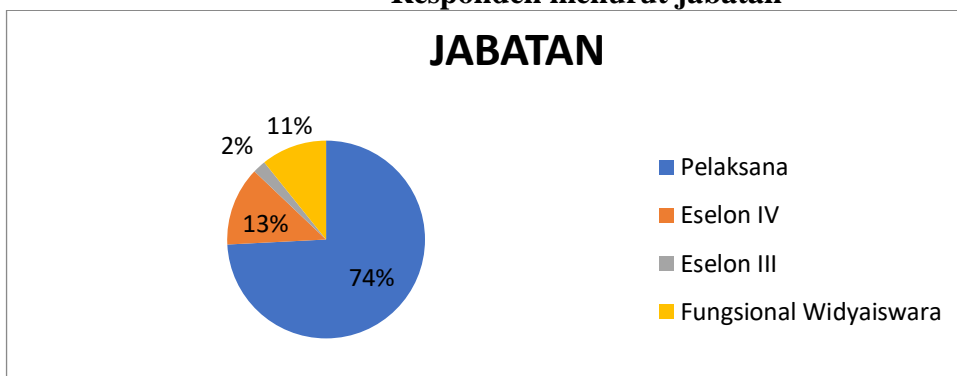
Proporsi responden menurut jenis jabatan paling banyak adalah jabatan pelaksana. Responden menurut jabatan digambarkan pada Gambar 3.

Gambar 3.

Pelaksana	Persepsi	Harapan	Gap	Rata-rata
Kompensasi1	4,1449	4,3043	-0,159	-0,169
Kompensasi2	4,1884	4,3623	-0,174	
Kompensasi3	4,1594	4,3333	-0,174	
Promisi1	3,5797	3,7246	-0,145	-0,210
Promisi2	3,8116	4,0870	-0,275	
Rekan1	4,3623	4,3478	0,015	-0,027
Rekan2	4,1884	4,1739	0,015	
Rekan3	4,3478	4,2609	0,087	
Rekan4	4,2899	4,2174	0,073	
Rekan5	4,2319	4,2754	-0,043	
Rekan6	4,1449	4,3333	-0,188	
Rekan7	4,1739	4,3188	-0,145	
Supervisi1	4,058	4,3188	-0,261	-0,163
Supervisi2	4,1449	4,3768	-0,232	
Supervisi3	4,1594	4,3768	-0,217	
Supervisi4	4,1304	4,3913	-0,261	
Supervisi5	4,1884	4,3333	-0,145	
Supervisi6	4,1159	4,0725	0,043	
Supervisi7	3,8551	4,0290	-0,174	
Supervisi8	4,2754	4,3333	-0,058	
Pekerjaan1	3,7681	4,1594	-0,391	-0,240
Pekerjaan2	4,058	4,2754	-0,217	
Pekerjaan3	4,3043	4,3623	-0,058	
Pekerjaan4	3,9855	4,2754	-0,290	
Pekerjaan5	3,8986	4,2464	-0,348	
Pekerjaan6	4,1304	4,2899	-0,160	
Pekerjaan7	4	4,1739	-0,174	
Pekerjaan8	3,971	4,2609	-0,290	
Pekerjaan9	4,0435	4,2754	-0,232	

Eselon 4	Persepsi	Harapan	Gap	Rata-rata
Kompen1	4,3333	4,4167	-0,083	-0,083
Kompen2	4,3333	4,3333	0,000	
Kompen3	4,1667	4,3333	-0,167	
Promisi1	4,25	4,2500	0,000	0,000
Promisi2	4,4167	4,4167	0,000	
Rekan1	4,4167	4,5000	-0,083	0,000
Rekan2	4,4167	4,2500	0,167	
Rekan3	4,5	4,4167	0,083	
Rekan4	4,5	4,3333	0,167	
Rekan5	4,3333	4,4167	-0,083	
Rekan6	4,3333	4,4167	-0,083	
Rekan7	4,1667	4,3333	-0,167	
Supervisi1	4,3333	4,4167	-0,083	-0,042
Supervisi2	4,3333	4,4167	-0,083	
Supervisi3	4,25	4,4167	-0,167	
Supervisi4	4,25	4,4167	-0,167	
Supervisi5	4,1667	4,4167	-0,250	
Supervisi6	4,25	4,1667	0,083	
Supervisi7	4,4167	4,1667	0,250	
Supervisi8	4,4167	4,3333	0,083	
Pekerjaan1	4	4,2500	-0,250	-0,148
Pekerjaan2	4,0833	4,3333	-0,250	
Pekerjaan3	4,4167	4,4167	0,000	
Pekerjaan4	4,25	4,4167	-0,167	
Pekerjaan5	4,1667	4,4167	-0,250	
Pekerjaan6	4,25	4,4167	-0,167	
Pekerjaan7	4,25	4,2500	0,000	
Pekerjaan8	4,3333	4,4167	-0,083	
Pekerjaan9	4,25	4,4167	-0,167	

Responden menurut jabatan



Uji Validitas dan Reliabilitas.

Kuesioner yang disusun berdasarkan teori terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan reliabilitas terhadap 30 sampel. Dari hasil uji validitas terhadap 30 butir pertanyaan, semua pertanyaan valid.

Uji Validitas dan reliabilitas kuesioner harapan

Data kuesioner dengan $N=30$, $DF=N-2=30-2=28$.

R tabel untuk tingkat signifikansi $0,05 = 0,3061$

Nilai Cronbach's Alpha on Standardized Items adalah **0,965** menunjukkan nilai reliabilitas keseluruhan item. Semakin besar, semakin reliabel.

Uji Validitas dan reliabilitas kuesioner persepsi

Data kuesioner dengan $N=30$.

R tabel untuk tingkat signifikansi $0,05 = 0,3061$

Nilai Cronbach's Alpha on Standardized Items adalah **0,977** menunjukkan nilai reliabilitas keseluruhan item. Semakin besar, semakin reliabel.

Analisis Gap

Gap kepuasan kerja pegawai PPSDM menurut jenis jabatan disajikan pada Tabel 2

Tabel 2. Gap kepuasan menurut Jenis jabatan

Eselon 3	Persepsi	Harapan	Gap	Rata-rata	Wi	Persepsi	Harapan	Gap	Rata-rata
Kompensasi1	4,5	4,5000	0,000	-0,333	Kompen1	3,5	4,0000	-0,500	0,500
Kompensasi2	4	4,5000	-0,500		Kompen2	3,5	4,0000	-0,500	
Kompensasi3	4	4,5000	-0,500		Kompen3	3,2	3,7000	-0,500	
Promisi1	4	4,5000	-0,500	-0,500	Promisi1	3,1	3,3000	-0,200	-
Promisi2	4	4,5000	-0,500		Promisi2	3,2	3,6000	-0,400	
Rekan1	4,5	4,5000	0,000	0,286	Rekan1	3,6	3,9000	-0,300	-
Rekan2	4,5	4,0000	0,500		Rekan2	3,5	3,6000	-0,100	
Rekan3	4,5	4,0000	0,500		Rekan3	3,7	3,5000	0,200	
Rekan4	4,5	4,0000	0,500		Rekan4	3,4	3,7000	-0,300	
Rekan5	4,5	4,0000	0,500		Rekan5	3,6	3,7000	-0,100	

Rekan6	4,5	4,5000	0,000	0,125	Rekan6	3,7	3,9000	-0,200	-0,400
Rekan7	4,5	4,5000	0,000		Rekan7	3,5	3,6000	-0,100	
Supervisi1	4,5	4,0000	0,500		Supervisi1	3	3,5000	-0,500	
Supervisi2	4,5	4,5000	0,000		Supervisi2	3,1	3,8000	-0,700	
Supervisi3	4,5	4,5000	0,000		Supervisi3	3,2	3,8000	-0,600	
Supervisi4	4,5	4,5000	0,000		Supervisi4	3,2	3,5000	-0,300	
Supervisi5	4,5	4,0000	0,500		Supervisi5	3,1	3,3000	-0,200	
Supervisi6	4,5	4,0000	0,500		Supervisi6	3,1	3,1000	0,000	
Supervisi7	4	4,5000	-0,500		Supervisi7	2,9	3,4000	-0,500	
Supervisi8	4,5	4,5000	0,000		Supervisi8	3	3,4000	-0,400	
Pekerjaan1	4	4,0000	0,000	0,111	Pekerjaan1	3,4	3,4000	0,000	-0,411
Pekerjaan2	4,5	4,0000	0,500		Pekerjaan2	3,1	3,8000	-0,700	
Pekerjaan3	4	4,0000	0,000		Pekerjaan3	3,6	3,9000	-0,300	
Pekerjaan4	4,5	4,5000	0,000		Pekerjaan4	2,9	3,6000	-0,700	
Pekerjaan5	4,5	4,5000	0,000		Pekerjaan5	3	3,4000	-0,400	
Pekerjaan6	4,5	4,5000	0,000		Pekerjaan6	3,1	3,7000	-0,600	
Pekerjaan7	4,5	4,5000	0,000		Pekerjaan7	3	3,5000	-0,500	
Pekerjaan8	4,5	4,5000	0,000		Pekerjaan8	2,6	2,9000	-0,300	
Pekerjaan9	4,5	4,0000	0,500		Pekerjaan9	3,2	3,4000	-0,200	

Perbandingan Gap tingkat kepuasan kerja menurut jenis jabatan disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3
Gap Tingkat Kepuasan per jenis jabatan

No	Atribut Kepuasan Kerja	Gap rata-rata				Keterangan
		Kepuasan Kerja PerJabatan				
		Pelaksana	Eselon IV	Eselon III	Widyaiswara	
1	Kompensasi	-0,169	-0,083	-0,333	-0,500	
2	Promosi	-0,210	0	-0,500	-0,300	
3	Rekan Kerja	-0,027	0	+0,286	-0,125	
4	Supervisi	-0,163	-0,042	+0,125	-0,400	
5	Pekerjaan itu sendiri	-0,240	-0,148	+0,111	-0,411	
Rata-rata		-0,162	-0,091	-0,062	-0,347	

Dari Tabel 3 dapat dilihat bahwa semua jabatan memiliki gap tingkat kepuasan rata-rata yang minus. Gap tingkat kepuasan rata-rata yang paling tinggi adalah pada jabatan Widyaiswara yaitu sebesar -0,347. Sedangkan gap tingkat kepuasan yang paling rendah adalah pada jabatan eselon 3. Atribut yang menyumbang gap tingkat kepuasan rata-rata Widyaiswara adalah kompensasi, pekerjaan itu sendiri, supervisi dan promosi. Walaupun gap tingkat kepuasan rata-rata eselon 3 relatif kecil, namun jabatan ini memiliki atribut tingkat kepuasan yang relatif rendah pada promosi yaitu -0,500 dan atribut kompensasi yaitu -0,333. Namun demikian jabatan eselon 3

memiliki tiga atribut yang memuaskan yaitu atribut rekan kerja, supervisi dan pekerjaan itu sendiri.

Hasil analisis data keseluruhan menghasilkan tingkat kesesuaian yang disajikan pada Tabel 4. Dari Tabel 4 dapat dijelaskan sebagai berikut:

Terdapat 4 item yang tingkat kesesuaian kepuasan kerja pegawai yang lebih besar dari 100%, yang memberikan kepuasan kerja yang melebihi apa yang dianggap penting oleh pegawai atau pelayanan sangat memuaskan. Keempat item tersebut adalah pada item rekan kerja 2 yaitu merasakan pengakuan keterlibatan pegawai dalam tim kerja, item rekan kerja 3 yaitu adanya metode penyelesaian konflik oleh lembaga dan item 4 rekan kerja yaitu adanya kesempatan memberikan usulan, dan item supervisi 6 yaitu atasan memberikan pujian dan umpan balik dan dukungan dalam bekerja.

Tabel 4.
Tingkat Kesesuaian

No.	ITEM	BOBOT HARA PAN	BOBOT PERS EPSI	MEAN HARA PAN	MEAN PERS EPSI	GAP	Tingkat Kesesuaian (Mean Persepsi/ Mean Harapan) x100%	Rerata
1	kompensas	399	382	4,29	4,11	-	95,74%	95,41%
2	kompensas	402	384	4,32	4,13	-	95,52%	
3	kompensas	397	377	4,27	4,05	-	94,96%	
4	promosi1	350	337	3,76	3,62	-	96,29%	94,99%
5	promosi2	380	356	4,09	3,83	-	93,68%	
6	rekan1	402	399	4,32	4,29	-	99,25%	96,09%
7	rekan2	383	386	4,12	4,15	0,03	100,78%	
8	rekan3	390	400	4,19	4,30	0,11	102,56%	
9	rekan4	388	393	4,17	4,23	0,05	101,29%	
10	rekan5	393	389	4,23	4,18	-	98,98%	
11	rekan6	400	384	4,30	4,13	-	96,00%	
12	rekan7	395	382	4,25	4,11	-	96,71%	
13	supervisi1	394	371	4,24	3,99	-	94,16%	96,09%
14	supervisi2	402	378	4,32	4,06	-	94,03%	
15	supervisi3	402	379	4,32	4,08	-	94,28%	
16	supervisi4	400	377	4,30	4,05	-	94,25%	
17	supervisi5	393	379	4,23	4,08	-	96,44%	
18	supervisi6	370	375	3,98	4,03	0,05	101,35%	
19	supervisi7	371	356	3,99	3,83	-	95,96%	
20	supervisi8	394	387	4,24	4,16	-	98,22%	
21	pekerjaan1	380	350	4,09	3,76	-	92,11%	94,28%
22	pekerjaan2	393	369	4,23	3,97	-	93,89%	
23	pekerjaan3	401	394	4,31	4,24	-	98,25%	
24	pekerjaan4	393	364	4,23	3,91	-	92,62%	
25	pekerjaan5	389	358	4,18	3,85	-	92,03%	
26	pekerjaan6	395	376	4,25	4,04	-	95,19%	
27	pekerjaan7	383	366	4,12	3,94	-	95,56%	
28	pekerjaan8	385	361	4,14	3,88	-	93,77%	
29	pekerjaan9	390	371	4,19	3,99	-	95,13%	

Terdapat 25 item lainnya yang tingkat kesesuaian kepuasan kerja pegawai yang lebih kecil dari 100%. Artinya organisasi memberikan kepuasan kerja yang kurang memenuhi apa yang dianggap penting oleh pegawai atau pelayanan belum memuaskan. Tingkat kesesuaian di bawah 100% ini masuk dalam kategori antara 66-99% yaitu pegawai kurang puas. Dari 25 item tersebut item yang tingkat kesesuaian yang paling kecil adalah pada item kuesioner 5 yaitu beban kerja tidak sesuai dengan porsi dan kemampuan dengan nilai 92,03%.

Item yang memiliki Gap tertinggi (di atas -0,25) adalah item Pekerjaan 5 (beban kerja sesuai porsi dan kemampuan) dengan Gap -0,33, pekerjaan 1 (lingkungan fisik) dengan Gap -32, promosi 2 (penghargaan atas prestasi kerja) dengan Gap -0,26, supervisi 2 (atasan memberikan solusi) dengan Gap -0,26, pekerjaan 2 (dukungan fasilitas di tempat kerja) dengan Gap -0,26, pekerjaan 8 (kejelasan pola kerja) dengan Gap -0,26, supervisi 1 (atasan memberikan masukan) Gap -0,25, supervisi 3 (atasan adil dan menghargai) dengan Gap -0,25, supervisi 4 (adil menilai prestasi kerja) dengan Gap -0,25. Dilihat dari 9 item ini yang yang paling bermasalah dalam kepuasan kerja pegawai adalah pada faktor pekerjaan itu sendiri, promosi, dan faktor supervisi.

Secara rerata tingkat kesesuaian per faktor yang memengaruhi kepuasan kerja disajikan pada Tabel 5. Tingkat kepuasan pegawai PPSDM adalah 96,03% atau masuk dalam golongan di antara 66%-99% atau masuk dalam kategori kurang puas.

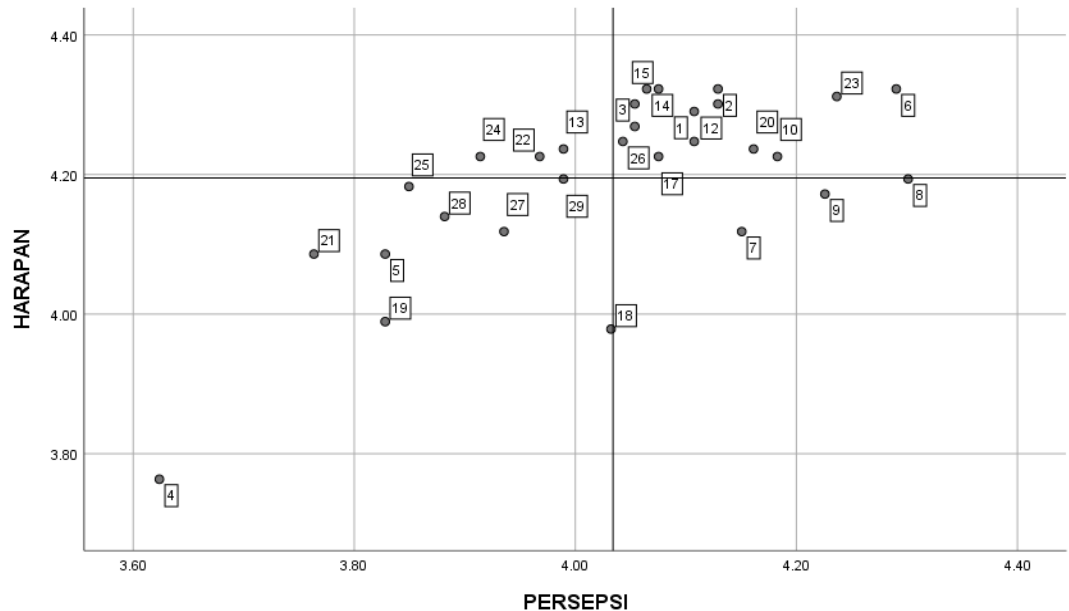
Tabel 5.
Peringkat Rerata Tingkat Kesesuaian

No	Faktor	Rerata dalam %	Keterangan
1	Rekan Kerja	99,37	
2	Supervisi	96,09	
3	Kompensasi	95,41	
4	Promosi	94,99	
5	Pekerjaan itu sendiri	94,28	
Tingkat kepuasan kerja rata-rata pegawai PPSDM		96,03	

Analisis Peta Kuadran

Setelah tingkat kesesuaian diukur, tahap selanjutnya adalah menganalisis lebih lanjut dengan memasukkan hasil yang diperoleh ke dalam diagram kartesius. Diagram kartesius adalah suatu bangun yang terdiri dari atas empat bagian yang dibatasi oleh dua buah garis yang berpotongan tegak lurus pada titik (X, Y). Garis X merupakan rata-rata tingkat pelaksanaan atau kepuasan kerja pegawai PPSDM atas seluruh faktor atau atribut. Garis Y adalah rata-rata dari skor rata-rata tingkat kepentingan atau harapan seluruh faktor yang memengaruhi kepuasan kerja pegawai PPSDM. Diagram Kartesius disajikan pada gambar 3.

Gambar 3.
Diagram Kartesius



Penjelasan:

Peta Kuadran I (Prioritas Utama)

Atribut kepuasan kerja pegawai PPSDM yang berada pada kuadran ini adalah atribut 13, 22, 24, dan 25. Atribut 13 berarti masukan dari atasan untuk memperbaiki kinerja masih kurang. Atribut 22 adalah belum tersedianya dukungan fasilitas di tempat kerja (ruangan, komputer, mesin cetak, dll). Atribut 24 adalah Prosedur kerja di lapangan belum cukup jelas, dan atribut 25 adalah pegawai memperoleh beban kerja yang belum sesuai dengan porsi dan kemampuan.

Ketidakpuasan kerja pada atribut fasilitas di tempat kerja, prosedur kerja yang belum jelas dan beban kerja yang belum sesuai dengan porsi dan kemampuan merupakan tanggung jawab dari atasan dalam bidang supervisi. Dengan kata lain ketidakpuasan pegawai pada ketiga atribut tersebut disebabkan lemahnya peran supervisi. Pernyataan ini didukung oleh kelemahan atribut supervisi yang menunjukkan masih lemahnya peranan atasan untuk memberikan masukan dalam memperbaiki kinerja bawahan.

Atribut yang masuk pada Kuadran I ini memuat atribut/ Pernyataan yang dianggap penting oleh pegawai namun atribut/ pernyataan tersebut belum sesuai dengan harapan pegawai. Tingkat kinerja dari atribut/ pernyataan tersebut lebih rendah daripada tingkat harapan pegawai terhadap atribut/ pernyataan tersebut. Atribut/ pernyataan yang terdapat dalam kuadran ini menjadi prioritas untuk ditingkatkan kinerjanya supaya kepuasan kerja pegawai dapat memuaskan.

Peta Kuadran II (Pertahankan Prestasi)

Atribut kepuasan kerja yang masuk dalam kuadran II ini adalah atribut nomor 1,2,3,6,10,12,15, 20,23, dan 26.

Atribut 1,2, dan 3 adalah atribut kompensasi. yaitu sistem distribusi gaji, besaran gaji dan tunjangan sudah memuaskan. Atribut 6 adalah diperhitungkannya

aspek kreativitas dan daya cipta pegawai dalam promosi. Atribut 10,12 dan adalah kesempatan untuk memberikan usulan kepada rekan-rekan memuaskan. Atribut 15 adalah adanya kepedulian dan keadilan dari atasan. Atribut 20 adalah atribut kesempatan untuk mengembangkan karir oleh atasan. Atribut 23 adalah kondisi fisik kerja yang aman dan jarang terjadi kecelakaan. dan atribut 26 adalah atribut untuk kesempatan pegawai untuk memanfaatkan kemampuan dan keahlian menyelesaikan pekerjaan.

Atribut yang masuk pada kuadran II ini memiliki tingkat harapan yang tinggi dan persepsi yang tinggi juga. Hal ini menunjukkan bahwa atribut/ Pernyataan tersebut penting untuk kepuasan kerja pegawai. Atribut/ Pernyataan dalam kuadran II ini wajib dipertahankan untuk waktu yang akan datang karena dianggap sangat penting/diharapkan dan hasilnya sangat memuaskan.

Peta Kuadran III (Berlebihan)

Atribut yang masuk dalam kuadran ini adalah atribut 7, 8 dan 9 yaitu atribut kerja sama antar rekan kerja, pengakuan partisipasi, dan adanya metode penyelesaian konflik dalam tim. Atribut 17 dan 18 adalah atribut untuk atasan yang mau mendengarkan masukan dan memberikan pujian ke pegawai.

Atribut yang masuk pada Kuadran III ini memiliki tingkat harapan rendah menurut pegawai, akan tetapi pegawai memiliki persepsi yang baik, sehingga dianggap berlebihan oleh pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa atribut/ Pernyataan yang memengaruhi kepuasan kerja pegawai dinilai berlebihan dalam pelaksanaannya. Kondisi ini disebabkan pegawai menganggap tidak terlalu penting/kurang diharapkan terhadap adanya atribut/ Pernyataan tersebut, akan tetapi pelaksanaannya dilakukan dengan baik sekali.

Peta Kuadran IV (Prioritas Rendah)

Atribut yang masuk pada kuadran IV ini adalah atribut 4,5,19,21,27,28, dan 29. Atribut 4 dan 5 adalah atribut formasi dan prestasi kerja untuk promosi. Atribut 19 adalah atribut masukan, bantuan dan penilaian dari atasan atau supervisi. Atribut 21 adalah atribut untuk kondisi fisik kerja atau lingkungan fisik kerja. Atribut 27,28 dan 29 adalah atribut kebebasan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan, kejelasan prosedur dan adanya *feedback* hasil pekerjaan.

Atribut yang masuk pada kuadran IV ini dianggap kurang penting oleh pegawai dan pada kenyataannya persepsi pegawai tidak terlalu istimewa/biasa saja. Maksudnya atribut/ Pernyataan yang terdapat dalam kuadran ini memiliki tingkat harapan yang rendah dan persepsi pegawai juga rendah. Perbaikan terhadap atribut/ Pernyataan yang masuk dalam kuadran ini perlu dipertimbangkan kembali dengan melihat atribut/ Pernyataan yang mempunyai pengaruh terhadap manfaat yang dirasakan oleh pegawai itu besar atau kecil dan juga untuk mencegah atribut/ Pernyataan tersebut bergeser ke kuadran I.

SIMPULAN DAN SARAN

SIMPULAN

Tingkat kepuasan kerja pegawai PPSDM secara keseluruhan masuk dalam kategori kurang puas yaitu pada nilai 96,03% atau berada pada kategori (66% sampai dengan 99%). Kriteria tingkat kesesuaian kepuasan kerja pegawai yang dipakai adalah 100%.

1. Faktor kompensasi relatif sudah memberikan kepuasan kepada pegawai. Faktor ini merupakan faktor penting bagi pegawai dan menurut persepsi pegawai sudah relatif memuaskan.
2. Faktor promosi relatif kurang memuaskan pegawai dengan tingkat kesesuaian 94,99%. Namun promosi ini merupakan faktor dengan prioritas rendah bagi pegawai PPSDM.
3. Faktor rekan kerja dengan tingkat kesesuaian 99,37% merupakan faktor yang paling tinggi yang menunjang kepuasan kerja pegawai. Pegawai menganggap rekan kerja penting dan persepsi terhadap rekan kerja memuaskan.
4. Faktor atasan atau supervisi mendapat nilai 96,09%. Pegawai menganggap faktor atasan atau supervisi penting dan persepsi pegawai relatif kurang memuaskan.
5. Faktor pekerjaan itu sendiri dengan rerata kesesuaian 94,28% menjadi faktor yang paling rendah dalam menunjang kepuasan pegawai PPSDM.
6. Gap kepuasan kerja pegawai menurut jabatan yang terbesar terdapat pada jabatan Widyaiswara sebesar -0,347 dan pelaksana sebesar -0,162. Gap kepuasan kerja Widyaiswara terdapat pada kelima atribut kepuasan kerja. Gap kepuasan kerja pada eselon 4 dan eselon 3 secara rata-rata tidak signifikan. Meskipun demikian terdapat gap kepuasan kerja eselon 3 yang signifikan pada dua atribut yaitu pada atribut kompensasi dan promosi.

SARAN:

1. Agar PPSDM melakukan perbaikan terhadap pekerjaan itu sendiri yaitu meningkatkan dukungan fasilitas kerja, memperbaiki prosedur kerja dan menyeimbangkan beban kerja dengan kapasitas pegawai. Peran supervisi dari atasan langsung untuk melakukan perbaikan pada pekerjaan itu sendiri sangat penting. Sehubungan dengan itu PPSDM agar meningkatkan kualitas supervisi atasan langsung melalui pelatihan dan pembimbingan dari atasan langsung supervisi.
2. Agar pejabat PPSDM melakukan diskusi dengan Widyaiswara untuk memecahkan masalah gap kepuasan kerja yang signifikan. Demikian juga gap kepuasan kerja yang signifikan pada eselon 3 agar dicarikan jalan keluar untuk pemecahannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardana, I Komang, Mujiati, Ni Wayan dan Utama, I Wayan Mudiarta. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Batemen/Snelt. 2015. *Management*. 11th Edition. McGraw-Hill. Singapore.
- Colquitt/LePine/Wesson. 2015. *Organizational Behavior*. 4th Edition. McGraw-Hill. China.
- Dessler, Gary. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 1 Edisi Kesembilan*. PT Indeks
- Mas'ud F. (2004). *Survei diagnosis organisasional*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Nitisemito, Alex S. 2000. *Manajemen Personalian: Manajemen Sumber Daya Manuai*. Edisi 3. Ghaila Indonesia: Jakarta
- Robbins Stephen P. and Mary Coulter. 2002. *Management*. 7th Edition. Prentice Hall. United States of America.
- Robins Stephen P. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh. PT. Indeks.
- Robins Stephen P. and Timothy A. Judge 2015. *Organizational Behaviour*. Sixteenth Edition. Pearson. England.
- Schermerhorn John R. Jr. 2012. *Introduction to Management*. 12th Edition. John Wiley & Sons. United States of America.
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Mandar Maju: Bandung.
- Sekaran Uma and Roger Bougie. 2010. *Research Methods For Business*. John Wiley & Sons. United Kingdom.
- Siregar Syofian. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Penerbit Kencana. Jakarta
- Sudriamunawar, H. (2006). *Kepemimpinan, peran serta dan produktivitas*. Bandung: Mandar Maju.
- Yusuf Muri. 2014. *Metode Penelitian*. Edisi pertama. Prenadamedia Group. Jakarta.
- Mutiara, Panggabean, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Ghalia Indonesia: Bogor.

Penelitian:

<https://www.slideshare.net/aktfeummy/analisis-pengaruh-lingkungan-kerja-dan-kompensasi-terhadap-kepuasan-kerja-karyawan>.

<https://www.google.com/search?q=Penelitian:+Pengaruh+budaya+kerja+terhada+terhadap+kepuasan+kerja+karyawand+kepuasan+kerja&safe=strict&sxsrf=>

[https://media.neliti.com/media/publications/44774-ID-pengaruh-motivasi-terhadap-kepuasan-kerja-dan-kinerja-pegawai-negeri-](https://media.neliti.com/media/publications/44774-ID-pengaruh-motivasi-terhadap-kepuasan-kerja-dan-kinerja-pegawai-negeri)

[https://www.google.com/search?q=ANALISIS+KEPUASAN+KERJA+PEGAWAI+DENGAN+MENGUNAKAN+GAP+ANALYSIS+DAN+QUADRANT+](https://www.google.com/search?q=ANALISIS+KEPUASAN+KERJA+PEGAWAI+DENGAN+MENGUNAKAN+GAP+ANALYSIS+DAN+QUADRANT)

MODEL SISTEM PENILAIAN KINERJA PEGAWAI DIREKTORAT JENDERAL PAJAK

Disusun oleh

Peneliti	: Herru Widiatmanti, S.E.,M.E.
Pangkat/ Golongan	: Pembina Utama Muda/ IV/c
Jabatan	: Widyaiswara Ahli Madya
Instansi	: Pusdiklat Pengembangan Sumber Daya Manusia



**BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEUANGAN
JAKARTA
2020**

ABSTRAKSI

Tujuan utama dari kajian akademis tentang model penilaian kinerja pegawai Direktorat Jenderal Pajak adalah menemukan kekuatan, kelemahan, peluang dan penyebab masalah atas penerapan model penilaian kinerja pegawai di Direktorat Jenderal Pajak saat ini serta mengusulkan aspek-aspek perubahan pada model penilaian kinerja pegawai yang sesuai kebutuhan Direktorat Jenderal Pajak. 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 1587 orang. Berdasarkan analisis deskriptif dari data kuantitatif dilakukan pendalaman hasil jawaban kuesioner melalui pengamatan dan wawancara. Kajian ini menghasilkan dua simpulan utama. Pertama, membuktikan bahwa ada ketidakpuasan dalam variabel kinerja dan penilaian kinerja, variabel model penilaian kinerja, variabel efektivitas penilaian kinerja serta variabel penerapan Perdirjen Nomor 12 tahun 2018. Kedua, terdapat beberapa permasalahan dalam model penilaian kinerja DJP saat ini yang perlu didalami. Rekomendasi yang dihasilkan adalah perlu dilakukan diskusi mendalam dengan para pihak agar dapat dipetakan dan disepakati butir-butir permasalahan yang teridentifikasi dari hasil penelitian ini untuk merevisi kebijakan model penilaian kinerja pegawai DJP yang sesuai kebutuhan.

Kata-kata Kunci: kinerja, penilaian kinerja, model penilaian kinerja, efektivitas penilaian kinerja

PENDAHULUAN

Manajemen Pegawai Negeri Sipil mengalami perubahan yang signifikan sejak adanya Undang-Undang ASN dan diterbitkannya Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 yang telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020, 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. Salah satu unsur penting dalam mendukung penerapan sistem merit tersebut dibutuhkan sebuah perangkat atau model penilaian kinerja pegawai yang objektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan sehingga benar-benar dapat mewujudkan PNS yang profesional, tangkas, berintegritas dan berkinerja tinggi.

Baru-baru ini pemerintah mengeluarkan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang mengatur antara lain, Substansi Penilaian Kinerja PNS yang terdiri atas penilaian perilaku kerja dan penilaian kinerja PNS, Pembobotan Nilai Standar Kinerja Pegawai dan Perilaku Kerja PNS, Pejabat Penilai dan Tim Penilai Kinerja PNS, tata cara penilaian, tindak lanjut penilaian berupa pelaporan kinerja, pemeringkatan kinerja, penghargaan kinerja, dan sanksi serta keberatan dan sistem informasi kinerja PNS.

Sebagaimana telah dipahami oleh masyarakat umum, bahwa pegawai Direktorat Jenderal Pajak (DJP) memperoleh tunjangan kinerja paling tinggi di antara PNS, sehingga sudah sepantasnya mereka dievaluasi secara periodik dan dilakukan dengan benar. Penilaian kinerja di DJP diatur dalam Peraturan Direktur Jenderal Pajak Nomor PER-12/PJ/2018 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak (DJP). Pengukuran kinerja yang berlaku saat ini di DJP salah satunya menggunakan aplikasi *e-performance*, sama dengan pengukuran kinerja yang berlaku pada unit eselon I lainnya di Kementerian Keuangan. Yang membedakan penilaian kinerja pegawai DJP dengan unit eselon I lainnya di Kementerian Keuangan adalah adanya pemeringkatan kinerja pegawai yang dilakukan untuk mendapatkan status kinerja pegawai yang terdiri dari lima peringkat yaitu peringkat 1, 2, 3, 4 dan 5. Peringkat tersebut dikonversi menjadi status kinerja S, A, B, C dan D. Status kinerja pegawai di setiap unit pemilik peta strategi ini menjadi salah satu kriteria dalam pemberian tunjangan kinerja (Direktorat Jenderal Pajak, 2018).

Penerapan penilaian kinerja pegawai di DJP dengan menggunakan cara pemeringkatan dalam dua tahun terakhir ini juga dirasakan menimbulkan fenomena keengganan dan kegelisahan sebagaimana yang terjadi pada organisasi lain pada umumnya. Fenomena keengganan para atasan untuk melakukan pemeringkatan pegawai secara periodik tersebut juga dirasakan dan terungkap dari para pegawai DJP. Pengamatan awal diperoleh dari peserta pelatihan yang berasal dari DJP pada setiap pelatihan-pelatihan manajerial yang ada di Pusdiklat Pengembangan SDM. Hampir semua pegawai dalam pelatihan menceritakan di kelas betapa sulitnya mereka ketika menghadapi para pegawai pada saat pemeringkatan. Persoalan ini juga yang paling sering ditanyakan oleh para *talent* DJP pada saat mereka mengikuti program pengembangan di Pusdiklat Pengembangan SDM tentang bagaimana memotivasi para pegawai menghadapi penilaian kinerja dan pemeringkatan yang

harus menggunakan distribusi normal untuk setiap unit kantor. Hal lain yang terungkap di kelas, bahwa status kinerja “SABCD” selain berpengaruh terhadap tunjangan kinerja yang diterima oleh pegawai, juga akan memengaruhi kesempatan pegawai agar dapat mengikuti proses penilaian untuk masuk dalam *Talent Pool*. Selain itu menurut mereka status kinerja juga merupakan salah satu kriteria untuk pertimbangan organisasi dan pimpinan dalam melakukan mutasi pegawai. Hal-hal tersebut sebagaimana diungkapkan oleh para peserta pelatihan menimbulkan perasaan kurang puas yang tersirat dari para pegawai tentang penentuan sebaran per kategori status kinerja pegawai karena perbedaan tipe unit kerja.

Fenomena yang disampaikan tersebut yang melatarbelakangi kajian akademis ini dan model penilaian kinerja yang tepat bagi DJP sedang menjadi kebutuhan mendesak di DJP saat ini. Penelitian ini menjawab pertanyaan tentang model penilaian kinerja seperti apakah yang dibutuhkan di Direktorat Jenderal Pajak menurut pendapat para pegawai?

Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Mengapa penilaian kinerja pegawai yang berlaku saat ini masih mengalami hambatan untuk diterapkan di Direktorat Jenderal Pajak?
2. Apa sajakah yang harus diselaraskan dari model penilaian kinerja yang digunakan di DJP saat ini dengan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 sehingga sesuai kebutuhan DJP?

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

1. Objek penelitian.
Penelitian ini dilakukan di Direktorat Jenderal Pajak.
2. Waktu kajian.
Periode waktu kajian, lima bulan sejak persetujuan proposal, mulai Juni sampai dengan November 2020. Penjadwalan selanjutnya untuk pengajuan proposal hingga pengumpulan Laporan Hasil Kajian dilaksanakan pada tahun 2020.
3. Unsur-unsur yang diteliti berkisar tentang:
 - a. Tantangan dan peluang yang dihadapi dalam penilaian kinerja pegawai sehingga dapat diambil langkah antisipasi dan kebijakan yang tepat oleh manajemen SDM DJP.
 - b. Model Penilaian Kinerja yang sesuai untuk kebutuhan Direktorat Jenderal Pajak diselaraskan dengan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019.

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

1. Menemukan kekuatan, kelemahan, peluang dan penyebab masalah atas penerapan model penilaian kinerja pegawai di Direktorat Jenderal Pajak saat ini.
2. Mengusulkan aspek-aspek perubahan pada model penilaian kinerja pegawai yang sesuai kebutuhan Direktorat Jenderal Pajak.

Manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Bagi ilmu pengetahuan, hasil kajian ini dapat memperkaya dan melengkapi kajian ilmiah di bidang *performance appraisal* dalam pengelolaan SDM di lingkungan birokrasi Indonesia.

2. Bagi peneliti, hasil penelitian ini merupakan langkah untuk melanjutkan penelitian yang lebih mendalam tentang penilaian kinerja dalam lingkup birokrasi di Indonesia.
3. Bagi Direktorat Jenderal Pajak, hasil kajian ini dapat memberikan masukan untuk melaksanakan penilaian kinerja pegawai yang tepat, adil dan sesuai kebutuhan DJP dan dapat dilakukan penelitian lanjutan dari hasil penelitian ini.
4. Bagi Kementerian Keuangan dan instansi lainnya yang mengatur kebijakan tentang manajemen PNS, hasil kajian ini dapat menjadi salah satu bahan pertimbangan dalam penyusunan aturan pelaksanaan dari Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 yang saat ini sedang dalam uji coba dan pembahasan.

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kinerja dan Penilaian Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Menurut Rivai (2005), kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Menurut Mangkunegara (2005) kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kuantitas yaitu jumlah atau banyaknya pekerjaan yang dihasilkan karyawan dan kualitas yaitu mutu pekerjaan yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan waktu untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Wibowo (2008), kinerja adalah implementasi dari rencana yang telah disusun. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi, dan kepentingan. Bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan sumber daya manusianya akan memengaruhi sikap dan perilakunya dalam menjalankan kinerja.

2. Pengertian Penilaian Kinerja

Definisi penilaian kinerja karyawan secara umum adalah evaluasi sistematis terhadap kinerja karyawan dan untuk memahami kemampuan karyawan tersebut sehingga dapat merencanakan pengembangan karir lebih lanjut bagi karyawan yang bersangkutan.

Pengertian penilaian kerja karyawan menurut para ahli diantaranya yaitu menurut Soeprihanto (2001) ialah sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seseorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya masing-masing secara keseluruhan. Definisi penilaian kerja menurut Mondy dan Noe (2005) ialah tinjauan formal serta proses evaluasi kinerja karyawan maupun kinerja tim. Definisi penilaian kerja menurut Rivai (2005) ialah suatu proses untuk penetapan pemahaman bersama tentang apa yang akan dicapai dan suatu pendekatan untuk mengelola dan mengembangkan orang dengan cara peningkatan dimana peningkatan itu akan dicapai dalam waktu singkat ataupun lama.

Definisi penilaian kerja menurut Mathis dan Jackson (2006) ialah proses evaluasi terhadap karyawan dalam melakukan pekerjaan yang dikomparasikan dengan standar yang dilanjutkan dengan memberi informasi tersebut kepada

karyawan. Penilaian kinerja biasa juga disebut dengan pemberian peringkat pada karyawan melalui peninjauan, evaluasi dan penilaian hasil kerja.

Definisi penilaian kerja menurut Handoko (2008) ialah cara untuk mengukur segala kontribusi pada setiap karyawan didalam organisasi. Nilai yang paling penting dalam penilaian kinerja ialah terkait dengan penetapan tingkat kontribusi karyawan dengan kinerja yang dilakukan pada penyelesaian tugas yang menjadi tanggung jawab karyawan. Sedangkan menurut Dessler (2015) penilaian kinerja ialah evaluasi kinerja karyawan secara relatif pada waktu sekarang ataupun yang telah dilakukan yang disesuaikan dengan standar prestasi.

B. Model Penilaian Kerja

Menurut Mathis dan Jackson (2006), berdasarkan orientasi waktu yang digunakan, penilaian kinerja dibagi menjadi dua yaitu penilaian kinerja berorientasi masa lalu dan masa depan.

1. Metode penilaian kinerja berorientasi masa lalu.

Metode penilaian kinerja yang berorientasi masa lalu (*past oriented evaluation methods*) dilakukan berdasarkan masa lalu. Dengan mengevaluasi prestasi kinerja dimasa lalu, karyawan dapat memperoleh umpan balik dari upaya-upaya mereka. Umpan balik ini selanjutnya bisa mengarah kepada perbaikan-perbaikan prestasi. Teknik-teknik penilaian yang digunakan sebagai berikut:

a. Skala peringkat (*rating scale*).

Penilaian prestasi dimana para penilai diharuskan melakukan suatu penilaian yang berhubungan dengan hasil kerja karyawan dalam skala-skala tertentu, mulai dari yang paling rendah sampai dengan yang paling tinggi.

b. Daftar pertanyaan.

Metode ini menggunakan formulir isian yang menjelaskan beraneka macam tingkat perilaku bagi suatu pekerjaan tertentu. Penilai hanya perlu memilih pernyataan yang menggambarkan karakteristik dan hasil kerja karyawan.

c. Metode dengan pilihan terarah.

Salah satu sasaran dasar pendekatan pilihan ini adalah untuk mengurangi dan menyingkirkan kemungkinan berat sebelah penilaian dengan memaksakan suatu pilihan antara pernyataan-pernyataan deskriptif yang kelihatannya memiliki nilai yang sama.

d. Metode peristiwa kritis.

Metode ini merupakan pemilihan yang mendasarkan pada catatan yang dibuat penilai atas perilaku karyawan yang sangat kritis, seperti sangat baik atau sangat jelek di dalam melaksanakan pekerjaan.

e. Metode catatan prestasi.

Metode ini berkaitan erat dengan metode peristiwa kritis, yaitu catatan penyempurnaan, yang banyak digunakan oleh profesional.

f. Skala peringkat dikaitkan dengan tingkah laku.

Metode ini merupakan suatu cara penilaian prestasi kerja karyawan untuk kurun waktu tertentu dimasa lalu dengan mengaitkan skala peringkat prestasi kerja dengan perilaku tertentu.

g. Metode peninjauan lapangan.

Penilai turun ke lapangan bersama-sama dengan ahli dari SDM. Spesialis SDM mendapat informasi dari atasan langsung perihal prestasi karyawannya, lalu mengevaluasi berdasarkan informasi tersebut.

- h. Tes dan observasi prestasi kerja.
Berdasarkan pertimbangan dan keterbatasan, penilaian prestasi dapat didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan, berupa tertulis dan peragaan, syaratnya alat tes harus valid dan reliabel.

2. Metode penilaian kinerja berorientasi masa depan.

Metode penilaian kinerja berorientasi masa depan berfokus pada kinerja masa mendatang dengan mengevaluasi potensi karyawan atau menetapkan sasaran kinerja di masa mendatang secara bersama-sama antara pimpinan dengan karyawan. Metode penilaian kinerja berorientasi masa depan mencakup:

- a. Penilaian diri sendiri (*self appraisal*).
Penilaian diri sendiri adalah penilaian yang dilakukan oleh karyawan sendiri dengan harapan karyawan tersebut dapat lebih mengenal kekuatan dan kelemahan dirinya sendiri sehingga mampu mengidentifikasi aspek-aspek perilaku kerja yang perlu diperbaiki pada masa yang akan datang.
- b. Manajemen berdasarkan sasaran (*management by objective*).
Manajemen berdasarkan sasaran merupakan satu bentuk penilaian dimana karyawan dan penyelia bersama-sama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja karyawan secara individu di waktu yang akan datang. Implikasi penilaian kinerja individu dengan pendekatan MBO (*management by objective*). MBO digunakan untuk menilai kinerja karyawan berdasarkan keberhasilan mereka dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui konsultasi dengan atasan mereka. Keberhasilan dari penilaian kinerja tergantung pada pendekatan yang konsisten untuk mendapatkan perbandingan hasil, ukuran, dan standar yang jelas, selain penilaian harus bebas dari bias.
- c. Penilaian dengan psikolog.
Penilaian dengan menggunakan psikolog untuk melakukan penilaian potensi-potensi yang akan datang, bukan kinerja masa lalu.
- d. Pusat penilaian.
Penilaian ini sebagai suatu bentuk penilaian pekerjaan terstandar yang tertumpu pada beragam tipe evaluasi dan beragam penilai.

C. Efektivitas dan Permasalahan Penilaian Kinerja

1. Syarat efektivitas penilaian kinerja.

Menurut Rivai (2005) dalam melakukan penilaian atau evaluasi kinerja yang efektif, ada beberapa syarat yaitu:

- a. *Relevance*. Ada kaitan yang jelas antara standar tampilan kerja dari suatu tugas dan tujuan organisasi, dan ada kaitan yang jelas antara elemen tugas dan dimensi-dimensi yang dinilai dalam lembaran penilaian.
- b. *Sensitivity*. Sistem penilaian yang digunakan dapat membedakan antara pegawai yang efektif dan pegawai yang tidak efektif.
- c. *Reliability*. Hasil penilaian yang diperoleh menunjukkan konsistensi yang tinggi, sistem yang digunakan harus dapat diandalkan, dipercaya bahwa menggunakan tolak ukur yang objektif, sah, akurat, konsisten dan stabil.

- d. *Acceptability*. Jenis dan tingkat perilaku kerja yang dinilai dapat diterima oleh kedua belah pihak (atasan dan bawahan).
- e. *Practicality*. Mudah dimengerti dan digunakan oleh manajer dan pegawai, tidak rumit dan tidak berbelit-belit.

Menurut Werther dan Davis (1996) suatu sistem penilaian kinerja harus mampu menggambarkan secara akurat kinerja yang spesifik dari seorang karyawan. Maka syarat penilaian kinerja yang efektif harus:

- a. *Job-related*, yaitu mengevaluasi berbagai perilaku kritical yang dapat menghasilkan kinerja yang sukses.
- b. Praktis, yaitu penilaian kinerja dapat dipahami dengan mudah oleh para evaluator dan karyawan.
- c. Terstandardisasi, yaitu penilaian kinerja memungkinkan terwujudnya praktik penilaian kinerja yang seragam.

2. Permasalahan penilaian kinerja.

Menurut Sani dan Masyhuri (2010) dan Mangkuprawira (2002), terdapat beberapa permasalahan dalam proses penilaian kinerja sehingga penilaian dianggap kurang obyektif. Adapun faktor-faktor yang memengaruhi permasalahan dalam penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

- a. *Bias penilai*.
Kesalahan yang sering terjadi adalah pada si penilai. Bias penilai tersebut biasanya tidak pada pekerjaan, akan tetapi biasanya pada karakteristik pribadi, seperti usia, jenis kelamin, senioritas, suku/agama, kedekatan dengan pimpinan dan lainnya. Manajemen perlu menghilangkan bias-bias penilai terhadap individu bawahan atau menangkal bias tersebut selama proses penilaian.
- b. *Hallo effect*.
Hallo effect adalah opini pribadi atau subyektifitas penilaian terhadap yang dinilai. Hal ini dapat terjadi karena penilaian kinerja yang sesaat. Sebagai contoh, jika seorang penilai menyukai seorang karyawan, maka opini tersebut bisa jadi mengalami distorsi estimasi terhadap kinerja karyawan itu. Masalah ini sering meringankan atau memberatkan ketika para penilai harus menilai karakter kepribadian teman-teman mereka, atau seseorang yang sangat tidak disukainya.
- c. *Central tendency*.
Central tendency adalah kondisi penilaian yang dilakukan tidak secara komprehensif. Penilaian yang dilakukan hanya melihat rata-rata tingkat produktivitas pekerja. Hal ini terjadi karena kurang adanya keakraban antara penilai dan yang dinilai.
- d. *Leniency* (kelunakan).
Leniency adalah penilaian yang diberikan terlalu lunak/murah, dengan memberikan nilai yang tinggi kepada yang dinilai. Bias kemurahan hati ini seperti itu tidak dikehendaki karena hasilnya para pegawai akan terlihat lebih dari kenyataan yang sesungguhnya.
- e. *Strictness* (keketatan).
Strictness adalah penilaian kinerja dilakukan secara ketat. Kadang-kadang penilai akan memberikan penilaian yang rendah terhadap kinerja seseorang, meskipun sebenarnya beberapa karyawan kinerjanya di atas rata-rata. Bias-bias

keketatan dan kemurahan hati ini dapat di kendalikan atau dihitung dengan 2 cara: (1) dengan mengalokasikan nilai-nilai ke dalam distribusi yang dipaksakan (*forced distribution*), dimana bawahan-bawahan dibagi menurut distribusi nomor, atau (2) dengan mengurangi ambiguitas skala-skala penilaian itu sendiri. Pengurangan ambiguitas ini dilakukan dengan memperbaiki definisi-definisi dari dimensi-dimensi dan menyediakan definisi-definisi untuk berbagai poin skala.

f. *Recency*.

Recency adalah penilaian yang dilakukan pada saat-saat tertentu, atau sesaat saja. Penilaian ini biasanya dilakukan hanya pada saat-saat yang dianggap oleh tim penilai saat yang tepat untuk dilakukan penilaian. Sehingga penilaian ini tidak dilakukan secara teratur atau rutin, melainkan sesempatnya tim penilai untuk melakukan penilaian. Akibat dari penilaian ini, maka akan sulit untuk menetapkan karyawan yang potensial atau tidak.

D. Penelitian Terdahulu

Beberapa referensi dari penelitian terdahulu adalah sebagai berikut:

1. Penelitian oleh Siti Noni Evita, Wa Ode Zusnita Muizu dan Raden Tri Wahyu Atmodjo dari Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Padjadjaran, yang berjudul Penilaian Kinerja Karyawan dengan Menggunakan Metode *Behaviorally Anchor Rating Scale* dan *Management by Objectives* (Studi Kasus Pada PT. Qwords Company International) yang telah dimuat dalam Pekbis Jurnal, Vol.9, No.1, Maret 2017:18- 32.

Di dalam dunia kerja, penilaian kinerja karyawan mempunyai peran penting. Hal ini berkaitan dengan keputusan yang akan diambil perusahaan, terkait kinerja dari karyawannya. Sama halnya dengan perusahaan lain, PT Qwords Company International yang merupakan perusahaan jasa *web hosting* tentu saja melakukan penilaian kinerja kepada para karyawannya. Metode yang dipakai oleh PT Qwords Company International, yaitu *Graphic Rating Scale* serta laporan kerja harian karyawan. Namun pada pelaksanaannya kedua metode ini dinilai masih belum efektif. Hal ini dikarenakan masih banyak karyawan yang menganggap formalitas, penilaian bersifat subjektif, tidak ada standar yang jelas dan terukur, serta *feedback* atas capaian kinerja karyawan. Akibatnya karyawan merasa tidak nyaman dan tidak termotivasi dalam bekerja. Untuk menanggulangnya penulis menyusun metode penilaian, yakni metode *Behaviorally Anchor Rating Scale* (BARS) dan *Management by Objectives* (MBO). Metode BARS bisa mengatasi masalah penilaian kinerja karyawan yang cenderung subjektif. Sedangkan, metode MBO mengakomodasi kebutuhan perusahaan akan standar dan *feedback* dalam penilaian kinerja karyawan. Dengan menggunakan kedua metode ini diharapkan dapat menyelesaikan masalah penilaian kinerja karyawan pada PT Qwords Company International, hingga akhirnya karyawan bisa bekerja dengan nyaman dan penuh motivasi.

2. Penelitian oleh Ashima Aggarwal dan Gour Sundar Mitra Thakur yang berjudul “Techniques of Performance Appraisal – A Review yang dipublikasikan dalam International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT); ISSN:2249-8958, Vol.2. yang diterbitkan pada Februari, 2013.

Sistem penilaian kinerja digunakan dalam organisasi untuk mengukur efektivitas dan efisiensi karyawan mereka. Sistem Penilaian Kinerja diperlukan karena setiap karyawan memiliki sikap yang berbeda dalam menangani pekerjaan. Penilaian Kinerja cenderung meningkatkan kinerja, harapan, komunikasi, menentukan potensi karyawan dan membantu konseling karyawan. Dalam makalah tersebut, Aggarwal dan Thakur (2013) menyajikan ulasan tentang beberapa teknik penilaian kinerja yang populer bersama dengan kelebihan serta kekurangannya. Pemeringkatan, Skala Penilaian Grafik, Kejadian Penting, Esai Naratif, Manajemen Berdasarkan Tujuan, Pusat Penilaian, BARS, 360 Derajat dan 720 Derajat adalah beberapa teknik penilaian kinerja.

3. Penelitian kualitatif yang dilakukan oleh Saleh Al Harbi dari University of Tabuk di Arab Saudi bersama dengan Denise Thusfield dari Hull University Business School di UK dengan judul “Culture, *Wasta* and Perceptions of Performance Appraisal in Saudi Arabia” yang dipublikasikan dalam *The International Journal of Human Resource Management* Vo.28, 2017. Artikel ini mengeksplorasi hubungan antara budaya Arab dan persepsi karyawan tentang penilaian kinerja di perusahaan Arab Saudi bernama SACO. Menggunakan kerangka kerja metodologis interpretif dan kualitatif, artikel tersebut menyarankan bahwa model penilaian kinerja Barat berakar pada konflik rasionalitas dan obyektivitas dengan aspek budaya Arab Saudi. Secara khusus, hubungan pribadi terlibat dalam praktik sosial *Wasta*. Namun, artikel tersebut juga menunjukkan bagaimana karyawan SACO mulai menolak norma-norma budaya Arab Saudi dan mengadopsi nilai-nilai alternatif yang terkait dengan gagasan keadilan organisasi dan egalitarianisme individu. Nilai-nilai ini kompatibel dengan model penilaian kinerja Barat.

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif studi kasus dengan menggunakan *mixed methods*. Metode ini menggabungkan antara penelitian kuantitatif dan kualitatif. Penelitian kuantitatif dilakukan untuk memperoleh informasi terkait identifikasi masalah dan pemetaan pada penerapan model penilaian kinerja yang *existing* saat ini.

Penelitian kualitatif dilakukan dengan analisis induktif yang dimulai dari hasil data penyebaran kuesioner dan pengolahan data kuantitatif, kemudian data tersebut diolah, dan dilanjutkan dengan pengamatan dan pendalaman melalui wawancara. Tujuannya adalah untuk memastikan hasil pemetaan yang telah dilakukan peneliti berdasarkan jawaban kuesioner telah sesuai. Sejalan dengan pemikiran Lapan, Quartaroli dan Riemer (2012), penelitian ini menekankan secara lebih mendalam pada studi mengenai fenomena dari perspektif orang yang terlibat di dalam sistem. Dalam penelitian ini peneliti terlibat secara langsung dalam proses penelitian mulai persiapan instrumen penelitian, penyebaran kuesioner, pengamatan, wawancara pendalaman hasil jawaban kuesioner, dan studi litelatur guna mencari data yang dirasa cukup mendukung penelitian ini.

B. Jenis dan Sumber Data

1. Jenis dan sumber data kuantitatif.

Jenis data kuantitatif yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Pengumpulan data primer dilakukan dengan cara penyebaran dan pengisian kuesioner. Penyebaran kuesioner dilakukan pada seluruh populasi pegawai Direktorat Jenderal Pajak (DJP). Jumlah populasi pegawai DJP berdasarkan data dari Biro SDM Kemenkeu yang diambil dari www.sdm.kemenkeu.go.id per tanggal 1 Oktober 2020, adalah 45.872 orang. Pegawai tersebut tersebar di unit-unit kerja Kantor Pusat DJP, 34 Kantor Wilayah (Kanwil), 352 Kantor Pelayanan Pajak (KPP) dan 204 Kantor Pelayanan, Penyuluhan dan Konsultasi Perpajakan.

Data sekunder yang diperoleh adalah data kepegawaian, peraturan-peraturan tentang SDM, peraturan tentang pengelolaan kinerja di DJP dan gambaran umum pegawai Direktorat Jenderal Pajak. Data yang diperoleh dari beberapa jurnal penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penilaian kinerja di DJP.

2. Jenis dan sumber data kualitatif.

Jenis data kualitatif dalam penelitian ini adalah data primer. Pengumpulan data primer bersumber dari wawancara. Wawancara dilakukan untuk pendalaman hasil analisis data kuantitatif dari jawaban responden yang mengisi kuesioner. Narasumber/informan dipilih secara *purposive sampling*, terdiri dari pihak yang menyusun dan membuat kebijakan, yaitu:

- a. Kepala Bagian Organisasi dan Tata Laksana.
- b. Kepala Sub Direktorat Pengembangan Manajemen Kepegawaian.

Pihak pengguna kebijakan yang melakukan penilaian kinerja di tingkat unit kerja, dilakukan wawancara melalui telepon dengan melibatkan:

- a. Dua orang Kepala Kantor Wilayah.
- b. Tiga orang para Kepala Kantor Pelayanan Pajak.

Pihak yang dikenai kebijakan (dilakukan penilaian), dilakukan wawancara telepon diwakili dari kelompok:

- a. Satu orang Pelaksana.
- b. Satu orang Pengawas.
- c. Satu orang Fungsional.

C. Teknik Pengumpulan Data

1. Pengembangan instrumen penelitian.

Peneliti melakukan langkah-langkah pengembangan instrumen penelitian berupa kuesioner dengan menentukan variabel yang diukur menggunakan konsep teori yang mendasari kajian ini. Kemudian kuesioner tersebut diujicobakan kepada sampel yang setara, dan melakukan uji validitas dan uji reliabilitas.

2. Uji validitas butir instrumen dan reliabilitas instrumen.

Hasil uji validitas butir instrumen dan reliabilitas instrumen dilakukan kepada sampel yang setara dengan sampel yang akan diteliti. Instrumen penelitian berupa kuesioner telah divalidasi. 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 metodologi, bidang substansi Model Penilaian Kinerja, dan bidang bahasa. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan SPSS dengan uji korelasi Pearson

terhadap 38 butir pertanyaan adalah **valid**. Hasil uji Pearson dituangkan secara lengkap pada lampiran 1 dan lampiran 2.

Hasil uji reliabilitas atas pertanyaan kuesioner dinyatakan **reliable** dengan nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,971. Angka *Cronbach's Alpha* sebesar 0,971 jauh di atas ambang batas sebesar 0,7 yang menurut Guttman dalam Bungin (2013) termasuk dalam kategori *excellent*.

3. Penyebaran kuesioner.

Peneliti menyebarkan kuesioner kepada seluruh populasi melalui WhatsApp Group berbagai kelompok jabatan: Kepala Kanwil, Kepala Kantor, Fungsional, jabatan Administrator lainnya dan Jabatan Pengawas lainnya sejak tanggal 21 Juli 2020 dan pengumpulan jawaban kuesioner ditutup tanggal 3 Agustus 2020, melalui *google form* dengan tautan <https://forms.gle/LsPYbYwaX1wtyB5RA>.

Jumlah yang mengisi kuesioner sampai laporan ini dibuat adalah 1684 responden. Sebaran responden yang mengisi kuesioner tersebar di seluruh Indonesia. Penarikan data untuk dianalisis pada tanggal 3 Agustus 2020 dengan data responden yang terkumpul adalah 1602 orang. Setelah dilakukan *cleansing* data, terdapat sejumlah identitas responden yang dobel, sehingga jumlah responden yang datanya diolah adalah 1587 responden. Secara prosentase, penambahan jumlah responden tersebut tidak mengubah hasil analisis secara yang telah diolah lebih dulu. Peneliti telah melakukan pembuktian dari jumlah prosentase setiap item pendapat. Dengan mengikuti rumus Slovin (1960) pada tingkat toleransi kesalahan 5%, jumlah responden yang dianggap memadai adalah minimum berjumlah 397 orang. Sehingga jumlah data 1587 responden tersebut secara metodologi penelitian dapat diolah dan dapat mewakili jumlah populasi, sehingga hasil penelitian dapat mewakili pendapat populasi secara keseluruhan.

4. Reliabilitas dan validitas data kualitatif.

Dalam penelitian ini, data kualitatif dapat dinyatakan valid apabila tidak ada perbedaan antara yang dilaporkan dengan apa yang sesungguhnya terjadi. pada objek yang diteliti. Untuk mendapatkan data kualitatif yang valid dan reliabel, yang diuji validitas dan reliabilitasnya adalah datanya, 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 dari sepuluh orang narasumber diterjemahkan oleh peneliti tanpa prasangka dan kecenderungan tertentu.

Profil narasumber 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. Tujuan pemberian kode narasumber adalah untuk menjamin kerahasiaan narasumber, menjaga objektivitas dan keandalan data dan mempermudah peneliti dalam mengolah data hasil wawancara.

D. Metode Analisis Data

1. Metode analisis data kuantitatif.

Setelah dilakukan validasi instrumen dan dinyatakan valid dan reliabel data kuantitatif yang diperoleh dari penyebaran kuesioner dilakukan analisis sesuai

kebutuhan penelitian. Strategi analisis data kuantitatif yang digunakan dalam kajian ini adalah analisis deskriptif dengan pengolahan data kuantitatif SPSS. Apa yang ingin diketahui, dibandingkan dan disimpulkan, dilakukan analisis melalui metode kuantitatif.

2. Metode analisis data kualitatif.

Strategi deskriptif kualitatif bertolak dari data hasil kompilasi jawaban kuesioner, wawancara serta observasi yang tersebar menuju ke suatu kesimpulan. Peneliti mengolah data hasil wawancara, dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1) Reduksi data.

Cara yang dilakukan peneliti adalah hasil rekaman wawancara ditranskripsi verbatim, kemudian peneliti memilih kalimat yang diucapkan berdasarkan polanya. Mereduksi data dengan merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, kemudian dicari tema dan polanya berdasarkan data kuantitatif yang diperoleh. Data yang telah direduksi memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pendalaman.

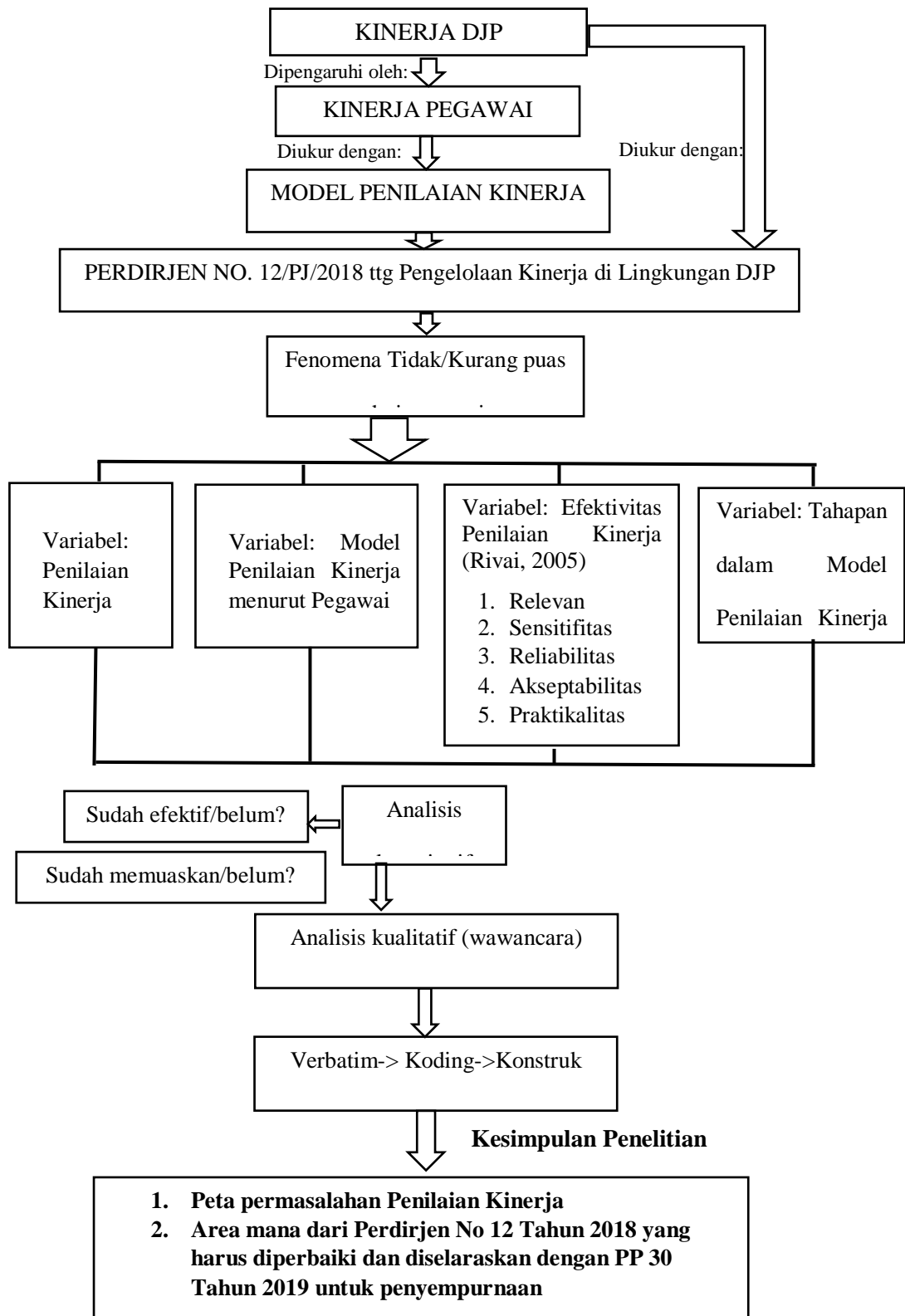
2) Penyajian data.

Hal-hal pokok dalam verbatim dikelompokkan dalam tabel koding dengan memberikan kode narasumber. Data yang disajikan berupa teks (narasi) dan dibandingkan dengan hasil kuesioner yang diperoleh dari para responden. Data-data tersebut dikaitkan satu sama lain, karena wawancara menjadi kelanjutan dari perolehan informasi dari kuesioner persepsi responden terhadap model penilaian kinerja DJP yang berlaku saat ini.

3) Penarikan simpulan.

Peneliti membuat simpulan sementara dari hasil kuesioner berupa tabel koding dan tabel konstruk. Dengan simpulan yang disampaikan pada tahap awal telah didukung data yang valid dan konsisten, maka simpulan yang diperoleh merupakan simpulan yang kredibel. Analisis dalam menarik kesimpulan menggunakan analisis isi yaitu bagaimana peneliti melihat keajegan isi komunikasi secara kualitatif, bagaimana memaknakan isi komunikasi, membaca simbol-simbol, memaknakan isi interaksi simbolis yang terjadi dalam komunikasi. Pada kajian ini peneliti memperhatikan masukan dari para responden, narasumber wawancara, juga menghubungkan dengan regulasi-regulasi yang mengatur Penilaian Kinerja PNS.

3. Kerangka Alur Pikir Penelitian



Gambar 1 Kerangka Alur Pikir Penelitian

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

A. Analisis Data Kuantitatif

1. Karakteristik responden.

Data karakteristik responden diperoleh dari data pada bagian Identitas Responden yang terdapat pada kuesioner penelitian ini, sebagaimana tertuang pada Tabel 1 berikut.

Tabel 1 Data Demografi Responden

Aspek Demografi					
Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase	Jabatan	Jumlah	Persentase
Laki-laki	1069	67%	Pelaksana	882	55,58%
Perempuan	518	33%	Eselon 2/JPT Pratama	5	0,32%
Total	1587	100%	Eselon 3/Administrator	63	3,97%
Status Pernikahan	Jumlah	Persentase	Eselon 4/Pengawas	444	27,98%
Menikah	1247	79%	Fungsional	193	12,16%
Belum Menikah	307	19%	Total	1587	100,00%
Duda/Janda	33	2%	Masa Kerja	Jumlah	Persentase
Total	1587	100%	<5	208	13,11%
Usia	Jumlah	Persentase	>5-10	277	17,45%
<20	10	1%	>10-15	270	17,01%
>20-25	186	12%	>15-25	537	33,84%
>25-35	460	29%	>25-30	214	13,48%
>35-45	453	29%	>30-40	81	5,10%
>45-55	422	27%	Total	1587	100,00%
>55	56	4%	Lokasi	Jumlah	Persentase
Total	1587	100,00%	Bali	168	10,6%
Pendidikan	Jumlah	Persentase	Jawa	884	55,7%
SMA/Sederajat	43	2,71%	Kalimantan	151	9,5%
D1	209	13,17%	Maluku	1	0,1%
D3	194	12,22%	NTB	30	1,9%
S1/D4	623	39,26%	NTT	6	0,4%
S2	508	32,01%	Papua	27	1,7%
S3	10	0,63%	Sulawesi	212	13,4%
Total	1587	100,00%	Sumatera	93	5,9%
			Lainnya	15	0,9%
			Total	1587	100,0%

Sumber: Data yang diolah

Dari data demografi responden menunjukkan data responden sejumlah 1587 orang terdiri dari responden laki-laki 67% orang sedangkan perempuan 33%. Jumlah responden sebanyak 76 % berstatus menikah. Rentang usia responden terbanyak pada usia 25 sampai 45 tahun yaitu 58%. Hal ini menunjukkan pegawai DJP memiliki mayoritas pegawai yang masih muda. Tingkat pendidikan terbanyak

S1/D4 sebanyak 39,26% diikuti S2 sebanyak 32,01% yang menunjukkan pegawai DJP mayoritas memiliki tingkat pendidikan yang tinggi. Komposisi responden terbanyak adalah pelaksana 55,58% diikuti Eselon 4 sejumlah 27,98% dengan masa kerja terbanyak pada rentang 15 sampai dengan 25 tahun sebanyak 33,84%. Sebaran data lokasi pulau tempat responden bekerja terbanyak di Pulau Jawa dengan prosentase 55,7%. Berdasarkan sebaran data seluruh populasi dari jenis kelamin, status pernikahan, usia, pendidikan, jabatan, masa kerja dan lokasi kerja responden merepresentasikan sebaran pegawai DJP dari seluruh aspek demografi secara keseluruhan.

2. Tanggapan Responden

Untuk melihat tanggapan responden puas atau tidak puas atas setiap komponen pertanyaan, maka peneliti menghitung skor untuk setiap butir item dari variabel yang diteliti. Peneliti membagi dua besaran untuk melihat tingkat kepuasan pegawai pada empat variabel yang diteliti. Jawaban responden Sangat Tidak Setuju dan Tidak Setuju dikelompokkan dalam kategori Tidak Setuju, sedangkan Setuju dan Sangat Setuju dikelompokkan dalam kategori Setuju.

a. Variabel Kinerja dan Penilaian Kinerja

Tingkat kepuasan tertinggi pada variabel kinerja dan penilaian kinerja adalah pada pernyataan terkait penilaian kinerja yang berdasarkan rencana kerja yang telah disepakati oleh responden dan atasan responden dengan tingkat kepuasan mencapai 83,43%. Tingkat kepuasan terendah terletak pada pernyataan penilaian kinerja di DJP dengan pemberian peringkat sudah objektif sesuai peran responden dalam organisasi yaitu hanya mencapai 60,11% yang dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja dan Penilaian Kinerja

No	Pernyataan	Jumlah Jawaban Responden				
		TS	%	S	%	Jumlah
1	Saya merasa penilaian kinerja saya sudah dinilai sesuai dengan hasil kerja nyata yang saya lakukan berdasarkan tugas dan fungsi saya.	294	18,53	1293	81,47	1587
2	Saya merasa puas atas hasil penilaian kinerja yang saya dapatkan	304	19,16	1283	80,84	1587
3	Saya merasa penilaian kinerja pegawai di DJP sudah menunjukkan kuantitas (banyaknya/jumlah) hasil kerja/kegiatan (output) saya secara objektif.	434	27,35	1153	72,65	1587
4	Saya merasa penilaian kinerja pegawai di DJP sudah menunjukkan kualitas hasil kerja saya (rapi, cermat, tepat, akurat, sesuai ketentuan) secara objektif.	430	27,10	1157	72,90	1587
5	Penilaian kinerja saya di DJP dilakukan sesuai rencana kerja yang sudah disepakati oleh antara saya dan atasan saya.	263	16,57	1324	83,43	1587
6	Saya merasa bahwa penilaian kinerja pegawai di DJP telah digunakan sebagai dasar untuk pengembangan kompetensi saya.	464	29,24	1123	70,76	1587
7	Menurut saya penilaian kinerja di DJP telah dilakukan untuk tujuan pengembangan karir pegawai.	472	29,74	1115	70,26	1587
8	Saya merasa penilaian kinerja di DJP telah menjadi tolak ukur kinerja yang objektif sesuai tujuan organisasi.	522	32,89	1065	67,11	1587
9	Menurut saya penilaian kinerja di DJP dengan pemberian peringkat sudah objektif sesuai peran saya dalam organisasi.	633	39,89	954	60,11	1587
10	Menurut saya penilaian kinerja di DJP telah dilakukan dengan cara membandingkan hasil kerja saya dengan standar kerja minimal yang sudah jelas parameternya (dideskripsikan dengan sangat jelas indikator perilakunya).	481	30,31	1106	69,69	1587
11	Saya merasa bahwa atasan saya telah memberikan informasi secara transparan hasil penilaian kinerja kepada pegawai	458	28,86	1129	71,14	1587
Jumlah <i>score</i> jawaban		51107				
Rata-rata		32.2				

Sumber: Data primer yang diolah

Selanjutnya, untuk kategori atau kriteria hasil dari variabel Kinerja dan Penilaian Kinerja dengan 11 item pernyataan tersebut yaitu untuk nilai terendah skor adalah $11 \times 1 = 11$ dan nilai tertinggi adalah $11 \times 4 = 44$ dengan kelas interval sebesar $(44-11)/4 = 8.3$ maka diperoleh kriteria pada Tabel 3 berikut ini.

Tabel 3 Kriteria Variabel Kinerja dan Penilaian Kinerja

Total Skor	Kriteria
11 – 19.3	Tidak memuaskan
19.4 – 27.7	Kurang memuaskan
27.8 – 36.1	Cukup memuaskan
36.2 – 44.5	Memuaskan

Berdasarkan Tabel 2, diketahui bahwa nilai rata-rata skor yang diperoleh dari variabel Kinerja dan Penilaian Kinerja yaitu sebesar **32.2** masuk dalam kriteria **cukup memuaskan** seperti pada Tabel 3, sehingga dapat disimpulkan bahwa untuk **kepuasan responden terhadap penilaian kinerja cukup memuaskan**.

b. Variabel Model Penilaian Kinerja

Tanggapan responden terhadap item-item pernyataan pada variabel Model Penilaian Kinerja yang saat ini digunakan di DJP tertuang pada Tabel 4. Dari Tabel 4 diketahui bahwa pernyataan yang paling memuaskan pada variabel Model Penilaian Kinerja adalah pernyataan bahwa responden dinilai dalam kurun waktu tertentu (triwulanan, semester atau tahunan) yaitu sebesar 95,84%. Sedangkan pernyataan yang paling rendah tingkat kepuasannya pada variabel ini adalah pernyataan bahwa responden merasa senang apabila penilaian kinerja di DJP dilakukan dengan memberikan penilaian sendiri (*self appraisal*) sebesar 73,53%.

Tabel 4 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Model Penilaian Kinerja

No	Pertanyaan	Jumlah Jawaban Responden				
		TS	%	S	%	Jml
1	Kinerja saya dinilai setelah pekerjaan/tugas saya dikerjakan berdasarkan rencana kerja dan selalu diberikan feedback (umpan balik) oleh atasan saya atas hasil kerja saya tersebut.	322	20,29	1265	79,71	1587
2	Saat ini kinerja saya dinilai menggunakan skala penilaian dari yang paling rendah sampai dengan yang paling tinggi (skala penilaian 0 s/d 100)	176	11,09	1411	88,91	1587
3	Kinerja saya di DJP dinilai dalam kurun waktu tertentu (triwulanan, semester atau tahunan)	66	4,16	1521	95,84	1587
4	Saya merasa seharusnya penilaian kinerja di DJP dilakukan dengan menggunakan tes kemampuan pengetahuan dan keterampilan (assessment kemampuan teknis dan manajerial).	364	22,94	1223	77,06	1587
5	Saya merasa senang apabila penilaian kinerja di DJP dilakukan dengan memberikan penilaian sendiri (<i>self appraisal</i>).	420	26,47	1167	73,53	1587
6	Saya merasa atasan saya selalu melakukan pembimbingan (coaching, mentoring dan counseling) atas hasil kinerja saya	330	20,79	1257	79,21	1587
	Jumlah <i>score</i> jawaban	29913				
	Rata-rata	18.8				

Sumber: Data primer yang diolah

Selanjutnya, untuk kategori atau kriteria hasil dari variabel Model Penilaian Kinerja dengan 6 item pernyataan tersebut yaitu untuk nilai terendah skor adalah

$6 \times 1 = 6$ dan nilai tertingginya adalah $6 \times 4 = 24$ dengan kelas interval sebesar $(24 - 6) / 4 = 4.5$ maka diperoleh kriteria sebagaimana Tabel 5 berikut.

Tabel 5 Kriteria Variabel Model Penilaian Kinerja

Total Skor	Kriteria
6 – 10.5	Tidak memuaskan
10.6 – 15.1	Kurang memuaskan
15.2 – 19.7	Cukup memuaskan
19.8 – 24.3	Memuaskan

Berdasarkan Tabel 4 maka nilai rata-rata yang diperoleh dari variabel Model Penilaian Kinerja DJP yaitu sebesar **18.8** berdasarkan Tabel 5 termasuk kriteria **cukup memuaskan** sehingga dapat disimpulkan bahwa untuk **model penilaian kinerja yang ada di DJP cukup memuaskan pegawai**.

c. Variabel Efektivitas Model Penilaian Kinerja

Tanggapan Responden Terhadap Variabel Efektivitas Model Penilaian Kinerja sebagaimana Tabel 6 berikut ini. Diketahui dari Tabel 6 tersebut tanggapan responden terhadap item-item pertanyaan pada variabel Efektivitas Model Penilaian Kinerja yang saat ini digunakan di Direktorat Jenderal Pajak, yang memiliki kepuasan tertinggi adalah pada item hasil penilaian kinerja membuat responden bersemangat untuk memperbaiki pengetahuan dan keterampilan responden agar lebih baik lagi dalam bekerja dengan yaitu sebesar 80,40% merasa setuju. Item lainnya yang juga memberikan kepuasan tertinggi adalah pernyataan responden bahwa penilaian kinerja di DJP sudah selaras antara Indikator Kinerja Utama (IKU) dengan tujuan organisasi sebesar 80,09% responden merasa setuju. Sedangkan item pernyataan bahwa status kinerja pegawai (kategori kinerja S, A, B, C, D) di DJP sangat memotivasi saya untuk meningkatkan kinerja kelompok berada pada tingkat kepuasan paling rendah hanya 46,75 yang merasa setuju. Hal ini menunjukkan bahwa lebih dari 50% responden tidak setuju bahwa pemeringkatan menimbulkan sinergi dan kolaborasi kelompok. Secara lengkap dapat dilihat pada Tabel 6 berikut ini.

Tabel 6 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Efektivitas Model Penilaian Kinerja

No	Pertanyaan	Jumlah Jawaban Responden				
		TS	%	S	%	Jmlh
1	Menurut saya penilaian kinerja di DJP sudah selaras antara Indikator Kinerja Utama (IKU) dengan tujuan organisasi.	316	19,91	1271	80,09	1587
2	Hasil penilaian kinerja membuat saya bersemangat untuk memperbaiki pengetahuan dan keterampilan saya agar lebih baik lagi dalam bekerja.	311	19,60	1276	80,40	1587
3	Saya merasa penilaian kinerja di DJP sudah bisa membedakan antara pegawai yang kompeten dan tidak kompeten dalam bekerja.	725	45,68	862	54,32	1587
4	Selama ini saya merasa pengembangan yang saya dapatkan dari institusi selalu tepat dengan gap kompetensi yang saya rasakan.	550	34,66	1037	65,34	1587
5	Saya merasa penilaian kinerja di DJP memiliki tolak ukur yang objektif dan menunjukkan konsistensi yang tinggi dalam penilaiannya.	578	36,42	1009	63,58	1587

6	Menurut saya sistem penilaian kinerja di DJP hasilnya akurat dan dapat diandalkan.	691	43,54	896	56,46	1587
7	Menurut saya penilaian kinerja DJP dapat diterima dengan baik oleh seluruh pegawai (atasan dan bawahan).	614	38,69	973	61,31	1587
8	Menurut saya, Status kinerja pegawai (kategori kinerja S, A, B, C, D) di DJP sangat memotivasi saya untuk meningkatkan kinerja kelompok.	845	53,25	742	46,75	1587
9	Menurut saya penilaian kinerja di DJP mudah dipahami, sederhana dan tidak rumit dalam penerapannya.	654	41,21	933	58,79	1587
10	Menurut saya penilaian kinerja di DJP transparan dan informatif bagi seluruh pegawai.	710	44,74	877	55,26	1587
Jumlah <i>score</i> jawaban		42878				
Rata-rata		27.01				

Sumber: Data primer yang diolah

Dari Tabel 6 tersebut juga dapat dilihat bahwa tingkat kepuasan yang termasuk rendah adalah pernyataan penilaian kinerja di DJP sudah bisa membedakan antara pegawai yang kompeten dan tidak kompeten dalam bekerja hanya 54,32% responden yang setuju. Dan juga pernyataan bahwa penilaian kinerja di DJP transparan dan informatif bagi seluruh pegawai hanya sebesar 55,26% responden yang setuju. Penilaian atas pernyataan efektivitas model penilaian kinerja lainnya adalah tentang sistem penilaian kinerja di DJP hasilnya akurat dan dapat diandalkan hanya disetujui oleh responden sebanyak 56,46%.

Selanjutnya, untuk kategori atau kriteria hasil dari variabel Efektivitas Model Penilaian Kinerja dengan 10 item pernyataan tersebut yaitu untuk nilai terendah adalah $10 \times 1 = 10$ dan nilai tertinggi adalah $10 \times 4 = 40$ dengan kelas interval sebesar $(40-10)/4 = 7.5$ maka diperoleh kriteria sebagai berikut:

Tabel 7 Kriteria Variabel Efektivitas Model Penilaian Kinerja

Total Skor	Kriteria
10 – 17.5	Tidak efektif
17.6 – 25.1	Kurang efektif
25.2 – 32.5	Cukup efektif
32.6 – 40.1	Efektif

Berdasarkan Tabel 6 tersebut diperoleh data nilai rata-rata yang diperoleh dari variabel Model Penilaian Kinerja DJP yaitu sebesar **27.01**, dalam Tabel 7 masuk dalam kriteria **cukup efektif** sehingga menurut pendapat responden bahwa untuk **efektivitas model penilaian kinerja cukup efektif**.

d. Variabel Peraturan Penilaian Kinerja di DJP (Perdirjen Nomor 12 Tahun 2018 tentang Pengelolaan Kinerja DJP)

Berdasarkan Tabel 8 dapat diketahui tanggapan responden terhadap item-item pernyataan pada terhadap Variabel Peraturan Penilaian Kinerja di DJP (Perdirjen Nomor 12 Tahun 2018 tentang Pengelolaan Kinerja DJP) tertuang pada tabel berikut.

Tabel 8 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Peraturan Penilaian Kinerja di DJP (Perdirjen Nomor 12 Tahun 2018 tentang Pengelolaan Kinerja DJP)

No	Pertanyaan	Jumlah Jawaban Responden				
		TS	%	S	%	Jumlah
1	Menurut saya tahap perencanaan kinerja saya yang ditetapkan dalam IKU sudah sesuai dengan peran utama saya dalam mencapai tujuan organisasi.	217	13,67	1370	86,33	1587
2	Hasil capaian IKU dengan mudah saya dapatkan informasinya melalui aplikasi e-performance.	210	13,23	1377	86,77	1587
3	Aplikasi SIKKA untuk menginput Sasaran Kerja sangat mudah dan praktis.	179	11,28	1408	88,72	1587
4	Hasil penilaian kinerja selalu diinformasikan oleh atasan saya kepada saya dan pegawai lainnya.	496	31,25	1091	68,75	1587
5	Panduan dan parameter penilaian kinerja sudah jelas dan dapat dipahami pegawai DJP.	438	27,60	1149	72,40	1587
6	Atasan saya melakukan coaching dan memberitahukan aspek apa saja yang harus saya kembangkan.	428	26,97	1159	73,03	1587
7	Pengkategorian status kinerja S,A,B,C,D memotivasi saya untuk bekerja lebih baik dari orang lain.	718	45,24	869	54,76	1587
8	Menurut saya pemeringkatan pegawai menggunakan kurva normal untuk status kinerja pegawai S,A,B,C,D sudah tepat.	928	58,48	659	41,52	1587
9	Menurut saya Sidang Pemeringkatan Tahap 1 oleh Pimpinan Sidang dan Pejabat Penilai yang dilaksanakan di kantor selalu berjalan dengan baik dan tidak menimbulkan gejolak.	676	42,60	911	57,40	1587
10	Menurut saya, Sidang pemeringkatan Tahap 2 oleh Pimpinan Sidang dan Pejabat Penilai yang dilaksanakan di unit eselon 2 selalu berjalan dengan baik dan tidak menimbulkan gejolak.	657	41,40	930	58,60	1587
11	Menurut saya, hasil Sidang Pemeringkatan Tahap 1 dan Tahap 2 telah diinformasikan secara terbuka kepada semua pegawai.	886	55,83	701	44,17	1587
Jumlah <i>score</i> jawaban		48716				
Rata-rata		30.6				

Sumber: Data primer yang diolah

Dari Tabel 8 diketahui bahwa terhadap variabel Peraturan Direktur Jenderal Pajak Nomor 12 tahun 2018 tentang Pengelolaan Kinerja DJP pada aspek penilaian kinerja pegawai, pernyataan yang paling memuaskan menurut responden adalah Aplikasi SIKKA untuk menginput Sasaran Kerja sangat mudah dan praktis yaitu sebesar 88,72% responden yang setuju. Pada umumnya pernyataan yang terkait dengan tahapan perencanaan penilaian kinerja telah memuaskan di atas 80% responden.

Pernyataan yang paling tidak disetujui responden adalah pada tahapan pemeringkatan SABCD hanya sebesar 41,52% yang setuju, Sidang Pemeringkatan Tahap 1 dan Tahap 2 hanya disetujui responden sebanyak 44,17%. Selain itu dari

pendapat responden bahwa pengkategorian Status Kinerja SABCD dapat memotivasi pegawai lebih baik dari orang lain hanya disetujui sebanyak 54,76% responden.

Selanjutnya, untuk kategori atau kriteria hasil dari variabel Peraturan Penilaian Kinerja dengan 11 item pernyataan tersebut yaitu untuk nilai terendah adalah $11 \times 1 = 11$ dan nilai tertingginya adalah $11 \times 4 = 44$ dengan kelas interval sebesar $(44-11)/4 = 8.3$ maka diperoleh kriteria sebagaimana dijelaskan dalam Tabel 9.

Berdasarkan Tabel 8, diperoleh data nilai rata-rata yang diperoleh dari variabel Peraturan Penilaian Kinerja di DJP yaitu sebesar **30.6** masuk dalam kategori **cukup memuaskan** sehingga dapat disimpulkan bahwa untuk **peraturan penilaian kinerja yang ada di DJP cukup memuaskan pegawai**.

Tabel 9 Kriteria Variabel Peraturan Penilaian Kinerja di DJP (Perdirjen Nomor 12 Tahun 2018 tentang Pengelolaan Kinerja DJP)

Total Skor	Kriteria
11 – 19.3	Tidak memuaskan
19.4 – 27.7	Kurang memuaskan
27.8 – 36.1	Cukup memuaskan
36.2 – 44.5	Memuaskan

3. Analisis Hubungan Antara Karakteristik Responden dengan Pengelolaan Kinerja di DJP

Analisis hubungan dilakukan untuk mengetahui hubungan antara jenis kelamin, status pernikahan, usia, jabatan, tingkat pendidikan, masa kerja dan lokasi bertugas dengan pengelolaan kinerja di DJP yang meliputi persepsi responden dari variabel Kinerja dan Penilaian Kinerja, Model Penilaian Kinerja, Efektivitas Model Penilaian Kinerja, dan Peraturan Penilaian Kinerja Per-12/PJ/2018. Adapun hasilnya adalah sebagai berikut.

Tabel 10 Hasil Uji *Chi-Square* Antara Karakteristik Responden Dengan Kinerja dan Penilaian Kinerja

Karakteristik	P-value	Tingkat Signifikansi	Keputusan
Jenis kelamin	0.012	0.05	Terdapat hubungan
Status pernikahan	0.655		Tidak terdapat hubungan
Usia	0.000		Terdapat hubungan
Jabatan	0.000		Terdapat hubungan
Pendidikan	0.000		Terdapat hubungan
Masa kerja	0.001		Terdapat hubungan
Lokasi kerja	0.305		Tidak terdapat hubungan

Berdasarkan hasil uji *pearson chi-square*, dapat diketahui bahwa untuk jenis kelamin memperoleh hasil p-value sebesar $0.012 < 0.05$ maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara jenis kelamin dengan pernyataan-pernyataan tentang kinerja dan penilaian kinerja. Begitupun untuk usia, jabatan, pendidikan dan masa kerja. Sedangkan untuk status pernikahan memperoleh hasil p-value

sebesar $0.655 > 0.05$ maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat hubungan antara status pernikahan dengan pernyataan-pernyataan tentang kinerja dan penilaian kinerja. Begitupun untuk lokasi kerja, tidak terdapat hubungan dengan pernyataan-pernyataan tentang kinerja dan penilaian kinerja.

Tabel 11 Hasil Uji *Chi-Square* Antara Karakteristik Responden Dengan Model Penilaian Kinerja

Karakteristik	P-value	Tingkat Signifikansi	Keputusan
Jenis kelamin	0.64	0.05	Tidak terdapat hubungan
Status pernikahan	0.643		Tidak terdapat hubungan
Usia	0.013		Terdapat hubungan
Jabatan	0.019		Terdapat hubungan
Pendidikan	0.001		Terdapat hubungan
Masa kerja	0.001		Terdapat hubungan
Lokasi kerja	0.637		Tidak terdapat hubungan

Berdasarkan hasil uji *Pearson chi-square*, dapat diketahui bahwa untuk jenis kelamin memperoleh hasil p-value sebesar $0.064 > 0.05$ maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat hubungan antara jenis kelamin dengan pernyataan-pernyataan tentang model penilaian kinerja. Begitupun untuk status pernikahan dan lokasi kerja, tidak terdapat hubungan dengan pernyataan-pernyataan tentang model penilaian kinerja. Sedangkan untuk usia memperoleh hasil p-value sebesar $0.013 < 0.05$ maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara usia dengan pernyataan-pernyataan tentang model penilaian kinerja. Begitupun untuk jabatan, pendidikan dan masa kerja.

Berdasarkan Tabel 12 hasil uji *pearson chi-square*, dapat diketahui bahwa untuk jenis kelamin memperoleh hasil p-value sebesar $0.379 > 0.05$ maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat hubungan antara jenis kelamin dengan pernyataan-pernyataan tentang efektivitas model penilaian kinerja. Begitupun untuk status pernikahan dan lokasi kerja, tidak terdapat hubungan dengan pernyataan-pernyataan tentang efektivitas model penilaian kinerja.

Tabel 12 Hasil Uji *Chi-Square* Antara Karakteristik Responden dengan Efektivitas Model Penilaian Kinerja

Karakteristik	P-value	Tingkat Signifikansi	Keputusan
Jenis kelamin	0.379	0.05	Tidak terdapat hubungan
Status pernikahan	0.064		Tidak terdapat hubungan
Usia	0.000		Terdapat hubungan
Jabatan	0.016		Terdapat hubungan
Pendidikan	0.000		Terdapat hubungan
Masa kerja	0.000		Terdapat hubungan
Lokasi kerja	0.058		Tidak terdapat hubungan

Sedangkan berdasarkan tabel 12 tersebut, untuk usia memperoleh hasil p-value sebesar $0.000 < 0.05$ maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara usia dengan pernyataan-pernyataan tentang efektivitas model penilaian kinerja. Begitupun untuk jabatan, pendidikan dan masa kerja.

Tabel 13 Hasil Uji *Chi-Square* Antara Karakteristik Responden dengan Peraturan Penilaian Kinerja (Per-12/PJ./2018)

Karakteristik	P-value	Tingkat Signifikansi	Keputusan
Jenis kelamin	0.121	0.05	Tidak terdapat hubungan
Status pernikahan	0.475		Tidak terdapat hubungan
Usia	0.000		Terdapat hubungan
Jabatan	0.000		Terdapat hubungan
Pendidikan	0.000		Terdapat hubungan
Masa kerja	0.000		Terdapat hubungan
Lokasi kerja	0.027		Terdapat hubungan

Berdasarkan hasil uji *pearson chi-square*, dapat diketahui bahwa untuk jenis kelamin memperoleh hasil p-value sebesar $0.121 > 0.05$ maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat hubungan antara jenis kelamin dengan pernyataan-pernyataan tentang peraturan penilaian kinerja. Begitupun untuk status pernikahan, tidak terdapat hubungan dengan pernyataan-pernyataan tentang peraturan penilaian kinerja. Sedangkan untuk usia memperoleh hasil p-value sebesar $0.000 < 0.05$ maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara usia dengan pernyataan-pernyataan tentang peraturan penilaian kinerja. Begitupun untuk jabatan, pendidikan, masa kerja dan lokasi kerja, terdapat hubungan dengan pernyataan-pernyataan tentang peraturan penilaian kinerja.

4. Masukan Responden

a. Penilaian Kinerja yang Membedakan Pegawai Kompeten dan Kurang Kompeten

Berdasarkan pendapat responden yang mengisi kuesioner untuk pertanyaan terbuka terkait “Harapan anda terhadap Penilaian Kinerja Pegawai seperti apa di DJP yang dapat membedakan pegawai yang kompeten dan kurang kompeten” sebagaimana Tabel 14 berikut ini. Secara garis besar, pendapat responden tersebut ada tujuh kelompok pendapat yang disampaikan secara berulang oleh responden, yang diringkas oleh peneliti sebagai berikut:

- 1) Adanya *reward*.
- 2) Ketentuan tentang *reward* dan *punishment* harus transparan, jelas dan konsisten.
- 3) Adanya uji kompetensi (*assessment*) baik kompetensi teknik, manajerial maupun sosial kultural.
- 4) Penilaian yang objektif, adil dan transparan.
- 5) Adanya dukungan teknologi.
- 6) *Coaching*, *mentoring* dan *counselling* yang tepat oleh atasan.

- 7) Penilaian 360⁰ tidak hanya untuk penilaian perilaku tetapi juga menilai pekerjaan agar teramati pegawai yang kompeten dan kurang kompeten.

Secara ringkas peneliti merangkum dalam tabel berikut.

Tabel 14 Penilaian Kinerja yang Membedakan Pegawai Kompeten dan Kurang Kompeten

Pendapat Responden	Jumlah Responden	% Responden
1) adanya <i>reward</i> diharapkan dapat membedakan pegawai kompeten dan kurang kompeten.	83	5
2) penilaian kinerja pegawai akan semakin efektif apabila ketentuan <i>reward & punishment</i> diberikan secara transparan, jelas dan dilakukan secara konsisten. Di DJP faktor keberuntungan sering lebih dominan daripada faktor kompetensi	15	1
3) <i>assessment</i> atau uji kompetensi, hal tersebut dapat melalui uji kompetensi kemampuan baik teknis yang berkaitan dengan pekerjaan maupun keterampilan dan juga melalui ujian lisan untuk dapat membedakan pegawai kompeten dan kurang kompeten.	85	5
4) <i>penilaian</i> yang objektif, transparan dan adil dapat membedakan pegawai kompeten dan kurang kompeten	384	24
5) perlunya dukungan teknologi yang diharapkan dapat membedakan pegawai yang kompeten dan kurang kompeten	26	2
6) pembimbingan seperti perlunya diadakannya <i>coaching, mentoring</i> dan <i>counselling</i> agar dapat terlihat suatu perbedaan ketika pegawai belum mengikuti dan sudah mengikuti.	9	1
7) Penilaian kinerja yang harus dilakukan dengan menggunakan standar yang sama, meninjau ulang sistem pemeringkatan SABCD dan Penilaian kinerja perlu dilakukan secara 360 ⁰ , tidak hanya untuk penilaian perilaku saja, dan penilaian dilakukan dengan mengamati dan menilai pekerjaan yang telah dilakukan sehingga dapat membedakan pegawai yang kompeten dan kurang kompeten.	432	27

Sumber: Data primer yang diolah

b. Model Penilaian Kinerja yang Tepat, Objektif, Adil, Transparan dan Mudah Digunakan oleh Pegawai

Berdasarkan pendapat responden yang mengisi kuesioner untuk pertanyaan terbuka terkait “Pendapat anda model penilaian kinerja seperti apa yang tepat, objektif, adil, transparan dan mudah digunakan oleh pegawai (baik yang menilai maupun yang dinilai)”. Rincian pendapat tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Dari pendapat responden yang mengisi kuesioner, sejumlah 134 orang responden atau 8% dari jumlah responden berpendapat bahwa dengan metode penilaian yang berupa *based on* inovasi dan prestasi, metode BARS, BSC, *Self Appraisal, Based on Production, MBO, Integrated Weighted KPI*, model

penilaian berbasis *assessment* atau kompetensi. Selain itu dapat juga melalui kombinasi *self assessment* yang dibandingkan dengan kinerja yang ada serta masukan dari sistem penilaian kinerja dan diskresi komite penilaian kinerja, model penilaian yang sederhana dan aplikatif, adanya *quality control*, model kinerja modern (saat ini telah digunakan dibanyak perusahaan besar dunia) berdasarkan kinerja tim/kelompok yang diimbangi dengan proses *continous feedback* dari atasan perlu dipertimbangkan dan atasan mempunyai data sebagai tolak ukur untuk menilai kinerja bawahannya dan secara langsung dapat memberi komentar atau *feedback* pada laporan harian bawahannya. Selain itu, juga melakukan *rank* atas parameter kualitatif dan kuantitatif atas capaian IKU dan non IKU tanpa ada kuota setiap grade, dan adanya bobot dan tolak ukur yang jelas.

- 2) Dari pendapat responden yang mengisi kuesioner, sejumlah 42 responden atau 3% dari jumlah responden berpendapat bahwa penilaian dengan metode penilaian 360° dari atasan, bawahan, dan *peer*. Penilaian yang dilakukan oleh atasan, rekan kerja (*peer*), dan bawahan secara berkala dapat dilakukan juga untuk menilai kinerja dan produktivitas masing-masing pegawai berdasarkan standar tertentu sesuai tujuan organisasi serta mempertimbangkan perilaku organisasi pegawai, pencapaian-pencapaian pegawai dalam bidang pekerjaan maupun umum, potensi untuk pengembangan kapasitas pegawai di masa depan, kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) pegawai. Selain itu juga, melalui penilaian ini dapat meningkatkan kualitas *coaching* dan bimbingan.
- 3) Dari pendapat responden yang mengisi kuesioner, sejumlah 99 orang responden atau 6% dari jumlah responden berpendapat bahwa penilaian dapat dilakukan dengan metode yang sudah ada namun untuk kategori status kinerja dilakukan penyederhanaan, seperti penggolongan pegawai dalam 5 status kinerja terkadang tidak sesuai dengan kondisi kantor. Lebih baik disederhanakan menjadi 3 saja misalnya: baik, rata-rata dan kurang. Khusus untuk peringkat D agar digunakan untuk menempatkan pegawai yang benar-benar bermasalah, misalnya yang kinerjanya kurang lalu kedisiplinan juga kurang. Tidak dibatasi kuota jumlah pegawai untuk kategori S, A, B, C, D karena mengakibatkan pegawai yang berkinerja bagus dapat terpaksa mendapat kategori C bahkan D karena kuota peringkat di atasnya sudah terpenuhi. Sehingga untuk kategori kinerja cukup S, A, B saja, tidak dibatasi kuota dan hasil pemeringkatannya tidak dijadikan sebagai *main* indikator promosi, kelanjutan pendidikan, perhitungan *take home pay*.
- 4) Dari pendapat responden yang mengisi kuesioner, sejumlah 184 orang responden atau 12% dari jumlah responden berpendapat bahwa penilaian berdasarkan capaian kinerja pegawai yaitu dengan berbasis pada proses menyelesaikan suatu pekerjaan, output dan penguasaan terhadap penugasan. Selain juga memperhatikan beban kerja pegawai, yang diiringi dengan adanya indikator yang seimbang antara target per bagian atau seksi sehingga dapat diperoleh hasil yang adil dan juga dapat didukung oleh dokumen atau bukti yang valid terkait hasil pekerjaan sehingga dapat dijadikan sebagai penilaian.

- 5) Dari pendapat responden yang mengisi kuesioner, sejumlah 6 responden atau 0.4% dari jumlah responden berpendapat bahwa model penilaian sebaiknya penilaian yang dapat diukur tidak hanya ukuran kuantitas tetapi harus diukur juga kualitas.
- 6) Dari pendapat responden yang mengisi kuesioner, sejumlah 38 orang responden atau 2% dari jumlah responden berpendapat bahwa untuk adanya otomasi sistem penilaian kinerja yang tentunya hal ini dapat dilakukan untuk meminimalisir subyektifitas dalam melakukan penilaian, karena semuanya dilakukan oleh sistem dan sebaiknya menggunakan 1 sistem yang terintegrasi.
- 7) Dari pendapat responden yang mengisi kuesioner, sejumlah 17 orang responden atau 1% dari jumlah responden berpendapat hal-hal lainnya yaitu perlu juga untuk membangun budaya kinerja sehingga baik pegawai, atasan langsung dan organisasi memiliki cukup ruang bagi terciptanya hasil penilaian kinerja yang objektif sebagai produk akhir penilaian kinerja individu. Lebih jauh lagi, siklus pengelolaan kinerja individu, akan memiliki daya dorong yang cukup kuat bagi peningkatan kinerja organisasi DJP. Selain itu juga adanya pengelompokan pegawai berdasarkan usia, dan daya tangkap. Ada juga yang berpendapat kembali menggunakan metode penilaian sebelum SABCD, mempertimbangkan penilaian pegawai yang bekerja di *homebase* dan di luar *homebase* serta lamanya waktu penempatan pegawai tersebut di wilayah tertentu, IKU yang ditetapkan tidak dikunci namun dapat disesuaikan dengan karakteristik wilayah dari Unit Kerja.

c. Tahapan Peraturan Dirjen Pajak Nomor 12/PJ/2018 tentang Pengelolaan Kinerja yang perlu direvisi

Berdasarkan pendapat responden yang mengisi kuesioner untuk pertanyaan terbuka terkait “Pada tahapan mana dari Per-12/PJ/2018 tentang Pengelolaan Kinerja yang perlu direvisi” secara ringkas peneliti merangkum dalam Tabel 15 berikut ini.

Dari Tabel 15 tersebut diketahui bahwa pada setiap tahapan penilaian kinerja pegawai DJP berdasarkan Peraturan direktur Jenderal pajak Nomor 12/PJ./2018 tentang Pengelolaan Kinerja DJP, diberikan masukan oleh responden untuk dilakukan revisi. Mayoritas pendapat responden mengatakan bahwa tahapan pemeringkatan dan pengkategorian status kinerja SABCD agar direvisi.

Tabel 15 Tahapan Perdirjen Nomor 12 Tahun 2018 yang Perlu Direvisi

Pendapat Responden	Jumlah Responden yang memberikan pendapat	% jumlah responden dari total responden
1) Tahapan yang perlu direvisi yaitu pada tahap perencanaan kinerja.	240	15
2) Tahapan yang perlu direvisi yaitu pada tahap penilaian kinerja, monitoring, dan evaluasi kinerja.	408	26
3) Tahapan yang perlu direvisi yaitu pada tahap pengkategorian status kinerja SABCD.	1225	77
4) Tahap pemeringkatan	909	57
5) Tahap sidang pemeringkatan 1 dan sidang pemeringkatan	450	28
6) Beberapa responden memberikan pendapat diantaranya yaitu test kenaikan grading, indikator mutlak yang tanpa subjektivitas, mengikat status kinerja dengan tukin, dan standar penilaian.	11	0.7

d. Masukan Perbaikan Perdirjen Pajak Nomor 12/PJ/2018 tentang Pengelolaan Kinerja

Berdasarkan pendapat responden yang mengisi kuesioner untuk pertanyaan terbuka terkait “Apa yang perlu diperbaiki dalam Perdirjen Pajak Nomor 12/PJ/2018 tentang Pengelolaan Kinerja menurut pendapat Anda”. Rincian pendapat tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Dari pendapat responden yang mengisi kuesioner, sejumlah 50 orang atau 3% dari jumlah responden berpendapat terkait asas pengelolaan kinerja, dimana penilaian harus dilakukan secara objektif, karna pada saat penilaian masih terdapat penilaian yang dilakukan secara subjektif, diperlukan transparansi hasil dan penerapan harus dilakukan secara adil.
- 2) Dari pendapat responden yang mengisi kuesioner, sejumlah 20 orang atau 1% dari jumlah responden berpendapat terkait perencanaan kinerja, diantaranya karena perencanaan kinerja belum mengakomodir jenis dan kualitas pekerjaan yang dilakukan, perencanaan harus dibuat lebih matang dan sesuai dengan keadaan sebenarnya.
- 3) Dari pendapat responden yang mengisi kuesioner, sejumlah 48 orang atau 3% dari jumlah responden berpendapat terkait Penilaian Kinerja, Monitoring dan Evaluasi Kinerja seperti penilaian agar lebih objektif berdasarkan kinerja, kemudahan dalam penilaian, hasil dari penilaian sebaiknya diberikan saran agar pegawai dapat melakukan perbaikan, monitoring kinerja dapat diakses dan dapat langsung tersaji dalam bentuk laporan yang informatif, evaluasi dan movev sebaiknya dilakukan setiap bulan agar hasilnya lebih teliti dan akurat.

- 4) Dari pendapat responden yang mengisi kuesioner, sejumlah 331 orang atau 21% dari jumlah responden berpendapat terkait pengkategorian status kinerja SABCD dilakukan perbaikan terkait dengan penyederhanaan kuota untuk masing-masing peringkat, Kuota yang mengharuskan ada pegawai berperingkat D dan S harus dihilangkan, perlu adanya detail dari masing-masing status kinerja secara jelas, sehingga perlu untuk dikaji ulang pengategorian S A B C D karena dapat menimbulkan kerugiaan, pegawai menjadi demotivasi ketika memperoleh peringkat yang rendah dan juga timbulnya kesenjangan antar pegawai.
- 5) Dari pendapat responden yang mengisi kuesioner, sejumlah 185 orang atau 12% dari jumlah responden berpendapat terkait pemeringkatan, hal ini berkaitan dengan pemeringkatan yang dilakukan tentunya harus *apple to apple* dengan pegawai yang memiliki tuisi dan SOP yang sama, selain itu perlu juga meninjau kembali efektivitas dari pemeringkatan ini.
- 6) Dari pendapat responden yang mengisi kuesioner, sejumlah 19 orang atau 1% dari jumlah responden berpendapat terkait dengan sidang pemeringkatan, untuk hasilnya dapat diketahui langsung oleh pegawai pada saat itu juga, serta diinformasikan terkait alasan pegawai masuk dalam kategori-kategori yang telah ditentukan tersebut. Selain itu juga, sistem monitoring sidang perlu mendapatkan perhatian dari atasan.
- 7) Dari pendapat responden yang mengisi kuesioner, sejumlah 23 orang atau 1% responden mengusulkan terkait dengan standar penilaian, dimana penilaian harus jelas, terukur, memiliki indikator yang mutlak, terdapat dasar kriteria penilaian.
- 8) Dari pendapat responden yang mengisi kuesioner, sejumlah 37 orang atau 2% responden berpendapat lainnya yaitu seperti perlunya penyederhanaan terkait peraturan ini, adanya sinkronisasi mekanisme pelaksanaan yang dapat mengakomodir permasalahan yang terjadi di lapangan, adanya peraturan terkait penilaian individu, reward dan punishment, perlunya peningkatan kapasitas tim pengelolaan kinerja, dan mempertimbangkan terkait *job description* masing-masing jabatan.

B. Analisis Data Kualitatif

1. Pengelolaan kinerja di Direktorat Jenderal Pajak.

a. Latar belakang, tujuan dan asas pengelolaan kinerja DJP.

Latar belakang diterbitkannya Peraturan Direktur Jenderal Pajak Nomor 12/PJ/2018 adalah untuk memastikan keberhasilan pencapaian tujuan reformasi birokrasi dan keberhasilan pencapaian perencanaan strategis. Sejak tahun 2007, DJP telah menetapkan penggunaan metode *Balanced Score Card* (BSC) dalam pengelolaan kinerja yang bertujuan agar kinerja terukur dan terarah. Pengelolaan kinerja tersebut dilakukan untuk beberapa tujuan di antaranya adalah menjadi standar metode penilaian kinerja organisasi dan pegawai, serta sebagai salah satu alat dalam pengambilan kebijakan di bidang sumber daya manusia, antara lain terkait pengembangan kompetensi dan karier pegawai, tunjangan kinerja, penataan pegawai, mutasi pegawai, manajemen talenta, *reward* dan *punishment*, serta pengembangan budaya kerja yang efektif (Direktorat Jenderal Pajak, 2018).

Tujuan pengelolaan kinerja pegawai menurut Perdirjen Pajak Nomor 12 Tahun 2018 terbagi menjadi dua tujuan yaitu untuk organisasi dan untuk pegawai. Yang akan diteliti lebih mendalam dalam kajian ini adalah pengelolaan kinerja pegawai berdasarkan peraturan tersebut. Tujuan pengelolaan kinerja untuk pegawai adalah menjadi dasar penataan pegawai; menjadi dasar pertimbangan pemberian penghargaan bagi pegawai; mengembangkan iklim kerja yang kondusif dan kompetitif; mewujudkan pegawai yang kompeten dan memiliki motivasi tinggi serta memberikan kontribusi maksimal kepada unit kerja; membangun komunikasi efektif dan hubungan yang harmonis antara bawahan dan atasan; meningkatkan kepuasan kerja pegawai; dan mengembangkan budaya kerja yang efektif, menghargai kualitas proses bisnis dan kualitas pegawai sehingga mampu memberikan kontribusi optimal (Direktorat Jenderal Pajak, 2018).

Asas pengelolaan kinerja di DJP meliputi objektivitas, keadilan dan transparan. Objektivitas, yaitu tugas yang diemban oleh setiap pegawai harus merupakan bagian dari keseluruhan target unit kerja sehingga saling mendukung pencapaian target unit kerja dan memiliki ukuran yang jelas; serta harus realistis, menantang dengan memperhitungkan peluang dan tantangan serta level kesulitan yang dihadapi. Keadilan, yaitu tugas yang diemban merupakan pembagian tugas yang disesuaikan dengan jabatan setiap pegawai; penilaian terhadap keberhasilan tugas pegawai didasarkan pada kontribusi pegawai terhadap keberhasilan organisasi; serta penilaian dilakukan secara objektif dan terukur serta didukung data dan informasi yang diperlukan dan dapat dipertanggungjawabkan. Transparan, yaitu indikator, metode dan sumber data penilaian yang digunakan dipahami oleh penilai dan pegawai yang dinilai (Direktorat Jenderal Pajak, 2018).

b. Metode pengelolaan kinerja pegawai DJP.

Metode pengelolaan kinerja pegawai yang digunakan di lingkungan DJP didasarkan pada ketentuan dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor KMK-467/KMK.01/2014 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan sebagaimana telah diubah dengan KMK Nomor 556/KMK.01/2015 dan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. Pelaksanaan pengelolaan kinerja berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 467/KMK.01/2014 menggunakan metode *Balance Scorecard* (BSC) dimana kinerja pegawai dinilai berdasarkan capaian Indikator Kinerja Utama dan perilaku. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011, penilaian kinerja pegawai didasarkan pada capaian Sasaran Kerja Pegawai yang berbasis aktivitas/kegiatan tugas jabatan dan perilaku kerja.

Kedua ketentuan pengelolaan kinerja tersebut diselaraskan dengan cara menjabarkan IKU yang berbasis BSC ke dalam kegiatan tugas jabatan pegawai yang berbasis aktivitas. Proses penyelarasan ini selanjutnya dapat memudahkan pegawai karena kedua aturan tersebut berjalan searah dalam rangka pencapaian target yang dibebankan kepada setiap pegawai. Pegawai yang dinilai kinerjanya adalah setiap pegawai DJP baik PNS maupun CPNS termasuk pegawai yang sedang menjalankan Tugas Belajar (Direktorat Jenderal Pajak, 2018).

c. Komponen Penilaian Kinerja

Berdasarkan peraturan tersebut, komponen penilaian kinerja pegawai DJP meliputi:

- 1) Capaian Kinerja Pegawai (CKP), yang diperoleh dari hasil perhitungan atas capaian Indikator Kinerja Utama (IKU) yang terdapat dalam satu atau beberapa Kontrak Kinerja atau Indeks Prestasi Akademik pegawai bersangkutan. Periode penilaian CKP adalah tahunan, yaitu dari 1 Januari sampai dengan 31 Desember tahun berjalan.
- 2) Nilai Perilaku (NP), adalah nilai yang didasarkan pada aspek penilaian atas perilaku pegawai sehari-hari untuk mendukung kinerjanya. Aspek penilaian perilaku tersebut adalah Orientasi Pelayanan, Integritas, Komitmen, Disiplin, Kerjasama, dan/atau Kepemimpinan. Penilaian perilaku dalam satu tahun dilaksanakan dalam dua periode 1 Januari-30 Juni dan 1 Juli-31 Desember. Penilaian perilaku dilakukan melalui pengisian kuesioner dengan metode 360 derajat yang meliputi penilaian dari atasan langsung, *peer*, dan bawahan.
- 3) Nilai Kinerja Pegawai (NKP), merupakan nilai yang diperoleh dari penjumlahan CKP dan NP setelah dilakukan pembobotan. Nilai Kinerja Pegawai dihitung secara tahunan dan bersifat rahasia yang hanya dapat diakses oleh Pegawai yang dinilai; Atasan langsung; Atasan dari atasan langsung; Pejabat yang menetapkan; Pengelola kinerja pegawai di lingkup unitnya; Pejabat yang menangani bidang kepegawaian, organisasi, dan keuangan di lingkup unitnya.
- 4) Nilai Tugas Tambahan (NTT). Tugas tambahan adalah tugas lain di luar uraian jabatan dan tidak ada dalam Sasaran Kerja Pegawai (SKP) yang telah ditetapkan, yang dibuktikan dengan surat keterangan. Surat keterangan dibuat pada saat pegawai mendapatkan perintah untuk menjalankan tugas tambahan.
- 5) Nilai Kreativitas (NK). Nilai Kreativitas diberikan apabila seorang pegawai pada tahun berjalan menemukan sesuatu yang baru dan berkaitan dengan tugas pokoknya dalam bentuk menciptakan suatu gagasan/metode pekerjaan yang bermanfaat bagi organisasi serta dibuktikan dengan surat keterangan dari pimpinan unit kerja setingkat eselon II; Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK yaitu Menteri Keuangan); atau Presiden.
- 6) Nilai Sasaran Kerja Pegawai (NSKP), adalah nilai yang diperoleh dari penggabungan nilai Sasaran Kerja Pegawai dengan nilai tugas tambahan dan/atau nilai kreativitas. NSKP merupakan input untuk menghitung nilai prestasi kerja pegawai yang dihitung secara tahunan.
- 7) Nilai Prestasi Kerja PNS (NPKP), merupakan nilai yang diperoleh dari penggabungan nilai Sasaran Kerja Pegawai dengan nilai perilaku yang dihitung secara tahunan. Nilai perilaku yang digunakan dalam penghitungan NPKP adalah komponen penilaian perilaku yang diberikan oleh atasan langsung pegawai.

d. Tahapan Penilaian Kinerja Pegawai di DJP

Tahapan pengukuran kinerja pegawai di DJP adalah dengan diawali perencanaan kinerja, kemudian monitoring kinerja dan penetapan hasil kinerja dan evaluasi. Secara singkat tahapan tersebut dijabarkan sebagai berikut:

- 1) Perencanaan Kinerja dilakukan dengan:

- a) Penetapan Kontrak Kinerja.
Pengampu IKU adalah Bagian Organta KPDJP. IKU pegawai tersebut diinput pada aplikasi *e-performance* berdasarkan ketentuan yang diatur dalam KMK-467/KMK.01/2014. Kombinasi antara capaian IKU dan nilai perilaku (NP) yang dilakukan penilaian 360° melalui aplikasi *e-performance* menghasilkan Nilai Kinerja Pegawai (NKP).
- b) Penetapan Sasaran Kerja Pegawai.
SKP berdasarkan PP-46 Tahun 2011 merupakan kegiatan yang dilakukan untuk menunjang pencapaian IKU yang harus diinput pada aplikasi milik internal DJP yaitu Sistem Informasi Keuangan, Kepegawaian dan Aktiva (SIKKA) DJP. Kombinasi antara capaian SKP dan Nilai Perilaku (penilaian oleh evaluator 360⁰) yang dilakukan melalui aplikasi *e-performance* menghasilkan Nilai Prestasi Kerja (NKP) PNS.
- 2) Penilaian, Monitoring dan Evaluasi Kinerja.
Pada tahapan ini dilakukan penilaian dan pelaporan capaian IKU secara berkala, bimbingan dan konsultasi dari atasan, serta penilaian dan pelaporan nilai perilaku secara berkala.
- 3) Penetapan hasil kinerja dan evaluasi.
Pada tahap ini dilakukan pemeringkatan kinerja pegawai untuk mendapatkan status kinerja pegawai. Klasifikasi status kinerja ditetapkan sebagaimana tertuang pada Tabel 16 berikut.

Tabel 16 Klasifikasi Status Kinerja

Persentase Jumlah Pegawai	Status
15%	Kinerja terbaik
70%	Kinerja rata-rata
15%	Kinerja dibawah rata-rata

Sumber: Kementerian Keuangan (2015)

Sebagaimana diatur dalam ketentuan KMK-556/KMK.01/2015 Nilai Kinerja Pegawai (NKP) dilakukan dengan memakai distribusi normal untuk melihat normalitas data NKP pegawai di satu unit pemilik peta strategi. Dalam melaksanakan amanat dari Peraturan Menteri Keuangan 211/PMK.03/2017 dimana 70% pegawai dengan status kinerja rata-rata sebagaimana yang diatur di KMK-556/KMK.01/2015 dikategorikan lagi menjadi tiga kelompok sehingga klasifikasi status kinerja keseluruhan sebagaimana tercantum pada Tabel 17 berikut.

Tabel 17 Kategori Status Kinerja

Persentase Jumlah Pegawai	Status Kinerja	Kategori Status Kinerja Pegawai	Konversi Status Capaian Kinerja Pegawai (%)
15%	Kinerja Terbaik	Kategori S (15%)	100
70%	Kinerja Rata-Rata	Kategori A (20%)	97,5
		Kategori B (30%)	95
		Kategori C (20%)	92,5
15%	Kinerja di Bawah Rata-Rata	Kategori D (15%)	90

Sumber: Direktorat Jenderal Pajak (2018)

e. Pemeringkatan Kinerja Pegawai DJP

Pemeringkatan kinerja pegawai inilah yang berdasarkan fenomena awal yang ditangkap peneliti merupakan salah satu permasalahan yang menimbulkan ketidaknyamanan pegawai. Proses ini yang dielaborasi lebih dalam pada penelitian ini.

Pemeringkatan kinerja pegawai adalah proses pengelompokan hasil penilaian kinerja pegawai yang dikombinasikan dengan parameter tertentu melalui mekanisme sidang pemeringkatan. Proses pemeringkatan kinerja pegawai dilakukan dengan mempertimbangkan hasil penilaian kinerja pegawai. Selain mempertimbangkan hasil penilaian kinerja sebagaimana dimaksud, proses pemeringkatan mempertimbangkan juga kontribusi pegawai dan pertimbangan kepala unit pemilik peta strategi. Pemeringkatan kinerja pegawai dilakukan melalui mekanisme sidang pemeringkatan di setiap unit pemilik peta strategi.

Berdasarkan hasil pemeringkatan kinerja pegawai yang diperoleh, maka ditentukan status kinerja untuk masing-masing pegawai. Tujuan pelaksanaan pemeringkatan kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

- 1) mendapatkan status kinerja pegawai per unit pemilik peta strategi yang digunakan sebagai dasar pembayaran tunjangan kinerja pegawai;
- 2) mendapatkan data pemeringkatan kinerja pegawai per unit eselon II;
- 3) hasil pemeringkatan kinerja digunakan sebagai salah satu parameter dalam pengambilan keputusan di bidang kepegawaian.

Pemeringkatan kinerja pegawai dilakukan di setiap unit kerja pemilik peta strategi. Pemeringkatan kinerja pegawai di setiap unit kerja pemilik peta strategi menghasilkan status kinerja pegawai yang selanjutnya akan diurutkan kembali peringkatnya untuk setiap unit Eselon II. Pemeringkatan kinerja pegawai dilakukan per kelompok jabatan sebagaimana Tabel 18 pada halaman berikut.

Tabel 18 Unit Kerja dan Kelompok Jabatan

No	Unit Kerja Pemilik Peta Strategi	Kelompok Jabatan
1.	Direktorat Jenderal Pajak	Pejabat Eselon II
2.	Sekretariat Direktorat Jenderal (Setditjen)	a. Pejabat Eselon III b. Pejabat Eselon IV c. Pelaksana Lainnya d. Pegawai Tugas Belajar
3.	Direktorat	a. Pejabat Eselon III b. Pejabat Eselon IV c. Pejabat Fungsional* d. Penelaah Keberatan* e. Pelaksana Lainnya
4.	Kantor Wilayah DJP	a. Pejabat Eselon III b. Pejabat Eselon IV c. Pejabat Fungsional d. Penelaah Keberatan e. Pelaksana Lainnya
5.	Pusat Pengolahan Data dan Dokumen Perpajakan (PPDDP)	a. Pejabat Eselon III b. Pejabat Eselon IV c. Pelaksana Lainnya
6.	Kantor Pelayanan Pajak	a. Pejabat Eselon IV b. Pejabat Fungsional c. <i>Account Representative</i> d. Pelaksana Lainnya
7.	Unit Pelaksana Teknis (UPT) setingkat Eselon III	a. Pejabat Eselon IV b. Pejabat Fungsional* c. Pelaksana Lainnya

Keterangan: * Dilakukan pada Direktorat/UPT yang memiliki pegawai pada kategori jabatan tersebut (Direktorat Jenderal Pajak, 2018)

Komponen yang digunakan dalam pemeringkatan kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

- a) Nilai Kinerja Pegawai (NKP).
- b) Nilai Prestasi Pegawai Negeri Sipil (NPKP).
- c) Kontribusi Pegawai, adalah hasil penilaian atasan terhadap kriteria-kriteria yang dimiliki bawahan yang memiliki pengaruh terhadap tercapainya hasil pekerjaan dengan kuantitas dan kualitas melebihi ekspektasi/harapan unit kerja. Nilai kontribusi pegawai direkomendasikan oleh atasan langsung secara objektif dengan mempertimbangkan indikator kinerja, sikap, dan perilaku pegawai.
- d) Pertimbangan Kepala Unit Pemilik Peta Strategi (Diskresi), adalah unsur pengali dengan rentang antara 1 (satu) sampai dengan 1,5 (satu koma lima) yang dapat diberikan oleh kepala unit pemilik peta strategi untuk melakukan penyesuaian terhadap hasil pemeringkatan kinerja pegawai.

Pemeringkatan kinerja pegawai dilakukan melalui mekanisme sidang pemeringkatan. Sidang pemeringkatan merupakan proses diskusi berjenjang antar para pejabat penilai dan atasan pejabat penilai untuk menyamakan persepsi dalam

proses pemeringkatan kinerja pegawai. Sidang pemeringkatan kinerja pegawai terbagi menjadi dua tahap, yaitu sebagai berikut:

- a) Sidang Pemeringkatan Tahap I, dilaksanakan di setiap unit pemilik peta strategi untuk mendapatkan status kinerja pegawai per unit pemilik peta strategi.
- b) Sidang Pemeringkatan Tahap II, dilaksanakan di Unit Eselon II yang membawahkan unit kerja vertikal untuk menggabungkan hasil pemeringkatan kinerja per unit pemilik peta strategi.

2. Analisis Hasil Wawancara

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak yang terlibat dalam pembuatan kebijakan, penyusunan peraturan Direktur Jenderal Pajak Nomor Perdirjen Nomor 12 Tahun 2018 telah melalui proses yang cukup panjang. Pembuatan kebijakan diawali dengan berkali-kali melaksanakan diskusi dengan pegawai berdasarkan kelompok-kelompok jabatan di DJP dan melalui pembuatan naskah akademis. Menurut narasumber, berbagai kajian internal juga dilakukan melalui konsultan yang membantu dalam penyusunan peraturan ini. Peraturan yang telah diterapkan selama hampir dua tahun ini berasaskan **objektivitas, keadilan dan transparan**.

Berpijak pada hasil analisis dan pembahasan data kuantitatif, peneliti melakukan pendalaman data dan fakta di lapangan dengan mewawancarai sejumlah narasumber yang dipilih sebagaimana telah dijelaskan pada bab metodologi kajian akademis. Peneliti juga melakukan pengamatan untuk mencocokkan data yang diperoleh dengan fenomena awal yang ditangkap oleh peneliti di lapangan. Hal ini untuk memastikan hasil pemetaan yang telah dilakukan peneliti berdasarkan jawaban kuesioner tersebut telah sesuai.

Wawancara yang dilakukan menggunakan panduan wawancara yang telah divalidasi. Hasil wawancara dilakukan verbatim kemudian informasi yang didapat secara sistematis, ajeg dan konsisten dari sepuluh orang narasumber diterjemahkan oleh peneliti tanpa prasangka dan kecenderungan tertentu dengan melakukan *coding*. Para informan terdiri dari para pejabat fungsional, JPT Pratama, Administrator, Pengawas dan pelaksana dari Direktorat Jenderal Pajak yang memiliki kredibilitas dan kapabilitas dalam bidang tugasnya sehingga pernyataan yang disampaikan akurat dan valid. Peneliti memberikan kode narasumber untuk menjamin kerahasiaan narasumber serta menjaga objektivitas dan keandalan data.

a. Hasil Reduksi Data

Berdasarkan koding, peneliti melakukan reduksi data dari analisis kuantitatif diketahui bahwa kepuasan responden terhadap Variabel Kinerja dan Penilaian Kinerja pada kategori cukup memuaskan. Kepuasan responden pada Variabel Model Penilaian Kinerja Model secara rata-rata juga cukup memuaskan. Dari hasil analisis terhadap Variabel Efektivitas Model Penilaian Kinerja juga secara keseluruhan cukup efektif. Sedangkan dari Variabel Peraturan Penilaian Kinerja yang berlaku saat ini juga telah cukup memuaskan.

Peneliti secara garis besar membagi dua bagian jawaban dari hasil analisis kuantitatif yaitu kategori Setuju dan Tidak Setuju untuk membuat suatu simpulan konstruk dalam melakukan pendalaman. Bila dilihat dari jumlah responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju di semua item pertanyaan menunjukkan data yang cukup signifikan yaitu rata-rata di atas 31,5% dari setiap

item pernyataan, bahkan untuk variabel efektivitas dan model penilaian kinerja Peraturan Dirjen Pajak Nomor 12 Tahun 2018 tidak memuaskan pegawai sebanyak 40% dan 41% dari jumlah responden. Hal ini menunjukkan bahwa sebenarnya dari variabel kinerja dan penilaian kinerja, variabel model penilaian kinerja, variabel efektivitas penilaian kinerja dan variabel penerapan peraturan Dirjen Pajak nomor 12 Tahun masih cukup besar terjadi ketidakpuasan atas penilaian kinerja yang saat ini digunakan.

b. Penyajian Data

Peneliti melakukan pendalaman berdasarkan data kuantitatif tersebut. Jawaban untuk pertanyaan-pertanyaan wawancara telah dilakukan koding yang tertuang pada lampiran 6 laporan penelitian ini. Ringkasan hasil wawancara adalah sebagai berikut:

- 1) Variabel Konstruk: Kinerja dan Penilaian Kinerja.
 - a) Diharapkan agar penilaian kinerja mencerminkan perilaku nyata yang selaras dengan tujuan organisasi, hal ini sesuai dengan pendapat Rivai (2005).
 - b) Penilaian kinerja diukur secara kuantitas dan kualitas dalam melaksanakan tugasnya hal ini sesuai pendapat Mangkunegara (2005).
 - c) Penilaian kinerja sebagai implementasi dari rencana yang sudah disusun, hal ini sesuai pendapat Wibowo (2008).
 - d) Penilaian kinerja digunakan untuk menilai dan mengetahui hasil kinerja pegawai, hal ini sesuai pendapat Suprihanto (2001).
- 2) Variabel Konstruk: Model Penilaian Kinerja yang diharapkan.

Narasumber berharap agar Model Penilaian Kinerja yang digunakan di DJP merupakan gabungan dari model penilaian kinerja yang berorientasi masa depan dan menggambarkan masa lalu, antar lain dengan model:

 - a) *Management by Objective*, untuk menilai kinerja karyawan berdasarkan keberhasilan mereka dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui konsultasi dengan atasan mereka. Keberhasilan dari penilaian kinerja tergantung pada pendekatan yang konsisten untuk mendapatkan perbandingan hasil, ukuran, dan standar yang jelas, selain penilaian harus bebas dari bias.
 - b) *Rating Scale*, penilaian kinerja dengan hasil kerja berdasarkan skala-skala tertentu.
 - c) Penilaian kurun waktu tertentu, agar tidak terjadi bias dan efek *hallo* maka penilaian kinerja diharapkan dilaksanakan secara berkala seperti yang sudah dilaksanakan saat ini.
 - d) Test dan observasi prestasi kerja.
 - e) *Self Appraisal*, agar pegawai dapat mengenali kelebihan dan kelemahan dirinya sehingga dapat merencanakan pengembangan untuk kinerja yang lebih baik.
 - f) *Coaching*, agar terbangun dialog antara atasan dan bawahan. Atasan ikut mengembangkan kemampuan bawahan.
- 3) Variabel Efektivitas Model Penilaian Kinerja.
 - a) *Relevance*.

Narasumber mengharapkan IKU yang ditetapkan selaras dengan tujuan

organisasi dan penetapan IKU yang tepat. Hal ini sejalan dengan pendapat Werther dan Davis (1996) model penilaian kinerja harus job-related yaitu dapat mengevaluasi perilaku kritikal yang dapat menghasilkan kinerja yang sukses. Rivai (2005) juga berpendapat bahwa harus ada kaitan antara kinerja yang ditampilkan dengan dimensi yang diukur.

b) *Sensitivity.*

Narasumber mengharapkan model penilaian kinerja dapat membedakan pegawai yang kompeten dan kurang kompeten dalam bekerja. Model penilaian kinerja juga dapat memetakan pegawai yang efektif dan kurang efektif dalam bekerja sehingga dapat diberikan pengembangan yang tepat kepada pegawai yang bersangkutan. Hal ini sejalan dengan Rivai (2005) bahwa sistem penilaian yang digunakan dapat membedakan antara pegawai yang efektif dan pegawai yang tidak efektif.

c) *Reliability.*

Narasumber mengharapkan penilaian kinerja yang akurat yang menggambarkan dengan tepat, kompetensi, kinerja dan kemauan pegawai dalam melaksanakan tugasnya dengan baik. Model penilaian kinerja yang diharapkan memiliki tingkat konsistensi yang tinggi dalam suatu kurun waktu tertentu sehingga tidak ada *Hallo Effect* dari penilaian tersebut. Hal ini sejalan dengan pendapat Rivai (2005) bahwa efektivitas model penilaian kinerja harus menunjukkan konsistensi yang tinggi dalam penilaiannya, menggunakan sistem yang dapat diandalkan, dipercaya menggunakan tolak ukur yang objektif, sah, akurat, konsisten dan stabil. Begitu juga dengan pendapat Werther dan Davis (1996) penilaian kinerja harus terstandardisasi yaitu memungkinkan terwujudnya praktik penilaian kinerja yang seragam.

d) *Acceptability.*

Narasumber mengharapkan agar penilaian kinerja di DJP tidak hanya dipahami oleh pembuat kebijakan dan dipergunakan oleh Kantor Pusat DJP sebagai perumus kebijakan namun juga dapat diterima oleh seluruh pegawai. Penilaian kinerja yang diukur juga dapat diterima oleh pihak atasan maupun bawahan sehingga adil. Hal ini sejalan dengan pendapat Rivai (2005) bahwa jenis dan perilaku kerja yang dinilai dapat diterima oleh kedua belah pihak (atasan dan bawahan)

e) *Practicality.*

Narasumber mengharapkan penilaian kinerja di DJP mudah diterapkan dan tidak perlu diinput dengan beberapa aplikasi. Sejalan dengan syarat penilaian kinerja menurut Werther dan Davis (1996) agar penilaian kinerja mampu menggambarkan secara akurat kinerja yang spesifik harus praktis yaitu mudah dipahami oleh evaluator dan karyawan. Sedangkan menurut Rivai (2005) aspek *practicality* adalah mudah dipahami dan digunakan oleh manajer dan karyawan serta tidak berbelit-belit.

4) Tahapan Penilaian Kinerja yang Perlu Direvisi.

a) Tahap Perencanaan.

Pada tahap perencanaan penilaian kinerja, secara umum lebih dirasakan memuaskan dibandingkan tahapan lainnya. Masukannya untuk revisi peraturan pada tahap ini adalah penentuan IKU yang tepat, pembobotan

yang tidak terlalu besar gapnya antara fungsi-fungsi yang ada di DJP. Semua fungsi tentunya memiliki peran yang sama pentingnya dalam mencapai tujuan organisasi. Selain IKU yang tepat juga aplikasi yang digunakan diharapkan oleh narasumber lebih sederhana, aplikasi yang terintegrasi, tidak perlu menginput data secara manual sehingga lebih terkontrol.

b) Tahap Penilaian, Monitoring dan Evaluasi.

Pada tahap ini, narasumber penelitian mengharapkan peran atasan dalam melakukan pembimbingan, mentoring dan konseling agar ditingkatkan. Berdasarkan data kuantitatif 45% responden menjawab bahwa *coaching* belum dilaksanakan dengan optimal. Pada saat melakukan monitoring dan evaluasi, narasumber mengharapkan agar atasan melakukan pengawasan dan turun ke bawah untuk melihat data yang dimasukkan dalam aplikasi sehingga dapat menilai dengan tepat pegawai yang mengisi dengan jujur dan yang tidak. Selain itu juga parameter dalam melakukan penilaian perlu diperjelas. Narasumber mengharapkan indikator penilaian menggunakan skala *likert* daripada menggunakan parameter unjuk kerja dengan *range* penilaian yang pada akhirnya menjadi subjektif.

c) Tahap Pemingkatan dan Pengkategorian Status Kinerja SABCD.

Tahap ini diisi oleh responden kuantitatif 100% demikian juga pada seluruh narasumber. Narasumber berharap agar tahap ini dihapuskan karena menimbulkan ketidakadilan, hilangnya motivasi pegawai yang berada pada status kinerja terendah, hilangnya semangat berkolaborasi untuk kepentingan dan tujuan organisasi yang lebih besar dan menimbulkan kegaduhan organisasi. Narasumber mengatakan bahwa penilaian kinerja diperingkat dengan kurva normal cukup sebagai proses belajar memberikan penilaian. Untuk selanjutnya harus diberikan ruang untuk membuat diskresi kepada para atasan untuk menentukan. Yang dipertajam adalah standar kinerja yang diharapkan organisasi seperti apa.

d) Tahap Sidang Pemingkatan.

Pada tahap ini adalah tahapan yang paling banyak keinginan pegawai untuk dilakukan revisi setelah tahap pemingkatan. Narasumber mengatakan bahwa mekanisme sidang pemingkatan ini tidak sederhana, memakan waktu dan menimbulkan ketidaknyamanan baik bagi pimpinan maupun bawahan yang diperingkat. Masing-masing atasan akan mempertahankan bawahannya berada pada posisi peringkat terbaik. Narasumber mengharapkan ada mekanisme lain untuk pemingkatan ini dengan menggunakan aplikasi yang terintegrasi. Harapan lainnya adalah adanya keterbukaan informasi tentang hasil sidang kepada para pegawai. Dengan aplikasi yang terintegrasi, *coaching*, *mentoring* dan *counseling* yang dilaksanakan dengan baik maka akan mereduksi adanya gejala.

C. Pembahasan

Berdasarkan data dan fakta yang ditemukan dalam kajian ini, penilaian kinerja yang berlaku saat ini di DJP masih ada beberapa permasalahan di antaranya:

1) **Belum ada parameter penilaian yang jelas sesuai standar.**

Menurut Mathis dan Jackson (2006) definisi penilaian kerja ialah proses evaluasi terhadap karyawan dalam melakukan pekerjaan yang dikomparasikan dengan standar yang dilanjutkan dengan memberi informasi tersebut kepada karyawan. Situasi ini telah dilakukan dan diatur dalam Perdirjen 12 namun parameternya masih belum dibuat standarisasi unjuk perilaku yang spesifik dan terukur.

- 2) **Proses pembimbingan dan konseling kinerja belum sepenuhnya dilakukan.** Apabila mengikuti definisi penilaian kerja menurut Rivai (2005) ialah suatu proses untuk penetapan pemahaman bersama tentang apa yang akan dicapai dan suatu pendekatan untuk mengelola dan mengembangkan orang dengan cara peningkatan dimana peningkatan itu akan dicapai dalam waktu singkat ataupun lama. Dari definisi menurut Rivai tersebut, proses dialog antara penilai dengan pegawai yang dinilai menjadi sangat krusial. Meskipun sudah mengikuti definisi yang ada, namun belum jelas parameternya.
- 3) **Pengkategorian kinerja dengan SABCD dirasakan tidak adil.** Sejalan dengan penilaian kinerja biasa juga disebut dengan pemberian peringkat pada karyawan melalui penijauan, evaluasi dan penilaian hasil kerja. Hal ini telah dilaksanakan oleh DJP, hanya masalah pemeringkatan 77% responden menyatakan ketidakpuasannya. Jika semua pegawai berkinerja baik, kepala kantor boleh memiliki diskresi khusus untuk menentukan peringkat tinggi untuk semua pegawai, misalnya hanya SAB, tidak ada pegawai dengan peringkat C dan/atau D. Penilaian SABCD tidak harus terpenuhi semua dalam satu kantor, jadi tidak ada pegawai yang terpaksa harus menerima kategori status kinerja C atau D. SABCD tergantung pada berapa nilai yang didapat seseorang, seperti mendapat nilai saat kuliah, S=95-100; A= 90-74; dan seterusnya.
- 4) **Penilaian belum dilakukan secara objektif dengan dasar-dasar penilaian yang dapat dipertanggungjawabkan.** Misalnya dimulai dari penentuan IKU harus benar-benar muncul dari tugas yang dikerjakan oleh setiap jabatan. Sebaiknya IKU dari setiap jabatan bobotnya tidak terlalu besar gapnya, yang menjadikan jabatan tertentu saja yang bisa mendapatkan capaian IKU yang tinggi. Pelaksanaan IKU juga dilakukan dengan pengawasan yang seksama untuk menjamin kualitas pelaksanaannya. Intinya sampai sekarang IKU masih memiliki bobot penilaian terbesar. Catatannya adalah penentuan IKU harus terjamin kualitasnya dan tidak menimbulkan gap yang besar untuk tiap-tiap jabatan. Dan satu lagi yang tidak kalah penting, dalam satu unit tidak perlu ada pegawai yang harus "dikorbankan" untuk menempati peringkat bawah walaupun sebenarnya kinerjanya bagus (seperti dalam skema SABCD).
- 5) **Bias penilai.** Bobot penilaian perilaku dari atasan dan peer penting, namun sebaiknya tidak terlalu besar bobotnya untuk menghindari penilaian karena faktor *like* dan *dislike*. Sikap profesional dari atasan dalam memberikan penilaian, yaitu harus benar-benar objektif dan bukan subjektif.
- 6) **Turunnya motivasi secara kelompok.** Penilaian kinerja, khususnya untuk KPP, sebaiknya kumulatif saja. Hasil kinerja kantor adalah hasil kinerja bersama. Hal ini juga untuk menciptakan fungsi manajerial atasan untuk menciptakan sinergi dan etos kerja bawahannya. Kepala

Kantor diberi kewenangan/reward untuk menunjuk hanya pegawai yang berprestasi saja (yang memperoleh nilai STAR) sesuai hasil kinerja kantor (misalnya karena capaian kinerja kantor baik maka kantor tersebut dapat mengajukan beberapa orang yang mendapat STAR, atau sebaliknya karena capaian sangat tidak memuaskan maka tidak ada pegawai yang memperoleh STAR). Tidak perlu ada paksaan untuk menilai buruk pegawainya yang dihubungkan dengan *Take Home Pay*. Sehingga tidak menimbulkan demotivasi.

7) **Belum adanya sistem penilaian kinerja yang terintegrasi dan menjadi acuan yang objektif.**

Saat ini hasil penilaian kinerja masih sebatas angka-angka dalam sistem aplikasi dan penilaian masih belum jelas peruntukannya. Sistem yang digunakan ada e-Performance dan SIKKA, sementara hasil akhir dirasakan belum jelas apakah untuk peringkat, mutasi atau jenjang karir. Masih ada anggapan bahwa angka-angka tersebut seolah tidak ada pengaruhnya, lebih banyak faktor subjektif atasan dan masih kental dengan unsur kedekatan. Apalagi ada banyak variabel lain yg memengaruhi *Take Home Pay*, ada konstanta kantor, tingkat grading, klasifikasi S, A, B, C, D yang dirasakan penerapannya sangat subjektif. Dalam anggapan responden, THP seseorang seharusnya tidak akan turun jika pegawai tersebut tidak membuat kesalahan atau mendapatkan hukuman yang bisa membuat THP-nya turun, tetapi di DJP penurunan THP menjadi hal biasa ketika pegawai hrs pindah seksi, pindah kantor, atau terpaksa berubah kategori dari S-A-B-C-B meskipun pada kenyataannya pegawai tersebut kinerjanya tetep baik. Harapan kedepannya Penilaian kinerja tdk perlu serumit sekarang. Yang penting hasil nyata bisa dirasa kebenaran dan keadilannya.

8) **Terlalu rumit**

Model Penilaian Kinerja yang berlaku masih dirasakan cukup merepotkan dan menyulitkan pegawai. Baik pihak yang memberikan penilaian maupun yang dinilai. Seharusnya ada parameter yang terkait pemeringkatan SABCD. Untuk mempermudah, diambil jalan ketika ada pegawai yang pindah unit kerja baru, pegawai tersebut dimasukkan dalam kriteria peringkat terendah. Hal ini yang membuat kondisi kantor menjadi kurang nyaman saat pemeringkatan, adanya anggapan senioritas di kantor tersebut yang menjadikan peringkat tertinggi bukan karena kompetensinya.

Apabila membandingkan aspek-aspek yang tercantum dalam peraturan Perdirjen Nomor 12/PJ/2018 secara teori tentang kinerja, penilaian kinerja, syarat efektivitas penilaian kinerja serta permasalahan yang muncul dari model penilaian kinerja, telah diantisipasi oleh DJP dalam peraturan tersebut.

Delapan kelompok permasalahan yang masih muncul dalam implementasi Penilaian Kinerja Pegawai di DJP menurut responden yang penting untuk diperhatikan dalam revisi peraturan tersebut.

SIMPULAN, KETERBATASAN PENELITIAN DAN SARAN

Penelitian ini menghasilkan simpulan sebagai berikut:

1. Pada umumnya pegawai DJP merasa cukup puas terhadap empat variabel yang diteliti, yaitu variabel kinerja dan penilaian kinerja, variabel model penilaian kinerja, variabel efektivitas penerapan model penilaian kinerja dan variabel

Peraturan Direktur Jenderal Pajak Nomor 12 Tahun 2018. Meskipun demikian, masih terdapat relatif banyak pegawai yang merasa tidak puas dari beberapa aspek pada variabel-variabel tersebut, antara lain: tahapan pemeringkatan, status kinerja SABCD tidak memotivasi tumbuhnya kinerja kelompok, penilaian kinerja dipandang belum objektif, model penilaian kinerja belum dapat membedakan pegawai yang kompeten dan kurang kompeten. Dari keempat variabel yang paling kurang memuaskan adalah variabel Peraturan Dirjen Pajak Nomor 12 tahun 2018 tentang Pengelolaan Kinerja DJP pada tahapan SABCD dengan jumlah responden yang tidak setuju sejumlah 56%. Ketidakpuasan tersebut juga disebabkan karena SABCD dipandang tidak memotivasi kinerja kelompok menurut 54% responden. Kepuasan tertinggi menurut responden pada perencanaan kinerja yang dinilai sesuai kurun waktu tertentu sebesar 95%.

2. Apabila dilihat dari analisis hubungan karakteristik responden dengan variabel kinerja dan penilaian kinerja, mayoritas yang tidak setuju adalah responden dengan jenis kelamin laki-laki, responden dengan usia 25-35 tahun, responden dengan jabatan pelaksana, responden dengan pendidikan S3 dan responden dengan masa kerja 10-25 tahun. Pada variabel model penilaian kinerja, mayoritas secara prosentase responden yang menyatakan kurang puas adalah responden pada jabatan eselon 2 dan pelaksana. Pada variabel efektivitas model penilaian kinerja, responden dengan pendidikan S3 mayoritas secara prosentase menyatakan model penilaian kinerja saat ini kurang efektif. Sedangkan pada variabel model penilaian kinerja sesuai Peraturan Dirjen Pajak Nomor 12 Tahun 2018 untuk responden dengan usia 25-35 tahun, prosentase responden dengan jabatan pelaksana, eselon 4 dan eselon 3 dan eselon 2, responden dengan pendidikan S2 dan S3 serta responden dengan masa kerja 10-25 tahun yang menyatakan kurang puas dengan model penilaian kinerja sesuai Perdirjen 12/2018 tersebut. Ketidakpuasan dipengaruhi oleh unsur ketidakadilan, objektivitas penilaian, bias penilaian, parameter yang belum standar dan adanya *hallo effect* yang terjadi pada saat penilaian kinerja dilakukan.
3. Dari variabel model penilaian kinerja, responden mengusulkan menggunakan *Manajemen by Objective, rating scale*, test dan evaluasi prestasi kerja, *self appraisal* dan pelaksanaan *coaching, mentoring dan counseling* yang tepat dan terstruktur.
4. Dari variabel efektivitas penerapan model penilaian kinerja rerata 41% responden tidak puas dan mengharapkan agar model penilaian kinerja lebih memperhatikan aspek keterkaitan dengan tujuan organisasi (*relevance*); dapat membedakan pegawai yang efektif dan kurang efektif (*sensitivity*); standar penilaian yang akurat, sahih dan konsisten (*reliability*); dapat diterima dan diterapkan oleh yang menilai dan dinilai (*acceptability*) dan dapat dengan mudah diimplementasikan (*practicality*).
5. Aspek-aspek yang perlu direvisi dalam Peraturan Direktur Jenderal Pajak Nomor 12 Tahun 2018 disesuaikan dengan PP 30 Tahun 2019 adalah tahap perencanaan, tahap penilaian, monitoring dan evaluasi. Tahap pemeringkatan diharapkan dapat dihapuskan atau diubah mekanismenya, dan tahap sidang pemeringkatan perlu diciptakan mekanisme yang terintegrasi.

6. Model Penilaian Kinerja Pegawai DJP yang diharapkan oleh responden antara lain adanya *reward*; ketentuan tentang *reward* dan *punishment* yang transparan, jelas dan konsisten; adanya uji kompetensi (*assessment*) baik kompetensi teknik, manajerial maupun sosial kultural; penilaian yang objektif, adil dan transparan; adanya dukungan teknologi; pelaksanaan *coaching*, *mentoring* dan *counseling* yang tepat oleh atasan; serta penilaian 360⁰ tidak hanya untuk penilaian perilaku tetapi juga menilai pekerjaan agar teramati pegawai yang kompeten dan kurang kompeten.
7. Responden berpendapat bahwa Model Penilaian Kinerja di DJP terdapat beberapa permasalahan utama yang perlu didalami, antara lain: belum ada parameter penilaian yang jelas sesuai standar, ketidakadilan yang dirasakan responden pada tahapan pengkategorian status kinerja dengan SABCD, penilaian masih dirasakan belum sepenuhnya objektif dengan dasar-dasar penilaian yang dapat dipertanggungjawabkan, masih terjadi adanya bias penilaian, proses pembimbingan dan konseling kinerja belum sepenuhnya dilakukan dan kurangnya mendorong motivasi bersama untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja organisasi.

Beberapa keterbatasan penelitian yang dapat diidentifikasi adalah:

1. Penelitian ini baru pada tahap memetakan permasalahan secara besar dan mengidentifikasi bagian-bagian mana dari Model Penilaian Kinerja yang perlu dilakukan perubahan.
2. Peneliti ingin lebih mendalami fenomena hasil kuesioner dengan melakukan *Focus Group Discussion* (FGD) agar mendapatkan peta permasalahan yang lebih detil dan mendalam sehingga dapat memberikan masukan yang lebih komprehensif dan operasional.
3. Data kuantitatif yang diperoleh dalam kajian ini cukup kaya untuk diolah dengan berbagai metode analisis kuantitatif selain deskriptif, misalnya analisis faktor sehingga menghasilkan simpulan dari sisi korelasi (hubungan antar variabel) dan lain sebagainya.

Agar dapat memberikan manfaat yang lebih besar bagi organisasi dan pembuat kebijakan terutama terkait Penilaian Kinerja Pegawai, peneliti menyarankan:

1. Perlu ada FGD lanjutan dari pemetaan masalah yang ada, untuk menyepakati area perubahan yang akan dibahas dan mendetilkkan lagi butir-butir masalah yang sudah teridentifikasi dari hasil penelitian ini dengan alat analisis sederhana seperti *Fishbone* dan *Force Fields Analysis*. Hasil penelitian ini dapat digunakan untuk mengelaborasi pada saat diskusi (FGD) dengan menggunakan *brainstorming* sehingga memperoleh gambaran lengkap yang menyeluruh dari berbagai kekuatan yang ada dalam isu utama suatu kebijakan serta memperkirakan sumber dan tingkat kekuatan-kekuatan tersebut.
2. Melakukan kajian atas Peraturan Pemerintah Nomor 30 tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja PNS berdasarkan hasil penelitian ini untuk menghasilkan peraturan pelaksanaan penilaian kinerja (*performance appraisal*) dengan membandingkan *best practice* pada *private sector* atau Kementerian/Lembaga lain, sehingga kebijakan nasional yang akan diterapkan dapat diimplementasikan dengan baik.

DAFTAR REFERENSI

- Aggarwal dan Thakur. 2013. Techniques of Performance Appraisal – A Review. International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT); ISSN:2249-8958, Vol.2. Feb, 2013.
- Al Harbi. S. dan Thusfield.D. 2017. Culture, *Wasta* and Perceptions of Performance Appraisal in Saudi Arabia. The International Journal of Human Resource Management Vo.28, 2017.
- Creswell, J.W.1994. Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches. University of Nebraska-Lincoln. California.
- Dahlan, S.M. 2013. Besar Sampel dan Cara Pengambilan Sampel. Salemba Medika. Jakarta.
- Dessler, G. 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi 14. Salemba Empat. Jakarta.
- Evita, Muizu dan Atmodjo. 2017. Penilaian Kinerja Karyawan dengan Menggunakan Metode *Behaviorally Anchor Rating Scale* dan *Management By Objectives* (Studi Kasus Pada PT. Qwords Company International). Pekbis Jurnal, Vol.9, No.1, Maret 2017:18- 32.
- Handoko, T. H. 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia. BPFE. Yogyakarta.
- Hutajulu, V.L. 2012. Pengaruh Penilaian Kinerja Pegawai Fungsional Terhadap Pengembangan Karir Berbasis Kompetensi Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bogor. IPB-Bogor.
- Lapan, S. D., Quartaroli, M. T., & Riemer, F. J. (2012) *Qualitative Research: An Introduction to Methods and Designs*. San Francisco: Josey Bass.
- Mangkuprawira, S. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Mangkunegara, A. P. 2005. Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia. Penerbit Refika Aditama. Bandung.
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson. 2006. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat. Jakarta.
- Mondy, R.W. & Noe, R.M. 2005. Human Resources Management. Massachusetts: Prentice Hall.
- Rivai, V. 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Sani, A. dan Masyhuri, M. 2010. *Metodologi Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: UIN-Maliki Press.
- Soeprihanto. 2001. Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan. BPFE. Yogyakarta.
- Werther, W.B. & Davis, K. 1996. Human Resources and Personal Management. Edisi Kelima. New York: McGraw-Hill.
- Wibowo. 2016. Manajemen Kinerja. Rajawali Press. Jakarta.
- Peraturan:**
- Republik Indonesia. 2020. Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Jakarta.
- Republik Indonesia. 2019. Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil. Jakarta.

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

Kementerian Keuangan. 2017. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 211/PMK.03/2017 tentang Tata Cara Penghitungan Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak. Jakarta.

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

Kementerian Keuangan. 2014. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 467/KMK.01/2014 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan sebagaimana telah diubah dengan KMK Nomor 556/KMK.01/2015. 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.

Direktorat Jenderal Pajak. 2018. Peraturan Direktur Jenderal Pajak Nomor PER-12/PJ/2018 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak (DJP).

Website:

<http://www.dosenpendidikan.co.id/penilaiankinerja/> diunggah tahun 2014, diunggah kembali pada tanggal 13 Mei 2020, dibaca dan dikutip pada tanggal 1 April 2020.

**PENGARUH PERUBAHAN ORGANISASI TERHADAP
KINERJA PEGAWAI DENGAN KOMITMEN ORGANISASI
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi Kasus di Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan)**

Disusun oleh

Nama Peneliti/Pengkaji I : Bungkus Sasongko Purnomo
NIP : 197212181999031001
Pangkat/Golongan : Pembina / IVa
Jabatan : Widyaiswara Muda

Nama Peneliti/Pengkaji II : Egrita Buntara
NIP : 197206091999031001
Pangkat/Golongan : Pembina Utama Muda / IVc
Jabatan : Widyaiswara Ahli Madya



**BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEUANGAN
JAKARTA
2020**

ABSTRAKSI

Perubahan organisasi baik internal maupun eksternal dapat menjadi variabel yang dapat memengaruhi kinerja yang dimunculkan dalam bentuk komitmen pegawai terhadap organisasi. Dinamika atau perubahan organisasi yang terjadi dapat berakibat pada para pegawai yaitu mendorong kinerja dengan komitmen yang kuat melalui tanggapan positif atas perubahan organisasi tersebut atau sebaliknya dengan komitmen yang kurang kuat, mengganggu perasaan nyaman yang selama ini diterima oleh pegawai sehingga dapat menurunkan kinerja. Pentingnya komitmen terhadap organisasi dalam menjembatani perubahan organisasi dan pencapaian target kinerjanya menjadi landasan dalam penelitian ini, yaitu bagaimana komitmen pada organisasi sebagai mediasi dalam pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja yang dicapai? Penelitian ini menggali hal penting terkait dengan komitmen serta perubahan pada organisasi yang berpengaruh terhadap kinerja, yaitu: Menganalisis pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai; Menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai; dan Menganalisis komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* (mediasi) pada pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini meliputi analisis deskriptif dan analisis kuantitatif, serta teknik perhitungan yang digunakan dalam penelitian ini adalah model analisis regresi linier serta regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Perubahan Organisasi berpengaruh terhadap variabel Kinerja Pegawai dengan variabel *intervening* Komitmen Organisasi pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan, dengan hasil yang dapat disimpulkan: Perubahan organisasi berpengaruh positif secara signifikan terhadap komitmen; Komitmen *Affective*, *Continuance*, dan *Normatif* secara bersama-sama berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja pegawai secara simultan; Komitmen *Affective* berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja pegawai; Komitmen *Continuance* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai; Komitmen *Normatif* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai; dan Perubahan organisasi berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan.

Kata kunci: *Perubahan Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kinerja Pegawai.*

PENDAHULUAN

Perkembangan yang dinamis dari organisasi Kementerian Keuangan dipengaruhi baik dari sisi internal maupun eksternal. Dari sisi internal yaitu implementasi program reformasi birokrasi dan transformasi kelembagaan, menuju bentuk organisasi yang dapat mengikuti perkembangan modernisasi serta tuntutan masyarakat (KMK No.302/KMK.01/2019). Perubahan yang terjadi dari internal organisasi Kementerian Keuangan salah satunya adalah perubahan proses bisnis yang semula dilaksanakan manual, namun untuk memenuhi kebutuhan pemangku kepentingan yang mengharapkan peningkatan kualitas serta kecepatan layanan, maka dibuat proses bisnis baru dengan mengadopsi penggunaan teknologi informasi.

Pada lingkup BPPK terjadi perubahan baik yang berasal dari eksternal organisasi maupun yang berasal dari perubahan kebijakan internal. Pergantian yang cukup besar dari tugas struktural menjadi kegiatan yang lebih ditekankan pada fungsi merupakan salah satu dinamika perubahan yang berasal dari eksternal dan merupakan kebijakan yang bersifat nasional. Perubahan lainnya yang berpengaruh terhadap pelaksanaan tugas utama BPPK dalam menyelenggarakan pelatihan yaitu pelaksanaan *e-learning* dengan adanya Peraturan LAN RI No. 8 Tahun 2018 serta Keputusan Menteri Keuangan No.924/KMK.011/2018 tentang Kementerian Keuangan *Corporate University*. Perubahan tersebut bagi BPPK sendiri memengaruhi pelaksanaan kegiatan organisasi, yang salah satu tugas utamanya yaitu sebagai unit yang menyelenggarakan kegiatan pelatihan. Antisipasi kondisi tersebut dilakukan dengan perubahan mekanisme pelatihan yaitu melalui bantuan teknologi informasi yang mengurangi kegiatan bersifat tatap muka langsung pada saat pelatihan dilaksanakan (Peraturan Kepala BPPK No.PER-2/PP/2019 tentang Pedoman *e-Learning* di Kementerian Keuangan). Perubahan mekanisme tersebut merupakan dorongan dari pihak eksternal yang ditindaklanjuti dengan program untuk meningkatkan kegiatan *e-learning* serta *blended learning*. Dari sisi internal terjadi juga dinamika sebagai tanggapan atas berbagai perubahan yang berasal dari eksternal antara lain dengan melakukan rencana penyesuaian struktur organisasi serta administrasi penyelenggaraan kegiatan pelatihan di berbagai Balai Diklat Keuangan di daerah.

Dari sisi eksternal, pada lingkup nasional terdapat berbagai perubahan terkait penataan kelembagaan serta kebijakan dari pemimpin negara dalam pengelolaan pemerintahan. Kementerian Keuangan sebagai bagian dari birokrasi tentunya mengikuti arahan pemimpin nasional sebagai bagian dalam pencapaian tujuan penyelenggaraan pemerintahan. Perubahan yang terjadi secara nasional cukup menyita perhatian para pegawai tidak hanya di lingkup Kementerian Keuangan namun juga hampir seluruh Kementerian/Lembaga. Perubahan tersebut yaitu terkait manajemen kepegawaian dengan mengurangi jumlah jabatan struktural menjadi fungsional atau *delayering* merujuk pada Peraturan Menteri PAN RB No.28 Tahun 2019. Berita tersebut memunculkan berbagai pertanyaan yang pada umumnya masih belum mengetahui bagaimana masa depan karir sebagai pegawai. Hal ini dapat dimaklumi karena selama ini karir jabatan identik dengan struktural dan para pegawai menerapkan manajemen kepegawaian yang telah berlangsung cukup lama namun kemudian berubah sehingga cukup membuat kegalauan tentang masa depan

mereka. Pengumuman pemerintah tentang rencana kepindahan ibukota negara juga menjadi titik perhatian yang besar dari para pegawai khususnya pegawai pusat seperti Kementerian Keuangan.

Kedua perubahan organisasi baik internal maupun eksternal dapat menjadi variabel yang dapat memengaruhi kinerja yang dimunculkan dalam bentuk komitmen pegawai terhadap organisasi. Hal tersebut dapat dianggap sebagai bentuk “loyalitas” keseharian pegawai berupa sikap dan tindakannya dalam penyelesaian tugas. Tanggapan atas perubahan tersebut dapat memengaruhi perilaku pegawai terhadap organisasi, ada yang bersifat sementara artinya secara perlahan dapat menerima kondisi tersebut namun terdapat sebagian pegawai yang mempunyai pendapat berbeda sehingga memengaruhi fokus pelaksanaan tugas. Tanggapan yang berbeda dari pegawai berasal dari bagaimana informasi tentang perubahan tersebut dapat memenuhi keingintahuan dari para pegawai tentang “nasib” yang akan terjadi ke depannya. Bagi pegawai yang menerima informasi dengan tuntas tinggal memiliki sikap akan menerima atau menerima dengan “terpaksa” bahkan mungkin ada yang lebih ekstrim dengan mengajukan pengunduran diri. Hal berikutnya yang lebih banyak menimbulkan pertanyaan jika informasi yang diberikan dari organisasi masih belum lengkap dan tuntas sehingga menimbulkan tanda tanya yang berkepanjangan sampai kapan para pegawai mendapatkan kepastian informasi mengenai perubahan dan dampaknya tersebut bagi mereka.

Dinamika atau perubahan organisasi yang terjadi dapat berakibat pada para pegawai yaitu mendorong kinerja dengan komitmen yang kuat melalui tanggapan positif atas perubahan organisasi tersebut atau sebaliknya dengan komitmen yang kurang kuat, mengganggu perasaan nyaman yang selama ini diterima oleh pegawai sehingga dapat menurunkan kinerja. Pegawai yang memiliki tanggapan positif yang kuat dapat dinyatakan sebagai orang yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi dengan ditunjukkan melalui sikap, perilaku dan tindakan yang menerima terhadap penugasan yang diberikan dari atasannya. Sebaliknya, yang kurang nyaman baik menerima namun “terpaksa” atau sikap yang ditunjukkan adalah menunggu perkembangan yang akan terjadi, dapat menjadi sebuah tanda bahwa “kesetiaan” sebagai bentuk komitmen terhadap organisasi memiliki tingkat yang lebih rendah. Bagi pegawai yang langsung mengajukan permohonan pengunduran diri sudah jelas bahwa pegawai tersebut tidak memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi.

Fokus perhatian individu yang tidak memiliki komitmen kuat terhadap perubahan organisasi bukan bagaimana memberikan yang terbaik bagi organisasinya namun lebih kepada menimbang seberapa besar manfaat yang dapat diterima dari unit organisasinya. Pentingnya komitmen terhadap organisasi dalam menjembatani perubahan organisasi dan pencapaian target kinerjanya menjadi landasan dalam penelitian ini, yaitu bagaimana komitmen pada organisasi sebagai mediasi dalam pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja yang dicapai?

Penelitian akan menggali hal penting terkait dengan komitmen serta perubahan pada organisasi yang berpengaruh terhadap kinerja, yaitu:

1. Menganalisis pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai;
2. Menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai;

3. Menganalisis komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* (mediasi) pada pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai.
Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat bagi peningkatan kinerja melalui:
 1. Menjadi bahan pertimbangan bagi pimpinan atas metode implementasi kebijakan yang telah ditetapkan oleh organisasi dan dampaknya terhadap kinerja pegawai.
 2. Sebagai pengetahuan teoritis dan praktis tentang pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening*.
 3. Bahan masukan terhadap implementasi kebijakan yang dapat digunakan dalam peningkatan kinerja pegawai.

TINJAUAN PUSTAKA

Komitmen organisasi merupakan kesediaan karyawan dalam melakukan upaya terbaiknya pada organisasi, keinginan yang kuat untuk tetap bersama dalam lingkup organisasi serta dapat menerima tujuan dan nilai-nilai yang dibangun di dalamnya (Buchanan, 1974). Sheldon (1971) memberikan pengertian komitmen pada organisasi sebagai bentuk evaluasi yang positif dan keinginan untuk bekerja dengan seluruh komponen dalam mencapai tujuan organisasi. Kantor (1968) mendefinisikannya sebagai kesediaan untuk berinteraksi dan mendedikasikan kemampuan serta kesetiaan kepada organisasi. Hrebiniak dan Allutto (1973) mendefinisikannya sebagai keengganan untuk meninggalkan organisasi karena harapan atas kenaikan gaji, status, atau adanya kebebasan profesional serta persahabatan dengan rekan yang lebih besar. Lee (1971) mendefinisikan konsep komitmen terkait dengan identifikasi organisasi, yaitu sebagai tingkat kepemilikan atau kesetiaan pada unit kerja. Sebagian besar para ahli ini menganggap bahwa komitmen melibatkan beberapa bentuk ikatan psikologis antara orang-orang dan organisasi. Komitmen dipandang sebagai keterikatan afektif yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, peran seseorang dalam kaitannya dengan tujuan dan nilai-nilai, dan kepada organisasi secara menyeluruh untuk kepentingannya sendiri.

Terdapat tiga konsep umum dari komitmen yaitu komitmen afektif, persepsi biaya dan kewajiban (Meyer dan Allen, 1987). Dalam model komitmen yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen (1987), tiga pendekatan yang diuraikan di atas masing-masing diberi label afektif, kelanjutan dan komitmen normatif. Meskipun secara umum pendekatan ini berkaitan dengan hubungan antara karyawan dan organisasi, jelas bahwa sifat dari ketiga konsep tersebut berbeda. Karyawan dengan komitmen afektif yang kuat tetap karena mereka ingin, mereka yang memiliki komitmen kelanjutan yang kuat karena mereka perlu, dan mereka yang memiliki komitmen normatif yang kuat karena mereka merasa harus melakukannya.

Komitmen afektif, kontinuitas, dan normatif paling baik dipandang sebagai komponen yang dapat dibedakan, bukan merupakan tipe, yaitu dari sisi sikap pegawai. Pegawai dapat mengalami kondisi psikologis masing-masing pada tingkat yang berbeda-beda. Beberapa pegawai, misalnya, mungkin merasakan kebutuhan yang kuat dan kewajiban yang kuat untuk tetap berada di organisasi, tetapi tidak

ada keinginan untuk melakukannya; sedangkan pegawai yang lain mungkin tidak merasakan kebutuhan atau kewajiban tetapi memiliki keinginan yang kuat untuk tetap berada dalam organisasi. Oleh karena itu, “seberapa besar” dari komitmen seseorang terhadap organisasi, mencerminkan masing-masing kondisi psikologis yang terpisah ini.

Mengingat perbedaan konseptual tersebut, terdapat perkembangan pemikiran bahwa masing-masing dari tiga komponen komitmen berubah menjadi fungsi yang berbeda. Dikemukakan oleh Mowday (1982) bahwa dari ikatan afektif ke organisasi terbagi dalam empat kategori: karakteristik pribadi, karakteristik pekerjaan, pengalaman kerja dan karakteristik struktural. Seperti yang ditunjukkan oleh Meyer dan Allen (1987), bukti terkuat telah diberikan untuk pengalaman kerja sebelumnya, terutama pengalaman dalam memenuhi kebutuhan psikologis karyawan untuk merasa nyaman dalam organisasi dan kompeten dalam bekerja.

Pada komponen kontinuitas dari komitmen organisasi, juga berkembang berdasarkan dua faktor: besarnya dan/atau jumlah investasi (atau *side-bets*) yang dibuat individu dan kurangnya alternatif yang didapatkan. Prediksi ini berasal dari karya teoritis Becker (1960) dan Farrell dan Rusbult (1983). Menurut Becker, individu membuat taruhan (*side-bets*) ketika mereka mengambil tindakan yang meningkatkan biaya yang terkait dengan menghentikan tindakan lain yang terkait (alternatif organisasi lain). Pertimbangkan, misalnya, karyawan yang menginvestasikan banyak waktu dan energi untuk menguasai keterampilan kerja yang tidak dapat ditransfer dengan mudah ke organisasi lain. Intinya, mereka “bertaruh” bahwa waktu dan energi yang diinvestasikan akan terbayar. Memenangkan taruhan, bagaimanapun, membutuhkan implementasi yang berlangsung terus-menerus dalam organisasi. Menurut Becker, kemungkinan bahwa karyawan tetap bersama dengan organisasi secara positif terkait dengan besarnya jumlah taruhan samping (*side-bets*) yang mereka lakukan.

Seperti investasi, kurangnya alternatif pekerjaan juga meningkatkan biaya yang dirasakan apabila pegawai meninggalkan organisasi (Farrell dan Rusbult, 1981). Oleh karena itu, semakin sedikit alternatif yang layak yang diyakini karyawan, semakin kuat akan komitmen berkelanjutan (kontinuitas) kepada organisasi mereka saat ini. Akhirnya komponen normatif dari komitmen organisasi dipengaruhi oleh pengalaman individu baik sebelum bertugas (sosialisasi keluarga/budaya) dan pada saat mengikuti (sosialisasi organisasi) masuk ke dalam organisasi (Wiener, 1980). Sehubungan dengan pengaruh yang pertama yaitu sosialisasi keluarga atau budaya, maka seorang karyawan akan memiliki komitmen normatif yang kuat untuk organisasi jika orang lain yang berpengaruh signifikan (misalnya orang tua) telah menjadi karyawan dalam jangka panjang dari suatu organisasi dan/atau telah menekankan pentingnya loyalitas organisasi. Sehubungan dengan sosialisasi tersebut, diharapkan bahwa pegawai yang telah dituntun untuk tetap percaya terhadap organisasinya, dapat diharapkan kesetiaan mereka dan kemungkinan besar memiliki komitmen normatif yang kuat terhadap organisasinya.

Komitmen afektif

Komitmen afektif berkaitan dengan keterikatan emosional karyawan, identifikasi karyawan pada, dan keterlibatan karyawan pada organisasi. Dengan demikian, karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan terus bekerja

dalam organisasi karena mereka memang ingin melakukan hal tersebut (Allen dan Meyer, 1990). Selanjutnya Allen dan Meyer (1990) juga menyatakan bahwa “Komitmen afektif mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan”, sehingga karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi akan memiliki kinerja yang cenderung mengalami peningkatan.

Komitmen kontinuitas

Komitmen kontinuitas menunjukkan adanya pertimbangan untung rugi dalam diri karyawan berkaitan dengan keinginan untuk tetap bekerja atau justru meninggalkan organisasi. Komitmen kontinuitas sejalan dengan pendapat (Becker's, dalam Allen dan Meyer, 1990) yaitu bahwa komitmen kontinuitas adalah kesadaran akan ketidakmungkinan memilih identitas sosial lain ataupun alternatif tingkah laku lain karena adanya ancaman akan kerugian besar. Karyawan yang terutama bekerja berdasarkan komitmen kontinuitas ini bertahan dalam organisasi karena mereka butuh melakukan hal tersebut karena tidak adanya pilihan lain (Meyer & Allen, 1990).

Komitmen normatif

Komitmen normatif berkaitan dengan perasaan wajib untuk tetap bekerja pada pemimpinya. Perasaan ini timbul karena telah mendapat keuntungan dari pemimpin, seperti pembayaran biaya kuliah atau pelatihan keterampilan khusus (Schultz & Schultz, 1998 dalam Nidya, 2012). Ini berarti, karyawan yang memiliki komitmen normatif yang tinggi merasa bahwa mereka wajib bertahan dalam organisasi dikarenakan mereka merasa memang seharusnya karyawan untuk tetap berada di dalam suatu perusahaan. Allen dan Meyer (1990) menyatakan bahwa komitmen normatif mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.

Perubahan Organisasi

Winardi (2015) berpendapat bahwa perubahan adalah suatu hal yang pasti, sehingga manusia perlu senantiasa “berubah” sesuai dengan tuntutan perubahan itu sendiri. Perubahan yang dimaksud dapat meliputi perubahan dalam perilaku, perubahan dalam sistem nilai dan penilaian, perubahan dalam metode dan cara-cara bekerja, perubahan dalam peralatan yang digunakan, perubahan dalam cara berpikir, dan perubahan dalam hal bersikap. Perlu diingat bahwa perubahan tidak selalu berakhir baik, oleh karenanya perlu diupayakan agar perubahan dapat terarah menuju kondisi yang lebih baik dibandingkan kondisi sebelumnya, dengan kata lain perubahan berarti beralihnya keadaan sebelumnya (*the before*) menjadi keadaan setelahnya (*the after condition*).

Sejalan dengan pendapat Winardi, Potts dan LaMarsh dalam Wibowo (2016) melihat bahwa perubahan merupakan pergeseran dari keadaan sekarang menuju ke keadaan yang diinginkan di masa depan. Perubahan dari keadaan sekarang tersebut dilihat dari segi struktur, proses, orang, dan budaya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa konsep perubahan bermakna membuat sesuatu menjadi berbeda (Robbins dalam Wibowo, 2016).

Begitu pula halnya dengan organisasi. Organisasi hanya dapat bertahan jika dapat melakukan perubahan. Perubahan organisasi adalah setiap inisiatif atau serangkaian tindakan yang dihasilkan oleh perubahan arah atau perkembangan yang memengaruhi cara organisasi beroperasi (Leavitt, 2003). Perubahan adalah proses menjadi sesuatu yang berbeda. Hal tersebut dapat dilakukan dengan sengaja dan

dimaksudkan oleh manajemen di dalam organisasi, atau perubahan dapat juga berasal dari luar organisasi dan di luar kendali. Karanja (2015) berpendapat bahwa perubahan dapat memengaruhi strategi yang diadopsi organisasi untuk melaksanakan misinya, penerapan strategi, tugas dan fungsi yang dilakukan oleh orang-orang pemangku kepentingan dalam organisasi, serta hubungan di antara para pemimpin dan pegawainya. Chun-Fang (2010) menegaskan bahwa perubahan adalah fakta keberadaan organisasi. Oleh karena itu, organisasi yang tidak berubah, tidak dapat bertahan dalam lingkungan bisnis kontemporer. Banyak faktor yang dapat membuat perubahan organisasi diperlukan, termasuk persaingan yang berkembang di pasar atau permintaan dari pelanggan baru. Menurut Vemeulen et al., (2012), ketika perubahan organisasi dilakukan dengan sengaja, hal tersebut membantu memastikan kelangsungan hidup organisasi.

Perubahan organisasi didorong tekad dalam mencapai tujuan yang diharapkan, namun perubahan tersebut dapat menciptakan ketidakpastian serta ambiguitas sebagai bagian dari perubahan yang lama menuju suatu bentuk baru. Selama proses perubahan, para pegawai menerapkan strategi untuk melindungi sumber daya yang berharga, posisi serta konsep dirinya (McShane dan Glinow, 2010). Walaupun proses perubahan telah dibuat konsepnya dalam berbagai bentuk, namun lebih banyak membahas bagaimana manajemen organisasi memperlakukan dan melibatkan pegawainya selama perubahan berlangsung dan hal tersebut telah terbukti menjadi penentu yang kuat dari reaksi dari pegawai terhadap perubahan yang besar dalam organisasi (Lind dan Tyler, 1988).

Kinerja

Para ahli dari berbagai disiplin ilmu telah menyelidiki penduga langsung dari perilaku individu dan kinerja. Salah satu formula paling awal adalah *performance-person-situation*, di mana *person* termasuk karakteristik individu dan *situation* mewakili pengaruh eksternal pada perilaku individu. Formula lain yang sering disebutkan adalah *performance-ability-motivation*. Kadang-kadang dikenal sebagai model "*skill-and-will*", rumus ini menguraikan dua karakteristik khusus dalam diri orang yang memengaruhi kinerja individu (McShane and Glinow, 2010). Kemampuan, motivasi, dan situasi sejauh ini adalah yang paling umum menjadi penduga langsung perilaku dan kinerja individu (Greiner, 1979), tetapi para peneliti mengidentifikasi faktor kunci keempat: persepsi peran yaitu peranan atas suatu kewajiban dari individu yang diharapkan (Isaac, Zerbe dan Pitt, 2001). Perilaku individu yang terjadi dipengaruhi oleh keempat variabel ini yaitu motivasi, kemampuan, persepsi peran, dan faktor situasional yang diwakili oleh singkatan MARS (*Motivation, Ability, Role Perceptions, Situational Factors*). Keempat faktor tersebut adalah pengaruh kritis terhadap perilaku dan kinerja sukarela individu; jika salah satu dari mereka rendah dalam situasi tertentu, karyawan akan melakukan tugasnya dengan buruk. Misalnya, tenaga penjualan yang termotivasi dengan persepsi peran yang jelas dan sumber daya yang cukup (faktor situasional) tidak akan melakukan pekerjaan mereka dengan baik jika kekurangan keterampilan penjualan dan pengetahuan terkait (kemampuan). Uraian mengenai keempat faktor tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. Motivation (motivasi pegawai)

Motivasi mewakili kekuatan dalam diri seseorang yang memengaruhi arah, intensitas, dan kegigihan perilaku secara sukarela. Arah mengacu pada jalan dimana orang melakukan upaya mereka. Orang punya pilihan tentang di mana mereka meletakkan upayanya, mereka memiliki perasaan tentang apa yang mereka coba capai dan pada tingkat kualitas seperti apa, kuantitas, dan sebagainya. Dengan kata lain, motivasi diarahkan pada tujuan, bukan sesuatu yang acak.

2. *Ability* (Kemampuan)

Kemampuan karyawan juga membuat perbedaan dalam perilaku dan kinerja dalam penyelesaian tugas. Kemampuan termasuk bakat alami dan kemampuan belajar yang dibutuhkan untuk berhasil menyelesaikan tugas. Bakat adalah bakat alami yang membantu karyawan belajar secara spesifik atas suatu tugas dengan lebih cepat dan melakukannya dengan lebih baik. Ada banyak hal terkait fisik dan bakat mental, dan kemampuan kita untuk memperoleh keterampilan dipengaruhi oleh bakat-bakat ini.

3. *Role perceptions* (Persepsi peran)

Motivasi dan kemampuan adalah pengaruh penting pada perilaku dan kinerja individu, tetapi karyawan juga membutuhkan persepsi peran yang akurat untuk melakukan pekerjaan mereka dengan baik. Persepsi peran adalah sejauh mana orang memahami tugas pekerjaan (peran) ditugaskan kepada mereka atau diharapkan dari mereka. Persepsi ini sangat penting karena mereka memandu arah upaya karyawan dan meningkatkan koordinasi dengan rekan kerja, pemasok, dan pemangku kepentingan lainnya.

4. *Situational factors* (Faktor situasional)

Perilaku dan kinerja karyawan juga tergantung pada seberapa banyak situasi mendukung atau mengganggu tujuan tugas mereka. Faktor situasional meliputi kondisi di luar kontrol langsung karyawan yang membatasi atau memfasilitasi perilaku dan kinerja. Beberapa karakteristik situasional seperti preferensi konsumen dan kondisi ekonomi berasal dari lingkungan eksternal dan, akibatnya, adalah di luar kendali karyawan dan organisasi. Namun, faktor situasional lainnya seperti waktu, orang, anggaran, dan fasilitas kerja fisik dikendalikan oleh orang dalam organisasi.

Oleh karena itu, para pemimpin perusahaan perlu mengatur kondisi ini dengan cermat sehingga karyawan dapat mencapai potensi kinerja mereka. Empat elemen model MARS (*Motivation, Ability, Role perceptions, Situational factors*) memengaruhi semua perilaku sukarela di tempat kerja dan menunjukkan hasil kinerjanya. Elemen-elemen ini sendiri dipengaruhi oleh perbedaan diantara individu satu dengan lainnya.

Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa hasil penelitian berkaitan dengan pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja, yaitu:

1. Osunsan, dkk, (2019) melakukan penelitian pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai pada beberapa bank swasta di Burundi. Hasil penelitian diperoleh bahwa perubahan organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian memberikan rekomendasi yaitu pimpinan atau manajemen secara periodik menyesuaikan proses bisnis sesuai

dengan dinamika kebutuhan pelanggan. Perubahan tersebut juga memperhatikan kebutuhan dari para pegawai agar dapat menyesuaikan dengan perubahan kebijakan organisasi dalam memenuhi kebutuhan pelanggan.

2. Penelitian Akbar (2017) dalam pengaruh simultan komitmen afektif, komitmen kontinuitas dan komitmen normatif terhadap kinerja karyawan untuk menjelaskan pengaruh parsial komitmen afektif, komitmen kontinuitas dan komitmen normatif terhadap kinerja karyawan pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Kantor Pusat Surabaya. Pengujian variabel komitmen afektif, komitmen kontinuitas dan komitmen normatif secara bersama-sama (simultan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT PELINDO III (Persero) Kantor Pusat Surabaya.
3. Pada hasil pengujian Sapitri (2016) dihasilkan komitmen organisasi yang terdiri dari komitmen afektif, komitmen kelanjutan, dan komitmen normatif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Listrik Negara Area Pekanbaru.
4. Singh dan Gupta (2015) temuan penelitiannya menunjukkan bahwa komitmen profesional terkait secara negatif dengan keterlibatan kerja, komitmen organisasi afektif, komitmen organisasi normatif, dan komitmen tim. Keterlibatan pekerjaan, komitmen organisasi afektif dan normatif, dan komitmen tim berkorelasi positif. Perbedaan diamati antara Generasi Y, Generasi X, Liberal, dan Sosialis untuk keterlibatan kerja, komitmen organisasi afektif, komitmen organisasi normatif, komitmen profesional, dan komitmen tim. Generasi Y, misalnya, ditemukan tinggi dalam komitmen profesional, sedangkan Sosialis ditemukan lebih tinggi komitmen organisasi yang afektif dibandingkan dengan generasi lain.
5. Pada penelitian Nurandini (2014) dengan sampel karyawan Perum Perumnas Jakarta, diperoleh hasil komitmen afektif memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja yang tinggi akan memberikan kinerja yang tinggi. Komitmen normatif memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen normatif yang tinggi akan memberikan kinerja yang tinggi. Komitmen kontinuitas memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen kontinuitas yang tinggi akan memberikan kinerja yang tinggi.
6. Fedor, Caldwell dan Herold (2006) menguji pengaruh perubahan organisasi terhadap komitmen pekerja. Pemimpin organisasi memperhatikan dampak atas perubahan organisasi yang berpengaruh baik terhadap tanggapan individu atas perubahan tersebut maupun kelanjutan hubungannya dengan organisasi. Penelitian atas 32 organisasi yang berbeda baik publik maupun swasta meneliti perubahan organisasi yang memengaruhi komitmen individu atas suatu perubahan spesifik serta komitmen yang lebih luas terhadap organisasi.
7. Sommers dan Birnbaum (1998), studi menguji proposisi bahwa hubungan antara berbagai jenis komitmen yang terkait dengan pekerjaan dan prestasi kerja dipengaruhi oleh bentuk komitmen dan segi kinerja yang dipertimbangkan. Hasilnya memberikan beberapa dukungan untuk pandangan ini. Seperti yang dihipotesiskan, keterlibatan pekerjaan hanya terkait dengan kinerja yang terkait dengan elemen pekerjaan yang secara intrinsik memberi penghargaan, dan

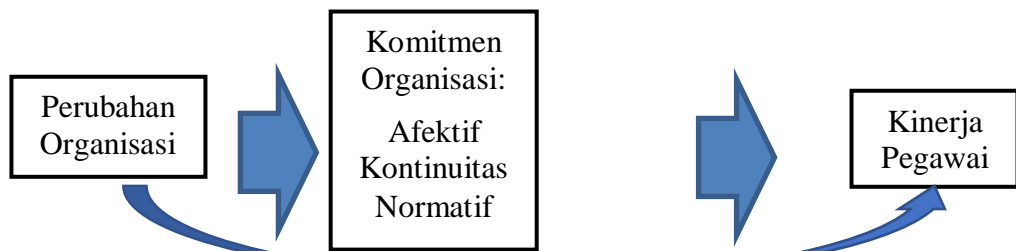
komitmen karir secara positif terkait dengan efektivitas kinerja secara keseluruhan. Namun, tanpa diduga, komitmen organisasi (baik afektif dan berkelanjutan) tidak terkait dengan kinerja pekerjaan.

8. Allen dan Meyer (1990) memperoleh hasil penelitian yang mengaitkan bersama apa yang, sampai saat ini, merupakan tiga aliran penelitian komitmen yang terpisah. Penggunaan istilah komitmen untuk menggambarkan konstruksi yang sangat berbeda telah menyebabkan banyak kebingungan dalam literatur. Memang, beberapa orang mungkin berpendapat bahwa komitmen merupakan istilah yang tidak dapat, atau tidak boleh, digunakan untuk menggambarkan konstruksi yang berbeda tersebut. Akan tetapi, Allen dan Meyer (1990) mempertahankannya sebagai pengakuan atas literatur yang menjadi dasar penelitian ini, dan karena mencerminkan kesamaan yang diyakini mendasari masing-masing dari tiga konseptualisasi. Dalam setiap kasus, komitmen mengacu pada keadaan psikologis yang mengikat individu ke organisasi (mis. membuat pergantian karyawan lebih kecil kemungkinannya). Meskipun demikian, harus diakui bahwa ketiga pendekatan tersebut memberikan wawasan yang berharga tentang hubungan organisasi dengan karyawan, dan bahwa pemahaman yang lebih komprehensif tentang tautan ini dicapai ketika ketiganya dipertimbangkan secara bersamaan. Dengan melampirkan label komitmen afektif, komitmen kelanjutan, dan komitmen normatif pada tiga konstruk, keduanya memiliki kesamaan (yaitu tautan ke turnover) dan perbedaan di antara keduanya diakui.

Kerangka Pemikiran

Komitmen organisasi merupakan sikap pegawai sebagai bagian dari suatu lingkungan kerja dan menunjukkan ketaatan terhadap mekanisme dan kesanggupan pelaksanaan tugas dari organisasi. Perubahan organisasi yang terjadi berpengaruh terhadap komitmen pegawai yang selanjutnya memengaruhi kinerja. Bagi pegawai dengan komitmen organisasi yang tinggi diharapkan memberikan kontribusi sesuai dengan beban tugas yang diemban bahkan diharapkan memberikan sesuatu yang lebih kepada organisasi. Sikap memiliki dan terikat dengan organisasi sebagai bentuk komitmen, mendorong pegawai untuk memberikan yang terbaik dengan berusaha menerapkan kebijakan organisasi sesuai tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Hal tersebut dapat diperoleh dengan kinerja yang tinggi sehingga memiliki dampak positif bagi unit maupun organisasi yang lebih besar. Pada bentuk hubungan lainnya, perubahan organisasi dapat langsung memengaruhi kinerja pegawai karena berdampak langsung terhadap penugasan yang berbeda dari sebelumnya.

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, maka terjadi hubungan antara perubahan organisasi yang memengaruhi komitmen sebagai variabel intervening (*mediating*) dan selanjutnya memengaruhi kinerja dengan alur sebagai berikut:



Hipotesis Penelitian

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

- H₁: Perubahan organisasi berpengaruh positif secara signifikan terhadap komitmen pada organisasi
- H₂: Komitmen *Affective*, *Continuance*, dan *Normatif* secara bersama-sama berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja pegawai secara simultan
- H₃: Komitmen *Affective* berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja pegawai
- H₄: Komitmen *Continuance* berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja pegawai
- H₅: Komitmen *Normatif* berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja pegawai
- H₆: Perubahan organisasi berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja pegawai

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan untuk mengetahui pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening (mediasi) adalah penelitian kuantitatif dengan metode pengambilan data melalui survei. Penelitian ini menguji hipotesis dan membutuhkan uji statistik yang menjadi dasar penerapan metode kuantitatif. Pada penelitian ini juga digunakan tambahan informasi untuk mendapatkan gambaran responden berupa data deskriptif yang terdiri dari umur, jabatan, lokasi penugasan, status pernikahan, pendidikan dan jenis kelamin yang diadaptasi dari Rahman dan Karan (2011).

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu perubahan organisasi sebagai variabel bebas (*independen*), kinerja pegawai sebagai variabel terikat (*dependen*) serta komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* (mediasi). Variabel *intervening* merupakan variabel penyalur yang terletak di antara variabel terikat (*dependen*) dan variabel bebas (*independen*) (Sugiyono, 2007) yang bertujuan untuk menguji pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung antara variabel perubahan organisasi terhadap variabel kinerja pegawai. Variabel komitmen organisasi terdiri dari tiga komponen yaitu komitmen afektif, komitmen kontinuitas dan komitmen normatif. Variabel komitmen afektif dinyatakan dengan penyatuan antara tujuan dan nilai-nilai organisasi, variabel komitmen kontinuitas yaitu keinginan untuk tetap berada dalam organisasi serta variabel komitmen normatif yang dapat ditunjukkan dengan kesediaan untuk bekerja keras atas nama organisasi (Sunarto, 2005). Variabel kinerja pegawai tercermin dalam seberapa

banyak jumlah yang dihasilkan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, kehadiran serta kemampuan bekerja sama (Bangun, 2012).

Definisi Operasional Variabel

Faktor	Definisi	Item yang Diukur
Perubahan organisasi	Respon/sikap dari pegawai (individu) yang mengalami perubahan organisasi	<ul style="list-style-type: none"> - Perubahan biasanya mengurangi kemampuan saya untuk mengendalikan apa yang terjadi di tempat kerja - Saya biasanya menolak ide-ide baru - Saya tidak menyukai perubahan
Komitmen Afektif	Keterikatan emosional pegawai, identifikasi pegawai pada organisasi, keterlibatan pegawai dalam organisasi	<ul style="list-style-type: none"> - Saya akan sangat bahagia menghabiskan sisa karir saya di organisasi ini - Saya merasa menjadi bagian dari keluarga pada organisasi ini
Komitmen Kontinuitas	Memperhitungkan keuntungan berada di suatu organisasi, motivasi pegawai di suatu organisasi dengan membandingkan kesempatan bekerja di luar organisasi	<ul style="list-style-type: none"> - Saya khawatir terhadap apa yang mungkin terjadi jika saya berhenti dari pekerjaan saya tanpa memiliki pekerjaan lain yang serupa - Akan terlalu merugikan saya untuk meninggalkan organisasi saat ini
Komitmen Normatif	Merasa wajib untuk tetap berada di organisasi, keharusan untuk tetap setia di organisasi	<ul style="list-style-type: none"> - Berpindah dari organisasi satu ke organisasi lain tampaknya tidak etis bagi saya - Saya pikir sekarang orang terlalu sering berpindah dari organisasi satu ke organisasi lain
Kinerja Pegawai	Kuantitas dan kualitas pekerjaan, ketepatan waktu penyelesaian, kehadiran serta kerja sama dalam tim	<ul style="list-style-type: none"> - Menyelesaikan tugas yang diberikan dengan baik - Memenuhi tanggung jawab seperti yang dijelaskan dalam uraian pekerjaan

Populasi penelitian ini adalah pegawai dan pejabat di lingkup Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) yang berjumlah 1386 pegawai (per 3 April 2020). Pengambilan sampel dilakukan dilakukan pada bulan September 2020 dengan metode *purposive sampling* yaitu pegawai serta pejabat eselon III (Administrator) dan eselon IV (Pengawas) serta pejabat fungsional dengan jumlah 156 pegawai, yang memiliki tugas di seluruh bidang baik pelayanan kepada *stakeholder* internal maupun eksternal. Kuesioner dibagikan menggunakan media

data yang diakses secara langsung oleh responden dengan jawaban atas pertanyaan kuesioner diberikan pada saat yang sama. Penelitian menggunakan data BPPK, karena memiliki tantangan tugas yang cukup besar sehingga dukungan dan komitmen dari seluruh pegawai perlu ditingkatkan untuk mencapai target organisasi. Tugas tersebut yaitu menjadi institusi yang bertugas mengimplemetasikan modern *e-Learning* sesuai dengan KMK No. 302/KMK.01/2019 tentang Implementasi Inisiatif Strategis Reformasi Birokrasi dan Transformasi Kelembagaan Kemenkeu.

Data responden pada kuesioner dirinci dalam beberapa jenis informasi berupa pembagian berdasarkan umur, jabatan, lokasi penugasan, pendidikan, status pernikahan serta jenis kelamin. Pembagian tersebut diadaptasi dari penelitian Rahman dan Karan (2011) yang dapat digunakan untuk melengkapi hasil kuesioner.

Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian ini dikembangkan dari studi literatur yang ada. Atas instrumen penelitian tersebut dilakukan uji validitas dan reliabilitas terlebih dahulu sebelum dilakukan pengujian hipotesis. 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*). Sementara itu pengujian reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan teknik pengukuran uji statistik *Cronbach's coeficient alpha*.

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui kuesioner. Kuesioner yang digunakan merupakan duplikasi dari beberapa ahli yaitu untuk perubahan organisasi menggunakan kuesioner penelitian Youssef (2000), komitmen organisasi diambil dari Allen, Meyer dan Smith (1993) sedangkan pada kuesioner kinerja digunakan dari Dyne, Graham dan Dienesch (1994). Kuesioner didistribusikan langsung kepada responden, dengan harapan akan memperoleh tingkat pengembalian kuesioner yang tinggi. Dillman (dalam Cooper dan Schindler, 2001) mengemukakan bahwa tingkat pengembalian kuesioner sebesar 30% dipandang memuaskan.

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

1. Kuesioner berupa daftar pertanyaan yang diberikan kepada responden terdiri dari atasan, *peer* dan bawahan.
2. Studi dokumen digunakan untuk menjaring data sekunder yang berkaitan dengan fokus penelitian.

Variabel, indikator atas variabel, dan cara pengukurannya dapat diringkas sebagaimana tampak pada Tabel 2.

Tabel 2. Kisi-kisi Penelitian

Research Question	Variabel	Indikator	Cara Pengukuran
Jika terjadi perubahan organisasi bagaimana pengaruhnya	Perubahan organisasi	Proses perubahan dan dampak atas reaksi pegawai yang dipengaruhi oleh perubahan organisasi	Skala
Bagaimana pengaruh komitmen organisasi	Komitmen Afektif, Komitmen Kontinuitas, Komitmen Normatif	Penyatuan dengan organisasi, tetap berada di organisasi, kesediaan bekerja untuk organisasi	Skala
terhadap Kinerja Pegawai	Kinerja Pegawai	Jumlah pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, kehadiran, kemampuan kerja sama	Skala

Setelah data penelitian terkumpul, langkah selanjutnya adalah melakukan analisis atas data tersebut. Analisis data dilakukan untuk menguji hipotesis yang telah disusun. Fokus analisis adalah hubungan pengaruh antar variabel yaitu variabel perubahan organisasi dan kinerja pegawai yang dimediasi variabel komitmen organisasi. Untuk menguji hipotesis, dilakukan pengujian model regresi pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai dengan variabel mediasi komitmen organisasi yang terdiri dari komitmen afektif, kontinuitas dan normatif.

Analisis regresi linear berganda adalah hubungan secara linear antara dua atau lebih variabel independen dengan dependen. Analisis ini untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen apakah masing-masing variabel independen berhubungan negatif atau positif dan untuk memprediksikan nilai variabel dependen apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan (Algifari, 2006). Neter, Wasserman, dan Whitmore (1993) mengemukakan bahwa untuk menguji kesesuaian (*appropriateness*) model regresi digunakan analisis residual. Analisis residual menunjukkan suatu set metode diagnosis untuk menginvestigasi kesesuaian model regresi menggunakan residual. Analisis ini biasanya menggunakan *residual plots* dan *normal probability plots* seperti yang juga dilakukan dalam penelitian ini.

Beberapa diagnosis yang digunakan untuk analisis adalah heteroskedastisitas, kenormalan data variabel serta multikolinearitas antar dua atau lebih variabel bebas. Uji ini bertujuan untuk menguji apakah dalam model terjadi ketidakkonstanan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Penelitian ini menggunakan diagram scatter plot untuk mendeteksi asumsi heteroskedastisitas. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan diagram *scatter plot*. Deteksi heteroskedastisitas dilakukan dengan memplotkan nilai ZPRED (nilai prediksi)

dengan SRESID (nilai residualnya). Model yang baik didapatkan jika tidak terdapat pola tertentu pada grafik, seperti mengumpul di tengah, menyempit kemudian melebar atau sebaliknya melebar kemudian menyempit. Homoskedastisitas terjadi jika titik-titik hasil pengolahan data antara ZPRED dan SRESID menyebar di bawah ataupun di atas titik origin (angka 0) pada sumbu Y dan tidak mempunyai pola yang tertentu.

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah *error term* dalam model regresi dari variabel dependen dan variabel independen mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah model regresi yang memiliki *error term* terdistribusi secara normal atau mendekati normal. Pengujian normalitas dalam penelitian ini menggunakan analisis grafik yaitu histogram dan *normal probability plot*. *Normal probability plot* dilakukan dengan membandingkan antara distribusi kumulatif dari data sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk suatu garis lurus diagonal dan *plotting* data akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya (Cooper dan Schindler, 2001). Selain itu, normalitas data juga diuji dengan uji Kolmogorov Smirnov. Jika hasilnya tidak signifikan, maka asumsi normalitas data terpenuhi.

Uji multikolinearitas dilakukan untuk model regresi berganda, maka nilai koefisien beta dari sebuah [variabel](#) bebas dapat berubah secara dramatis apabila ada penambahan atau pengurangan variabel bebas di dalam model. Oleh karena itu, multikolinearitas tidak mengurangi kekuatan prediksi secara simultan, namun memengaruhi nilai prediksi dari sebuah variabel bebas. Nilai prediksi sebuah variabel bebas disini adalah koefisien beta. Oleh karena itu, sering kali kita bisa mendeteksi adanya multikolinearitas dengan adanya nilai standar error yang besar dari sebuah variabel bebas dalam model regresi. Jika terjadi multikolinearitas, maka sebuah variabel yang berkorelasi kuat dengan variabel lainnya di dalam model, kekuatan prediksinya tidak handal dan tidak stabil.

Pengujian hipotesis dilakukan untuk menguji hipotesis penelitian. Hipotesis dinyatakan bahwa perubahan organisasi dengan mediasi variabel komitmen organisasi yang terdiri dari komitmen afektif, kontinuitas dan normatif baik bersamaan maupun sendiri-sendiri berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Apabila dinyatakan dalam hipotesis nol dan hipotesis alternatifnya adalah sebagai berikut:

$$H_0: \rho = 0$$

$$H_A: \rho > 0$$

Model regresi linear dan regresi linear berganda dalam penelitian ini

diadaptasi menggunakan model penelitian Basuki (2017) yaitu:

$$1. \quad KO = \alpha_1 + \beta_1 PO + e_1$$

$$2. \quad KP = \alpha_2 + \beta_2 KO + e_2$$

$$3. \quad KP = \alpha_3 + \beta_3 KA + e_3$$

$$4. \quad KP = \alpha_4 + \beta_4 KK + e_4$$

$$5. \quad KP = \alpha_5 + \beta_5 KN + e_5$$

$$6. \quad KP = \alpha_6 + \beta_6 PO + e_6$$

Keterangan:

KP= Kinerja Pegawai

PO= Perubahan Organisasi

KO= Komitmen Organisasi

KA= Komitmen Afektif

KK= Komitmen Kontinuitas

KN= Komitmen Normatif

α_n = konstanta

β_n = koefisien regresi

e_n = error

Persamaan regresi tersebut akan diuji dengan uji F dan uji t. Uji F dan uji t digunakan untuk mengetahui apakah model regresi dapat digunakan untuk memprediksi pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai dengan dimediasi variabel komitmen organisasi (afektif, kontinuitas, normatif).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Sesuai dengan permasalahan yang telah dikemukakan serta kepentingan untuk pengujian hipotesis, maka teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini meliputi analisis deskriptif berupa karakteristik responden dan penilaian responden terhadap variabel-variabel yang diteliti dan analisis kuantitatif sebagai analisis yang menggunakan rumus dan teknik perhitungan untuk mengatasi masalah yang sedang diteliti. Teknik perhitungan yang digunakan dalam penelitian ini adalah model analisis regresi linier serta regresi linear berganda.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengujian validitas dilakukan berdasarkan analisis item yaitu mengkorelasikan skor setiap item dengan skor variabel (hasil penjumlahan seluruh skor item pertanyaan). Teknik korelasinya memakai *Pearson Correlation*, dihitung dengan menggunakan bantuan program SPSS. Item pertanyaan dinyatakan valid apabila memiliki nilai r hitung > r tabel. Hasil uji validitas berdasarkan perhitungan statistika ditampilkan pada Tabel 4.1. hingga Tabel 4.3.

Tabel 4.1. Hasil Uji Validitas Variabel Perubahan Organisasi

Variabel	Indikator	rhitung	rtabel	Keterangan
Perubahan Organisasi (X)	X1	0.167	0.1572	Valid
	X2	0.518		Valid
	X3	0.551		Valid
	X4	0.659		Valid
	X5	0.688		Valid
	X6	0.656		Valid
	X7	0.649		Valid
	X8	0.658		Valid
	X9	0.605		Valid
	X10	0.624		Valid
	X11	0.616		Valid
	X12	0.702		Valid
	X13	0.602		Valid

Sumber: Data primer.

Berdasarkan Tabel 4.1. hasil uji validitas memperlihatkan nilai rhitung setiap indikator variabel Perubahan Organisasi lebih besar dibandingkan rtabel. Dengan demikian indikator atau kuesioner yang digunakan oleh variabel kompensasi dinyatakan valid untuk digunakan sebagai alat ukur variabel.

Tabel 4.2. Hasil Uji Validitas Variabel Komitmen Organisasi

Variabel	Indikator	rhitung	rtabel	Keterangan
Komitmen Organisasi (Z)	Z1.1	0.808	0.1572	Valid
	Z1.2	0.808		Valid
	Z1.3	0.781		Valid
	Z1.4	0.783		Valid
	Z1.5	0.913		Valid
	Z1.6	0.890		Valid
	Z1.7	0.918		Valid
	Z1.8	0.929		Valid
	Z2.1	0.809		Valid
	Z2.2	0.849		Valid
	Z2.3	0.893		Valid
	Z2.4	0.883		Valid
	Z2.5	0.547		Valid
	Z2.6	0.776		Valid
	Z2.7	0.847		Valid
	Z2.8	0.826		Valid
	Z3.1	0.241		Valid
	Z3.2	0.722		Valid
	Z3.3	0.650		Valid
	Z3.4	0.660		Valid
	Z3.5	0.671		Valid
Z3.6	0.725	Valid		
Z3.7	0.271	Valid		

Sumber: Data primer.

Berdasarkan Tabel 4.2. hasil uji validitas memperlihatkan nilai rhitung setiap indikator variabel Komitmen Organisasi lebih besar dibandingkan rtabel. Dengan demikian indikator atau kuesioner yang digunakan oleh variabel Komitmen Organisasi dinyatakan valid untuk digunakan sebagai alat ukur variabel.

Sedangkan berdasarkan Tabel 4.3. hasil uji validitas memperlihatkan nilai rhitung setiap indikator variabel Kinerja Pegawai lebih besar dibandingkan rtabel. Dengan demikian indikator atau kuesioner yang digunakan oleh variabel Kinerja Pegawai dinyatakan valid untuk digunakan sebagai alat ukur variabel.

Tabel 4.3. Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai

Variabel	Indikator	rhitung	rtabel	Keterangan
Kinerja Pegawai (Y)	Y1	0.561	0.1572	Valid
	Y2	0.431		Valid
	Y3	0.556		Valid
	Y4	0.583		Valid
	Y5	0.533		Valid
	Y6	0.385		Valid
	Y7	0.561		Valid
	Y8	0.542		Valid
	Y9	0.603		Valid
	Y10	0.558		Valid
	Y11	0.474		Valid
	Y12	0.557		Valid
	Y13	0.480		Valid
	Y14	0.463		Valid
	Y15	0.467		Valid

Sumber: Data primer.

Berdasarkan Tabel 4.1. hingga Tabel 4.3. diperoleh nilai rhitung dari semua item kuesioner variabel penelitian menunjukkan lebih besar dari nilai rtabel. Sehingga kuesioner dari variabel-variabel tersebut valid dan dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

Reliabilitas berarti jika jawaban responden terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu, dan semakin tinggi koefisien reliabilitas semakin reliabel jawaban yang diperoleh dari responden. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menghitung besarnya nilai *Cronbach's Alpha* instrumen dari masing-masing variabel yang diuji. Apabila nilai *Cronbach's Coefficient Alpha* lebih besar dari 0.6, maka jawaban dari responden sebagai alat pengukur dinilai dinyatakan reliabel. Jika nilai *Cronbachs Coefficient Alpha* lebih kecil 0.6, maka jawaban dari para responden pada kuesioner sebagai alat pengukur dinilai dinyatakan tidak reliabel. Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada Tabel 4.4.

Tabel 4.4. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Alpha Cronbach	Keterangan
Perubahan Organisasi	0.690	Reliable
Komitmen Afektif	0.664	Reliable
Komitmen Kontinuitas	0.944	Reliable
Komitmen Normatif	0.924	Reliable
Kinerja Pegawai	0.616	Reliable

Sumber: Data primer diolah.

Berdasarkan Tabel 4.4. diperoleh nilai nilai Alpha Cronbach dari semua variabel penelitian menunjukkan lebih besar dari nilai 0,6. Dengan demikian jawaban-jawaban responden dari variabel-variabel penelitian tersebut reliabel, sehingga kuesioner dari variabel-variabel tersebut reliabel dan dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

Karakteristik Responden

Populasi penelitian ini adalah pegawai dan pejabat di lingkup Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK). Pengambilan sampel dilakukan dengan metode *purposive sampling* yaitu pegawai serta pejabat eselon III dan eselon IV yang memiliki tugas di seluruh bidang baik pelayanan kepada *stakeholder* internal maupun eksternal. Dari kuesioner yang disebar, yang kembali dan direspon berjumlah 156. Data responden pada kuesioner dirinci dalam beberapa jenis informasi berupa jabatan, penempatan tugas, lama bertugas, usia, pendidikan, status pernikahan serta jenis kelamin. Pembagian tersebut dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 4.5. Karakteristik Responden

Uraian Responden	Data Responden
Jabatan	Pelaksana = 105 Pejabat Struktural = 30 Pejabat Fungsional = 21
Penempatan tugas	Di Homebase = 81 Tidak di Homebase = 75
Lama Penempatan Tugas	Kurang dari 5 tahun = 16 5 – 10 Tahun = 46 Lebih dari 10 tahun = 94
Usia	Kurang dari 25 th = 11 25 th – 50 th = 123 Lebih dari 50 th = 22
Pendidikan	SMA = 12 D1 – D3 = 21 S1 – S2 = 123
Status Pernikahan	Belum menikah = 20 Menikah = 136
Jenis Kelamin	Wanita = 53 Pria = 103

Sumber: Data primer.

Data karakteristik responden tersebut diuraikan sebagai berikut:

Mayoritas responden yang masuk adalah pelaksana yaitu 67,3% dan sisanya 32,69% adalah para pejabat struktural dan fungsional, dimana yang berada di homebase adalah 51,92% dan yang penempatan di luar homebase 48,08%. Lama penempatan responden paling banyak adalah diatas 10 tahun yaitu 60,26%, dan sisanya 29,49% (antara 5 – 10 tahun) dan dibawah 5 tahun sebesar 10,25%. Usia responden paling banyak antara 25 – 50 tahun, yaitu 78,85 % dan sisanya kurang dari 25 tahun (7,05%) dan lebih dari 50 tahun (14,1%). Responden paling banyak berpendidikan S1 – S2 sebanyak 78,85%, sisanya berpendidikan SMA (7,69%) dan

D1-D3 (13,46%). Mayoritas responden telah menikah, yaitu 87,18%, dan jenis kelamin responden terbanyak adalah laki – laki yaitu sebesar 66,03% dan sisanya perempuan sebesar 33,97%.

Deskripsi Data Penelitian

Deskripsi data penelitian menunjukkan rekapitulasi tanggapan-tanggapan responden terhadap pertanyaan dari Perubahan Organisasi, Komitmen Organisasi serta Kinerja Pegawai yang bekerja di BPPK yang terdiri dari beberapa item-item pernyataan dengan skala sangat setuju, setuju, cukup setuju, ragu-ragu, cukup tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Berikut deskripsi penilaian responden terhadap masing-masing item-item variabel penelitian yang diperoleh dengan perhitungan interval sebagai berikut:

$$\text{Skala Likert} = \frac{\text{nilai maksimal} - \text{nilai minimal}}{\text{jumlah kelas}}$$

Kemudian penilaian variabel dihitung berdasarkan penilaian rata-rata pada setiap variabel, selanjutnya diskor dengan interval sebagai-berikut:

- Interval 1,00 sd 2,50 kategori sangat rendah
- Interval 2,51 sd 4,00 kategori rendah
- Interval 4,01 sd 5,50 kategori tinggi
- Interval 5,51 sd 7,00 kategori sangat tinggi

Variabel Perubahan Organisasi

Distribusi jawaban responden terhadap variabel Perubahan Organisasi ditunjukkan pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6. Rata-rata Penilaian Responden Tentang Kompensasi (X)

No	Item Pernyataan	Rerata	Prosentase (%)	Kategori
1	X1	3,54	48,08%	Rendah
2	X2	5,13	68,59%	Tinggi
3	X3	4,83	58,33%	Tinggi
4	X4	5,44	79,49%	Tinggi
5	X5	5,79	69,23%	Sangat Tinggi
6	X6	5,35	80,77%	Tinggi
7	X7	5,60	64,74%	Sangat Tinggi
8	X8	5,37	77,56%	Tinggi
9	X9	5,59	61,54%	Sangat Tinggi
10	X10	5,64	66,03%	Sangat Tinggi
11	X11	5,47	81,41%	Tinggi
12	X12	5,46	83,33%	Tinggi
13	X13	5,40	78,85%	Tinggi
Rerata (X)		5,28	70,61%	Tinggi

Sumber: Data primer.

Berdasarkan Tabel 4.6. dapat dinyatakan variabel Perubahan Organisasi memiliki skor rata-rata sebesar 5,28 yang berada dalam interval (4,01 s/d 5,50) atau dalam kategori tinggi. Hal ini menjelaskan bahwa Perubahan Organisasi yang terdiri dari indikator-indikator proses perubahan dan dampak atas reaksi pegawai yang dipengaruhi oleh perubahan organisasi sudah baik.

Meskipun pegawai BPPK menilai tinggi terhadap penilaian perubahan organisasi, tetapi dari seluruh indikator tersebut yang mempunyai skor rata-rata

tertinggi adalah pegawai yang merasa biasanya mendukung ide-ide baru (X5). Sedangkan skor rata-rata terendah adalah pegawai beranggapan bahwa perubahan mengurangi kemampuannya untuk mengendalikan apa yang terjadi di tempat kerja (X1). Artinya indikator adanya kondisi dimana pegawai merasa biasanya mendukung ide-ide baru dan pegawai beranggapan bahwa perubahan mengurangi kemampuannya untuk mengendalikan apa yang terjadi di tempat kerja merupakan hal penting yang harus diperhatikan oleh organisasi dalam menciptakan suasana kerja yang mendukung peningkatan kinerja pegawai berdasarkan aspek proses perubahan dan dampak atas reaksi pegawai yang dipengaruhi oleh perubahan organisasi.

Variabel Komitmen Organisasi

Distribusi jawaban responden terhadap variabel Komitmen Organisasi ditunjukkan pada Tabel 4.7. sampai Tabel 4.9.

Tabel 4.7. Rata-rata Penilaian Responden Tentang Komitmen Afektif (Z1)

No. Item	Item Pernyataan	Rerata	Prosentase (%)	Kategori
1	Z1.1	5,40	76,28%	Tinggi
2	Z1.2	5,62	66,03%	Sangat Tinggi
3	Z1.3	5,19	73,08%	Tinggi
4	Z1.4	5,04	64,10%	Tinggi
5	Z1.5	5,73	70,51%	Sangat Tinggi
6	Z1.6	5,44	78,85%	Tinggi
7	Z1.7	5,71	66,67%	Sangat Tinggi
8	Z1.8	5,64	64,10%	Sangat Tinggi
Rerata (X)		5,47	69,95%	Tinggi

Sumber: Data primer.

Berdasarkan Tabel 4.7. dapat dinyatakan variabel Komitmen Organisasi untuk Komitmen Afektif skor rata-rata sebesar 5,47 yang berada dalam interval (4,01 s/d 5,50) atau dalam kategori tinggi. Hal ini menjelaskan bahwa Komitmen Organisasi untuk Komitmen Afektif yang terdiri dari indikator-indikator penyatuan dengan organisasi sudah baik

Meskipun pegawai BPPK menilai tinggi terhadap penilaian komitmen afektif, tetapi dari seluruh indikator tersebut yang mempunyai skor rata-rata tertinggi adalah pegawai merasa menjadi bagian dari keluarga pada organisasi ini (Z1.5). Sedangkan skor rata-rata terendah adalah pegawai berfikir tidak akan mudah menjadi terikat dengan organisasi lain seperti halnya terikat dengan organisasi saat ini (Z1.4). Artinya indikator adanya kondisi dimana pegawai merasa menjadi bagian dari keluarga pada organisasi ini dan pegawai berfikir tidak akan mudah menjadi terikat dengan organisasi lain seperti halnya terikat dengan organisasi saat ini merupakan hal penting yang harus diperhatikan oleh organisasi dalam menciptakan suasana kerja yang mendukung peningkatan kinerja pegawai berdasarkan aspek penyatuan dengan organisasi.

Tabel 4.8. Rata-rata Penilaian Responden Tentang Komitmen Kontinuitas (Z2)

No. Item	Item Pernyataan	Rerata	Prosentase (%)	Kategori
1	Z2.1	4,93	69,87%	Tinggi
2	Z2.2	5,19	70,51%	Tinggi
3	Z2.3	5,08	69,23%	Tinggi
4	Z2.4	5,28	74,36%	Tinggi
5	Z2.5	5,67	63,46%	Sangat Tinggi
6	Z2.6	4,79	62,82%	Tinggi
7	Z2.7	4,69	59,62%	Tinggi
8	Z2.8	5,19	72,44%	Tinggi
Rerata (X)		5,10	67,79%	Tinggi

Sumber: Data primer.

Berdasarkan Tabel 4.8. dapat dinyatakan variabel Komitmen Organisasi untuk Komitmen Kontinuitas skor rata-rata sebesar 5,10 yang berada dalam interval (4,01 s/d 5,50) atau dalam kategori tinggi. Hal ini menjelaskan bahwa Komitmen Organisasi untuk Komitmen Kontinuitas yang terdiri dari indikator-indikator tetap berada di organisasi sudah baik.

Meskipun pegawai BPPK menilai tinggi terhadap penilaian komitmen kontinuitas, tetapi dari seluruh indikator tersebut yang mempunyai skor rata-rata tertinggi adalah adanya kondisi saat ini tetap bekerja di organisasi ini merupakan kebutuhan sekaligus juga keinginan pegawai (Z2.5). Sedangkan skor rata-rata terendah adalah salah satu akibat serius meninggalkan organisasi ini adalah langkanya peluang alternatif yang ada (Z2.7). Artinya indikator adanya kondisi saat ini untuk tetap bekerja di organisasi ini merupakan kebutuhan sekaligus juga keinginan pegawai dan langkanya peluang alternatif jika meninggalkan organisasi merupakan hal penting yang harus diperhatikan oleh organisasi dalam menciptakan suasana kerja yang mendukung peningkatan kinerja pegawai berdasarkan aspek keinginan berada di organisasi.

Tabel 4.9. Rata-rata Penilaian Responden Tentang Komitmen Normatif (Z3)

No. Item	Item Pernyataan	Rerata	Prosentase (%)	Kategori
1	Z3.1	4,42	75,00%	Tinggi
2	Z3.2	3,79	54,49%	Rendah
3	Z3.3	5,11	69,87%	Tinggi
4	Z3.4	4,53	51,92%	Tinggi
5	Z3.5	4,91	62,18%	Tinggi
6	Z3.6	3,96	63,46%	Rendah
7	Z3.7	3,87	59,62%	Rendah
Rerata (X)		4,37	62,36%	Tinggi

Sumber: Data primer.

Berdasarkan Tabel 4.9. dapat dinyatakan variabel Komitmen Organisasi untuk Komitmen Normatif skor rata-rata sebesar 4,37 yang berada dalam interval (4,01 s/d 5,50) atau dalam kategori tinggi. Hal ini menjelaskan bahwa Komitmen Organisasi untuk Komitmen Normatif yang terdiri dari indikator-indikator kesediaan bekerja untuk organisasi sudah baik.

Meskipun pegawai BPPK menilai tinggi terhadap penilaian komitmen normatif, tetapi dari seluruh indikator tersebut yang mempunyai skor rata-rata tertinggi adalah adanya alasan utama untuk melanjutkan bekerja pada organisasi karena pegawai percaya bahwa loyalitas adalah penting, sehingga tetap bekerja di organisasi merupakan kewajiban moral (Z3.3). Sedangkan skor rata-rata terendah adalah keyakinan berpindah dari satu organisasi ke organisasi lain adalah tidak etis bagi pegawai (Z3.2). Artinya indikator adanya keyakinan loyalitas adalah penting, sehingga tetap bekerja di organisasi merupakan kewajiban moral dan keyakinan berpindah dari satu organisasi ke organisasi lain adalah tidak etis bagi pegawai merupakan hal penting yang harus diperhatikan oleh organisasi dalam menciptakan suasana kerja yang mendukung peningkatan kinerja pegawai berdasarkan aspek kesediaan bekerja.

Variabel Kinerja Pegawai

Berikut distribusi jawaban responden terhadap variabel kinerja pegawai ditunjukkan pada Tabel 4.10. Berdasarkan Tabel 4.10. dapat dinyatakan variabel kinerja pegawai memiliki skor rata-rata sebesar 5,42 yang berada dalam interval (5,51 s/d 7,00) atau dalam kategori sangat tinggi. Hal ini menjelaskan tingginya jumlah pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, kehadiran, dan kemampuan kerja sama dapat dicapai oleh pegawai BPPK sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing pekerja dalam rangka upaya mencapai tujuan Organisasi.

Tabel 4.10. Rata-rata Penilaian Responden Tentang Kinerja Pegawai (Y)

No. Item	Item Pernyataan	Rerata	Prosentase (%)	Kategori
1	Y1	6,21	85,26%	Sangat Tinggi
2	Y2	6,28	90,38%	Sangat Tinggi
3	Y3	6,23	88,46%	Sangat Tinggi
4	Y4	6,14	89,10%	Sangat Tinggi
5	Y5	6,17	61,54%	Sangat Tinggi
6	Y6	3,87	59,62%	Rendah
7	Y7	5,51	73,08%	Sangat Tinggi
8	Y8	5,17	76,92%	Tinggi
9	Y9	5,99	85,90%	Sangat Tinggi
10	Y10	6,26	60,90%	Sangat Tinggi
11	Y11	4,90	82,05%	Tinggi
12	Y12	6,21	72,44%	Sangat Tinggi
13	Y13	5,26	84,62%	Tinggi
14	Y14	6,28	76,92%	Sangat Tinggi
15	Y15	6,28	87,18%	Sangat Tinggi
Rerata (X)		5,42	73,99%	Tinggi

Sumber: Data primer.

Meskipun pegawai menilai tinggi terhadap penilaian kinerja, tetapi dari seluruh indikator tersebut yang mempunyai skor rata-rata tertinggi adalah kemampuan memenuhi tanggung jawab seperti yang dijelaskan dalam uraian pekerjaan (Y2), memberikan informasi terlebih dahulu bila tidak dapat datang (absen) (Y14) dan kemampuan melindungi barang-barang milik organisasi (Y15),

sedangkan skor rata-rata terendah adalah mau membantu orang yang tidak hadir (absen) (Y6). Artinya Pegawai BPPK secara keseluruhan memenuhi tanggung jawab seperti yang dijelaskan dalam uraian pekerjaan, memberikan informasi terlebih dahulu bila tidak dapat datang (absen) dan melindungi barang-barang milik organisasi ketika perubahan terjadi, harus diperhatikan oleh organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Analisis dan Pembahasan

Perubahan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi

Koefisien determinasi digunakan untuk menjelaskan seberapa besar pengaruh variabel-variabel bebas memiliki pengaruh terhadap variabel terikatnya. Nilai koefisien determinasi yang digunakan adalah Adjusted R Square yang diperoleh pada tabel Model Summary. Dari hasil perhitungan dapat diketahui bahwa koefisien determinasi yang diperoleh sebesar 0.152. Hal ini menunjukkan bahwa variabel perubahan organisasi dapat menerangkan 15.2% variasi komitmen organisasi. Sedangkan sisanya 84.8% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model analisis penelitian ini. Hasil koefisien determinasi yang relatif kecil dapat menjadi gambaran bahwa komitmen organisasi akan terus dilaksanakan meskipun terjadi perubahan organisasi.

Tabel 4.1 Koefisien determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.397 ^a	.158	.152	18.84558

a. Predictors: (Constant), Perubahan_Organisasi

Berdasarkan tabel ANOVA atau hasil uji F diperoleh nilai F hitung sebesar 28.879 dengan nilai signifikansi sebesar 0.000, karena nilai signifikansi jauh lebih kecil dari 0.05 maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi perubahan organisasi atau dapat dikatakan bahwa pengaruh organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi.

Gambar 4.2 Hasil Uji F

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10256.673	1	10256.673	28.879	.000 ^b
	Residual	54693.994	154	355.156		
	Total	64950.667	155			

a. Dependent Variable: Komitmen_Organisasi

b. Predictors: (Constant), Perubahan_Organisasi

Berdasarkan hasil uji partial atau uji T diperoleh hasil nilai signifikansi dari variabel perubahan organisasi adalah sebesar 0.000 dimana hasil tersebut lebih kecil dari nilai signifikansi 0.05 dan bertanda positif, sehingga dapat disimpulkan bahwa **perubahan organisasi berpengaruh positif secara signifikan terhadap variabel komitmen organisasi.**

Tabel 4.3 Hasil Uji T

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	62.789	10.507		5.976	.000
	Perubahan_Organisasi	.814	.152	.397	5.374	.000

a. Dependent Variable: Komitmen_Organisasi

Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Pengujian asumsi klasik dilakukan yaitu:

a. Multikolinieritas

Tabel 4.11 Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	Tolerance	VIF
Komitmen Afektif	0.700	1.429
Komitmen Kontinuitas	0.849	1.177
Komitmen Normatif	0.727	1.375

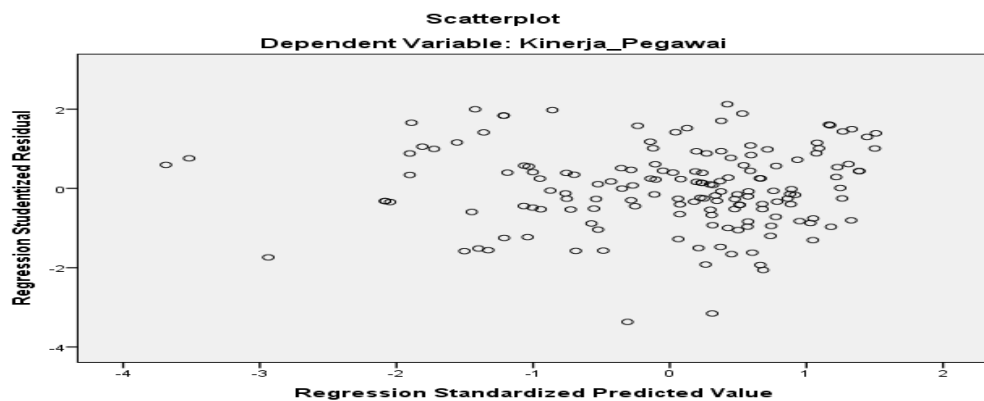
Sumber: Hasil olah data, 2020

Hasil pengujian menunjukkan bahwa semua variabel yang digunakan memperoleh nilai *tolerance* lebih dari nilai minimal 0,1 dan nilai VIF yang tidak jauh dari nilai 1 (nilai sangat jauh berada di bawah angka 10) Hal ini berarti bahwa variabel-variabel penelitian tidak menunjukkan adanya gejala multikolinieritas dalam model regresi.

b. Heteroskedastisitas

Pengujian heteroskedastisitas dapat dilihat hasilnya pada gambar 4.4 menggunakan scatterplot.

Gambar 4.4 Hasil Uji Heteroskedastisitas

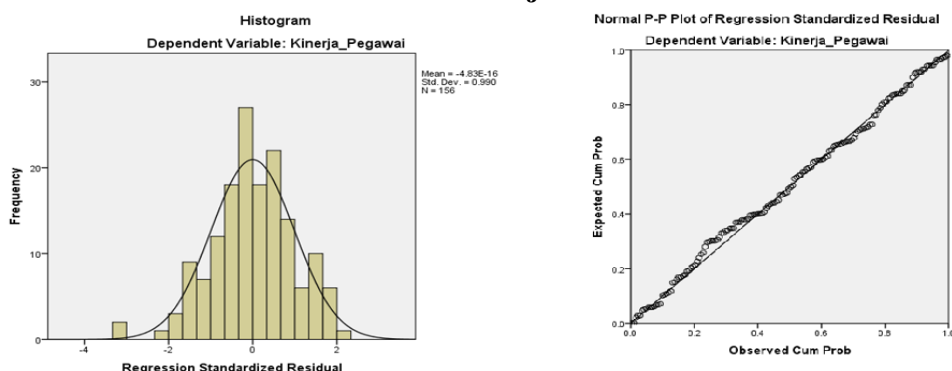


Berdasarkan grafik *scatterplots* diatas dapat diketahui bahwa terlihat titik-titik menyebar secara acak baik diatas maupun dibawah. Hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas pada model regresi tersebut.

c. Normalitas

Pengujian normalitas dari penelitian yang dilaksanakan dapat dilihat pada gambar 4.5 dengan menggunakan histogram dan diagram plot.

Gambar 4.5 Hasil Uji Normalitas



Hasil pengujian tersebut menunjukkan data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi dapat dikatakan memenuhi asumsi normalitas.

Koefisien determinasi dapat dilihat pada tabel 4.6 dengan kinerja pegawai sebagai variabel bebas (dependen).

Tabel 4.6 Hasil Koefisien Determinasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.534 ^a	.285	.271	7.89875	2.025

a. Predictors: (Constant), Komitmen_Normatif, Komitmen_Kontinuitas, Komitmen_Afektif

b. Dependent Variable: Kinerja_Pegawai

Koefisien determinasi digunakan untuk menjelaskan seberapa besar pengaruh variabel-variabel bebas memiliki pengaruh terhadap variabel terikatnya. Nilai koefisien determinasi yang digunakan adalah Adjusted R Square yang diperoleh pada tabel Model Summary. Dari hasil perhitungan dapat diketahui bahwa koefisien determinasi yang diperoleh sebesar 0.271. Hal ini menunjukkan bahwa variabel perubahan organisasi dapat menerangkan 27.1% variasi komitmen afektif, komitmen kontinuitas dan komitmen normatif sedangkan sisanya 72.9% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model analisis penelitian ini.

Hasil F hitung dapat dilihat pada tabel 4.7 menggunakan tabel ANOVA.

Tabel 4.7 Hasil Uji F

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3775.933	3	1258.644	20.174	.000 ^b
	Residual	9483.317	152	62.390		
	Total	13259.250	155			

a. Dependent Variable: Kinerja_Pegawai

b. Predictors: (Constant), Komitmen_Normatif, Komitmen_Kontinuitas, Komitmen_Afektif

Berdasarkan tabel ANOVA atau hasil uji F diperoleh nilai F hitung sebesar 20.174 dengan nilai signifikansi sebesar 0.000, karena nilai signifikansi jauh lebih

kecil dari 0.05 maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja pegawai atau dapat disimpulkan bahwa **komitmen afektif, kontinuitas, dan normatif secara bersama-sama berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja pegawai.**

Hasil uji T untuk mengetahui hubungan pengaruh masing-masing komponen variabel bebas dapat dilihat pada tabel 4.8.

Tabel 4.8 Hasil Uji T

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	65.214	3.645		17.892	.000
	Komitmen_Afektif	.521	.079	.543	6.624	.000
	Komitmen_Kontinuitas	.072	.065	.082	1.106	.270
	Komitmen_Normatif	-.138	.113	-.098	-1.222	.224

a. Dependent Variable: Kinerja_Pegawai

Berdasarkan hasil uji partial atau uji T diperoleh hasil nilai signifikansi dari:

- Komitmen Afektif: hasil nilai signifikansi dari variabel komitmen afektif adalah sebesar 0.000 dimana hasil tersebut lebih kecil dari nilai signifikansi 0.05 dan bertanda positif, sehingga dapat disimpulkan bahwa **komitmen afektif berpengaruh positif secara signifikan terhadap variabel kinerja pegawai**
- Komitmen Kontinuitas: hasil nilai signifikansi dari variabel komitmen kontinuitas adalah sebesar 0.270 dimana hasil tersebut lebih besar dari nilai signifikansi 0.05 dan bertanda positif, sehingga dapat disimpulkan bahwa **komitmen kontinuitas tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai.**
- Komitmen Normatif: hasil nilai signifikansi dari variabel komitmen normatif adalah sebesar 0.224 dimana hasil tersebut lebih besar dari nilai signifikansi 0.05 dan bertanda negatif, sehingga dapat disimpulkan bahwa **komitmen normatif tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai.**

Perubahan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Koefisien determinasi digunakan untuk menjelaskan seberapa besar pengaruh variabel-variabel bebas memiliki pengaruh terhadap variabel terikatnya. Hasil koefisien determinasi perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai dapat dilihat pada tabel 4.9.

Tabel 4.9 Hasil Koefisien Determinasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.589 ^a	.347	.343	7.49630

a. Predictors: (Constant), Perubahan_Organisasi

b. Dependent Variable: Kinerja_Pegawai

Nilai koefisien determinasi yang digunakan adalah Adjusted R Square yang diperoleh pada tabel Model Summary. Dari hasil perhitungan dapat diketahui bahwa koefisien determinasi yang diperoleh sebesar 0.343. Hal ini menunjukkan bahwa variabel perubahan organisasi dapat menerangkan 34.3% variasi komitmen

afektif, komitmen kontinuitas dan komitmen normatif sedangkan sisanya 65.7% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model analisis penelitian ini.

Pengujian pengaruh Perubahan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dapat dilihat pada tabel 4.10. berdasarkan tabel ANOVA.

Tabel 4.10 Hasil Uji F

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4605.304	1	4605.304	81.953	.000 ^b
	Residual	8653.946	154	56.194		
	Total	13259.250	155			

a. Dependent Variable: Kinerja_Pegawai

b. Predictors: (Constant), Perubahan_Organisasi

Berdasarkan tabel ANOVA atau hasil uji F diperoleh nilai F hitung sebesar 81.953 dengan nilai signifikansi sebesar 0.000, karena nilai signifikansi jauh lebih kecil dari 0.05 maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi perubahan organisasi atau dapat dikatakan bahwa pengaruh organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengujian T yaitu pengaruh secara parsial dari variabel Perubahan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dapat dilihat pada tabel 4.11.

Tabel 4.11 Hasil Uji T

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	49.308	4.179		11.798	.000
	Perubahan_Organisasi	.546	.060	.589	9.053	.000

a. Dependent Variable: Kinerja_Pegawai

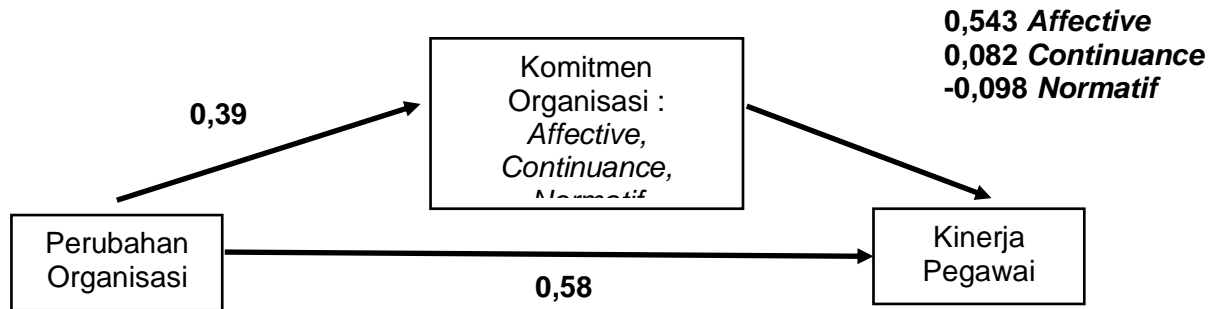
Berdasarkan hasil uji partial atau uji T diperoleh hasil nilai signifikansi dari variabel perubahan organisasi adalah sebesar 0.000 dimana hasil tersebut lebih kecil dari nilai signifikansi 0.05 dan bertanda positif, sehingga dapat disimpulkan bahwa **perubahan organisasi berpengaruh positif secara signifikan terhadap variabel kinerja pegawai.**

Tabel 4.12. Rekapitulasi Hasil Pengujian Hipotesis

	Hipotesa	Hasil Uji
H1	Perubahan organisasi berpengaruh positif secara signifikan terhadap komitmen pada organisasi	Diterima
H2	Komitmen <i>Affective</i> , <i>Continuance</i> , dan <i>Normative</i> secara bersama-sama berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja pegawai secara simultan	Diterima
H3	Komitmen <i>Affective</i> berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja pegawai	Diterima
H4	Komitmen <i>Continuance</i> berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja pegawai	Ditolak
H5	Komitmen <i>Normative</i> berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja pegawai	Ditolak

H6 Perubahan organisasi berpengaruh positif secara Diterima signifikan terhadap kinerja pegawai
 Sumber: Data primer.

Gambar 4.6. Analisis Jalur Variabel *Intervening*



Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa Perubahan Organisasi dapat berpengaruh langsung ke Kinerja Pegawai dan dapat juga berpengaruh tidak langsung yaitu dari Perubahan Organisasi ke Komitmen Organisasi (sebagai variabel *intervening*) kemudian ke Kinerja Pegawai. Besarnya pengaruh langsung adalah 0,589 sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung melalui *Affective* yaitu $(0,397 \times 0,543) = 0,216$, melalui *Continuance* yaitu $(0,397 \times 0,082) = 0,026$ serta melalui *Normative* yaitu $(0,397 \times -0,098) = -0,039$. Oleh karena koefisien hubungan langsung lebih besar dari koefisien hubungan tidak langsung, maka dapat dikatakan bahwa hubungan yang lebih kuat adalah hubungan langsung. Persamaan yang dihasilkan dari variabel penelitian yaitu:

$$KO = 0,397PO + e$$

$$KP = 0,543KA + 0,082 KK - 0,098KN + e$$

$$KP = 0,589PO + e$$

Pembahasan

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menguji Pengaruh Perubahan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel *Intervening*. Penelitian ini mengusulkan enam hipotesis yang akan dibahas secara mendetail seperti berikut:

Hubungan Usia, Lama Tugas dan Jabatan terhadap Kuesioner Perubahan Organisasi

Pada tabel 4.13 dapat dilihat hasil pengisian kuesioner pada usia, lama tugas dan jabatan terhadap kuesioner perubahan organisasi. Komponen usia yang berbeda pada umumnya memiliki jawaban kuesioner yang relatif sama, namun pada P7 terdapat perbedaan tanggapan di antara usia yang berbeda. Komponen lama tugas yang berbeda memiliki jawaban kuesioner yang relatif sama pada setiap pernyataan yang diberikan, sehingga secara umum perbedaan lama tugas tidak terlalu bervariasi dalam menanggapi perubahan organisasi. Komponen jabatan memiliki variasi jawaban kuesioner yang relatif sama, sehingga secara umum tanggapan atas kuesioner perubahan organisasi relatif tidak memiliki perbedaan pada berbagai jabatan.

Tabel 4.13. Tabulasi Silang Usia, Lama Tugas dan Jabatan terhadap Perubahan Organisasi

Perubahan Organisasi	Usia (Tahun)			Lama Tugas (Tahun)			Jabatan		
	< 25	25 - 50	> 50	< 5	5 - 10	> 10	Struk	Fungs	Non Jbatan
P1 (R)									
Sangat Rendah (1,0 - 2,5)	4	40	8	5	15	32	11	6	35
Rendah (2,5 - 4,0)	5	39	8	7	15	30	7	8	37
Tinggi (4,0 - 5,5)	1	24	3	3	10	15	3	5	20
Sangat Tinggi (5,5 - 7,0)	1	20	3	1	6	17	9	2	13
P2 (R)									
Sangat Rendah (1,0 - 2,5)	9	94	19	12	37	73	22	18	82
Rendah (2,5 - 4,0)	2	26	3	4	8	18	8	3	20
Tinggi (4,0 - 5,5)	0	2	0	0	0	2	0	0	2
Sangat Tinggi (5,5 - 7,0)	0	1	0	0	0	1	0	0	1
P3 (R)									
Sangat Rendah (1,0 - 2,5)	8	80	19	11	30	66	21	17	69
Rendah (2,5 - 4,0)	8	30	2	4	13	17	7	3	24
Tinggi (4,0 - 5,5)	0	8	0	0	2	6	1	0	7
Sangat Tinggi (5,5 - 7,0)	1	5	1	1	1	5	1	1	5
P4 (R)									
Sangat Rendah (1,0 - 2,5)	9	84	16	13	32	64	21	13	75
Rendah (2,5 - 4,0)	2	30	3	3	11	21	7	4	24
Tinggi (4,0 - 5,5)	0	6	2	0	2	6	2	3	3
Sangat Tinggi (5,5 - 7,0)	0	3	1	0	1	3	0	1	3
P5 (R)									
Sangat Rendah (1,0 - 2,5)	10	64	15	14	25	50	17	10	62
Rendah (2,5 - 4,0)	1	48	6	2	19	34	12	9	34
Tinggi (4,0 - 5,5)	0	8	1	0	2	7	1	2	6
Sangat Tinggi (5,5 - 7,0)	0	3	0	0	0	3	0	0	3
P6 (R)									
Sangat Rendah (1,0 - 2,5)	8	90	14	11	35	66	22	14	76
Rendah (2,5 - 4,0)	3	27	6	5	10	21	7	5	24
Tinggi (4,0 - 5,5)	0	3	0	0	1	2	0	0	3
Sangat Tinggi (5,5 - 7,0)	0	3	2	0	0	5	1	2	2
P7									
Sangat Rendah (1,0 - 2,5)	0	4	2	0	1	5	0	2	4
Rendah (2,5 - 4,0)	2	37	4	3	17	23	7	6	30
Tinggi (4,0 - 5,5)	2	25	5	2	8	22	9	6	17
Sangat Tinggi (5,5 - 7,0)	7	57	11	11	20	44	14	7	54
P8									
Sangat Rendah (1,0 - 2,5)	0	4	2	0	1	5	1	2	3

Rendah (2,5 - 4,0)	2	53	4	4	21	34	10	5	44
Tinggi (4,0 - 5,5)	3	31	6	4	10	26	10	7	23
Sangat Tinggi (5,5 - 7,0)	6	35	10	8	14	29	9	7	35
P9									
Sangat Rendah (1,0 - 2,5)	0	3	0	0	1	2	0	1	2
Rendah (2,5 - 4,0)	5	23	1	6	10	13	1	3	25
Tinggi (4,0 - 5,5)	2	31	2	4	13	18	8	2	25
Sangat Tinggi (5,5 - 7,0)	4	66	19	6	22	61	21	15	53
P10									
Sangat Rendah (1,0 - 2,5)	0	3	0	0	2	1	0	1	2
Rendah (2,5 - 4,0)	0	10	1	1	2	8	1	1	9
Tinggi (4,0 - 5,5)	5	26	3	6	10	18	7	5	22
Sangat Tinggi (5,5 - 7,0)	6	84	18	9	32	67	22	14	72
P11									
Sangat Rendah (1,0 - 2,5)	1	6	0	1	2	4	0	1	6
Rendah (2,5 - 4,0)	0	22	1	0	7	16	2	3	18
Tinggi (4,0 - 5,5)	5	30	6	7	10	24	12	5	24
Sangat Tinggi (5,5 - 7,0)	5	65	15	8	27	50	16	12	57
P12									
Sangat Rendah (1,0 - 2,5)	0	2	0	0	2	0	0	0	2
Rendah (2,5 - 4,0)	0	22	2	1	6	17	2	4	18
Tinggi (4,0 - 5,5)	3	23	3	4	6	19	7	4	18
Sangat Tinggi (5,5 - 7,0)	8	76	17	11	32	58	21	13	67
P13									
Sangat Rendah (1,0 - 2,5)	0	3	0	0	2	1	0	0	3
Rendah (2,5 - 4,0)	3	26	3	5	11	16	3	4	25
Tinggi (4,0 - 5,5)	3	32	4	4	10	25	7	5	27
Sangat Tinggi (5,5 - 7,0)	5	62	15	7	23	52	20	12	50
P14									
Sangat Rendah (1,0 - 2,5)	0	2	1	0	2	1	1	0	2
Rendah (2,5 - 4,0)	0	17	2	0	7	11	3	3	13
Tinggi (4,0 - 5,5)	5	28	5	7	8	23	7	2	29
Sangat Tinggi (5,5 - 7,0)	6	76	14	9	29	58	19	16	61
P15									
Sangat Rendah (1,0 - 2,5)	0	1	0	0	1	0	0	0	1
Rendah (2,5 - 4,0)	0	20	1	2	7	12	2	2	17
Tinggi (4,0 - 5,5)	4	22	5	4	7	20	7	6	18
Sangat Tinggi (5,5 - 7,0)	7	80	16	10	31	62	21	13	69
P16									
Sangat Rendah (1,0 - 2,5)	0	1	0	0	1	0	0	0	1
Rendah (2,5 - 4,0)	4	20	4	6	8	14	2	4	22
Tinggi (4,0 - 5,5)	5	35	7	5	15	27	8	5	34

Sangat Tinggi (5,5 - 7,0)	2	67	11	5	22	53	20	12	48
P17									
Sangat Rendah (1,0 - 2,5)	0	1	0	0	1	0	0	0	1
Rendah (2,5 - 4,0)	2	23	0	4	7	14	3	1	21
Tinggi (4,0 - 5,5)	4	37	7	4	15	29	9	7	32
Sangat Tinggi (5,5 - 7,0)	5	62	15	8	23	51	18	13	51
P18									
Sangat Rendah (1,0 - 2,5)	0	2	0	0	1	1	0	0	2
Rendah (2,5 - 4,0)	3	27	1	5	12	14	6	3	22
Tinggi (4,0 - 5,5)	3	28	9	4	7	29	9	5	26
Sangat Tinggi (5,5 - 7,0)	5	66	12	7	26	50	15	13	55

Keterangan Pernyataan:

P1 = Perubahan biasanya mengurangi kemampuan saya untuk mengendalikan apa yang terjadi di tempat kerja

P2 = Saya biasanya menolak ide-ide baru

P3 = Saya tidak menyukai perubahan

P4 = Perubahan membuat saya frustrasi

P5 = Kebanyakan perubahan di tempat kerja mengganggu

P6 = Biasanya saya enggan mencoba ide-ide baru

P7 = Perubahan biasanya menguntungkan organisasi

P8 = Kebanyakan rekan sekerja saya dapat mengambil keuntungan dari perubahan

P9 = Saya ingin melakukan apa saja untuk mendukung perubahan

P10 = Saya biasanya mendukung ide-ide baru

P11 = Saya menemukan kebanyakan perubahan menyenangkan

P12 = Saya biasanya mendapat manfaat dari perubahan

P13 = Saya berusaha mencari perubahan di tempat kerja

P14 = Saya cenderung ingin mencoba ide-ide baru

P15 = Perubahan cenderung mendorong semangat saya

P16 = Saya sering menyarankan cara-cara baru untuk melakukan sesuatu

P17 = Perubahan seringkali membantu saya berprestasi lebih baik

P18 = Orang lain berfikir bahwa saya mendukung perubahan

Hubungan Usia, Lama Tugas dan Jabatan terhadap Kuesioner Kinerja

Pada tabel 4.14 dapat dilihat hasil pengisian kuesioner pada usia, lama tugas dan jabatan terhadap kuesioner kinerja. Komponen usia yang berbeda pada umumnya memiliki jawaban kuesioner yang relatif sama, namun pada P8 dan P13 terdapat perbedaan tanggapan di antara usia yang berbeda. Komponen lama tugas yang berbeda memiliki jawaban kuesioner yang relatif sama pada setiap pernyataan yang diberikan, namun pada kuesioner P8 dan P13 memiliki perbedaan berupa variasi dalam menanggapi kinerja. Komponen jabatan memiliki variasi jawaban kuesioner yang relatif sama, namun pada kuesioner P8 dan P13 memiliki variasi jawaban, sehingga secara umum tanggapan atas kuesioner kinerja relatif tidak memiliki perbedaan pada berbagai jabatan.

Tabel 4.14. Tabulasi Silang Usia, Lama Tugas dan Jabatan terhadap Kinerja

Kinerja	Usia (Tahun)			Lama Tugas (Tahun)			Jabatan		
	< 25	25 - 50	> 50	< 5	5 - 10	> 10	Struk	Fungs	Non Jbtn
P1									
Sangat Rendah (1,0 - 2,5)	0	1	0	0	1	0	0	0	1
Rendah (2,5 - 4,0)	0	2	0	0	1	1	0	1	1
Tinggi (4,0 - 5,5)	3	14	3	5	5	10	2	2	16
Sangat Tinggi (5,5 - 7,0)	8	106	19	11	39	83	28	18	87
P2									
Sangat Rendah (1,0 - 2,5)	0	1	0	0	1	0	0	0	1
Rendah (2,5 - 4,0)	0	1	0	0	1	0	0	0	1
Tinggi (4,0 - 5,5)	1	9	3	1	2	10	2	3	8
Sangat Tinggi (5,5 - 7,0)	10	112	19	15	42	84	28	18	95
P3									
Sangat Rendah (1,0 - 2,5)	0	1	0	0	1	0	0	0	1
Rendah (2,5 - 4,0)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tinggi (4,0 - 5,5)	2	12	3	3	4	10	2	3	12
Sangat Tinggi (5,5 - 7,0)	9	110	19	13	41	84	28	18	92
P4									
Sangat Rendah (1,0 - 2,5)	0	1	0	0	1	0	0	0	1
Rendah (2,5 - 4,0)	0	4	0	0	2	2	0	0	4
Tinggi (4,0 - 5,5)	2	10	4	2	3	11	2	3	11
Sangat Tinggi (5,5 - 7,0)	9	108	18	14	40	81	28	18	89
P5									
Sangat Rendah (1,0 - 2,5)	0	1	0	0	1	0	0	0	1
Rendah (2,5 - 4,0)	0	3	0	0	1	2	0	0	3
Tinggi (4,0 - 5,5)	1	9	3	2	2	9	2	2	9
Sangat Tinggi (5,5 - 7,0)	10	110	19	14	42	83	28	19	82
P6									
Sangat Rendah (1,0 - 2,5)	9	92	18	12	39	68	22	14	83
Rendah (2,5 - 4,0)	2	22	4	4	3	21	8	5	15
Tinggi (4,0 - 5,5)	0	4	0	0	3	1	0	0	4
Sangat Tinggi (5,5 - 7,0)	0	5	0	0	1	4	0	2	3
P7									
Sangat Rendah (1,0 - 2,5)	10	103	15	15	39	74	23	18	87
Rendah (2,5 - 4,0)	1	18	5	1	6	17	7	3	14
Tinggi (4,0 - 5,5)	0	1	2	0	1	2	0	0	3
Sangat Tinggi (5,5 - 7,0)	0	1	0	0	0	1	0	0	1
P8									
Sangat Rendah (1,0 - 2,5)	4	35	12	6	13	32	7	8	36

Rendah (2,5 - 4,0)	3	30	7	6	14	20	5	7	28
Tinggi (4,0 - 5,5)	0	23	1	0	8	16	6	4	14
Sangat Tinggi (5,5 - 7,0)	4	35	2	4	11	26	12	2	27
P9									
Sangat Rendah (1,0 - 2,5)	0	2	1	0	2	1	0	1	2
Rendah (2,5 - 4,0)	4	20	3	5	10	12	2	2	23
Tinggi (4,0 - 5,5)	2	29	2	3	11	19	5	6	22
Sangat Tinggi (5,5 - 7,0)	5	72	16	8	23	62	23	12	58
P10									
Sangat Rendah (1,0 - 2,5)	1	6	0	2	4	1	0	0	7
Rendah (2,5 - 4,0)	5	25	5	5	11	19	4	6	25
Tinggi (4,0 - 5,5)	2	36	6	4	13	27	5	8	31
Sangat Tinggi (5,5 - 7,0)	3	56	11	5	18	47	21	7	42
P11									
Sangat Rendah (1,0 - 2,5)	0	1	0	0	1	0	0	0	1
Rendah (2,5 - 4,0)	0	8	1	0	4	5	0	1	8
Tinggi (4,0 - 5,5)	2	19	5	4	7	15	2	1	23
Sangat Tinggi (5,5 - 7,0)	9	95	16	12	34	74	28	19	73
P12									
Sangat Rendah (1,0 - 2,5)	0	1	0	0	1	0	0	0	1
Rendah (2,5 - 4,0)	0	4	0	0	2	2	0	0	4
Tinggi (4,0 - 5,5)	3	12	2	3	5	9	1	2	14
Sangat Tinggi (5,5 - 7,0)	8	106	20	13	38	83	29	19	86
P13									
Sangat Rendah (1,0 - 2,5)	1	8	0	1	3	5	1	0	8
Rendah (2,5 - 4,0)	3	44	5	6	19	27	7	6	39
Tinggi (4,0 - 5,5)	3	29	5	3	9	25	3	7	27
Sangat Tinggi (5,5 - 7,0)	4	42	12	6	15	37	19	8	31
P14									
Sangat Rendah (1,0 - 2,5)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rendah (2,5 - 4,0)	0	6	2	0	3	5	2	1	5
Tinggi (4,0 - 5,5)	0	17	3	0	7	13	3	2	15
Sangat Tinggi (5,5 - 7,0)	11	100	17	16	36	76	25	18	85
P15									
Sangat Rendah (1,0 - 2,5)	1	8	2	1	5	5	2	0	9
Rendah (2,5 - 4,0)	2	25	5	4	9	19	6	3	23
Tinggi (4,0 - 5,5)	2	26	2	3	10	17	6	6	18
Sangat Tinggi (5,5 - 7,0)	6	64	13	8	22	53	16	12	55
P16									
Sangat Rendah (1,0 - 2,5)	0	1	0	0	1	0	0	0	1
Rendah (2,5 - 4,0)	1	1	2	1	0	3	1	0	3
Tinggi (4,0 - 5,5)	1	15	4	2	5	13	4	5	11

Sangat Tinggi (5,5 - 7,0)	9	106	16	13	40	78	25	16	90
P17									
Sangat Rendah (1,0 - 2,5)	6	62	12	7	21	52	17	14	49
Rendah (2,5 - 4,0)	4	48	8	8	17	35	11	5	44
Tinggi (4,0 - 5,5)	0	11	1	0	6	6	2	1	9
Sangat Tinggi (5,5 - 7,0)	1	2	1	1	2	1	0	1	3
P18									
Sangat Rendah (1,0 - 2,5)	8	96	16	12	38	70	24	14	82
Rendah (2,5 - 4,0)	2	21	6	3	6	20	5	6	18
Tinggi (4,0 - 5,5)	0	4	0	0	1	3	1	0	3
Sangat Tinggi (5,5 - 7,0)	1	2	0	1	1	1	0	1	2
P19									
Sangat Rendah (1,0 - 2,5)	8	83	17	10	29	69	22	16	70
Rendah (2,5 - 4,0)	1	35	1	4	15	18	6	2	29
Tinggi (4,0 - 5,5)	0	3	2	0	1	4	1	3	1
Sangat Tinggi (5,5 - 7,0)	2	2	2	2	1	3	1	0	5
P20									
Sangat Rendah (1,0 - 2,5)	0	2	0	0	1	1	0	0	2
Rendah (2,5 - 4,0)	1	4	1	1	3	2	0	1	5
Tinggi (4,0 - 5,5)	1	9	2	1	3	8	3	3	6
Sangat Tinggi (5,5 - 7,0)	9	108	19	14	39	83	27	17	92

Keterangan Pernyataan:

P1 = Pegawai (Saya) menyelesaikan tugas yang diberikan dengan baik

P2 = Pegawai (Saya) memenuhi tanggung jawab seperti yang dijelaskan dalam uraian pekerjaan

P3 = Pegawai (Saya) mengerjakan pekerjaan yang diharapkan

P4 = Pegawai (Saya) melakukan aktivitas yang secara langsung memengaruhi kinerja

P5 = Pegawai (Saya) memenuhi persyaratan kinerja formal dalam pekerjaan

P6 = Pegawai (Saya) mengabaikan aspek-aspek pekerjaan yang ditugaskan kepadanya (R)

P7 = Pegawai (Saya) gagal melaksanakan tugas yang penting sekali (R)

P8 = Pegawai (Saya) mau membantu orang yang tidak hadir (absen)

P9 = Pegawai (Saya) mau membantu orang lain yang beban kerjanya berlebihan

P10 = Pegawai (Saya) membantu supervisor/atasan sekalipun tidak diminta

P11 = Pegawai (Saya) mau mendengarkan pegawai lain yang punya masalah

P12 = Pegawai (Saya) mau membantu pegawai baru

P13 = Pegawai (Saya) bersedia menomorduakan kepentingan pribadi untuk pegawai lain

P14 = Pegawai (Saya) mau memberikan informasi kepada rekan kerja

P15 = Pegawai (Saya) hadir di tempat kerja melebihi yang diwajibkan

P16 = Pegawai (Saya) memberikan informasi terlebih dahulu bila tidak dapat datang (absen)

P17 = Pegawai (Saya) menggunakan waktu istirahat melebihi yang diizinkan (R)

P18 = Pegawai (Saya) menggunakan banyak waktu untuk membicarakan masalah pribadi (R)

P19 = Pegawai (Saya) mengeluhkan segala sesuatu yang tidak penting di tempat kerja (R)

P20 = Pegawai (Saya) berusaha melindungi barang-barang milik organisasi

Socio Economic dan Demografi Hubungannya dengan Komitmen Organisasi

Chen, dkk, (2012) menyatakan bahwa faktor demografi dan *human capital* menjadi salah satu faktor yang memberikan pengaruh positif terhadap kinerja serta terhadap komitmen *affective* terhadap organisasi. Penelitian Popoola (2009) menunjukkan hubungan positif antara *socio economic* (usia, gender, gaji, kualifikasi pendidikan, dll) signifikan terhadap komitmen *affective*. Dari beberapa pernyataan penelitian yang dilakukan sebelumnya dapat dikatakan bahwa faktor *socio economic* dan karakteristik demografi menjadi faktor prediktor yang menjelaskan komitmen *affective* suatu organisasi. Pada penelitian ini dapat dilihat bahwa responden yang telah memberikan jawaban, mayoritas responden berusia responden paling banyak antara 25 – 50 tahun, yaitu 78,85 % dan sisanya kurang dari 25 tahun (7,05%) dan lebih dari 50 tahun (14,1%). Data tersebut dapat menjadi gambaran semakin tinggi tingkat usia mendorong pegawai memiliki komitmen *affective* yang lebih besar. Penelitian dari Herberiak dkk (dalam Steers & Porter, 1983) menunjukkan bahwa semakin lanjut usia seseorang maka akan memiliki komitmen terhadap organisasinya.

Berkaitan dengan jabatan sesuai dengan penelitian Aranya dan Ferris (1984) dinyatakan bahwa manajer lebih berkomitmen terhadap tempatnya bekerja dan terhadap profesinya daripada para anggota atau staff. Dari penelitian ini yang menjadi responden adalah pelaksana yaitu 67,3 % dan sisanya 32,69% adalah para pejabat struktural dan fungsional. Berdasarkan data responden dimaksud belum dapat dinyatakan bahwa semakin tinggi jabatan mendorong komitmen karena sebagian besar responden justru merupakan pelaksana. Namun jika dikaitkan dengan masa kerja, dimana lama penempatan responden paling banyak adalah diatas 10 tahun yaitu 60,26%, dan sisanya 29,49% (antara 5 – 10 tahun) dan dibawah 5 tahun sebesar 10,25%, menunjukkan bahwa semakin panjang waktu masa kerja berpengaruh positif terhadap komitmen *affective*. Berdasarkan Meldina (2006), kesempatan individu untuk mendapatkan pekerjaan lain menjadi lebih terbatas sejalan dengan meningkatnya usia dan masa kerja individu tersebut. Keterbatasan tersebut di pihak lain dapat meningkatkan persepsi yang lebih positif mengenai atasan sehingga meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi. Berbeda dengan penelitian dari Hutagalung dan Perdhana (2016) yang menghasilkan kesimpulan tidak ada hubungan signifikan antara masa kerja dengan komitmen *affective*.

Berkaitan dengan tingkat Pendidikan, responden paling banyak berpendidikan S1 – S2 sebanyak 78,85%, sisanya berpendidikan SMA (7,69%) dan D1-D3 (13,46%). Penelitian menunjukkan dengan responden sebagai besar

berpendidikan tinggi, memiliki komitmen organisasi yang tinggi serta berpengaruh positif. Pada penelitian Meldina (2006), dinyatakan bahwa makin tinggi tingkat pendidikan individu, makin banyak pula harapannya yang mungkin saja tidak dapat dipenuhi atau tidak sesuai dengan organisasi tempat dimana ia bekerja sehingga menimbulkan kekecewaan terhadap organisasi. Hal berbeda dengan penelitian Hutagalung dan Perdana (2016) yang memperoleh hasil bahwa tingkat pendidikan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen *affective*.

Penelitian ini memiliki mayoritas responden dengan jenis kelamin terbanyak adalah laki – laki yaitu sebesar 66,03% dan sisanya perempuan sebesar 33,97%. Berdasarkan hasil tersebut, maka komitmen organisasi sebagian besar didorong oleh partisipasi pegawai laki-laki. Hal ini berbeda dengan penelitian dari Meldina (2006) dinyatakan bahwa wanita cenderung memiliki komitmen terhadap organisasi lebih tinggi dibandingkan dengan pria karena pada umumnya wanita lebih banyak menghadapi rintangan dalam mencapai posisi dalam organisasi sehingga keanggotaan dalam organisasi menjadi sangat penting bagi mereka.

Hasil Pengujian Pengaruh Perubahan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan analisis terhadap hasil temuan penelitian diketahui bahwa Perubahan Organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap Komitmen pada Organisasi. Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian Fedor, dkk, (2006), yang juga menguji pengaruh perubahan organisasi terhadap komitmen pegawai. Pemimpin organisasi memperhatikan dampak atas perubahan organisasi yang berpengaruh baik terhadap tanggapan individu atas perubahan tersebut maupun kelanjutan hubungannya dengan organisasi. Perubahan organisasi yang memengaruhi komitmen individu dapat mendorong perubahan spesifik serta komitmen yang lebih luas terhadap organisasi. Meskipun komitmen paling sering dikonseptualisasikan dalam istilah keterikatan pegawai pada seluruh organisasi mereka, hubungan positif ini dapat juga memiliki keterkaitan yang lain, seperti subunit organisasi, supervisor, atau bahkan program atau kegiatan tertentu, seperti perubahan yang terjadi dalam organisasi. Pemimpin organisasi dapat melihat keterkaitan seluruh bentuk komitmen tersebut sebagai bahan pertimbangan lebih lanjut atas pendekatan yang digunakan dalam hubungannya dengan perubahan organisasi yang terjadi. Pendekatan yang dapat diterima secara baik oleh seluruh komponen pegawai dapat membantu mempersingkat proses adaptasi atas perubahan organisasi atau masa transisi dari sebuah perubahan kebijakan dapat lebih lunak penyesuaiannya.

Penelitian menghasilkan nilai koefisien regresi yang positif sebesar 0,397 dan signifikan menunjukkan bahwa pengaruh perubahan organisasi terhadap komitmen organisasi merupakan kondisi yang riil. Semakin besar perubahan organisasi akan semakin besar pengaruhnya terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian dapat menjadi sebuah informasi bahwa perubahan organisasi di BPPK dapat diterima dan dilaksanakan oleh pegawai, tentunya merupakan hasil pendekatan yang dilakukan oleh para pemimpin di unit masing-masing. Perubahan organisasi di BPPK tentunya bertujuan untuk mewujudkan organisasi yang lebih baik sesuai dengan tuntutan perubahan serta memenuhi kebutuhan dari unit organisasi yang menjadi *stakeholder*. Kegiatan yang dilaksanakan untuk memberikan pemahaman atas perubahan organisasi dilakukan dengan berbagai cara sosialisasi baik secara

langsung dengan tatap muka maupun menggunakan media. Saluran komunikasi yang dibangun merupakan langkah yang tepat dalam menerima masukan atau pertanyaan atas sebuah kebijakan, sehingga para pemimpin dapat mengetahui tanggapan pegawai terhadap sebuah kebijakan.

Hasil Pengujian Pengaruh Komitmen *Affective*, *Continuance*, dan *Normative* secara bersama-sama terhadap Kinerja Pegawai.

Berdasarkan analisis terhadap hasil temuan penelitian diketahui bahwa Komitmen *Affective*, *Continuance*, dan *Normative* secara bersama-sama memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian Akbar, dkk, (2017), dimana pengujian variabel komitmen afektif, komitmen kontinuitas dan komitmen normatif secara bersama-sama (simultan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT PELINDO III (Persero) Kantor Pusat Surabaya.

Pada dasarnya komitmen organisasi dari para pegawai dapat menggambarkan situasi yang nyaman atau kondisi yang dapat diterima bagi pegawai dalam melaksanakan suatu kebijakan yang menjadi tugasnya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Kenyamanan atau kondisi yang diterima pegawai dalam suatu organisasi mendorong peningkatan kinerja. BPPK sebagai unit yang memberikan dukungan bagi unit eselon 1 lain dalam pengembangan kapasitas pegawai, memperoleh dukungan yang baik dari seluruh jajaran pimpinan dan segenap pegawainya. Perubahan kebijakan yang terjadi dalam pengelolaan kegiatan pembelajaran dapat dilaksanakan dengan baik sehingga penyelenggaraan kegiatan tersebut dapat dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah disusun.

Hasil Pengujian Pengaruh Komitmen *Affective* terhadap Kinerja Pegawai.

Berdasarkan analisis terhadap hasil temuan penelitian diketahui bahwa Komitmen *Affective* memiliki pengaruh signifikan terhadap Pegawai. Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian Nurandini dan Lataruva (2014), dengan sampel karyawan Perum Perumnas Jakarta, diperoleh hasil komitmen afektif memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja yang tinggi akan memberikan kinerja yang tinggi. Komitmen *affective* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian menghasilkan pengaruh yang positif signifikan dengan koefisien regresi sebesar 0,543. Hal ini dapat menjadi gambaran semakin tinggi komitmen afektif akan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai BPPK. Komitmen afektif menunjukkan bahwa pegawai di BPPK bersedia untuk tinggal dan mengabdikan diri untuk mencapai tujuan pekerjaan karena mereka memiliki nilai yang sama dan tujuan dalam organisasi. Sebagai pegawai yang memiliki komitmen organisasi, produktifitas mereka akan meningkat dan begitu juga prestasi kerja. Sementara itu, pemimpin atau atasan harus memberikan penghargaan yang sesuai kepada bawahan ketika mereka mencapai tujuan pekerjaan. Hal ini berarti bahwa para pegawai tersebut akan memiliki motivasi dan keinginan untuk berkontribusi secara berarti terhadap organisasi.

Hasil Pengujian Pengaruh Komitmen *Continuance* terhadap Kinerja Pegawai.

Berdasarkan analisis terhadap hasil temuan penelitian diketahui bahwa Komitmen *Continuance* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap pegawai. Hasil ini didukung dengan penelitian oleh Akbar, dkk, (2017), dimana diperoleh

hasil komitmen *continuance* memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Kinerja pegawai tidak dipengaruhi secara signifikan oleh komitmen *continuance* atau dengan kata lain meskipun komitmen *continuance* mengalami perubahan, hal tersebut tidak memengaruhi peningkatan kinerja pegawai.

Penelitian menghasilkan koefisien 0.082 yang tidak signifikan. Kondisi ini dapat menjadi gambaran bahwa pekerjaan yang dilakukan pegawai BPPK tidak terpengaruh dengan organisasi lain. Hal yang mudah diambil kemungkinannya yaitu dengan diterima sebagai pegawai BPPK Kemenkeu sudah merupakan sebuah tujuan yang tidak semua orang memiliki kesempatan, sehingga belum memiliki keinginan atau terpikir untuk melihat kemungkinan lain di luar organisasi. Kegiatan yang dilaksanakan pegawai BPPK tetap dilaksanakan dengan kondisi yang ada tanpa terlalu memperhatikan apakah ada kesempatan yang dianggap lebih baik di luar lingkungan BPPK. Keinginan para pegawai untuk tetap berada di BPPK tidak dipengaruhi oleh keadaan yang terjadi di luar organisasi, sehingga kondisi ini dapat menjadi gambaran bahwa cukup rendah tingkat persepsi pegawai atas kurangnya opsi pilihan pekerjaan lain, meskipun diikuti dengan tingginya tingkat investasi pegawai di organisasi. Hal tersebut tidak sesuai dengan teori Allen dan Meyer (1990) yang menyebutkan bahwa komitmen *continuance* dipengaruhi oleh besarnya investasi yang diberikan pada organisasi serta persepsi tidak tersedianya pilihan pekerjaan yang lain.

Hasil Pengujian Pengaruh Komitmen *Normatif* terhadap Kinerja Pegawai.

Berdasarkan analisis terhadap hasil temuan penelitian diketahui bahwa Komitmen *Normatif* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap pegawai. Hasil ini didukung dengan penelitian oleh Widharthana dan Sudrajat (2012), dimana diperoleh hasil komitmen *normatif* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap intensi karyawan untuk keluar.

Pengujian statistik menunjukkan tidak signifikannya hasil uji dengan koefisien regresi $-0,098$ sehingga dapat dilihat bahwa komitmen *normatif* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap perubahan pada kinerja pegawai BPPK. Hal tersebut memberikan pengertian bahwa jika pimpinan organisasi tidak mengelola perubahan dengan baik maka masih ada kemungkinan pegawai tidak melaksanakan tugas dengan penuh komitmen kepada organisasi, meskipun sangat kecil kemungkinannya. Salah satu hal yang dapat meminimalisir keinginan melakukan tugas dengan kurang optimal dari pegawai adalah karena memiliki persepsi *job insecurity* yang rendah yaitu sudah merasa bahwa organisasi BPPK adalah tempat yang baik, tidak mengalami gangguan secara psikologis serta kendala teknis yang kecil dalam bekerja. Sehingga pegawai berusaha untuk mewujudkan kinerja sesuai harapannya. Jika seorang individu yang merasa bahwa pekerjaannya tidak aman ada kemungkinan akan melakukan tugas seadanya atau bahkan berusaha mencari pekerjaan lain.

Hasil Pengujian Pengaruh Perubahan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan analisis terhadap hasil temuan penelitian diketahui bahwa Perubahan Organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian Osunsan, dkk, (2019), dimana mereka melakukan penelitian pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja

pegawai pada beberapa bank swasta di Burundi. Hasil penelitian diperoleh bahwa perubahan organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian memberikan rekomendasi yaitu pimpinan atau manajemen secara periodik menyesuaikan proses bisnis sesuai dengan dinamika kebutuhan pelanggan. Perubahan tersebut juga memperhatikan kebutuhan dari para pegawai agar dapat menyesuaikan dengan perubahan kebijakan organisasi dalam memenuhi kebutuhan pelanggan.

BPPK merupakan organisasi yang memiliki dinamika organisasi yang cukup besar pengaruhnya terhadap capaian kinerja seluruh pegawainya. Perubahan dari sisi struktur organisasi yaitu penyesuaian jabatan struktural dengan memberikan kesempatan untuk menjadi pejabat fungsional merupakan kebijakan yang cukup memengaruhi tata kelola pelaksanaan tugas organisasi. Bagi jabatan fungsional yang berhubungan langsung dengan kegiatan peningkatan kapasitas pegawai Kemenkeu, terjadi beberapa perubahan antara lain mekanisme penyelenggaraan pelatihan. Kondisi tersebut tentu memiliki dampak langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja seluruh pegawai.

Hasil penelitian menunjukkan perubahan organisasi memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai koefisien 0,589. Berdasarkan hasil tersebut dapat menjadi sebuah gambaran bahwa 58,9 persen perubahan organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Bagi para pemimpin tentunya menjadi perhatian serta bahan pertimbangan untuk mengelola perubahan organisasi dengan pendekatan yang sesuai baik dari sisi organisasi maupun kepada seluruh pegawai sebagai bagian terpenting dalam sebuah organisasi. Pengelolaan perubahan organisasi yang kurang tepat dapat menimbulkan dampak yang cukup besar dari sisi kinerja sehingga dapat berubah menjadi permasalahan yang justru merugikan organisasi.

SIMPULAN, SARAN, DAN KETERBATASAN

Uraian hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Perubahan Organisasi berpengaruh terhadap variabel Kinerja Pegawai dengan variabel *intervening* Komitmen Organisasi pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan. Berdasarkan hasil tersebut disimpulkan:

1. Perubahan organisasi berpengaruh positif secara signifikan terhadap komitmen pada organisasi pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan.
2. Komitmen *Affective*, *Continuance*, dan *Normative* secara bersama-sama berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja pegawai secara simultan pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan.
3. Komitmen *Affective* berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan.
4. Komitmen *Continuance* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan.
5. Komitmen *Normative* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan.
6. Perubahan organisasi berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan.

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

Berdasarkan simpulan-simpulan yang diambil, hal mana membuktikan pengaruh-pengaruh positif antar variabel-variabel sebagaimana tersebut di atas, maka kami mengemukakan saran:

1. Ketika terjadi perubahan organisasi maka hal ini bisa menjadi bahan pertimbangan bagi pimpinan atas metode implementasi kebijakan yang telah ditetapkan oleh organisasi, yaitu:
 - a) Perubahan organisasi di BPPK dapat diterima dan dilaksanakan oleh pegawai, tentunya merupakan hasil pendekatan yang dilakukan oleh para pemimpin di unit masing-masing, kegiatan yang dilaksanakan untuk memberikan pemahaman atas perubahan organisasi dilakukan dengan berbagai cara sosialisasi baik secara langsung dengan tatap muka maupun menggunakan media.
 - b) Kenyamanan atau kondisi yang diterima pegawai dalam suatu organisasi mendorong peningkatan kinerja. BPPK sebagai unit yang memberikan dukungan bagi unit eselon 1 lain dalam pengembangan kapasitas pegawai, memperoleh dukungan yang baik dari seluruh jajaran pimpinan dan segenap pegawainya.
 - c) Komitmen afektif menunjukkan bahwa pegawai di BPPK bersedia untuk tinggal dan mengabdikan diri untuk mencapai tujuan pekerjaan karena mereka memiliki nilai yang sama dan tujuan dalam organisasi.
 - d) Bagi para pemimpin tentunya menjadi perhatian serta bahan pertimbangan untuk mengelola perubahan organisasi dengan pendekatan yang sesuai baik dari sisi organisasi maupun kepada seluruh pegawai sebagai bagian terpenting dalam sebuah organisasi.
2. Sebagai pengetahuan teoritis dan praktis tentang pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening*.

Dalam melakukan penelitian ini penulis masih menemukan beberapa keterbatasan yaitu :

1. Responden yang mengembalikan hanya 156 (11%) dari populasi yang ada, meskipun jumlah responden ini relatif dapat menyimpulkan di lokus BPPK, hasilnya tidak bisa digeneralisasi untuk organisasi pemerintah lainnya yang memiliki karakter berbeda, apalagi perusahaan swasta yang berorientasi pada profit.
2. Kinerja pegawai dalam penelitian ini diukur dengan cara memberikan pertanyaan secara tertulis (kuesioner), dengan merujuk pada capaian indeks kinerja organisasi maupun individu, halmana cara tersebut berdasarkan persepsi pegawai sendiri sehingga subyektifitas jawaban tetap tidak dapat sepenuhnya dihindari.
3. demikian kedua cara tersebut sama-sama berdasarkan persepsi pegawai sendiri sehingga subyektifitas jawaban tetap tidak dapat sepenuhnya dihindari.

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, A., Al Musadieg, M dan Mukzam, M.D. (2017). Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja (Studi pada Karyawan PT PELINDO Surabaya), Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya
- Aranya, Nissim & Ferris, Kenneth R. (1984). A Reexamination of Accountants' Organizational-Professional Conflict. *The Accounting Review*. Vol 59, No. 1, pp 1-15, American Accounting Association
- Bangun, Wilson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Erlangga.
- Basuki, A.T. (2017). Variabel Intervening dalam Regresi: Bahan Ajar Regresi. Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
<https://ekonometrikblog.files.wordpress.com/2017/11/variabel-intervening-dalam-regresi.pdf>
- Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- Buchanan II, Bruce. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19, No. 4, Sage Publication, Inc.
- Chen, Yi-Ching, M., Shui Wang, Y., dan Sun, V. (2012). Intellectual capital and organizational commitment. *Personnel Review*, 41(3), 321–339. <http://doi.org/10.1108/00483481211212968>
- Chun-Fang, C. (2010). Perceived Organizational Change In The Hotel Industry: An Implication Of Change Schema, *International Journal Of Hospitality Management*, 29 (2), 157–167.
- Cooper, D.R. dan Schindler, P.S. (2001). *Business Research Methods*. USA: McgrawHill College
- Farrell, D. & Rusbult, C.E. (1981). Exchange variabels as predictors of job satisfaction, job commitment, and turnover: The impact of rewards, costs, alternatives, and investments. *Organizational Behavior and Human Performance*, 27, 78-95.
- Fedor, D.B., Caldwell, S, & Herold, D.M. (2006). The Effects of Organizational Changes on Employee Commitment: A Multilevel Investigation, *Personnel Psychology*, 59, 1-29, Blackwell Publishing, Inc.
- Greiner. L.E. (1979). "A Recent History of Organizational Behavior," in *Organizational Behaviour*, ed. S. Kerr, Columbus,OH: Grid, pp. 3–14
- Hrebiniak, Lawrence C., & Joseph A. Alutto (1973) "Personal and role-related factors in the development of organizational commitment." *Administrative Science Quarterly*, 18: 555-572
- Hutagalung, S & Perdhana, MS. (2016). Pengaruh Karakteristik Demografis (usia, gender, pendidikan), Masa Kerja dan Kepuasan Gaji terhadap Komitmen Afektif (Studi Pada Tenaga Paramedik Non-PNS RSUD Kota Semarang), *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi*
- Isaac. R.G., Zerbe. W.J., and Pitt. D.C. (2001). "Leadership and Motivation: The Effective Application of Expectancy Theory," *Journal of Managerial Issues* 13 (Summer, pp. 212–226

- Kantor, Rosabeth M. (1968). "Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communities." *American Sociological Review*, 33: 499-517.
- Karanja, A. W. (2015). *Organizational Change and Employee Performance: A Case On The Postal Corporation Of Kenya*. *Change*, 7(11).
- Kasiram, Mohammad. (2010). *Metodologi Penelitian Bisnis*, Yogyakarta: BPFYogyakarta
- Leavitt, H. J. (2003). Why Hierarchies Thrive. *Harvard Business Review*, 81(3), 96-102
- Lee, Sang M. (1971). "An empirical analysis of organizational identification." *Academy of Management Journal*, 14: 213-226.
- Lind E. A and Tyler T. (1988). *Procedural justice in organization. The social psychology of procedural justice* (pp. 173-202). New York: Plenum Press.
- Mas'ud, Fuad. (2004). *Survai Diagnosis Organisasional: Konsep dan Aplikasi*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- McShane, Steven L., & Glinow, Mary Ann Von. (2010). *Organizational Behavior: Emerging Knowledge and Practice for the Real World*. The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Meldina, I. S. (2006). *Perbedaan Komitmen Terhadap Organisasi Antara Pria dan Wanita Pada Staf Pengajar Fakultas Ekonomi di UKSW*. Skripsi diterbitkan : Salatiga Fakultas Psikologi UKSW.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1987 a). Organizational commitment Toward a three-component model, *Research Bulletin No. 660*. The University of Western Ontario, Department of Psychology, London
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normatif commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18, The British Psychological Society
- Mowday, R.T., Potter, L.W. & Steers, R.M. (1982). *Employee-Organization Linkages The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: American Press.
- Nidya, Yetta Tri. (2012). *Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Lapangan SPBU Coco Pertamina MT Haryono*. Skripsi Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Universitas Indonesia, Depok
- Nurandini, A. dan Lataruva, E. (2014). *Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pegawai Perum PERUMNAS Jakarta)*, Universitas Diponegoro, *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi* 11 (2014) Juni 78 – 91
- Osunsan, dkk. (2019). Effect Of Organizational Change on Employee Performance among Selected Commercial Banks in Bujumbura, Burundi, *East African Scholars Journal of Economics, Business and Management*, Vol-2, Issued-4.
- Popoola, S. O. (2009). Organizational commitment of records management personnel in Nigerian private universities. *Records Management Journal*, 19(3), 204–217. <http://doi.org/10.1108/09565690910999193>
- Rahman, Md. Sahidur & Karan, Rana. (2011). Relationship between Organizational Commitment and Job Performance and the Mediating Role of Organizational

- Citizenship Behavior, *The Chittagong University Journal of Business Administration*, Vol. 26, 2011, pp. 325-350
- Sapitri, R., (2016). Pengaruh KomitmenN Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Listrik Negara Arae Pekanbaru, Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Riau Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis FISIP Universitas Riau
- Sekaran & Bougi. (2016). *Research Methods for Business: A skill Building Approach* (7th Ed.). New York: John wiley@Sons
- Sheldon, Mary E. (1971). "Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization." *Administrative Science Quarterly*, 16: 143-150.
- Singh, A., & Gupta, B. (2015). Job Involvement, Organizational Commitment, Professional Commitment, and Team Commitment – A Study of Generational Diversity, Institute Of Management Technology.
- Sommers, Mark John, & Birnbaum, Dee. (1998) Work-related commitment and job performance: it's also the nature of the performance that counts, *Journal of Organizational Behavior*. 19, 621-634
- Steers, J.P and Porter, L.W. (1983). *Motivation and Work Behavior*. Singapore : Mc. Graw Hill Book Inc.
- Sugiyono, (2007). *Metodologi Penelitian Bisnis*, PT. Gramedia, Jakarta
- Sunarto. (2005). *Manajemen Karyawan*. Yogyakarta: AMUS.
- Vemeulen, F., Puranam, P., & Gulati, R. (2012). Change for Change's Sake, *Harvard Business Review*, 88 (6), 71—76.
- Widharthana, IPE. & Sudrajat. (2012). Pengaruh Komitmen terhadap Perubahan Intensi Keluar. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*. Vol 8. No 1. 50-66
- Wiener, Y. & Vardi, Y. (1980). Relationships between job, organization, and career commitments and work outcomes: An integrative approach, *Organizational Behavior and Human Performance*. 26, 81-96.
- Youssef, D.A. (2000). Organizational commitment as a mediator of the relationship between Islamic work ethic and attitudes toward organizational change, *Human Relation*, Vol. 52 (4), 513-537
- Zikmund, W.G. (1997). *Business Research Methods*, 5th Ed, Orlando: The Dryden Press

**Evaluasi Model Kirkpatrick Level 3 dan Level 4
Pelatihan Persiapan Sertifikasi Penyuluh Antikorupsi
pada Pusat Pendidikan dan Pelatihan
Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Disusun oleh:

N a m a : **K h a l i m i**
Pangkat/Golongan : **Pembina (IV/a) 196707051989121001**
Jabatan : **Widyaiswara Ahli Madya**
Instansi : **Pusdiklat Pengembangan Sumber Daya
Manusia**

N a m a : **Ita Hartati**
Pangkat/Golongan : **Pembina (IV/a)**
Jabatan : **Widyaiswara Ahli Madya**
Instansi : **Pusdiklat Pengembangan Sumber Daya
Manusia**



**BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEUANGAN
JAKARTA
2020**

ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah pelatihan penyuluh antikorupsi yang dilaksanakan oleh PPSDM memberikan pengaruh terhadap perubahan perilaku alumni di tempat kerja dan memberikan hasil yang berdampak pada peningkatan integritas organisasi yaitu dengan melakukan evaluasi model Kirkpatrick level 3 dan 4.

Penelitian dilakukan dengan metode *mixed method*, menggabungkan antara metode kuantitatif dan metode kualitatif yang digunakan secara bersama-sama untuk memperoleh legitimasi yang lebih besar. Metode kuantitatif dilakukan dengan mengolah data yang diperoleh dari hasil kuesioner dari sampel yang diperoleh. Metode kualitatif diperoleh dari hasil kuesioner dan hasil wawancara dengan atasan alumni. Uji hipotesis dilakukan dua sisi. Hasil penelitian adalah bahwa H_0 : ditolak dan H_a : diterima. H_a adalah program pelatihan yang dilakukan berhasil dan memiliki pengaruh yang signifikan dalam perubahan perilaku alumni. Diperoleh nilai rata-rata (*mean*) persepsi sebelum pelatihan adalah 64,34 dengan Standar Deviasi 16,47 dan sesudah pelatihan adalah 87,76 dengan Standar Deviasi 12,10. Hasil menunjukkan bahwa nilai rata-rata (*mean*) persepsi terhadap kompetensi mengalami peningkatan setelah mengikuti program pelatihan. Nilai t -hitung terletak pada daerah H_0 ditolak, atau dengan kata lain nilai t -hitung $> t$ -tabel, disimpulkan bahwa rata-rata nilai sebelum dan sesudah pelatihan adalah tidak sama atau berbeda nyata.

Berdasarkan analisis deskriptif dari data kuantitatif dilakukan pendalaman hasil jawaban kuesioner melalui wawancara. Kajian ini menghasilkan dua simpulan utama. Pertama, membuktikan bahwa terdapat peningkatan kompetensi dan perubahan perilaku peserta dalam bekerja, termasuk penerapan nilai-nilai dasar antikorupsi dalam bekerja. Kedua, Perubahan perilaku peserta memberikan kontribusi bagi peningkatan integritas organisasi dalam bentuk peningkatan budaya antikorupsi dan peningkatan sistem Integritas antikorupsi. Saran /rekomendasi yang dihasilkan adalah perlu dilakukan pelatihan yang berkelanjutan pada Pelatihan Persiapan Sertifikasi Penyuluh Antikorupsi karena sejalan dengan pelaksanaan program penguatan budaya integritas di Kementerian Keuangan dan kontribusi pelatihan terhadap peningkatan integritas organisasi.

Kata kunci: Perubahan perilaku; Penyuluh Antikorupsi; Evaluasi Model Kirkpatrick

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Kementerian Keuangan (Kemenkeu) telah melakukan Reformasi Birokrasi sejak tahun 2002. Berdasarkan hasil Evaluasi Akuntabilitas Kinerja tahun 2015 yang dilakukan oleh Kementerian PAN-RB, Kemenkeu berhasil meraih nilai tertinggi dengan predikat memuaskan dari 86 Kementerian/Lembaga (K/L) yang dievaluasi (Kementerian PAN-RB, 2015). Meskipun demikian, berdasarkan hasil laporan Survei Penilaian Integritas (SPI) secara internal, terdapat beberapa hal yang perlu mendapat perhatian, antara lain masih adanya persepsi yang menurun terhadap budaya integritas Kemenkeu (Itjen Kemenkeu, 2018). Di samping itu, fakta di lapangan masih ditemukan adanya praktik korupsi dengan bukti masih terjadinya kasus Operasi Tangkap Tangan (OTT) yang dilakukan KPK dan ditemukannya praktik perilaku koruptif dan penyalahgunaan wewenang oleh pejabat/pegawai di lingkungan Kemenkeu.

Berdasarkan indikasi-indikasi di atas, Kemenkeu kemudian menggulirkan program Penguatan Budaya Kementerian Keuangan berupa: *pertama*, Kode Etik dan Kode Perilaku Kemenkeu (Penetapan PMK Kode Etik dan Kode Perilaku pegawai); *kedua*, *Culture Assessment* (survey penilaian kondisi budaya Kementerian Keuangan); *ketiga*, Duta Transformasi dan *Light House* (Penunjukan Pejabat Eselon III sebagai Duta Transformasi yang dibantu oleh *Lighthouse Team*); *keempat*, *Leadership Role Model* (vlog para pimpinan pejabat eselon I); *kelima*, Gerakan Efisiensi Kemenkeu (KMK-346/IMK.01/2017 Gerakan Efisiensi sebagai Penguatan Budaya Kementerian Keuangan); *keenam*, Internalisasi Budaya organisasi (Workshop Duta Transformasi, Festival Budaya Kemenkeu); *ketujuh*, *Integrity Framework* (Penyusunan *Integrity Framework* sebagai *Better Practice Guide Kemenkeu*); *kedelapan*, Penyuluh Antikorupsi bersertifikasi (Pelatihan dan Sertifikasi Penyuluh Antikorupsi).

Dalam rangka penguatan Program Penguatan Budaya dan Nilai-Nilai Kementerian Keuangan, Kemenkeu menyelenggarakan Pelatihan Persiapan Sertifikasi Penyuluh Antikorupsi yang bertujuan untuk mempersiapkan Penyuluh Antikorupsi yang dapat berperan dalam upaya meningkatkan integritas organisasi dengan mengikuti proses Sertifikasi Penyuluh Antikorupsi Jenjang Pratama melalui jalur pelatihan/Diklat. Pelatihan Persiapan Sertifikasi Penyuluh Antikorupsi Kementerian Keuangan, terselenggara atas kerja sama *Central Transformation Office (CTO)* Sekretaris Jenderal Kementerian Keuangan, Pusdiklat Pengembangan Sumber Daya Manusia (Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan) dan Deputi Bidang Pencegahan Komisi Pemberantasan Korupsi (Pusat Edukasi Antikorupsi/ACLIC dan Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) KPK.

Penyelenggaraan pelatihan dan sertifikasi penyuluh antikorupsi dilaksanakan oleh dua instansi yang berbeda, yakni Pelatihan Persiapan Sertifikasi Penyuluh Antikorupsi di Pusdiklat Pengembangan Sumber Daya Manusia dan kegiatan Sertifikasi dalam bentuk *assessment* dilaksanakan oleh PKN STAN.

Pelatihan Persiapan Sertifikasi Penyuluh Antikorupsi tahun 2019 diselenggarakan dalam 30 angkatan dengan jumlah peserta 860 pegawai yang berasal dari seluruh unit eselon I di lingkungan Kemenkeu. Dari total jumlah 860 peserta, 37 peserta dinyatakan tidak lulus dan 823 peserta dinyatakan lulus

pelatihan dan direkomendasikan mengikuti proses *assesment* menjadi Penyuluh Antikorupsi di TUK Kementerian Keuangan PKN STAN. Anggaran pelatihan dibebankan pada DIPA Pusdiklat Pengembangan Sumber Daya Manusia tahun 2019 dengan total anggaran yang dikeluarkan sebesar Rp1.336.615.824,-

Pada kajian atau penelitian ini, penulis melakukan evaluasi Level 3 dan Level 4 berdasarkan evaluasi model Kirkpatrick dengan judul “Evaluasi Model Kirkpatrick Level 3 dan 4 pada Pelatihan Persiapan Sertifikasi Penyuluh Antikorupsi di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pengembangan Sumber Daya Manusia”.

Rumusan Masalah

Berasal dari latar belakang di atas, maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut “bagaimana pengaruh pelatihan terhadap perubahan perilaku peserta setelah peserta kembali ke tempat kerja dan bagaimana pengaruh pelatihan terhadap peningkatan integritas organisasi?”

Tujuan

Tujuan yang diharapkan dalam Penelitian ini, adalah;

Untuk mengevaluasi program pelatihan Persiapan Sertifikasi Penyuluh Antikorupsi di PPSDM dan mengetahui apakah Program Pelatihan Persiapan Sertifikasi Penyuluh Antikorupsi memberikan kontribusi bagi perubahan perilaku peserta dan peningkatan integritas organisasi di Unit Eselon I yang terpilih, yang telah mengirimkan pegawainya mengikuti pelatihan ini.

Ruang Lingkup

Ruang lingkup evaluasi diklat pada penelitian ini mencakup pengkajian terhadap evaluasi Model Kirkpatrick Level 3 (*Behavior*) dan Level 4 (*Results*). Survei dilakukan terhadap alumni pelatihan Persiapan Sertifikasi Penyuluh Antikorupsi Angkatan XXIX dan XXX tahun 2019 di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pengembangan Sumber Daya Manusia yang berasal dari unit eselon I di lingkungan Kemenkeu. Pilihan Angkatan XXIX dan XXX sebagai responden karena peserta dari angkatan tersebut berasal dari unit eselon I yang beragam (DJPK, DJPb, DJBC, DJKN). Sementara di angkatan yang lain, pada umumnya berasal dari unit eselon I yang homogen.

Manfaat

Berdasarkan tujuan penelitian yang hendak dicapai, penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat bagi pihak-pihak terkait, yaitu:

Pusdiklat Pengembangan Sumber Daya Manusia BPPK, Lembaga Sertifikasi Profesi KPK, Peneliti, dan Satker Unit Eselon I Kemenkeu, sebagai bahan masukan dan bahan evaluasi yang teruji dan sistematis terutama dalam pemahaman perilaku antikorupsi dan peningkatan integritas di tempat kerja.

TINJAUAN PUSTAKA

Evaluasi Program Pelatihan

Evaluasi program pelatihan merupakan pengumpulan secara sistematis terhadap informasi deskriptif dan penilaian yang diperlukan untuk membuat keputusan pelatihan yang efektif terkait dengan seleksi, adopsi, nilai dan modifikasi aktivitas pembelajaran yang variatif. Werner dan DeSimone (2009) dalam bukunya yang berjudul '*Human Resource Development*' menjabarkan evaluasi program pelatihan menjadi tiga (3) poin penting yaitu: 1. mendapatkan informasi deskriptif, yaitu memberikan gambaran tentang apa yang terjadi, 2. pengumpulan informasi secara efektif menurut rencana yang ditentukan sebelumnya untuk memastikan bahwa informasi itu cocok dan bermanfaat, 3. membantu manajer, karyawan/pegawai dan profesional HRD membuat keputusan berdasarkan informasi mengenai program dan metode.

Brikerhoff (1987) dalam bukunya yang berjudul '*Achieving Results From Training*' menjelaskan bahwa evaluasi merupakan proses yang menentukan sejauh mana tujuan pendidikan dan pelatihan dapat dicapai. Menurut Brikerhoff ada tujuh elemen yang harus dilakukan dalam melakukan evaluasi pelatihan, yaitu 1. penentuan fokus yang akan dievaluasi (*focusing the evaluation*), 2. penyusunan desain evaluasi (*designing the evaluation*), 3. pengumpulan informasi (*collecting information*), 4. analisis dan interpretasi informasi (*analizing and interpreting information*), 5. pembuatan laporan (*reporting information*), 6. pengelolaan evaluasi (*managing evaluation*) dan 7. evaluasi untuk evaluasi.

Fungsi dan tujuan Evaluasi Pelatihan

Menurut Widoyoko (2017), program pelatihan mempunyai dua fungsi pokok, yaitu sebagai acuan atau pegangan dalam pelaksanaan kegiatan pelatihan dan sebagai patokan untuk menilai keberhasilan kegiatan pelatihan. Sebagai pegangan dalam melaksanakan kegiatan pelatihan, terkait dengan pemenuhan komponen-komponen yang perlu ada dalam pelatihan, yakni: peserta pelatihan, pelatih/instruktur atau narasumber, materi atau bahan pelatihan, lamanya pelatihan, metode pelatihan dan alat atau media pelatihan.

Evaluasi program pelatihan dapat memiliki beberapa tujuan dalam organisasi. Sebagaimana disampaikan oleh Phillips (2012) bahwa evaluasi dapat membantu dalam:

- a. Menentukan apakah suatu program mencapai tujuannya
- b. Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan program
- c. Menentukan rasio biaya-keuntungan program
- d. Menentukan siapa yang seharusnya ikut berpartisipasi dalam pelaksanaan program pelatihan di masa yang akan datang
- e. Mengidentifikasi peserta yang mendapat manfaat dan sebaliknya
- f. Mengumpulkan data dalam ikut membantu pengembangan program di masa yang akan datang
- g. Membangun *database* dalam membantu manajemen dalam mengambil keputusan.

Evaluasi Model Kirkpatrick

Evaluasi model Kirkpatrick digunakan dalam berbagai bentuk pelatihan, karena memiliki berbagai kelebihan, yakni sifatnya yang menyeluruh dan

sederhana. Menyeluruh karena model evaluasi ini mampu menjangkau semua sisi dari suatu program pelatihan. Sederhana, karena model evaluasi ini memiliki alur logika yang sederhana dan mudah dipahami serta kategorisasi yang jelas dan tidak berbelit-belit. Dari sisi penggunaan, evaluasi model ini dapat digunakan untuk mengevaluasi berbagai jenis pelatihan dengan berbagai macam situasi. Pusat Edukasi Antikourpsi/ACLC-LSP KPK menjelaskan bahwa cara melakukan evaluasi penyuluhan untuk menjadi kegiatan yang strategis dan menilai apakah suatu penyuluhan berjalan sesuai tujuan pelatihan yang dirancang sebelumnya adalah dengan menggunakan evaluasi model Kirkpatrick.

Model evaluasi yang dikembangkan oleh Kirkpatrick D.L (1998), dikenal dengan nama Empat Level Evaluasi Model Kirkpatrick. Empat level tersebut yaitu 1. reaksi (*reaction*), 2. pembelajaran (*learning*), 3. perilaku (*behavior*), dan 4. hasil (*result*).

1. **Level 1: Reaction**

Mengevaluasi reaksi peserta pelatihan, adalah mengukur kepuasan peserta pelatihan (*customer satisfaction*) yang bertujuan untuk mengetahui tingkat kepuasan peserta terhadap penyelenggaraan pelatihan. Program pelatihan dianggap efektif, jika pelatihan dapat menyenangkan dan memuaskan peserta pelatihan sehingga peserta tertarik dan termotivasi dalam mengikuti pelatihan. Sebaliknya jika suatu pelatihan tidak memuaskan peserta, mereka akan tidak berminat atau termotivasi untuk mengikuti pelatihan selanjutnya.

Dengan demikian dapat dimaknai bahwa keberhasilan pelatihan dapat dilihat dari minat, perhatian dan motivasi peserta terhadap proses pelatihan. Orang akan belajar lebih baik dan bersemangat jika mereka memberikan reaksi positif terhadap lingkungan pembelajaran.

Kepuasan peserta pelatihan diukur dari berbagai aspek, yakni: materi pelatihan, metode dan media pembelajaran yang digunakan, kemampuan pengajar/fasilitator, sarana prasarana yang digunakan, konsumsi dsb.

2. **Level 2: Learning**

Menurut Kirkpatrick (1998) *learning can be defined as the extend to which participants change attitudes, improving knowledge, and/or increase skill as a result off attending the program..* Peserta pelatihan dikatakan telah mengikuti pembelajaran jika pelatihan tersebut dapat mengubah perilaku mereka dalam berinteraksi dengan orang lain, telah mengalami peningkatan pengetahuan, dan telah peningkatan keterampilan.

Level dua, fokus mengukur apa yang peserta telah peroleh dari pelatihan. Level dua juga mengukur seberapa besar proses pembelajaran meningkatkan pengetahuan dan percaya diri peserta sehingga mampu berkomitmen dan mempunyai motivasi melakukan perubahan dengan ilmu yang diperoleh. Untuk mengukur seberapa besar peserta telah meningkatkan keterampilan, perilaku dan pengetahuan dapat memakai ukuran-ukuran yang ada pada tujuan pembelajaran (*learning objectives*).

3. Level 3: *Behavior*

Evaluasi level tiga -*behavior*, bertujuan untuk mengukur perubahan perilaku kerja peserta pelatihan setelah mereka kembali ke dalam lingkungan kerjanya. Yang dimaksud oleh Kirkpatrick (1998), perilaku di sini adalah sejauh mana perubahan perilaku yang muncul di tempat kerja yang ada hubungannya dengan materi yang disampaikan dalam pelatihan.

Evaluasi perilaku ini dilakukan melalui observasi langsung ke dalam lingkungan kerja peserta dan melalui pengisian kuesioner. Di samping itu, juga melalui wawancara dengan atasan dan rekan kerja (*peer*) peserta. Melalui penilaian/evaluasi ini diharapkan dapat mengetahui apakah alumni mengimplementasikan hasil pelatihan dengan menunjukkan perubahan perilaku kerja setelah mengikuti program pelatihan di tempat kerja.

Perilaku yang dievaluasi antara lain yaitu:

- a. Apakah peserta mengimplementasikan hasil pelatihan di tempat kerja,
- b. Apakah peserta mentransfer pengetahuan, sikap dan keterampilan yang diperoleh kepada rekan kerja di tempat kerja

Menurut Kirkpatrick (1998), terdapat empat kondisi yang diperlukan untuk dapat mengaplikasikan perubahan perilaku, yaitu:

- a. seseorang harus mempunyai keinginan untuk berubah,
- b. seseorang harus tahu apa yang harus dilakukan dan bagaimana cara melakukan hal tersebut,
- c. seseorang harus bekerja dalam lingkungan kerja yang tepat, dan
- d. seseorang harus mendapatkan penghargaan karena dia berubah.

Poin a dan b dapat dipenuhi oleh materi yang disampaikan dalam program pelatihan yang mendukung perubahan sikap sesuai dengan tujuan pelatihan. Poin c dan d berkaitan dengan lingkungan kerja dan atasan peserta di tempat kerjanya.

4. Level 4: *Result*

Evaluasi hasil dalam level 4 dimaksudkan untuk melihat dampak perubahan perilaku kerja alumni pelatihan terhadap tingkat produktivitas organisasi yang terjadi setelah mengikuti program pelatihan. Tingkat produktivitas yang menjadi sasaran evaluasi program pelatihan di level ini pada perusahaan privat, antara lain kenaikan produksi, peningkatan kualitas produksi, penurunan biaya, penurunan jumlah kecelakaan kerja, penurunan, *turnover* dan kenaikan keuntungan. Tingkat produktivitas yang menjadi sasaran evaluasi level 4 program pelatihan di organisasi pemerintah dapat dilihat dari hasil penilaian masyarakat dan capaian pertumbuhan kinerja.

Tabel 2.1. Rincian pelaksanaan evaluasi Level 3 dan Level 4

Level	Mengukur	Objek Ukur	Teknik Pengukuran	Waktu evaluasi	Aplikasi
3 -Behavior	Perubahan Perilaku	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perubahan perilaku dalam bekerja 2. Menerapkan keterampilan hasil diklat 3. Opini dan sikap dalam mengemukakan ide baru 4. Perubahan lingkungan untuk memfasilitasi rekan kerja untuk belajar 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Interview 2. Analisis dokumen 3. Analisis penilaian kinerja 	Setelah penyelenggaraan pelatihan	Evaluasi pasca diklat untuk mengukur perilaku hasil pelatihan yang diimplementasikan di tempat kerja
4 -Result	Peningkatan produktivitas kinerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengurangan pemborosan 2. Peningkatan output 3. Pengurangan input 4. Perbaikan kualitas 5. Efisiensi proses 	<ol style="list-style-type: none"> 1.pengukuran efisiensi 2.pengukuran keuangan 3.efektivitas non keuangan 4.pengukuran manfaat 5.perubahan optimal kinerja 	Short term (½ sampai 1 tahun) Longterm (2 sampai 10 tahun)	Evaluasi pasca diklat untuk mengukur dampak hasil pembelajaran dalam meningkatkan kinerja alumni diklat dan/atau organisasi

Menurut Widoyoko (2017), hal yang bisa dimasukkan dalam aspek evaluasi *result* tidak hanya terbatas pada yang berhubungan dengan produktivitas, namun dapat juga mengukur aspek yang lebih luas. Misalnya, meningkatnya moral kerja dan terbangunnya *teamwork* yang makin solid dan kompak. Hal ini akan berimplikasi langsung terhadap motivasi dan suasana kerja dalam suatu organisasi yang juga merupakan aspek yang dapat dipakai sebagai bahan pertimbangan dalam evaluasi level 4.

Pengertian Integritas dan Integritas Organisasi

Kata integritas atau *integrity* dalam bahasa Inggris diturunkan dari kata integritas dalam bahasa latin yang berarti tidak terpengaruh, utuh, tegak, dapat diandalkan. Rukmana (2014) dalam bukunya 'Etika dan Integritas' menyatakan definisi integritas sebagaimana disampaikan oleh Azra yaitu kepengikutan dan ketundukan kepada prinsip-prinsip moral dan etis, keutuhan karakter moral, kejujuran, tidak cacat secara moral atau keadaan moral sempurna tanpa cacat. Selanjutnya, Brown (2018) mendefinisikan integritas dalam perspektif baru dimana seseorang/institusi dikatakan berintegritas, jika seseorang/institusi tersebut ketika

melakukan tindakan secara konsisten dan sesuai dengan nilai, tujuan dan tugas yang diemban oleh seseorang/institusi tersebut.

Teori-teori membahas integritas tidak hanya dalam konteks individu tetapi berkembang juga dalam konteks lebih luas lagi yaitu organisasi. Hal ini dijelaskan oleh Vandekerkhove (2015) bahwa integritas adalah: a. usaha-usaha dan kebijakan organisasi untuk mendukung tercapainya integritas personal/individu; b. bahwa dalam membentuk integritas organisasi, harus dilihat juga pengaruh dari interaksi personal/individu satu sama lain. Integritas tidak dapat dipisahkan dari institusi. Sebagaimana disampaikan oleh Brown (2018) bahwa institusi dikatakan berintegritas, jika institusi tersebut ketika melakukan tindakan konsisten sesuai dengan nilai, tujuan dan tugas yang diemban oleh institusi tersebut.

Pendapat bahwa integritas sangat penting dalam suatu institusi layanan publik dinyatakan oleh OECD yang ditulis Winarno (2015) dalam sebuah tulisan berjudul 'Sistem Integritas Nasional'. OECD menyatakan bahwa integritas dalam kerangka institusi layanan publik adalah sebagai:

- a. Perilaku pemberi layanan yang sejalan dengan tujuan organisasi dimana mereka bekerja;
- b. Operasi layanan publik sehari-hari dapat diandalkan;
- c. Warga menerima layanan tanpa pembedaan berdasarkan keadilan dan aspek legalitas;
- d. Sumberdaya publik digunakan secara efektif, efisien dan tepat;
- e. Prosedur pengambilan keputusan transparan kepada publik dan pengukuran dilakukan agar publik dapat melihat.

1. Sistem Integritas Publik

Integritas publik diukur ketika institusi pelayanan publik memperoleh legitimasi ketika mampu memberi hasil bagi perbaikan kualitas pelayanan publik. Hasil hanya bisa dicapai bila mampu menerjemahkan kebijakan menjadi program-program yang memperhitungkan kepentingan dan hak-hak publik.

Dalam desain Sistem Integritas Nasional, pembangunan Sistem Integritas perlu dilakukan secara menyeluruh, meliputi input, proses dan output-nya, dan lebih jauh lagi terkait *outcome* dan *impact*-nya, meliputi tahapan sebagai berikut:

a. Pembangunan Sistem Integritas Individu

Peran individu penting dalam mengendalikan korupsi karena salah satu penyebab korupsi adalah rendahnya integritas sumber daya manusia. Integritas individu perlu dibangun untuk mencapai keutuhan pribadi dengan tujuan nilai-nilai organisasi. Untuk membangun integritas individu perlu dilakukan program pembentukan tunas integritas dengan pendekatan berbasis nilai dan moral serta menempatkan manusia sebagai faktor kunci perubahan.

b. Pembangunan Sistem Integritas Organisasi

Proses pembangunan sistem integritas organisasi adalah upaya untuk menjaga individu di dalamnya agar berintegritas tinggi dan dapat menggerakkan seluruh elemen organisasi menjadi satu kesatuan untuk mencapai tujuan organisasi. Pembangunan Sistem Integritas Organisasi harus didukung oleh: a. Komitmen Pimpinan, b. Pembentukan tunas integritas, c. Penyelarasan upaya-upaya pemberantasan korupsi.

c. Pembangunan Sistem Integritas Pilar

Pembangunan Sistem Integritas Pilar adalah sinergi antara organisasi dalam satu pilar untuk saling menguatkan sistem integritas di masing-masing organisasi, meminimalisasi kesenjangan integritas organisasi dalam satu pilar, serta memastikan pilar mempunyai kapasitas dan tata kelola yang baik.

d. Pembangunan Sistem Integritas Nasional

Pembangunan Sistem Integritas Nasional adalah sinergi antarpilar untuk saling menguatkan sistem integritas di masing-masing pilar, meminimalisasi kesenjangan integritas dengan pilar lainnya, serta memastikan peran pilar dapat berjalan secara efektif-efisien dan berintegritas menyokong tujuan nasional.

2. Indeks Integritas Organisasi

a. Survey Penilaian Integritas (SPI)

Untuk mendukung terwujudnya *good governance* di K/L/PD, KPK merancang Survei Penilaian Integritas (SPI) yang dapat dilaksanakan secara mandiri oleh K/L/PD. Survey Penilaian Integritas adalah penilaian yang dilakukan kepada suatu institusi dengan mengkombinasikan pendekatan persepsi dan pengalaman baik secara langsung maupun tidak langsung dan diwakili oleh pegawai/pejabat publik dalam melaksanakan tugas secara transparan, akuntabel, dan antikorupsi. SPI merupakan penilaian integritas berbentuk survei yang telah dikembangkan oleh KPK sejak 2007. Dalam SPI terdapat empat aspek yang dinilai yang diukur, yakni:

- 1) Budaya Antikorupsi, yakni berhubungan dengan budaya dalam institusi terkait dengan tindakan antikorupsi;
- 2) Sistem Antikorupsi, yakni berhubungan dengan sistem pencegahan tindakan korupsi dalam suatu institusi;
- 3) Pengelolaan SDM, yakni berhubungan dengan tindakan dan sikap yang ada di dalam pengelolaan pegawai di suatu institusi;
- 4) Pengelolaan Anggaran, yakni berhubungan dengan pengelolaan aliran dana dalam suatu institusi

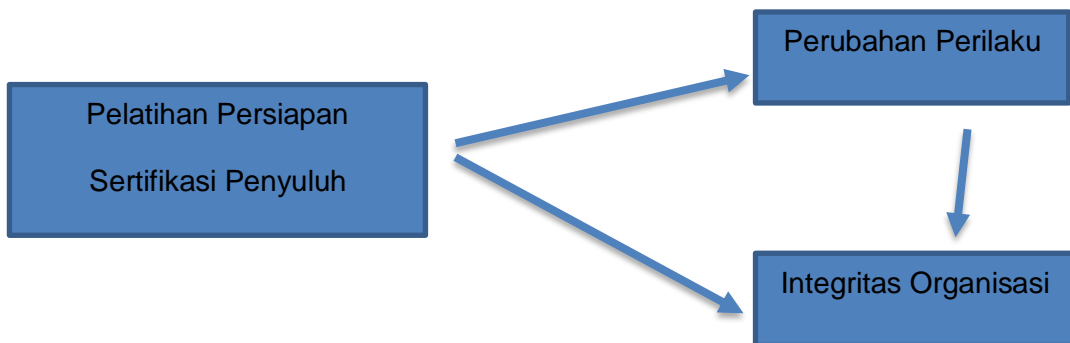
b. Komponen Integritas Institusi

Dalam Survei Penilaian Integritas terdapat empat komponen penting yang akan membentuk indeks integritas institusi yaitu:

- 1) Integritas internal, penilaian dilakukan dengan menggunakan survei terhadap pegawai internal;
- 2) Integritas eksternal, penilaian integritas dilakukan dengan menggunakan survey terhadap masyarakat atau organisasi sebagai pengguna layanan publik. Diagnosa tingkat integritas lembaga publik didasarkan atas persepsi dan pengalaman dari kaca mata pengguna layanan publik;
- 3) Penilaian ekspert, penilaian dilakukan dengan melakukan wawancara kepada beberapa orang terkait yang memiliki pengetahuan komprehensif terhadap masalah integritas dan korupsi pada lembaga publik;
- 4) Faktor koreksi: berperan sebagai faktor pengurang besaran integritas institusi. Faktor koreksi sejalan dengan prinsip yang digunakan dalam pemberantasan korupsi yaitu: *“one is too many”*. Faktor koreksi pada Survei Penilaian Integritas diambil dari: Laporan Pengaduan, Laporan Kepatuhan LHKPN, dan pengarahan saat survey.

Kerangka Pemikiran

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



Dalam kajian ini penulis melakukan evaluasi model Kirkpatrick level 3 dan level 4. Level 3 perubahan perilaku, diukur dengan perubahan kompetensi peserta dikaitkan dengan syarat-syarat kompetensi penyuluh antikorupsi sesuai Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) Penyuluh Antikorupsi. Evaluasi level 4, perubahan integritas organisasi, dilakukan dengan mengacu pada Buku Panduan Survey Persepsi Integritas Organisasi yang diterbitkan KPK, yang mengukur integritas organisasi pada aspek Budaya Antikorupsi dan Sistem Antikorupsi.

METODE PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan *mixed method* yaitu menggunakan analisis penelitian kuantitatif dan kualitatif yang bersifat obyektif berdasarkan fakta, data dan teori ilmiah. Metode penelitian kombinasi (*mixed method*) adalah suatu metode penelitian yang mengkombinasikan atau menggabungkan antara metode kuantitatif dan metode kualitatif yang digunakan secara bersama-sama dalam suatu kegiatan penelitian sehingga diperoleh data yang lebih komprehensif, valid, reliabel dan obyektif (Arikunto, 2013). Dalam penelitian ini, peneliti memakai pendekatan metode *mixed method* untuk memperoleh legitimasi yang lebih besar, yaitu dengan mengumpulkan data kuantitatif dan kualitatif. Selanjutnya data yang diperoleh dianalisa baik secara terpisah maupun digabungkan.

Jenis Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian berupa data primer dan sekunder. Data primer berupa data yang dihasilkan secara langsung dari responden yang berupa jawaban pertanyaan pada lembar kuesioner dan pedoman wawancara. Sedangkan data sekunder berupa data penunjang yang diperoleh dan tersedia pada instansi terkait seperti Kerangka Acuan Program (KAP) Diklat, Garis-Garis Besar Program Pembelajaran (GBPP), hasil Identifikasi Kebutuhan Diklat (IKD), Laporan

Penyelenggaran Diklat Pusdiklat Pengembangan Sumber Manusia, dan Laporan Hasil Survei Integritas yang dilakukan oleh Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan yang diterbitkan secara tahunan.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian adalah seluruh peserta pada 30 angkatan pelatihan sebanyak 863 peserta. Teknik pemilihan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel yang dibatasi hanya pada orang-orang tertentu yang dapat memberikan informasi yang diinginkan, atau karena mereka memenuhi beberapa kriteria yang telah ditetapkan oleh peneliti (Sekaran, 2006). Sampel penelitian ini dipilih dengan kriteria bahwa peserta pada angkatan pelatihan berasal dari berbagai unit eselon I di lingkungan Kementerian Keuangan, saat mengikuti pelatihan peserta bekerja di unit kepatuhan internal dan atau di unit teknis lainnya. Berdasarkan kriteria tersebut, peneliti memilih alumni angkatan XXIX dan XXX. Formulir kuesioner disebar kepada 51 orang alumni pada Angkatan XXIX dan XXX. Kemudian sampel yang dipilih adalah sebanyak 27 orang yaitu peserta yang mengembalikan kuesioner kepada peneliti.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Survei, dilakukan dengan penyebaran kuesioner penelitian baik secara online kepada seluruh responden dengan perangkat *Google Forms* yang dikirimkan ke alamat e-mail maupun aplikasi *WhatsApp*. Kuesioner sebanyak 51 buah dikirim ke para responden dalam minggu kedua bulan Agustus 2020.
2. Wawancara, dilakukan terhadap para informan (atasan alumni) untuk mengetahui lebih mendalam persepsi pegawai. Wawancara dilakukan secara langsung melalui media telepon langsung kepada Informan. Waktu pelaksanaan wawancara dilakukan atas kesepakatan antara peneliti dan informan terpilih yaitu dalam periode bulan Agustus 2020 minggu ke 4. Jenis wawancara yang dilakukan dalam penelitian adalah wawancara yang terstruktur. Peneliti menyusun pedoman wawancara berupa garis besar pertanyaan. Hasil wawancara ini diperoleh data kualitatif.
3. Dokumentasi, berupa foto-foto dan data-data catatan peristiwa yang sudah berlalu yang diterbitkan oleh instansi tempat alumni bekerja.
4. Studi Pustaka, dengan mempelajari buku-buku referensi, jurnal-jurnal dan media lainnya yang berkaitan dengan obyek penelitian.

Instrumen Pengumpulan Data

Instrumen yang digunakan untuk memperoleh, mengelola, dan menginterpretasikan informasi dari para responden adalah :

1. Kuesioner, sebagai bahan Analisis evaluasi Level 3 dan level 4 yang berisi daftar pertanyaan, baik pertanyaan tertutup maupun terbuka dengan menggunakan skala 1 s.d. 5, di mana 1: tidak dapat melakukan sama sekali, 2: kurang dapat melakukan, 3: cukup dapat melakukan, 4: mampu melakukan dengan baik, 5: mampu melakukan dengan sangat baik.

- Wawancara, sebagai bahan analisis evaluasi Level 3 dan level 4. Wawancara dilakukan terhadap atasan alumni terpilih. Selanjutnya dari hasil wawancara disusun verbatim dan kemudian menjadi bahan pembahasan untuk mengevaluasi hasil dari pelatihan.

Variabel Penelitian

Variabel penelitian dan definisi variabel operasional yang digunakan ditunjukkan pada Tabel 3.1:

Tabel 3.1. Variabel Operasional

Variabel	Definisi	Indikator	Pengukuran
Level 3 (<i>Behavior</i>)	Implementasi hasil pelatihan PAKSI dalam meningkatkan kompetensi alumni pelatihan dalam mendukung pekerjaan alumni setelah kembali ke unit kerja	Para alumni mampu: 1. mengaktualisasikan nilai-nilai anti korupsi 2. mengaktualisasikan kode etik penyuluh anti korupsi 3. menumbuhkan semangat perlawanan terhadap korupsi 4. meningkatkan pengetahuan dan keterampilan anti korupsi 5. membangun cara berpikir kritis terhadap masalah korupsi 6. membangun sikap anti korupsi	Menganalisis hasil rekapitulasi dan pengolahan data kuesioner dan wawancara.
Level 4 (<i>Results</i>)	Implementasi hasil pelatihan yang berdampak kepada peningkatan kinerja organisasi	Para alumni mampu berperan dalam mendukung perilaku anti korupsi di organisasi.	Menganalisis hasil rekapitulasi data wawancara.

Sumber: KAP Pelatihan Persiapan Penyuluh Antikorupsi PPSDM

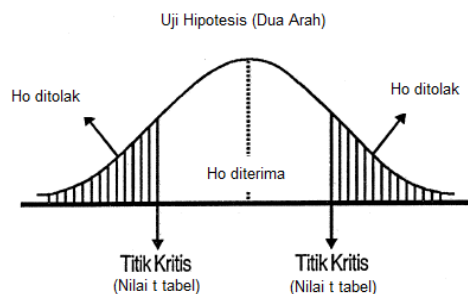
Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan pendekatan *mixed method* yaitu menggunakan analisis penelitian kuantitatif dan kualitatif. Maka teknik analisis data yang digunakan terdiri atas: (1) teknik analisis data kuantitatif; dan (2) teknik analisis data kualitatif.

Teknik analisis data kuantitatif.

Teknik analisis data kuantitatif pada evaluasi Level 3 (*Behavior*) dan Level 4 (*Results*) menggunakan teknik statistik deskriptif dan uji *t-paired* atau *paired-t test*. Teknik statistik deskriptif yang digunakan adalah teknik dalam bentuk distribusi frekuensi untuk mengetahui frekuensi penyebaran jawaban pada setiap item pertanyaan pada item kompetensi atau perubahan perilaku (kemampuan). Data yang terkumpul, kemudian ditabulasikan dan ditampilkan dilengkapi dengan rata-rata dan persentase jawaban pada tiap-tiap butir pertanyaan yang dipilih responden mulai dari skor tertinggi (5) sampai dengan skor terendah (1) serta rata-rata total jawaban (persepsi).

Sedangkan teknik uji *t-paired* atau *paired-t test* digunakan sebagai uji komparatif atau perbedaan mengingat skala data yang digunakan adalah kuantitatif (interval). Uji ini disebut juga dengan istilah *pairing-t test*. Uji ini merupakan uji beda parametris pada dua data yang berpasangan. Uji ini digunakan untuk membandingkan adakah perbedaan *mean* atau rata-rata dua kelompok yang berpasangan. Berpasangan artinya adalah sumber data berasal dari subjek yang sama. Kriteria pengujian hipotesis uji *t-paired* atau *paired-t test*:



Gambar 3.1. Bagan Uji Hipotesis Uji *t-paired* atau *paired-t test*

- H_0 : Program pelatihan yang dilakukan tidak berhasil dan memiliki pengaruh yang signifikan dalam perubahan perilaku alumni.
- H_0 diterima : Kedua rata-rata populasi/sampel yaitu rata-rata nilai sebelum dan sesudah diklat adalah sama atau tidak berbeda secara nyata, yaitu jika: nilai t-hitung berada di antara $-t$ -tabel dan $+t$ -tabel.
- H_0 ditolak : Kedua rata-rata populasi/sampel yaitu rata-rata nilai sebelum dan sesudah diklat adalah tidak sama atau berbeda secara nyata, yaitu jika : nilai t-hitung $< -t$ -tabel dan atau t-hitung $> +t$ -tabel.

Sebelum melakukan analisis terhadap analisis data kuantitatif, terlebih dahulu dilakukan uji kualitas data. Pengujian kualitas data bertujuan untuk mengetahui apakah instrumen yang digunakan valid dan *reliable*, sebab kebenaran data yang diolah sangat menentukan kualitas hasil penelitian. Uji kualitas data yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji validitas dan realibilitas.

Uji validitas

Uji validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen (Arikunto, 2006). Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji signifikansi dilakukan dengan cara membandingkan nilai *r* hitung dengan *r* tabel untuk *degree of freedom* (df)= $n-2$, dalam hal ini *n* adalah jumlah sampel. Untuk menguji apakah masing-masing indikator valid atau tidak, dapat dilihat dalam tampilan output Cronbach Alpha pada kolom *Correlated Item-Total Correlation*. Jika *r* hitung lebih besar dari *r* tabel dan nilai positif maka butir atau pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid.

Uji reliabilitas

Menurut Ghozali (2006), adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan dua cara yaitu: (i) *repeated measure* atau pengukuran ulang: di sini objek penelitian akan diberikan soal yang sama pada waktu yang berbeda, dan kemudian dilihat apakah jawabannya sama atau tidak; (ii) *one shot* atau pengukuran sekali saja: di sini pengukurannya hanya sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. *Software* SPSS menyediakan fasilitas ini dengan uji statistik Cronbach Alpha (α). Uji reliabilitas dengan menggunakan metode Cronbach Alpha (α) diukur berdasarkan skala *Cronbach Alpha* (α) 0 sampai 1. Nilai *Cronbach Alpha* ≥ 0.5 dikategorikan *reliable* (Triton, 2005).

Teknik analisis data kualitatif.

Teknik analisis data kualitatif pada evaluasi Level 3 (*Behavior*) dan Level 4 (*Results*) menggunakan teknik deskriptif-kualitatif dengan mengeksplorasi hasil wawancara terhadap para informan yang dipilih yaitu atasan alumni dan rekan kerja alumni. Dari hasil wawancara yang dilakukan terhadap informan, diperoleh hasil atau diketahui hal-hal apa yang membuat pelatihan ini mengubah perilaku pegawai dan berdampak terhadap peningkatan integritas pada unit kerja alumni.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Olahan Statistik Kuesioner

Response Rate

Jumlah responden yang ditetapkan dalam penelitian ini berjumlah 51 orang yang terdiri dari alumni pelatihan Angkatan XXIX dan XXX. Kuesioner penelitian telah dikirim secara *online* kepada seluruh responden melalui alamat email masing-masing dengan menggunakan perangkat *Google Forms*. Hingga batas akhir

pengembalian kuesioner, jumlah responden yang mengembalikan kuesioner dalam keadaan terisi lengkap dan sebagai sampel sebanyak 27 orang. Hal ini berarti tingkat pengembalian total kuesioner (*response rate*) mencapai 52.94% dari jumlah sampel yang ditetapkan. Meskipun *response rate* tidak mencapai 100%, penelitian tetap dapat dilanjutkan ke tahapan analisis. Hartono (2011) menyebutkan bahwa *response rate* tidak harus mencapai 100%, namun akan semakin baik apabila tingkat respon semakin tinggi. Bahkan kuesioner yang dikirimkan lewat media (seperti *e-mail*) dengan tingkat respon sebesar 30% sudah dapat dikatakan memadai. Terhadap kuesioner yang terisi tersebut kemudian dilakukan tabulasi, dilanjutkan dengan deskripsi dan klasifikasi responden, pengalaman dan pendidikan serta pengolahan data.

Tabel 4.1. Sebaran Kuesioner

No	Keterangan	Jumlah	<i>Response Rate</i>
1	Jumlah kuesioner yang disebar kepada responden	51	-
2	Jumlah kuesioner alumni yang kembali	27	52.94 %

Sumber: Data primer (diolah)

Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Uji validitas dan reliabilitas instrumen dilakukan terhadap kuesioner yang disebar kepada 51 orang alumni pelatihan. Pengujian dilakukan terhadap 20 butir pernyataan pada kuesioner untuk mengukur Level 3 dan 8 butir pernyataan pada kuesioner untuk mengukur Level 4.

Pengujian ini dilakukan dengan bantuan program *IBM SPSS Statistics 23* dengan metode *Correlated Item-Total Correlation*. Hasil pengujian diperoleh sebagaimana Tabel 4.2.

Berdasarkan Tabel 4.2. tersebut, dengan membandingkan masing-masing nilai r-hitung (*Correlation Item-Total Correlation*) pada setiap item pertanyaan berdasarkan tabel di atas dengan r-tabel untuk *degree of freedom* ($df=N-2$) dan *alpha* 5%, di mana r-tabel untuk kuesioner alumni = 0,3809, maka dapat dinyatakan bahwa semua nilai r-hitung masing-masing pernyataan yang digunakan sebagai instrumen untuk mengukur variabel penelitian pada kuesioner adalah lebih besar dari nilai r-tabel. Sehingga dapat dinyatakan bahwa seluruh item pernyataan pada instrumen penelitian (kuesioner) adalah valid.

Selanjutnya, pengujian realibilitas dengan metode *Cronbach Alpha* juga dilakukan terhadap 20 butir pernyataan pada kuesioner untuk mengukur Level 3 dan 8 butir pernyataan pada kuesioner untuk mengukur Level 4.

Pengujian realibilitas atas instrumen penelitian (kuesioner) ini dilakukan dengan bantuan program *IBM SPSS Statistics 23* diperoleh hasil sebagaimana dinyatakan dalam tabel 4.3.

Berdasarkan Tabel 4.3, dengan membandingkan nilai *Cronbach Alpha* instrumen penelitian dengan nilai kriteria realibilitas sebagaimana yang disebutkan oleh Triton (2005), maka dapat dinyatakan bahwa instrumen penelitian adalah sangat *reliable* yaitu berada nilai *Cronbach Alpha* yang melebihi nilai ambang

batas. Hal ini berarti semua butir pernyataan mempunyai kehandalan/konsistensi yang dapat dipertanggungjawabkan (*reliable*).

Tabel 4.2. Hasil Pengujian Validitas Kuesioner Kuesioner Level 3			
Item Pertanyaan	<i>Corrected Item- Total Correlation</i> (Sebelum)	<i>Corrected Item- Total Correlation</i> (Setelah)	<i>r-tabel,</i> (df)=N-2 = 25 (alpha=0.05)
1	.755**	.755**	
2	.756**	.756**	
3	.839**	.839**	
4	.900**	.900**	
5	.911**	.911**	
6	.704**	.704**	
7	.729**	.729**	
8	.928**	.928**	
9	.915**	.915**	
10	.927**	.927**	
11	.902**	.902**	0.3809
12	.914**	.914**	
13	.920**	.920**	
14	.883**	.883**	
15	.937**	.937**	
16	.945**	.945**	
17	.827**	.827**	
18	.924**	.924**	
19	.909**	.909**	
20	.875**	.875**	
Kuesioner Level 4			
Item Pertanyaan	<i>Corrected Item- Total Correlation</i> (Sebelum)	<i>Corrected Item- Total Correlation</i> (Setelah)	<i>r-tabel,</i> (df)= N-2 = 25 (alpha=0.05)
1	.960**	.960**	
2	.896**	.912**	
3	.832**	.838**	
4	.809**	.885**	
5	.890**	.862**	0.3809
6	.928**	.880**	
7	.868**	.844**	
8	.881**	.917**	

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

Sumber: data primer (diolah)

Tabel 4.3. Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner

Kuesioner	Reliability Statistics (Sebelum)		Reliability Statistics (Setelah)	
	Cronbach's Alpha	N of Items	Cronbach's Alpha	N of Items
Level 3	0.968	20	0.983	20
Level 4	0.958	8	0.955	8

Sumber: data primer (diolah)

Penempatan Tugas dan *Transfer Learning*

Hasil rekapitulasi data kuesioner terhadap penempatan tugas dan *transfer learning* oleh alumni pelatihan sebagaimana para Tabel 4.4 berikut:

Tabel 4.4. Statistik Persepsi Alumni
Terhadap Penempatan Tugas dan *Transfer Learning*

Pertanyaan	Jawaban		
	Ya	Tidak	Jumlah
Apakah saat ini Anda masih melakukan pekerjaan di unit kepatuhan internal atau bagian yang berkaitan dengan integritas organisasi?	15 (55,6%)	12 (44,4%)	27 (100%)
	Sudah	Belum	Jumlah
Apakah Anda sudah melakukan praktik penyuluhan sesuai dengan standar kompetensi yang dipersyaratkan dalam SKKNI Penyuluh Antikorupsi kepada rekan kerja atau pegawai lainnya di tempat kerja Anda?	22 (81,5%)	5 (18,5%)	27 (100%)
	Penugasan/kebutuhan organisasi	Inisiatif saya sendiri	Jumlah
Mengapa Anda mengikuti pelatihan ini?	21 (77,8%)	6 (22,2%)	27 (100%)

Sumber: data primer (diolah)

Berdasarkan Tabel 4.4., terlihat bahwa mayoritas responden (55,6%) saat ini sedang ditugaskan atau ditempatkan pada bagian yang masih melakukan pekerjaan di unit kepatuhan internal atau bagian yang berkaitan dengan penegakan integritas organisasi. Sebagian besar di antara responden (81,5%) juga sudah melakukan praktik penyuluhan sesuai dengan standar kompetensi yang dipersyaratkan dalam SKKNI Penyuluh Antikorupsi kepada rekan kerja atau pegawai lainnya di tempat kerja. Selain itu, 77,8% responden mengikuti pelatihan ini karena adanya penugasan/kebutuhan organisasi. Dari statistik ini, dapat dinyatakan bahwa evaluasi untuk mengetahui sejauh mana Program Pelatihan

Persiapan Sertifikasi Penyuluh Antikorupsi memberikan kontribusi bagi perubahan perilaku peserta dan peningkatan integritas organisasi di 6 (enam) Unit Eselon I yang telah mengirimkan pegawainya mengikuti pelatihan ini, menjadi sangat relevan untuk dilakukan.

Perubahan Kompetensi/perilaku (Level 3)

Tabel 4.5. Statistik Deskriptif Perubahan Kompetensi

Level 3		
Pertanyaan (Kompetensi)	Mean (rata-rata)	
	Sebelum	Sesudah
1	3.93	4.56
2	3.96	4.70
3	3.74	4.52
4	3.70	4.56
5	3.67	4.22
6	3.07	4.37
7	2.96	4.37
8	3.30	4.44
9	3.44	4.52
10	3.33	4.48
11	3.37	4.52
12	3.33	4.48
13	3.26	4.44
14	3.00	4.15
15	2.81	4.26
16	2.70	4.22
17	2.56	4.19
18	2.70	4.26
19	2.48	4.19
20	2.48	4.22
Mean (rata-rata)	3.19	4.38

Sumber: data primer (diolah)

Perubahan Dampak bagi Integritas Organisasi (Level 4)

Tabel 4.6. Statistik Deskriptif Perubahan Dampak

Level 4		
Pertanyaan (Kompetensi)	Mean (rata-rata)	
	Sebelum	Sesudah
1	3.52	4.41
2	3.78	4.56
3	3.70	4.48
4	3.78	4.63
5	3.37	4.30
6	3.48	4.44
7	3.22	4.19
8	3.41	4.30
Mean (rata-rata)	3.53	4.41

Sumber : data primer (diolah)

Hasil Uji t-paired

Hasil analisis uji *t-paired* data kuesioner yang dibagikan kepada responden untuk membandingkan adakah perbedaan *mean* atau rata-rata sebelum dan sesudah pelatihan dalam meningkatkan kompetensi para alumni adalah sebagai berikut:

Tabel 4.7. Hasil Uji *t-paired* Perubahan Kompetensi

Paired Samples Statistics					
Pair		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
1	Sebelum	64.3448	29	16.47569	3.05946
	Sesudah	87.8621	29	12.10880	2.24855

Paired Samples Test									
		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
Pair		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
1	Sebelum - Sesudah	-23.5	9.98	1.85	-27.31	-19.72	-12.68	26	.000

Sumber : data primer (diolah)

Tabel 4.7 menunjukkan bahwa nilai rata-rata (*mean*) persepsi sebelum pelatihan adalah 64,34 dengan Standar Deviasi 16,47 dan sesudah pelatihan adalah 87,76 dengan Standar Deviasi 12,10. Hasil ini menunjukkan bahwa nilai rata-rata (*mean*) persepsi terhadap kompetensi mengalami peningkatan setelah mengikuti program pelatihan.

Berdasarkan Tabel 4.7. juga diperoleh nilai hasil t-hitung sebesar -12,68. Nilai *t-tabel* sebagai nilai perbandingan, dengan tingkat signifikansi adalah 5% atau tingkat kepercayaan 95%, *df* (*degree of freedom*) atau derajat kebebasan adalah $n-1$ atau $27-1=26$, adalah 2,055. Uji hipotesis dilakukan dua sisi (Gambar 3.1). Oleh karena nilai t-hitung terletak pada daerah H_0 ditolak, atau dengan kata lain nilai t-hitung $> t\text{-tabel}$, maka dapat disimpulkan bahwa rata-rata nilai sebelum dan sesudah pelatihan adalah tidak sama atau berbeda nyata. Berdasarkan perbandingan nilai probabilitas (*Sig.*), ditetapkan kriteria pengujian: jika probabilitas $> 0,05$, maka H_0 diterima, dan jika probabilitas $< 0,05$, maka H_0 ditolak. Dari Tabel 4. 7 terlihat bahwa nilai probabilitas (*Sig. (2-tailed)*) adalah 0,000. Karena nilai probabilitas $<$

0,05, maka H_0 ditolak, yang berarti bahwa rata-rata nilai sebelum dan sesudah pelatihan adalah tidak sama atau berbeda nyata.

Dari kedua indikator hasil uji di atas (nilai t -hitung dan probabilitas (*Sig.*)), dapat dinyatakan bahwa para alumni memiliki persepsi bahwa program pelatihan yang dilakukan berhasil dan memiliki pengaruh yang signifikan dalam peningkatan kompetensi alumni, dengan adanya perbedaan (peningkatan) nilai rata-rata sebelum dan sesudah program pelatihan.

Tabel 4.8. Hasil Uji t -paired Perubahan Perilaku

Paired Samples Statistics					
Pair		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
1	Sebelum	28.2593	27	8.07938	1.55488
	Sesudah	35.2963	27	6.34771	1.22162

Paired Samples Test									
		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
Pair		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
1	Sebelum - Sesudah	-7.03	4.36	.83	-8.76	-5.31	-8.38	26	.000

Tabel 4.8. menunjukkan bahwa nilai rata-rata (*mean*) persepsi sebelum pelatihan adalah 28,25 dengan Standar Deviasi 8,07 dan sesudah pelatihan adalah 35,29 dengan Standar Deviasi 6,34. Hasil ini menunjukkan bahwa nilai rata-rata (*mean*) persepsi terhadap perilaku mengalami peningkatan setelah mengikuti program pelatihan.

Berdasarkan Tabel 4.8. juga diperoleh nilai hasil t -hitung sebesar -8,38. Nilai t -tabel sebagai nilai perbandingan, dengan tingkat signifikansi adalah 5% atau tingkat kepercayaan 95%, df (*degree of freedom*) atau derajat kebebasan adalah $n-1$ atau $27-1=26$, adalah 2,055. Uji hipotesis dilakukan dua sisi (lihat Gambar 3.1). Oleh karena nilai t -hitung terletak pada daerah H_0 ditolak, atau dengan kata lain nilai t -hitung $> t$ -tabel, maka dapat disimpulkan bahwa rata-rata nilai sebelum dan sesudah pelatihan adalah tidak sama atau berbeda nyata. Berdasarkan perbandingan nilai probabilitas (*Sig.*), ditetapkan kriteria pengujian: jika probabilitas $> 0,05$, maka H_0 diterima, dan jika probabilitas $< 0,05$, maka H_0 ditolak. Dari Tabel 4.8 terlihat bahwa nilai probabilitas (*Sig.* (2-tailed)) adalah 0,000. Karena nilai probabilitas $<$

0,05, maka H_0 ditolak, yang berarti bahwa rata-rata nilai sebelum dan sesudah pelatihan adalah tidak sama atau berbeda nyata.

Dari kedua indikator hasil uji di atas (nilai t-hitung dan probabilitas (*Sig.*), dapat dinyatakan bahwa para alumni memiliki persepsi bahwa program pelatihan yang dilakukan berhasil dan memiliki pengaruh yang signifikan dalam perubahan perilaku alumni dengan adanya perbedaan (peningkatan) nilai rata-rata sebelum dan sesudah program pelatihan.

Pembahasan

Perubahan perilaku – Evaluasi Kirkpatrick Level 3

Dari hasil statistik yang ada dalam Tabel 4.6 mengindikasikan bahwa secara rata-rata terjadi perubahan perilaku alumni meningkat yang ditunjukkan dengan hasil rata-rata sebelum pelatihan adalah 3,53 dan hasil rata-rata setelah pelatihan adalah 4,41. Peningkatan perubahan perilaku ini dapat terjadi mengingat lingkungan pekerjaan yang dihadapi sehari-hari menuntut tanggung jawab dan perilaku integritas yang tinggi.

Alumni pelatihan yang masih bekerja di bagian Kepatuhan Internal berdasarkan hasil survey dalam tabel 4.4 adalah 55,6% dan yang sudah mutasi ke bagian lain sebanyak 44,4%. Gap hasil antara yang masih bekerja di bagian Kepatuhan Internal dan yang sudah dimutasikan ke bagian teknis atau lainnya tidak terlalu besar perbedaannya. Dari hasil jawaban yang diperoleh diketahui bahwa alumni meskipun dipindahkan ke bagian lain, yaitu bagian teknis pada satuan kerja, diindikasikan bahwa para alumni tetap berperilaku menerapkan pengetahuan yang diperoleh terkait dengan nilai-nilai antikorupsi yang menjadi penguatan nilai integritas di lingkungan kerjanya.

Perubahan peningkatan perilaku yang ada pada alumni juga dikarenakan adanya peningkatan kompetensi alumni dalam bekerja. Hal ini ditunjukkan dengan hasil pada tabel 4.4. Peningkatan kompetensi ini juga diperkuat dengan bahwa sebagian besar alumni bekerja pada bagian Kepatuhan Internal di unit kerjanya. Tugas dan fungsi (tusi) pejabat di bagian Kepatuhan Internal berhubungan erat dengan pembimbingan dan pengawasan integritas pegawai. Materi pelatihan penyuluh anti korupsi sangat berkaitan dengan tusi yang ada di bagian Kepatuhan Internal.

Dari hasil wawancara diperoleh bahwa alumni dalam tugasnya sehari-hari di kantor juga telah menerapkan nilai-nilai dasar antikorupsi yaitu disiplin, tanggungjawab, dan adil. Perilaku disiplin yang dilakukan oleh alumni di kantor terkait dengan tusi yang melekat pada jabatan yang diemban. Perilaku ini dikuatkan posisi alumni sebagai Kasuki. Sebagai Kasuki alumni mendapat amanah untuk membimbing dan memantau pegawai dalam kedisiplinan dan integritas.

Sebagaimana disebutkan dalam pernyataan yang ada dalam kuesioner yaitu alumni memiliki pengalaman menyampaikan kebenaran dalam situasi yang sulit dan berisiko dan pernyataan bahwa alumni pernah menegur orang lain karena yang bersangkutan melanggar nilai-nilai dan norma yang berlaku.

Keikutsertaan pegawai dalam pelatihan ini sesuai data pada tabel 4.4, sebanyak 77,8% menyatakan karena ditugaskan oleh instansi. Peserta yang memang ingin mengikuti pelatihan hanya 22,2 %. Secara data dapat diperoleh bahwa mengikuti pelatihan ini bukan karena keinginan pegawai tersebut. Dampak

dari ini terlihat hampir 50% peserta tidak berkenan untuk melanjutkan sampai ke jenjang sertifikasi. Hasil ini kami peroleh pada saat akhir pelatihan, peserta diminta untuk mengisi survey terkait keinginan untuk melanjutkan ke tahap sertifikasi.

Keikutsertaan peserta ke jenjang sertifikasi juga dikarenakan ada penugasan dari instansi untuk mengikuti sertifikasi tersebut. Hal ini menjawab mengapa respon peserta mengisi survey relatif rendah.

Persepsi bahwa program pelatihan yang dilakukan berhasil dan memiliki pengaruh yang signifikan dalam peningkatan kompetensi alumni berdampak kepada peningkatan budaya integritas organisasi sebagaimana ditunjukkan dalam tabel 4.7. Hal ini diperkuat dengan pernyataan yang disampaikan oleh atasan alumni dalam wawancara kepada atasan bahwa alumni telah beberapa kali menerapkan proses bagaimana memastikan bahwa di unit tempat kerja telah menerapkan prinsip-prinsip dari anti korupsi, di samping itu juga alumni telah menerapkan nilai-nilai anti korupsi dalam keseharian bekerja di unit kerja sehingga dapat menjadi contoh bagi pegawai lainnya.

Hasil – Evaluasi Kirkpatrick level 4

Menurut indikator evaluasi level 4 ini berhubungan dengan peningkatan produktivitas kerja. Produktivitas kerja yang dimaksud berkaitan dengan peningkatan integritas organisasi. Evaluasi ini dilakukan kepada alumni pelatihan tahun 2019. Evaluasi Level 4 dapat dilihat menurut jangka waktu pendek yaitu ½ sampai 1 tahun setelah pelatihan dan menurut jangka panjang yaitu 2 sampai 10 tahun setelah pelatihan berakhir. Dalam kajian ini hasil yang dilihat masuk dalam jangka pendek yaitu 1 tahun.

Dalam waktu 1 tahun dapat dilihat hasil dari pelatihan. Sebagaimana dapat dilihat dalam hasil wawancara penulis kepada atasan alumni (coding “beliau sudah beberapa kali menerapkan proses untuk memastikan bahwa unit tempat kerja dalam menerapkan prinsip-prinsip dari anti korupsi”). Disampaikan oleh atasan dalam wawancara bahwa alumni telah melakukan tindakan yang berdampak kepada efisiensi belanja yang dilakukan di instansi. Contohnya dalam proses pengadaan barang, alumni selalu memastikan efisiensi belanja dan melakukan konfirmasi langsung ke penyedia barang dan jasa (coding: “memastikan apa yang sudah dibelanjakan, dan diuji mengambil beberapa sampling dan dokumen dan langsung konfirmasi ke penyedia barang dan jasa”). Yang dilakukan oleh alumni berdampak kepada adanya peningkatan efisiensi dan ada peningkatan kualitas proses kerja. Hal ini dapat berjalan efektif karena alumni berhasil membangun tim yang berintegritas. Kesamaan persepsi dalam tim terkait integritas tidak terlepas dari upaya alumni memberikan pengarahan kepada para pegawai terkait dengan nilai-nilai antikorupsi. Berkaitan dengan kontribusi bagi peningkatan budaya integritas, berdasarkan hasil wawancara dengan atasan dapat disampaikan sebagai berikut:

a. Budaya transparansi di instansi

Alumni telah memberikan kontribusi melalui pelaksanaan tugas menyajikan dan menyampaikan laporan sesuai data yang sebenarnya dan tepat waktu, dan memberikan ide/gagasan penyajian data secara transparan dalam pembahasan dana alokasi umum (DAU) saat pembahasan dengan DPR.

- b. Budaya pelayanan yang bebas dari calo/perantara dan budaya bebas dari pertimbangan asal-usul /golongan (suku, agama, kekerabatan, almamater, dll) seseorang dalam pelaksanaan tugas/ pekerjaan.

Pada kedua aspek ini kontribusi alumni tidak terlihat, karena instansi di tempat alumni bekerja sudah tidak ditemukan lagi adanya praktik percaloan dan praktik diskriminatif dalam pelayanan maupun penugasan pegawai.

- c. Budaya organisasi yang bebas dari penerimaan suap/gratifikasi (uang, barang, atau fasilitas).

Salah satu alumni dalam kapasitasnya sebagai Kepala Seksi Umum dan Kepatuhan Internal, telah menerapkan dan melakukan sosialisasi terkait pengelolaan gratifikasi di instansinya. Demikian juga alumni yang lain dalam bekerja telah menerapkan budaya anti gratifikasi dan memberikan pemahaman kepada *stakeholder* yang ditemuinya ketika mereka hendak memberikan hadiah kepada pegawai tersebut dan timnya.

Sementara itu berhubungan dengan aspek peningkatan Sistem Integritas, yang tercermin dalam penerapan aktifitas sosialisasi antikorupsi dan sosialisasi sistem pencegahan korupsi, berdasarkan hasil wawancara dengan atasan langsung dapat disampaikan bahwa alumni telah melakukan kegiatan sosialisasi atau telah melakukan praktik penyuluhan antikorupsi kepada pegawai lain di unit kerjanya. Baik dalam kapasitas sebagai Pejabat Kepatuhan Internal maupun sebagai alumni pelatihan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Pelaksanaan pelatihan persiapan sertifikasi penyuluh antikorupsi memberikan perubahan perilaku peserta di tempat kerja. Hal dinyatakan dalam hasil survey ditunjukkan dengan hasil rata-rata sebelum pelatihan adalah 3,53 dan hasil rata-rata setelah pelatihan adalah 4,41. Peningkatan perubahan perilaku ini dapat terjadi mengingat lingkungan pekerjaan yang dihadapi sehari-hari menuntut tanggung jawab dan perilaku integritas yang tinggi. Perubahan peningkatan perilaku yang ada pada alumni juga dikarenakan adanya peningkatan kompetensi alumni dalam bekerja.
2. Dari hasil wawancara diperoleh bahwa alumni dalam tugasnya sehari-hari di kantor juga telah menerapkan nilai-nilai dasar antikorupsi. Perilaku ini dapat menguatkan posisi alumni sebagai Kasuki.
3. Keikutsertaan pegawai dalam pelatihan ini sesuai data pada tabel 4.4, sebanyak 77,8% menyatakan karena ditugaskan oleh instansi. Peserta yang memang ingin mengikuti pelatihan hanya 22,2 %. Secara data dapat diperoleh bahwa mengikuti pelatihan ini bukan karena keinginan pegawai tersebut. Dampak dari ini terlihat hampir 50% peserta tidak berkenan untuk melanjutkan sampai ke jenjang sertifikasi.
4. Disampaikan oleh atasan dalam wawancara bahwa alumni telah melakukan tindakan yang berdampak kepada efisiensi belanja yang dilakukan di instansi. Di samping itu peserta memberikan kontribusi bagi peningkatan budaya integritas melalui kegiatan yang transparansi, tidak diskriminatif dalam

pelayanan, mendorong peningkatan Sistem Integritas melalui sosialisasi nilai-nilai integritas antikorupsi dan Sistem Pencegahan korupsi baik secara formal maupun non formal di tempat kerja.

Saran

1. Pelatihan Persiapan Sertifikasi Penyuluh antikorupsi perlu untuk terus dilaksanakan di masa mendatang mengingat kegiatan ini sejalan dengan program penguatan budaya integritas di lingkungan Kementerian Keuangan
2. Persyaratan peserta pelatihan diharapkan tidak saja berasal dari pejabat /pegawai yang memiliki keterkaitan tugas di unit kepatuhan internal, namun diperluas bagi pegawai yang memiliki minat dan ketertarikan dengan penegakan integritas.
3. Dalam rangkaian kurikulum pelatihan perlu dilanjutkan dengan pelaksanaan *action learning* untuk memberikan kesempatan peserta melakukan praktik penyuluhan dengan pendampingan dari para fasilitator. *Action Learning* bertujuan agar dapat membantu peserta dalam memenuhi persyaratan sertifikasi berupa pelaksanaan praktik penyuluhan di kantor maupun di lingkungan masyarakat, setelah pelaksanaan pelatihan klasikal/online.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsini. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
- Atmodiwirio, Soebagio. 2005. *Manajemen Pelatihan*. Jakarta: PT.Arda Dizya Jaya
- Arsyad, Azhar. *Media Pembelajaran*. Jakarta:PT.Raja Grafindo Persada
- Azwar, 2019. *Implementasi Evaluasi Pascapembelajaran Model Kirkpatrick Level 1,2 dan 3 pada Pelatihan Bendahara Pengeluaran di Balai Diklat Keuangan Makassar*. Jogjakarta: Wiyata Dharma Jurnal Penelitian dan Evaluasi Pendidikan
- Brinkerhoff, R. O. 1987. *Achieving results from training: How to evaluate human resource development to strengthen programs and increase impact*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Brown, Brene. 2018. *Dare to Lead*. Penguin Random House. New York
- 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 Business Review, Volume VI, pg 20-34.
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS* (Edisi Ke Semarang:Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Hartono. 2011. *Statistik Untuk Penelitian*. Yogyakarta. Pustaka Pelajar.
<https://aclc.kpk.go.id/materi/keterampilan-dasar-penyuluh/infografis/evaluasi-penyuluhan-antikorupsi>
- 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
- KPK.2017. *Buku Panduan KPK. Survey Penilaian Integritas*. Jakarta
- KPK. 2017. *Laporan Ilmiah. Survey Penilaian Integritas*. Jakarta
- Kementerian Keuangan.2019. *Survey Penilaian Integritas*. Jakarta
- Kirkpatrick, D. L. 1998. *Evaluating Training Programs: the Four Levels*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Kirkpatrick, D. L. 2006. *Evaluating Training Programs: The Four Levels* (3rd ed.). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung. PT. Remaja Rosdakarya
- Mujiman, Haris.2006. *Manajemen Pelatihan Berbasis Belajar Mandiri*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Neuman, W. Lawrence.2015. *Metodologi Penelitian Sosial: Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif*. Jakarta. PT Indeks

- Noe, Raymond A.2008. *Employee Training & Development*. Fourth Edition.McGraw Hill International Edition.
- Notoatmodjo, Soekidjo.2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta
- Phillips, J. J. & Stone, R. D. 2002. *How to Measure Training Results*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Rukmana, Nana. 2014. *Etika & Integritas*. Tangerang Selatan. Sarana Bhakti Media Publishing.
- Sastradiputra, Komaruddin.2006. *Pengembangan dan Pelatihan, Suatu Pendekatan Manajemen SDM*. Bandung. Penerbit Kappa Sigma.
- Sekaran, Uma. 2006. *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*, Edisi Ke Empat. Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyono, 2013, *Metode Penelitian Manajemen: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi (Mixed Methods), Penelitian Tindakan (Action Research)*, Penelitian Evaluasi. Alfabeta.
- Triton, Budi Prawira. 2006. *SPSS13.0 Terapan; Riset Statistik Parametrik*. Yogyakarta: C.V Andi Offset
- Werner, J. M., & DeSimone, R. L. 2009. *Human Resource Development*. OH: Sout -Western Cengage Learning.
- Widoyoko, Eko Putro. 2017. *Evaluasi Program Pelatihan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- , 2009. *Evaluasi Program Pembelajaran : Panduan Praktis Bagi Pendidik dan Calon Pendidik*. Pustaka Pelajar. Yogyakarta
- Wexley, Kenneth N & Latham, Gari P (1991) *Developing and Training Human Resources in Organization*: Second Edition. Harper Collins Publisher.
- Winarno, Muhammad, 2015. *Sistem Integritas Nasional*, Pusat Pengembangan Tenaga Pendidik (Pusbangtendik) Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemdikbud).

**PERAN ANALISIS BEBAN KERJA DALAM PENATAAN PEGAWAI
DI BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEUANGAN**

Disusun oleh

Nama Peneliti : Nailul Hisan
NIP : 197401261994021001
Pangkat/Golongan : Pembina / IV/a



**BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEUANGAN
JAKARTA
2020**

ABSTRAKSI

Hasil pelaksanaan analisis beban kerja pada suatu kantor dapat diperoleh informasi mengenai data beban kerja dan jumlah kebutuhan pegawai serta efektivitas dan efisiensi suatu jabatan maupun organisasi. Pemenuhan jumlah pegawai (widyaiswara) yang tepat pada BPPK akan dapat memperoleh beban kerja yang ideal bagi setiap widyaiswara. Tujuan penelitian ini adalah untuk melakukan evaluasi jumlah widyaiswara dengan beban kerjanya serta mengukur efisiensi jabatan widyaiswara. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif. Hasil dari penghitungan Analisis Beban Kerja Widyaiswara atas data yang diterima adalah terdapat kelebihan jumlah widyaiswara dengan nilai efisiensi jabatan 0,69. Hal ini berarti perlu adanya peningkatan kinerja widyaiswara agar mencapai nilai efisiensi yang ideal. Oleh BPPK hasil penghitungan analisis beban kerja dapat digunakan sebagai salah satu instrumen untuk penataan pegawai.

Kata Kunci: *analisis beban kerja, widyaiswara, efisiensi, BPPK*

Pendahuluan

Latar Belakang

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil menyebutkan bahwa yang termasuk bagian dari Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah pengembangan karier, pengembangan kompetensi, pola karier, mutasi, dan promosi yang disebut juga manajemen karier PNS. Dalam melaksanakan manajemen karier PNS yang harus dilakukan oleh instansi adalah menerapkan prinsip sistem merit. Dengan sistem merit manajemen karier PNS diharapkan dapat terlaksana secara adil dan wajar.

Manajemen sumber daya manusia yang berbasis merit dipercayai dapat menarik orang-orang terbaik untuk bekerja di suatu organisasi karena sistem tersebut memberi kesempatan kepada siapa saja untuk mengembangkan kariernya sesuai dengan kemampuan masing-masing, dan tidak dipengaruhi oleh pertimbangan lain seperti gender, suku, dan faktor-faktor non-merit lainnya. Dengan adanya sistem merit pegawai diberi kesempatan untuk mengembangkan diri melalui peningkatan kompetensi.

Pengembangan pegawai yang dapat langsung dirasakan dampaknya oleh pegawai atau unit kerja adalah belajar di tempat kerja. Dengan melaksanakan tugas di tempat kerja pegawai dapat sekaligus bekerja dan belajar. Melalui penugasan yang diterima pegawai dapat melakukan pembelajaran dari pekerjaan yang dilakukan (*learning by doing*). Pegawai yang mampu melakukan pekerjaan secara optimal akan mendukung peningkatan kemampuannya. Apalagi kalau dalam pemberian penugasan terdapat hal-hal yang baru yang harus dilakukan, maka pegawai tersebut tentunya dia akan terus belajar.

Memperhatikan hal tersebut di atas, maka dalam penempatan SDM yang dilakukan oleh organisasi pemerintah perlu memperhatikan beban kerja pada unit-unit kerja yang ada. Dengan beban kerja yang sesuai dengan kompetensinya pegawai dapat terus mengasah kemampuannya pada saat melakukan pekerjaan. Apabila beban kerja terlalu sedikit mengakibatkan pegawai dapat menurun kemampuannya karena jarang mempraktikkan pengetahuan yang telah dimilikinya. Begitu juga jika pegawai memiliki beban kerja yang terlalu banyak akan mengakibatkan hasil pekerjaan yang dilakukan tidak optimal.

Dalam suatu organisasi baik pemerintah maupun swasta salah satu alat yang digunakan untuk menentukan kebutuhan pegawai adalah Analisis Beban Kerja (ABK). Pelaksanaan analisis beban kerja pada suatu kantor salah satunya akan dapat diperoleh informasi mengenai data beban kerja dan jumlah kebutuhan pegawai. Dengan adanya ABK dapat diketahui efektivitas dan efisiensi suatu jabatan maupun organisasi. Apabila penyusunan ABK menggunakan data yang benar maka hasilnya dapat digunakan sebagai bahan penataan pegawai dan organisasi.

Sebaliknya, kesalahan penghitungan ABK akan mengakibatkan kesalahan dalam penghitungan kebutuhan jumlah pegawai. Kekurangan jumlah pegawai akan mengakibatkan jumlah beban kerja pegawai atau unit organisasi akan bertambah besar. Hal ini dapat mengakibatkan kejenuhan pegawai, tingkat akurasi penyelesaian pekerjaan kurang tepat, dan juga dapat mengganggu kondisi fisik pegawai.

Begitu juga dalam organisasi Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK), perlu dapat menata pegawai dengan baik. Dalam unit organisasi BPPK komposisi pegawainya terdiri dari pejabat struktural, pejabat fungsional dan pelaksana. Pemenuhan jumlah pegawai termasuk jabatan fungsional (widyaiswara) yang tepat akan dapat memperoleh beban kerja yang ideal bagi setiap pegawai. Efektif dan efisiennya jumlah pegawai yang dimiliki oleh organisasi terletak pada output yang dihasilkan oleh setiap widyaiswara akan sesuai dengan target yang ditetapkan oleh organisasi. Apabila hasil analisis beban kerja terhadap suatu jabatan hasilnya efektif dan efisien, maka jumlah pegawai dan kompetensi dalam jabatan itulah yang sebenarnya dibutuhkan oleh organisasi.

Menurut Mangkuprawira, dalam Aristi dan Hafiar (2014) pada dasarnya beban kerja seorang pegawai sudah ditentukan dalam bentuk standar kerja oleh unit kerja menurut jenis pekerjaannya atau standar kompetensinya. Beban kerja yang diberikan kepada pegawai dibagi menjadi tiga katagori. Pertama, beban kerja sesuai standar. Kedua, beban kerja yang terlalu tinggi (*over capacity*). Ketiga, beban kerja yang terlalu rendah (*under capacity*).

Beban kerja yang terlalu berat atau ringan akan berdampak terjadinya inefisiensi kerja. Beban kerja yang terlalu ringan berarti terjadi kelebihan tenaga kerja. Kelebihan ini menyebabkan organisasi harus menggaji jumlah karyawan lebih banyak dengan produktivitas yang sama sehingga terjadi inefisiensi biaya. Sebaliknya, jika terjadi kekurangan tenaga kerja atau banyaknya pekerjaan dengan jumlah karyawan yang dipekerjakan sedikit, dapat menyebabkan keletihan fisik maupun psikologis bagi karyawan. Akhirnya pegawai pun menjadi tidak produktif karena terlalu lelah.

Berkenaan dengan beban kerja yang menjadi tanggung jawab widyaiswara pada masing-masing Pusdiklat dan Balai Diklat Keuangan, penulis telah mengirimkan kuesioner awal beban tugas di tahun 2019 kepada perwakilan widyaiswara pada tiap unit kerja. Hasil jawaban responden widyaiswara yang bertugas di Pusdiklat menunjukkan 60% memiliki beban kerja tingkat sedang, 25% memiliki beban kerja tinggi sampai sangat tinggi, dan 12,5% memiliki beban kerja rendah. Sedangkan untuk jawaban responden widyaiswara Balai Diklat Keuangan menunjukkan 28% memiliki beban kerja rendah, 44% memiliki beban kerja sedang, dan 28 % memiliki beban kerja tinggi.

Rumusan Masalah

Analisis Beban Kerja disusun dalam rangka untuk menjalankan program reformasi birokrasi dan transformasi kelembagaan Kementerian Keuangan. Salah satu manfaat ABK adalah sebagai bahan pendukung dalam rangka menjaga keseimbangan antara beban kerja dan jumlah SDM. Dalam pelaksanaannya ABK seharusnya disusun untuk seluruh jabatan yang ada pada organisasi pemerintah baik jabatan struktural maupun jabatan fungsional. Namun dalam pelaksanaan ABK di BPPK jabatan Fungsional khususnya Widyaiswara belum dilakukan analisa atas beban kerjanya.

Berkenaan dengan hal tersebut dan memperhatikan hasil kuesioner awal menunjukkan beban tugas widyaiswara masih belum berimbang, maka penulis ingin melakukan evaluasi atas beban kerja yang menjadi tugas widyaiswara. Dengan demikian dapat diketahui mengenai efektivitas dan efisiensi jabatan

widyaiswara di BPPK. Untuk itu penulis mengajukan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah jumlah widyaiswara yang ada pada BPPK sudah sesuai beban kerja yang menjadi tanggungjawabnya?
2. Bagaimana tingkat efisiensi dan efektivitas jumlah widyaiswara BPPK yang ada pada saat ini?

Ruang Lingkup

Pada dasarnya penyusunan Analisis Beban Kerja diperlukan untuk seluruh jabatan yang ada pada unit organisasi. Namun mengingat BPPK belum melakukan analisis beban kerja untuk jabatan fungsional widyaiswara, maka penulisan ini dibatasi pada analisis beban kerja untuk jabatan fungsional widyaiswara.

Tujuan dan manfaat penulisan

Berdasarkan latar belakang dalam proposal ini, maka tujuan penulisan adalah sebagai berikut:

1. Melakukan evaluasi kesesuaian jumlah WI dengan beban kerja yang menjadi tanggung jawabnya.
2. Melakukan evaluasi tingkat efisiensi dan efektivitas dengan jumlah widyaiswara BPPK yang ada pada saat ini.

Adapun manfaat penulisan ini diharapkan dapat

1. Memberikan informasi analisis beban kerja widyaiswara sehingga dapat dijadikan bahan untuk penyusunan kebijakan penataan widyaiswara di BPPK.
2. Memberi informasi beban kerja widyaiswara sehingga dapat mendorong widyaiswara untuk meningkatkan kinerjanya.

Landasan Teori

Tinjauan Pustaka

Analisis Beban Kerja (ABK)

Pelaksanaan analisis beban kerja dapat menghasilkan suatu tolok ukur bagi pegawai /unit organisasi dalam pembagian tugas serta melaksanakan kegiatannya, yaitu berupa norma waktu penyelesaian pekerjaan, tingkat efisiensi kerja, dan standar beban kerja dan prestasi kerja, menyusun formasi pegawai, serta penyempurnaan sistem prosedur kerja dan manajemen lainnya. Secara luas, analisa beban kerja dilakukan untuk mendapatkan seberapa besar jumlah beban kerja relatif seorang pegawai, suatu pekerjaan, jabatan, unit kerja unit eselon I itu sendiri secara menyeluruh

Definisi yang disampaikan dalam landasan teori ini berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 175/PMK.01/2016 tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Beban Kerja (*Workload Analysis*) di Lingkungan Kementerian Keuangan. Sebelum dibahas mengenai Analisis Beban Kerja terlebih dahulu disampaikan mengenai pengertian beban kerja. Yang dimaksud beban kerja adalah besaran pekerjaan yang dilaksanakan oleh unit organisasi. Pada umumnya beban kerja itu dihitung dalam waktu satu tahun. Dalam menghitung beban kerja untuk satu tahun dapat ditentukan dengan jumlah output yang dihasilkan dalam satu tahun dikalikan norma waktu untuk menyelesaikan suatu output. Apabila dalam tugas dan fungsi

salah satu jabatan menghasilkan beberapa output, maka penghitungan beban kerja akumulasi dari output-output yang dihasilkan oleh jenis jabatan tersebut.

Analisis beban kerja ini pada dasarnya adalah menghitung efisiensi dan efektivitas suatu jabatan. Yang dimaksud dengan Analisis Beban Kerja adalah suatu teknik manajemen yang dilakukan secara sistematis untuk memperoleh informasi mengenai tingkat efisiensi dan efektivitas kerja organisasi.

Selain itu dalam melakukan analisis beban kerja proses yang dilakukan adalah mengumpulkan data beban kerja yang terdapat dalam satu jenis jabatan, menentukan norma waktu yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan, pekerjaan dan menentukan jam kerja efektif yang digunakan untuk bekerja selama dalam 1 tahun. Adapun perhitungan jam kerja efektif yang akan digunakan sebagai alat ukur dalam melakukan analisis beban kerja disebutkan dalam tabel 1.

Tabel 1. Perhitungan Jam Kerja Efektif

Jam kerja formal per minggu :

Senin s.d Kamis	07.30 – 12.15	4 jam 45 menit	x 4	= 19 jam
	13.00 – 17.00	4 jam	x4	= 16 jam
Jum'at	07.30 – 11.30	4 jam		= 4 jam
	13.15 – 17.00	3 jam 45 menit		= 3 jam 45 menit
		Total		= 42 jam 45 mnt
				= 2.565 menit

Jam kerja efektif per minggu dengan allowance (waktu luang) 25%:

$$75/100 \times 2.565 \text{ mnt} = 1.923,75 \text{ menit} = 32 \text{ jam}$$

Jam kerja efektif per hari:

$$5 \text{ hari kerja} = 1923,75 \text{ menit} : 5 = 384,75 \text{ menit} = 6 \text{ jam } 25 \text{ mnt/hari}$$

Jam Kerja Ramadhan per pekan

Senin s.d Kamis	07.30 – 12.00	4 jam 30 menit	x 4	= 18 jam
	12.30 – 15.30	3 jam	x	= 12 jam
			4	
Jum'at	07.30 – 11.45			= 4 jam 15 menit
	13.00 – 15.30			= 2 jam 30 menit
		Total		= 36 jam 45 menit
				(2.205 menit)

Waktu efektif 1 Pekan bln Ramadhan $75\% \times 2.205 \text{ menit} = 1.653,75 \text{ menit}$
(27,56 jam)

Waktu efektif per hari Ramadhan $1.653,75 \text{ m} : 5 = 270,75 \text{ m}$ (6j15 m)

Jumlah hari kerja per tahun :Jumlah hari per tahun 365 hari

Libur Sabtu-Minggu	104 hari
Libur resmi.....	14 hari
Hak cuti	12 hari
Cuti bersama	<u>5 hari</u>
	<u>135 hari</u>
Jumlah Hari Kerja	230 hari

Jam Kerja Reguler $213 \times 385,00 \text{ menit} = 82,005.00 \text{ Menit}$

Jam Kerja Ramadhan 17 x 330.75 menit = 5,622.75 Menit

Waktu efektif per Tahun - 87,627.75 Menit
- 1,460.37 Jam

Keterangan : Jam Kerja Efektif yang berlaku di Kementerian Keuangan

Penghitungan Beban Kerja Widyaiswara

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 22 Tahun 2014 tentang Jabatan Fungsional dan Angka Kreditnya, yang dimaksud dengan Widyaiswara adalah PNS yang diangkat sebagai pejabat fungsional yang memiliki tugas, tanggung jawab dan wewenang dan hak untuk melakukan kegiatan mendidik, mengajar, melatih PNS atau disingkat dikjartih, evaluasi dan pengembangan Pendidikan dan Pelatihan (diklat) pada lembaga diklat pemerintah. Yang dimaksud dikjartih adalah proses belajar mengajar dalam diklat baik secara klasikal dan/atau non klasikal. Sedangkan Lembaga Diklat Pemerintah adalah satuan organisasi pada Kementerian, Lembaga Pemerintah Non Kementerian, Kesekretariatan Lembaga Negara, dan Perangkat Daerah yang bertugas melakukan pengelolaan Diklat dan pengembangan SDM.

Dalam melaksanakan tugasnya, kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh widyaiswara dinilai dengan angka kredit. Kegiatan-kegiatan yang dapat dinilai dengan angka kredit dibedakan menjadi kegiatan utama dan kegiatan penunjang.

1. Kegiatan utama terdiri dari Pendidikan, Dikjartih PNS, Evaluasi dan pengembangan Diklat serta Pengembangan Profesi. Dari unsur Pendidikan terdiri dari Pendidikan Formal / Sekolah dan Memperoleh Ijazah / Gelar, Diklat Fungsional / Teknis yang Mendukung Tugas Widyaiswara dan Memperoleh Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan (STTPP) / Sertifikat. Kegiatan widyaiswara dari unsur dikjartih terdiri dari menyusun bahan diklat, menyusun soal/materi ujian diklat, dan melaksanakan proses pengajaran baik di kelas maupun secara online. Untuk kegiatan Evaluasi dan pengembangan Diklat terdiri dari mengevaluasi penyelenggaraan Diklat di instansinya, mengevaluasi kinerja WI, terlibat dalam analisis kebutuhan diklat, terlibat dalam penyusunan kurikulum diklat, dan menyusun modul diklat. Adapun kegiatan pengembangan profesi terdiri dari membuat karya tulis/karya ilmiah dalam bidang spesialisasi keahliannya dan lingkup kediklatan, menemukan inovasi yang dipatenkan sesuai bidang spesialisasi dan telah masuk dalam daftar paten, menyusun buku pedoman/ketentuan pelaksanaan/ketentuan teknis di bidang kediklatan dan melaksanakan orasi Ilmiah sesuai spesialisasinya.
2. Kegiatan penunjang yang dapat dihitung angka kredit terdiri dari mengikuti seminar/ lokakarya/konferensi di bidang kediklatan, menjadi anggota organisasi profesi, Membimbing widyaiswara di bawah jenjang jabatannya, menulis artikel pada surat kabar dan website, serta Memperoleh gelar keserjanaan lainnya yang tidak sesuai spesialisasinya dan/atau lebih dari satu kali pada jenjang pendidikan yang sama.
3. Kegiatan sesuai dengan Indikator Kinerja Utama (IKU) widyaiswara yang tertuang dalam kontrak kinerja masing-masing widyaiswara. Kegiatan widyaiswara dalam rangka pencapaian IKU di antaranya adalah membuat video pembelajaran Kemenkeu *Learning Center* (KLC), mencapai tingkat

pemanfaatan *knowledge* pada *platform* Kemenkeu *Learning Center* dan capaian indeks persepsi peserta diklat terhadap proses pembelajaran, serta melaksanakan *open class*.

Pelaksanaan Analisis Beban Kerja

Pengukuran analisis beban kerja dilaksanakan secara sistematis dengan tahapan-tahapan yang harus dilakukan. Adapun tahapan tersebut adalah pengumpulan data beban kerja, pengolahan data beban kerja, dan penetapan dan penggunaan hasil pengukuran analisis beban kerja.

Tahap pertama yang dilakukan dalam pengukuran beban kerja adalah pengumpulan data beban kerja. Dalam tahap ini kegiatan yang dilakukan adalah melakukan wawancara dan observasi dengan menggunakan formulir kuesioner yang telah dipersiapkan, kemudian merumuskan hasil wawancara ke dalam formulir, dan ditandatangani oleh responden.

Proses pengumpulan data beban kerja petugas yang menyusun analisis beban kerja menggunakan tiga formulir yaitu:

1. Formulir A yaitu, formulir yang digunakan untuk produk yang dihasilkan berdasarkan proses yang secara formal terdapat alur/ prosedur kerjanya dengan tahapan-tahapan langkah yang jelas diatur dalam prosedur kerja. Selanjutnya dalam analisis beban kerja akan disebut produk berdasarkan norma proses tahapan. Kegiatan yang dapat dituangkan dalam Form A adalah kegiatan yang sudah memiliki Standar Operasional Prosedur (SOP).
2. Formulir B yaitu, formulir yang digunakan untuk produk yang prosedurnya sulit diuraikan. Selanjutnya dalam analisis beban kerja akan disebut produk berdasarkan norma pelayanan Formulir B ini memuat kegiatan yang tidak tahapan-tahapan kegiatannya tidak dapat distandarkan dan belum dituangkan dalam SOP.
3. Formulir C yaitu, Formulir yang digunakan untuk mengetahui jumlah/ komposisi pemangku jabatan dalam suatu unit organisasi.

Kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh widyaiswara merupakan kegiatan yang sifatnya mandiri dan belum dapat distandarkan tahapan-tahapannya. Untuk itu dalam menghitung beban kerja widyaiswara yang dilakukan adalah mengidentifikasi kegiatan selama satu tahun, menghitung volume pelaksanaan kegiatan dan menentukan standar waktunya per kegiatan. Dengan demikian pengumpulan data beban kerja widyaiswara menggunakan form B.

Data yang diperoleh dari pengumpulan data beban kerja digunakan sebagai bahan pengolahan data Beban Kerja. Pengolahan data Beban Kerja dapat menghasilkan penghitungan antara lain:

1. Jumlah Beban Kerja dapat dihitung dengan cara mengalikan volume pekerjaan dengan norma waktu;
2. Untuk menentukan jumlah pegawai dalam satu jabatan dapat menggunakan rumus:

$$\text{Jumlah Kebutuhan Pegawai} = \frac{\text{Jumlah Beban Kerja Jabatan}}{\text{Jam kerja efektif per tahun}}$$

3. Untuk menentukan tingkat efisiensi jabatan per unit dapat menggunakan rumus:

$$\text{Efisiensi Jabatan} = \frac{\text{Jumlah beban kerja jabatan}}{\text{Jumlah Pemangku jabatan x waktu efektif 1 tahun}}$$

4. Untuk menentukan tingkat efektivitas jabatan per unit dapat menggunakan rumus:

$$\text{Efisiensi Jabatan} = \frac{\text{Jumlah beban kerja jabatan sesuai tugas dan fungsi}}{\text{Jumlah beban kerja jabatan keseluruhan}}$$

Penataan Pegawai

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, penataan ini berasal dari kata tata kemudian memperoleh imbuhan me- sehingga menjadi menata, yang memiliki beberapa arti yaitu mengarang (bunga), mengatur, menyusun dan membenahi. Dengan demikian menurut penulis Penataan pegawai pada dasarnya melakukan pengaturan jumlah pegawai yang dapat menghasilkan output berupa (1) profil jabatan bagi setiap jabatan, (2) perkiraan beban kerja untuk masing-masing individu, jabatan dan unit kerja, (3) Jumlah kebutuhan pegawai per jabatan dan unit kerja.

Berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 130/KMK.01/2013 tentang Penataan Pegawai di Lingkungan Kementerian Keuangan yang dimaksud dengan penataan pegawai adalah proses untuk merasionalkan komposisi dan kompetensi/potensi pegawai Kementerian Keuangan agar sesuai dengan tugas, fungsi, dan beban kerja. Penataan pegawai ini diperlukan untuk menyelesaikan adanya permasalahan di bidang SDM. Dengan adanya penataan pegawai diharapkan adanya kesesuaian antara komposisi, dan kompetensi pegawai dengan kebutuhan organisasi, dan optimalisasi kinerja birokrasi. Selain itu, dengan Penataan Pegawai diharapkan dapat mengakselerasi penerapan manajemen kinerja dan meningkatkan kualitas pengembangan SDM.

Tujuan dari penataan ini adalah untuk memperbaiki komposisi dan distribusi pegawai, sehingga pegawai dapat didayagunakan secara optimal dalam rangka meningkatkan kinerja. Sasaran yang ingin dicapai antara lain;

1. Terjadinya kesesuaian antara jumlah dan komposisi pegawai dengan kebutuhan masing-masing unit kerja yang telah ditata berdasarkan visi, misi sehingga pegawai mempunyai kejelasan tugas dan tanggung jawab;
2. Terciptanya kesesuaian antara kompetensi yang dimiliki pegawai dengan syarat jabatan;
3. Terdistribusikannya pegawai secara proporsional di masing-masing unit kerja sesuai dengan beban kerja masing-masing;

Dalam rangka ketepatan penataan pegawai diperlukan penataan pegawai berbasis kompetensi yaitu menempatkan pegawai pada bidang tugas tertentu atau pemberian tanggung jawab kepada pegawai sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Hal ini sesuai dengan pengembangan model kompetensi yang dilakukan dengan cara mengidentifikasi kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan oleh organisasi untuk melaksanakan pekerjaan dari tanggung jawab yang diberikan kepada pegawai, Masdar (2009, 131-132). Dengan demikian dalam penugasan

pegawai perlu memperhatikan bahwa kompetensi yang dimiliki tersebut dibutuhkan oleh organisasi baik pada saat ini maupun pada waktu yang akan datang.

Dalam penataan pegawai perlu juga dilakukan analisis gap kompetensi pegawai yang menduduki jabatan. Pegawai yang pengawas perlu melakukan analisis gap kompetensi paling tidak setahun sekali. Kesenjangan kompetensi terjadi apabila dari hasil analisis gap kompetensi menunjukkan kompetensi yang memiliki skor rendah. Sebagai contoh kompetensi “*visioning*” ditentukan sebagai kebutuhan organisasi untuk menempatkan seorang pegawai pada jabatan manajer tingkat atas (*upper level manager*). Apabila pegawai yang ditunjuk mengalami kesulitan untuk mengidentifikasi kejadian masa depan (*visioning*), maka ini berarti telah terjadi kesenjangan kompetensi *visioning*.

Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penulisan terdahulu tentang beban kerja pegawai pada unit-unit kerja.

Hamukti, dkk (2017) meneliti tentang Analisis Beban Kerja Dosen Bidang Pendidikan Dan Penunjang Menggunakan Metode *Knowledge Conversion 5C-4C*. Hasil penulisan ini menunjukkan bobot BKD sebagian besar dalam keadaan *overload* dari standar maksimal beban kerja yakni 16 SKS dan pembagian beban kerja belum merata pada tiap klusternya. Ditemukan berupa tingkat JFA dosen berpengaruh terhadap pembagian kerja dosen. Kelebihan beban kerja dan belum meratanya pembagian bobot kerja ini mengindikasikan bahwa masih dibutuhkannya tambahan SDM yang mumpuni untuk membantu proses pencapaian kinerja yang optimal.

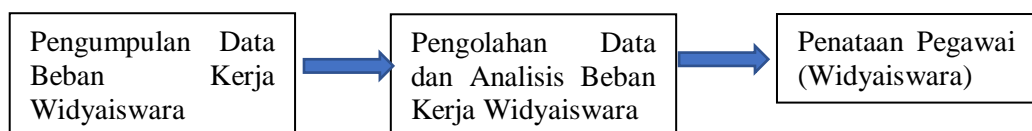
Penulisan yang dilakukan oleh Arsi dan Partiw (2012), tentang Analisis Beban Kerja untuk Menentukan Jumlah Optimal Karyawan dan Pemetaan Kompetensi Karyawan Berdasar Pada *Job Description*, dengan Studi Kasus di Jurusan Teknik Industri, ITS, Surabaya. Pada penulisannya digunakan adalah metode perhitungan beban tugas per jabatan sesuai dengan KEP/75/M.PAN/7/2004 dan NASA-TLX. Kedua metode ini akan digabungkan ke dalam suatu perhitungan yang berguna untuk menentukan jumlah optimal karyawan. Perhitungan ini akan menggunakan variabel X dan Y yang berupa nilai beban kerja fisik dan nilai beban kerja mental untuk mencari Z, koefisien beban kerja. Dari perhitungan didapatkan hasil bahwa terdapat beban kerja yang berlebih pada jabatan sekretaris jurusan, kasubag, juru bayar, juru beli, petugas kepegawaian, dan staf akademik. Selain itu, dalam penulisan ini juga dilakukan pemetaan kompetensi karyawan berdasarkan *job description* dan dalam pengklasifikasian kompetensinya sesuai dengan jenjang klasifikasi KKNI. Hasil dari pemetaan ini merupakan kompetensi yang dibutuhkan pada setiap jabatan.

Agustina Salama, dkk (2015) meneliti tentang Perencanaan Kebutuhan Tenaga Kependidikan Berdasarkan Analisis Beban Kerja di Lingkungan Perguruan Tinggi dengan Studi pada Program Pascasarjana Universitas Brawijaya. Dalam penulisan ini data yang dikumpulkan berdasarkan observasi atau pengamatan langsung yang dilakukan dalam mengumpulkan data dimana langsung mengamati aktivitas kegiatan yang dilaksanakan oleh tenaga kependidikan di tiap bagian misalnya mengamati berapa waktu yang dibutuhkan oleh tenaga kependidikan dalam mengerjakan suatu pekerjaan selain itu juga dengan wawancara yang

dilakukan dalam hal ini adalah menanyakan langsung kepada narasumber atau informan yang melaksanakan jabatan tersebut selanjutnya dilakukan dokumentasi dalam hal ini dilaksanakan dengan cara mengumpulkan data-data yang berasal dari catatan-catatan, dokumen-dokumen yang dianggap berkaitan dengan masalah yang diteliti baik berupa daftar tupoksi tiap jabatan ataupun data kepegawaian tiap tenaga kependidikan yang berada di Program Pascasarjana. Dengan adanya hasil perhitungan analisis beban kerja pada Program Pascasarjana maka dapat diketahui jabatan-jabatan mana saja yang mengalami kelebihan beban kerja dan kekurangan beban kerjanya. Kesimpulan dari penulisan ini adalah kondisi beban kerja masing-masing jabatan yang ada pada unit layanan pada Program Pascasarjana ditemukan masih belum merata pembagian beban kerjanya dimana terdapat jabatan yang melebihi beban kerjanya yang seharusnya beban kerja tersebut di kerjakan oleh 3 orang tetapi kenyataannya dikerjakan hanya 1 orang dan juga ditemukan ada jabatan yang berdasarkan hitungan analisis beban kerja sangat kurang beban kerjanya sehingga total beban kerja unit pelayanan PPSUB sebesar 2229852 OJ. Total beban kerja tersebut diukur berdasarkan jumlah beban pada masing-masing jabatan. Kemudian, melalui total beban kerja, dilakukan identifikasi mengenai kebutuhan pegawai yang sesuai dengan beban kerja. Hasil yang diperoleh adalah 34 orang, sedangkan jumlah pegawai yang ada sebanyak 30 orang sehingga terdapat kekurangan staf tenaga kependidikan sebesar 4 orang pada Program Pascasarjana. Dari hasil penulisan tersebut perlu dilakukan perubahan formasi pegawai berdasarkan jabatan dan jumlah pegawai yang dibutuhkan. Perubahan formasi dilakukan dengan 2 bentuk yaitu menyusun realokasi jabatan dan penambahan formasi untuk pegawai baru.

Kerangka Pemikiran

Adapun kerangka pikir dalam kajian ini adalah sebagai berikut:



Metode Penelitian

Jenis Penelitian

Penulisan ini merupakan penulisan kualitatif deskriptif untuk mengetahui peranan analisis beban kerja dalam penataan pegawai. Alasan pemilihan jenis penulisan kualitatif karena data yang dikumpulkan berupa penjelasan, uraian, dan pengalaman dari informan, maupun proses terjadinya suatu kegiatan.

Pendekatan kualitatif memiliki beberapa karakteristik yaitu, pertama alami (*natural setting*) yaitu melakukan penulisan dengan latar alamiah yang menentukan tempat penulis paling mungkin untuk menemukan atau mengungkap fenomena yang ingin diketahui. Karakteristik kedua, manusia sebagai alat (*human instrument*) yaitu penulis atau tim penulis merupakan alat pengumpul data utama. Oleh karena itu yang melakukan pengumpulan data adalah penulis itu sendiri. Karakteristik ketiga, data penulisan seringkali berupa kata-kata atau tindakan orang. Dengan demikian penulis harus memahami bahasa yang digunakan oleh informan.

Teknik pengumpulan data yang akan digunakan adalah mengirimkan formulir isian untuk pengumpulan data beban kerja, mengumpulkan dokumen terkait kegiatan yang dilakukan widyaiswara, dan melakukan wawancara dengan pihak-pihak terkait. Data yang sudah terkumpul divalidasi dengan cara triangulasi. Sedang teknik analisis data yang digunakan adalah reduksi data, yang kemudian diakhiri dengan membuat kesimpulan penulisan.

Jenis dan Sumber Data

Pada penulisan ini, penulis menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer tersebut diperoleh dari sumber secara langsung melalui informan melalui wawancara dan observasi. Sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh penulis dari berbagai sumber yang telah ada (penulis sebagai tangan kedua)-sebagai berikut:

1. Data primer.

Data beban kerja yang dikumpulkan sendiri oleh penulis dengan cara mengirimkan formulir kepada responden dalam hal ini widyaiswara dan data hasil tanya jawab secara tertulis apabila terdapat hal-hal yang perlu ditanyakan kepada responden.

2. Data sekunder.

Data sekunder diperoleh dari dokumen yang berkaitan dengan kegiatan yang diteliti dan data diperoleh dari pihak lain, yang berupa data jumlah widyaiswara di BPPK, penugasan widyaiswara dari tiap-tiap Pusdiklat dan Balai Diklat Keuangan di Daerah.

Definisi Operasional Variabel

Terdapat dua variabel yang digunakan dalam penulisan ini yaitu hubungan variabel Analisis Beban Kerja Widyaiswara dengan Penataan Widyaiswara di BPPK. Variabel Analisis Beban Kerja ditentukan oleh beban kerja yang menjadi tanggung jawab widyaiswara dalam satu tahun dibandingkan dengan waktu efektif yang diperlukan pegawai dalam satu tahun. Beban kerja merupakan jumlah output yang dihasilkan dalam satu tahun dikalikan norma waktu untuk menyelesaikan suatu output. Apabila dalam tugas dan fungsi salah satu jabatan menghasilkan beberapa output, maka penghitungan beban kerja akumulasi dari output-output yang dihasilkan oleh jenis jabatan tersebut. Variabel penataan pegawai merupakan proses untuk merasionalkan komposisi dan kompetensi/potensi pegawai Kementerian Keuangan agar sesuai dengan tugas, fungsi, dan beban kerjayang dilakukan oleh Bagian Kepegawaian pada Sekretariat BPPK.

Teknik Pengumpulan Data

Dalam penulisan ini, penulis menggunakan teknik pengumpulan data dengan beberapa cara yang meliputi sebagai berikut:

1. Dokumentasi

Pertama-tama pengumpulan data yang dilakukan adalah permohonan data jumlah jam pelatihan mengajar yang telah dilakukan widyaiswara dan penugasan widyaiswara selain mengajar untuk periode tahun 2019. Data ini dimintakan kepada setiap unit-unit penyelenggara pelatihan di BPPK yaitu masing-masing Pusdiklat dan Balai Diklat Keuangan di Daerah. Adapun data yang telah diperoleh

dikumpulkan oleh Bagian Kepegawaian pada Sekretariat BPPK untuk selanjutnya disampaikan kepada penulis.

2. Pengisian Formulir

Penulis melakukan pengumpulan data primer berupa penyampaian formulir isian kepada widyaiswara. Formulir ini isinya rata-rata waktu riil yang dibutuhkan widyaiswara untuk menyelesaikan kegiatan selain mengajar. Untuk pengisian formulir ini tiap-tiap widyaiswara diberikan form isian sesuai dengan kegiatan yang telah dilakukan berdasarkan data yang diperoleh dari setiap unit kerja. Pemilihan widyaiswara yang dijadikan sebagai responden dilakukan dengan cara sampling proporsional. Setelah ketemu jumlah sampelnya maka responden dipilih secara acak.

3. Wawancara

Wawancara kepada informan yaitu Kepala Subbagian pada Bagian Kepegawaian Sekretariat BPPK. Adapun informasi yang digali dari bagian Kepegawaian pada Sekretariat BPPK adalah hal-hal yang menjadi dasar penataan/pengaturan pegawai (khususnya widyaiswara) di BPPK dan penggunaan hasil Analisis Beban Kerja untuk menyusun kebutuhan pegawai dan program mutasi pegawai (widyaiswara) yang ada di BPPK.

Analisis Data Penulisan

Analisis data penulisan dilakukan untuk mengetahui validitas data yang diperoleh dan melakukan triangulasi data yang diperoleh. Analisis data selama di lapangan akan dilakukan dengan menggunakan model Miles dan Huberman (dalam Yusuf, 2013). Adapun tahapan analisis data dalam penulisan berikut ini adalah:

1. Validitas data

Dalam penulisan kualitatif validitas data tetap dapat diperlukan, sehingga hasil penulisan dapat dipertanggungjawabkan. Untuk memperoleh data yang valid penulis melakukan hal-hal sebagai berikut :

- a. Mengajukan permohonan data kegiatan yang telah dilakukan widyaiswara kepada unit kerja yang memiliki wewenang terkait hal tersebut.
- b. Mengirimkan form isian mengenai jumlah waktu per kegiatan non mengajar yang telah dilaksanakan oleh widyaiswara sesuai dengan sampel. Data kegiatan non mengajar berdasarkan data yang diterima dari bagian kepegawaian BPPK, ditambah kegiatan mandatori yang harus dilakukan oleh widyaiswara (membuat video *knowledge capture*, melaksanakan *e-learning* yang sifatnya wajib untuk seluruh pegawai)
- c. Melakukan wawancara terkait penataan pegawai kepada pejabat yang kompeten menangani kepegawaian yaitu para Kepala Subbagian pada Bagian Kepegawaian Sekretariat BPPK. Membuat kutipan hasil wawancara berupa catatan atas pelaksanaan wawancara.

2. Teknik analisa data

Menurut Miles dan Huberman dalam Yusuf (2013:407) teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian dengan pendekatan kualitatif adalah:

- a. Reduksi data (*data reduction*), dalam tahap ini penulis melakukan pemilihan, dan pemusatan perhatian untuk penyederhanaan, abstraksi, dan transformasi data kasar yang diperoleh. Reduksi data diperlukan untuk mempertajam, memilih, memfokuskan, membuang, dan

mengorganisasikan data dalam satu cara, sehingga kesimpulan akhir dapat digambarkan dan diverifikasikan.

- b. Penyajian data (*data display*). Penulis mengembangkan sebuah deskripsi informasi tersusun untuk menarik kesimpulan dan pengambilan tindakan. Manfaat penyajian data untuk membantu seseorang memahami apa yang terjadi dan membantu pelaksanaan analisis lebih lanjut berdasarkan pemahaman penulis. *Data display* atau penyajian data yang lazim digunakan pada langkah ini adalah dalam bentuk teks naratif.
- c. Penarikan kesimpulan dan verifikasi (*conclusion drawing and verification*). Penulis berusaha menarik kesimpulan dan melakukan verifikasi dengan mencari makna setiap gejala yang diperolehnya dari lapangan, mencatat keteraturan dan konfigurasi yang mungkin ada, alur kausalitas dari fenomena, dan proposisi.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Hasil Penelitian

Analisis terhadap beban kerja yang telah dilaksanakan oleh widyaiswara dilakukan dengan mengumpulkan data kegiatan-kegiatan widyaiswara. Data kegiatan widyaiswara diperoleh dari Sekretariat BPPK atas surat permintaan data yang dikirim oleh Pusdiklat Pengembangan Manusia. Sekretariat BPPK memperoleh data kegiatan widyaiswara berasal dari unit-unit kerja yang ada di BPPK. Unit kerja yang menjadi tempat widyaiswara di Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan adalah Pusdiklat, Balai Diklat Kepemimpinan dan Balai Diklat Keuangan. Unit kerja yang berupa Pusdiklat adalah unit kerja yang merupakan bagian dari kantor pusat yang terdiri dari Pusdiklat Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM), Pusdiklat Pajak, Pusdiklat Bea dan Cukai (BC), Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan (AP), Pusdiklat Kekayaan Negara dan Perimbangan Keuangan (KNPK), dan Pusdiklat Keuangan Umum (KU). Sedangkan Balai Diklat Keuangan (BDK) merupakan unit kerja pelaksana tugas di daerah yang terdiri dari BDK Balikpapan, BDK Cimahi, BDK Denpasar, BDK Makassar, BDK Malang, BDK Manado, BDK Medan, BDK Palembang, BDK Pekanbaru, BDK Pontianak, dan BDK Yogyakarta.

Data kegiatan yang dilakukan oleh widyaiswara dapat berupa kegiatan mengajar dalam bentuk tatap muka dengan peserta pelatihan dan kegiatan di luar mengajar (non tatap muka). Data kegiatan mengajar yang diterima oleh penulis tidak ada penjelasan apakah sudah termasuk mengajar secara *e-learning* atau belum. Untuk kegiatan dalam bentuk mengajar dapat langsung digunakan sebagai beban kerja mengajar widyaiswara karena sudah disampaikan dalam satuan jam.

Sedangkan data kegiatan widyaiswara selain mengajar belum dapat dihitung sebagai beban kerja karena belum diketahui waktu penyelesaian tugasnya. Untuk itu diperlukan informasi waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tiap-tiap kegiatan non tatap muka. Untuk mengetahui informasi waktu yang dibutuhkan dalam menyelesaikan sebuah kegiatan, penulis mengirimkan formulir isian kepada widyaiswara yang melaksanakan kegiatan tersebut.

Adapun hasil dari kompilasi data jumlah widyaiswara per unit kerja dan jumlah jam mengajar di setiap unit kerja BPPK adalah sebagaimana pada tabel 2.

**Tabel 2. Data Beban Kerja Dalam Bentuk Mengajar
Oleh Widyaiswara BPPK Tahun 2019**

NO.	UNIT KERJA	JUMLAH WI	JAMLAT DICAPAI
1	Pusdiklat PSDM	12	4.770
2	Pusdiklat Pajak	25	10.244
3	Pusdiklat BC	14	3.428
4	Pusdiklat AP	27	8.251
5	Pusdiklat KNPK	12	1.495
6	Pusdiklat KU	11	2.138
7	BD Kepemimpinan	7	4.385
8	BDK Cimahi	6	1.358
9	BDK Malang	6	1.750
10	BDK Yogyakarta	7	2.566
11	BDK Denpasar	2	674
12	BDK Manado	2	509
13	BDK Balikpapan	2	767
14	BDK Medan	3	669
15	BDK Palembang	1	124
16	BDK Pekanbaru	1	255
17	BDK Pontianak	2	705
18	BDK Makassar	2	396
	Jumlah	142	44.484

Sumber data: Bagian Kepegawaian BPPK

Jika dibandingkan antara beban kerja mengajar dengan jumlah widyaiswara yang ada, maka dapat diperoleh efisiensi jabatan sebagai berikut:

$$\text{Efisiensi jabatan} = \frac{\text{Beban Kerja Jabatan}}{\text{Jumlah Pemangku Jabatan} \times \text{Jam Kerja Efektif per tahun}}$$

Jam Kerja efektif dalam tahun yang digunakan adalah 1.460,37 Jam

$$\text{Efisiensi jabatan} = \frac{44.484}{142 \times 1.460,37} = 21,45\%$$

Hal ini berarti kalau hanya mengajar saja tugas widyaiswara nilai efisiensi kurang bagus. Dengan demikian perlu melakukan kegiatan lain sesuai dengan tugas fungsi widyaiswara. Kegiatan widyaiswara yang dilakukan dapat berasal dari penugasan oleh unit kerjanya dan inisiatif (usulan) widyaiswara untuk dapat ditugaskan melaksanakan kegiatan. Kegiatan yang sifatnya penugasan tiap-tiap widyaiswara berbeda-beda. Selain mengajar widyaiswara yang di bertugas di Pusdiklat, Balai Diklat Kepemimpinan dan Balai Diklat Keuangan dapat ditugaskan untuk melakukan pengembangan pelatihan dengan menyusun kurikulum, melakukan evaluasi atas penyelenggaraan pelatihan, melakukan koreksi atas hasil ujian, melakukan *coaching* dan sebagainya. Selain itu seluruh widyaiswara di

BPPK mempunyai tugas yang sifatnya mandatori atau wajib dan tertuang di dalam kontrak kinerja widyaiswara dengan atasan langsungnya yaitu membuat video pembelajaran sebanyak 4 (empat) video dalam satu tahun dan mengikuti pelatihan secara *e-learning* yang sifatnya mandatori (wajib bagi setiap pegawai).

Apabila mengacu Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 22 Tahun 2014 tentang Jabatan Fungsional dan Angka Kreditnya, kegiatan-kegiatan widyaiswara yang dapat dinilai angka kreditnya terdiri dari unsur utama dan unsur penunjang. Unsur utama terdiri dari pendidikan, pelaksanaan dikjartih PNS, evaluasi dan pengembangan diklat, serta pengembangan profesi. Kegiatan mengajar merupakan salah satu bagian dari unsur pelaksanaan dikjartih. Khusus untuk unsur dikjartih kegiatan yang dapat dilaksanakan oleh widyaiswara selain mengajar diantaranya penyusunan bahan diklat, penyusunan soal/materi ujian diklat, pendampingan OL/PKL/Benchmarking, pemeriksaan hasil ujian diklat, dan *coaching* pada saat penyelenggaraan diklat.

Data kegiatan widyaiswara selain mengajar yang disampaikan oleh Bagian Kepegawian BPPK dirinci ke dalam tiap-tiap unit kerja. Data yang disampaikan ke penulis berupa jenis kegiatan dan volume kegiatan. Hal ini belum bisa diperhitungkan sebagai beban kerja karena belum memperhitungkan waktu penyelesaian kegiatan. Oleh karena itu penulis perlu menentukan waktu penyelesaian kegiatan pada tiap-tiap kegiatan. Mengingat standar waktu penyelesaian kegiatan selain mengajar belum ada SOPnya maka pengukuran waktunya dilakukan secara global. Misalnya untuk menentukan waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan kegiatan penyusunan bahan pembelajaran dalam bentuk bahan tayang langsung ditentukan sekian jam dan seterusnya.

Penentuan waktu penyelesaian kegiatan dilakukan dengan mengirimkan formulir isian kepada widyaiswara terpilih (widyaiswara ditetapkan sebagai responden). Formulir isian ini dikirimkan melalui *spread sheet*. Adapun form isian yang dikirimkan kepada widyaiswara adalah sebagaimana pada tabel 3.

Tabel 3. Daftar Kegiatan Widyaiswar di luar Mengajar Tahun 2019				
No.	Nama	Unit Th 2019	Kegiatan WI di luar mengajar Tahun 2019	Rata2 Waktu riil yang dibutuhkan menyelesaikan kegiatan
1				
2				

Cara menentukan widyaiswara yang dijadikan responden adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi kegiatan selain mengajar yang dilakukan oleh widyaiswara dan menghitung jumlah widyaiswara yang melakukan kegiatan tersebut.
2. Menentukan jumlah sampel widyaiswara yang akan dijadikan sebagai responden untuk tiap-tiap kegiatan dengan cara (jumlah widyaiswara yang melakukan kegiatan tertentu/Jumlah keseluruhan widyaiswara yang melakukan kegiatan selain mengajar) x 100.

Untuk penentuan standar waktu dilakukan dilakukan dengan dua cara yaitu:

1. Jika angka-angka yang diperoleh dari responden tidak terlalu bervariasi maka standar waktu dihitung dengan rata-rata dari hasil isian formulir.

2. Jika angka-angka yang diperoleh dari responden variasinya terlalu lebar maka waktu dihitung dengan rata-rata kelompok dari hasil isian formulir.

Untuk waktu yang dibutuhkan oleh widyaiswara dalam mengikuti kegiatan pelatihan secara *e-learning* dihitung jumlah hari pelaksanaan dikalikan 3 (tiga) jam pelatihan. Sesuai Kerangka Acuan Pembelajaran (KAP) untuk *e-learning* ditetapkan bahwa waktu pembelajaran setiap hari adalah 3 jam pelatihan.

Dari hasil penentuan sampel dan pengumpulan data standar waktu tersebut maka diperoleh data widyaiswara yang melakukan kegiatan selain mengajar sebagaimana pada tabel 4.

Tabel 4. Daftar Responden Kegiatan Non Mengajar dan Standar Waktu

No	Kegiatan	Pop	Smpl	Merespon	Standar Waktu
1	Analisis Kebutuhan Pembelajaran	12	4	4	37,5
2	<i>Benchmarking</i> ke Best Practice	6	2	2	33,75
3	Diseminasi Pembelajaran	1	1	1	2,5
4	Evaluasi Penyelenggaraan Diklat dan Penyusunan Laporan	17	6	5	14,06
5	Pengembangan Profesi/Kajian Akademis	22	8	5	250,25
6	Membuat Karya Tulis/Karya Ilmiah dalam Bentuk: Non Buku/Makalah/Artikel Ilmiah	45	16	16	159,21
7	Melaksanakan Pendampingan Penulisan Kertas Kerja/Proyek Perubahan	13	4	4	9
8	Melakukan <i>Coaching</i> pada Proses Penyelenggaraan Diklat (latsar)	6	2	2	27
9	Melakukan <i>Coaching</i> pada Proses Penyelenggaraan Diklat (pim)	7	2	2	30
10	Membuat Karya Tulis/Karya Ilmiah dalam Bentuk: Buku dengan ISBN	9	3	4	345,13
11	Memeriksa Hasil Ujian Diklat untuk Komprehensif Test	2	1	1	10
12	Memeriksa Hasil Ujian Diklat untuk: Kasus	6	2	2	18
13	Mengikuti seminar/ lokakarya/konferensi di bidang kediklatan	6	2	1	2,5
14	Menulis Artikel di Website	3	1	1	12,5
15	Menyusun Bahan Diklat dalam Bentuk Bahan Ajar	10	3	4	25
16	Menyusun Bahan Diklat dalam Bentuk Bahan Tayang	12	4	4	18,75
17	Menyusun GBPP/RBPM dan SAP/RP	7	2	2	10,94

18	Menyusun Naskah Soal Pretest-Posttest	2	1	1	6,25
19	Menyusun Naskah Soal Ujian Komprehensif Test	1	1	1	10
20	Penyusunan Kurikulum Pelatihan/Pengembangan Diklat	75	26	16	78,13
21	Penyusunan Modul Diklat	13	4	4	242
22	Peserta E learning Pelatihan	2	1	1	19,5
23	Peserta Pelatihan	1	1	1	24
24	Sertifikasi Profesi	12	4	4	19,58
25	Tim Petugas Pengumpulan Data dan Wawancara Evaluasi Pasca Pembelajaran	2	1	1	12,25
	Jumlah	292	102	89	

Dari data di atas dapat disampaikan bahwa jumlah populasi widyaiswara yang melaksanakan kegiatan selain mengajar adalah 292 pegawai. Dari hasil perhitungan secara proporsional sampel yang terpilih adalah 102 pegawai dan yang merespon mengisi formulir ada 89 pegawai. Kegiatan selain mengajar yang membutuhkan waktu penyelesaian paling lama adalah membuat karya tulis/karya ilmiah dalam bentuk buku dengan ISBN dengan waktu penyelesaian 345,13 jam, kemudian disusul kegiatan pengembangan profesi/kajian akademis dengan waktu penyelesaian 250,25 jam. Kegiatan ini merupakan kegiatan yang inisiatifnya dari widyaiswara. Apabila jumlah kegiatan mengajar tidak terlalu banyak maka widyaiswara dapat melakukan kegiatan tersebut.

Setelah memperoleh data waktu penyelesaian kegiatan dari masing-masing widyaiswara maka penulis membuat rata-ratanya. Kemudian untuk menghitung beban kerja adalah volume kegiatan dikalikan rata-rata waktu. Dengan demikian beban kerja secara keseluruhan adalah beban kerja mengajar ditambah dengan beban kerja non mengajar. Dalam tabel 5 disampaikan data beban kerja secara keseluruhan yang telah dilakukan widyaiswara tahun 2019.

Tabel 5 Data Beban Kerja Widyaiswara
Tahun 2019

NO.	UNIT KERJA	JUML WI	BK MENGAJAR	BK NON MENGAJAR	BEBAN KERJA
1	Pusdiklat PSDM	12	4.770	9.397,38	14.167,38
2	Pusdiklat Pajak	25	10.244	18.464,86	28.708,86
3	Pusdiklat BC	14	3.428	11.538,00	14.965,97
4	Pusdiklat AP	27	8.251	9.209,59	17.460,59
5	Pusdiklat KNPK	12	1.495	13.753,67	15.248,67
6	Pusdiklat KU	11	2.138	10.304,49	12.442,49
7	BD Kepemimpinan	7	4.385	10.400,64	14.785,64
8	BDK Cimahi	6	1.358	1.661,85	3.019,85
9	BDK Malang	6	1.750	1.569,22	3.319,22
10	BDK Yogyakarta	7	2.566	3.600,11	6.166,11
11	BDK Denpasar	2	674	554,33	1.228,33
12	BDK Manado	2	509	490,24	999,24
13	BDK Balikpapan	2	767	2.873,79	3.640,79
14	BDK Medan	3	669	1.481,12	2.150,12
15	BDK Palembang	1	124	913,87	1.037,87
16	BDK Pekanbaru	1	255	223,62	478,62
17	BDK Pontianak	2	705	1.848,49	2.553,49
18	BDK Makassar	2	396	862,25	1.258,25
	Jumlah	142	44.484	9.148	143.631

Dari data beban kerja yang telah dilakukan oleh widyaiswara dapat disimpulkan bahwa kegiatan mengajar sebanyak 44.484 jam atau 30,97% dari beban kerja secara keseluruhan. Sedangkan beban kerja selain mengajar sebanyak 99.148 jam atau 69,03% dari seluruh beban kerja yang dilaksanakan oleh widyaiswara. Dari data yang diperoleh penulis kegiatan mengajar tidak dirinci ke dalam mengajar secara klasikal (tatap muka dengan peserta), mengajar secara *synchronous* jika pelatihannya secara *e-learning*, dan mengajar pelatihan yang sifatnya insidental (permintaan khusus dari unit eselon I serta kerja sama pelatihan dengan kementerian/lembaga/pemerintah daerah).

Dengan persentase kegiatan mengajar yang kurang dari sepertiga dari seluruh kegiatan widyaiswarara, maka ke depan widyaiswara perlu mempunyai kreativitas untuk melakukan kegiatan selain mengajar. Hal ini perlu dilakukan agar dapat mengoptimalkan waktunya untuk melakukan kegiatan sesuai tugas fungsi widyaiswara. Kegiatan mengajar pada tahun-tahun mendatang mengalami penurunan karena kegiatan pembelajaran banyak dilakukan secara *e-learning*. Hal ini tentunya akan mengurangi kesempatan widyaiswara untuk melakukan kegiatan mengajar secara tatap muka.

Pembahasan

Penghitungan Analisis Beban Kerja

Setelah dilakukan terkumpul data beban kerja seluruh kegiatan yang dilakukan oleh widyaiswara dalam satu tahun, maka langkah selanjutnya dilakukan analisis beban kerja. Hasil dari analisis beban kerja adalah data kebutuhan jumlah pegawai/widyaiswara, efisiensi jabatan dan efektivitas jabatan. Dari pengolahan data yang telah dilakukan penulis menghasilkan pengukuran analisis beban kerja atas kegiatan yang dilakukan widyaiswara BPPK tahun 2019. Berikut hasil pengukuran ABK yang menghasilkan kebutuhan pegawai dan efisiensi jabatan sebagaimana pada tabel 6.

**Tabel 6. Hasil Pengukuran Analisis Beban Kerja
Widyaiswara BPPK TAHUN 2019**

NO.	UNIT KERJA	JUML WI	BEBAN KERJA	Kebutuhan Pegawai	+/-	Efisiensi Jabatan
1	Pusdiklat PSDM	12	14.167,38	9,70	2,30	0,81
2	Pusdiklat Pajak	25	28.708,86	19,66	5,34	0,79
3	Pusdiklat BC	14	14.965,97	10,25	3,75	0,73
4	Pusdiklat AP	27	17.460,59	11,96	15,04	0,44
5	Pusdiklat KNPK	12	15.248,67	10,44	1,56	0,87
6	Pusdiklat KU	11	12.442,49	8,52	2,48	0,77
7	BD Kepemimpinan	7	14.785,64	10,12	-3,12	1,45
8	BDK Cimahi	6	3.019,85	2,07	3,93	0,34
9	BDK Malang	6	3.319,22	2,27	3,73	0,38
10	BDK Yogyakarta	7	6.166,11	4,22	2,78	0,60
11	BDK Denpasar	2	1.228,33	0,84	1,16	0,42
12	BDK Manado	2	999,24	0,68	1,32	0,34
13	BDK Balikpapan	2	3.640,79	2,49	- 0,49	1,25
14	BDK Medan	3	2.150,12	1,47	1,53	0,49
15	BDK Palembang	1	1.037,87	0,71	0,29	0,71
16	BDK Pekanbaru	1	478,62	0,33	0,67	0,33
17	BDK Pontianak	2	2.553,49	1,75	0,25	0,87
18	BDK Makassar	2	1.258,25	0,86	1,14	0,43
	Jumlah	142	143.631	98,34	43,66	0,69

Hasil pengukuran beban kerja widyaiswara berdasarkan data yang diterima penulis menunjukkan total jumlah beban kerja yang dihasilkan adalah sebesar 143.631 jam dalam setahun. Apabila dilakukan Jumlah kebutuhan pegawai (widyaiswara) 98 orang, sedangkan jumlah pegawai (widyaiswara) yang ada tahun 2019 adalah sebanyak 142 orang. Sehingga berdasarkan perhitungan BPPK secara keseluruhan kelebihan pegawai (widyaiswara) sebanyak 44 orang.

Hasil perhitungan efisiensi jabatan widyaiswara secara keseluruhan adalah 0,69. Jika efisiensi jabatan dalam hasil perhitungan analisis beban kerja selama tiga tahun berturut-turut kurang dari 0,75 atau lebih dari 1,25 maka komposisi

pemangku jabatan perlu dilakukan evaluasi (Peraturan Menteri Keuangan Nomor 175/PMK.01/2016 tentang Pedoman Analisis Beban Kerja di Lingkungan Kementerian Keuangan). Jika diperlukan dapat dimintakan arahan pimpinan lebih lanjut.

Jika dilihat hasil perhitungan analisis beban kerja widyaiswara secara umum tiap unit kerja BPPK mengalami kelebihan widyaiswara, kecuali Balai Diklat Kepemimpinan kekurangan widyaiswara 3 orang dengan nilai efisiensi jabatan 1,45 dan Balai Diklat Keuagn Balikpapan kekurangan widyaiswara 0,45 dengan nilai efisiensi jabatan 1,25. Efisiensi jabatan pada unit kerja Balai Diklat Kepemimpinan jika terjadi selama tiga tahun berturut-turut perlu dilakaukan evaluasi pada pemangku jabatannya. Sedangkan efisiensi jabatan pada unit kerja BDK Balikpapan dinilai masih wajar karena tepat di batas atas yaitu 1,25.

Unit kerja dengan efisiensi jabatan diatas 0,75 Pusdiklat PSDM, Pusdiklat Pajak, Pusdiklat KNPK, Pusdiklat Keuangan Umum. Pusdiklat AP dengan efisiensi jabatan 0,44 perlu dilihat lagi jenis kegiatan widyaiswara apakah sudah dilaporkan semua. Secara umum balai diklat keuangan nilai efisiensi kerja kurang dari 0,75. Hal ini perlu menjadi perhatian bagi pimpinan pada unit kerjanya. Apakah kegiatan yang dilakukan di BDK (pelatihan yang dilaksanakan di BDK sudah sesuai dengan kompetensi widyaiswara). Jika belum maka maka perlu dilakukan sit in.

Adapun unit kerja BPPK yang sesuai hasil perhitungan analisis beban kerja menghasilkan kebutuhan widyaiswara kurang dari satu orang adalah BDK Denpasar, BDK Palembang, BDK Pekanbaru, BDK Manado dan BDK Makassar. Hal ini perlu dilihat kembali apakah tugas-tugas yang dilakukan widyaiswara pada unit kerja tersebut sudah dilaporkan secara keseluruhan. Apabila kegiatan widyaiswara sudah dilaporkan secara keseluruhan dan hasil perhitungan analisis beban kerja efisiensi jabatan belum menunjukkan hasil yang baik maka dapat dilakukan dua cara yaitu:

1. Pimpinan pada satuan kerja harus memberikan penugasan lain kepada widyaiswara untuk memperoleh beban kerja yang optimal.
2. Widyaiswara yang bersangkutan harus kreatif untuk melakukan kegiatan sesuai tugas fungsi widyaiswara.

Setelah mengetahui hasil analisis beban kerja widyaiswara pada BPPK, berikut dijelaskan mengenai jumlah kegiatan selain mengajar yang dilakukan oleh widyaiswara pada tiap-tiap unit kerja. Data jumlah kegiatan widyaiswara yang diterima oleh penulis sebanyak 25 kegiatan. Tabel 7 disampaikan persentase jumlah kegiatan widyaiswara pada unit kerja BPPk dengan Jumlah Kegiatan Widyaiswara secara keseluruhan.

Tabel 7. Persentase Jumlah Kegiatan Widyaiswara pada Unit Kerja BPPK Dengan Jumlah Kegiatan Widyaiswara secara Keseluruhan

NO.	UNIT KERJA	Jumlah kegiatan Unit	Persentase terhadap total kegiatan	Efisiensi Jabatan
1	Pusdiklat PSDM	5	19,23%	0,81
2	Pusdiklat Pajak	6	23,08%	0,79
3	Pusdiklat BC	6	23,08%	0,73
4	Pusdiklat AP	4	15,38%	0,44
5	Pusdiklat KNPK	9	34,62%	0,87
6	Pusdiklat KU	9	34,62%	0,77
7	BD Kepemimpinan	12	46,15%	1,45
8	BDK Cimahi	3	11,54%	0,34
9	BDK Malang	3	11,54%	0,38
10	BDK Yogyakarta	3	11,54%	0,60
11	BDK Denpasar	5	19,23%	0,42
12	BDK Manado	5	19,23%	0,34
13	BDK Balikpapan	10	38,46%	1,25
14	BDK Medan	4	15,38%	0,49
15	BDK Palembang	3	11,54%	0,71
16	BDK Pekanbaru	2	7,69%	0,33
17	BDK Pontianak	9	34,62%	0,87
18	BDK Makassar	9	34,62%	0,43
	Rata-rata		22,86%	0,69

Tabel 7 menunjukkan bahwa unit kerja yang widyaiswaranya melaksanakan jenis kegiatan paling banyak adalah Balai Diklat Kepemimpinan yaitu sebanyak 46,15% dari jumlah keseluruhan kegiatan yang dilaksanakan oleh widyaiswara BPPK. Balai Diklat Kepemimpinan juga memiliki tingkat efisiensi paling tinggi yaitu 1,45. Unit kerja yang melaksanakan jenis kegiatan sebanyak 38,46% dari keseluruhan jumlah kegiatan widyaiswara adalah Balai Diklat Keuangan Balikpapan, lalu Pusdiklat KNPK dan Pusdiklat Keuangan Umum. Namun dari ketiga unit kerja memiliki nilai efisiensi yang berbeda-beda. Nilai efisiensi ketiga unit kerja tersebut BDK Balikpapan 1,25, Pusdiklat KNPK 0,87, dan Pusdiklat Keuangan Umum 0,77.

Untuk unit kerja yang widyaiswaranya melaksanakan jenis kegiatan paling sedikit adalah BDK Pekanbaru yaitu sebanyak 7,69% dari jumlah kegiatan secara keseluruhan yang dilaksanakan oleh widyaiswara BPPK. Nilai efisiensi BDK Pekanbaru juga paling rendah yaitu 0,33. Unit kerja yang widyaiswaranya melaksanakan jumlah kegiatan pada posisi di tengah-tengah adalah Pusdiklat PSDM, BDK Denpasar, dan BDK Manado yaitu sebanyak 19,23%.

Memperhatikan hal tersebut di atas maka untuk dapat disimpulkan bahwa semakin banyak jumlah kegiatan yang dilakukan widyaiswara pada suatu unit kerja maka nilai efisiensi jabatannya semakin baik. Dengan demikian jika jam unit kerja tempat widyaiswara bertugas perlu mengidentifikasi lagi kegiatan yang dilakukan

oleh widyaiswara, sehingga dapat diukur secara akurat apakah kinerja widyaiswara sudah optimal atau belum. Apabila data beban yang disampaikan memang sudah menunjukkan kondisi sebenarnya, sedangkan hasil analisis beban kerjanya belum menunjukkan efisiensi yang baik, maka unit kerja dapat memberikan penugasan yang lebih banyak kepada widyaiswara atau dapat memindahkan ke unit kerja yang memiliki kegiatan sesuai kompetensi widyaiswara yang bersangkutan. Selain itu widyaiswara yang merasa dalam pelaksanaan tugasnya belum optimal harus mempunyai kreativitas untuk melakukan kegiatan sesuai dengan tugasnya dengan inisiatif meminta penugasan kepada pimpinan di unit kerjanya.

Peranan ABK dalam Penataan Pegawai (Widyaiswara)

Mengacu pada Peraturan Menteri Keuangan Nomor 175/PMK.01/2016 tentang Pedoman Analisis Beban Kerja (*Workload Analysis*) di Lingkungan Kementerian Keuangan yang disebutkan bahwa hasil ABK dapat bermanfaat sebagai:

1. bahan penataan/penyempurnaan struktur organisasi;
2. bahan penyempurnaan sistem dan prosedur kerja;
3. sarana peningkatan kinerja kelembagaan;
4. bahan penyusunan standar beban kerja jabatan/unit, penyusunan Daftar Susunan Pegawai (DSP) atau bahan penetapan eselonisasi jabatan struktural;
5. bahan pendukung dalam rencana kebutuhan pegawai, program mutasi, dan penyempurnaan pengembangan diklat;
6. bahan pendukung penilaian kesehatan organisasi; dan
7. bahan pendukung. dalam rangka menjaga keseimbangan antara Beban Kerja dan jumlah Sumber Daya Manusia (SDM) .

Untuk mengetahui kemanfaatan ABK yang telah disusun dalam penataan pegawai (widyaiswara) penulis telah melakukan wawancara dengan pegawai pada Bagian Kepegawaian BPPK yaitu Kepala Subbagian Administrasi Jabatan Fungsional, Kepala Subbagian Pengembangan Pegawai, dan Kepala Subbagian Umum Pegawai. Alasan penulis melakukan wawancara dengan pejabat pada Bagian Kepegawaian BPPK adalah sesuai dengan tugasnya yaitu menyelenggarakan urusan kepegawaian.

Dari hasil wawancara diperoleh jawaban bahwa penataan/pengaturan pegawai (widyaiswara) berupa pemenuhan kebutuhan widyaiswara dapat dilihat dari formasi yang ada. Pemenuhan kebutuhan widyaiswara dapat dilakukan dengan cara *impassing* dari Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT), alih jabatan dan seleksi. Kebutuhan formasi widyaiswara dituangkan dalam renstra BPPK dalam waktu lima tahunan. Renstra Tahun 2017-2021 yang kompisinya dibagi per tahun dan tiap jenjang ada formasi tertentu. Untuk penataan pegawai yang terkait dengan pengembangan widyaiswara didasarkan pada pengisian Analisis Kebutuhan Pelatihan oleh widyaiswara dan dikaitkan dengan Rumpun Mata Diklat (RMD) tiap-tiap widyaiswara. Kemudian untuk pengembangan widyaiswara yang terkait dengan penjurusan bagian kepegawaian BPPK melakukan identifikasi sendiri dengan melihat data pangkat dan capaian angka kredit tiap-tiap widyaiswara.

Dalam hal pemanfaatan ABK untuk menyusun kebutuhan pegawai dan program mutasi pegawai (widyaiswara), bagian kepegawaian menyampaikan bahwa ABK digunakan sebagai salah satu instrumen untuk menyusun kebutuhan

pegawai dan program mutasi pegawai (widyaiswara), Bagian Kepegawaian memperoleh data beban kerja widyaiswara berasal dari aplikasi semantik yang menunjukkan kegiatan riil berupa pelaksanaan pendidikan, pengajaran dan pelatihan (dikjartih). Selain ABK, instrumen lain untuk menyusun kebutuhan pegawai dan program mutasi widyaiswara adalah hasil konfirmasi bagian kepegawaian kepada masing-masing unit kerja di BPPK.

Sesuai dengan tugasnya subbagian yang melakukan penataan/pengaturan widyaiswara adalah Subbagian Administrasi Jabatan Fungsional. Hasil penyusunan data terkait penataan widyaiswara akan diserahkan kepada subbagian pengembangan pegawai dan subbagian umum kepegawaian. Untuk kebutuhan pengembangan widyaiswara setelah datanya tersedia dengan benar usulan pengembangan widyaiswara disampaikan kepada kepala subbagian pengembangan pegawai. Sedangkan data beban kerja untuk pemenuhan kebutuhan widyaiswara disampaikan kepada kepala subbagian administrasi kepegawaian.

Dari hasil pembahasan atas analisis beban kerja terhadap kinerja widyaiswara penulis dapat menyimpulkan bahwa ABK dapat digunakan untuk menilai efisiensi suatu jabatan dan dapat digunakan untuk melihat kemampuan widyaiswara untuk melaksanakan kegiatan. Namun yang perlu diperhatikan adalah yang menjadi kunci dalam penghitungan analisis beban kerja terdapat pada tahap pengumpulan data. Untuk memperoleh hasil analisis beban kerja yang valid dibutuhkan data yang lengkap, seluruh kegiatan yang dilakukan oleh widyaiswara baik jenis dan volume kegiatan maupun standar waktu yang dibutuhkan perlu dicatat dengan detil. Apabila data yang diperoleh pada penelitian dirasa belum lengkap maka Bagian Kepegawaian dapat menghimbau kepada masing-masing unit kerja untuk dapat mengidentifikasi kegiatan widyaiswara secara cermat.

Apabila hasil ABK belum mencapai efisiensi yang diharapkan maka dapat dilihat kembali antara beban kerja dan jumlah pegawai yang melaksanakan pekerjaan. Pimpinan pada unit kerja dapat memberi penugasan tambahan yang sesuai dengan tugas fungsi widyaiswara agar hasil analisis beban kerjanya lebih optimal. Apabila terdapat tugas-tugas yang seharusnya dilakukan oleh widyaiswara namun pada kenyataannya dilaksanakan oleh pejabat lain, maka perlu dilakukan evaluasi. Jika widyaiswara tidak dapat melaksanakan kegiatan tersebut, maka perlu dikembangkan kompetensinya. Pimpinan pada unit kerja perlu mengidentifikasi kegiatan widyaiswara yang dilaksanakan oleh selain pejabat widyaiswara kemudian mencari solusinya.

Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

1. Secara keseluruhan hasil penghitungan analisis beban kerja widyaiswara pada BPPK sesuai data yang diterima penulis menunjukkan bahwa kebutuhan widyaiswara pada BPPK adalah 98 orang, sedangkan jumlah widyaiswara adalah 142 orang sehingga kelebihan widyaiswara 44 orang.
2. Nilai efisiensi jabatan dari perhitungan analisis beban kerja widyaiswara diperoleh nilai sebesar 0,69 hal ini dapat diartikan bahwa kinerja widyaiswara perlu ditingkatkan.
3. Dari hasil penghitungan analisis beban kerja widyaiswara terdapat dua unit kerja yang kekurangan pegawai yaitu Balai Diklat Kepemimpinan dan BDK

Balikpapan. Sedangkan unit kerja yang kebutuhan pegawainya kurang dari satu orang adalah BDK Denpasar, BDK Palembang, BDK Pekanbaru, BDK Manado dan BDK Makassar.

4. Jika data kegiatan-kegiatan yang dilakukan dapat dikumpulkan secara keseluruhan maka hasil analisis beban dapat dijadikan bahan penataan pegawai (widyaiswara) di BPPK dan unit kerjanya. Apabila data yang dikumpulkan belum lengkap maka hasil analisis beban kerja belum akurat.
5. Hasil analisis beban kerja dimanfaatkan oleh Bagian Kepegawaian BPPK sebagai salah satu instrumen penataan pegawai (widyaiswara) BPPK.

Saran

Widyaiswara perlu mengidentifikasi kegiatan yang telah dilakukan dan melakukan evaluasi terkait kegiatan yang telah dilaksanakan. Widyaiswara perlu memperhatikan pemanfaatan waktu efektif untuk pelaksanaan kegiatan yang sesuai dengan tugas fungsi widyaiswara. Bagian Kepegawaian BPPK perlu melakukan analisis beban kerja widyaiswara dengan benar agar dapat digunakan untuk mendukung penataan pegawai yang lebih baik. Jika hasil pengumpulan data kegiatan kurang lengkap, maka bagian kepegawaian BPPK dapat menghimbau unit kerja untuk menghitung kegiatan widyaiswara secara menyeluruh. Jika data kegiatan widyaiswara sudah dikumpulkan secara menyeluruh dan hasil efisiensi jabatan kurang dari 0,75, pimpinan unit kerja dapat memberikan tugas tambahan kepada widyaiswara agar beban kerjanya optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Asri, R. M., & Pratiwi, S. G. (2012). Analisis Beban Kerja untuk Menentukan Jumlah Optimal Karyawan dan Pemetaan Kompetensi Karyawan Berdasar Pada Job Description (Studi Kasus: Jurusan Teknik Industri, ITS, Surabaya). *Jurnal Teknik ITS*, 1, A-526 - A-529. Retrieved MEI 2020
- Hamukti, W., Andrawina, L., & Suwarsono, W. L. (2017). Analisis Beban Kerja Dosen Bidang Pendidikan dan Penunjang Menggunakan Metode Knowledge Conversion 5C-4C. *Jurnal Integrasi Sistem Industri*, 4.
- HRM. (2016, January 22). *Informasi Pekerjaan*. Retrieved from https://www.proweb.co.id/articles/hrm/informasi_pekerjaan.html
- Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 130/KMK.01/2013 tentang Penataan Pegawai di Lingkungan Kementerian Keuangan
- Masdar, S. d. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi untuk Pelayanan Publik*. Surabaya: Airlangga University Press.
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 175/PMK.01/2016 tentang Pedoman Analisis Beban Kerja (Workload Analysis) di Lingkungan Kementerian Keuangan
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 22 Tahun 2014 tentang Jabatan Fungsional dan Angka Kreditnya
- Sarwono, Jonathan, 2006, *Penulisan Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu

- Yusuf, Muri, 2013. *Metode Penulisan Kuantitatif, Kualitatif dan Penulisan Gabungan*. Jakarta. Prenadamedia Group
- Salama, A., Wijaja, A. F., & Hermawan. (2015). Perencanaan Kebutuhan Tenaga Kependidikan Berdasarkan Analisis Beban Kerja di Lingkungan Perguruan Tinggi (Studi pada Program Pascasarjana Universitas Brawijaya). *Wacana*, 18, 259-265. Retrieved Mei 2020
- Santoso, Y., & Rasman , R. (2015). *A Simple Practical Guide to Develop Organization Design and Job Analysis*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo KOMPAS GRAMEDIA.

PENGARUH *SERVICE QUALITY* DAN *QUALITY FUNCTIONAL DEPLOYMENT* UNTUK MENINGKATKAN KUALITAS PELATIHAN *COMMUNICATION SKILL* DI PUSDIKLAT PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KEMENTERIAN KEUANGAN

Disusun Oleh:

Suradi (Widyaiswara Madya)

Tri Ratna Taufiqurrahman (Widyaiswara Madya)



**BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEUANGAN
JAKARTA
2020**

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Service Quality* dan *Quality Functional Deployment* untuk Meningkatkan Kualitas Pelatihan *Communication Skill* Di Pusdiklat Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Keuangan.

Obyek dalam penelitian ini adalah Kementerian Keuangan, sedangkan subyeknya adalah peserta Pelatihan *Communication Skill* Di Pusdiklat Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Keuangan.

Data primer pada penelitian ini diperoleh melalui penyebaran kuesioner yang dilakukan kepada peserta Diklat "*Communication Skill*" Tahun Anggaran 2019. Skala pengukuran menggunakan skala *likert* (skala 1 – 5). Waktu penelitian dilakukan selama 4 bulan dimulai dari tanggal 15 Juni 2020 sampai 15 September 2020. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 63 responden.

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, maka disimpulkan bahwa terdapat enam belas atribut dimensi kualitas pelayanan berdasarkan analisis IPA yang digunakan sebagai *voice of customer* pada *house of quality*, yaitu: Kebersihan toilet, Ruang pelatihan tidak bising, Pencahayaan dan sirkulasi udara baik, Kerapian aset dan tata ruang, Penempatan *handbook* materi di rak yang tersedia sesuai label, Jumlah *material exercise* sesuai dengan kebutuhan, Jumlah trainer sesuai dengan jumlah *trainee*, Tersedianya *display* tiap *exercise*, Jumlah handout materi yang tersedia memadai, Keandalan fasilitas ruang kelas materi (LCD, lampu, papan tulis, AC, kursi dan meja belajar, Tersedianya *update* materi *training* yang sesuai program *training*, Tersedianya program *training* yang sesuai kebutuhan, Kelengkapan fasilitas pelatihan (baik di ruang kelas materi maupun di ruang pelatihan, Perasaan aman dan nyaman selama pelatihan, Terjadinya hubungan yang akrab antara trainer dan trainee dan Adanya perhatian dari penyelenggara pelatihan terhadap peserta pelatihan yang telah lulus.

Kata Kunci: *Service Quality, Quality Functional Deployment, Communication Skill.*

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sebagai makhluk sosial, manusia senantiasa ingin berhubungan dengan manusia lainnya. Ia ingin mengetahui lingkungan sekitarnya, bahkan ingin mengetahui apa yang terjadi dalam dirinya. Rasa ingin tahu ini memaksa manusia perlu berkomunikasi.

Banyak pakar menilai bahwa komunikasi adalah suatu kebutuhan yang sangat fundamental bagi seseorang dalam hidup bermasyarakat. Terdapat beragam cara untuk meningkatkan kemampuan atau keterampilan komunikasi menjadi semakin baik, salah satunya dengan cara mengikuti pelatihan komunikasi.

Pusdiklat Pengembangan Sumber Daya Manusia (PPSDM) yang merupakan bagian dari Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Kementerian Keuangan Republik Indonesia dalam upaya peningkatan keterampilan komunikasi ini, menyelenggarakan pelatihan yang diberi nama Pelatihan *Communication Skill* atau disingkat *Comskill*.

Pelatihan *Comskil* ini merupakan pelatihan yang menurut data Rekapitulasi Analisis Kebutuhan Pembelajaran PPSDM untuk tahun 2020, menempati Ranking 5 (lima) besar dalam jumlah peminatnya yaitu 544 peserta, namun ternyata dengan peminat yang cukup banyak tersebut, Pelatihan *Comskill* ini kalau kita lihat dari data evaluasi penyelenggaraan bulan Oktober 2019 rata-rata 4,67% dari target, padahal kemampuan maksimal untuk meng-*cover* kebutuhan *service* tersebut sekitar 52%.

Kondisi tersebut tentunya kita harus melakukan analisis yang kritis, mengapa terjadi *gap* antara minat peserta dengan hasil evaluasi penyelenggaraannya. Pihak Pusdiklat khususnya harus dapat mengetahui dan memberikan prioritas perhatian kepada kebutuhan dari para peserta pelatihan *comskill*.

Untuk memecahkan permasalahan tersebut, maka dibutuhkan suatu alat manajemen mutu yang mampu memberikan panduan dalam membuat pemetaan antara harapan pengguna jasa diklat dan perbaikan internal lembaga penyelenggara diklat. Model *Quality Function Deployment* (QFD) adalah salah satu alat pemetaan yang sering digunakan untuk menganalisis harapan pengguna jasa diklat. Harapan pengguna jasa diklat dalam model QFD dipetakan langsung dengan proses perbaikan yang bersifat teknis menggunakan matriks rumah mutu.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan gambaran mengenai berbagai macam keadaan pada latar belakang masalah di atas, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut :

1. Apakah atribut-atribut yang menjadi kebutuhan peserta pelatihan dalam pelayanan pelatihan *comskill* di PPSDM?
2. Berdasarkan hubungan antara tingkat kepuasan konsumen dan tingkat pemenuhan dari PPSDM terhadap kebutuhan peserta pelatihan *comskill* dan bagaimana klasifikasi atribut-atribut pelayanan penyelenggaraan pelatihan dari peserta pelatihan *comskill* di PPSDM?
3. Berdasarkan performa kualitas dan klasifikasi atribut-atribut pelayanan secara bersama-sama, atribut pelayanan apa saja yang perlu dipertahankan kualitasnya, atribut-atribut pelayanan apa saja yang perlu diperbaiki dan ditingkatkan performanya, serta sampai sejauh mana langkah tersebut dilakukan dengan pemenuhan kepuasan peserta pelatihan *comskill*, disamping itu juga atribut pelayanan apa yang perlu dikembangkan lebih lanjut sebagai sesuatu layanan yang potensial dan diinginkan oleh peserta pelatihan?
4. Berdasarkan pertimbangan prioritas yang ada maka harus dikembangkan dan dicari langkah-langkah apa berdasarkan kajian-kajian tersebut diatas yang perlu dilakukan oleh pihak PPSDM sebagai upaya dalam peningkatan kualitas atribut-atribut layanan?

D. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui apa yang menjadi atribut-atribut pelayanan pada pelatihan *Comskill*, serta bagaimana performa kualitas atribut-atribut pelayanan pelatihan tersebut.
2. Mengetahui klasifikasi atribut-atribut pelayanan pelatihan *comskill* berdasarkan pada hubungan antara tingkat kepuasan pelanggan dan tingkat pemenuhan dari

- pelatihan tersebut terhadap kebutuhan pelanggan.
3. Mengetahui atribut-atribut pelayanan pelatihan *comskill* yang perlu dipertahankan, atribut-atribut pelayanan yang perlu diperbaiki dan ditingkatkan. Selain itu juga untuk mengetahui atribut pelayanan apa saja yang dapat dikembangkan sebagai sebuah nilai tambah baru.
 4. Mengetahui langkah-langkah prioritas berdasarkan prosedur kualitas yang perlu dilakukan, sebagai upaya peningkatan kualitas layanan.

E. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui apa yang menjadi kebutuhan atau keinginan pengguna pelayanan layanan Pusdiklat Pengembangan SDM dalam bentuk atribut-atribut pelayanan.
2. Melakukan evaluasi terhadap kualitas pelayanan yang sekarang atau yang sudah ada, sehingga pihak Pusdiklat Pengembangan SDM bisa merancang pelayanan kualitasnya.
3. Mengetahui prosedur kualitas yang seharusnya dilakukan dan dikembangkan dalam operasional Pusdiklat Pengembangan SDM.
4. Mengetahui hal apa yang seharusnya menjadi prioritas dalam usaha peningkatan pelayanan terhadap pelanggan

II. LANDASAN TEORI

A. Tinjauan Pustaka

1. Pelayanan

Pelayanan atau *service* merupakan pemberian suatu kinerja atau tindakan yang tak kasat mata dari satu pihak ke pihak lain. Pada umumnya pelayanan diproduksi dan dikonsumsi secara bersamaan, dimana interaksi antara pemberi pelayanan dan penerima pelayanan memengaruhi hasil pelayanan tersebut (Rangkuti Freddy, 2006).

Ada empat karakteristik pokok pada pelayanan yang membedakannya dengan barang. Keempat karakteristik tersebut meliputi:

- 1) Tidak Berwujud (*Intangibility*)
- 2) Tidak Terpisahkan (*Inseparability*)
- 3) Bervariasi (*Variability*)
- 4) Mudah Lenyap (*Perishability*)

2. Service Quality (SERVQUAL)

Instrumen *Servqual* bermanfaat dalam melakukan analisa *gap*. Karena biasanya layanan/jasa bersifat *intangibile*, kesenjangan komunikasi dan pemahaman antara karyawan dan pelanggan berdampak serius terhadap persepsi atas kualitas layanan. *Gap-gap* yang biasanya terjadi dan berpengaruh terhadap kualitas layanan meliputi:

- 1) Kesenjangan 1 (*Gap-1*) merupakan kesenjangan antara harapan pelanggan dan persepsi manajemen perusahaan.
- 2) Kesenjangan 2 (*Gap-2*) adalah kesenjangan antara persepsi manajemen perusahaan dengan spesifikasi mutu pelayanan.
- 3) Kesenjangan 3 (*Gap-3*) adalah kesenjangan antara spesifikasi mutu pelayanan dan pemberian pelayanan kepada pelanggan.

- 4) Kesenjangan 4 (*Gap-4*) adalah kesenjangan pemberian pelayanan kepada pelanggan dan komunikasi eksternal.
- 5) Kesenjangan 5 (*Gap-5*), kesenjangan antara harapan pelanggan dan kenyataan pelayanan yang diterima.

3. Quality Functional Deployment (QFD)

Quality Function Deployment (QFD) adalah metode perencanaan dan pengembangan pelayanan secara terstruktur yang memungkinkan tim pengembang mendefinisikan secara jelas kebutuhan dan harapan tersebut dan mengevaluasi kemampuan pelayanan secara sistematis untuk memenuhi kebutuhan dan harapan tersebut. (Ariani, 2003: 184).

Fokus utama dari QFD adalah melibatkan pelanggan pada proses pengembangan produk, baik itu produk manufaktur maupun pelayanan secara sedini mungkin. Filosofi yang mendasarinya adalah bahwa pelanggan tidak akan puas dengan suatu produk, meskipun produk tersebut telah dihasilkan dengan sempurna apabila mereka tidak menginginkan dan membutuhkannya.

Manfaat yang dapat diperoleh dari QFD antara lain adalah fokus pada pelanggan, efisiensi waktu, orientasi pada kerjasama tim dan orientasi pada dokumentasi (Nasution, Arman Hakim 2006).

4. QFD di Bidang Pelayanan (*Service*)

Quality Function Deployment (QFD) adalah juga merupakan sebuah metode dalam mendukung pengembangan dan perancangan *service*, dimana QFD menyediakan sebuah cara yang terstruktur dalam menyediakan layanan untuk menjamin kualitas dan kepuasan pelanggan.

Salah satu pendekatan yang unik dalam metode QFD adalah kemampuan untuk mengintegrasikan kebutuhan pelanggan (*customer demands*) kedalam sebuah aspek teknis dari sebuah layanan. Hal ini akan sangat membantu *cross functional team* untuk membuat solusi antara kebutuhan konsumen (*customer needs*) dan *technical requirement* yang nantinya akan digunakan dalam mengembangkan sebuah layanan yang berkualitas.

B. Rumah Kualitas (*House of Quality*)

Penerapan metode QFD dalam proses perancangan produk diawali dengan pembentukan matriks perencanaan produk atau sering disebut sebagai *House of Quality*. Gambar 1 menunjukkan bentuk umum matriks perencanaan produk atau rumah kualitas. Dalam gambar di bawah ini digunakan simbol A hingga F yang menunjukkan urutan pengisian bagian-bagian dari matriks perencanaan produk tersebut.

Bagian A :

Ruangan pertama HOQ adalah kebutuhan atau keinginan pelanggan (*Customer Needs and Benefit*). Fase ini menggunakan proses diagram afinitas dan kemudian disusun secara hierarkis dengan tingkat kebutuhan yang paling rendah hingga ke kebutuhan yang paling tinggi.

Bagian B :

Planning Matrix merupakan bagian ke dua dari HOQ dan disebut sebagai tempat penentuan sasaran atau tujuan produk, didasarkan kepada interpretasi tim terhadap data riset pasar.

Bagian C :

Bagian ketiga dari HOQ adalah *Technical Responses*, merupakan gambaran pelayanan yang akan dikembangkan. Biasanya gambaran tersebut diturunkan dari *Customer Needs* pada bagian pertama HOQ, terdapat beberapa informasi yang didapat di *Technical Responses*, alternatif yang paling umum adalah :

1. *Top-level solution-independent measurement or matrixs*
2. *Product or service requirements* (kebutuhan pelayanan)
3. *Product or service features or capabilities* (kemampuan atau fungsi pelayanan)

Bagian D :

Bagian keempat HOQ adalah *Relationship*, merupakan bagian terbesar dari matriks dan menjadi bagian terbesar dari pekerjaan. Pada fase ini menggunakan Metode Matriks Prioritas (*The Prioritas Matrix*), untuk setiap sel dalam *Relationship*, tim memberikan nilai yang menunjukkan keberadaannya terhadap SQC (kolom atas) dihubungkan dengan *customer needs* (di baris sebelah kiri). Nilai ini menunjang kepuasan pelanggan.

Bagian E :

Bagian kelima dari HOQ adalah *Technical Correlations*, matriks yang bentuknya menyerupai atap (*roof*). Matriks ini digunakan untuk membantu tim QFD dalam menentukan desain yang mengalami bottleneck dan menentukan kunci komunikasi di antara para *desainer*.

Bagian F :

Bagian ini terdiri dari tiga jenis data yaitu :

1. *Technical Response Priorities*, urutan tingkat kepentingan persyaratan teknis.
2. *Competitive Technical Benchmarks*, informasi hasil perbandingan kinerja persyaratan teknis produk yang dihasilkan perusahaan terhadap kinerja produk pesaing.
3. *Target Technical*, target kinerja persyaratan teknis untuk pelayanan baru yang akan dikembangkan.

Pengembangan Matriks *House of Quality*

Analisis QFD membolehkan lebih dari satu matriks HOQ dengan tujuan agar output dari QFD lebih teknis dan spesifik. Pada penelitian ini menggunakan tiga matriks HOQ untuk menghasilkan hasil analisis yang optimal.

Langkah-langkah dalam membuat *House of Quality* level 1 Matriks HOQ *Customer Requirements to Technical Requirement* adalah sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi suara pelanggan

Suara pelanggan (*voice of customer*) merupakan masukan utama bagi proses pembuatan HOQ. Tahapan-tahapan penyusunan matriks tersebut sebagai berikut :

- Menentukan daftar atribut keinginan pelanggan (*customer requirements*).
- Mengidentifikasi tingkat kepentingan (*level of importance*).
- Mengevaluasi pelayanan (*customer competitive evaluation*) yang ditawarkan perusahaan untuk setiap atribut keinginan pelanggan, yang dinyatakan dalam tingkat kepentingan pelanggan (*customer rating*).

2. Membuat matriks kebutuhan teknis

Dalam menyelesaikan tabel informasi teknis (*technical tabel*) ini, tim perancang dapat mengikuti langkah-langkah sebagai berikut :

- Identifikasi respon teknis yang diperlukan untuk memenuhi keinginan

pelanggan. Respon teknis adalah “HOWs” dengan mana perusahaan akan menanggapi “WHATs” – atribut keinginan pelanggan.

- Menentukan hubungan (*relationship*) antara respon teknis (*technical response*) dengan keinginan pelanggan (*customer requirement*).
- Menghitung nilai bobot respon teknis. Penilaian respon teknis dihitung berdasarkan tingkat keterhubungan antar respon teknis terhadap keinginan pelanggan dan tingkat kepentingan.
- Penentuan arah pengembangan. Arah pengembangan (*direction of improvement - DOI*) merupakan arah perubahan yang harus dilakukan perusahaan terhadap respon teknis untuk dapat meningkatkan kepuasan pelanggan.
- Penentuan korelasi teknis. Korelasi teknis (*technical correlation*) merupakan hubungan saling keterkaitan antar masing-masing respon teknis.

C. Penerapan QFD di Diklat

Penggunaan analisis model QFD yang sebagian besar masih menggunakan analisis matriks rumah mutu diduga karena proyek yang dibuat oleh beberapa peneliti tersebut merupakan proyek awal dalam menerapkan model QFD. Kemungkinan lain dapat juga karena pertimbangan kepraktisan. Karena seperti diketahui dari pengalaman beberapa peneliti dan praktisi bahwa penerapan metode QFD merupakan pekerjaan yang cukup rumit khususnya dalam membangun matriks rumah mutunya.

Hal ini biasanya dirasakan oleh tim yang baru pertama kali bekerja dengan QFD dan matriks yang dibuatnya pun memiliki ukuran yang lebih rinci dan besar (Kaminski, Ferreira, and Theuer, 2004; Boonyanuwat, Suthummanon, Memongkol, and Chairapat, 2008).

1. Penerapan QFD untuk Evaluasi Penyelenggaraan Diklat

Contoh kasus sederhana QFD untuk kategori manajemen mutu menggunakan pendekatan analisis tiga tahap disajikan pada makalah ini.

Tiga pendekatan analisis yang diusulkan, yaitu: *planning matrix*, *critical matrix*, dan *action plan matrix*.

Penerapan QFD dalam diklat menggunakan tiga tahap proses evaluasi diklat, yaitu (Rohmatulloh, 2013):

- 1) Tahap pertama adalah evaluasi proses.
- 2) Tahap kedua adalah evaluasi layanan.
- 3) Tahap ketiga adalah evaluasi komponen layanan.

III. METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Dalam penelitian ini dapat digunakan pendekatan kuantitatif, pengumpulan dan pengukuran data yang berbentuk angka-angka.

Pada penelitian ini, peneliti mengambil tempat penelitian di Pusdiklat Pengembangan Sumber Daya Manusia, Badan Diklat Keuangan, Kementerian Keuangan. Sedangkan waktu penelitian dilakukan selama 4 bulan yaitu mulai tanggal 15 Juni 2020 sampai 15 September 2020.

Obyek dalam penelitian ini adalah kualitas pelatihan “*communication skill*”

di Pusdiklat Pengembangan Sumber Daya Manusia. Sehingga penelitian hanya berfokus pada kualitas pelatihan “*communication skill*”.

B. Definisi Operasional Variabel

Menurut Parasuraman, Berry, dan Zeithaml dalam Ginting, Halim, (2012), lima hal utama dimensi-dimensi *service quality* tersebut antara lain:

1. Keandalan (*Reliability*), yakni kemampuan perusahaan atau *service provider* untuk memenuhi janjinya kepada pelanggan.
2. Daya tanggap (*responsiveness*), yaitu keinginan provider untuk membantu *customer* dengan penyediaan layanan secara tepat.
3. Jaminan (*assurance*), yaitu pengetahuan dan keramahan dari para karyawan haruslah sebaik kemampuan mereka untuk menanamkan kepercayaan kepada pelanggan.
4. Empati, yang perhatian individu terhadap pelanggan.
5. Bukti langsung (*Tangibles*), yang tampilan atau fasilitas fisik yang dimiliki oleh penyelenggara pelatihan.

C. Jenis dan Sumber Data

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif yang merujuk pada teori yang berkaitan dengan evaluasi pelatihan, fasilitas pelatihan dan kualitas pelatihan. Data primer pada penelitian ini diperoleh melalui penyebaran kuesioner yang dilakukan kepada peserta Diklat “*Communication Skill*” Tahun Anggaran 2019.

Sedangkan data sekunder diperoleh melalui tinjauan teori yang mendukung dengan tema penelitian serta analisis terhadap penelitian terdahulu yang berkaitan dengan kualitas pelatihan.

D. Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah peserta pelatihan “*communication skill*” angkatan 1 sampai dengan 5 yang diselenggarakan oleh Pusdiklat Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk kurun waktu tahun 2019 dan 2020 sejumlah 155 orang.

Dalam penelitian ini digunakan sampel jenuh artinya semua anggota populasi menjadi anggota sampel penelitian. Sehingga jumlah sampelnya sebanyak 155.

E. Instrumen Penelitian/Teknik Pengumpulan Data

Metode Pengumpulan Data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Observasi
2. Wawancara
3. Kuesioner Kuesioner

Skala pengukuran menggunakan skala *likert* (skala 1 – 5).

IV. PEMBAHASAN DAN ANALISIS

A. Analisis Deskriptif

1. Identitas Responden

Berikut ini identitas peserta pelatihan “*Communication Skill*” yang diselenggarakan oleh Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan, Kementerian Keuangan Tahun 2019 dan 2020 dengan jumlah responden sebanyak 63 responden.

- a. Responden berdasarkan jenis kelamin
Berdasarkan hasil penelitian jumlah responden laki-laki sebanyak 43 responden (68,3%) dan responden perempuan sebanyak 20 responden (31,7%).
- b. Responden berdasarkan umur
Berdasarkan hasil penelitian jumlah responden umur 20 – 35 tahun sebanyak 45 responden (71,4%), umur 26 – 51 tahun sebanyak 15 responden (23,8%), dan responden umur > 51 tahun sebanyak 3 responden (4,8%).
- c. Responden berdasarkan pendidikan
Berdasarkan hasil penelitian jumlah responden dengan pendidikan D4/S1 sebanyak 34 responden (54,0%), responden Diploma I-III sebanyak 27 responden (42,9%), responden Profesi/S2 sebanyak 2 responden (3,2%).

B. Uji Validitas dan Reliabilitas

Berdasarkan hasil uji validitas yang dilakukan menunjukkan semua butir pertanyaan dari persepsi dan harapan dari P1 – P40 dalam penelitian dinyatakan valid dengan membandingkan nilai r hitung sebesar 4,90 dengan nilai r tabel sebesar 0,245, maka semua atribut pertanyaan pada tingkat persepsi dan harapan dinyatakan valid, karena semua nilai r hitung lebih besar dari nilai r tabel.

Sedangkan untuk uji reliabilitas menunjukkan bahwa persepsi dan harapan memiliki nilai *Cronbach Alpha* di atas 0,7 yaitu sebesar 0,976. Maka semua instrument dinyatakan reliabel, sehingga instrument atau angket ini termasuk kepada instrument reliabel dan konsisten.

C. Analisis Gap 5

Setelah dilakukan analisis Gap 5 (persepsi-harapan) berdasarkan dimensi *Servqual*, maka langkah selanjutnya yang dilakukan oleh peneliti adalah melakukan interpolasi untuk mengkonversikan tingkat persepsi dan tingkat harapan pelanggan menjadi tingkat kepentingan pelanggan.

E. Analisis *Quality Function Deployment* (QFD)

Setelah melakukan analisis Gap 5 dengan menggunakan *Service Quality* dan analisis IPA, langkah selanjutnya adalah melakukan analisis QFD. Salah satu hal penting dalam QFD adalah *House of Quality* (HoQ). Tahap-tahap dalam pembuatan HOQ adalah:

1. Analisis *Voice of Customer*

Diketahui bahwa terdapat enam belas atribut dimensi kualitas pelayanan berdasarkan analisis IPA yang digunakan sebagai *voice of customer* pada *house of quality*, yaitu atribut dimensi kualitas pelayanan yang berada pada kuadran *concentrate here*.

2. Analisis *Planning Matrix*

Langkah selanjutnya dalam perancangan *House of Quality* adalah matriks perencanaan. Yang terdiri dari:

a. *Importance to Customer*

Nilai kepentingan untuk *Importance to Customer* diperoleh dari tingkat kepentingan hasil interpolasi Gap 5 (persepsi-harapan).

1. *Improvement Ratio*

Contoh perhitungan untuk *improvement ratio* atribut no. 1 sebagai berikut:

$$IR = \frac{ESP}{CSP} = \frac{4.95}{4.40} = 1,13$$

2. *Raw Weight*

Contoh perhitungan atribut no. 1 sebagai berikut:

$$RW = (ItC) \cdot (IR) = 3,28 \cdot 1,13 = 3,69$$

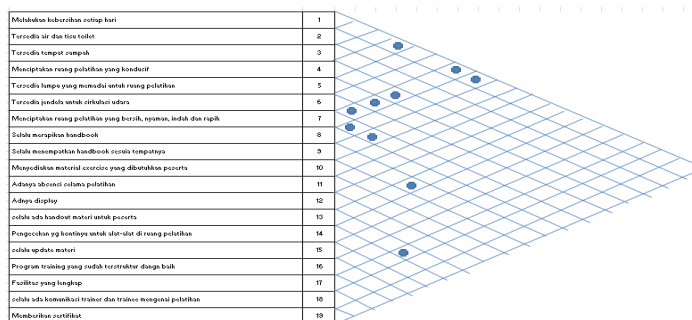
3. *Normalized Raw Weight*

Contoh perhitungan atribut no. 1 sebagai berikut:

$$NRW = \frac{RW}{\sum RW} = \frac{3.69}{58.75} = 0,06$$

Korelasi Teknis

Fungsi dari korelasi teknis (*technical correlation*) adalah untuk mengetahui sejauh mana hubungan antara respon teknis. Apakah hubungan tersebut positif atau negatif. Korelasi antar respon teknis disajikan pada Gambar 4. Berikut adalah penjelasan hubungan antar respon teknis:



Gambar 4. Nilai *Correlation* Antar Respon Teknis

- 1) Hubungan “Melakukan kebersihan setiap hari” dan “menciptakan ruang pelatihan yang kondusif” memiliki hubungan positif.
- 2) Hubungan “Melakukan kebersihan setiap hari” dan “Menciptakan ruang pelatihan yang bersih, nyaman, indah dan rapih” memiliki hubungan positif,

- 3) Hubungan “Melakukan kebersihan setiap hari” dan “Selalu merapikan handbook” memiliki hubungan positif
- 4) Hubungan “Menciptakan ruang pelatihan yang kondusif” dan “Menciptakan ruang pelatihan yang bersih, nyaman, indah dan rapih” memiliki hubungan positif
- 5) Hubungan “Tersedia lampu yang memadai untuk ruang pelatihan” dan “Menciptakan ruang pelatihan yang bersih, nyaman, indah dan rapih” memiliki hubungan positif
- 6) Hubungan “Tersedia jendela untuk sirkulasi udara, nyaman, indah dan rapih” dan “Menciptakan ruang pelatihan yang bersih, nyaman, indah dan rapih” memiliki hubungan positif
- 7) Hubungan “Menciptakan ruang pelatihan yang bersih, nyaman, indah dan rapih” dan “Selalu merapikan handbook” memiliki hubungan positif
- 8) Hubungan “Menciptakan ruang pelatihan yang bersih, nyaman, indah dan rapih” dan “Selalu menempatkan handbook sesuai tempatnya” memiliki hubungan positif
- 9) Hubungan “Selalu menempatkan handbook sesuai tempatnya” dan “selalu ada handout materi untuk peserta” memiliki hubungan positif
- 10) Hubungan “selalu ada handout materi untuk peserta” dan “fasilitas lengkap” memiliki hubungan positif

Technical Matrix

Setiap respon teknis memiliki target. Target ditentukan oleh pihak penyelenggara. Berikut ini penjelasan target untuk setiap respon teknis:

- 1) Terjaganya kebersihan
- 2) Terciptanya ruangan yang kondusif
- 3) Terciptanya ruang pelatihan yang bersih, nyaman, indah dan rapih
- 4) Tersedianya fasilitas lengkap
- 5) Terciptanya komunikasi antara trainer dan trainee walaupun pelatihan sudah selesai

V. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian serta pembahasan yang disertai dengan teori-teori yang mendukung mengenai “*Service Quality (SQ) dan Quality Functional Deployment (QFD) Terhadap Kualitas Pelatihan Communication Skill* bagi Pegawai Kementerian Keuangan” yang diselenggarakan di Pusdiklat Pengembangan Sumber Daya Manusia Tahun 2019 dan 2020”, maka diperoleh kesimpulan yaitu terdapat enam belas atribut dimensi kualitas pelayanan berdasarkan analisis IPA yang digunakan sebagai *voice of customer pada house of quality*, yaitu Kebersihan toilet, Ruang pelatihan tidak bising, Pencahayaan dan sirkulasi udara baik, Kerapian aset dan tata ruang, Penempatan handbook materi di rak yang tersedia sesuai label, Jumlah *material exercise* sesuai dengan kebutuhan, Jumlah *trainer* sesuai dengan jumlah *trainee*, Tersedianya display tiap *exercise*, Jumlah handout materi yang tersedia memadai, Keandalan fasilitas ruang kelas materi (LCD, lampu, papan tulis, AC, kursi dan meja belajar, Tersedianya

update materi training yang sesuai program training, Tersedianya program training yang sesuai kebutuhan, Kelengkapan fasilitas pelatihan (baik di ruang kelas materi maupun di ruang pelatihan, Perasaan aman dan nyaman selama pelatihan, Terjadinya hubungan yang akrab antara *trainer* dan *trainee* dan Adanya perhatian dari penyelenggara pelatihan terhadap peserta pelatihan yang telah lulus.

B. Rekomendasi

Berikut ini sejumlah rekomendasi yang dapat diberikan:

1. Penyusunan pedoman diklat dan bahan ajar atau modul seharusnya berbasis kompetensi.
2. Penyusunan rencana dan program diklat dilakukan melalui proses analisis kebutuhan diklat dan sinkronisasi antar berbagai pihak yang terkait dengan mengakomodasi isu-isu strategis saat ini.
3. Penyelenggaraan diklat menggunakan sarana dan prasarana yang sesuai standar mutu dan memenuhi standar pelayanan.
4. Administrasi penyelenggaraan diklat dilakukan baik sebelum maupun pada saat pelaksanaan diklat.
5. Pemantauan dan evaluasi diklat dilaksanakan untuk memperoleh informasi keberhasilan dan kekurangan terhadap peserta dan program diklat yang diselenggarakan.

DAFTAR PUSTAKA

- Albercht, K. and R. Zemke., 1985. *Service America: Doing Business in the Service Economy*. Homewood: Dow Jones-Irwin.
- Ariani, D.W., 2003. *Manajemen Kualitas Pendekatan Sisi Kualitatif*. Ghalia Indonesia: Jakarta.
- Chan, LK. and ML. Wu. 2002. Quality Function Deployment: a Literature. *Eur. J. Oper.Res.* 143 (3). 463-497.
- Cohen, L.(1995). *Quality Function Deployment : How To Make QFD Work For You*. Singapore: Addison-Wesley publishing Company.
- Hakim Nasution, Arman, 2008, *Manajemen Industri*, Andi Offset, Jogjakarta.
- Kotler, Philip, et, al. 1996. *Marketing Manajemen an Asian Perspective*. Jakarta : Prentice Hall.
- Mazur, G.H. (1993) QFD for Service Industries, from Voice of Customer to Task Deployment, The Fifth Symposium on Quality Function Deployment, Novi, Michigan, Japan Business Consultants, Ltd., pp. 485-503.
- Parasuraman, Zeithmal, A., and Berry. 1988, *Servqual : Multiple-item Schale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*, *Journal of Retailing*.
- Parasuraman, Zeithmal, A. and Berry. 1985. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implication for Future Research, *Journal of Marketing*, Vol. 49.
- Rangkuti, Freddy. 2006, *Measuring Customer Satisfaction*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Sauerwein, Elmar, Franz Bailom, Kurt Matzler, and Hans H. Hinterhuber. 1996. *The Kano Model : How to Delight Your Customers*. International Working Seminar on Production Economics. Austria : 19-23 Februari
- Stuart, F.I. and Tax, S.S. (1996) Planning for service quality: an integrative approach, *International Journal of Service Industry Management*, Vol.7, No.4, pp. 58-77.
- Surjandari, Isti, 2010, *Conjoint Analysis : Konsep dan Aplikasi*, Penerbit Universitas Trisakti Press.
- Tan, Kay, C, and A. P, Theresia, 2001, Integrating Servqual and Kano's Model into QFD for Service Excellence Development, *Managing Service Quality*, Volume 11, Number 6.
- Tjiptono, Fandi, 1996, *Manajemen Jasa*, Yogyakarta, Penerbit Andi Ofset -- 2008, *Total Quality Service*, Andi Offset, Jogjakarta.

BALAI DIKLAT KEPEMIMPINAN

**ANALISIS KUALITAS PELATIHAN DI BALAI DIKLAT
KEPEMIMPINAN MELALUI INTEGRASI METODE *SERVICE
QUALITY* (SERVQUAL) DAN *QUALITY FUNCTION
DEPLOYMENT* (QFD)**

Disusun oleh

Nama Peneliti/Pengkaji I : Hari Sugiharto
NIP : 19670907 198803 1 001
Pangkat/Golongan : Pembina Tk. I / IV/b
Jabatan : Widyaiswara Ahli Madya

Nama Peneliti/Pengkaji II : Hindri Asmoko
NIP : 19691022 199003 1 001
Pangkat/Golongan : Pembina Utama Muda / IV/c
Jabatan : Widyaiswara Ahli Madya



**BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEUANGAN
JAKARTA
2020**

ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kualitas pelatihan di Balai Diklatpim khususnya Pelatihan Peningkatan Kompetensi *Public Speaking for Professional Leader* dan *Interpersonal Skills for Professional Leader*. Jenis penelitian ini adalah deskriptif eksploratif untuk menggambarkan persepsi alumni pelatihan terhadap kualitas pelatihan. Responden penelitian berjumlah 77 orang yang merupakan alumni pelatihan. Data penelitian dikumpulkan menggunakan kuesioner secara daring. Analisis kualitas pelatihan menggunakan metode *service quality* dan diintegrasikan dengan *quality function deployment*. Hasil analisis menunjukkan fasilitas pembelajaran, kompetensi pengajar, dan kebersihan menjadi faktor penting untuk memenuhi kebutuhan peserta pelatihan baik yang dilakukan secara klasikal maupun pembelajaran jarak jauh. Pelayanan pelatihan di Balai Diklatpim yang telah memenuhi harapan pelanggan sebanyak 55 atribut dan 12 atribut tidak memenuhi harapan pelanggan yaitu fasilitas peralatan ruang kelas, suhu ruangan pelatihan, tersedianya toilet, fasilitas asrama, kebersihan asrama, fasilitas olahraga, kualitas bahan ajar materi pembelajaran, fasilitas peralatan kelas jarak jauh, fasilitas pelatihan, jumlah bahan pelatihan, tersedianya update materi pelatihan, kualitas konsumsi, dan kualitas laundry. Terdapat 11 respon manajemen dalam memenuhi kebutuhan peserta yaitu pemasangan CCTV, pemberian alat tulis, goody bag, tumbler, dan peralatan pelatihan lainnya, penugasan petugas cleaning service secara berkala, pembentukan tim kerja dan wali program, pengaturan jadwal pengajar internal, penambahan peralatan, melaksanakan capacity building dan mengikuti pelatihan bagi pengajar internal, menerapkan konsep 70:20:10 dalam pelatihan, melakukan seleksi dan evaluasi terhadap nara sumber, peningkatan disiplin pengajar, mengikutkan widyaiswara dalam sertifikasi, webinar, sit in, dan membaca buku, dan peningkatan interpersonal skill pengajar.

Kata kunci: kualitas pelatihan, *service quality*, *quality function deployment*

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Tuntutan akan kinerja organisasi yang semakin tinggi saat ini mengharuskan adanya pengembangan pengetahuan dan keterampilan pegawai dan memastikan pegawai memiliki keterampilan dan kemampuan yang dapat memberikan hasil bagi organisasi (Mathis & Jackson, 2008). Ketika organisasi berupaya meningkatkan kinerjanya, pelatihan karyawan dan manajer menjadi lebih penting daripada sebelumnya. Pegawai yang sedang beradaptasi dengan banyak perubahan yang dihadapi organisasi harus dilatih terus-menerus untuk mempertahankan dan

memperbarui kemampuan mereka. Manajer juga harus melakukan pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan manajerial dan kepemimpinan mereka.

Pelatihan adalah proses yang dilakukan dalam rangka seseorang memperoleh kemampuan untuk melakukan pekerjaan (Mathis & Jackson, 2008). Pelatihan memberi karyawan pengetahuan dan keterampilan khusus yang dapat diidentifikasi untuk digunakan dalam pekerjaan mereka saat ini. Pelatihan mencakup *hard skills* dan *soft skills*. Program pelatihan yang terselenggara dengan baik dan pegawai yang mengikuti dapat mempraktikkannya di lingkungan kerja, maka kinerja pegawai tersebut akan semakin meningkat.

Peningkatan kualitas pelatihan dapat dilakukan terhadap berbagai aspek pelayanan. Beberapa aspek pelayanan tersebut adalah kualitas fasilitas pelatihan, profesionalisme sumber daya manusia baik pengajar maupun nonpengajar, dan kualitas manajemen lembaga pelatihan.

Indikasi kualitas pelayanan pelatihan di lembaga pelatihan dapat tercermin dari persepsi peserta pelatihan atas pelayanan pelatihan yang telah diterima. Kualitas layanan yang dirasakan oleh peserta adalah layanan yang diharapkan (*expected service*) dan layanan yang dirasakan (*perceived service*). Ketika *perceived service* sesuai *expected service*, maka kualitas layanan dipersepsikan baik dan memuaskan oleh peserta. Layanan yang diterima melampaui harapan pelanggan, maka kualitas layanan dipersepsikan sebagai kualitas yang ideal. Sebaliknya, layanan yang diterima lebih rendah dari yang diharapkan, maka kualitas layanan dipersepsikan buruk.

Instrumen survei kualitas layanan yang paling banyak digunakan dan diuji adalah *service quality* (*servqual*) yang dikembangkan oleh Parasuraman *et al.* (Sahney *et al.*, 2004). Instrumen ini didasarkan pada "model gap" kualitas layanan. *Servqual* mendefinisikan kualitas layanan sebagai fungsi kesenjangan antara harapan pelanggan terhadap suatu layanan dan persepsi mereka tentang pemberian layanan aktual oleh organisasi (Sahney *et al.*, 2004). *Servqual* menyatakan kualitas pelayanan dianggap merupakan jurang antara tingkat pelayanan yang dirasakan dan harapan pelanggan. Lima dimensi yang digunakan untuk mengukur kualitas pelayanan meliputi *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, *empathy*, dan *tangible*.

Penggunaan *Servqual* dalam mengevaluasi kualitas layanan organisasi akan lebih komprehensif ketika diintegrasikan dengan metode *Quality Function Deployment* (QFD). QFD merupakan metode untuk mengidentifikasi kebutuhan pelanggan dan memperoleh respon teknis yang harus dilakukan organisasi dalam rangka mengatasi kesenjangan kualitas prioritas utama yang ditemui dalam metode *servqual*. Konsep QFD dikembangkan untuk menjamin bahwa produk atau jasa yang dihasilkan dapat memuaskan kebutuhan konsumen (*voice of customer*). QFD berfungsi untuk mengidentifikasi ekspektasi konsumen dan menerjemahkannya ke dalam matriks-matriks karakteristik teknis yang memiliki relevansi terhadap desain produk/jasa/proses di tiap-tiap tahapan fase-fase proses serta fungsi-fungsi realisasinya (Hidayat, 2007).

Alat utama QFD berupa matrik yang disebut *house of quality* dapat menerjemahkan keinginan konsumen dalam proses untuk menghasilkan produk atau jasa yang sesuai dengan yang diinginkan konsumen, dengan melibatkan partisipasi seluruh fungsi manajemen organisasi.

Balai Diklatpim, sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor: 52/PMK.01/2011 tanggal 22 Maret 2011 tentang Organisasi dan Tata Kerja Balai Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan, merupakan unit pelaksana teknis Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan, yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Kepala Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Balai Diklatpim mempunyai tugas melaksanakan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan (diklatpim). Dalam pelaksanaannya selain menyelenggarakan pelatihan kepemimpinan, Balai Diklatpim juga menyelenggarakan Pelatihan Peningkatan Kompetensi (PPK) *soft skill* seperti *Public Speaking* (PS) dan *Interpersonal Skill* (IS).

Balai Diklatpim selama Tahun 2020 sudah menyelenggarakan PPK PS dan IS sebanyak lima angkatan dengan rincian peserta dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1 Jumlah Peserta PPK PS dan IS Tahun 2020

No	Pelatihan	Jumlah Peserta
1	PS – 1	27
2	IS – 1	23
3	PS – 2	21
4	PS – 3	19
5	PS – 4	28
	Jumlah	118

Sumber: Bagian Evaluasi dan Pelaporan Balai Diklatpim

Balai Diklatpim selama ini sudah melakukan evaluasi atas penyelenggaraan pelatihan. Evaluasi terhadap penyelenggaraan pelatihan dilakukan oleh peserta pada saat menjelang berakhirnya pelatihan. Evaluasi dilakukan dengan cara peserta mengisi kuesioner dalam aplikasi semantik. Hasil evaluasi atas penyelenggaraan PPK PS (4 Angkatan) dan IS (1 Angkatan) dapat dilihat dalam Tabel 2.

Tabel 2 Hasil Evaluasi Penyelenggaraan PPK PS dan IS

NO	BUTIR	Kepentingan	Kenyataan
1	Kesesuaian materi pembelajaran dengan harapan/kebutuhan peserta pelatihan	4,77	4,72
2	Bahan ajar mudah dipahami	4,74	4,64
3	Kesesuaian metode pembelajaran dengan materi pelatihan	4,71	4,68
4	Kesigapan penyelenggara pelatihan dalam melayani peserta pelatihan selama proses pembelajaran	4,64	4,64

5	Ketercukupan konsumsi (makanan/minuman)	4,37	4,09
6	Lingkungan belajar berfungsi dengan baik		
	1. Ruang kelas	4,63	4,64
	2. Asrama	4,60	4,52
	Rata rata	4,64	4,56

Keterangan: Hasil evaluasi dinyatakan dengan skala Likert 1-5, 1 adalah sangat buruk dan 5 adalah sangat baik.

Sumber: Bagian Evaluasi dan Pelaporan Balai Diklatpim

Tabel 2 menggambarkan hasil evaluasi penyelenggaraan PPK PS dan IS secara rata-rata dinilai baik oleh peserta yaitu ditunjukkan dengan nilai rata-rata di atas 4 atau masuk kategori baik. Hasil evaluasi ini juga menunjukkan capaian nilai sudah di atas target indikator kinerja utama (IKU) Balai Diklatpim yaitu 4,33.

Capaian kepuasan layanan pelatihan juga dapat dievaluasi dengan membandingkan antara harapan peserta pelatihan dengan kenyataannya. Apabila dibandingkan antara nilai rata-rata persepsi (kenyataan) dan harapan menunjukkan masih belum memuaskan pelanggan (peserta diklat). Hal ini dibuktikan dari nilai persepsi masih di bawah harapan. Balai Diklatpim sudah menerapkan metode *servqual* dalam evaluasi penyelenggaraan pelatihan namun metode *servqual* yang digunakan dalam penelitian ini lebih komprehensif dengan 5 dimensi kualitas pelayanan yang dikembangkan Parasuraman untuk melakukan analisis terkait dengan kualitas pelatihan di Balai Diklatpim.

Dalam pelaksanaan pelatihan di BDPim masih terdapat keluhan-keluhan dan masukan dari peserta pelatihan yang menunjukkan ada indikasi ketidakpuasan peserta terhadap penyelenggaraan pelatihan. Oleh karena itu, perlu diadakan pengukuran tingkat kepuasan peserta pelatihan agar segera diketahui atribut apa yang bisa membuat peserta pelatihan tidak puas dan sesegera mungkin diperbaiki. Beberapa keluhan dari peserta pelatihan antara lain dapat dilihat dalam Tabel 3.

Tabel 3 Rekapitulasi Masukan Peserta PPK PS dan IS (Tahun 2020)

No	Keluhan
1	Kenyamanan Kelas (kurang dingin, kurang pewangi, mic dsb)
2	Fasilitas pendukung (konsumsi, laundry, alat olah raga, tim medis dsb)
3	Penjadwalan (diperpanjang)
4	Pemateri di kelas (suara, <i>coaching</i> , lebih aplikatif dsb)
5	Fasilitas pembelajaran (Jaringan LAN, modul dsb)
6	Kesigapan (respon) penyelenggara
7	Metodologi pembelajaran (<i>leveling</i> , <i>coaching clinic</i> dsb)

Sumber: Bagian Evaluasi dan Pelaporan Balai Diklatpim

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini mengidentifikasi kebutuhan peserta pelatihan (*customer requirements*) tentang kualitas pelatihan di Balai Diklatpim, sejauh mana kebutuhan itu terpenuhi, dan respon Balai Diklatpim dalam memenuhi kebutuhan dimaksud. Oleh karena itu, penelitian ini diberi judul “Analisis Kualitas

Pelatihan Di Balai Diklat Kepemimpinan Melalui Integrasi Metode *Service Quality* (SERVQUAL) dan *Quality Function Deployment* (QFD)”.

Rumusan Masalah

Masalah penelitian ini dinyatakan sebagai berikut:

1. Bagaimana lima dimensi yang digunakan untuk mengukur kualitas layanan pelatihan yaitu *reliability, responsiveness, assurance, empathy, tangible*,
2. Bagaimana kebutuhan peserta pelatihan (*customer requirements*) tentang kualitas layanan pelatihan di Balai Diklatpim?
3. Bagaimana penilaian peserta pelatihan (*prioritized customer requirements*) tentang kualitas layanan pelatihan di Balai Diklatpim?
4. Bagaimana karakteristik teknis (*technical requirements*) tentang kualitas pelatihan di Balai Diklatpim?
5. Atribut apa saja yang masih memerlukan perhatian yang perlu diperbaiki dan ditingkatkan guna mencapai tingkat yang optimal pada pelatihan di Balai Diklatpim?
6. Karakteristik teknis manakah yang menjadi prioritas untuk dikembangkan yang sesuai dengan keinginan peserta pelatihan sehingga mampu meningkatkan kinerja organisasi?

Ruang Lingkup

Ruang lingkup penelitian ini mencakup PPK PS dan PPK IS, dengan pertimbangan bahwa penyelenggaraan diklatpim sudah tidak ada lagi dan digantikan dengan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) dan Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA). Ruang lingkup penelitian untuk PPK PS dan PPK IS dibatasi untuk pelatihan yang diselenggarakan Tahun 2020 yang meliputi 4 Angkatan PPK PS dan 1 Angkatan PPK IS.

Tujuan Penelitian

Secara umum tujuan yang hendak dicapai dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi kualitas pelatihan menggunakan metode *quality function deployment* dan *service quality* pada pelatihan di Balai Diklatpim. Tujuan yang hendak dicapai adalah

- a. Untuk mengidentifikasi kebutuhan peserta pelatihan (*customer requirements*) tentang kualitas pelatihan di Balai Diklatpim.
- b. Untuk mengidentifikasi penilaian peserta pelatihan (*prioritized customer requirements*) tentang kualitas pelatihan di Balai Diklatpim.
- c. Untuk mengidentifikasi karakteristik teknis (*technical requirements*) tentang kualitas pelatihan di Balai Diklatpim.
- d. Untuk mengidentifikasi Atribut layanan pelatihan yang masih memerlukan perhatian yang perlu diperbaiki dan ditingkatkan guna mencapai tingkat yang optimal pada pelatihan di Balai Diklatpim.
- e. Untuk mengidentifikasi karakteristik teknis manakah yang menjadi prioritas untuk dikembangkan yang sesuai dengan keinginan peserta pelatihan sehingga mampu meningkatkan kinerja organisasi.

Manfaat

Hasil penelitian ini sebagai salah satu sumber informasi dalam rangka penentuan arah kebijakan pimpinan di Pusdiklat PSDM BPPK untuk peningkatan kualitas pelatihan di Balai Diklatpim. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian pengetahuan dan menjadi informasi tambahan bagi peneliti lain mengenai kualitas pelayanan di bidang pelatihan dengan metode *quality function deployment* dan *service quality*.

TINJAUAN PUSTAKA

Pelatihan

Pelatihan adalah proses di mana orang memperoleh kemampuan untuk melakukan pekerjaan. Pelatihan memberi karyawan pengetahuan dan keterampilan khusus yang dapat diidentifikasi untuk digunakan dalam pekerjaan mereka saat ini (Mathis & Jackson, 2008). Pelatihan yang efektif dapat memberi dampak pada penambahan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan karyawan di bidang tugasnya dalam organisasi.

Pengertian kualitas mempunyai cakupan yang luas, relatif, berbeda-beda, dan berubah-ubah, sehingga definisi kualitas memiliki banyak kriteria dan tergantung pada konteksnya terutama jika dilihat dari sisi penilaian konsumen dan dari sudut pandang produsen yang menciptakan kualitas. Oleh karena itu, definisi kualitas tersebut dapat diartikan dari dua perspektif yaitu sisi konsumen dan sisi produsen.

Gaspersz (2001) menyatakan kualitas mengacu kepada dua pengertian pokok yaitu pertama, kualitas terdiri dari sejumlah keistimewaan produk, baik keistimewaan langsung maupun keistimewaan atraktif yang memenuhi keinginan pelanggan dan dengan demikian memberikan kepuasan atas penggunaan produk itu. Kedua, kualitas terdiri dari segala sesuatu yang bebas dari kekurangan dan kerusakan.

Crosby dalam Clarke (2006) secara sederhana mendefinisikan kualitas sebagai "kesesuaian dengan persyaratan". Juran (1999) mendefinisikan kualitas sebagai memiliki dua definisi yang bekerja berlawanan arah. Definisi pertama adalah "fitur-fitur produk yang memenuhi kebutuhan pelanggan dan dengan demikian memberikan kepuasan pelanggan". Kepuasan pelanggan datang dari fitur-fitur yang mendorong pelanggan untuk membeli produk. Ketidakpuasan berawal dari defisiensi dan itulah sebabnya pelanggan mengeluh. Pada saat yang sama Juran (1999) melihat bahwa kualitas juga bisa berarti "bebas dari kekurangan - bebas dari kesalahan yang memerlukan pekerjaan ulang atau yang mengakibatkan kegagalan di lapangan, ketidakpuasan pelanggan, klaim pelanggan, dan sebagainya". Lewis and Booms (1983) menyatakan bahwa "Kualitas layanan adalah ukuran seberapa baik tingkat layanan yang diberikan sesuai dengan harapan pelanggan. Memberikan layanan yang berkualitas berarti memenuhi harapan pelanggan secara konsisten" (dalam Parasuraman *et al*, 1985).

Meskipun banyak definisi mengenai kualitas, pada intinya terdapat beberapa persamaan yaitu pertama, kualitas meliputi usaha untuk memenuhi atau melebihi

harapan pelanggan. Kedua, kualitas mencakup produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan. Ketiga, kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah.

Definisi "kualitas dalam pelatihan" mengikuti definisi umum kualitas. Dengan demikian, istilah tersebut dapat didefinisikan sebagai "Kesesuaian hasil pelatihan dengan tujuan yang direncanakan, spesifikasi dan persyaratan" (Crosby dalam Clarke, 2006); fitur-fitur pelatihan yang memenuhi kebutuhan pelanggan dan dengan demikian memberikan kepuasan pelanggan (Juran, 1999); dan "memenuhi atau melampaui harapan pelanggan akan pelatihan" (Lewis and Booms, 1983).

Kualitas dan pelanggan merupakan dua hal yang penting bagi keberlangsungan suatu bidang usaha jasa. Kualitas yang bisa memenuhi harapan pelanggan akan menghasilkan loyalitas pelanggan terhadap jasa dimaksud. Dalam dunia pelatihan, pengertian kualitas dalam penelitian ini meliputi atribut-atribut pelatihan yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan dan memberikan kepuasan pelanggan. Pemahaman yang jelas tentang siapa pelanggan, apa kebutuhan mereka, dan apa fitur yang harus dipenuhi adalah komponen penting dalam pelatihan. Sistem pelatihan kontemporer dan terpadu untuk kualitas membutuhkan organisasi untuk merancang sistem menggunakan proses yang menggabungkan semua dasar-dasar perencanaan kualitas (Pall and Robustelli, 1999). Organisasi yang responsif akan dengan hati-hati mendekati identifikasi pelanggan ini dan bagaimana mencapai tujuannya, dan mengkomunikasikan bagaimana pelatihan yang berkualitas dapat membantu mencapai tujuan tersebut.

Service Quality

Kualitas pelayanan atau *service quality* (*Servqual*) adalah pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta ketepatan penyampaiannya untuk mengimbangi harapan pelanggan (Tjiptono, 2002). Gronroos (1984) menyebutkan bahwa *service quality* adalah suatu model yang menggambarkan bagaimana kualitas jasa diterima oleh pelanggan. Zeithaml (1988) mendefinisikan layanan kualitas sebagai penilaian pelanggan dari keseluruhan keunggulan layanan.

Menurut Llosa, Chandon dan Orsingher (1998) *service quality* adalah suatu instrumen yang digunakan oleh pelanggan untuk menilai pelayanan atau jasa yang diberikan oleh perusahaan. Tjiptono dan Chandra (2016) menyatakan bahwa model *servqual* didasarkan pada asumsi bahwa konsumen membandingkan kinerja jasa pada atribut-atribut relevan dengan standar ideal/sempurna untuk masing-masing atribut jasa. Bila kinerja dipersepsikan sesuai dengan atau melebihi standar, maka persepsi atas kualitas jasa keseluruhan akan positif dan sebaliknya.

Model *Servqual* yang dikembangkan oleh Parasuraman *et. al* (1985) adalah merupakan model kualitas jasa yang paling populer dan dijadikan acuan dalam riset manajemen dan pemasaran jasa yang dikenal dengan istilah *Gap Analysis Model* yang berkaitan erat dengan model kepuasan pelanggan. Model ini menegaskan bila kinerja pada suatu atribut (*attribute Performance*) meningkat lebih besar dari harapan (*expectations*) atas atribut bersangkutan, maka persepsi terhadap kualitas jasa akan menjadi positif dan sebaliknya.

Metode *servqual* membagi kualitas pelayanan ke dalam lima dimensi, yakni (Parasuraman, *et.al.*,1991a) pertama, *tangibles* (nyata) yaitu penampilan dan performansi dari fasilitas-fasilitas fisik, peralatan, dan material-material komunikasi yang digunakan dalam proses penyampaian layanan. Kedua, *reliability* (keandalan) yaitu kemampuan pihak penyedia jasa dalam memberikan jasa atau pelayanan secara tepat dan akurat sehingga pelanggan dapat mempercayai dan mengandalkannya. Ketiga, *responsiveness* (daya tanggap) yaitu kemauan atau keinginan pihak penyedia jasa untuk segera memberikan bantuan pelayanan yang dibutuhkan pelanggan dengan cepat. Keempat, *assurance* (jaminan) yaitu pemahaman dan sikap kesopanan dari karyawan (*contact personnel*) dikaitkan dengan kemampuan mereka dalam memberikan keyakinan kepada pelanggan bahwa pihak penyedia jasa mampu memberikan pelayanan dengan sebaik-baiknya. Dimensi kepastian merupakan gabungan dari dimensi kompetensi (*competence*), kesopanan (*courtesy*), dan kredibilitas (*credibility*). Kelima, *empathy* (empati) yaitu tingkat perhatian atau tingkat kepedulian individual yang dapat diberikan pihak penyedia jasa kepada pelanggannya.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Parasuraman *et.al* (1991b) mengenai *customer perceived quality* pada empat industri jasa, teridentifikasi lima gap yang menyebabkan kegagalan penyampaian jasa. Kelima gap tersebut adalah gap antara harapan konsumen dan persepsi manajemen, gap antara persepsi manajemen dan penjabaran jasa, gap antara spesifikasi kualitas jasa dan penyampaian jasa, gap antara penyampaian jasa dan komunikasi eksternal dan gap antara jasa yang dirasakan dan jasa yang diharapkan.

Quality Function Deployment (QFD)

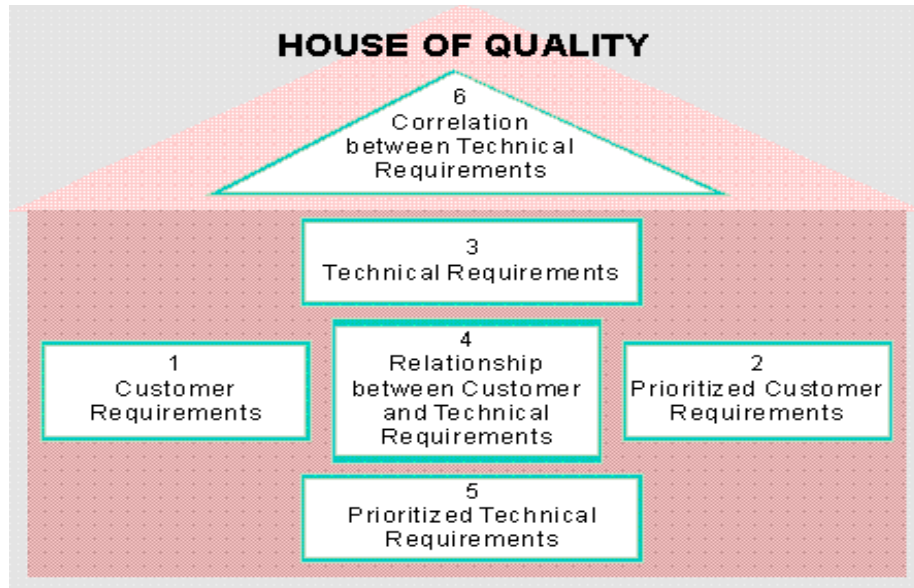
QFD adalah sebuah metodologi dalam proses perancangan dan pengembangan produk yang mampu mengintegrasikan *Voice of Customer* ke dalam proses perancangannya. QFD didefinisikan sebagai metodologi terstruktur yang digunakan dalam proses perancangan dan pengembangan produk/jasa untuk menetapkan spesifikasi kebutuhan dan keinginan konsumen, serta mengevaluasi secara sistematis kapabilitas produk atau jasa dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen (Cohen dalam Afrini, 2017).

QFD menawarkan pendekatan terstruktur untuk mengintegrasikan persyaratan pelanggan dengan produk dan spesifikasi desain layanan, melalui penggunaan grafik dan matriks (Sahney *et al.*, 2004). *House of Quality* (HOQ) yang dihasilkan terdiri dari dua bagian utama yaitu bagian horizontal yang terdiri dari informasi yang terkait dengan pelanggan dan bagian vertikal berupa matriks yang berisi informasi teknis sebagai respon bagi input pelanggan. HOQ merupakan suatu proses pemahaman dari tingkat kepentingan, ekspektasi, dan persepsi pelanggan yang dirangkum dalam suatu matriks (Gaspersz, 1997). Bentuk umum matriks HOQ terdiri dari enam komponen utama seperti pada gambar 1, antara lain yaitu:

1. *Voice of Customer (VOC)*, daftar persyaratan terstruktur yang berasal dari persyaratan pelanggan. Bagian ini didapat dengan penyebaran kuesioner kepada pelanggan dengan metode *servqual*. Langkah pertama untuk memahami kebutuhan pelanggan adalah mengidentifikasi atribut dan

konsekuensi pelanggan. Atribut didefinisikan sebagai karakteristik fisik atau abstrak dari suatu layanan atau produk (Cudney dan Elrod, 2011).

2. *Technical Response*, daftar respon pihak manajemen yang relevan menanggapi hasil *voice of customer*. Bagian ini dibuat oleh pihak manajemen.
3. *Relationship Matrix*, matrik ini menggambarkan persepsi tim QFD mengenai keterkaitan antara VOC dan *Technical Response*. Skala yang biasa digunakan dalam matriks ini digambarkan dengan simbol-simbol berikut:
 - 1) ● = melambangkan hubungan kuat
 - 2) ○ = melambangkan hubungan sedang
 - 3) △ = melambangkan hubungan lemah
4. *Planning Matrix*, matriks ini menggambarkan persepsi pelanggan yang diamati dari hasil VOC. *Planning matrix* berisi *Importance to Customer*, *Customer Satisfaction Performance*, *Expected Satisfaction Performance*, *Improvement Ratio*, *Raw Weight*, dan *Normalized Raw Weight*.
5. *Technical Correlation*, digunakan untuk mengidentifikasi hubungan antara masing-masing *Technical Response* apakah saling mendukung atau saling mengganggu satu sama lain.
6. *Technical Matrix*, bagian ini berisi target-target yang harus dicapai untuk setiap *Technical Response*. Penargetan ini dilakukan oleh pihak manajemen yang lebih memahami kapasitas perusahaan dalam pencapaian target.



Gambar 1. *House of Quality*

Sumber: Gasperz, (1997)

Penelitian Terdahulu

Sahney *et al.* (2004) melakukan penelitian yang dilakukan pada siswa dalam lembaga pendidikan tertentu di India untuk mendapatkan perspektif siswa tentang

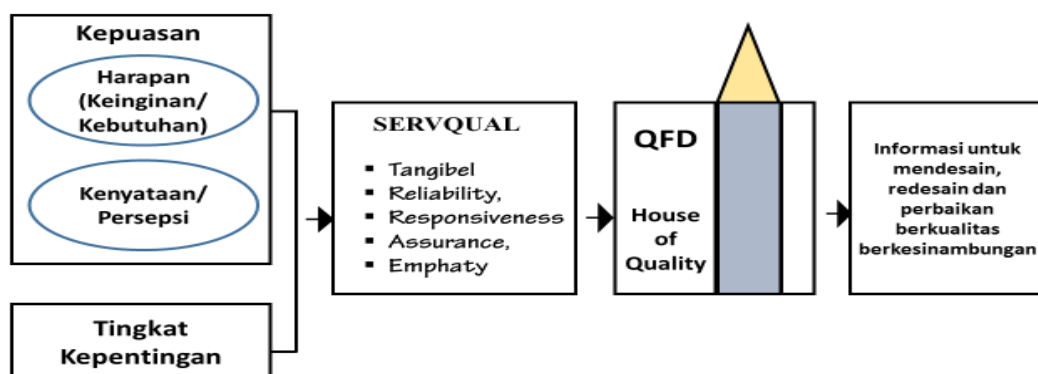
kualitas lembaga-lembaga tersebut. Penelitian ini telah menggunakan teknik QFD untuk: a) mengidentifikasi dan memberi peringkat kepentingan relatif dari persyaratan pelanggan; b) mengidentifikasi parameter desain yang berkontribusi pada persyaratan pelanggan, dan; c) mengidentifikasi hubungan antara parameter desain dan persyaratan pelanggan dan juga di antara berbagai parameter desain.

Margareta & Wahyuni (2016) melakukan penelitian tentang kualitas *Training Centre* di PT XYZ melalui integrasi *servqual* dan QFD didapatkan bahwa kualitas layanan *Training Centre* masih kurang memuaskan jika dibandingkan dengan apa yang diharapkan oleh karyawan. Sesuai analisis prioritas kebutuhan pelanggan berdasarkan nilai raw weight, nilai kepentingan, maka diketahui atribut-atribut yang perlu diperhatikan berdasarkan 3 (tiga) prioritas utama adalah: a) Kondisi mesin untuk latihan skill baik dengan nilai prioritas raw weight (8,932), b) Jumlah mesin memadai dalam pelatihan dengan nilai prioritas raw weight (8,886), c) Kesigapan seluruh trainer membantu trainee setiap waktu dengan nilai prioritas raw weight (7,937).

Wibisono (2017) melakukan analisis kualitas layanan pendidikan dengan menggunakan integrasi metode *servqual* dan QFD (studi kasus Sekolah YASPORBI) didapatkan sebanyak 11 atribut pelayanan pendidikan yang harus diperbaiki dari 32 atribut pelayanan pendidikan yang ada dengan dua atribut yang menjadi prioritas perbaikan, yaitu guru membantu siswa memilih jurusan perguruan tinggi yang sesuai dengan bakat dan minat siswa dan adanya pelatihan dalam menghadapi seleksi penerimaan mahasiswa baru. Pada *House of Quality Level 2* diperoleh 4 teknikal respon yang menjadi prioritas untuk dikembangkan oleh pihak manajemen sekolah untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan, yaitu mengadakan pelatihan, workshop, dan seminar pendidikan, kerjasama sekolah dengan lembaga psikologi, sistem pembelajaran *moving class*, dan menyusun buku program kegiatan sekolah selama satu tahun.

Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini diilustrasikan pada Gambar 2.



Gambar 2. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan kerangka pemikiran dalam penelitian ini, maka pertanyaan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana lima dimensi yang digunakan untuk mengukur kualitas layanan pelatihan yaitu *reliability, responsiveness, assurance, empathy, tangible* di Balai Diklatpim?
2. Bagaimana kebutuhan peserta pelatihan (*customer requirements*) tentang kualitas layanan pelatihan di Balai Diklatpim?
3. Bagaimana penilaian peserta pelatihan (*prioritized customer requirements*) tentang kualitas layanan pelatihan di Balai Diklatpim?
4. Bagaimana karakteristik teknis (*technical requirements*) tentang kualitas pelatihan di Balai Diklatpim?
5. Atribut apa saja yang masih memerlukan perhatian yang perlu diperbaiki dan ditingkatkan guna mencapai tingkat yang optimal pada pelatihan di Balai Diklatpim?
6. Karakteristik teknis manakah yang menjadi prioritas untuk dikembangkan yang sesuai dengan keinginan peserta pelatihan sehingga mampu meningkatkan kinerja organisasi?

METODE PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan kualitas pelayanan terhadap peserta pelatihan yang dilakukan oleh Balai Diklatpim. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan menggunakan desain *explorative study*. Penelitian ini dilakukan dengan studi kasus kualitas pelayanan yang diberikan oleh Balai Diklatpim sebagai pemberi layanan dan peserta pelatihan sebagai pihak penerima layanan. Wawancara dan pengisian kuesioner tentang kualitas layanan pelatihan dalam bentuk *voice of customer* terhadap pelayanan yang diberikan oleh Balai Diklatpim dengan menggunakan teknik *servqual* dan QFD.

Variabel dalam penelitian ini adalah kualitas layanan yang diberikan oleh Balai Diklatpim dan upaya yang dilakukan oleh Balai Diklatpim untuk memenuhi harapan peserta atas layanan. Evaluasi atas kualitas layanan menggunakan *servqual*, sedangkan evaluasi atas upaya yang dilakukan oleh Balai Diklatpim menggunakan QFD.

Acuan untuk pembuatan kuesioner yang disebar untuk responden adalah 5 dimensi pada metoda *servqual*, yaitu *Tangibles, Reliability, Responsiveness, Assurance, dan Empathy* (Parasuraman, *et.al.*, 1991).

Atribut kepuasan layanan pada masing-masing dimensi layanan telah digunakan dalam penelitian Margareta dan Wahyuni (2016). Skala pengukuran untuk masing-masing atribut dilakukan dengan Skala Likert 6 dengan rincian sebagai berikut:

- a) Tingkat Kepentingan

Pengukuran dilakukan melalui kuesioner berdasarkan tingkat kepentingan masing-masing dengan skala 1: Sangat Tidak Penting sampai dengan 6: Sangat Penting

b) Kualitas layanan

Analisis ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana peserta pelatihan merasakan apakah kualitas pelayanan yang diharapkan telah terpenuhi oleh pihak Balai Diklatpim, sehingga dapat diketahui mengenai kinerjanya. Nilai ini diperoleh pada saat penyebaran kuesioner penelitian dengan skala 1: Sangat Tidak Baik sampai dengan 6: Sangat Baik.

Populasi penelitian ini adalah para peserta PPK PS dan PPK IS yang telah menyelesaikan pelatihan untuk kurun waktu Tahun 2020. Karena jumlah populasi 118 maka data penelitian diambil dari keseluruhan populasi.

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui metode campuran yaitu melalui wawancara, kuesioner, *focus group discussion* (FGD). Wawancara dilakukan untuk mengetahui atribut-atribut pelayanan PPK PS dan PPK IS yang menjadi harapan peserta pelatihan secara ideal ingin diperoleh. Wawancara dilakukan secara daring terhadap alumni peserta pelatihan yang telah paripurna menerima layanan PPK PS dan PPK IS pada Tahun 2020.

Langkah dalam pengumpulan data berikutnya adalah melalui FGD. FGD dilakukan terhadap manajer penyelenggaraan PPK PS dan IS, dalam hal ini dilakukan kepada Kepala Balai Diklatpim dan para kepala seksi dan kepala subbagian serta pejabat fungsional mengenai langkah-langkah yang dilakukan untuk merespon keinginan peserta pelatihan dimaksud. Bahan wawancara ini akan dituangkan dalam *House Of Quality* dalam matriks *Technical Response*.

Pengujian terhadap instrumen penelitian meliputi dua hal yaitu pengujian validitas dan pengujian reliabilitas. Uji validitas digunakan untuk menguji instrumen penelitian agar instrumen tersebut dapat memberikan hasil yang sesuai dengan tujuannya (Sekaran, 2006). Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang 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, 2014).

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 Coeficient Alpha*. Umumnya suatu instrumen dinyatakan reliabel jika nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,60 (Sekaran, 2006).

Skor *servqual* selain menunjukkan kualitas jasa sebuah lembaga juga menunjukkan kepuasan peserta pelatihan (pelanggan) dalam lembaga tersebut. Metode ini dimaksudkan untuk mengukur harapan (keinginan/kebutuhan) dan

persepsi pelanggan (kenyataan) serta kesenjangan (gap) yang ada pada setiap atribut dan dimensi kualitas jasa. Skor *servqual* untuk setiap pernyataan dapat dihitung berdasarkan rumus berikut (Zeitham 1, 1990).

$$\text{Skor } \textit{servqual} = \text{Skor Persepsi} - \text{Skor Harapan}$$

Servqual dengan skor negatif (-) menunjukkan bahwa terdapat indikasi adanya ketidakpuasan pada atribut kualitas tersebut. *Servqual* dengan skor positif (+) menunjukkan indikasi kualitas yang cukup memuaskan pelanggan.

Langkah dalam penyusunan matriks HOQ terdiri dari enam komponen utama, yaitu:

- 1) *Voice of Customer* (VOC), daftar persyaratan terstruktur yang berasal dari persyaratan pelanggan.
- 2) *Technical Response* (TR), daftar respon pihak manajemen yang relevan menanggapi hasil *voice of customer*.
- 3) *Relationship Matrix*, matrik ini menggambarkan persepsi peneliti mengenai keterkaitan antara VOC dan *Technical Response*.
- 4) *Planning Matrix*, matriks ini menggambarkan persepsi pelanggan yang diamati dari hasil VOC.
- 5) *Technical Correlation*, digunakan untuk mengidentifikasi hubungan antara masing-masing *Technical Response*.
- 6) *Technical Matrix*, bagian ini berisi target-target yang harus dicapai untuk setiap *Technical Response*.

Cudney & Elrod (2011) mengatakan bahwa *Servqual* dapat digunakan pada *House Of Quality* (HOQ) untuk mengevaluasi layanan organisasi berdasarkan keinginan pelanggan. Dimensi *Servqual* dapat dimodifikasi berdasarkan persyaratan dan kebutuhan dari suatu organisasi (Parasuraman, 1990). Dengan bantuan *servqual*, kepuasan pelanggan dapat diukur dalam hal perbedaan, atau kesenjangan, antara tingkat kinerja yang diharapkan dan yang dirasakan (Cudney dan Elrod, 2011). Pendekatan ini dapat diterapkan pada organisasi layanan apa pun untuk mengevaluasi standar kualitas untuk layanan yang diberikan (Cudney dan Elrod, 2011). Hal ini dapat digunakan untuk mengidentifikasi dan menganalisa keinginan konsumen. Dan dengan demikian membentuk tahap pertama dalam pembangunan sebuah HOQ.

Servqual adalah skala yang andal dan valid yang digunakan untuk mengukur tingkat kinerja yang dirasakan dan diharapkan dalam organisasi layanan apapun dan dengan demikian menghasilkan penawaran layanan yang lebih baik. Penelitian yang dilakukan oleh Baki *et al.* (2008) menyimpulkan bahwa integrasi *servqual* dan QFD dapat berfungsi sebagai alat yang efektif dalam menilai kualitas layanan yang diberikan oleh suatu organisasi (Cudney dan Elrod, 2011).

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Penelitian diawali dengan melakukan wawancara kepada alumni PPK PS dan IS baik yang dilakukan secara klasikal maupun pelatihan jarak jauh (PJJ). Wawancara bertujuan untuk menentukan atribut pelayanan Balai Diklatpim kepada

peserta dua pelatihan dimaksud. Selanjutnya, peneliti menyebarkan kuesioner kepada seluruh alumni PPK PS dan IS baik yang dilakukan secara klasikal maupun PJJ untuk pelatihan yang diselenggarakan oleh Balai Diklatpim di Tahun 2020. Kuesioner yang berhasil dikumpulkan sebanyak 77 (tingkat respon 41,18%).

Responden

Responden yang berusia antara 25 - 38 tahun sebanyak 16 orang (20,78%) dan yang berusia antara 39 - 58 tahun sebanyak 61 orang (79,22%). Responden pria sebanyak 60 orang (77,92%) dan wanita sebanyak 17 orang (22,08%). Responden yang menduduki jabatan administrator/eselon III/pejabat fungsional ahli madya sebanyak 12 orang (15,58%), jabatan pengawas/eselon IV/pejabat fungsional ahli muda sebanyak 58 orang (75,32%), dan pelaksana/pejabat fungsional ahli pertama sebanyak 7 orang (9,09%). Responden yang mempunyai masa kerja kurang dari 10 tahun sebanyak 4 orang (5,19%), 10 - 20 tahun sebanyak 33 orang (42,86%), dan di atas 20 tahun sebanyak 40 orang (51,95%). Responden dengan pendidikan strata 1 sebanyak 36 orang (46,75%), strata 2 sebanyak 38 orang (49,35%), dan strata 3 sebanyak 3 orang (3,90%).

Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Pengujian validitas dilakukan dengan uji homogenitas data yaitu dengan melakukan uji korelasi antara skor item pertanyaan dan skor total atau menggunakan *Pearson Correlation*. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan melihat konsistensi koefisiensi *Cronbach Alpha* untuk semua variabel. Hasil pengujian validitas dan reliabilitas menunjukkan semua variabel valid dan reliabel.

Analisis *Quality Function Deployment* dengan *House of Quality*

QFD didefinisikan sebagai suatu proses atau mekanisme terstruktur untuk menentukan kebutuhan pelanggan dan menerjemahkannya ke dalam kebutuhan teknis yang relevan. QFD menggunakan matriks berbentuk *House of Quality* (HoQ) yang digunakan untuk mendeskripsikan kebutuhan dan harapan peserta pelatihan serta kemampuan teknis Balai Diklatpim untuk merancang dan memproduksi jasa sesuai keinginan peserta pelatihan.

Tahap pertama dilakukan dengan menentukan siapa pelanggan, kemudian tetapkan daftar keinginan peserta pelatihan. Selanjutnya mengukur pentingnya keinginan tersebut dengan pembobotan kolom.

Tahap kedua adalah membandingkan kinerja pelayanan Balai Diklatpim dengan kinerja yang diharapkan oleh para peserta pelatihan. Tahap ketiga adalah mengidentifikasi tujuan perbaikan, menentukan keinginan peserta yang perlu diperbaiki dan ditambahkan agar pelayanan dapat ditingkatkan. Analisis tingkat perbaikan berupa penentuan target pengembangan berisi evaluasi terhadap atribut yang bertujuan mengidentifikasi atribut yang belum memenuhi syarat. Target nilai adalah nilai yang ingin ditingkatkan pada Balai Diklatpim dari nilai sebelumnya. Tingkat perbaikan difokuskan pada nilai *improvement ratio* (IR). Tahap selanjutnya adalah penentuan *sales point*. Analisis *customer requirement score* (CRS) bertujuan untuk mengetahui secara menyeluruh terhadap tingkat kepentingan relatif masing-

masing *customer requirement* serta untuk menentukan *customer requirement* yang memerlukan perhatian lebih.

Technical requirement dilakukan dengan menerjemahkan keinginan peserta pelatihan ke dalam parameter teknis yaitu spesifikasi produk. *Technical requirement* merupakan tanggapan manajemen terhadap permintaan peserta pelatihan. *Technical requirement* diperoleh dengan melakukan wawancara dengan pihak pejabat struktural di Balai Diklatpim yang meliputi Kepala Balai dan tiga orang kepala seksi/ kepala subbidang tata usaha dan kepatuhan internal. Adapun hasil dari tingkat kepentingan (Tke), dan perbandingan kinerja kualitas layanan, hasil penghitungan IR, analisis sales point, dan CSR dan hasil *technical requirement* disajikan pada Tabel 4.

Dari hasil kuesioner dan wawancara dengan pihak penyelenggara maka langkah selanjutnya adalah mencari hubungan antara *customer requirement* dengan *technical requirement*. Hubungan ini digambarkan menggunakan *L-shaped Matrix*. Blok dalam matriks terbagi menjadi dua bagian nilai yaitu bagian atas merupakan nilai hubungan antara *customer requirements* dan *technical requirements* sedangkan bagian bawah merupakan *technical requirements score*.

Tahap kelima adalah melakukan analisis *relative technical difficulty* untuk mengetahui tingkat kesulitan yang terjadi apabila *technical requirement* benar-benar diterapkan. Tahap keenam dilakukan untuk menetapkan arah pengembangan (*direction of improvement*) respon teknikal. Hal ini dilakukan untuk menentukan arah perubahan yang harus dilakukan organisasi terhadap respon teknikal untuk meningkatkan kepuasan pelanggan. Tahap ketujuh adalah menentukan korelasi teknikal (*correlation matrix*). Tahap ini dilakukan untuk membantu dalam menentukan konflik atau sinergi diantara respon teknikal dan mengidentifikasi dimana unit-unit harus bekerja sama jika tidak dapat menimbulkan konflik.

Tahap kedelapan adalah menggambarkan keseluruhan tahapan dalam *house of quality* terlihat dalam Gambar 3.

Tabel 4 Hasil Tingkat Kepentingan (Tke), dan perbandingan kinerja kualitas layanan, hasil penghitungan IR, *sales point*, dan CSR dan hasil *technical requirement*

Tangible	N	TKe	H	P	Gap	IR	SP	CRS	Technical Requirements
Klasikal									
1. Fasilitas peralatan ruang kelas	37	5,24	5,22	5,11	-0,11	1,02	1,5	7,86	Ada penambahan CCTV yang bisa dipantau di TUKI. Pembagian alat tulis, goody bag, tumbler kepada peserta pelatihan klasikal.
2. Kebersihan ruang kelas	37	5,19	5,19	5,19	0,00	1,00	1,5	7,78	Ada <i>cleaning servise</i> (CS) yang membersihkan kelas di sela-sela istirahat.
3. Ruangan pelatihan tidak bising	37	5,08	5,11	5,22	0,11	0,98	1,5	7,62	Baru memperbaiki pintu dan jendela.
4. Suhu ruangan pelatihan nyaman	37	5,14	5,16	5,14	-0,02	1,00	1,5	7,70	Sudah ganti AC yang baru 2 PK.
5. Pencahayaan dan sirkulasi udara	37	5,11	5,16	5,19	0,03	0,99	1,5	7,66	Belum ada perubahan.
6. Kerapian aset dan tata ruang	37	5,08	5,16	5,14	-0,02	1,00	1,5	7,62	Sudah didesain sesuai metode pembelajaran termasuk secara lesehan.
7. Tersedianya toilet	37	5,19	5,14	5,11	-0,03	1,01	1,5	7,78	Sudah tersedia satu toilet untuk wanita dan satu untuk pria di lantai 2. Di lantai 1 ada 4 toilet.
8. Kebersihan toilet	37	5,27	5,16	5,16	0,00	1,00	1,5	7,91	Selalu ada petugas CS di jam-jam tertentu dan jam istirahat.
9. Fasilitas asrama	37	5,16	5,11	5,08	-0,03	1,01	1,5	7,74	Penambahan sound terintegrasi terpusat untuk memberi informasi dan komando kepada

										peserta. Satu kamar dua bed dengan teko pemanas air, cangkir dan toiletries.
10. Kebersihan asrama	37	5,24	5,19	5,14	-0,05	1,01	1,5	7,86	Secara periodik (tiap hari) ada petugas khusus yang membersihkan.	
11. Asrama tidak bising	37	5,14	5,11	5,11	0,00	1,00	1,5	7,70	Belum ada yang dilakukan.	
12. Fasilitas olahraga	37	4,84	4,97	4,84	-0,14	1,03	1,5	7,26	Rencana pengecatan ulang (tenis dan volley).	
13. Fasilitas ibadah	37	5,16	5,16	5,16	0,00	1,00	1,5	7,74	Satu mushola sudah diperbaiki.	
14. Ketersediaan bahan ajar materi pembelajaran	37	5,27	5,22	5,22	0,00	1,00	1,5	7,91	Telah dibentuk tim kerja dan wali program untuk masing-masing pelatihan. Sudah ada pembagian tugas siapa yang membuat bahan ajar.	
15. Kualitas bahan ajar materi pembelajaran	37	5,16	5,22	5,05	-0,16	1,03	1,5	7,74	Belum ada penjamin mutu.	
16. Ketersediaan pengajar (internal/widaiswara)	37	5,27	5,22	5,27	0,05	0,99	1,5	7,91	Pengajar sudah memadai dengan jumlah pelatihan yang ada.	
17. Ketersediaan nara sumber (eksternal/praktisi)	37	5,14	5,11	5,14	0,03	0,99	1,5	7,70	Sudah cukup tersedia dan mudah mendapatkannya.	
PJJ										
1. Fasilitas peralatan kelas jarak jauh	40	5,38	5,20	5,05	-0,15	1,03	1,5	8,06	Tersedia kamera (kapasitas 2), mike, zoom berbayar, peralatan IT untuk PJJ, komputer, laptop, lampu, pointer.	
2. Tata ruang kelas virtual	40	5,03	5,00	5,13	0,13	0,97	1,5	7,54	Pembuatan backdrop, setting ruangan kelas menjadi studio.	

3. Fasilitas pelatihan	40	5,10	4,75	3,15	-1,60	1,51	1,5	7,65	
4. Ketersediaan bahan ajar materi pembelajaran	40	5,43	5,38	5,40	0,03	1,00	1,5	8,14	Pengajar menyiapkan bahan ajar sesuai bidang spesialisasinya.
5. Kualitas bahan ajar materi pembelajaran	40	5,45	5,33	5,33	0,00	1,00	1,5	8,18	Pengajar mengupdate bahan ajar setiap saat terdapat perkembangan terkait bahan ajar tersebut.
6. Ketersediaan pengajar (internal/ widyaiswara)	40	5,43	5,38	5,45	0,08	0,99	1,5	8,14	Penyelenggara mengatur penjadwalan pengajar.
7. Ketersediaan nara sumber	40	5,43	5,33	5,40	0,08	0,99	1,5	8,14	Nara sumber lebih mudah didapat dengan pembelajaran melalui on line.
Reliability	N	TKe	H	P	Gap	IR	SP	CRS	
1. Jumlah bahan pelatihan sesuai dengan kebutuhan	37	5,19	5,14	5,11	-0,03	1,01	1,5	7,78	Antara bahan yang disiapkan dengan durasi waktu cukup memadai.
2. Jumlah pengajar sesuai dengan jumlah peserta	77	5,29	5,23	5,29	0,05	0,99	1,5	7,93	Belum ada usulan penambahan jumlah pengajar karena dirasa sudah cukup.
3. Tersedianya informasi umum tentang Balai Diklat Kepemimpinan	77	5,00	5,01	5,09	0,08	0,98	1,2	6,00	Sudah menggunakan Sikupattahu, untuk memberi informasi kepada peserta pelatihan sejak sebelum pelatihan dimulai sampai dengan selesainya pelatihan.
4. Fasilitas presensi peserta	77	5,16	5,17	5,21	0,04	0,99	1,2	6,19	Sudah menggunakan presensi elektronik menggunakan Semantik online.
5. Kejelasan informasi akademis prapelatihan	77	5,22	5,16	5,22	0,06	0,99	1,5	7,83	Menggunakan Sikupattahu dan WA Grup.

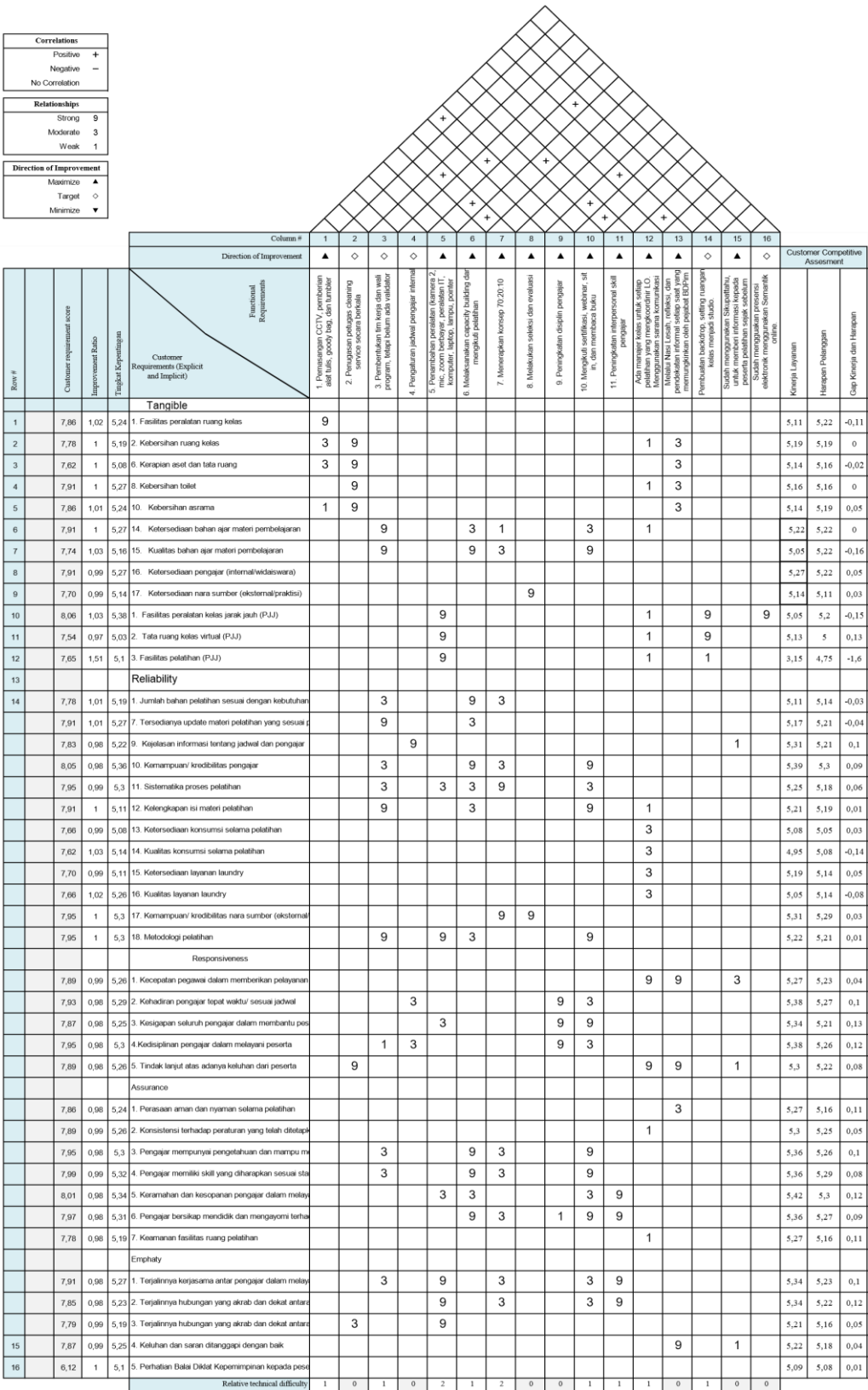
6. Kejelasan informasi nonakademis prapelatihan	77	5,12	5,09	5,17	0,08	0,98	1,2	6,14	Menggunakan Sikupattahu dan WA Grup.
7. Tersedia update materi pelatihan yang sesuai program pelatihan	77	5,27	5,21	5,17	-0,04	1,01	1,5	7,91	Menggunakan Semantik mobile, sebagai sarana untuk update bahan materi pelatihan.
8. Tersedianya program pelatihan yang sesuai kebutuhan peserta	77	5,27	5,22	5,22	0,00	1,00	1,5	7,91	Sudah memperhatikan evaluasi, pengamatan dari pengajar dan bila ada spesial order akan disusun sesuai kebutuhan.
9. Kejelasan informasi tentang jadwal dan pengajar	77	5,22	5,21	5,31	0,10	0,98	1,5	7,83	Ada di Semantik Mobile. WA Grup.
10. Kemampuan/ kredibilitas pengajar	77	5,36	5,30	5,39	0,09	0,98	1,5	8,05	Capacity building dan mengirim pengajar untuk mengikuti pelatihan termasuk yang bersertifikasi (CDS, IPSA).
11. Sistematisa proses pelatihan	77	5,30	5,18	5,25	0,06	0,99	1,5	7,95	Menerapkan 70;20;10 sistem pembelajaran terintegrasi antar teori, praktik, praktik di tempat kerja berupa action learning.
12. Kelengkapan isi materi pelatihan	77	5,11	5,19	5,21	0,01	1,00	1,5	7,91	Updating materi secara berkala termasuk buku2 yang tersedia di perpustakaan.
13. Ketersediaan konsumsi selama pelatihan	37	5,08	5,05	5,08	0,03	0,99	1,5	7,66	Dilakukan penunjukkan langsung karena kalender akademik yang berubah.
14. Kualitas konsumsi selama pelatihan	37	5,14	5,08	4,95	-0,14	1,03	1,5	7,62	Perubahan spek menu setiap hari tematik ditetapkan oleh PPK atas evaluasi peserta.

15. Ketersediaan layanan laundry	37	5,11	5,14	5,19	0,05	0,99	1,5	7,70	Ada one day service. Sehari dua stel pakaian seragam dan pakaian olah raga atau pakaian tidur.
16. Kualitas layanan laundry	37	5,26	5,14	5,05	-0,08	1,02	1,5	7,66	Dikontrak dan dipilih berdasarkan lelang.
17. Kemampuan/ kredibilitas nara sumber (eksternal/ praktisi)	77	5,30	5,29	5,31	0,03	1,00	1,5	7,95	Dipilih berdasarkan evaluasi dan testimoni serta pengalaman sebelumnya.
18. Metodologi pelatihan	77	5,30	5,21	5,22	0,01	1,00	1,5	7,95	Menerapkan 70;20;10 sistem pembelajaran terintegrasi antar teori, praktik, praktik di tempat kerja berupa action learning. Sistem coaching, game, dan praktik langsung. Menggunakan pembelajaran secara virtual dengan media zoom, WA dan studio. Praktik via zoom dan action learning.(PJJ)
Responsiveness	N	Tke	H	P	Gap	IR	SP	CRS	
1. Kecepatan pegawai dalam memberikan pelayanan	77	5,26	5,23	5,27	0,04	0,99	1,5	7,89	Pelayanan berjenjang sampai ke Kepala Balai. Ada manajer kelas untuk setiap pelatihan yang mengkoordinir LO.
2. Kehadiran pengajar tepat waktu/ sesuai jadwal	77	5,29	5,27	5,38	0,10	0,98	1,5	7,93	Memberikan informasi jadwal sejak rapat persiapan, konfirmasi H-1 dan 10 menit sebelum dimulai.
3. Kesigapan seluruh pengajar dalam membantu peserta setiap waktu	77	5,25	5,21	5,34	0,13	0,98	1,5	7,87	Pengajar menjaga tingkat kedisiplinan.

4. Kedisiplinan pengajar dalam melayani peserta	77	5,30	5,26	5,38	0,12	0,98	1,5	7,95	Pengajar menjaga tingkat kedisiplinan.
5. Tindak lanjut atas adanya keluhan dari peserta	77	5,26	5,22	5,30	0,08	0,98	1,5	7,89	Menggunakan Nasi Lesah dengan penyelesaian yang berjenjang sesuai dengan jenis keluhan. Pemantauan secara berkala (pada hari kedua).
Assurance	N	TKe	H	P	Gap	IR	SP	CRS	
1. Perasaan aman dan nyaman selama pelatihan	37	5,24	5,16	5,27	0,11	0,98	1,5	7,86	Satpam berjaga 24 jam sehari dan secara periodik keliling ke seluruh ruangan. CCTV yang dipantau. Piket pagi, siang, dan petang terbagi dalam 2 shift.
2. Konsistensi terhadap peraturan yang telah ditetapkan	77	5,26	5,25	5,30	0,05	0,99	1,5	7,89	Langsung ditindaklanjuti setiap pelanggaran terkait pelatihan (seperti larangan membawa mobil). Peserta yang tidak memenuhi persyaratan administrasi akan dipulangkan.
3. Pengajar punya pengetahuan dan mampu memberikan informasi yang tepat dan jelas	77	5,30	5,26	5,36	0,10	0,98	1,5	7,95	Sertifikasi. Mengikuti Webinar. Sit in. Membaca buku.
4. Pengajar punya skill sesuai standar organisasi	77	5,32	5,29	5,36	0,08	0,99	1,5	7,99	Sertifikasi. Mengikuti Webinar. Sit in. Membaca buku.
5. Keramahan dan kesopnan pengajar dalam melayani	77	5,34	5,30	5,42	0,12	0,98	1,5	8,01	Peningkatan interpersonal skill pengajar.
6. Pengajar bersikap mendidik dan mengayomi terhadap peserta	77	5,31	5,27	5,36	0,09	0,98	1,5	7,97	Peningkatan interpersonal skill pengajar.

7. Kemanan fasilitas ruang pelatihan	37	5,19	5,16	5,27	0,11	0,98	1,5	7,78	Satpam berjaga 24 jam sehari dan secara periodik keliling ke seluruh ruangan. CCTV yang dipantau. Piket pagi, siang, dan petang terbagi dalam 2 shift.
Emphaty	N	TKe	H	P	Gap	IR	SP	CRS	
1. Terjalannya kerjasama antar pngaar dalam melayani	77	5,27	5,23	5,34	0,10	0,98	1,5	7,91	Peningkatan interpersonal skill pengajar.
2. Terjalin hubungan yang akrab antara pengajar dan peserta	77	5,23	5,22	5,34	0,12	0,98	1,5	7,85	Peningkatan interpersonal skill pengajar.
3. Terjalannya hubungan yang akrab antara petugas dan peserta	77	5,19	5,16	5,21	0,05	0,99	1,5	7,79	Menerapkan 5 S dan 1 R (senyum, salam, sapa, sopan, santun dan responsif) selama pelatihan.
4. Keluhan dan saran ditanggapi dengan baik	77	5,25	5,18	5,22	0,04	0,99	1,5	7,87	Melalui Nasi Lesah, refleksi, dan pendekatan informal setiap saat yang memungkinkan oleh pejabat BDPim untuk segera ditindaklanjuti.
5. Perhatian Balai Diklat Kepemimpinan kepada peserta yang sudah lulus pelatihan	77	5,10	5,08	5,09	0,01	1,00	1,2	6,12	Menyelenggarakan Copi Daring untuk pelatihan PS. Knowledge Competency Update. Meskipun belum sering.

Correlations	
Positive	+
Negative	-
No Correlation	
Relationships	
Strong	9
Moderate	3
Weak	1
Direction of Improvement	
Maximize	▲
Target	◇
Minimize	▼



Gambar 3: HOQ

Implikasi

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi kualitas pelayanan menggunakan metode QFD dan *Servqual* pada peserta PPK IS dan PPK PS di Balai Diklatpim. QFD adalah sebuah konsep dan metodologi yang menginterpretasikan *Voice of the Customer* (VOC). Prinsip-prinsip dan metode-metodenya adalah membangun fungsi-fungsi simplistik dari aktivitas/operasional proses organisasional bisnis ke dalam suatu kerangka konseptual yang disebut dengan *House of Quality* (Hidayat, 2007).

Strategi peningkatan kualitas divisualisasikan dalam HOQ. Secara gambar, bangunan HOQ terdiri dari *customer need* di bagian kanan bangunan, respon teknik di bagian tengah bangunan, *planning matrix* di bagian kiri bangunan. *Technical correlation* sebagai atap bangunan dan *technical matrix* sebagai lantai dasar bangunan. Korelasi antara *customer need* dan respon teknik dan korelasi antar setiap respon teknik digambarkan dalam bentuk simbol.

Hasil penelitian mengenai aspek apa saja yang dibutuhkan peserta pelatihan di Balai Diklatpim, menurut tingkat kepentingannya menemukan hasil bahwa aspek kebersihan toilet (5,27), ketersediaan bahan ajar materi pembelajaran (5,27), dan ketersediaan pengajar (5,27) pada dimensi *tangible* untuk klasikal serta kualitas bahan ajar materi pembelajaran (5,45) untuk PJJ merupakan permintaan tertinggi. Skor kepentingan tertinggi dimensi *Reliability* adalah kemampuan/kredibilitas pengajar (5,30), pada dimensi *Responsiveness* adalah kedisiplinan pengajar dalam melayani peserta (5,30), pada dimensi *Assurance* adalah keramahan dan kesopanan pengajar dalam melayani (5,34), dan pada dimensi *Emphaty* adalah terjalannya kerjasama antar pengajar dalam melayani (5,27). Dalam proses pembelajaran IS dan PS ditemukan bahwa variabel yang berhubungan dengan pengajar memiliki kontribusi yang tinggi dalam memenuhi kepentingan peserta pelatihan, baik dalam penyiapan bahan ajar maupun dalam proses pembelajaran serta yang terkait dengan kredibilitas pengajar. Hal ini sejalan dengan Parasuraman & Zeithaml *et.al* (2010) bahwa pelayanan dikatakan memiliki daya tanggap apabila karyawan sigap dalam membantu pelanggan dan memberikan pelayanan yang cepat dan tanggap, meliputi kesigapan petugas dalam melayani pelanggan, kecepatan petugas dalam menangani transaksi dan penanganan keluhan pelanggan. Dalam proses pembelajaran interaksi antara peserta pelatihan dan pengajar mendominasi proses pembelajaran baik secara klasikal maupun PJJ. Kemampuan pengajar menjelaskan materi secara sederhana dengan memberikan contoh, memotivasi peserta pelatihan untuk melakukan praktik pelatihan, meng-*coach* peserta pelatihan merupakan atribut yang dinilai penting dalam memenuhi kebutuhan peserta pelatihan IS dan PS. Pelatihan IS dan PS dengan durasi yang relatif pendek (5 hari) menuntut tidak hanya kesiapan pengajar namun juga ketersediaan bahan ajar yang lengkap sesuai dengan kompetensi yang ingin dicapai dalam proses pelatihan dimaksud.

Bila dikaitkan dengan kinerja yang dicapai terhadap atribut, pada dimensi *tangible*, semua atribut memenuhi harapan peserta pelatihan. Untuk ketersediaan pengajar dinilai melebihi harapan peserta pelatihan. Dengan metode *coaching* pada pelatihan PS, jumlah 6 orang pengajar dinilai memadai untuk membimbing 24 s/d 30

orang peserta pelatihan per angkatan. Demikian juga untuk membimbing praktik dalam PPK IS dengan metode *team teaching* (2 orang) yang mengampu satu atau dua materi dinilai cukup memadai oleh peserta pelatihan.

Pada dimensi *reliability*, atribut kemampuan/kredibilitas pengajar memiliki gap positif (0,09) antara persepsi dan harapan. Ini menunjukkan pengajar dinilai memiliki kemampuan dan kredibilitas yang memadai dalam mengampu materi pembelajaran PPK IS dan PPK PS yang melebihi harapan peserta pelatihan. Hal yang sama juga pada dimensi *Responsiveness* pada atribut kedisiplinan pengajar dalam melayani peserta dengan gap positif 0,12, dimensi *Assurance* pada atribut keramahan dan kesopanan pengajar dalam melayani (0,12) dan dimensi *Empathy* pada atribut terjalannya kerjasama antar pengajar dalam melayani (0,10).

Hal yang perlu dicermati terkait dengan kinerja adalah pada atribut fasilitas pelatihan pada dimensi *tangible* untuk PJJ dengan gap negatif tertinggi yaitu -1,60. Meskipun tidak menempati skor tertinggi dari kepentingan peserta pelatihan tetapi karena skor yang relatif tinggi (5,10) perlu mendapat perhatian dari pihak manajemen. Fasilitas pelatihan dalam PJJ, yang baru pertama kali diselenggarakan tahun 2020, memang masih perlu penyempurnaan lagi. Kondisi pandemi covid 19 yang memaksa Balai Diklatpim menyelenggarakan PJJ dengan sarana prasarana yang ada menimbulkan banyak kendala baik dari sisi sarana dan prasarananya maupun dari sisi pengalaman dalam mempersiapkannya. Kendala eksternal berupa sinyal terutama dari peserta pelatihan seringkali menghambat jalannya proses pembelajaran. Desain ruangan, ketersediaan SDM yang mengelola IT terkait dengan PJJ menjadi kendala yang menyebabkan masih belum terpenuhinya harapan peserta pelatihan.

Selain itu berdasarkan hasil penelitian masih ada atribut pelayanan pada dimensi *tangible* yang belum memenuhi harapan pelanggan, yaitu pada atribut fasilitas peralatan ruang kelas, fasilitas olah raga, dan kualitas bahan ajar materi pembelajaran pada kelas klasikal. Pada dimensi *Reliability* atribut yang belum memenuhi harapan pelanggan adalah pada atribut kualitas konsumsi selama pelatihan pada pelatihan jenis klasikal (-0,14), jumlah bahan pelatihan sesuai dengan kebutuhan (-0,03), dan tersedianya update materi pelatihan yang sesuai program pelatihan (-0,04).

Hasil perhitungan sales point dari 59 atribut pada 5 dimensi pelayanan, 55 atribut bernilai 1,5 dan 4 atribut yang mempunyai nilai 1,2 yang dapat diartikan bahwa keseluruhan atribut memberikan pengaruh baik besar maupun kecil terhadap kualitas pelatihan PJJ IS dan PS di Balai Diklatpim. Dimensi *Reliability* pada atribut tersedianya informasi umum tentang Balai Diklatpim dengan *sales point* 1,2 berarti bahwa perubahan pada atribut ini akan memberi pengaruh kecil terhadap kualitas pelayanan pelatihan dan pemenuhan kebutuhan peserta pelatihan.

Penentuan *customer requirements score* (CRS) dapat diketahui atribut-atribut yang dianggap penting untuk segera diperbaiki. Semakin tinggi nilai dari *customer requirements score* maka atribut tersebut semakin penting dan semakin butuh perhatian untuk perbaikan selanjutnya. *Customer requirements score* bersama dengan *importance customer*, *sales point* serta *normalization*-nya menempati sisi kanan pada *house of quality*. Nilai CRS tertinggi yaitu yang di atas 8 ada pada atribut: fasilitas peralatan kelas jarak jauh, ketersediaan bahan ajar materi pembelajaran, kualitas bahan

ajar materi pembelajaran, ketersediaan pengajar (internal/widyaiswara), ketersediaan nara sumber, kemampuan/kredibilitas pengajar, dan keramahan dan kesopanan pengajar dalam melayani. Fasilitas kelas jarak jauh yang memungkinkan terlaksananya kegiatan pembelajaran secara jarak jauh (dengan daring salah satunya) merupakan atribut yang perlu mendapat perhatian manajemen dalam peningkatan kualitas pelatihan. Kapasitas peralatan yang digunakan perlu ditinjau lagi sesuai kebutuhan dan mungkin bisa dilakukan pengadaan untuk pemenuhannya. Sumber Daya manusia yang mengelola dan mengoperasikan peralatan untuk PJJ perlu ditingkatkan lagi baik kompetensi maupun jumlahnya atau disesuaikan dengan jumlah PJJ yang dilaksanakan. Ketersediaan bahan ajar materi pembelajaran yang memadai menjadi prioritas berdasarkan CSR. Ini meliputi penunjukan penyusun, waktu penyusunan, validasi, updating sampai tersedianya bahan ajar dalam bentuk digital yang bisa diakses peserta pelatihan sebelum pelatihan dimulai. Ketersediaan pengajar yang kompeten dan kredibel perlu terus ditingkatkan sesuai dengan kebutuhan pembelajaran. Ketersediaan narasumber yang kompeten dan kredibel juga perlu mendapat perhatian manajemen. PPK PS dan IS memerlukan narasumber sebagai pelengkap dan pengayaan materi pembelajaran, maka perlu direncanakan sedari awal penyusunan untuk mengidentifikasi narasumber yang tepat dan bisa dihubungi serta yang sanggup mengisi materi sesuai dengan kriteria yang ditetapkan mengikuti tujuan pembelajaran.

Technical Requirements merupakan tanggapan manajemen organisasi terhadap permintaan peserta pelatihan. Tujuan *Technical Requirements* adalah memenuhi persyaratan peserta pelatihan, sehingga pihak Balai Diklatpim harus mengusahakan spesifikasi kinerja tertentu.

Dari hasil hubungan *Customer Requirements* dan *Technical Requirements* diperoleh hasil bahwa terdapat 11 *Technical Requirements* yang kuat menjawab *Customer Requirements* dari peserta pelatihan. Penambahan CCTV yang bisa dipantau di Seksi Tata Usaha dan Kepatuhan Internal (TUKI) akan bisa memenuhi kebutuhan peserta pelatihan akan fasilitas peralatan ruang kelas, kebersihan ruang kelas, dan kerapian aset dan tata ruang. Seksi TUKI yang bertanggungjawab terhadap keamanan, kebersihan dan kenyamanan ruang belajar termasuk asrama akan bisa memantau melalui CCTV dan menindaklanjuti sekiranya ada masalah. Sementara penyediaan alat tulis, goody bag, dan tumbler dalam kelas klasikal akan membuat kebutuhan peserta terhadap alat bantu pembelajaran terpenuhi. Penugasan petugas cleaning service (CS) secara berkala bisa memenuhi tuntutan peserta pelatihan, khususnya pada kelas klasikal, akan kebersihan kelas yang terjaga, kerapian aset dan tata ruang, kebersihan toilet, fasilitas asrama yang sesuai standar, dan kebersihan asrama.

Respon Manajemen dalam upaya memenuhi kebutuhan pelanggan berupa pembentukan tim kerja dan wali program dimaksudkan untuk menjamin tersedianya bahan ajar materi pembelajaran, menjaga kualitas bahan ajar, tersedianya update materi pelatihan yang sesuai dengan program pelatihan, menjaga kemampuan/kredibilitas pengajar, menjamin penerapan sistematika proses pelatihan, dan menjamin tersedianya metodologi pelatihan yang sesuai. Untuk lebih meningkatkan kualitas dalam respon teknik ini hendaknya perlu adanya validator

untuk menjamin kualitas bahan ajar dan prosesnya. Selama ini validator dimaksud belum diimplementasikan. Wali program bertanggungjawab terhadap substansi pembelajaran sejak penyusunan kurikulum, pembuatan bahan ajar, dan evaluasi pembelajaran.

Penambahan peralatan (kamera, mic, zoom berbayar, peralatan IT, komputer dengan kapasitas yang memadai sesuai kebutuhan, laptop, lampu, dan pointer) adalah respon manajemen yang bisa menjawab kebutuhan peserta pelatihan khususnya untuk kelas PJJ yang berkaitan dengan fasilitas bagi proses pembelajaran, tata ruang kelas virtual, metodologi pelatihan yang menggunakan sarana IT, terjalinnya hubungan yang akrab dan dekat antara pengajar dan peserta pelatihan serta antara petugas dan peserta. Dengan sistem PJJ yang menjadi pilihan terutama di masa pandemi covid dan perkembangan media pembelajaran ke depan kebutuhan akan peralatan yang mendukung menjadi perhatian yang harus diperhatikan manajemen.

Melaksanakan Capacity Building dan mengikuti pelatihan bagi pengajar internal (widyaiswara) serta mengikutkan widyaiswara dalam program sertifikasi yang berkaitan dengan IS dan PS, webinar, sit in, dan kewajiban membaca buku merupakan respon manajemen yang bisa memenuhi banyak kebutuhan peserta pelatihan. Kebutuhan dimaksud adalah ketersediaan bahan ajar materi pembelajaran, kualitas bahan ajar, ketersediaan pengajar, tersedianya update materi pelatihan yang sesuai kebutuhan peserta, meningkatkan kemampuan/kredibilitas pengajar, peningkatan metodologi pelatihan, kesigapan seluruh pengajar dalam membantu peserta pelatihan setiap waktu, pengajar mempunyai pengetahuan dan mampu memberikan informasi yang tepat dan jelas serta memiliki skill yang diharapkan sesuai standar organisasi.

Respon manajemen yang merupakan juga strategi bagi Balai Diklatpim dalam meningkatkan kualitas pelatihannya adalah menerapkan konsep 70:20:10 dalam pelatihan. Tuntutan stakeholder terhadap dampak pelatihan yang bisa meningkatkan tidak hanya kinerja individu tetapi juga organisasi dapat diwujudkan dengan konsep tersebut. Peserta pelatihan lebih banyak diberikan pemahaman melalui pengalaman belajar, dan tindak lanjutnya bagi organisasi berupa *action learning* akan memberi dampak bagi kinerja organisasi.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan maupun kelemahan. Meskipun begitu keterbatasan dan kelemahan penelitian ini dapat digunakan sebagai sumber ide bagi penelitian yang akan datang.

Rumah kualitas (HOQ) yang digunakan sebagai instrumen dalam mengukur kualitas layanan khususnya pelatihan, menurut peneliti masih bersifat subyektif, karena dalam pengukuran nilai-nilai dalam pengukuran masih dapat ditentukan oleh peneliti sendiri dan masih belum mewakili permasalahan-permasalahan yang ada di organisasi.

SIMPULAN

Simpulan

Simpulan yang dapat diambil dari penelitian sebagai berikut pertama, fasilitas pembelajaran, kompetensi pengajar, dan kebersihan menjadi faktor yang penting untuk memenuhi kebutuhan peserta PPK IS dan PS baik yang dilakukan secara klasikal maupun PJJ. Kedua, secara umum dapat dikatakan bahwa pelayanan dalam pelaksanaan PPK PS dan IS di Balai Diklatpim telah memenuhi harapan pelanggan dengan 55 atribut memenuhi dan hanya 12 atribut yang tidak memenuhi harapan pelanggan yaitu pada dimensi *tangible* untuk klasikal berupa: fasilitas peralatan ruang kelas, suhu ruangan pelatihan, tersedianya toilet, fasilitas asrama, kebersihan asrama, fasilitas olahraga, kualitas bahan ajar materi pembelajaran; untuk PJJ berupa: fasilitas peralatan kelas jarak jauh, dan fasilitas pelatihan. Pada dimensi *reliability* meliputi: jumlah bahan pelatihan sesuai dengan kebutuhan, tersedianya update materi pelatihan yang sesuai program pelatihan, kualitas konsumsi selama pelatihan, dan kualitas layanan laundry.

Ketiga, dari 59 atribut diketahui ada 4 atribut bernilai sales point 1,2 yaitu tersedianya informasi umum tentang Balai Diklatpim, fasilitas presensi peserta, kejelasan informasi non akademis prapelatihan, dan perhatian Balai Diklatpim kepada peserta yang sudah lulus pelatihan, sedangkan 55 atribut bernilai 1,5 yang menunjukkan sebagian besar perubahan atribut layanan akan meningkatkan persepsi peserta pelatihan terhadap pemenuhan kebutuhannya khususnya pada PPK IS dan PS.

Keempat, terdapat 11 respon manajemen yang merupakan strategi dalam memenuhi kebutuhan peserta pelatihan yang menjadi prioritas yaitu a) pemasangan CCTV, pemberian alat tulis, goody bag, tumbler, dan peralatan pelatihan lainnya; b) Penugasan petugas cleaning service secara berkala; c) Pembentukan tim kerja dan wali program, tetapi belum ada validator; d) Pengaturan jadwal pengajar internal; e) Penambahan peralatan (kamera 2, mic, zoom berbayar, peralatan IT, komputer, laptop, lampu, pointer); f) Melaksanakan capacity building dan mengikuti pelatihan bagi pengajar internal (widyaiswara); g) Menerapkan konsep 70:20:10 dalam pelatihan; h) Melakukan seleksi dan evaluasi terhadap nara sumber; i) Peningkatan disiplin pengajar; j) Mengikutkan widyaiswara dalam sertifikasi, webinar, sit in, dan membaca buku; k) Peningkatan interpersonal skill pengajar.

Saran

Saran yang dapat diambil dari penelitian sebagai berikut pertama, memperbaiki kualitas layanan yang masih belum memenuhi harapan pelanggan utamanya pada dimensi *tangible* dan *reliability* antara lain terkait fasilitas peralatan baik untuk klasikal di kelas maupun prasarana terkait PJJ dan yang terkait dengan updating materi. Pada PJJ, media pembelajaran menjadi sangat penting dalam proses pembelajaran, kebutuhan akan fasilitas peralatan dapat menjadi prioritas yang harus dipenuhi oleh manajemen.

Kedua, mengembangkan metode QFD dan *Servqual* untuk peningkatan kualitas pelayanan pelatihan di Balai Diklatpim. Ketiga, kredibilitas widyaiswara dalam proses pelatihan mempunyai tingkat kepentingan yang tinggi baik dalam interaksi langsung

dengan peserta pelatihan maupun terkait dengan penyusunan materi pembelajaran dan penentuan metodologi pembelajaran. Meskipun sudah memenuhi harapan peserta pelatihan, namun upaya untuk terus meningkatkan kredibilitas Widyaiswara perlu menjadi perhatian manajemen.

DAFTAR PUSTAKA

- Afrini, I.M.K.A. (2017). Analisis Kualitas Layanan Menggunakan Metode Quality Function Deployment (QFD) Dan Service Blueprint Pada Instalasi Rawat Jalan RSUD Bahteramas Provinsi Sulawesi Tenggara. *Tesis*. Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin Makassar
- Clarke, A. J. (2006). “Quality Management Practices and Organizational Knowledge Management: A Quantitative and Qualitative Investigation”, *ProQuest Information and Learning Company*.
- Cooper, D.R., & Schindler, P. S. (2001). *Business Research Methods*, 7th edition. *McGraw Hill Companies, Inc.*, New York.
- Cudney, E.A., & Elrod, C.C. (2011). *Quality Function Deployment in Continuous Improvement. Six Sigma Projects and Personal*.
- Gaspersz, V. (1997). *Manajemen Kualitas: Penerapan Konsep VINCENT dalam MANAJEMEN BISNIS TOTAL*. Jakarta: *Gramedia Pustaka Utama*.
- Gaspersz, V. (2001). *Total Quality Management. PT Gramedia Pustaka Utama Jl. Palmerah Barat 33-37, Jakarta 10270*
- Goetsch, D. L. & Davis, S. (2010). *Quality Management for Organizational Excellence*, sixth edition. *Pearson Higher Education*, Upper Saddle River, New Jersey 07458.
- Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, Vol. 18 Issue: 4, pp.36-44
- Hidayat, A. (2007). *Strategi Six Sigma Peta Pengembangan Kualitas dan Kinerja Bisnis. PT Elex Media Komputindo Kelompok Kompas Gramedia-Jakarta*.
- Juran, J.M. (1989). *Juran on Leadership for Quality, The Free Press, MacMillan, Inc*
- Juran, J.M. (1999). How to think about quality. In J. M. Juran & A. B. Godfrey (Eds.), *Juran's quality handbook* (pp. 2.1 -2.18). New York: McGraw-Hill.
- Llosa, S., Chandon, J. L., & Orsingher, C. (1998). An Empirical Study of Servqual's Dimensionality. *The Service Industries Journal*, 18(2), 16–44.
- Margareta, P.A., & Wahyuni, H.C. (2016). Peningkatan Kualitas Pelatihan Di Training Centre Melalui Integrasi Metode Service Quality (SERQUAL) Dan Quality Function Deployment (QFD) Study Kasus pada PT. XYZ. *Jurnal Teknik Industri*, Vol. XI, No. 3,
- Mathis, R. L. & Jackson, J. H. (2008). *Human Resource Management – Twelfth Edition. Thomson South-Western*.
- Pall, G.A. and Robustelli, P.J. (1999). Training For Quality. In J. M. Juran & A. B. Godfrey (Eds.), *Juran's quality handbook* (Section 16, pp. 16.3). New York: McGraw-Hill.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1985), “A conceptual model of service quality and its implications for future research”. *Journal of Marketing*, Vol. 49 No. 4, pp. 41-50.

- Parasuraman, A., Berry, L.L., and Zeithaml, V.A. (1991). Understanding Customer Expectations of Service. *Sloan Management Review*; Spring 1991; 32, 3; ABI/INFORM Global pg. 39
- Parasuraman, A., Berry, L.L., and Zeithaml, V.A. (1991). Perceived Service Quality as a Customer-Based Performance Measure: An Empirical Examination of Organizational Barriers Using an Extended Service Quality Model. *Human Resource Management*, Vol. 30, Number 3, Pp. 335-364
- Sahney, S., Banwet, D.K., & Karunes, S. (2004). *International Journal of Productivity and Performance Management* Vol. 53 No. 2, pp. 143-166
- Sekaran, U. 2006. Metode Penelitian Bisnis. Jakarta: *Salemba Empat*.
- Setyawan, W. (2015). Integrasi SERVQUAL Dan Quality Function Deployment (QFD) Untuk Meningkatkan Kualitas Layanan Akademik Fakultas Teknik Universitas Suryakencana. <http://repository.unpas.ac.id/>
- Tjiptono, F. (2002). Strategi Pemasaran. *Andi*, Yogyakarta.
- Tjiptono, F., & Chandra, G. (2016) *Service, Quality dan Satisfaction: Edisi 4. Andi*, Yogyakarta
- Wibisono, D. (2017). Analisis Kualitas Layanan Pendidikan Dengan Menggunakan Integrasi Metode Servqual Dan QFD: Studi Kasus Sekolah YASPORBI. *Operations Excellence*, Vol. 9, No 1
- Yarimoglu, E. K. (2014). A Review on Dimensions of Service Quality Models. *Journal of Marketing Management*, Vol. 2, No. 2, pp. 79-93
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2-22.
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor: 52/PMK.01/2011 tanggal 22 Maret 2011 tentang Organisasi dan Tata Kerja Balai Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan

KONTRIBUSI EVALUASI PELATIHAN PKA DAN PKP SECARA DARING DALAM MASA PANDEMI COVID-19

Disusun oleh

Peneliti I : Mila Mumpuni
Pangkat/ Golongan : Pembina Utama Muda/ IV/c
Jabatan : Widyaiswara Ahli Madya
Instansi : Balai Diklat Kepemimpinan
Magelang



**BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEUANGAN
MAGELANG**

2020

Abstrak

Penelitian ini bertujuan mengetahui hasil evaluasi pelatihan PKA dan PKP secara daring yang diselenggarakan Balai Diklat Kepemimpinan Magelang. Pelatihan ini terdiri dari PKP Angkatan 1, PKP Angkatan 2, dan PKA Angkatan 1. Penelitian ini menggunakan metodologi penelitian kualitatif berbantuan alat evaluasi CIPP. Alasan penggunaan evaluasi CIPP karena ingin melihat dari berbagai aspek tidak hanya dari sisi keluaran saja. Adapun proses penelitian menggali informasi dengan melibatkan seluruh peserta, pengajar, pembimbing, penguji, dan penyelenggara. Sebelumnya dilakukan *Focus Group Discussion* yang melibatkan pakar yang menguasai teknologi pendidikan dari Universitas Negeri Yogyakarta. Hasil FGD: 1) proses wawancara digantikan dengan kuesioner terbuka dan 2) revisi daftar pertanyaan menjadi item pertanyaan.

Hasil penelitian sebagai berikut: Pertama, aspek *Context* dari sisi landasan hukum pelaksanaan pelatihan PKA dan PKP sudah baik. Latar belakang pandemi Covid-19 sebagai awal perubahan belajar berbasis daring. Kedua, aspek *Input* terkait dengan strategi pembelajaran (jadwal, metode, dan media), evaluasi, sarana pelatihan, dan sumber dana pelatihan sudah dipenuhi sesuai dengan KAP yang direvisi pada masa pandemi Covid-19. Strategi pembelajaran yang berhubungan dengan jadwal masih ditetapkan seperti halnya pembelajaran klasikal dengan berbantuan media yang berbeda yaitu aplikasi *Zoom Clouds Meetings* (ZCM) dan aplikasi *Whatsapp* (WA). Namun, pada peraturan LAN dan BPPK belum mengatur proses pembelajaran yang diterapkan apakah sepenuhnya *Synchronous Learning* (SL) atau dapat menerapkan pula *Asynchronous Learning* (AL). Komponen penilaian pelatihan PKA dan PKP merujuk pada peraturan LAN yang mencakup: 1) perubahan sikap dan perilaku, 2) penguasaan substansi, 3) adopsi studi lapangan, dan 4) kualitas aksi perubahan. Sarana pelatihan masih belum sepenuhnya disesuaikan dengan kebutuhan baik Peserta, Pengajar, Pembimbing dan Penguji dalam konsep pembelajaran berbasis daring. Regulasi BPPK yang tersedia masih merujuk kebutuhan pelatihan berbasis klasikal. Ketiga, aspek *Process* sudah baik dan sesuai dengan perencanaan yang disusun. Aspek tersebut berhubungan dengan proses pembelajaran, kinerja pengajar, kinerja pembimbing, kinerja penguji, dan aktivitas peserta. Proses pembelajaran berbantuan teknologi informasi menjadi masa transisi perubahan besar bagi semua pihak termasuk Penyelenggara. Secara umum tujuan pembelajaran tercapai tetapi optimalisasi penggunaan berbagai metode yang berbantuan berbagai aplikasi belum dapat dicapai. Keempat atau terakhir, aspek *Product* berkaitan dengan kesesuaian strategi pembelajaran dan kesesuaian evaluasi. Hasil yang diperoleh adalah kondisi penggunaan aplikasi ZCM dan aplikasi WA sebagai alternatif media pembelajaran tatap muka *virtual*. Karakteristik kedua aplikasi tersebut berbeda tetapi digunakan pada kondisi yang sama yaitu *Synchronous Learning* (SL). Efektivitas proses pembelajaran tidak tercapai 100% karena kelebihan dan kekurangan dari kedua aplikasi tersebut. Kualitas keberhasilan tersebut antara lain: a) kualitas standar penilaian *Learning Journal* (LJ) dan b) pemilihan lokus studi lapangan sebagai sarana memperoleh inspirasi proses adopsi inovasi lokus pada aksi perubahan. Standar penilaian LJ belum diatur detil oleh LAN dan belum diterapkan umpan balik terhadap hasil yang dicapai peserta. Hal ini berakibat bahwa penilaian substansi baru sebatas pemahaman pengetahuan pada setiap materi pembelajaran.

Kata kunci: Pelatihan PKA dan PKP, evaluasi *CIPP*, daring.

1. Pendahuluan

Pelatihan bagi para pemimpin perubahan di lingkungan Kementerian Keuangan telah dilakukan perubahan kurikulum, yang semula disebut Diklatpim Tingkat III dan Tingkat IV menjadi PKP (Pelatihan Kepemimpinan Pengawas) dan PKA (Pelatihan Kepemimpinan Administrator). Perubahan kurikulum tersebut mengacu pada Peraturan Lembaga Administrasi Negara (PerLAN) Nomor 15 Tahun 2019 dan PerLAN No 16 Tahun 2019. Pada peraturan tersebut tidak diatur pelaksanaan akan menggunakan model pembelajaran secara klasikal, *blended learning* atau pun *full e-learning*. Namun, Lembaga Administrasi Negara (LAN) mengarahkan pelaksanaan PKP dan PKA pada tahun 2020 masih sepenuhnya dengan model klasikal.

Kurikulum baru yang ditetapkan LAN bertujuan untuk menguatkan kualitas calon pemimpin perubahan yang mampu meningkatkan kualitas layanan publik (bagi Pejabat Pengawas) melalui PKP. Demikian pula peningkatan kualitas para Pejabat Administrator dalam hal manajemen kinerja organisasi melalui PKA. Seperti halnya pada kurikulum Diklatpim, maka kurikulum PKP dan PKA terdiri dari empat agenda yaitu: 1) Agenda 1 tentang pengelolaan diri, 2) Agenda 2 tentang pengelolaan orang lain, 3) Agenda 3 tentang pengelolaan kerja (PKP) dan pengelolaan kinerja (PKA), dan 4) Agenda 4 tentang aktualisasi kepemimpinan.

Balai Diklat Kepemimpinan Magelang melaksanakan PKP Angkatan 1 pada tanggal 10 Maret 2020 dengan berdasarkan Kerangka Acuan Pembelajaran (KAP) dilakukan secara klasikal. Proses pembelajaran yang baru berlangsung tiga hari tidak dapat dilanjutkan lagi; mengingat kondisi pandemi Covid-19 yang menerpa wilayah Indonesia. Organisasi Kesehatan Dunia (WHO) secara resmi menyampaikan bahwa virus Corona (COVID-19) yang tengah merebak saat itu dikategorikan sebagai pandemi. Pernyataan itu diumumkan Direktur Jenderal Tedros Adhanom Ghebreyesus dalam konferensi pers yang berlangsung pada Rabu tanggal 11 Maret 2020; Tedros mengumandangkan virus corona sebagai pandemi setelah jumlah infeksi di seluruh dunia mencapai lebih dari 121.000. (Ihsanuddin, 2020)

Pada tanggal 14 Maret 2020 Kementerian Keuangan melalui SE-5/MK.1/2020 tentang panduan tindak lanjut terkait pencegahan penyebaran corona virus disease (Covid -19) di Lingkungan Kementerian Keuangan memberikan panduan *work from home* (WFH) bagi pegawai Kementerian Keuangan. Lembaga Administrasi Negara juga mengeluarkan surat edaran Kepala LAN nomor: 10/K.1/HKM.02.3/2020 tentang Panduan Teknis Penyelenggaraan Pelatihan dalam Masa Pandemi Corona Virus Disease (Covid-19) yang menyatakan bahwa secara umum mengubah model pembelajaran klasikal menjadi pembelajaran jarak jauh (*distance learning*).

Perubahan kurikulum klasikal sepenuhnya menjadi *full e-learning* menjadi hal baru di lingkungan Balai Diklat Kepemimpinan Magelang. Dengan berdasarkan *best practice* pada pola *blended learning* Diklatpim Tingkat III dan IV Tahun 2019, maka kelebihan dan kekurangan dari praktik tersebut desain kurikulum PKA PKP *full e-learning* menggunakan metode *synchronous learning* dan *asynchronous learning*.

Perubahan sepenuhnya pembelajaran secara daring menjadi tantangan tersendiri juga dalam mengukur ketercapaian kompetensi dari peserta pelatihan. Selain itu, kurikulum PKA dan PKP telah dilakukan perubahan evaluasi yang awalnya hanya mengukur keberhasilan proyek perubahan, sekarang berubah menjadi evaluasi: a) substansi, b) studi lapangan, c) aksi perubahan, dan d) sikap perilaku. Dari sisi mekanisme dan strategi pembelajaran, LAN mengatur perubahan pembelajaran secara daring melalui Surat Edaran Nomor 10/K.1/HKM.02.3/2020. Surat Edaran tersebut mengatur pembelajaran jarak jauh terkait hal-hal sebagai berikut: 1) penyelenggaraan agenda pembelajaran *on campus*, 2) pelaksanaan studi lapangan, 3) seminar Rancangan Aksi Perubahan, 4) Seminar Laporan Aksi Perubahan, dan 5) Evaluasi Peserta PKA dan PKP.

Pelatihan PKP Angkatan 1 merupakan angkatan pertama yang menerapkan pembelajaran secara daring maka perlu diketahui respon para peserta pada tahap awal. Berdasarkan dari aplikasi Nasi Lesah (Sarana Komunikasi dan Keluh Kesah) diperoleh hal-hal sebagai berikut: 1) belum semuanya memperoleh penugasan secara penuh *Learning From Home* (LFH) dari unit instansi; 2) posisi peserta tidak seluruhnya *Work From Home* (WFH) mengingat masih terdapat unit yang melakukan layanan secara WFO (*Work From Office*); 3) peserta masih mengerjakan tugas kantor; dan 4) pembelajaran secara daring menjadi pengalaman pertama bagi sebagian peserta. Selain itu juga disampaikan kendala yang dihadapi pada awal proses pembelajaran secara daring, diantaranya: 1) banyaknya jenis tugas pada setiap mata pelajaran; 2) padatnya jadwal menyulitkan peserta membagi waktu dalam penyelesaian tugas kantor dan tugas pelatihan; 3) lemahnya jaringan internet khususnya bagi peserta pada daerah kategori *remote area*; 4) proses tatap muka secara langsung di kelas masih menjadi acuan utama proses pembelajaran. Namun, terkait dengan fasilitas yang diperlukan untuk pembelajaran secara daring bukan menjadi kendala bagi peserta.

Berdasarkan hal-hal baru dalam proses secara daring, maka perlu dilakukan evaluasi terhadap pelatihan PKP dan PKA dengan menggunakan alat evaluasi CIPP. Alasan penggunaan alat evaluasi tersebut karena perlu mengetahui bagaimana, 1) dari aspek *context* menilai kebutuhan, tujuan pelatihan berbasis daring; 2) aspek *input* mencakup Sumber Daya Manusia yang terdiri dari peserta, pengajar, pembimbing, penguji, dan penyelenggara. Aspek *input* juga dapat mengetahui kecukupan sarana prasarana dan dana pelatihan yang mendukung proses pelatihan; 3) aspek *process* mencakup kesesuaian pelaksanaan pelatihan berbasis daring dari perencanaan; dan 4) aspek *product* supaya mengetahui keberhasilan pelatihan. Evaluasi CIPP ini secara utuh dari awal sampai akhir mengetahui penyelenggaraan pelatihan PKA dan PKP dengan melibatkan peserta, pengajar, pembimbing, penguji, dan tentunya penyelenggara di lingkungan Balai Diklat Kepemimpinan. Hasil evaluasi ini akan menghasilkan sebuah masukan penyempurnaan pelatihan PKA dan PKP berbasis daring.

2. Tinjauan Pustaka

a. Evaluasi pelatihan

Djaali dan Mulyono (2000) menyampaikan bahwa evaluasi sebagai proses menilai sesuatu berdasarkan kriteria atau tujuan yang telah ditetapkan, kemudian diambil keputusan atas objek yang dievaluasi. Sedangkan Blaine dan Sanders (2004) berpendapat evaluasi adalah mencari mencari sesuatu yang berharga. Sesuatu yang berharga tersebut dapat berupa informasi tentang suatu program, produksi serta alternatif prosedur tertentu. Dengan kata lain, evaluasi merupakan kegiatan yang sistemik dilakukan untuk memperoleh dan menyajikan informasi atau data guna pengambilan keputusan berdasarkan kriteria yang diacu atau ditetapkan sebelumnya. Jadi, evaluasi berhubungan dengan proses pengambilan keputusan terhadap keberhasilan pencapaian proses dan tahapan kegiatan yang telah dilakukan.

Ada banyak model yang bisa digunakan dalam melakukan evaluasi program khususnya program pendidikan. Meskipun terdapat beberapa perbedaan antara model-model tersebut, tetapi secara umum model-model tersebut memiliki persamaan yaitu mengumpulkan data atau informasi objek yang dievaluasi sebagai bahan pertimbangan bagi pengambil kebijakan. (Suharsimi, 2004)

Adapun model-model evaluasi program menurut Isaac dan Michael (1983) dibagi menurut: 1) *Goal Oriented Evaluation*, 2) *Decision Oriented Evaluation*, 3) *Transactional Evaluation*, 4) *Evaluation Research*, 5) *Goal Free Evaluation*, dan 6) *Adversary Evaluation*.

Model evaluasi yang digunakan dalam kajian ini adalah model evaluasi CIPP. Alasan menggunakan evaluasi ini adalah lebih komprehensif tidak hanya dari sisi hasil tetapi juga dari sisi konteks, masukan dan proses. Konsep evaluasi CIPP menurut Stufflebeam bertujuan untuk memperbaiki bukan untuk membuktikan. Evaluasi yang dilakukan merupakan suatu proses menggambarkan, memperoleh, dan menyediakan informasi yang berguna untuk mengambil keputusan.

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. Lebih lanjut disampaikan pula bahwa model CIPP melayani 4 (empat) keputusan, yaitu: 1) perencanaan keputusan yang mempengaruhi pemilihan tujuan umum dan tujuan khusus; 2) keputusan pembentukan yang kegiatannya mencakup pemastian strategi optimal dan desain proses untuk mencapai tujuan yang telah diturunkan dari keputusan perencanaan; 3) keputusan implementasi dimana evaluator mengusahakan sarana prasarana untuk menghasilkan dan meningkatkan pengambilan keputusan atas rencana, metode dan strategi yang akan dipilih; dan 4) keputusan yang menentukan jika sebuah program dilanjutkan, dilanjutkan dengan modifikasi, dan atau diberhentikan secara total atas dasar kriteria yang ada.

b. Pelatihan PKA dan PKP

Pelatihan PKA dan PKP pada prinsipnya membangun sebuah kompetensi manajerial untuk menjamin terlaksananya akuntabilitas jabatan Pengawas (PKP) dan jabatan Administrator (PKA) sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Perbedaannya, pejabat Pengawas mampu mengendalikan pelaksanaan pelayanan publik sesuai dengan standar operasional prosedur; dan pejabat Administrator mampu memimpin pelaksanaan kegiatan serta menjamin terselenggaranya peningkatan kinerja yang berkesinambungan.

Dengan adanya Peraturan Lembaga Administrasi Negara (PerLAN) Nomor 15 Tahun 2019 dan PerLAN No 16 Tahun 2019 maka pola Diklatpim beralih menjadi Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) dan Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA). Perubahan kurikulum yang menarik adalah adanya pemanfaatan *e-learning*, apabila pola diklatpim diserahkan kepada lembaga diklat maka pada pola PKP dan PKA sangat direkomendasikan dalam semua aspek khususnya dalam proses pembelajaran dan evaluasi.

Dari sisi materi, terdapat penajaman materi dalam menjawab perkembangan teknologi informasi dalam proses layanan kepada publik. Hal tersebut ditunjukkan mata pelatihan yang mengarahkan perubahan cara pikir dan bekerja dalam pelayanan publik yaitu mata pelatihan Organisasi Digital (PKA) dan Pelayanan Publik Digital (PKP). Artinya, kompetensi yang akan dibangun dari para pemimpin perubahan ini sudah menjawab kesiapan mengimplementasikan teknologi informasi dalam meningkatkan kualitas pelayanan dan kinerja organisasi.

Kondisi pandemi COVID-19 yang menjadikan proses klasikal tidak mungkin dilanjutkan, maka LAN menyampaikan beberapa perubahan baik proses pembelajaran maupun evaluasi pembelajaran dengan menyesuaikan pendukung yang memungkinkan, yaitu teknologi informasi. Berdasarkan hal tersebut maka dikeluarkan SE-10/K.1/HKM.02.3/2020 tentang Panduan Teknis Penyelenggaraan Pelatihan Dalam Masa Pandemi COVID-19.

c. Pembelajaran Daring atau *E-Learning*

Daring (dalam jaringan) berarti terhubung melalui jejaring komputer, internet, dan sebagainya. Pembelajaran daring atau *e-learning* bukan hal baru di Indonesia. Romi SW (2007) menyampaikan bahwa *E-learning* adalah: 1) metode belajar mengajar baru yang menggunakan media jaringan komputer dan Internet dan 2) tersampainya bahan ajar (konten) melalui media elektronik sehingga bentuk bahan ajar yang disampaikan juga dalam bentuk elektronik (digital). Prinsip penerapan pembelajaran secara “virtual” tidak meninggalkan keunggulan pembelajaran secara “nyata” di kelas. Hal ini ditegaskan pula oleh Forsyth et al (2004) bahwa “*the online classroom is not intended to replace you in the classroom, but merely to act as another form of learning delivery tool.*” Pembelajaran secara *online* hanya bertindak sebagai bentuk lain dari alat pengiriman belajar. Menurut Wong (2008) *e-learning* menggunakan teknologi informasi dan komunikasi dengan berbasis komputer atau website untuk pembelajaran.

Strategi pada proses *e-learning* adalah: (1) menyediakan konten pada beberapa format, (2) mengacu pada *locus of control* secara individu, dan (3) mendorong aktivitas dan kolaborasi (Wong, 2008). Kemudian metode penyampaian bahan ajar

pada *e-learning* dengan *synchronous e-Learning* dimana instruktur/pengajar dan peserta/siswa dalam kelas dan waktu yang sama *meskipun* secara tempat berbeda (peran *teleconference* terlibat dalam hal ini). Metode ini memerlukan *bandwidth* besar dan biaya mahal. Pembelajaran ini adalah tipe dimana pembelajaran elektronik dilakukan atau dilaksanakan pada saat yang sama dimana pengajar sedang mengajar, dan peserta sedang belajar. Hal tersebut memungkinkan terjadinya *direct interaction* atau interaksi langsung antara pengajar dan peserta, baik itu melalui internet, maupun melalui intranet. Penggunaan *e-learning* tipe ini biasanya digunakan pada konferensi yang pesertanya berasal dari beberapa daerah. Aktivitas tersebut dikenal juga dengan istilah ‘*web conference*’ atau ‘*webinar*’.

Selain digunakan pada aktivitas tersebut, *synchronous learning* juga sering digunakan pada kelas *online*. *Synchronous learning* mengharuskan pengajar dan peserta untuk mengakses sistem *e-learning* secara bersamaan. Artinya, strategi ini hampir sama dengan pembelajaran langsung di ruang kelas. Namun kelasnya bersifat *virtual* dan menggunakan media atau teknologi (komputer) yang terkoneksi internet atau intranet.

Kemudian metode berikutnya adalah *asynchronous e-learning* dimana instruktur/pengajar dan peserta/siswa dalam kelas yang sama (kelas *virtual*), meskipun dalam waktu dan tempat yang berbeda. Pada metode ini diperlukan peranan sistem (aplikasi) *e-learning* berupa LMS dan konten baik berbasis *text* atau multimedia. Sistem dan konten tersedia dan *online* dalam 24 jam nonstop di Internet. Instruktur/pengajar dan peserta/siswa dapat melakukan proses belajar mengajar dimanapun dan kapanpun. Pengajar dan peserta tidak harus mengakses sistem *e-learning* pada saat yang bersamaan. Penggunaan strategi ini sangatlah populer di dunia *e-learning*. Kelebihannya, pengajar dan peserta bebas mengakses sistem *e-learning* kapanpun dan dimanapun. Peserta dapat mulai belajar, mengumpulkan tugas, berdiskusi, dan menyelesaikan setiap penugasan setiap saat. Namun, meskipun tidak dilakukan pada saat yang bersamaan peran pengajar tetap sama dalam hal penulisan materi dan tugas.

d. Komponen Pelatihan

1) Peserta

Karakteristik peserta setiap pembelajaran selalu menginginkan pendampingan dalam proses pembentukan pengetahuan dan keterampilan. Pendampingan terutama dari pengajar namun apabila diperlukan dari organisasi. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan Lee dan Im (2006) yaitu “*students need guidance and support for the use of blended learning given that they spend fewer study hours, feel significant stress or burden, and their satisfaction level of the online learning is low.*” Pendampingan terhadap peserta akan menjadikan kenyamanan dan kepuasan bagi peserta.

Peserta PKA dan PKP memiliki latar belakang yang sama sebagai pemimpin organisasi pemerintah baik sebagai pejabat administrator dan pejabat pengawas. Dalam situasi pembelajaran PKA dan PKP khususnya dalam

kondisi pandemi Covid-19 tetap memerlukan pendampingan supaya kenyamanan dalam proses pembelajaran terpenuhi.

2) Pengajar

Pembelajaran orang dewasa dalam diklat seyogyanya fasilitator menyediakan pengalaman belajar yang membangkitkan proses bertanya sehingga pertanyaan peserta diklat berorientasikan ke arah yang khas bagi kebutuhan belajar orang dewasa (Mappa, 1994). Hal ini seturut dengan pendapat Forsyth (2004a) yang menyatakan bahwa *“they guide discussions and facilitate group learning activities. The role of the teacher can be divided into five classes: leaders, consultants, facilitators, participants, and observers.”* Pengajar mampu berperan sesuai dengan kebutuhan dari peserta maupun metode yang diterapkan pada setiap mata pelajaran; supaya proses pembelajaran dapat terlaksana dengan baik

Pengajar memiliki peran yang besar yaitu tidak hanya pada saat penyampaian materi saja melainkan sampai dengan perkembangan organisasi. Oleh karena itu pengajar pada suatu pelatihan dituntut memiliki kompetensi yang lengkap; tidak hanya dari sisi intelektual saja melainkan juga sikap dan jiwa kepemimpinan. Pada metode pembelajaran yang sudah dilaksanakan berpusat pada pengajar sehingga pengajar sangat bertanggung jawab untuk membantu pada setiap kesulitan yang dihadapi peserta. Hal ini sesuai dengan pendapat Forsyth (2004b) yaitu *“the role of teachers in a learner-centred method of instruction is that of managers of the learning where they are available to assist the learners in their learning difficulties.”*

3) Materi Pembelajaran

Pada prinsipnya, kurikulum dapat disebut proses mengimplementasikan kompetensi yang sudah ditetapkan melalui kemasan komprehensif rencana, isi kajian sampai dengan cara penyampaiannya. Kurikulum pada dasarnya dapat diartikan menurut tahapan pengembangannya. Pada tahap pertama: kurikulum diartikan sebagai serangkaian tujuan pendidikan yang menggambarkan berbagai kemampuan, nilai, dan sikap yang harus dikuasai oleh peserta didik dari satuan pendidikan tertentu.

Pada tahap kedua: kurikulum diartikan sebagai kerangka materi yang memberikan gambaran tentang materi yang perlu dipelajari peserta didik untuk menguasai serangkaian kemampuan, nilai dan sikap yang sesuai dengan profil lulusan yang diharapkan.

Kemudian pada tahap ketiga: kurikulum diartikan sebagai garis besar materi dari suatu bidang pelajaran yang telah dipilih untuk dijadikan obyek belajar. Pada tahap keempat: kurikulum diartikan sebagai panduan dan buku pelajaran yang disusun untuk menunjang proses belajar mengajar. Materi diklat dalam bentuk bahan ajar jangan mencakup secara keseluruhan materi pelajaran.

Sedangkan pada tahap kelima: kurikulum diartikan sebagai kegiatan belajar mengajar termasuk didalamnya berbagai jenis dan bentuk kegiatan belajar

mengajar, frekuensi evaluasi dan strategi pembelajaran bagi peserta didik (Basuki Wibawa, 2005). Agar mampu *manage* kurikulum yang tepat menurut Suharsimi Arikunto (2008) ada baiknya terlebih dahulu mengetahui batasan yang dimaksud dengan kurikulum.

4) Metode Pembelajaran

Metode adalah cara yang digunakan untuk mengimplementasikan rencana yang sudah disusun dalam kegiatan nyata agar tujuan yang telah disusun tercapai secara optimal. Ini berarti metode digunakan untuk merealisasikan proses belajar mengajar yang telah ditetapkan (Wina Sanjaya, 2008). Metode merupakan upaya untuk mengimplementasikan rencana yang sudah disusun dalam kegiatan nyata agar tujuan yang telah disusun tercapai secara optimal.

Haris Mujiman (2006) berpendapat bahwa sangat penting instruktur menggunakan berbagai metode. Selain untuk mengakomodasi preferensi yang mungkin berbeda di kalangan peserta diklat, penggunaan metode yang bervariasi akan menumbuhkan semangat berkontribusi dari para peserta, dapat mengurangi kebosanan, dapat menumbuhkan ketertarikan, dan memberikan kesempatan kepada peserta untuk menemukan pilihan metode apa saja yang cocok dengan gaya belajarnya.

5) Media Pembelajaran

Media pembelajaran merupakan salah satu komponen yang 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 diklat, b) materi pelatihan, c) ketersediaan media itu sendiri, dan d) kemampuan pengajar/fasilitator dalam menggunakan media tersebut.

Pilihan media teknologi mutakhir adalah a) media berbasis telekomunikasi, meliputi : *teleconference*, kuliah jarak jauh; dan b) media berbasis mikroprosesor, meliputi: *computer-assisted instruction*, permainan komputer, sistem tutor inteligen, interaktif, *hypermedia*, *compact (video) disk*. Kondisi pandemi ini menuntut penetapan media yang dipilih dengan cepat.

6) Evaluasi Pembelajaran

Dalam sistem pembelajaran, evaluasi merupakan salah satu komponen penting dan tahap yang harus ditempuh oleh pengajar untuk mengetahui efektivitas pembelajaran. Tujuan dilakukan evaluasi menurut Biech (2005) sebagai berikut “*the purpose of evaluation is to determine whether the objective was met and whether these changes have taken place.*” Hasil yang diperoleh dari evaluasi dapat dijadikan balikan (*feed back*) bagi guru dalam memperbaiki dan menyempurnakan program dan kegiatan pembelajaran (Zaenal, 2009).

Evaluasi pembelajaran bertujuan untuk mengetahui perubahan atau peningkatan pengetahuan dan/atau keterampilan. Hal ini sesuai dengan pendapat Kirkpatrick (2006) sebagai berikut “*learning can be defined as the extent to which participants change attitudes, improve knowledge, and/or*

increase skill as a result of attending the program.” Hasil yang diperoleh bahkan tidak hanya pengetahuan dan/atau keterampilan bahkan adanya perubahan sikap perilaku dari para peserta diklat.

3. Penelitian yang Relevan

Beberapa hasil penelitian sebelumnya yang relevan dengan kajian ini tampak pada Tabel 1. Pada Tabel tersebut dapat diperoleh informasi bahwa evaluasi CIPP tepat digunakan untuk mengetahui kualitas pelatihan dari berbagai aspek. Dengan diketahuinya hasil dari berbagai aspek tersebut, maka dapat dilakukan penyempurnaan kurikulum pelatihan. Evaluasi CIPP yang diterapkan pada beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan proses yang sama dalam perolehan data dengan wawancara dan dokumentasi dari populasi lokus yang ada. Artinya, kajian ini juga akan menerapkan hal yang sama dengan wawancara dan dokumentasi data yang melibatkan seluruh pihak yang berkontribusi dalam pelatihan PKA dan PKP.

Hasil penelitian mengenai *e-learning*, diperoleh informasi bahwa efisiensi proses *e-learning* tetap memerlukan proses tatap muka (*face to face*) secara nyata bukan dalam situasi virtual. Lebih lanjut, kekuatan jaringan menjadi kebutuhan utama proses *e-learning* tetapi pengelolaan waktu *synchronous learning* menjadi lebih diutamakan. Artinya, sarana prasarana yang diperlukan di era teknologi informasi ini tetap kembali pada kemampuan SDM dalam mengelolanya. Sehubungan dengan jadwal *synchronous learning*, selaras dengan kondisi zona waktu di Indonesia. Pelatihan PKA dan PKP melibatkan peserta dari tiga wilayah zona waktu tersebut, tentunya perlu menjadi perhatian dalam memitigasi penjadwalan pembelajaran.

Beberapa hasil penelitian sebelumnya yang relevan dengan kajian ini sebagai berikut

Tabel 1 Penelitian yang Relevan

No	Judul Penelitian	Tahun	Peneliti	Hasil Penelitian	Sumber
1	Implementasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi Teknis Berbasis Elearning (Studi Kasus Penyelenggaraan Management of Training)	2019	Muhammad Iqbal Fadillah, Sarinah Dewi	pelatihan berjalan sesuai rencana dan menghasilkan outcome peserta secara kualitatif bertambah baik pengetahuan, keterampilan dan sikap perilakunya. Kendala dan hambatan, seperti lemahnya jaringan dalam penyelenggaraan <i>e-learning (synchronous)</i> , masalah waktu dan kontrol pada saat penyelenggaraan <i>synchronous</i>	http://180.250.247.102/conference/index.php/knia/article/view/13
2	Identifikasi Program Pelatihan Kewirausahaan dengan Pendekatan Metode Evaluasi Context, Input, Process, dan Product (Studi Kasus pada Gerakan Indonesia Berbisnis - Entrepreneur School di Bandung Tahun 2015)	2015	Elsa Karisma Putra dan Astri Ghina, S.SI, MSM	berbantuan alat evaluasi CIPP diperoleh hasil bahwa program GIMB Entrepreneur School sudah efektif menumbuh kembangkan wirausaha dari hasil peserta program terdapat 4 dari 5 peserta berhasil menjadi wirausaha	e-Proceeding of Management. Vol:2 No:2 Agustus 2015 page: 1190-1197; IISN: 2355-9357
3	Evaluasi Penerapan Pembelajaran Klinik Keperawatan Metode Bedside Teaching dan Penugasan Klinik Berdasarkan Evaluasi CIPP	2013	Maria Anita Yusiana dan Nyoman Anita Damayanti	berbantuan alat evaluasi CIPP diperoleh hasil penerapan metode bedside dan metode penugasan sudah sesuai standar	https://core.ac.uk/download/pdf/275796857.pdf
4	Evaluasi Pelatihan English for The Office IV di Balai Latihan Kerja dan Pengembangan Produktivitas Daerah Istimewa Yogyakarta	2018	Aji Widiatmojo	Dari sisi aspek masukan diperoleh hasil bahwa perlu adanya perbaikan dari fasilitas ruang kelas yang memberikan kenyamanan peserta didik untuk belajar. Demikian pula media pembelajaran yang ada perlu dikaji ulang agar memberikan dampak yang lebih baik dalam proses pembelajaran. Selain itu, instruktur perlu adanya regenerasi untuk menjaga kualitas pelatihan di BLKPP tetap terjaga.	https://eprints.uny.ac.id/58432/
5	Persepsi Mahasiswa Terhadap Pelaksanaan E-Learning dalam Mata Kuliah Manajemen Sistem Informasi Mahasiswa Jurusan Teknologi Pendidikan Universitas Negeri Malang	2019	Seno Abi Yodha, Zainul Abidin, Eka Pramono Adi	Proses pembelajaran dilakukan secara <i>e-learning</i> berbasis jaringan. Efisiensi yang dicapai dari sisi antara lain: kemudahan akses materi, pemantauan fasilitator baik <i>on/off line</i> , dan pengumpulan tugas. Namun, tetap memerlukan pengarahannya secara langsung (<i>face to face</i>) untuk hal-hal yang tidak cukup dalam proses <i>e-learning</i> .	http://journal2.um.ac.id/index.php/iktp/article/view/8212

4. Kerangka Berpikir

Kajian ini menggunakan alur berpikir sebagai berikut:



Gambar 1 Kerangka Berpikir

Pada Gambar 1 menyatakan bahwa kajian ini ingin mengevaluasi pelatihan PKP dan PKA yang dilaksanakan secara *e-learning* dengan berbantuan evaluasi program CIPP. Hasil evaluasi yang akan diperoleh mencakup dari sisi aspek *context*, aspek *input*, aspek *process*, dan aspek *product* dari pelatihan PKA dan PKP. Hasil evaluasi yang diperoleh menitikberatkan pada proses pembelajaran berbasis daring, sehingga tidak membedakan hasil evaluasi antara pelatihan PKA dan PKP. Dari hasil tersebut dapat dilakukan penyempurnaan pelatihan berkesinambungan tidak hanya dalam kondisi pandemi covid-19 tetapi juga dalam menyikapi perubahan lingkungan di masa depan.

5. Metodologi Penelitian

Kajian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Penelitian ini menggunakan alat evaluasi program CIPP. Evaluasi terhadap *Context* (dasar hukum, analisis kebutuhan, latar belakang, relevansi kurikulum), evaluasi terhadap *Input* (Standar Kelulusan, Peserta, Pengajar, Narasumber, kurikulum, Penyelenggara, sarana prasarana), evaluasi terhadap *Process* (proses pembelajaran dari sisi materi, metode, media, dan evaluasi pembelajaran), dan evaluasi terhadap *Product* (dampak terhadap hasil PKA dan PKP). Adapun proses pengamatan dalam kondisi pandemi COVID-19 dengan melaksanakan secara daring pada proses pelaksanaan PKA dan PKP.

Alasan penggunaan Evaluasi CIPP dalam kajian ini adalah dalam rangka mengevaluasi pelatihan PKA dan PKP. Kondisi pandemi COVID-19 menjadi awal sebuah “revolusi” pelatihan PKA dan PKP yang sejak awal didesain secara klasikal. Balai Diklat Kepemimpinan pada tahun 2019 telah menerapkan *blended learning* namun belum sepenuhnya secara *full e-learning*. Sebuah perubahan yang radikal memaksa semua pihak peserta, pengajar, dan penyelenggara mampu beralih pada pola pembelajaran secara daring tanpa mengurangi dari tujuan awal yaitu membangun kompetensi seorang Pejabat Pengawas dan Pejabat Administrator. Pada evaluasi CIPP ini mengamati dari sisi materi, metode, media, dan evaluasi pembelajaran pada pelatihan PKA dan PKP. Pengamatan tidak dibedakan antara pelatihan PKA dan PKP. Hasil pengamatan digunakan sebagai salah satu panduan penyempurnaan pelatihan berbasis daring pada pelatihan PKA dan PKP berikutnya.

Penelitian ini menggunakan populasi peserta PKA dan PKP masa pandemi COVID-19 Tahun 2020 ini sebanyak 72 orang peserta. Selain peserta, penelitian ini juga akan melibatkan 11 pengajar agenda pembelajaran, 10 pembimbing Aksi Perubahan, 22 penguji Aksi Perubahan, dan 11 penyelenggara PKA dan PKP (Seksi Penyelenggaraan) dan *host zoom cloud meetings*.

Dalam kajian dilakukan teknik kuesioner terbuka terhadap seluruh responden, studi dokumentasi dan triangulasi data. Tahap awal untuk mengetahui apa yang akan dievaluasi pada pelatihan PKA dan PKP secara daring dalam masa pandemi COVID-19 maka dilakukan proses *Focus Group Discussion* (FGD) yang melibatkan pakar atau *expert* di bidang pendidikan vokasi dan teknologi pendidikan (nantinya disebut SME atau *Subject Matter Expert*.) Materi FGD adalah data dokumentasi yang berkaitan dengan pelatihan PKA dan PKP dan *draft* instrumen penelitian yang akan disiapkan peneliti.

hasil tersebut maka peneliti melakukan perbaikan instrumen penelitian dengan mengubah daftar pertanyaan ke bentuk angket atau kuesioner terbuka

Berkaitan dengan populasi maka disarankan adanya penekanan tersendiri pada setiap kelompok responden. Responden dibagi dari: 1) peserta, 2) pengajar, 3) pembimbing (*coach*), 4) penguji, dan 5) penyelenggara. Kemudian, sehubungan dengan kondisi pandemi Covid-19 yang tidak dapat melakukan wawancara secara langsung maka disarankan menggunakan angket dengan pertanyaan terbuka kepada seluruh responden. Pertimbangan menggunakan angket karena: 1) apabila dilakukan wawancara melalui proses *zoom meeting* maka jawaban satu responden dapat mempengaruhi jawaban responden lainnya, dan 2) apabila dilakukan dengan *video call* untuk seluruh responden akan memerlukan waktu yang lama serta secara psikologis penolakan dari responden dalam kondisi transisi daring ini.

Berdasarkan pilihan penggunaan angket maka harus dilakukan revisi terhadap pertanyaan-pertanyaan yang akan digunakan, diantaranya penggantian diksi kata tanya “apakah”. Tujuannya, supaya responden tidak hanya sekedar menjawab pilihan “ya” atau “tidak” saja; melainkan dapat menyampaikan pendapat lebih lanjut.

Adapun draf pertanyaan disampaikan kepada *expert* untuk dilakukan validasi. Draft tersebut disampaikan dalam bentuk <http://bit.ly/drafkues>. Namun, hasilnya belum dalam bentuk lembar validasi. Para *expert* menyampaikan melalui *chat WhatsApp* yang menyampaikan bahwa angket dapat dilanjutkan pada proses penelitian.

Responden dibagi ke dalam lima kelompok yaitu: 1) Peserta, 2) Pengajar, 3) Pembimbing, 4) Penguji, dan 5) Penyelenggara (Panitia). Adapun Peserta terdiri dari tiga angkatan yaitu: 1) PKP 1, 2) PKP2, dan 3) PKA 1. Peserta pelatihan PKP adalah pejabat pengawas dan peserta pelatihan PKA adalah pejabat administrator di lingkungan Kementerian Keuangan. Sedangkan Panitia berasal dari Balai Diklat Kepemimpinan Magelang (BDPIM) yang terdiri dari Panitia Satu (pejabat struktural dan staf) dan Panitia Dua (*host proses zoom meetings*). Adapun responden ini adalah populasi dari kriteria responden, sebagai berikut:

Tabel 3 Data Responden

No	Responden	Jumlah	Asal Unit
1	PKP1	21	DJBC,DJPb, DJP, DJKN, SETJEN
2	PKP2	25	DJBC,DJPb, DJP, DJKN, SETJEN
3	PKA1	26	DJBC,DJPb, DJP, DJKN, SETJEN, ITJEN
4	Pengajar	11	BDPIM, BDK Yogyakarta, PPSDM, Pusdiklat BC
5	Pembimbing	10	BDPIM, PPSDM
6	Penguji	22	DJBC,DJPb, DJP, DJKN, SETJEN, ITJEN
7	Panitia Satu	9	Pejabat administrator, Pejabat Pengawas, staf perencana
8	Panitia Dua	8	Staf BDPIM

Berdasarkan Tabel 3 dapat disampaikan bahwa seluruh Responden adalah pihak-pihak yang terlibat dalam pelatihan baik PKP maupun PKA. Responden Peserta memiliki karakteristik yang berbeda setiap Angkatan ketika menghadapi proses pembelajaran berbasis daring. Responden PKP1 khususnya sudah mengikuti proses klasikal di BDPIM Magelang selama tiga hari dan dikembalikan ke unit asal karena peraturan WFH (*Work From Home*) diberlakukan di Kementerian Keuangan. Hal ini

menjadikan pada proses daring terhadap Responden PKP 1 menjadi sebuah perbandingan secara langsung proses klasikal dan daring.

Karakter Responden berikutnya adalah status para peserta yang belum seluruhnya menjadi peserta “seutuhnya” tidak dibebani tugas kedinasan dari unit asal. Hal ini berlaku bagi seluruh Responden Peserta (PKP1, PKP2, dan PKA1). Asal unit peserta pelatihan dari seluruh unit eselon 1 di Kementerian Keuangan yang memiliki wilayah kerja dari tiga zona waktu yaitu: WIB (Waktu Indonesia Barat), WITA (Waktu Indonesia Tengah), dan WIT (Waktu Indonesia Timur). Kondisi perbedaan waktu harus menyesuaikan pada jadwal yang disusun penyelenggara pada zona waktu WIB.

Seluruh Responden menggunakan jaringan internet dalam melaksanakan pelatihan PKP dan PKA, baik di kantor (status WFO) dan di rumah (status WFH). Kondisi jaringan internet Responden tidak dapat Peneliti peroleh data awal penggunaan jenis provider jaringan internet selama pelatihan.

Aspek *Context* yang diperoleh pada kajian ini berkaitan dengan hal-hal yang mendasari dilaksanakannya pelatihan berbasis daring. Hasilnya, sebesar 91,96% Responden mengetahui latar belakang beralihnya pembelajaran klasikal menjadi berbasis daring. Namun, tidak seluruh responden mengetahui peraturan yang menjadi landasan hukum diterbitkan dari LAN. Dari sisi tujuan pelatihan, seluruh responden memahami bahwa pelatihan PKA dan PKP ingin menghasilkan seorang pemimpin yang mampu membawa perubahan organisasi dengan inovasi yang berdampak pada kualitas kinerja pelayanan dan kinerja organisasi.

Responden tidak seluruhnya (90%) mengetahui bahwa pelatihan PKA dan PKP berbasis daring. Hal ini mengingat sudah dilaksanakan PKP Angkatan 1 berbasis klasikal pada tanggal 10 Maret 2020.

Kurikulum pelatihan PKA dan PKP berbasis daring dinilai responden (66,67%) cukup komprehensif. Responden tidak seluruhnya menyampaikan bahwa kurikulum pelatihan ini sudah komprehensif, karena mengalihkan proses sepenuhnya secara daring belum pernah diterapkan di BDPIM. Pelatihan yang diselenggarakan di BDPIM seluruhnya dilaksanakan klasikal karena porsi pembentukan sisi psikomotorik kurikulum pelatihan yang cukup besar (Pelatihan *Public Speaking* dan Pelatihan *Interpersonal Skills*). Diklatpim III dan IV dilaksanakan secara daring pada tahun 2019 hanya pada proses 30% setiap materi pembelajaran.

Dari sisi kriteria pengajar, seluruh pengajar sudah memenuhi prasyarat telah mengikuti *workshop* PKA dan PKP yang diselenggarakan LAN. Adapun jumlah pengajar internal BDPIM belum mencukupi sehingga melibatkan pengajar eksternal di luar BDPIM. Dari sisi jadwal pelatihan, responden peserta menyampaikan belum cukup ideal karena durasi waktu antara studi lapangan dengan penyusunan RAP cukup singkat. Jadwal yang disusun BDPIM sudah mengikuti acuan dari LAN, tetapi acuan tersebut masih berbasis klasikal. Namun, seluruh responden sampaikan secara keseluruhan jadwal sudah ideal dari agenda 1 sampai dengan agenda aktualisasi kepemimpinan.

Media penyampaian bahan ajar sudah cukup memadai. Namun, hal tersebut tidak menutup media lain yang digunakan oleh pengajar seperti: a) google drive, b) link

youtube, c) WAG, dan d) email. Berhubungan dengan metode pembelajaran yang diterapkan pada kondisi pandemi ini 80% Responden sampaikan cukup tepat; dengan kondisi kelebihan dan kekurangan dari media berbantuan teknologi informasi yang digunakan. Responden (84,21%) sampaikan lebih lanjut bahwa penggunaan aplikasi *zoom cloud meetings* sudah cukup membantu proses pembelajaran. Dari waktu pembelajaran 77,78% Responden sampaikan bahwa secara teknis kurang karena proses zoom terasa terlalu lama tetapi materi belum disampaikan secara optimal. Dari sisi dana pelatihan Responden Penyelenggara seluruhnya menyampaikan cukup tersedia. Namun, pada saat awal pelatihan berbasis daring masih menunggu peraturan dari BPPK terlebih dahulu pendanaan pelatihan berbasis daring.

Komponen penilaian dinilai 96,43 % responden belum diketahui walaupun sudah disediakan pada buku panduan. Pihak penyelenggara juga menyampaikan informasi kepada Peserta baik pada pembukaan pelatihan dan komunikasi pada WAG. Sehubungan dengan sarana dan prasarana pelatihan berbasis daring yang diberikan kepada peserta, belum ditetapkan secara pasti. Hak-hak peserta, pengajar, pembimbing, dan penguji yang disediakan pada kondisi berbasis klasikal. Hal ini yang menyebabkan sekitar 76,79% Responden menyampaikan belum mengetahui secara pasti hak-hak yang diterima mereka.

Pada bagian aspek *process* berhubungan dengan pelaksanaan jadwal, kinerja SDM yang terlibat, dan aktivitas Peserta. Pada aspek ini dijelaskan bahwa berhubungan dengan sumber belajar pelatihan 74,69% Responden sampaikan sudah cukup memenuhi ekspektasi. Hal baru dalam kondisi daring menjadikan semua pihak harus menggunakan bantuan teknologi informasi dalam menyampaikan materi pembelajaran. Kemudian, kesesuaian jadwal dengan perencanaan cukup sesuai dengan target. Namun, khusus jadwal PKP Angkatan 1 ada revisi pada saat kepastian cuti bersama Idul Fitri. Hal ini berpengaruh pada proses pembimbingan RAP yang bergeser maju.

Kinerja para pihak yang terlibat (penyelenggara, pengajar, pembimbing, dan penguji) disampaikan oleh seluruh peserta sudah cukup bagus. Hal-hal yang dapat diselesaikan oleh pihak-pihak tersebut telah membantu para peserta dalam mengikuti pelatihan sampai dengan selesai. Pengajar menyampaikan sudah optimal walaupun belum sepenuhnya optimal apabila pembelajaran secara klasikal. Metode yang digunakan pengajar sudah cukup bagus, tetapi keterbatasan media “virtual” yang tidak dapat memindahkan situasi klasikal ke situasi daring. Dari sisi kinerja pembimbing dan penguji menyampaikan tidak ada kendala dalam proses daring; dengan kata lain tidak jauh berbeda dengan situasi klasikal. Sedangkan bagi penyelenggara terdapat tugas baru dalam pelayanan yaitu sebagai *host zoom meetings*. Hal baru tersebut menjadi tantangan tersendiri sebelum pelatihan dilaksanakan.

Aktivitas Peserta disampaikan oleh Responden Peserta maupun responden lainnya 100% sudah cukup bagus. Keterbatasan status peserta belum sepenuhnya LFH (*Learning From Home*) tidak menjadikan kendala dalam beraktivitas baik dalam proses pembelajaran di kelas, mengikuti studi lapangan, penyusunan RAP sampai dengan mengimplementasikan RAP.

Seluruh responden menyatakan bahwa implementasi kurikulum pelatihan PKA dan PKP sudah sesuai dengan KAP yang disusun. Di BDPIM terdapat penjamin mutu pelatihan yang memantau keterlaksanaan pelatihan. Penjaminan mutu menjadi tanggung jawab semua pihak di BDPIM tidak hanya di Seksi Penyelenggaraan saja. Pemantauan terhadap kinerja peserta, pengajar, pembimbing, mentor, dan penguji (dalam kajian ini mentor tidak termasuk responden).

Efektivitas belajar berbasis daring dalam skala 1 s.d. 4 disampaikan sangat efektif (4) sebesar 27,63%, disampaikan efektif (3) sebesar 48,68%, dan disampaikan kurang efektif (2) sebesar 23,68%. Kondisi kurang efektif tidak dapat dihindari pada proses pelatihan berbasis daring ini. Hal ini dikarenakan pelatihan PKA dan PKP merupakan pelatihan pertama setelah kondisi WFH diberlakukan di Kementerian Keuangan. Seluruh pihak bahkan peserta menjadi pembelajar cepat beradaptasi dalam mengelola proses berbasis daring. Pada aspek ini disampaikan bahwa penggunaan media melalui aplikasi *Zoom Cloud Meetings* (ZCM) diberikan respon sebesar 80,36% efektivitas dalam proses daring ini. Sedangkan penggunaan aplikasi *WhatsApp Group* (WAG) sebesar 41,07% tingkat efektivitasnya. Pembelajaran daring yang masih menginginkan situasi proses tatap muka secara virtual maka harus berbantuan aplikasi tertentu, dalam hal ini aplikasi ZCM. Aplikasi ZCM menjadi pilihan di BPPK untuk digunakan sebagai proses tatap muka di kelas baik untuk pembelajaran, pembimbingan, dan proses seminar aksi perubahan. Tingkat efektivitas tidak mencapai 100% karena aplikasi ZCM memiliki keterbatasan yang tidak diperoleh dalam situasi klasikal. Hal tersebut antara lain proses tatap muka secara langsung yang tidak dibatasi jarak dan mampu berinteraksi secara langsung dengan memperhatikan lawan bicara secara utuh tidak hanya sebatas pundak ke atas saja.

Evaluasi pembelajaran pelatihan yang berbeda dengan pola diklatpim sudah tercapai dengan baik untuk *Learning Journal* (LJ) dan Aksi Perubahan (Akper). LJ mampu mengukur ketercapaian pemahaman materi pembelajaran. Akper diberikan apresiasi bagus oleh pembimbing dan penguji karena dalam kondisi yang serba terbatas tetap mampu menghasilkan inovasi perubahan pada unit instansi. Namun, terkait dengan evaluasi Studi Lapangan (Stula) sebesar 94,60% menyampaikan bahwa Stula menginspirasi tetapi belum dapat diadopsi sepenuhnya ke dalam rancangan akper. Hal ini dikarenakan lokus Stula yang tidak sama dengan unit instansi, dan inovasi lokus ada yang sudah diterapkan di Kementerian Keuangan. Oleh karena adopsi Stula ke dalam rancangan Akper diberikan respon 80,60% oleh peserta.

Pembahasan

1. Aspek *Context*

Jimly Asshiddiqie (2006) menyampaikan bahwa dasar hukum atau landasan hukum adalah legal basis atau *legal ground* yaitu norma hukum yang mendasari suatu tindakan atau perbuatan hukum tertentu sehingga dianggap sah atau dapat dibenarkan secara hukum. Oleh karena itu, maka revisi terhadap KAP PKA dan PKP memerlukan payung hukum sebagai dasar perubahan konsep pembelajaran pada pelatihan PKA dan PKP.

LAN mengatur perubahan pembelajaran secara daring melalui Surat Edaran Nomor 10/K.1/HKM.02.3/2020. Pada Surat Edaran tersebut mengatur pembelajaran jarak jauh terkait hal-hal sebagai berikut: 1) penyelenggaraan agenda pembelajaran *on campus*, 2) pelaksanaan studi lapangan, 3) seminar Rancangan Aksi Perubahan, 4) Seminar Laporan Aksi Perubahan, dan 5) Evaluasi Peserta PKA dan PKP.

2. Aspek *Input*

a) Peserta

Mustofa Kamil (2010) rekrutmen peserta dapat menjadi kunci yang bisa menentukan keberhasilan langkah selanjutnya dalam pelatihan. Dalam rekrutmen ini penyelenggara menetapkan beberapa persyaratan yang harus dipenuhi oleh peserta terutama yang berhubungan dengan karakteristik peserta yang dapat mengikuti pelatihan. Demikian pula pada pelatihan PKA dan PKP, syarat peserta pelatihan sudah ditetapkan pada peraturan LAN dan dituangkan ke dalam Analisis Kebutuhan Pembelajaran (AKP) dan KAP. Namun, BDPIM Magelang tidak terlibat dalam proses seleksi Peserta sepenuhnya pada unit eselon 1 masing-masing yang disampaikan ke Pusdiklat PSDM. Asal unit instansi para peserta berasal dari unit-unit eselon 1 di Kementerian Keuangan dengan jumlah maksimal 40 orang per kelas. Pada pelatihan PKA dan PKP Tahun 2020 jumlah peserta memenuhi syarat dan terdapat pengunduran diri peserta (PKP Angkatan 1) dikarenakan harus menyelesaikan tugas di unit instansi asal Peserta.

b) Pengajar

Malayu Hasibuan (2003) menunjuk pelatih atau instruktur yang memenuhi persyaratan untuk mengajarkan setiap mata pelajaran sehingga sasaran pengembangan tercapai. Pengangkatan pelatih atau instruktur harus berdasarkan kemampuan objektif (teoritis dan praktis) bukan didasarkan kepada kawan atau saudara. Persyaratan pengajar dan pembimbing diatur telah mengikuti *workshop* PKA dan PKP yang diselenggarakan LAN. Namun, jumlah pengajar di BDPIM Magelang tidak mencukupi kebutuhan maka melibatkan pengajar dari luar BDPIM Magelang (sudah tersertifikasi *workshop* PKA dan PKP). Persyaratan pengujian diatur satu tingkat lebih tinggi dari jabatan Peserta. Asal unit instansi para Pengujian mengikuti dari asal unit instansi eselon 1 para Peserta.

Seluruh pengajar/pembimbing/pengujian berasal dari Kementerian Keuangan yang memiliki komitmen yang sama terhadap organisasi seperti para peserta mempengaruhi peran mereka tidak hanya pada saat menyampaikan materi atau membimbing atau menguji. Namun, peran mereka berorientasi pada organisasi dalam melaksanakan tugas selama pelatihan. Hal ini sesuai dengan pendapat Forsyth (2004a) dan Wexley dan Latham (1991) bahwa mereka memberikan kontribusi tidak hanya di depan kelas saja. Apabila dalam kondisi BDPIM jumlah pengajar dan/atau pembimbing tidak dapat memenuhi kebutuhan pelatihan maka pemenuhannya harus tetap berasal dari Kementerian Keuangan dan memiliki sertifikat *Workshop* PKA dan PKP.

c) Materi pembelajaran

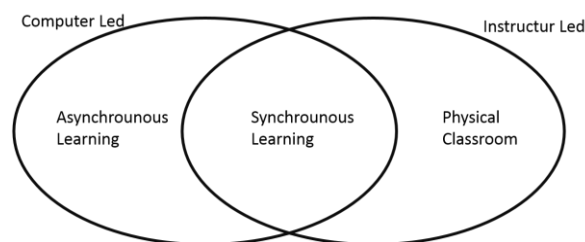
Pelatihan PKA dan PKP dilaksanakan berbasis daring yang memerlukan bantuan teknologi informasi dalam penyampaian materi ke peserta. Hal ini sesuai dengan pendapat Forstyh (2004c) bahwa berbantuan internet mempermudah dalam penyampaian materi. Demikian pula dengan materi PKA dan PKP disediakan pada aplikasi SEMANTIK. Pengajar menyampaikan kepada Penyelenggara untuk diunggah pada aplikasi tersebut. Pengajar tidak memiliki hak untuk mengunggah ke dalam aplikasi SEMANTIK. Hal ini dapat diartikan terdapat proses validasi materi yang akan disampaikan kepada peserta.

Namun, Peserta juga menyatakan bahwa Pengajar dan/atau Penyelenggara juga menyampaikan materi pada: 1) *Google Drive*, 2) *Google Class Room*, 3) tautan *You Tube*, dan 4) *WhatsApp Groups*. Pemilihan berbagai alat tersebut sebagai alternatif pilihan untuk mempermudah penyampaian materi. Keanekaragaman alat yang digunakan menunjukkan bahwa pembelajaran berbasis daring telah memiliki jenis alat yang dapat digunakan sesuai dengan kebutuhan proses pelatihan.

d) Metode pembelajaran

Berhubungan dengan jadwal pembelajaran disusun sesuai dengan sekuensi agenda-agenda pada pelatihan PKA dan PKP. Metode pembelajaran yang diterapkan adalah *Synchronous Learning* (SL) dan *Asynchronous Learning* (AL). Pada jadwal PKP Angkatan 1 masih membedakan durasi waktu 1 Jam Pelatihan (JP) antara SL dan AL. Hal ini berakibat jadwal untuk menyelesaikan satu mata pelajaran setara 9 JP adalah dua hari (berbeda dengan proses klasikal 1 hari dapat menyelesaikan satu mata pelajaran dengan bobot 9 JP). Jadwal PKP1 disusun demikian karena belum ada kebijakan dari BPPK terkait durasi waktu pembelajaran dan metode pembelajaran yang digunakan dalam proses berbasis daring.

Beni Suranto (2009) dan Aries Maesya (2010) menyampaikan hal bahwa SL berkedudukan diantara AL dan kelas konvensional (tatap muka di kelas “nyata”). SL seperti halnya proses tatap muka di kelas “nyata” dengan berbantuan teknologi informasi. Artinya, terikat jadwal dan komunikasi secara langsung antara pengajar dan peserta. Sedangkan AL, kondisi tanpa didampingi instruktur dan tidak terikat waktu.



Gambar 2 Kedudukan *Synchronous Learning*

Namun, apabila pelatihan PKA dan PKP disusun dengan kedua metode tersebut, maka pertimbangan berikutnya bagaimana menentukan bobot proses SL dan AL. Pertimbangan berikutnya, bagaimana penetapan AL sebagai kinerja dari pengajar. Hal ini dikarenakan LAN baru mengadopsi kinerja pengajar adalah tatap muka yang terjadi komunikasi secara langsung dan terikat dengan jadwal. Oleh karena itu, maka durasi jadwal PKP Angkatan 2 dan PKA Angkatan 1 jauh lebih singkat, seperti halnya proses pelatihan klasikal. Hal yang berhubungan dengan AL dan SL sampai dengan kajian ini selesai dilaksanakan belum ada kebijakan dari LAN dan BPPK sehingga proses daring didefinisikan sebagai proses SL.

e) Media pembelajaran

Pendapat Glasgow dalam Azhar Arsyad (2003) terpenuhi dalam pembelajaran berbasis daring karena menggunakan alat bantu berbantuan teknologi informasi. Dari sisi penggunaan media pembelajaran yang ditetapkan adalah aplikasi *Zoom Cloud Meetings* (ZCM) dan aplikasi *WhatsApp* (WA). PKP Angkatan 1 menerapkan Aplikasi ZCM diterapkan pada proses SL (*zoom meetings*) dan aplikasi WA (kuliah WAG) pada proses AL. Sedangkan pada PKP Angkatan 2 dan PKA Angkatan 1 baik aplikasi ZCM dan aplikasi WA diterapkan pada SL.

Arief S. Sadiman (2003) menyampaikan bahwa media yang dipilih mengatasi keterbatasan ruang dan waktu. Pembelajaran berbasis daring menjadi sebuah solusi kedua aplikasi tersebut. Namun, menjadi tantangan bahwa media tersebut sekaligus mengatasi sikap pasif peserta dan perbedaan lingkungan peserta. Keterbatasan ruang gerak berkomunikasi hanya melalui media tersebut menjadi hal baru atau transisi perubahan semula klasikal menjadi daring.

f) Evaluasi pembelajaran

Menurut Malayu Hasibuan (2003) proses belajar mengajar harus diakhiri dengan ujian atau evaluasi untuk mengetahui sasaran pengembangan tercapai atau tidak. Seluruh Responden memahami dengan komponen-komponen penilaian PKP dan PKA yang berbeda dari Diklatpim Tingkat IV dan III.

Demikian pula, Responden juga memahami komponen penilaian dalam konsep berbasis daring, yaitu penguasaan substansi Peserta dalam bentuk penyampaian *Learning Journal* (LJ) pada setiap mata pelajaran pada agenda pelatihan PKA dan PKP. Responden mengetahui dari Buku Panduan yang disediakan Penyelenggara, tetapi Responden Peserta memperoleh informasi pada saat pembukaan pelatihan, dari para pengajar, maupun komunikasi dalam forum WAG kelas.

g) Sumber dana pelatihan

Sehubungan dengan dana pelatihan disampaikan oleh Responden Panitia Satu dapat dibiayai, tetapi masa transisi pada saat awal WFH belum ditetapkan

kebijakan biaya-biaya dalam pelatihan berbasis daring. Ketersediaan dana disampaikan responden Panitia Satu cukup untuk pelatihan PKA dan PKP.

h) Sarana dan prasarana pelatihan

Adapun sarana dan prasarana pelatihan yang disediakan oleh BDPIM Magelang adalah proses pelatihan klasikal, sedangkan untuk proses berbasis daring ini belum ditetapkan kebijakan dari BPPK. Tahap awal kebijakan dari BPPK adalah BDPIM Magelang dapat memiliki akun berbayar aplikasi ZCM yang digunakan dalam proses pembelajaran.

3. Aspek *Process*

a) Jadwal pelaksanaan pelatihan PKA dan PKP

Responden Peserta belum menyampaikan jadwal pelatihan PKA dan PKP sudah ideal. Jadwal yang disusun Panitia Satu menggunakan acuan dari peraturan LAN. Namun, masukan Peserta antara lain: 1) penyampaian teori penyusunan Aksi Perubahan (Akper) diletakkan di awal pelatihan, dan 2) penempatan studi lapangan juga di awal Pelatihan.

Kondisi transisi belajar klasikal menjadi daring menjadi hal yang tidak mudah bagi Peserta. *E-learning* bukan hal baru di Kementerian Keuangan tetapi penerapan pada pola pelatihan berbasis *blended learning* belum *full e-learning*. Kondisi penolakan secara psikologis Peserta tercermin kuat pada peserta PKP Angkatan 1 yang semula sudah merasakan situasi belajar klasikal di Magelang. Ketika dilakukan pemanggilan ulang pelatihan secara daring, status para Peserta adalah WFO (*Work From Office*). Hal inilah yang menjadi masukan berikutnya bahwa ideal sebuah pelatihan adalah tanpa banyak penugasan, penugasan kantor yang tidak berubah dan penugasan pelatihan dari para Pengajar.

b) Kinerja pengajar, pembimbing, dan penguji

Haris Mujiman (2006) menyampaikan bahwa sangat penting instruktur/pengajar/fasilitator menggunakan berbagai metode. Selain untuk mengakomodasi preferensi yang mungkin berbeda-beda di kalangan partisipan, penggunaan metode yang bervariasi akan menumbuhkan semangat partisipasi dari pihak partisipan, mengurangi kebosanan, menumbuhkan ketertarikan, dan memberikan kesempatan kepada semua partisipan untuk menemukan pilihan metode apa saja yang cocok dengan gaya belajarnya.

Konsep tersebut mudah diterapkan pada situasi pembelajaran klasikal, tetapi pada pembelajaran berbasis daring menjadi tantangan tersendiri. Baik pengajar dan pembimbing telah berusaha mengoptimalkan kelebihan-kelebihan aplikasi ZCM dan aplikasi WA, meskipun terdapat Pengajar dan Pembimbing yang “merasa” belum optimal karena keterbatasan waktu bertemu secara langsung melalui *zoom meetings* dan kuliah WAG.

Selain waktu, keterbatasan media penyampaian secara *virtual* yang tetap mengupayakan proporsional memenuhi sisi VAK (Visual, Auditori, dan

Kinestetik) kepada Peserta. Namun, Pengajar dan Pembimbing telah menerapkan pola mengenali karakter peserta di awal pertemuan, berusaha menggali kondisi riil di unit yang dikaitkan dengan konsep yang disampaikan dalam Pengajar (khususnya) dalam pembelajaran.

c) Kinerja penyelenggara

Pada pelatihan PKA dan PKP tugas penyelenggara ada yang bersifat baru yaitu mengawal proses pembelajaran secara virtual. Apabila dalam proses klasikal disebut petugas piket yang menyiapkan ruang kelas, memastikan pengajar hadir dan menyampaikan materi, dan memastikan peserta hadir dan mengikuti pembelajaran. Pada proses pembelajaran berbasis daring, maka tugas petugas piket beralih dalam menyiapkan ruang kelas *virtual* yaitu ruang kelas *zoom meetings* dan WAG. Oleh karena itu, petugas piket pada pelatihan berbasis daring disebut *host*. Para *host* (Responden Panitia Dua) bertanggung jawab mengelola kelas *virtual*.

Peran para *host* sebagai penyelenggara adalah meminimalisasi kendala jaringan teknis jaringan dan *transfer knowledge* kepada seluruh pihak yang memerlukan ruang kelas virtual *zoom meetings* (baik saat pembelajaran, bimbingan Akper, seminar RAP, maupun seminar LAP). Pada saat proses pelatihan PKP dan PKA, BDPIM belum memiliki studio di Magelang, sehingga *host* melaksanakan tugas dari rumah masing-masing. Pada saat penutupan PKP Angkatan 1, mulai diperkenalkan proses pelatihan dari studio di Gedung B Lantai 2 BDPIM Magelang (memanfaatkan ruang kelas yang dialih fungsikan sebagai studio)

d) Aktivitas Peserta

Aktivitas peserta pelatihan PKA dan PKP baik dari para Pengajar dan Pembimbing maupun Peserta diperoleh kondisi yang sama yaitu peserta telah berusaha aktif semaksimal mungkin dengan kondisi tetap menjalankan tugas kantor. Pengajar sangat menyadari ketika proses pembelajaran materi di kelas baik dalam proses ZCM maupun kuliah WAG; sikap peserta tetap berusaha aktif dengan memberikan kontribusi baik tanya jawab, berpendapat, maupun dalam penyelesaian tugas.

Sikap perilaku aktif peserta juga diapresiasi Penguji ketika pelaksanaan Seminar RAP (Rancangan Aksi Perubahan) dan Seminar LAP (Laporan Aksi Perubahan). Penguji juga menyadari kondisi peserta masih terikat tugas kantor bahkan beberapa peserta mengalami mutasi selama proses implementasi Aksi Perubahan.

4. Aspek *Product*

a) Kesesuaian strategi pembelajaran

Sehubungan dengan materi pembelajaran sudah mengacu dari Peraturan LAN dan mempertajam dengan hal-hal yang mendukung pembentukan pemimpin perubahan di lingkungan Kementerian Keuangan. Pengayaan materi sudah dilakukan oleh Pengajar dengan kondisi riil yang dihadapi organisasi Kementerian Keuangan khususnya pada masa pandemi Covid-19.

Sehubungan dengan metode pembelajaran secara daring menggunakan aplikasi ZCM, maka aplikasi ini sebagai alternatif pilihan “terbaik” pada saat penyusunan KAP pelatihan PKA dan PKP dalam masa pandemi Covid-19. Alternatif aplikasi yang akan digunakan lainnya seperti aplikasi Skype, aplikasi Google Meet, aplikasi Jitsi, dan lain sebagainya. Berdasarkan hasil kajian analisis penggunaan *bandwith* pegawai di Kementerian Keuangan pada pola kerja WFH oleh Melati dan Farida Nur Cahyani (2020) alternatif penggunaan aplikasi diserahkan kepada tujuan kegiatan dengan memperhatikan kelebihan dan kekurangan dari aplikasi-aplikasi tersebut. Hasil kajian tersebut lebih lanjut menyampaikan bahwa kebutuhan WFH per pegawai setiap harinya berkisar 1,13 GB s.d. 5,17GB. Hasil rerata tersebut diperoleh dari 3 skenario jumlah jam saat *video conference* 6 jam, 3 jam, dan 0 jam (durasi untuk kegiatan lain disesuaikan).

Efektivitas pembelajaran berbasis daring menurut persepsi dari Responden sebagai berikut: 1) sangat efektif sebesar 27,63%, 2) efektif sebesar 48,68%, dan 3) kurang efektif sebesar 23,68%. Kurang efektifnya pelatihan berbasis daring karena penggunaan teknologi informasi harus dilaksanakan tanpa ada kendala dan dapat menggantikan “situasi” klasikal sepenuhnya. Teknologi informasi sebagai daya dukung utama pembelajaran berbasis daring tetapi kendala yang terjadi tidak dapat dikendalikan sepenuhnya oleh SDM yang berkaitan dengan pelatihan. Kondisi tersebut seperti: listrik padam dan jaringan internet yang tidak stabil. Responden menyampaikan pembelajaran berbasis daring yang dilaksanakan di BDPIM Magelang sudah cukup baik.

b) Kendala proses pembelajaran

Kendala proses pembelajaran yang dimaksud dalam kajian ini yaitu: 1) penggunaan aplikasi ZCM, 2) penggunaan aplikasi WhatsApp, 3) jaringan internet dan listrik, dan 4) status Peserta selama mengikuti pelatihan. Pertama, penggunaan aplikasi ZCM terdapat kendala yang disampaikan oleh Responden: 1) dalam kondisi pandemi Covid-19 termasuk efektif sebagai alternatif solusi, 2) membutuhkan jaringan internet yang kuat dan stabil, 3) kendala perbedaan tiga zona waktu menjadi tantangan bagi Peserta dari wilayah Indonesia bagian Timur, dan 4) kondisi lelah tubuh akibat “beraktivitas” di depan layar monitor PC atau laptop. Alternatif solusi terhadap penggunaan aplikasi ZCM, sebagai berikut: 1) penyusunan jadwal setiap harinya mulai pukul 08.00-16.00 WIB, dan/atau 2) ada jeda waktu untuk relaksasi tubuh supaya tidak penat harus “beraktivitas” di belakang layar monitor PC atau Laptop.

Kedua, kendala penggunaan aplikasi WhatsApp proses kuliah WAG: 1) berakibat tidak fokus karena komunikasi tidak terarah, dan 2) kurang efektif karena peserta terlalu banyak pada satu group. Namun, disisi lain sebagai berikut: 1) kuliah WAG disukai Peserta karena tidak harus menatap layar HP terus menerus, 2) peserta dapat mengerjakan “tugas” lainnya tanpa harus terlibat proses pembelajaran KULWAG, 3) proses pembimbingan Akper masih dikategorikan efektif karena jumlah peserta tidak banyak pada satu group. Alternatif solusi pengganti KULWAG adalah pemanfaatan fitur channel zoom chat pada aplikasi ZCM.

Ketiga, kendala jaringan internet yang dipengaruhi wilayah geografis di Indonesia dan stabilnya jaringan listrik (PLN) baik dari sisi peserta maupun pengajar/pembimbing/penguji. Ketika kendala ini terjadi pada salah satu pihak maka menghambat keberlangsungan proses kegiatan (mengajar, membimbing, atau menguji). Hal inilah yang tidak dapat dikendalikan oleh Penyelenggara, sehingga pihak Penyelenggara tidak dapat meminimalisasi kendala dengan cepat.

Keempat, status Peserta tidak sepenuhnya sebagai peserta pelatihan berakibat peserta dihadapkan pada penyelesaian dua tugas sekaligus (tugas kantor dan tugas pelatihan). Pada situasi pembelajaran klasikal di BDPIM Magelang, Peserta “kadang” masih dihadapkan penyelesaian tugas kantor. Dengan kondisi fisik masih berada di kantor (WFO) maka pembelajaran berbasis daring rentan peserta untuk tidak dibebastugaskan dari tugas kantor.

c) Kesesuaian evaluasi

Menurut Mustofa Kamil (2010) keluaran yang dievaluasi adalah kualitas dan kuantitas peserta didik setelah mengalami proses pembelajaran. Kuantitas adalah jumlah peserta didik yang berhasil menyelesaikan proses pembelajaran dalam program pendidikan. Sedangkan kualitas adalah derajat perubahan tingkah laku peserta didik yang meliputi ranah kognitif, afeksi dan psikomotor. Hasil kelulusan pelatihan PKA dan PKP 100% (dengan catatan terdapat Peserta yang mengundurkan diri). Secara kuantitas dikategorikan baik hasil pelatihan PKA dan PKP dengan kualitas sebagai berikut.

Evaluasi yang diterapkan pada pelatihan PKA dan PKP lebih komprehensif dibandingkan pada pola lama (Diklatpim). Karena tidak hanya diukur dari kualitas Aksi Perubahan saja (pola lama disebut Proyek Perubahan). Namun, komponen penilaian PKA dan PKP saat ini sebagai berikut: 1) Perubahan sikap perilaku peserta, 2) Kualitas penguasaan substansi, 3) Kualitas adopsi studi lapangan, dan 4) kualitas hasil aksi perubahan. Menurut Sugiyono (2002: 114) tujuan evaluasi tingkat belajar adalah untuk mengetahui sejauh mana pengetahuan, keterampilan dan perubahan sikap yang terjadi pada peserta latihan setelah mengikuti latihan.

7. Simpulan

Simpulan dari kajian tentang evaluasi pelatihan PKA dan PKP berbasis daring sebagai berikut:

1. Aspek *Context* sudah cukup baik terkait landasan hukum pembelajaran pelatihan berbasis daring yang diperlukan pada pelatihan PKA dan PKP bersumber dari Surat Edaran LAN.
2. Aspek *Input* terkait dengan strategi pembelajaran (jadwal, metode, dan media), evaluasi, sarana pelatihan, dan sumber dana pelatihan sudah dipenuhi sesuai dengan KAP yang direvisi pada masa pandemi Covid-19. Strategi pembelajaran yang berhubungan dengan jadwal masih ditetapkan seperti halnya pembelajaran klasikal dengan berbantuan media yang berbeda yaitu aplikasi *Zoom Clouds Meetings* (ZCM) dan aplikasi *Whatsapp* (WA).

3. Aspek *Process* sudah baik dan sesuai dengan perencanaan yang disusun. Aspek tersebut berhubungan dengan proses pembelajaran, kinerja pengajar, kinerja pembimbing, kinerja penguji, dan aktivitas peserta. Proses pembelajaran berbantuan teknologi informasi menjadi masa transisi perubahan besar bagi semua pihak termasuk Penyelenggara.
4. Aspek *Product* berkaitan dengan kesesuaian strategi pembelajaran dan kesesuaian evaluasi. Efektivitas proses pembelajaran tidak tercapai 100% karena kelebihan dan kekurangan dari kedua aplikasi (ZCM dan WA). Kajian ini memiliki beberapa keterbatasan yaitu: 1) tidak dilakukan validasi atas instrumen penelitian kepada para *expert* setelah revisi hasil FGD, 2) tidak dilakukan triangulasi pada *expert* atas hasil penggalian data dan informasi, 3) tidak membedakan karakteristik pelatihan PKA dan PKP.
Dengan keterbatasan kajian yang ada, peneliti menyampaikan rekomendasi sebagai berikut:

- 1) Pelatihan berbasis daring tidak dapat memindahkan situasi klasikal sepenuhnya dalam proses daring. Oleh karena itu, kelebihan dan kekurangan proses daring harus diketahui dan diterima oleh seluruh pihak baik peserta, pengajar, pembimbing, penguji, dan penyelenggara. Apabila kondisi tersebut diterima dan dipahami maka mempermudah dalam proses pembelajaran
- 2) Pelatihan PKA dan PKP merupakan proses pembentukan karakter seorang pemimpin perubahan yang mampu mengenali diri dan orang lain. Oleh karena itu, perlu menjadi pertimbangan apakah proses daring cukup membekali peserta sebagai calon pemimpin perubahan.
- 3) Kebijakan lebih lanjut kondisi *Synchronous Learning (SL)* dan *Asynchronous Learning (AL)* dalam konsep daring. Hal ini disebabkan kedua kondisi tersebut dapat digunakan sebagai kinerja para pengajar. Apabila pelatihan berbasis daring hanya mengakui kinerja dari kondisi SL maka efektivitas proses pembelajaran tidak tercapai dan tujuan pembelajaran juga tidak tercapai juga.
- 4) Status peserta ketika mengikuti pelatihan harus dipertimbangkan oleh semua pihak baik penyelenggara dan unit eselon 1 asal para peserta. Kondisi psikologis peserta yang tidak digali dalam kajian tetapi muncul pada hasil evaluasi penyelenggaraan menjadi pertimbangan pada pelatihan berbasis daring berikutnya.
- 5) Standar penilaian *Learning Journal (LJ)* menjadi pertimbangan pada pelatihan PKP dan PKA berikutnya karena konsep klasikal pengujian substansi pada Agenda 2 dan Agenda 3 bukan pada setiap materi pelajaran. Berdasarkan rekomendasi tersebut, peneliti menyampaikan bahwa pelatihan PKA dan PKP di BDPIM Magelang dari sisi aspek *context* sudah baik tetapi dari aspek lainnya perlu dilakukan penyempurnaan pada pelatihan berikutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
- . 2008. *Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara
- , Suharsimi, dan Cecep Safrudin Abdul Jabar. 2010. *Evaluasi Program Pendidikan: Pedoman Teoritis Praktis bagi Mahasiswa dan Praktisi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Arsyad, Azhar. 2003. *Media Pembelajaran*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Jimly Asshiddiqie, Jimly. 2006. *Pengantar Ilmu Hukum Tata Negara*. Jakarta: Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi Republik Indonesia.
- Basuki Wibawa. 2005. *Pendidikan teknologi dan kejuruan. manajemen dan implementasinya di era otonomi*. Surabaya: Kertajaya Duta Media
- 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
- Daryanto. 2007. *Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta
- Dick, W., Carey, L., & Carey, J.O. 2005. *The systemic design of intruction. sixth edition*. Publishing by Pearson.
- Djaaali dan Puji Mulyo. 2000. *Pengukuran dalam Bidang Pendidikan*. Jakarta: PPs UNJ.
- Donath, R. (2008), *Learning languages in web.2*, anno XXXVII, June 2008, 99-101.
- Fadillah, Muhammad Iqbal dan Dewi, Sarinah. 2019. Implementasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi Teknis Berbasis Elearning (Studi Kasus Penyelenggaraan Management of Training). Konferensi Ilmu Administrasi. STIA-LAN.
<http://180.250.247.102/conference/index.php/knia/article/view/13>
- Forsyth, Ian, Jolliffe, Alan., & Stevens, David. 2004a. *practical strategies for teachers, lecturers and trainers (set of 4 volumes). planning (vol. 1)*. Crest Publishing House
- Forsyth, Ian., Alan Jolliffe, and David Stevens. 2004b. *Practical strategies for teachers, lecturers, and trainers. (set of 4 volumes). Preparing (vol.2)*. Crest Publishing house.
- Forsyth, Ian., Alan Jolliffe, and David Stevens. 2004c. *Practical strategies for teachers, lecturers, and trainers. (set of 4 volumes). Delivering (vol.3)*. Crest Publishing house.

- Forsyth, Ian., Alan Jolliffe, and David Stevens. 2004d. *Practical strategies for teachers, lecturers, and trainers. (set of 4 volumes). Evaluating (vol.4)*. Crest Publishing house.
- Hamalik, Oemar. 2007. *Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan*. Jakarta: Bumi Aksara
- Hasibuan, Malayu S.P. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Isaac, Stephen dan William B. Michael. 1983. *Handbook in Reaserach and Evaluation*. California. San Diego
- Ismail. Akabar, Ma;ruf. dan Suparno Eko Widodo. 2018. Evaluation of Structuring and Equalization Policy Implementation of Civil Servant Teachers Public Senior High Schools (SMA) and Vocational Schools (SMK) in Banda Aceh the Province of Aceh. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM).Volume 06.Issue 04.Pages:EL-2018-207-219*. Website: www.ijsrm.in ISSN (e): 2321-3418. Index Copernicus value (2015): 57.47, (2016):93.67, DOI: 10.18535/ijsrm/v6i4.e104
- Ihsanuddin. 2020. Ini Pengumuman Lengkap Jokowi soal 2 WNI Positif Corona. <https://nasional.kompas.com/read/2020/03/02/12002701/ini-pengumuman-lengkap-jokowi-soal-2-wni-positif-corona?page=all>.
- Mustofa Kamil, Mustofa. 2010. *Model Pendidikan dan Pelatihan*. Bandung: Alfabeta.
- Kementerian Keuangan. 2020. Surat Edaran Menteri Keuangan Noor SE-5/KM.1/2020 tanggal 14 Maret 2020 tentang Panduan Tindak Lanjut Terkait Pencegahan Penyebaran Corona Virus Disease (COVID-19) di Lingkungan Kementerian Keuangan
- Kementerian Koordinator Pendayagunaan Aparatur Negara- Reformasi Birokrasi. 2020. Surat Edaran Menteri PAN-RB Nomor 19 Tahun 2020 tentang Penyesuaian Sistem Kerja Aparatur Sipil Negara Dalam Upaya Pencegahan Penyebaran COVID-19 di Lingkungan Instansi Pemerintah
- Kirkpatrick, Donald L., and James D Kirkpatrick. (2006). *Evaluating training program. Third edition. The four levels*. Berret-Koehler Publishers.Inc. ISBN 978-1-57675-348-4
- Kosbab, Derek L. (2003). Dispositional and maturational development through competency-based training. *Education+Training. Volume 45,number8/9.2003* ISSN 0040-0912. Pp 526-541
- Lee, Okhwa & Im, Yeonwook. 2006. The emergence of the cyber-university and blended learning in korea dalam Bonk, Curtis J & Graham, Charles G. *The handbook of blended learning. global perspectives, local designs*. Pfeiffer.
- Lembaga Administrasi Negara. 2008. *Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara nomor 5 Tahun 2008 tentang standar kompetensi widyaiswara*.
- Lembaga Administrasi Negara. 2020. Surat Edaran Nomor 10/K.1/HKM.02.3/2020 tentang Panduan Teknis Penyelenggaraan Pelatihan Dalam Masa Pandemi Corona Virus Desease (COVID-19)

- Lembaga Administrasi Negara. 2019. Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 15 tahun 2019 tentang Pelatihan Kepemimpinan Pengawas
- Lembaga Administrasi Negara. 2019. Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 16 tahun 2019 tentang Pelatihan Kepemimpinan Administrator.
- Lembaga Administrasi Negara. 2020. Keputusan Kepala LAN Nomor 1005 Tahun 2020 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas
- Lembaga Administrasi Negara. 2020. Keputusan Kepala LAN Nomor 1007 Tahun 2020 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Administrator.
- Lembaga Administrasi Negara. 2020. Keputusan Kepala LAN Nomor 1006 Tahun 2020 tentang Kurikulum Pelatihan Kepemimpinan Pengawas
- Lembaga Administrasi Negara. 2020. Keputusan Kepala LAN Nomor 1008 Tahun 2020 tentang Kurikulum Pelatihan Kepemimpinan Administrator.
- Lindquist, Brian. Blended learning at the university of phoenix dalam Bonk, Curtis J & Graham, Charles G. (2006) *The handbook of blended learning. global perspectives, local designs*. Pfeiffer.
- Maesya, Aries. 2010. Learning Management System Berbasis Synchronous E-Learning. Volume 7 No 1 (2010). *Komputasi: Jurnal Ilmiah Ilmu Komputer dan Matematika*. ISSN: 1653-7554 E-ISSN: 2564-3990. Diunduh dari <https://journal.unpak.ac.id/index.php/komputasi/article/view/1775>
- Mappa, Syamsu & Basleman, Anisah. 1994. *Teori belajar orang dewasa*. Proyek Pembinaan dan Peningkatan Mutu Kependidikan. Ditjen Dikti. Depdiknas.
- Melati. Cahyani, Farida Nur. 2020. Kajian Analisis Penggunaan Bandwith Pegawai pada Pola Kerja WFH. PUSINTEK-Kementerian Keuangan
- Mujiman, Haris. 2006. *Manajemen Pelatihan Berbasis Belajar Mandiri*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Noe, Raymond A. 2008. *Employee training & development*. Forth Edition. McGraw Hill International Edition
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2003. Pengembangan Sumber Daya Manusia. Jakarta: Rineka Cipta
- Putra, Elsa Karisma dan Ghina,Astri. 2015. Identifikasi Program Pelatihan Kewirausahaan dengan Pendekatan Metode Evaluasi Context, Input, Process, dan Product (Studi Kasus pada Gerakan Indonesia Berbisnis - Entrepreneur School di Bandung Tahun 2015). e-Proceeding of Management. Vol:2 No2 Agustus 2015 page: 1190-1197; ISSN: 2355-9357
- Reece, Ian., and Walker, Stephen. 1997. *Teaching training and learning. third edition*. Business education publisher
- Robertson, Paul. 2003. The Role of Training and Skilled Labour in the Success of SMEs in Developing Countries. *Education + Training*. 45. 10.1108/00400910310508856.

https://www.researchgate.net/publication/250915380_The_Role_of_Training_and_Skilled_Labour_in_the_Success_of_SMEs_in_Developing_Countries/citation/download

- Romi Satrio Wahono. 2007. Sistem e-learning berbasis model motivasi komunitas. *Jurnal teknodik No. 21/XI/TEKNODIK/Agustus/2007, Agustus 2007* diunduh dari **<http://ilmukomputer.org/2009/01/10/sistem-elearning-berbasis-model-motivasi-komunitas/>** pada tanggal 30 Mei 2009
- Sadiman, Arief. S. 2006. Media Pendidikan. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Saroh, Nailin In. 2020. 8 Negara Bagi Pengalaman Menghadapi COVID-19 Lewat Benchmarking Virtual, Ini yang Dibahas. **<http://rilis.id/8-negara-bagi-pengalaman-menghadapi-covid-19-lewat-benchmarking-virtual-ini-yang-dibahas>**
- Shambaugh, Neal, and Magliaro, Susan G. 2006. *Instructional design. A systematic approach for reflective practice*. Pearson.
- Sanjaya, Wina. 2008. Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan. Jakarta: Prenada Media Group
- Stufflebeam, Daniel L., Madaus, George F., & Kellaghan, Thomas. (2002). *Evaluation models. viewpoints on educational and human services evaluation. second edition*. Kluwer Academic Publisher.
- Sugiyono. 2002. Manajemen Diklat. Bandung; Alfa Beta.
- Sugiyono. 2009. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfa Beta
- Sugiyono. 2009. *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2002. Manajemen Diklat. Bandung; Alfa Beta
- Sugiyono. 2009. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfa Beta
- Sukardi. 2011. Evaluasi Pendidikan: Prinsip dan Operasionalnya. Jakarta: Bumi Aksara
- Suranto, Beni. 2009. Virtual Classroom: Strategi Pembelajaran Berbasis Synchronous E-Learning. Seminar Nasional Aplikasi Teknologi Informasi 2009 (SNATI 2009) ISSN: 1907-5022 pada tanggal 20 Juni 2009 di Yogyakarta. Hal: D78-D86. Diunduh dari **<https://journal.uii.ac.id/index.php/Snati/article/viewFile/1221/1009>**
- Yodha, Seno Abi.; Abidin, Zainul.; dan Eka Pramono Adi. 2019. Persepsi Mahasiswa Terhadap Pelaksanaan E-Learning dalam Mata Kuliah Manajemen Sistem Informasi Mahasiswa Jurusan Teknologi Pendidikan Universitas Negeri Malang. JKTP Vol 2 No (3) Agustus (2019): 181-187. **<https://journal2.um.ac.id/index.php/jktp/article/view/8212>**

- Yusiana, Maria Anita dan Damayanti, Nyoman Anita. 2013. Evaluasi Penerapan Pembelajaran Klinik Keperawatan Metode Bedside Teaching dan Penugasan Klinik Berdasarkan Evaluasi CIPP. *J. Adm. Kebijak. Kesehat.*, Vol. 11, No. 2, Mei–Agustus 2013: 80–83
<https://core.ac.uk/download/pdf/275796857.pdf>
- Wexley, Kenneth N.& Latham, Gary P. 1991. *Developing and training human resources in organizations*. Second Edition. Harper Collins Publisher.
- Widiatmojo, Aji. 2018. Evaluasi Pelatihan English for The Office IV di Balai Latihan Kerja dan Pengembangan Produktivitas Daerah Istimewa Yogyakarta. *E-Jurnal Prodi Teknologi Pendidikan Vol. 7 Nomor 2 Tahun 2018. Page: 116-124*. <https://eprints.uny.ac.id/58432/>
- Wilson, Diann., and Ellen Smilanich. 2005. *The other blended learning. A classroom-centered approach*. Forewerd by Mel Silberman. Pfeiffer. A wiley imprint. www.pfeiffer.com
- Wong, Anthony Tik Tsuen. 5i: a design framework for hybrid learning. dalam Fong,Joseph. Reggie Kwan & Fu Lee Wang. (2008). *Hybrid Learning and Education: ICHL 2008*.LNCS 5169,pp147-156
- Zaenal Arifin. (2009). *Evaluasi pembelajaran. prinsip teknik prosedur*. PT Remaja Roskarya:Bandung.

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI
EFEKTIVITAS PELATIHAN *EXCELLENT FRONTLINER*
PADA GENERASI MILENIAL DI LINGKUNGAN
KEMENTERIAN KEUANGAN**

Disusun oleh

Nama Peneliti/Pengkaji I	: Febta Rina Handayani
NIP	: 19760220 199603 2 001
Pangkat/Golongan	: Pembina Tingkat I (IV/b)
Jabatan	: Widyaiswara Ahli Madya
Nama Peneliti/Pengkaji II	: Supriyanto
NIP	: 197202051999031001
Pangkat/Golongan	: Pembina Utama Muda (IV/c)
Jabatan	: Widyaiswara Ahli Madya



**BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEUANGAN
MAGELANG
2020**

I. ABSTRAKSI

Penelitian ini dimaksudkan untuk meneliti faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas Pelatihan *Excellent Frontliner* pada generasi milenial di lingkungan Kementerian Keuangan. Penelitian ini digolongkan sebagai penelitian survei, dengan menyebarkan kuesioner kepada alumni pelatihan *Excellent Frontliner* dari generasi milenial. Hasil dari penelitian ini adalah pengajar, kurikulum, teknologi informasi secara parsial tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas pelatihan. Pelaksanaan pelatihan dan dukungan stakeholder secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas pelatihan. Pengajar, kurikulum, teknologi informasi, pelaksanaan pelatihan, dan dukungan stakeholder secara simultan berpengaruh signifikan terhadap efektivitas pelatihan.

Kata Kunci: efektivitas, *excellent frontliner*, milenial.

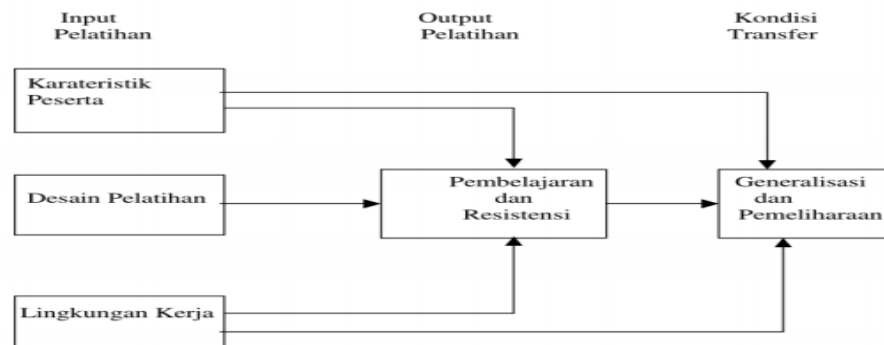
II. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pada tahun 2019 Pusdiklat Pengembangan Sumber Daya Manusia telah menyelenggarakan 10 angkatan pelatihan *Excellent Frontliner*. Berdasarkan evaluasi penyelenggaraan yang dilakukan ketika pelatihan berakhir terhadap 10 angkatan pelatihan tersebut didapatkan hasil berupa rata-rata indeks penilaian dari peserta terhadap penyelenggaraan pelatihan ini sebesar 4,59 dari skala 1 sampai dengan 5. Dari 10 angkatan pelatihan, 5 angkatan mendapatkan penilaian di bawah rata-rata. Kondisi ini tentunya perlu mendapatkan perhatian agar kualitas setiap penyelenggaraan pelatihan sama. Sehingga pelatihan dapat memberikan kontribusi yang sama dalam setiap angkatannya terhadap peningkatan kualitas pegawai yang bertugas di *frontliner*.

Sebuah pelatihan disebut berkualitas apabila dapat mencapai *transfer of training*. Menurut Baldwin dan Ford (1988) untuk mencapai *transfer of training* yaitu sebuah kondisi diterapkannya pengetahuan, keterampilan dan sikap dari pelatihan dalam pekerjaan, salah satu faktor yang harus diperhatikan adalah karakteristik individu. Salah satu pembentuk karakter individu adalah masa ketika ia tumbuh dan dibesarkan. Dengan kata lain berada di kelompok generasi yang mana pegawai tersebut menentukan karakter seseorang. Berdasar kelompok generasinya, pegawai Kementerian Keuangan dari generasi Y sudah menjadi pegawai terbanyak dibanding generasi lain yaitu sebanyak 42,59% dari jumlah keseluruhan pegawai. Banyaknya komposisi pegawai dari generasi Y ini tentunya juga mewarnai pegawai yang ditugaskan di *frontliner*. Pun juga dalam pelaksanaan pelatihan *Excellent Frontliner* ternyata jumlah generasi milenial merupakan peserta mayoritas yang mengikuti pelatihan ini. Dari 247 peserta pelatihan selama tahun 2019, 193 peserta atau 78,1% nya adalah generasi Y atau generasi milenial. Oleh karenanya dalam penelitian ini kami mengambil generasi milenial sebagai obyek penelitian dengan mempertimbangkan jumlah mereka yang mayoritas.

Untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas pelatihan pada generasi milenial ini kami menggunakan model *Transfer of Training* dari Baldwin dan Ford (1988) sebagaimana tergambar dalam Gambar 1 berikut.



Gambar 1 *Transfer of Training*,

Sumber: Baldwin & Ford (1988)

Dari Gambar 1 di atas dapat dilihat bahwa untuk mencapai kondisi *transfer of training* dari sisi input dipengaruhi karakteristik peserta, desain pelatihan dan lingkungan kerja. Proses pembelajaran dan resistensi yang ditunjukkan pada pelaksanaan pelatihan juga mempengaruhi terjadinya *transfer of training*. Dari sisi karakteristik peserta penelitian ini hanya menyorot pada pegawai milenial.

Beberapa faktor yang termasuk dalam desain pelatihan adalah pengajar, program atau kurikulum pelatihan serta teknologi informasi yang digunakan. Menurut Notoatmodjo (2003) fasilitator dalam sebuah pelatihan mempunyai dua sub peran yaitu sebagai *stimulator* dan sebagai *change agent*. Menurut Werther (1996) seyogyanya *Program content* atau kurikulum harus memenuhi kebutuhan organisasi dan peserta. Penggunaan teknologi dalam sebuah pelatihan tentunya tidak dapat ditinggalkan dalam desain penelitian.

Transfer of training atau efektifnya pelatihan *Excellent Frontliner* akan memberikan hasil pada peningkatan kinerja organisasi. Peningkatan kinerja organisasi ini didapatkan karena dalam kerangka acuan programnya (KAP) pelatihan *Excellent Frontliner* (PPSDM, 2020) terdapat kebutuhan strategis unit pengguna yang hendak dicapai yaitu terwujudnya petugas *frontliner* yang meningkat kompetensi pelayanannya yang dapat diindikasikan dari perubahan perilaku pelayanannya menjadi lebih baik.

Untuk mencapai kondisi *transfer of training* atau pelatihan yang efektif pada pelatihan *Excellent Frontliner*, sementara hasil evaluasi dari peserta diklat menunjukkan masih beragamnya kualitas penyelenggaraan pelatihan tersebut, maka dalam penelitian ini kami mencoba melihat faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi efektivitas pelatihan *Excellent Fronliner* pada generasi milenial.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang penelitian yang telah diuraikan di atas, maka permasalahan yang akan dibahas adalah:

1. Bagaimana pengaruh pengajar pada efektivitas pelatihan *Excellent Frontliner*?
2. Bagaimana pengaruh kurikulum pada efektivitas pelatihan *Excellent Frontliner*?
3. Bagaimana pengaruh penggunaan teknologi pada efektivitas pelatihan *Excellent Frontliner*?
4. Bagaimana pengaruh pelaksanaan pelatihan pada efektivitas pelatihan *Excellent Frontliner*?
5. Bagaimana pengaruh dukungan *stakeholder* pada efektivitas pelatihan *Excellent Frontliner*?
6. Bagaimana pengaruh pengajar, kurikulum, penggunaan teknologi, pelaksanaan pelatihan, pengendalian pelatihan dan dukungan *stakeholder* pada efektivitas pelatihan *Excellent Frontliner*?

C. Ruang Lingkup

Lokus penelitian ini adalah Kementerian Keuangan. Sedangkan fokus penelitian adalah Pelatihan *Excellent Frontliner* yang diselenggarakan oleh Pusdiklat Pengembangan Sumber Daya Manusia. Selama tahun 2019 Pusdiklat Pengembangan Sumber Daya Manusia sudah melaksanakan 10 angkatan Pelatihan *Excellent Frontliner* yang diikuti oleh 247 pegawai dari berbagai unit eselon I di Kementerian Keuangan. Dari jumlah pegawai yang mengikuti pelatihan tersebut 193 atau 78,1% adalah pegawai milenial yang menjadi responden dari penelitian ini.

D. Tujuan dan Manfaat

Berdasarkan latar belakang permasalahan sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, penelitian ini secara khusus bertujuan untuk:

1. Mengetahui pengaruh pengajar terhadap efektivitas pelatihan *Excellent Frontliner*.
2. Mengetahui pengaruh kurikulum terhadap efektivitas pelatihan *Excellent Frontliner*.
3. Mengetahui pengaruh penggunaan teknologi terhadap efektivitas pelatihan *Excellent Frontliner*.
4. Mengetahui pengaruh pelaksanaan pelatihan terhadap efektivitas pelatihan *Excellent Frontliner*.
5. Mengetahui pengaruh dukungan *stakeholder* terhadap efektivitas pelatihan *Excellent Frontliner*.
6. Mengetahui pengaruh pengajar, kurikulum, penggunaan teknologi, pelaksanaan pelatihan, pengendalian pelatihan dan dukungan *stakeholder* terhadap efektivitas pelatihan *Excellent Frontliner*.

Penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi:

1. Pusdiklat Pengembangan Sumber Daya Manusia akan dapat mengetahui faktor- faktor apa saja yang memengaruhi efektivitas Pelatihan *Excellent Frontliner* sehingga dapat dijadikan rujukan untuk perbaikan atau pengambilan kebijakan dalam pelaksanaan pelatihan ini.
2. Peneliti selanjutnya untuk dikembangkan fokus penelitiannya tidak hanya untuk Pelatihan *Excellent Frontliner* saja.

III. LANDASAN TEORI

A. Tinjauan Pustaka

1. Pelatihan

Pelatihan sudah dikenal luas sebagai kegiatan yang lazim dilakukan untuk meningkatkan kompetensi peserta pelatihan. Adapun definisi dari pelatihan itu sendiri menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah proses, cara, kegiatan atau pekerjaan melatih. Pengertian pelatihan oleh beberapa ahli adalah sebagai berikut:

- a. Simamora (2006) berpendapat bahwa pelatihan merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja.
- b. Sembiring (2010) berpendapat bahwa pelatihan merupakan salah satu cara untuk dapat mengembangkan kemampuan dan keahlian karyawan sehingga dapat menyesuaikan diri dan memahami teknologi yang senantiasa berkembang dari waktu ke waktu.
- c. Mathis (2002) berpendapat bahwa pelatihan adalah suatu proses dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut penulis menyimpulkan bahwa pelatihan merupakan cara dalam pengembangan sumber daya manusia agar memiliki pengetahuan dan keterampilan serta sikap yang dapat mendukung peningkatan kinerjanya, baik yang dilakukan secara *on the job training* maupun *off the job training*.

Pemerintah telah mengatur pendidikan dan pelatihan untuk pegawai negeri sipil. Ketentuan mengenai hal tersebut terdapat dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil. Dalam PP tersebut pendidikan dan pelatihan jabatan Pegawai Negeri Sipil disebut Diklat. Diklat adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil.

Adapun tujuan diadakannya pendidikan dan pelatihan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tersebut adalah untuk:

- a. Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi.
- b. Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan.
- c. Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat.
- d. Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Efektivitas Pelatihan

Menurut Rifai (2011) pengertian efektivitas pelatihan adalah tingkat keberhasilan suatu penyelenggaraan pelatihan dalam mencapai tujuan, baik tujuan yang berkaitan dengan peserta maupun organisasinya. Pendekatan evaluasi pelatihan yang paling populer adalah model dari Donald Kirkpatrick (1988) dimana ada empat level yaitu:

- a. *Reaction*, pada level ini yang dinilai adalah reaksi peserta terhadap program pelatihan.
- b. *Learning*, merupakan indikator peningkatan pengetahuan, ketrampilan, atau sikap yang didapat peserta setelah mengikuti pelatihan
- c. *Behavior*, level ini untuk mengetahui peningkatan pengetahuan, ketrampilan, sikap (*knowledge, skill, attitude*) yang didapatkan dalam pelatihan, diterapkan dalam pekerjaan.
- d. *Result*, dimaksudkan untuk menyediakan informasi mengenai pengaruh pelatihan terhadap tujuan dan sasaran organisasi dalam skala yang lebih luas.

Haywood (2001) menyatakan bahwa terdapat delapan hal yang mempengaruhi efektivitas pelatihan, yaitu:

- a. Dukungan organisasi atas perubahan.
- b. Komitmen dan kepercayaan yang kuat dalam pendidikan, pelatihan dan pengembangan individu.
- c. Pelatihan dan pengembangan harus berhubungan dengan strategi dan tujuan bisnis.
- d. Formulasi dan implementasi dari strategi bisnis.
- e. Peserta tidak hanya menerima pengetahuan dan kemampuan tetapi juga mendemonstrasikan kompetensi, termasuk untuk menemukan keinginan pelanggan.
- f. Menyusun tujuan dan hasil yang diharapkan dari pelatihan.
- g. Adanya spesifikasi dalam pelatihan.
- h. Evaluasi menyeluruh atas efektivitas pelatihan dan komitmen peserta selama proses pelatihan.

Menurut Baldwin dan Ford (1988) sebuah pelatihan disebut efektif apabila pegawai yang menjadi peserta yang dilatih dapat melakukan *transfer of training* pada saat melaksanakan pekerjaannya sehari-hari. *Transfer of training* adalah sebuah proses penerapan pengetahuan, keterampilan, perilaku, dan sikap ke dalam dunia kerja oleh karyawan, yang memerlukan generalisasi hasil pelatihan terhadap konteks pekerjaan dan ketekunan dari waktu ke waktu dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai (Velada et al., 2007). Abdulah dan Suring (2010) mendefinisikan *transfer of training* sebagai penerapan pengetahuan dan keterampilan secara efektif dan berkelanjutan yang diperoleh dalam pelatihan oleh pegawai untuk pekerjaan mereka, baik di dalam dan di luar pekerjaan. Kaswan (2012) juga mendefinisikan *transfer of training* sebagai penggunaan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang dipelajari di pelatihan dalam pekerjaan.

Maka dalam penelitian ini efektivitas pelatihan ini mengacu pada konsep *transfer of Training*. Menurut Velada et al 2007 indikator *transfer of training* ini adalah:

- a. Penggunaan keterampilan baru untuk meningkatkan kinerja
 - b. Pelatihan membantu meningkatkan kinerja
 - c. Memasukkan keterampilan yang dipelajari dalam kegiatan sehari-hari
2. Pelatihan Excellent Frontliner

Pelatihan *Excellent Frontliner* merupakan pelatihan yang dibuat dan diselenggarakan oleh Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pengembangan Sumber Daya Manusia BPPK. Pelatihan ini diperuntukkan bagi pegawai pelaksana di Kementerian Keuangan yang menjalankan tugas pelayanannya sebagai *frontliner*. Pelatihan ini dimaksudkan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap para pegawai Kementerian Keuangan yang tugas dan fungsinya berada di garis terdepan organisasi dan secara langsung berhubungan dengan pihak luar dalam memberikan pelayanan prima terkait kehumasan, layanan informasi dan pengaduan, layanan administratif, dan penerimaan tamu di *frontliner*.

Berdasar kerangka acuan program pelatihan *Excellent Frontliner* (PPSDM, 2020), pada bagian bentuk evaluasi yaitu di evaluasi level 3, pelatihan ini efektif apabila setelah mengikuti pelatihan perilaku pegawai menjadi lebih baik dalam hal:

- a. Menerapkan cara komunikasi terhadap orang lain.
- b. Memperkenalkan diri.
- c. Menawarkan bantuan.
- d. Menerapkan *active listening*.
- e. Menyampaikan informasi/ pendapat dengan efektif dan menarik.
- f. Mengembangkan hubungan yang produktif dengan pemangku kepentingan.

Dalam penelitian ini maka yang dimaksud efektivitas pelatihan *Excellent Frontliner* mengacu konsep pada *transfer of training*. Karena pelatihan disini sudah spesifik yaitu pelatihan *Excellent Frontliner* maka efektivitas pelatihan disini disesuaikan dengan indikator evaluasi level 3 untuk pelatihan tersebut sebagaimana tercantum dalam kerangka acuan program pelatihan tersebut.

3. Pengajar Pelatihan

Dalam sebuah pelatihan peran pengajar atau fasilitator tidak dapat ditinggalkan. Merekalah yang akan menyampaikan materi pelatihan kepada peserta pelatihan. Manullang (1998) menyatakan bahwa dalam praktek pendidikan dan pelatihan agar berjalan efektif telah menghasilkan sembilan prinsip pelatihan, salah satu diantaranya adalah seleksi pengajar. Prinsip ini mengharuskan sebuah pelatihan menyediakan tenaga pengajar yang terdidik, berminat, dan mempunyai kesanggupan untuk mengajar.

Berdasar kerangka acuan program pelatihan *Excellent Frontliner* (PPSDM,2020), pengajar dalam pelatihan tersebut disyaratkan memiliki kualifikasi umum dan kualifikasi khusus. Kualifikasi umum pengajar adalah:

- a. Praktisi di bidangnya
- b. Mempunyai pengalaman mengajar
- c. Ditetapkan dengan Surat keputusan Kepala Pusat Pendidikan dan Pelatihan

Pengembangan Sumber Daya Manusia.

Kualifikasi khusus pengajar adalah sebagai berikut:

- a. Menguasai materi mengenai pelayanan prima secara teori/konsep dan praktik
- b. Memiliki keahlian tertentu khususnya dalam mata pelajaran yang akan diberikan.

Dalam penelitian ini yang dimaksud pengajar adalah mereka yang memfasilitasi pelatihan *Excellent Frontliner* dan mempunyai kualifikasi sebagaimana tercantum dalam kerangka acuan program.

4. Kurikulum Pelatihan

Secara etimologi, kurikulum berasal dari bahasa Yunani yaitu kata *curir* dan *currere* yang merupakan istilah bagi tempat berpacu, berlari pada sebuah perlombaan. Dalam dunia pelatihan kurikulum adalah suatu program pendidikan yang berisikan berbagai bahan ajar dan pengalaman belajar yang diprogramkan, direncanakan dan dirancang secara sistemik atas dasar norma-norma yang berlaku yang dijadikan pedoman dalam proses pembelajaran bagi tenaga kependidikan dan peserta didik untuk mencapai tujuan pendidikan (Dakir, 2004)

Kurikulum untuk pelatihan *Excellent Frontliner* ini sebagaimana terdapat dalam kerangka acuan program (PPSDM, 2020) diselenggarakan dalam waktu empat hari atau sebanyak 35 jam pelatihan. Peserta dalam pelatihan ini menerima materi berupa:

- a. *Quality and Stakeholder Focus*
- b. Penguasaan Diri (Intra personal)
- c. Visual, vocal, verbal (3V)
- d. *Interpersonal relationship*
- e. Visitasi
- f. *Role play* komprehensif.

5. Penggunaan Teknologi Informasi dalam Pelatihan

Teknologi Informasi (TI) didefinisikan sebagai teknologi apa pun yang membantu manusia dalam membuat, mengubah, menyimpan, mengomunikasikan dan/atau menyebarkan informasi. Dalam sebuah pelatihan peran teknologi informasi dalam era industri 4.0 tidak bisa ditinggalkan. Karena dengan teknologi sebuah materi akan dibawakan lebih menarik. Pun juga dengan teknologi kendala jarak akan tereliminasi. Menurut Sawyer (2007) teknologi d a p a t menyatukan komputasi dan komunikasi berkecepatan tinggi untuk data, suara, dan video. Contoh dari teknologi informasi bukan hanya berupa komputer pribadi, tetapi juga telepon, TV, peralatan rumah tangga elektronik, dan piranti genggam modern.

Menurut Wardiana (2002) teknologi informasi adalah suatu teknologi yang digunakan untuk mengolah data, termasuk memproses, mendapatkan, menyusun, menyimpan, memanipulasi data berbagai cara untuk menghasilkan informasi yang berkualitas yaitu informasi yang relevan, akurat, dan tepat waktu yang digunakan untuk keperluan pribadi, bisnis, dan pemerintahan yang merupakan aspek strategi untuk pengambilan keputusan.

Sebagai sebuah pelatihan modern, pelatihan *Excellent Frontliner* juga memanfaatkan kemajuan teknologi informasi. Di dalam kerangka acuan program (PPSDM, 2020) teknologi informasi yang digunakan dalam pelatihan *excellent frontliner* adalah teknologi standar pembelajaran di kelas yaitu komputer, proyektor, *sound system*, media untuk praktek, perekaman video dan perlengkapan lainnya yang dibutuhkan saat *pre test* dan juga saat *role play* komprehensif.

Dalam penelitian ini teknologi informasi dalam pelatihan mengacu pada konsep yang ada di kerangka acuan program yaitu penggunaan teknologi standar dalam pembelajaran materi pelatihan.

6. Pelaksanaan Pelatihan

Menurut Nitisemito (2000) ada beberapa sasaran yang ingin dicapai dengan mengadakan pendidikan dan pelatihan, antara lain sebagai berikut:

- a. Salah satu sasaran yang diharapkan dapat dicapai dengan diklat adalah agar pekerjaan dapat dilakukan secara lebih cepat dan baik. Dengan melaksanakan petunjuk-petunjuk cara melaksanakan pekerjaan dalam pelatihan diharapkan karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara lebih cepat dan lebih baik dari pada sebelumnya.
- b. Dengan pendidikan dan pelatihan para pegawai juga diajarkan bagaimana cara agar menghemat bahan baku penunjang dan juga bahan pembantu kegiatan pekerjaan dengan baik.
- c. Dalam pendidikan dan pelatihan juga diajarkan bagaimana cara agar penggunaan sarana dan prasarana kantor dengan baik agar peralatan itu juga tahan lama dan memperpanjang umur peralatan itu sendiri.
- d. Dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan juga diajarkan bagaimana menekan angka kecelakaan kerja dengan sekecil-kecilnya.
- e. Melalui pendidikan dan pelatihan dapat juga diberikan pendidikan yang dapat meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap karyawan, maka dalam pendidikan dan pelatihan ditekankan bahwa suatu keberhasilan harus disertai rasa tanggung jawab yang besar.

Pelaksanaan pelatihan *Excellent Frontliner* sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan oleh Pusdiklat Pengembangan Sumber Daya Manusia. Pelatihan ini mempunyai sasaran peserta diharapkan setelah mengikuti pelatihan ini memiliki kompetensi dasar sebagai berikut:

- a. Mampu menjelaskan konsep dasar *service excellent* berfokus pada kualitas dan *stakeholder*
- b. Mampu menjelaskan konsep pengenalan diri (intrapersonal)
- c. Mampu menumbuhkan motivasi dan percaya diri
- d. Mampu menerapkan komunikasi efektif dalam mengelola hubungan
- e. Mampu menguatkan nilai pelayanan terhadap setiap pekerjaan, terutama yang berhubungan langsung dengan *stakeholder*.

7. Dukungan Stakeholder

Istilah *stakeholders* pada awalnya diperkenalkan oleh Stanford Research Institute (SRI), yakni "Those groups without whose support the organization would cease to exist" (E. Freeman & Reed, 1983). Inti dari pemikiran itu mengarah pada keberadaan suatu organisasi (dalam kasus ini adalah perusahaan) sangat

dipengaruhi oleh dukungan kelompok-kelompok yang memiliki hubungan dengan organisasi tersebut.

Stakeholders merupakan pihak yang membutuhkan berbagai informasi mengenai kondisi perusahaan dimasa sekarang serta dapat memprediksi mengenai prospek perusahaan dimasa mendatang. *Stakeholders theory* mengatakan bahwa perusahaan bukanlah entitas yang hanya beroperasi untuk kepentingan sendiri namun harus memberikan manfaat bagi *stakeholdersnya* (Ghazali dan Chariri, 2007).

Menurut Tunggal (2009) seiring dengan berjalannya waktu, sifat dari hubungan perusahaan dengan *stakeholders* akan terjadi sebuah perubahan. Mengenai pola hubungan tersebut akan dijelaskan sebagai berikut :

- a. Hubungan tidak aktif, bahwa pada perusahaan meyakini bahwa keputusan dapat dibuat oleh mereka dengan secara sepihak tanpa mempertimbangkan dampaknya terhadap pihak yang lain.
- b. Hubungan reaktif, bahwa perusahaan cenderung memiliki sifat untuk mempertahankan diri dan akan bertindak ketika dipaksa melakukannya.
- c. Hubungan yang proaktif, bahwa perusahaan akan cenderung berusaha dalam mengantisipasi kepentingan-kepentingan para *stakeholders*.
- d. Hubungan yang interaktif, bahwa perusahaan menggunakan pendekatan yang mana perusahaan harus memiliki hubungan berkelanjutan untuk saling menghormati, terbuka dengan yang lain, serta saling percaya dengan para *stakeholders*.

Dalam penelitian ini dukungan yang diberikan oleh *stakeholder* dalam kaitan hubungan yang interaktif.

8. Generasi Milenial

Generasi milenial merupakan nama lain dari generasi Y. Generasi ini, menurut teori William Strauss dan Neil Howe, adalah mereka yang lahir pada tahun 1982 hingga tahun pergantian millenium atau tahun 2000. Generasi Y banyak menggunakan teknologi komunikasi instan seperti email, sms, *instant messaging* dan media pertemanan seperti facebook dan twitter, dan suka dengan *game online*.

Generasi Y tumbuh bersamaan dengan pesatnya perkembangan teknologi informasi, mulai dari penggunaan komputer hingga ketergantungan terhadap akses internet. Pesatnya perkembangan teknologi informasi yang dialami oleh generasi Y membentuk ciri khas yang digambarkan dalam sikap dan perilaku mereka. Kemunculan beragam jejaring sosial, buku harian digital (blog), dan media-media lain di era cyber memungkinkan generasi Y menyalurkan ekspresinya secara leluasa (berandainovasi.com, 2014).

Menurut Merari dan Suyasa (2015), generasi Y adalah generasi yang lahir pada tahun 1977-1998, sehingga menempati usia produktif. Dalam penelitian ini penggolongan generasi milenial menggunakan konsep Merari dan Suyasa dan William Strauss yaitu dengan rentang usia dari 20-43 tahun. Generasi Y juga diproyeksikan di tahun 2025 akan memiliki jumlah sebesar 81.056,90 dengan persentase 41,89% dibanding generasi lainnya di Indonesia. Oleh karenanya penelitian ini mengambil generasi Y atau generasi milenial sebagai subyek

penelitian karena generasi Y memiliki jumlah terbanyak dalam komposisi pegawai di Kementerian Keuangan. Selain itu peserta pelatihan *excellent frontliner* di tahun 2019, 78,1% nya dari generasi milenial.

9. Penelitian Terdahulu

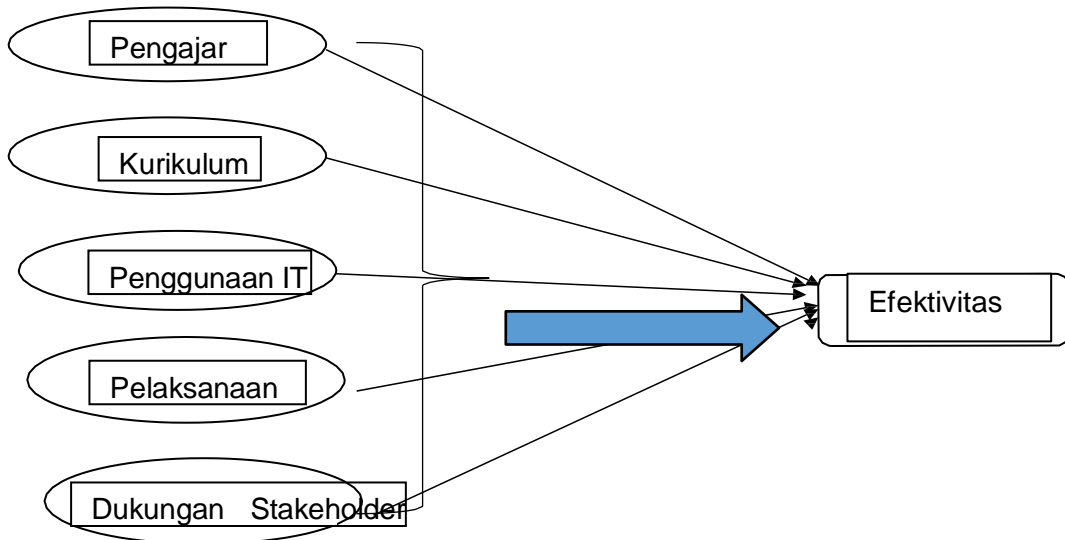
Beberapa penelitian terdahulu berkaitan efektivitas pelatihan yang menjadi acuan dalam penelitian ini adalah:

- a. Santoso, Johnathan, Widjaja, dan Jokom (2018) melakukan penelitian dengan judul Analisa Efektivitas Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Bumi Surabaya City Resort. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif kausal dengan penyebaran kuesioner yang dibagikan kepada 62 responden yang merupakan karyawan Bumi Surabaya City Resort yang telah mengikuti pelatihan *company culture & company strategy*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun demikian, faktor komunikasi pelatih bukanlah faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi efektivitas pelatihan, melainkan faktor materi pelatihan.
- b. Rustiana, Ade (2010) melakukan penelitian dengan judul Efektivitas Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan dengan sampel Pegawai Ditjen Bina Marga Semarang. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui efektivitas pelatihan yang telah dilaksanakan dengan melakukan analisis pengaruh tingkat reaksi, tingkat pembelajaran dan tingkat perubahan perilaku pasca pelatihan terhadap tingkat kinerja. Teknik analisis menggunakan regresi berganda. Hasil penelitian menemukan tiga variabel independen (tingkat reaksi, tingkat pembelajaran, tingkat perubahan perilaku) yang diduga mempengaruhi tingkat kinerja pegawai sesudah mengikuti pelatihan ternyata secara simultan berpengaruh signifikan, walaupun hanya tingkat perubahan perilaku yang signifikan. Hal tersebut mengisyaratkan bahwa pelatihan yang selama ini diadakan mampu mengubah perilaku, sehingga tingkat kinerjanya meningkat.
- c. Defi, Widi Sari (2017) melakukan penelitian dengan judul Faktor Yang Mempengaruhi Efektivitas Pelatihan di LPK Pacific Marine School Yogyakarta. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh faktor-faktor pembinaan peserta, kompetensi peserta, desain pelatihan masing-masing dan secara simultan terhadap efektivitas pelatihan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara faktor-faktor tersebut baik secara parsial maupun secara simultan terhadap Efektivitas Pelatihan.

B. Kerangka Penelitian

Dari konsep *Transfer of Training* Baldwin dan Ford (1988) bahwa kondisi *transfer of training* dibentuk dari input yang berupa karakteristik peserta, desain pelatihan dan lingkungan kerja serta proses pelaksanaan pelatihan maka kerangka berpikir dalam penelitian ini seperti tergambar dalam diagram berikut. Karakteristik peserta diwakili oleh populasi dari penelitian ini yaitu generasi milenial. Dari desain pelatihan diwakili pengajar, kurikulum dan penggunaan IT. Lingkungan kerja diwakili oleh dukungan stakeholder. Proses

pelaksanaan pelatihan berdiri sendiri sebagai faktor yang mempengaruhi efektivitas pelatihan. Apabila dalam kuisioner yang berupa pertanyaan terbuka nantinya responden memberikan masukan yang menunjukkan adanya faktor lain maka akan dimasukkan dalam pembahasan penelitian.



C. Hipotesis Penelitian

Berdasar model *transfer of training* yang dikemukakan oleh Baldwin dan Ford (1988) bahwa kondisi *transfer of training* dipengaruhi oleh input pelatihan yang berupa karakteristik peserta, desain pelatihan dan lingkungan kerja serta pelaksanaan pelatihan dan resistensi peserta pada sisi prosesnya. Dalam penelitian ini karakteristik peserta merupakan faktor yang dikontrol yaitu dengan responden generasi milenial. Dengan merujuk pada mode *transfer of training* maka, hipotesis dalam penelitian ini adalah :

1. Pengajar berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas pelatihan *Excellent Frontliner*.
2. Kurikulum berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas pelatihan *Excellent Frontliner*.
3. Penggunaan teknologi berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas pelatihan *Excellent Frontliner*.
4. Pelaksanaan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas pelatihan *Excellent Frontliner*.
5. Dukungan stakeholder berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas pelatihan *Excellent Frontliner*.
6. Pengajar, kurikulum, penggunaan teknologi, pelaksanaan pelatihan, dan dukungan stakeholder berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas pelatihan *Excellent Frontliner*.

METODE KAJIAN AKADEMIS

D. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini digolongkan sebagai penelitian survei yaitu penyelidikan yang diadakan untuk memperoleh fakta-fakta dari gejala-gejala yang ada dan mencari keterangan-keterangan secara faktual tentang institusi yang bersangkutan (Nazir, 1999).

Kegiatan penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada para alumni pelatihan *Excellent Frontliner* tahun 2019 dari generasi milenial.

E. Jenis dan Sumber Data

Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah:

1. Data primer yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner. Kuesioner tersebut mengenai hal yang berkaitan dengan efektivitas pelatihan, pengajar, kurikulum, penggunaan IT, pelaksanaan pelatihan, dan dukungan *stakeholder*.
2. Data sekunder yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara atau diperoleh dan dicatat oleh pihak lain. Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengolahan data evaluasi penyelenggaraan.
3. Populasi dalam penelitian ini yaitu alumni peserta pelatihan *Excellent Frontliner* yang diselenggarakan oleh Pusdiklat Pengembangan Sumber Daya Manusia tahun 2019 dari generasi milenial. Populasi penelitian ini adalah alumni peserta pelatihan *Excellent Frontliner* tahun 2019 dari generasi milenial yaitu sebanyak 194 pegawai. Alumni tersebut diminta untuk mengisi kuisisioner yang disebar dalam bentuk *google form*. Dalam penelitian ini yang diteliti dan menjadi responden penelitian adalah semua populasi. Dalam kuesioner penelitian ini ke-194 responden selain diminta untuk mengisi pertanyaan tertutup juga diminta untuk mengisi latar belakang mereka dalam bentuk jenis kelamin, tingkat pendidikan, asal kantor, dan umur.

F. Definisi Operasional Variabel

Sesuai dengan judul penelitian, maka terdapat enam variabel yang diteliti sebagai berikut.

1. Efektivitas pelatihan sebagai variabel terikat (*dependent*) yang selanjutnya disebut sebagai variabel Y menggunakan konsep *transfer of training*. Dalam konsep ini pelatihan akan efektif bila ada pemanfaatan ilmu yang didapatkan dari pelatihan ke dalam pekerjaan sehari-hari. Berdasar evaluasi level tiga Kirkpatrick yang terdapat dalam Kerangka acuan program (PPSDM, 2020), setelah mengikuti pelatihan perilaku pegawai menjadi lebih baik dalam hal:
 - a) Menerapkan cara komunikasi terhadap orang lain.
 - b) Memperkenalkan diri.
 - c) Menawarkan bantuan.
 - d) Menerapkan *active listening*.
 - e) Menyampaikan informasi/pendapat dengan efektif dan menarik.
 - f) Mengembangkan hubungan yang produktif dengan pemangku kepentingan.

2. Pengajar sebagai variabel bebas (*independen*) yang selanjutnya disebut sebagai variabel X1 mengacu pada konsep *transfer of training* Baldwin dan Ford (1988) dimana salah satu input dari pelatihan adalah desain penelitian yang didalamnya ada kualifikasi pengajar. Kualifikasi pengajar pelatihan *Excellent Frontliner* mengacu pada kerangka acuan program pelatihan tersebut (PPSDM, 2020) dimana ada kualifikasi umum dan khusus. kualifikasi umum dan kualifikasi khusus. Kualifikasi umum pengajar adalah:
 - a) Praktisi di bidangnya
 - b) Mempunyai pengalaman mengajar
 - c) Ditetapkan dengan Surat keputusan Kepala Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pengembangan Sumber Daya Manusia.

Sedangkan kualifikasi khusus pengajar adalah sebagai berikut:

- a) Menguasai materi mengenai pelayanan prima secara teori/konsep dan praktik
 - b) Memiliki keahlian tertentu khususnya dalam mata pelajaran yang akan diberikan.
3. Kurikulum sebagai variabel bebas (*independent*) yang selanjutnya disebut sebagai variabel X2 mengacu pada konsep *transfer of training* Baldwin dan Ford (1988) dimana salah satu input dari pelatihan adalah desain penelitian. Salah satu unsur desain pelatihan adalah kurikulum. Kurikulum Pelatihan *Excellent Fronliner* sebagaimana dalam kerangka acuan program (PPSDM, 2020) terdiri dari materi:
 - a) *Quality and Stakeholder Focus*
 - b) Penguasaan Diri (Intra personal)
 - c) Visual, vocal, verbal (3V)
 - d) *Interpersonal relationship*
 - e) Visitasi dan
 - f) *Role play* komprehensif.Dalam penyampaian materi ini metode yang digunakan adalah ceramah, diskusi, *role play*, visitasi, ataupun metode lain yang mendukung tercapainya tujuan pembelajaran.
4. Penggunaan Teknologi sebagai variabel bebas (*independent*) yang selanjutnya disebut sebagai variabel X3 mengacu pada konsep *transfer of training* Baldwin dan Ford (1988) dimana salah satu input dari pelatihan adalah desain penelitian. Dalam desain penelitian terdapat teknologi yang digunakan dalam pelaksanaan pelatihan. Teknologi yang digunakan dalam pelatihan *Excellent Frontliner* ini mengacu pada kerangka acuan program (PPSDM, 2020) yaitu penggunaan teknologi standar untuk pelatihan klasikal.
5. Pelaksanaan Pelatihan sebagai variabel bebas (*independent*) yang selanjutnya disebut sebagai variabel X4. Variabel ini mengacu pada konsep *transfer of training* Baldwin dan Ford (1988) dimana salah satu faktor yang mempengaruhinya adalah pelaksanaan pelatihan. Pelaksanaan pelatihan ini tentunya akan menghasilkan output hasil pembelajaran. Pelaksanaan pelatihan disini dilihat dari tercapainya evaluasi level 2 Kirkpatrick sebagaimana tersebut dalam kerangka acuan program (PPSDM, 2020). Dalam level 2 tersebut peserta setelah mengikuti pelatihan diharapkan:

- a) Mampu menjelaskan konsep dasar *service excellent* berfokus pada kualitas dan *stakeholder*
 - b) Mampu menjelaskan konsep pengenalan diri (intrapersonal)
 - c) Mampu menumbuhkan motivasi dan percaya diri
 - d) Mampu menerapkan komunikasi efektif dalam mengelola hubungan
 - e) Mampu menguatkan nilai pelayanan terhadap setiap pekerjaan, terutama yang berhubungan langsung dengan *stakeholder*.
6. Dukungan *Stakeholder* sebagai variabel bebas (*independent*) yang selanjutnya disebut sebagai variabel X5 mengacu pada konsep *transfer of training* Baldwin dan Ford (1988) dimana salah satu input dari pelatihan adalah lingkungan kerja tempat peserta pelatihan bekerja sehari-hari. Unit tempat peserta bekerja merupakan stakeholder dari Pusdiklat Pengembangan Sumber Daya Manusia sebagai penyelenggara pelatihan. Dalam penelitian ini dukungan stakeholder menggunakan konsep hubungan interaktif dengan *stakeholder* yaitu hubungan berkelanjutan untuk saling menghormati, terbuka dengan yang lain, serta saling percaya dengan para *stakeholders*.
Secara ringkas variabel dan indikatornya dapat dilihat dalam Tabel 3.1.

Varia bel	Indikator	Pertanyaan di Kuisisioner	Cara Pengukur an
Y	• Menerapkan cara komunikasi terhadap orang lain	1	Kuesioner dengan skala <i>Likert</i>
	• Memperkenalkan diri	2	
	• Menawarkan bantuan	5	
	• Menerapkan <i>active listening</i>	3	
	• Menyampaikan informasi atau pendapat dengan efektif dan menarik	4	
	• Mengembangkan hubungan yang produktif dengan pemangku kepentingan.	6	
	• Setelah mengikuti pelatihan mampu menjelaskan konsep dasar <i>service excellent</i> berfokus pada kualitas dan <i>stakeholder</i>	8	
	• Setelah mengikuti pelatihan mampu menjelaskan konsep pengenalan diri (intrapersonal)	7	
	• Setelah mengikuti pelatihan mampu menumbuhkan motivasi dan percaya diri	7	
	• Setelah mengikuti pelatihan mampu menerapkan komunikasi efektif dalam mengelola hubungan	1	
• Setelah mengikuti pelatihan mampu menguatkan nilai pelayanan terhadap			

Varia bel	Indikator	Pertanyaan di Kuisisioner	Cara Pengukur an
X1	<ul style="list-style-type: none"> • Praktisi di bidangnya • Menguasai materi mengenai pelayanan prima secara teori/konsep dan praktik • Memiliki keahlian tertentu khususnya dalam mata pelajaran yang akan 	1,2,5,6 3,4 7	Kuesioner dengan skala <i>Likert</i>
X2	<ul style="list-style-type: none"> • Kesesuaian materi yang berupa : <i>Quality and Stakeholder Focus</i>, Penguasaan Diri (Intra personal), Visual, vocal, verbal (3V), Interpersonal relationship, Visitasi dan Role play komprehensif dengan kebutuhan • Kesesuaian metode pembelajaran 	1 2,3,4,5,6,7,8	Kuesioner dengan skala <i>Likert</i>
X3	Kesesuaian teknologi informasi yang disediakan dengan kebutuhan pelatihan	1-8	Kuesioner dengan skala <i>Likert</i>
X4	Proses pelaksanaan pelatihan sesuai harapan dari peserta	1-5	Kuesioner dengan skala <i>Likert</i>
X5	<ul style="list-style-type: none"> • hubungan berkelanjutan untuk saling menghormati, • terbuka dengan yang lain, serta saling percaya dengan para <i>stakeholders</i>. • <i>Stakeholders</i> memberikan kesempatan kepada alumni untuk mengimplementasikan hasil pelatihan • <i>Stakeholder</i> memberikan kesempatan 	5 6 3,4 1,2	Kuesioner dengan skala <i>Likert</i>

Tabel 1. Kisi-kisi Penelitian

G. Instrumen Penelitian

Uji kualitas terhadap instrumen yang dipakai untuk mengukur variabel penelitian dilakukan sebelum melakukan analisis terhadap pokok masalah. Untuk menguji kualitas maka dilakukan uji validitas dan uji 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). Menurut Malhotra (1999), jika koefisien alpha > 0,600 mengindikasikan konsistensi internal reliabilitas alat ukur yang baik. Konsistensi internal reliabilitas adalah sebuah pendekatan untuk menilai konsistensi internal kumpulan butir ketika beberapa butir dijumlahkan sehingga menghasilkan total nilai (skor) untuk pengukuran (Malhotra, 1999: 282). Untuk mencari reliabilitas instrumen yang skornya bentuk skala 1-5 menggunakan teknik dari *Cronbach Alpha*.

H. Metode Analisis Data

Apabila semua data yang dibutuhkan telah terkumpul, maka langkah berikutnya adalah melakukan pengolahan data. Analisis data yang digunakan adalah analisis regresi berganda, sehingga terlebih dahulu data harus diuji dengan uji persyaratan analisis, antara lain bahwa sekurang-kurangnya data yang dianalisis adalah berskala interval. Hal ini dapat dilakukan dengan cara mengubah skor mentah menjadi skor baku atau menaikkan data ordinal menjadi data interval (Riduwan, 2006). Teknik analisis regresi berganda dirancang untuk melihat apakah faktor pengajar, kurikulum, teknologi informasi, pelaksanaan pelatihan, dan dukungan stakeholder yang merupakan variabel bebas mempunyai pengaruh terhadap efektivitas pelatihan sebagai variabel terikatnya.

Sebelum dilakukan pengolahan data dilakukan pengujian persyaratan analisis terhadap asumsi-asumsi bahwa data harus bersifat normalitas, homogenitas, multikolinieritas, dan autokorelasi. Untuk melihat data sudah terdistribusi normal atau belum maka dilakukan uji normalitas. Uji normalitas dalam penelitian ini menggunakan uji normalitas Kolmogorov-Smirnov. Untuk mengetahui apakah data dalam variabel X dan Y bersifat homogen atau tidak dilakukan uji homogenitas. Uji homogenitas ini dengan melihat nilai signifikansinya, jika nilai signifikansi < 0,05 maka varians data adalah tidak homogen. Untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas/variabel independent maka dilakukan uji multikolinieritas. Uji ini melihat nilai tolerancinya > 0,10 maka tidak terjadi multikolinieritas dalam model regresi. Untuk mengetahui korelasi variabel dalam model regresi dengan perubahan waktu maka dilakukan uji autokorelasi. Uji autokorelasi dalam penelitian ini menggunakan uji autokorelasi Durbin Watson. Uji linearitas juga dilakukan untuk mengetahui variabel Y dan variabel X memiliki hubungan yang linear secara signifikan. Apabila nilai signifikansinya > 0,05 maka ada hubungan yang linear secara signifikan antara variabel dependen dan variabel independen. Pengujian ini dimaksudkan untuk dapat memenuhi beberapa unsur akurasi daya penduga parameter yang tidak bias, untuk melihat tingkat ketelitian yang akan mencerminkan tingkat efisien hasil analisis dan kejelasan (konsisten) hasil yang diperoleh sehingga persamaan regresi yang dihasilkan benar-benar dapat dipercaya untuk memprediksi (Sudarmanto, 2005).

Apabila data yang diperoleh telah memenuhi persyaratan analisis regresi, selanjutnya dapat ditentukan persamaan garis regresi secara simultan yang diinginkan, yaitu dengan rumus persamaan regresi berganda:

$$\hat{Y} = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + \varepsilon$$

Untuk menguji signifikansi menggunakan uji F dan uji T. Uji F dikenal dengan Uji serentak atau uji Model/Uji Anova, yaitu uji untuk melihat bagaimanakah pengaruh semua variabel bebasnya secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya. Atau untuk menguji apakah model regresi yang dibuat baik/signifikan atau tidak baik/non signifikan.

Uji F dapat dilakukan dengan melihat kolom signifikansi pada Anova. Model signifikan selama kolom signifikansi (%) < Alpha (0,05) dan sebaliknya jika nilai kolom signifikansi (%) lebih besar dari alpha maka model tidak signifikan. Uji

t dilakukan dengan melihat kolom signifikansi pada *Coefficients*. Faktor signifikan selama kolom signifikansi (%) < Alpha (0,05) dan sebaliknya jika nilai faktor signifikansi (%) lebih besar dari alpha maka faktor tidak signifikan.

Dalam rangka melihat apakah ada perbedaan pengaruh antara responden laki-laki dan perempuan dari variabel bebas terhadap variabel terikat dilakukan regresi dengan jenis kelamin sebagai faktor dummy. Selain itu, untuk melihat apakah ada perbedaan jika dilihat dari tingkat pendidikan, asal kantor, dan usia dari variabel bebas terhadap variabel terikat dilakukan analisis diskriminan.

Untuk mengetahui besarnya kontribusi variabel pengajar, kurikulum, penggunaan teknologi, pelaksanaan pelatihan, dan dukungan stakeholder (X) terhadap variabel efektivitas pelatihan (Y), maka dihitung koefisien determinasinya (R^2). Koefisien Determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar varians dari variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen. R^2 yang digunakan dalam penelitian ini adalah R^2 yang mempertimbangkan jumlah variabel independen dalam suatu modal atau disebut R^2 yang telah disesuaikan (*Adjusted- R^2*). Koefisien determinasi *Adjusted- R^2* menunjukkan persentase total variasi dari variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model. Nilai R^2 menunjukkan bahwa variasi variabel dependen dapat dijelaskan oleh variasi variabel independen. Sebaliknya jika nilai R^2 mendekati 0, maka variasi dari variabel dependen tidak dapat dijelaskan oleh variabel independen.

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 dengan regresi parsial ditentukan:

Hipotesis 1

H_0 :Pengajar tidak berpengaruh signifikan dan tidak positif terhadap efektivitas pelatihan

H_1 :Pengajar berpengaruh signifikan dan positif terhadap efektivitas pelatihan

Hipotesis 2

H_0 : Kurikulum tidak berpengaruh signifikan dan tidak positif terhadap efektivitas pelatihan

H_1 : Kurikulum berpengaruh signifikan dan positif terhadap efektivitas pelatihan

Hipotesis 3

H_0 :Penggunaan teknologi tidak berpengaruh signifikan dan tidak positif terhadap efektivitas pelatihan

H_1 :Penggunaan teknologi berpengaruh signifikan dan positif terhadap efektivitas pelatihan

Hipotesis 4

H0 :Pelaksanaan Pelatihan tidak berpengaruh signifikan dan tidak positif terhadap efektivitas pelatihan

H1 :Pelaksanaan Pelatihan berpengaruh signifikan dan positif terhadap efektivitas pelatihan

Hipotesis 5

H0 :Dukungan *stakeholder* tidak berpengaruh signifikan dan tidak positif terhadap efektivitas pelatihan

H1 :Dukungan *stakeholder* berpengaruh signifikan dan positif terhadap efektivitas pelatihan

Secara simultan maka Hipotesis 6

H0 : Pengajar, kurikulum, penggunaan teknologi, pelaksanaan pelatihan, pengendalian pelatihan dan dukungan *stakeholder* tidak berpengaruh signifikan dan positif terhadap efektivitas pelatihan

H1 : Pengajar, kurikulum, penggunaan teknologi, pelaksanaan pelatihan, pengendalian pelatihan dan dukungan *stakeholder* berpengaruh signifikan dan positif terhadap efektivitas pelatihan

Untuk menentukan H0 diterima atau ditolak maka dengan menggunakan uji rasio kritis Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H0 ditolak, dan jika

$t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H0 diterima

IV. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini akan menjelaskan lebih lanjut mengenai analisis dan pembahasan dari hasil kajian akademis.

A. Analisis

Dalam analisis ini kami akan memaparkan ke dalam dua tahapan, yaitu data umum dan pengujian hipotesis.

Data Umum

Untuk penelitian ini, peneliti sudah menyebarkan kuesioner melalui *google form* kepada populasi yaitu ke 193 orang alumni Pelatihan *Excellent Frontliner* Pusdiklat PSDM tahun 2019. Jumlah kuesioner yang terisi sampai batas waktu pengisian adalah 81. Dari 81 kuisisioner yang terisi tersebut, gambaran responden adalah 50,6% perempuan dan 49,4% laki-laki. Kemudian dilihat dari asal unit responden yang mengisi kuesioner, dapat diketahui bahwa responden berasal dari tiga jenis satuan kerja yaitu Kantor pusat sebanyak 42%, Kantor Wilayah sebanyak 18,5% dan Kantor Operasional sebanyak 39,5%. Apabila dilihat dari latar belakang pendidikan alumni pelatihan yang menjadi responden dalam penelitian ini, terdapat 3,7% memiliki latar belakang pendidikan S2. Kemudian responden yang memiliki pendidikan S1 sebanyak 25,9%, pendidikan D3 sebanyak 32,1%, dan pendidikan D1 sebanyak 38,3%. Apabila dilihat dari usia responden, dapat diketahui responden dengan usia 36-42 sebesar 8,6%. Responden dengan usia 31-35 sebanyak 19,8%. Responden dengan usia 26-30 sebanyak 30,9%. Dan responden dengan usia 20-25 sebanyak 40,7%.

Pengujian Hipotesis

Hasil uji validitas dengan analisis faktor untuk pengajar menunjukkan nilai KMO sebesar 0,901 menandakan bahwa instrumen sudah memenuhi batas 0,50. Nilai KMO untuk kurikulum sebesar 0,915 sudah di atas 0,50. Nilai KMO untuk teknologi sebesar 0,897 sudah di atas 0,50. Nilai KMO untuk pelaksanaan pelatihan sebesar 0,780 sudah di atas 0,50. Nilai KMO untuk dukungan stakeholder sebesar 0,706 sudah di atas 0,50. Sedangkan nilai KMO untuk Efektivitas pelatihan sebesar 0,912 yang berarti instrumen juga di atas 0,50.

Korelasi anti image untuk faktor efektivitas pelatihan dapat dilihat dalam tabel 2 di bawah ini.

Tabel 2

Hasil Uji Validitas Analisis Faktor Efektivitas Pelatihan

@1	0,920	@6	0,927
@2	0,898	@7	0,920
@3	0,947	@8	0,892
@4	0,869	@9	0,946
@5	0,903		

Dari data di atas korelasi anti image menghasilkan korelasi yang cukup tinggi untuk masing-masing item. Sehingga dapat dinyatakan bahwa 9 item yang digunakan untuk mengukur konstruk efektivitas pelatihan memenuhi kriteria sebagai pembentuk konstruk.

Apabila dilihat dari *Total variance Explained* maka kesembilan item tersebut, dihasilkan ekstraksi menjadi satu faktor dengan kemampuan menjelaskan sebesar 64,475%.

Korelasi anti image untuk faktor pengajar dapat dilihat dalam tabel di bawah ini.

Tabel 3

Hasil Uji Validitas Analisis Faktor Pengajar

@10	0,916	@14	0,941
@11	0,937	@15	0,881
@12	0,848	@16	0,921
@13	0,874		

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 7 item yang digunakan untuk mengukur konstruk pengajar memenuhi kriteria sebagai pembentuk konstruk.

Apabila dilihat dari *Total variance Explained* maka ketujuh item tersebut, dihasilkan ekstraksi menjadi 1 faktor dengan kemampuan menjelaskan sebesar 73,969%.

Korelasi anti image untuk faktor kurikulum dapat dilihat dalam tabel di bawah ini.

Tabel 4

Hasil Uji Validitas Analisis Faktor Kurikulum

@17	0,926	@21	0,890
@18	0,878	@22	0,968
@19	0,924	@23	0,895
@20	0,968	@24	0,889

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 kurikulum memenuhi kriteria sebagai pembentuk konstruk.

Apabila dilihat dari Total variance Explained maka kedelapan item tersebut, dihasilkan ekstraksi menjadi 1 faktor dengan kemampuan menjelaskan sebesar 73,086%.

Korelasi anti image untuk faktor teknologi dapat dilihat dalam Tabel 5

Tabel 5

Hasil Uji Validitas Analisis Faktor Teknologi

@25	0,929	@29	0,919
@26	0,904	@30	0,879
@27	0,911	@31	0,849
@28	0,879	@32	0,908

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 teknologi memenuhi kriteria sebagai pembentuk konstruk.

Apabila dilihat dari Total variance Explained maka kedelapan item tersebut, dihasilkan ekstraksi menjadi 1 faktor dengan kemampuan menjelaskan sebesar 66,550%.

Korelasi anti image untuk faktor pelaksanaan pelatihan dapat dilihat dalam tabel di bawah ini.

Tabel 6

Hasil Uji Validitas Analisis Faktor Pelaksanaan Pelatihan

@33	0,901	@36	0,732
@34	0,761	@37	0,733
@35	0,794		

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 lima item yang digunakan untuk mengukur konstruk pelaksanaan pelatihan memenuhi kriteria sebagai pembentuk konstruk.

Apabila dilihat dari Total variance Explained maka kelima item tersebut, dihasilkan ekstraksi menjadi 1 faktor dengan kemampuan menjelaskan sebesar 73,844%.

Korelasi anti image untuk faktor dukungan stakeholder dapat dilihat dalam Tabel 7

Tabel 7

Hasil Uji Validitas Analisis Faktor Dukungan Stakeholder

@38	0,636	@41	0,669
@39	0,645	@42	0,717
@40	0,850	@43	0,755

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 enam item yang digunakan untuk mengukur konstruk dukungan stakeholder memenuhi kriteria sebagai pembentuk konstruk.

Apabila dilihat dari Total variance Explained maka keenam item tersebut, dihasilkan ekstraksi menjadi 2 faktor dengan kemampuan menjelaskan sebesar 74,116%. Dengan rincian 1 faktor 38,346% dan satu faktor lainnya 35,776%.

Uji reliabilitas dilakukan dengan metode *one shoot*. Nilai reliabilitas untuk semua variabel sebesar 0,974. Nilai 0,974 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.

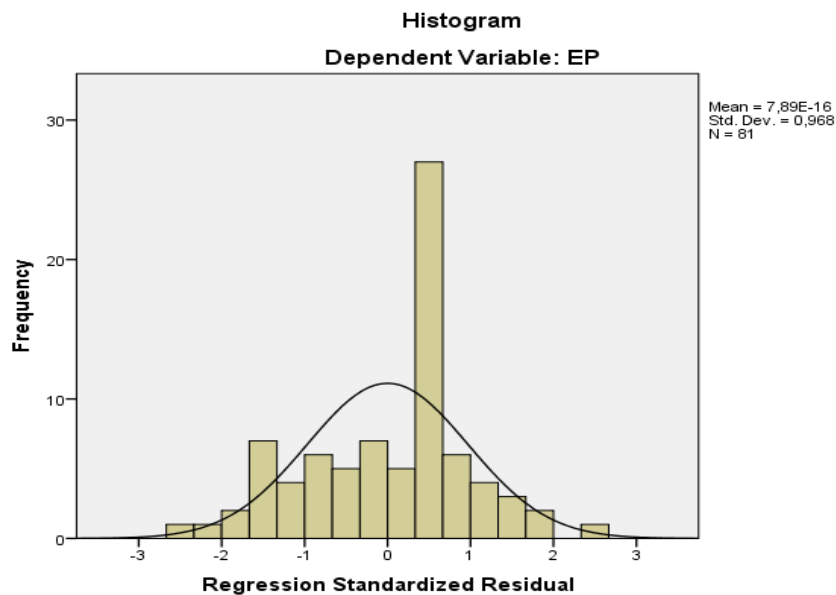
Dari hasil uji Multikolinieritas didapatkan hasil dari persilangan antar variabel bebas, nilai r sebesar 0,769. Karena nilai 0,769 tersebut kurang dari 0,8 maka gejala multikolinieritas tidak terdeteksi. Untuk lebih memastikan nilai standar error untuk pengajar sebagai $X_1 = 0,185$, kurikulum sebagai $X_2 = 0,142$, teknologi sebagai $X_3 = 0,119$, pelaksanaan pelatihan sebagai $X_4 = 0,227$ dan dukungan stakeholder sebagai $X_5 = 0,172$ dimana keduanya kurang dari satu. Sedangkan koefisien beta juga kurang dari satu dimana $X_1 = -0,075$, $X_2 = 0,198$, $X_3 = 0,077$, $X_4 = 0,288$ dan $X_5 = 0,365$.

Hasil dari uji heteroskedasitas dengan menggunakan uji glejser didapatkan hasil (sig) $X_1 = 0,132$, (sig) $X_2 = 0,410$, (sig) $X_3 = 0,279$, (sig) $X_4 = 0,388$ dan (sig) $\ln X_5 = 0,052$. Dari semua nilai signifikansi (sig) tersebut semua di atas 0,05. Sehingga dapat dikatakan tidak ada gejala heteroskedasitas.

Hasil uji autokorelasi dengan metode durbin watson menunjukkan nilai $d = 1,966$ yang menunjukkan nilai tersebut mendekati 2 yang artinya tidak ada autokorelasi.

Hasil uji normalitas ditunjukkan sebagaimana grafik di bawah ini (lihat Gambar 4.5).

Gambar 4.5



Koefisien determinasi digunakan untuk melihat seberapa besar variabel - variabel independen secara bersama mampu memberikan penjelasan mengenai variabel dependen dimana nilai R^2 berkisar antara 0 sampai 1 ($0 \leq R^2 \leq 1$). Semakin besar nilai R^2 , maka akan semakin besar variasi variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen. Dalam olah data ini nilai R^2 adalah 0,591. Hal ini berarti 59,1% variabel-variabel independen mampu memberikan penjelasan mengenai variabel dependen. Sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar variabel independen di atas.

Hipotesis dalam penelitian ini berjumlah enam hipotesis sebagaimana terdapat dalam Bab III. Untuk menguji hipotesis satu sampai dengan lima kita bisa melihat hasil pengolahan data sebagaimana Tabel 4.10 berikut.

Model	koefisien beta unstandar	T	Sig.
Konstanta	7,185	1,929	0,058
Pengajar	-0,109	-0,590	0,557
Kurikulum	0,209	1,466	0,147
IT	0,076	0,641	0,524
Pelaksanaan Pelatihan	0,521	2,293	0,025
Dukungan stakeholder	0,538	3,126	0,003

Tabel 4.10. Hasil regresi

Untuk mengetahui sejauh mana pengaruh masing-masing variabel dapat dilakukan dengan uji t. Uji t dilakukan dengan membandingkan nilai signifikansi masing-masing 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 di atas maka dapat diartikan:

1. Untuk hipotesis 1 tentang pengaruh pengajar terhadap efektivitas pelatihan, nilai signifikansi adalah 0,557 sehingga $0,557 > 0,05$.
Karena Signifikansi lebih besar dari α maka H_0 **diterima** yang berarti pengajar tidak berpengaruh signifikan dan positif terhadap efektivitas pelatihan.
2. Untuk hipotesis 2 tentang pengaruh kurikulum terhadap efektivitas pelatihan, nilai signifikansinya adalah 0,147 sehingga $0,147 > 0,05$.
Karena Signifikansi lebih besar dari α maka H_0 **diterima**, yang berarti kurikulum tidak berpengaruh signifikan terhadap efektivitas pelatihan.
3. Untuk Hipotesis 3 tentang pengaruh teknologi informasi terhadap efektivitas pelatihan, nilai signifikansinya adalah 0,524 sehingga $0,524 > 0,05$.
Karena Signifikansi lebih besar dari α maka H_0 **diterima** yang berarti teknologi informasi tidak berpengaruh signifikan terhadap efektivitas pelatihan.
4. Untuk hipotesis 4 tentang pengaruh pelaksanaan pelatihan terhadap efektivitas pelatihan, nilai signifikansinya adalah 0,025 sehingga $0,025 < 0,05$.
Karena Signifikansi lebih kecil dari α maka H_0 **ditolak dan H4 diterima** yang berarti pelaksanaan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas pelatihan.
5. Untuk hipotesis 5 tentang pengaruh dukungan stakeholder terhadap efektivitas pelatihan, nilai signifikansinya adalah 0,003 sehingga $0,003 < 0,05$.
Karena Signifikansi lebih kecil dari α maka H_0 **ditolak, dan H5 diterima** yang berarti dukungan stakeholder berpengaruh positif signifikan terhadap efektivitas pelatihan.

Sedangkan secara keseluruhan pengaruh pengajar, kurikulum, teknologi informasi, pelaksanaan pelatihan dan dukungan stakeholder terhadap efektifitas pelatihan dilakukan dengan uji F. Uji F ini dilakukan dengan membandingkan nilai signifikansi dengan nilai α (0,05). Dari hasil pengolahan data didapatkan nilai F sebesar 0,000 ($p < 0,05$) yang berarti H_0 **ditolak, H₆ diterima**. Sehingga secara bersamaan pengajar, kurikulum, teknologi informasi, pelaksanaan pelatihan, dan dukungan stakeholder berpengaruh signifikan terhadap efektivitas pelatihan. Dengan persamaan :

$$Y = 7,185 - 0,109X_1 + 0,209X_2 + 0,076X_3 + 0,521X_4 + 0,538X_5.$$

Berdasar data yang ada dalam kuesioner kami mencoba memasukkan jenis kelamin sebagai faktor dummy ternyata didapatkan hasil bahwa nilai signifikansinya 0,715 dimana $0,715 > 0,05$ sehingga jenis kelamin tidak berpengaruh signifikan pada efektivitas pelatihan.

Selain itu dengan berpatokan data kuesioner yang berupa usia, pendidikan, dan asal kantor kami melaksanakan analisis diskriminan. Untuk usia kami bagi menjadi dua klaster yaitu usia sama dengan dan lebih kecil 27 dan diatas 27. Untuk pendidikan kami bagi menjadi 2 klaster yaitu satu klaster D1 dan D3 dan S1 serta S2 pada klaster lainnya. Sedangkan untuk asal kantor kami bagi menjadi dua klaster yaitu klaster

kantor operasional di satu sisi dan kantor pusat serta kantor wilayah di klaster yang lain.

Dari analisis diskriminan untuk usia didapatkan hasil nilai signifikansi pengajar = 0,330, kurikulum = 0,577, IT = 0,716, pelaksanaan pelatihan = 0,960 dan dukungan stakeholder = 0,978. Semua nilai signifikansi tersebut di atas 0,05. Hal ini berarti dari sisi usia tidak ada perbedaan signifikan terhadap faktor-faktor independen yang berupa pengajar, kurikulum, IT, pelaksanaan pelatihan, dan dukungan stakeholder.

Dari analisis diskriminan untuk pendidikan didapatkan hasil nilai signifikansi pengajar = 0,360, kurikulum = 0,347, IT = 0,654, pelaksanaan pelatihan = 0,692 dan dukungan stakeholder = 0,730. Semua nilai signifikansi tersebut di atas 0,05. Hal ini berarti dari sisi pendidikan tidak ada perbedaan signifikan terhadap faktor-faktor independen yang berupa pengajar, kurikulum, IT, pelaksanaan pelatihan, dan dukungan stakeholder.

Dari analisis diskriminan untuk asal kantor didapatkan hasil nilai signifikansi pengajar = 0,362, kurikulum = 0,690, IT = 0,377, pelaksanaan pelatihan = 0,384 dan dukungan stakeholder = 0,861. Semua nilai signifikansi tersebut di atas 0,05. Hal ini berarti dari sisi asal kantor tidak ada perbedaan signifikan terhadap faktor-faktor independen yang berupa pengajar, kurikulum, IT, pelaksanaan pelatihan, dan dukungan stakeholder.

B. Pembahasan

Berdasarkan kuesioner yang kembali dari responden yang merupakan alumni pelatihan *Excellent Frontliner* didapatkan data bahwa rata-rata persepsi responden terhadap efektivitas pelatihan ini di atas 4,35. Batas 4,35 ini diambil berdasar target indikator kinerja BPPK. Dari sembilan item pernyataan yang mewakili efektivitas pelatihan, rata-rata persepsi terkecil sebesar 4,37 pada pernyataan ketujuh yaitu 'Anda mampu menjelaskan konsep pengenalan diri (intrapersonal) ketika mengikuti pelatihan ini'. Secara keseluruhan rata-rata nilai efektivitas pelatihan ini sebesar 4,48 dari skala 5. Angka ini menunjukkan bahwa indikator *transfer of training* dari Velada et al. yaitu penggunaan keterampilan baru untuk meningkatkan kinerja dan memasukkan keterampilan yang dipelajari dalam kegiatan sehari-hari telah terpenuhi walaupun masih bisa ditingkatkan kedepannya

Untuk tujuh item pernyataan tentang pengajar semua nilai rata-rata berada di atas 4,35. Nilai rata-rata persepsi terkecil ada pada pernyataan nomor dua dengan nilai 4,58 dengan pernyataan 'Pengajar mampu menghidupkan suasana pembelajaran'. Nilai rata-rata dari ketujuh pernyataan adalah 4,66 yang dapat diartikan pengajar memenuhi kualifikasi sebagaimana disebutkan dalam kerangka acuan program baik kualifikasi umum maupun khusus. Hal ini tentunya selaras dengan hasil evaluasi pengajar ketika di akhir pelatihan. Dari sepuluh angkatan yang sudah dilaksanakan oleh Pusdiklat Pengembangan SDM rata-rata nilai pengajar adalah 4,73 untuk pengetahuan pengajar terhadap materi yang disampaikan dan 4,70 untuk kemampuan pengajar menyampaikan materi. Kemampuan pengajar dalam menghidupkan suasana pembelajaran, berdasar kuesioner dapat menjadi masukan bagi pengajar yang mengampu. Hal ini relevan dengan masukan responden terhadap pengajar dalam

kuesioner yaitu agar pengajar lebih interaktif. Dengan hidupnya suasana pembelajaran materi yang diterima dan diserap oleh peserta akan lebih optimal lagi.

Sedangkan untuk delapan item pernyataan tentang kurikulum semua nilai rata-rata berada di atas 4,35. Nilai rata-rata persepsi terkecil ada pada pernyataan kedelapan dengan nilai 4,44 yaitu pernyataan 'Desain pembelajaran membuat antusias peserta'. Rata-rata nilai keseluruhan dari delapan item pernyataan tentang kurikulum ini sebesar 4,53 dari skala 5. Hal ini tentunya selaras dengan nilai rata-rata evaluasi penyelenggaraan terhadap kurikulum yaitu 4,63 dari sepuluh angkatan yang dilaksanakan di tahun 2019. Dengan melihat penilaian dari responden, desain pembelajaran yang membuat antusias peserta perlu mendapat perhatian. Dari kuesioner pengajar dan kurikulum ada kesamaan yang perlu diperhatikan berkaitan dengan penilaian responden yaitu antusiasme peserta. Masukan responden terhadap kurikulum ini adalah lebih memperkaya praktek dalam pelatihannya.

Dari delapan pernyataan yang berhubungan dengan teknologi informasi ada dua item pernyataan yang mendapatkan nilai rata-rata di bawah 4,35, yaitu item pernyataan kedua dan ketujuh yang masing-masing nilai rata-ratanya adalah 4,32. Item pernyataan kedua adalah 'Sistem presensi selama pelatihan menggunakan kemajuan IT', sedangkan item pernyataan ketujuh adalah 'Terdapat penugasan yang mengharuskan Anda menggunakan IT dalam pelatihan ini'. Dari penilaian yang di bawah 4,35 ini menunjukkan bahwa penggunaan IT dalam pelaksanaan pelatihan masih sangat terbuka untuk ditingkatkan. Penggunaan IT dalam pelaksanaan pelatihan dengan presensi misalnya dengan mengoptimalkan aplikasi semantik akan lebih memudahkan peserta. Pun juga dengan memberikan penugasan selama pelatihan dengan memanfaatkan kemajuan IT akan lebih memberikan pengalaman yang beragam bagi peserta. Hal ini ternyata diperkuat dengan masukan responden terhadap penggunaan teknologi ini yaitu agar presensi tidak manual lagi dan pembuatan grup Whatsapp baik sebelum, ketika, dan sesudah pelatihan sehingga koordinasi lebih efektif.

Untuk lima item pernyataan tentang pelaksanaan pelatihan semua di atas 4,35. Akan tetapi ada dua item pernyataan yang menarik untuk dilihat karena mendapatkan nilai rata-rata di bawah 4,5 yaitu item pertanyaan keempat dan kelima yang masing-masing nilai rata-ratanya 4,48 dan 4,49. Item pernyataan keempat adalah 'Masukan yang Anda berikan ketika pelaksanaan pelatihan ditindaklanjuti oleh penyelenggara', sedangkan item pernyataan kelima adalah 'Anda merasakan tindak lanjut dari masukan yang diberikan peserta pelatihan selama pelatihan berlangsung'. Penilaian dari responden ini mengindikasikan masukan atau saran dari responden lebih bersifat jangka panjang dimana tindak lanjutnya akan dirasakan oleh peserta di angkatan berikutnya. Hal ini selaras dengan evaluasi penyelenggaraan dari sepuluh angkatan yang sudah dilaksanakan, rata-rata penilaian peserta adalah 4,59. Masukan responden terhadap pelaksanaan pelatihan ini adalah agar lebih banyak pegawai yang mendapatkan kesempatan pelatihan ini walaupun melalui e-learning.

Dari enam item pernyataan yang berhubungan dengan dukungan stakeholder ada dua pernyataan yang nilai rata-ratanya di bawah 4,35 yaitu pernyataan kelima dan keenam. Item pernyataan kelima adalah 'Rekan kerja Anda yang sudah pernah ikut pelatihan merekomendasikan Anda untuk ikut pelatihan ini' dengan nilai rata-rata 4,12. Sedangkan item pernyataan keenam adalah 'Kantor Anda memberikan informasi

yang cukup berkaitan dengan pelatihan ini' dengan nilai rata-rata 4,26. Penilaian yang relatif rendah tersebut mengindikasikan bahwa masih sangat terbuka ruang untuk meningkatkan dukungan stakeholder. Ruang tersebut diantaranya dengan meningkatkan komunikasi dengan unit pengirim sehingga informasi tentang pelatihan ini dapat dibuka selebar-lebarnya untuk para calon peserta. Selain itu menjaga kedekatan hubungan dengan para alumni serta memberikan pengalaman belajar yang menyenangkan akan memberikan dampak bagi alumni peserta untuk merekomendasikan pelatihan ini kepada rekan sejawatnya. Masukan dari responden dalam kuesioner antara lain bahwa responden merasa kurang mendapatkan informasi yang cukup dan penugasan yang diberikan oleh unit asal terkesan mendadak sehingga diharapkan ke depan calon peserta dapat menerima informasi yang cukup dan tidak mendadak.

Dalam kuesioner kami juga memberikan kesempatan kepada responden untuk memberikan masukan kemungkinan faktor lain yang dapat meningkatkan efektivitas pelatihan. Berdasar masukan responden ada beberapa faktor yang dapat meningkatkan efektivitas pelatihan yaitu motivasi pegawai dan kehadiran praktisi dalam pelatihan.

Koefisien determinasi dalam penelitian ini ditunjukkan oleh nilai R^2 adalah 0,591. Hal ini berarti 59,1% variabel-variabel independen mampu memberikan penjelasan mengenai variabel dependen. Sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar variabel independen di atas. Berdasarkan teori Baldwin dan Ford *transfer of training* dipengaruhi oleh input pelatihan, output pelatihan serta kondisi transfer. Dalam penelitian ini karakteristik peserta tidak diteliti lebih lanjut misal tentang motivasi, kompetensi, dan sebagainya. Karakteristik peserta diasumsikan sama dengan menilik satu faktor yaitu mereka berasal dari generasi milenial. Faktor-faktor tersebut dimungkin turut memengaruhi transfer of training dari pelatihan *Excellent Frontliner* ini.

Dari hasil penelitian tentang pengaruh pengajar terhadap efektivitas pelatihan menunjukkan bahwa secara parsial pengajar ini tidak berpengaruh signifikan dan positif terhadap efektivitas pelatihan. Hasil ini ternyata tidak menyilahi dengan hasil penelitian Santoso, Johnathan, Widjaja, dan Jokom (2018) dengan judul Analisa Efektivitas Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Bumi Surabaya City Resort. Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun demikian, faktor komunikasi pelatih bukanlah faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi efektivitas pelatihan, melainkan faktor materi pelatihan.

Untuk kurikulum pelatihan, dari olah data menunjukkan secara parsial tidak signifikan mempengaruhi efektivitas pelatihan. Hasil ini berbeda dengan penelitian Defi, Widi Sari (2017) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara faktor-faktor pembinaan peserta, kompetensi peserta desain penelitian baik secara parsial maupun secara simultan terhadap Efektivitas Pelatihan. Dengan hasil ini kami berusaha mencoba mengkonfirmasi dengan melakukan wawancara melalui WA dengan salah satu responden yang mengisi kuesioner. Ketika ditanyakan apakah responden tersebut membaca dan mempelajari kerangka acuan program ketika memilih pelatihan ini, jawabannya **tidak**. Responden ini memilih pelatihan berdasarkan namanya saja. Kemudian ketika ditanya apakah pelatihan sesuai dengan

kebutuhannya? Responden menjawab sebagian memenuhi yaitu yang berkaitan dengan pelayanan prima sedangkan sebagian yang lain tidak karena responden tersebut tidak berada di frontliner. Dari jawaban-jawaban tersebut menunjukkan ketika responden memilih pelatihan belum melihat kurikulumnya sehingga pasca pelatihannya tentunya ada materi yang tidak dapat diimplementasikan (tidak terjadi *transfer of training*) berkaitan dengan responden yang tidak berada di tugas fungsi yang disyaratkan dalam pelatihan.

Sedangkan teknologi informasi ternyata secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap efektivitas pelatihan. Di dalam kerangka acuan program (PPSDM, 2020) teknologi informasi yang digunakan dalam pelatihan *excellent frontliner* adalah teknologi standar pembelajaran di kelas yaitu komputer, proyektor, *sound system*, media untuk praktek, perekaman video dan perlengkapan lainnya yang dibutuhkan saat *pre test* dan juga saat *role play* komprehensif. Berdasar kuesioner teknologi yang menjadi kendala adalah teknologi yang berkaitan dengan teknis pelatihan sehingga memungkinkan tidak berpengaruh signifikan terhadap efektivitas pelatihan. Akan tetapi ada fenomena menarik berkaitan dengan teknologi ini yaitu masukan peserta untuk menggunakan e- learning agar memperbanyak dan memperluas jangkauan pelatihan ini.

Faktor pelaksanaan pelatihan ketika diolah ternyata berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap efektivitas pelatihan. Tentunya hasil ini agak berbeda dengan penelitian Rustiana, Ade (2010) dengan judul Efektivitas Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan dengan sampel Pegawai Ditjen Bina Marga Semarang. Hasil penelitian menemukan tiga variabel independen (tingkat reaksi, tingkat pembelajaran, tingkat perubahan perilaku) yang diduga mempengaruhi tingkat kinerja pegawai sesudah mengikuti pelatihan ternyata secara simultan berpengaruh signifikan, walaupun hanya tingkat perubahan perilaku yang signifikan. Hal tersebut mengisyaratkan bahwa pelatihan yang selama ini diadakan mampu mengubah perilaku, sehingga tingkat kinerjanya meningkat. Dalam penelitian ini tingkat reaksi dan tingkat pembelajaran dari peserta ternyata berpengaruh signifikan dan positif terhadap efektivitas pelatihan.

Faktor dukungan stakeholder ternyata berpengaruh signifikan dan positif terhadap efektivitas pelatihan. Dukungan stakeholder dalam hal ini hubungan yang interaktif yaitu hubungan yang berkelanjutan untuk saling menghormati, terbuka dan percaya dengan stakeholder akan sangat mempengaruhi efektivitas pelatihan. Unit asal yang percaya terhadap hasil pelatihan akan memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada pegawainya yang selesai mengikuti pelatihan untuk mengimplementasikan ilmu yang sudah didapatnya selama masa pelatihan. Penyelenggara pelatihan dalam hal ini Pusdiklat Pengembangan Sumber daya Manusia akan terbuka menerima masukan-masukan dari stakeholder dalam rangka peningkatan kualitas pelatihan.

Apabila dilihat secara simultan ternyata pengajar, kurikulum, teknologi informasi, pelaksanaan pelatihan dan dukungan stakeholder berpengaruh signifikan terhadap efektivitas pelatihan. Pelatihan *excellent frontliner* akan bisa meningkatkan pengetahuan, ketrampilan dan sikap dari peserta pelatihan serta peningkatan tersebut diimplementasikan dalam pekerjaan peserta sehari-hari apabila didukung oleh pengajar yang mempunyai kualifikasi yang unggul, kurikulum yang sesuai dengan

kebutuhan, teknologi informasi yang sesuai dengan kemajuan zaman, pelaksanaan pelatihan yang berkualitas serta dukungan stakeholder yang interaktif.

KESIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN

C. Simpulan

Berdasarkan hasil analisa dan pembahasan pada bab terdahulu, maka dapat diambil simpulan sebagai berikut :

1. Pengajar secara parsial tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas pelatihan dengan ditandai nilai signifikansi 0,557 yang berarti lebih dari α yaitu 0,05.
2. Kurikulum secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap efektivitas pelatihan dengan ditandai nilai signifikansi 0,147 yang berarti lebih dari α yaitu 0,05.
3. Teknologi Informasi secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap efektivitas pelatihan dengan ditandai nilai signifikansi 0,524 yang berarti lebih dan α yaitu 0,05.
4. Pelaksanaan pelatihan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas pelatihan dengan ditandai nilai signifikansi 0,025 yang berarti kurang dari α yaitu 0,05.
5. Dukungan stakeholder secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas pelatihan dengan ditandai nilai signifikansi 0,003 yang berarti kurang dari α yaitu 0,05.
6. Pengajar, kurikulum, teknologi informasi, pelaksanaan pelatihan, dan dukungan stakeholder secara simultan berpengaruh signifikan terhadap efektivitas pelatihan dengan ditandai nilai signifikansi 0,000 yang berarti kurang dari α yaitu 0,05.

D. Keterbatasan Penelitian

Peneliti menyadari bahwa penelitian ini masih mengandung keterbatasan, antara lain sebagai berikut:

1. Responden yang mengisi kuesioner tidak banyak sehingga hasil yang didapatkan mungkin akan berbeda ketika jumlah kuesioner yang diolah lebih banyak.
2. Karakteristik peserta pelatihan dalam penelitian ini hanya didasarkan pada kesamaan berada pada generasi milenial, apabila karakteristik peserta ini lebih diperdalam dimungkinkan hasil penelitian akan berbeda.

E. Saran

Dari hasil kajian penelitian ini ada beberapa saran yang bisa kami sampaikan:

- a. Untuk Pusklat Pengembangan SDM
 - 1) Kurikulum pelatihan *Excellent Frontliner* bisa mengakomodasi untuk lebih banyak praktek tidak hanya visitasi. Penggunaan metode 10:20:70 dengan metode action learning akan lebih memperkaya praktek peserta pelatihan
 - 2) Dalam pelaksanaan pelatihan sebaiknya dibuat grup WA agar komunikasi lebih efektif dan diakhir pelatihan grup ini bisa dijadikan

COP untuk tetap mempertahankan kedekatan hubungan dengan stakeholder.

3) Dalam pelaksanaan pelatihan mendatangkan praktisi dalam *coaching clinic* akan menambah efektifitas pelatihan

b. Untuk Peneliti selanjutnya

1) Penelitian dapat dilanjutkan dengan memperdalam karakteristik peserta pelatihan sebagai faktor independennya sehingga hasilnya akan lebih komprehensif memberikan masukan terhadap perbaikan pelatihan kedepannya

2) Peneliti selanjutnya juga dapat melakukan model lain berkaitan dengan pelatihan *Excellent Frontliner* ataupun pelatihan-pelatihan lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, D.M.N.A & Suring J.C.2010. The Relationship between motivation to transfer, training design, transfer climate, and transfer of training. International conference on E Business, Management and Economics 3.
- Adkon, **Riduwan**. 2006. Metode dan Teknik Menyusun Tesis. Bandung: Alfabeta.
- Baldwin & Ford.1988. Training and Development of International Staff, International Human Resources management. London: Sage/
- Charismi, Arum Aprillia.. Djudi, Mochammad. Ruhana, Ika. 2016. Analisis Efektivitas Pelatihan (Studi pada Unit Pengembangan Karis dan Kewirausahaan Universitas Brawijaya Malang) Malang : Jurnal Administrasi Bisnis.
- Dakir.2004. Perencanaan dan Pengembangan Kurikulum, Jakarta : PT. Rineka
- Cipta Defi, Widi Sari. 2017. Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Pelatihan di LPK Pacific Marine School Yogyakarta. repository.upy.ac.id.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2014. Kamus Besar Bahasa Indonesia Cetakan ke delapan Belas Edisi IV. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Freeman, R.E., and Reed. 1983. Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance. Californian Management Review. Vol 25. No. 2.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Andi Offset.
- Ghozali, Imam dan A. Chariri. 2007. Teori Akuntansi. Badan Penerbit Universitas Diponegoro : Semarang
- Hatch, Mary Jo. (1997). Organization Theory: Modern Symbolic and Postmodern.Perspective. New York: Oxford University Press Inc
- Haywood, K. Michael, 2001, "Effective Training : Toward a Strategic Approach", The Cornell H.R.A. Quarterly, December
- Kaswan. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing. Organisasi. Yogyakarta : Graha Ilmu
- Kirkpatrick, Donald L. 1988. Evaluation Training Program, the Four Level 2nd. Ed. San Fransisco: Berrett-Koehler, Inc
- Malhotra.1999. Metodologi Penelitian Faktor Ketepatan Waktu dan Keamanan Barang. <http://digilib.petra.ac.id>
- Manullang, M. 1998. Manajemen Personalialia. Jakarta : Ghalia Indonesia
- Mathis Robert L. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia. Salemba: Jakarta
- Meitaningrum, Dhita Ayu. Hardjanto, Imam. Siswidiyanto. 2016. Efektivitas Pendidikan dan Pelatihan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang)
<https://media.neliti.com/media/publications>
- Merari & Suyasa.2015.Karakteristik Generasi Y.www.slideshare.net

- Murtie, A. 2012. Menciptakan SDM Yang Handal Dengan Training, Motivation, Coaching. Jakarta: Laskar Aksara.
- Nazir. 1999. Metode Penelitian. Jakarta : Ghalia Indonesia
- Nitisemito.Alex.S. 2000. Manajemen Personalia. Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2003. Pendidikan Dan Perilaku Kesehatan. Jakarta: Rineka Cipta.
- Pusdiklat Pengembangan Sumber Daya Manusia.2020.Kerangka Acuan Program Pelatihan Excellent Frontliner.Jakarta
- Qmala, Diana (2007) Analisis Faktor-faktor yang mempengaruhi Efektivitas Pelatihan Panjualan dan Kompetensi Relasional untuk meningkatkan Kinerja Tenaga Penjualan (Studi Kasus pada tenaga penjualan Asuransi Bumi Asih Jaya Di Jawa Tengah), Semarang: <http://eprints.undip.ac.id/17018>
- Rifai Ahmad, 2011, Penemuan Hukum Oleh Hakim Dalam Perspektif Hukum. Progresif, Cetakan Kedua, Sinar Grafika, Jakarta.
- Rustiana, Ade. 2010. Efektivitas Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Sampel Pegawai Ditjen Bina Marga Semarang. Jurnal Dinamika Manajemen. Vol. 1, No. 2.
- Santosa, Stefanie. Johnathan, Billy. Deborah.C, Widjaja. 2018. Analisa Efektivitas Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Bumi Surabaya City Resort. Surabaya: <http://repository.dinamika.ac.id/view/types/thesis.html>
- Sawyer, Williams. 2007. *Using Information Technology* terjemahan Indonesia. Yogyakarta: Andi
- Sembiring, Robert K. (2010). Pendidikan Matematika Realistik Indonesia (PMRI) : Perkembangan dan Tantangannya. Vol.1 No. 1 Juli 2010
- Simamora, Henry. 2006. Manajemen sumber daya manusia. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Simanjuntak, Payaman J. 2005. Manajemen dan Evaluasi Kinerja. Jakarta : FE UI.
- Saifuddin, Anwar.2000.*Reliabilitas dan Validitas*.Edisi ketiga. Cetakan pertama.Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan.2019.Kemenkeu Raih Indeks Kepuasan Penggunaan Pengguna Layanan Tertinggi Dalam 10 Tahun Terakhir dalam <http://www.setjen.kemenkeu.go.id/in/post/kemenkeu-raih-indeks-kepuasan-pengguna-layanan-tertinggi-dalam-10-tahun-terakhir>
- Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan.2020.Komposisi Pegawai Berdasar Generasi dalam <http://www.sdm.kemenkeu.go.id>
- Sudarmanto R. G., 2005, *Analisis Regresi Linier Ganda dengan SPSS*, Edisi Pertama, Penerbit Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Sugiyono, 2009, Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D, Bandung: Alfabeta.

- Sudjana, Nana dan Ahmad Rifai. 1989. *Teknologi Pengajaran*, Bandung: Sinar Baru.
- Trihendradi, C. 2005. *Step by Step SPSS 13: Analisis Data Statistik*. Yogyakarta: Andi.
- Tunggal, Amin Widjaja. 2009. *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Harvindo
- Velada, R., A. Caetano, et al. (2007). "The effects of training design, individual characteristics and work environment on transfer of training." *International Journal of Training and Development* 11
- Wardiana, W. 2002. *Perkembangan Teknologi Informasi di Indonesia*. Universitas Komputer Indonesia. Bandung. Disampaikan pada Seminar dan Pameran Teknologi Informasi. tanggal 9 Juli 2002. Prosiding
- Werther, William B. & Keith Davis. 1996. *Human Resources And Personal Management*. International Edition. McGraw-Hill, Inc., USA
- Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil