

## EVALUASI PASCA PENDIDIKAN PELATIHAN KEPEMIMPINAN TINGKAT III TERHADAP KINERJA APARATUR DKI JAKARTA (PENILAIAN KINERJA 360 DERAJAT)

Fariyah Sulasiah<sup>1</sup>, Sarah Hidayati<sup>2</sup>  
Widyaiswara BPSDM Provinsi DKI Jakarta  
e-mail: [fariyah.chaidir@gmail.com](mailto:fariyah.chaidir@gmail.com)<sup>1</sup>, [sarah.hidayati@gmail.com](mailto:sarah.hidayati@gmail.com)<sup>2</sup>

### ABSTRAK

Dalam rangka terlaksananya reformasi birokrasi dan efektivitas pelayanan publik diperlukan adanya suatu strategi yang mampu membentuk ASN unggul, berdaya saing, dan mampu menjadi pemimpin perubahan. Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Kepemimpinan Tingkat III di lingkungan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta merupakan salah satu upaya pengembangan kompetensi bagi pejabat eselon III dalam rangka mencapai persyaratan kompetensi jabatan. Selain itu, Diklat tersebut juga dimaksudkan untuk membentuk pejabat administrator yang mampu memimpin pelaksanaan seluruh kegiatan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan di instansi masing-masing. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran kinerja aparatur setelah mengikuti pelatihan Diklat PIM Tk. III Tahun 2019 di lingkungan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta. Metode yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif dengan sumber data primer yang berasal dari survey menggunakan kuesioner penilaian kinerja 360 derajat terhadap responden alumni peserta Diklat PIM Tk. III, rekan kerja alumni, atasan langsung dan bagian kepegawaian. Hasil analisis data menunjukkan bahwa Diklat Kepemimpinan Tingkat III di Provinsi DKI Jakarta Tahun 2019 memberikan dampak positif terhadap kinerja alumni yang ditunjukkan oleh penilaian responden kepegawaian, rekan kerja, dan atasan terhadap masing variable kinerja.

Kata Kunci: *Kompetensi, Kinerja Aparatur, Evaluasi Diklat*

### ABSTRACT

*In order to carry out bureaucratic reform and the effectiveness of public services, a strategy is needed that is capable of forming superior civil servants, competitive, and capable of becoming leaders of change. Implementation of Level III Leadership Education and Training within the DKI Jakarta Provincial Government is one of the competency development efforts for echelon III officials in order to achieve job competency requirements. In addition, this training is also intended to form administrator officials capable of leading the implementation of all public service activities as well as government administration and development in their respective agencies. This study aims to provide an overview of the performance of the personnel after attending the PIM Tk. III of 2019 within the DKI Jakarta Provincial Government. The method used is descriptive quantitative with primary data sources derived from surveys using a 360-degree performance appraisal questionnaire to alumni respondents participating in PIM Tk Education and Training. III, alumni co-workers, direct superiors and personnel. The results of data analysis show that the Level III Leadership Training in DKI Jakarta Province in 2019 has a positive impact on alumni performance as shown by the assessment of staffing respondents, co-workers, and superiors on each performance variable.*

*Keywords: Competence, Apparatus Performance, Training Evaluation*

## PENDAHULUAN

Arah pembangunan ASN 2020-2024 menghendaki terwujudnya ASN berkualitas dan berdaya saing. Hal tersebut dimaksudkan agar SDM aparatur dapat menghadapi tantangan global dan mampu sejalan dengan birokrasi 4.0 yang menghendaki adanya percepatan layanan publik dan efisiensi layanan. *Global Talent Competitiveness Index* (GTCI) di tahun 2020 yang merupakan indikator ketersediaan SDM berdaya saing menunjukkan Indonesia berada di ranking 65 dari 132 negara. Meskipun naik 2 (dua) peringkat dari tahun sebelumnya, Indonesia masih jauh tertinggal dari negara ASEAN lain, terutama Singapura (peringkat 3) dan Malaysia (peringkat 26) (Lanvin & Monteiro, 2020). Selain itu, *Government Effectiveness* 2019 yang terkait dengan penilaian kualitas layanan publik dan SDM aparatur, juga menunjukkan Indonesia hanya berada di peringkat 73 dari 193 negara (Valev, 2020). Fakta tersebut menunjukkan bahwa pemerintah masih perlu berbenah dan memperbaiki diri.

Reformasi birokrasi merupakan sebuah upaya sistematis yang dilakukan pemerintah untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) dari aspek kelembagaan, tata laksana pemerintahan, dan sumber daya aparatur. Pada muaranya, reformasi birokrasi diharapkan dapat mewujudkan perbaikan pelayanan publik sehingga manfaatnya dapat dirasakan oleh masyarakat secara luas. Untuk mewujudkan hal tersebut, diperlukan adanya sosok pemimpin-pemimpin perubahan yang memiliki kompetensi dan kualitas yang mumpuni serta komitmen tinggi untuk melakukan perbaikan di sektor pelayanan publik. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi dan kualitas sumber daya aparatur dapat dijadikan sebagai langkah awal di dalam meningkatkan kualitas dan mutu layanan publik.

Dalam rangka meningkatkan kualitas dan mutu ASN diperlukan suatu

strategi pengembangan kompetensi yang adaptif terhadap perubahan yang sangat cepat. Sesuai amanat di dalam UU Nomor 5 Tahun 2014, setiap ASN berhak untuk mendapatkan pengembangan kompetensi minimal 20 jam pelajaran/tahun. Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas PP No. 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS menyatakan bahwa pengembangan kompetensi didasarkan pada standar kompetensi Jabatan dan rencana pengembangan karier. Selain itu, penerapan sistem merit dalam manajemen ASN mensyaratkan setiap pengisian jabatan harus didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja yang dimiliki, termasuk untuk jabatan administrator atau eselon III. Jabatan administrator memiliki tanggung jawab yang besar di dalam memimpin pelaksanaan seluruh kegiatan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan di instansinya. Oleh karena itu, setiap ASN yang memegang jabatan tersebut harus dibekali dengan kompetensi yang mumpuni agar dapat menjawab sejumlah peluang dan tantangan di dalam mewujudkan reformasi birokrasi dan peningkatan efektivitas dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

Pengembangan kompetensi pegawai merupakan suatu keharusan dalam rangka menutup kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki dengan kompetensi yang diharapkan serta menyesuaikan dengan persyaratan jabatan yang ditempati. Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) merupakan instansi yang diberikan kewenangan untuk menyelenggarakan upaya pengembangan kompetensi ASN di lingkungan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta. BPSDM memiliki peran vital di dalam membentuk ASN yang unggul dan handal, termasuk membentuk pemimpin perubahan. Pembentukan pemimpin perubahan salah satunya dilakukan dengan penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat III yang bertujuan meningkatkan kompetensi kepemimpinan pejabat

struktural eselon III yang akan berperan penting dalam melaksanakan tugas dan fungsi di instansinya masing-masing. Adapun pelaksanaan Diklat tersebut berpedoman pada Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 19 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III.

Penerapan sistem Diklat kepemimpinan diharapkan dapat melahirkan alumni yang mempunyai gaya kepemimpinan adaptif. Proyek perubahan (inovasi) yang selama ini menjadi salah satu persyaratan kelulusan diharapkan bisa mendorong unit kerja alumni untuk menghasilkan inovasi yang lain. Alumni nantinya juga diharapkan dapat menularkan budaya untuk berinovasi di lingkungan kerjanya. Keberhasilan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan dapat diukur melalui sebuah kegiatan evaluasi, salah satunya adalah melalui evaluasi pasca Diklat.

Evaluasi pasca Diklat merupakan salah satu fungsi *controlling* dalam suatu proses manajemen penyelenggaraan Diklat. Evaluasi pasca Diklat adalah suatu kegiatan untuk mengukur tingkat keberhasilan proses pelatihan secara obyektif, dapat dipercaya (*reliable*) dan sah/absah (*Valid*) yang dilakukan setelah selesai proses diklat. Evaluasi pasca diklat dilaksanakan minimal enam bulan setelah selesai diklat, Evaluasi pasca diklat mempunyai dua indikator, yaitu : (1) efektivitas dinilai dari tingkat penerapan materi pelatihan terhadap peningkatan kompetensi kerja bagi aparatur dan non aparatur dan (2) manfaat diklat dinilai dari tingkat dukungan hasil diklat terhadap tugas fungsi/ pekerjaan pada organisasi/ tempat usaha.

Keikutsertaan pimpinan sebagai peserta diklat diharapkan dapat meningkatkan kinerja setelah kembali ke lingkungan tugas. Menurut Mangkunegara (2001, h.75), untuk mengukur tingkat prestasi kerja atau pelaksanaan yang mengarah pada pencapaian sasaran ada empat ukuran, yaitu: *Kualitas kerja* yang merupakan

ukuran seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan; *Kuantitas kerja* yang dapat diukur dari seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya atau dapat juga dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai; *Kehandalan kerja* yaitu kemampuan pegawai melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan; dan *Sikap kerja*, yaitu kemampuan individu untuk dapat melaksanakan pekerjaan yang sedang dilakukannya. Dari keempat hal tersebut adapula aspek-aspek psikologi yang termasuk didalamnya, yaitu a. Daya tahan kerja yang merupakan kemampuan individu untuk tetap mempertahankan produktivitasnya tanpa kehilangan motivasi untuk melakukan kegiatan kerja tersebut. b. Kecepatan kerja, yaitu kemampuan individu untuk mengerjakan suatu pekerjaan dengan batas waktu tertentu. c. Sistematis kerja, merupakan kemampuan individu untuk melakukan kegiatan atau menyelesaikan pekerjaannya secara sistematis.

Penilaian kinerja dapat dilakukan oleh lingkungan dimana karyawan bertugas. Salah-satunya adalah Metode umpan balik 360 derajat. Menurut Yukl, (2006) dan Pella & Inayati, (2011) Metode umpan balik 360 derajat adalah proses dimana seorang karyawan menerima informasi tentang bagaimana dirinya dinilai oleh sekelompok orang yang berinteraksi sehari-hari di dalam pekerjaannya. Umpan balik 360 derajat disebut juga dengan *multirater feedback*, *multi source feedback*, atau *multisource assessment*. Intinya adalah umpan balik berasal dari seputar karyawan, dimana penggunaan 360 derajat berarti derajat lingkaran penuh dengan karyawan berada di pusatnya. Dengan demikian umpan balik datang dari beberapa arah sekaligus, yaitu dari bawahan, rekan, dan atasan, termasuk di dalamnya adalah asesmen diri. Beberapa perusahaan menambahkan umpan balik dari pihak eksternal, seperti dari pelanggan dan pemasok atau pihak terkait lain.

Bagi sebagian pihak, penyelenggaraan Diklat PIM Tk. III dianggap hanya sebagai persyaratan administrasi dan formalitas belaka karena tidak dilakukan sebelum orang yang bersangkutan menduduki jabatan eselon III. Diklat PIM Tk. III bukan menjadi prasyarat untuk menduduki jabatan eselon III padahal di sisi lain persyaratan menduduki suatu jabatan adalah terpenuhinya kompetensi tertentu yang didapat melalui pelatihan. Oleh karena itu, diperlukan adanya kajian terkait penyelenggaraan Diklat PIM Tk. III mengingat Diklat tersebut terkait erat dengan jabatan eselon III yang merupakan jabatan strategis dalam suatu unit organisasi. Penelitian ini berupaya memberikan gambaran tentang bagaimana kinerja peserta setelah mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat III. Hasil penilaian kinerja tersebut diharapkan dapat menggambarkan tingkat keberhasilan penyelenggaraan Diklat PIM Tk. III di dalam membentuk pemimpin yang kompeten dan memenuhi persyaratan jabatan. Hasil penelitian ini nantinya diharapkan dapat menjadi dasar perbaikan dalam penyelenggaraan Diklat pada masa yang akan datang. Hal ini menjadi salah satu peran penyelenggara Diklat di dalam melakukan reformasi birokrasi melalui fasilitasi penyelenggaraan diklat dengan menciptakan pemimpin yang adaptif, handal dan siap menjadi pemimpin perubahan.

## METODE

Penelitian mengenai Evaluasi Pasca Diklat ini menggunakan metode penelitian Deskriptif Kuantitatif dengan penilaian kinerja 360 derajat. Penelitian deskriptif merupakan dasar bagi semua penelitian. Penelitian deskriptif dapat dilakukan secara kuantitatif agar dapat dilakukan analisis statistik (Sulistyo Basuki, 2006).

Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Subyek dan responden penelitian ini adalah peserta Diklat PIM Tingkat III Provinsi DKI Jakarta angkatan 51 sampai dengan 54 tahun

2019, dengan jumlah sampel 50 orang yang dipilih secara *random sampling*. Sedangkan sebagai responden penilaian kinerja 360 derajat adalah rekan kerja alumni, atasan langsung alumni dan bagian kepegawaian. Variabel dalam penelitian ini adalah kinerja pasca mengikuti Diklat PIM yaitu variabel terikat yaitu kinerja kepemimpinan, kinerja membangun karakter sikap dan perilaku, kinerja melakukan kolaborasi eksternal dan internal, kinerja membuat perencanaan pelaksanaan, kinerja mengoptimalkan sumber daya dan kinerja melakukan Inovasi. Adapun data sekunder diperoleh melalui kajian dokumen pelaksanaan kegiatan yang diperoleh dari penyelenggara Diklat BPSDM Provinsi DKI Jakarta serta kajian dari bahan pustaka yang relevan dengan penelitian ini.

Sampel data diperoleh melalui teknik *purposive random sampling*. Data yang terkumpul dianalisis dengan teknik deskriptif yaitu dengan menyajikan hasil perhitungan statistik deskriptif berupa tabel frekuensi dan persentase yang didapat dari hasil penelitian. Dalam menganalisis data yang telah terkumpul dilakukan beberapa langkah yaitu; (1) melakukan *scoring* jawaban responden, (2) menjumlahkan skor total masing-masing komponen, (3) mengelompokkan skor yang didapat oleh responden berdasarkan tingkat kecenderungan. Adapun skala pengukuran yang digunakan adalah skala likert untuk mengklasifikasikan variabel yang akan diukur dengan lima alternatif jawaban yaitu Sangat Sesuai (SS), Sesuai (S), Cukup Sesuai (TS), Kurang Sesuai Sesuai (KS) dan Tidak Sesuai (TS).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### a. Dampak Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III Terhadap Kinerja

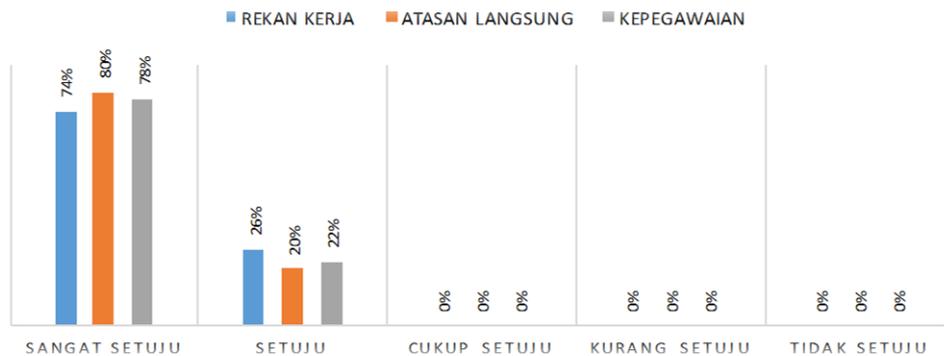
Dampak Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III terhadap kinerja diukur dari indikator kinerja yang telah dilakukan terkait dengan kepemimpinan, membangun karakter sikap dan perilaku,

membuat perencanaan pelaksanaan, melakukan kolaborasi internal dan eksternal, melakukan inovasi, serta mengoptimalkan seluruh sumber daya di dalam melakukan pekerjaannya. Adapun penilaian dampak pelatihan kinerja dilakukan oleh 3 (tiga) responden yaitu rekan kerja alumni peserta Diklat PIM Tk.

III, atasan kerja alumni, dan bagian kepegawaian di mana alumni bertugas.

1) Kinerja Kepemimpinan

Berdasarkan diagram di bawah ini dapat terlihat bahwa Diklat PIM Tk. III memberikan dampak terhadap kinerja kepemimpinan alumni.



Gambar 1. Diagram Batang Penilaian Kinerja Kepemimpinan Alumni Diklat PIM Tk. III

Penilaian yang dilakukan oleh responden rekan kerja alumni, atasan langsung, dan kepegawaian menunjukkan lebih dari 70% responden menyatakan setuju bahwa alumni Diklat PIM Tk. III telah memberikan andil besar dalam membentuk pemimpin perubahan dalam organisasi, dapat menjadi agen perubahan terhadap setiap tuntutan perkembangan target kinerja organisasi, serta dapat memimpin dan menjadi panutan bagi staf pada setiap pelaksanaan tugas.

Hal tersebut sesuai dengan tujuan Diklat PIM Tk.III yang pada mengacu Perkal No. 19 Tahun 2015 yaitu mengembangkan kompetensi kepemimpinan taktikal pada pejabat struktural eselon III yang akan berperan dalam melaksanakan tugas dan fungsi pemerintahan di instansinya masing-masing.

Peserta diklat dapat menjadi agen perubahan yang diawali dengan perubahan perilaku peserta sebagai seorang pemimpin di lingkungan tugasnya. Menurut Simamora

(2006:342), bahwa pelatihan (*training*) merupakan proses sistematis perubahan perilaku para karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional. Dalam pelatihan diciptakan suatu lingkungan dimana para karyawan dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan. Pelatihan biasanya terfokus pada penyediaan bagi para karyawan keahlian-keahlian khusus atau membantu mereka mengoreksi kelemahan-kelemahan dalam kinerja mereka.

Dampak positif yang diperoleh melalui pelatihan terhadap kinerja pegawai juga diungkapkan oleh penelitian yang dilakukan Pakpahan, Siswidiyanto dan Sukanto (2014) pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai

(<http://administrasipublik.studentjournal.uib.ac.id>).

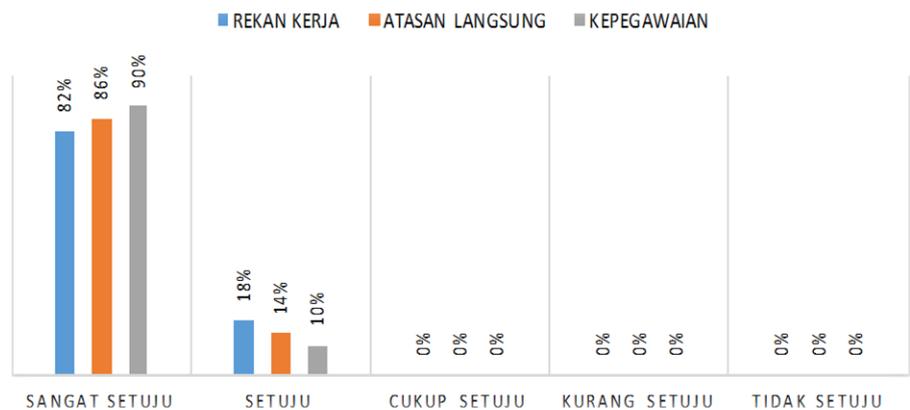
Kemampuan seorang pimpinan dalam melakukan perubahan kearah positif melalui penerapan kompetensi yang diperoleh saat pelatihan menggambarkan peningkatan prestasi kerja dari aspek sikap. Hal ini diungkapkan oleh Mangkunegara (2001, h. 75) bahwa mengukur tingkat prestasi kerja atau pelaksanaan yang mengarah pada pencapaian sasaran dapat menggunakan empat empat ukuran, yaitu: kualitas kerja, kuantitas, kehandalan dan sikap.

Penelitian Sukowati (2020) yang dilakukan di Kabupaten Malang

membuktikan dampak Diklat PIM tidak hanya pada kinerja pegawai tapi juga berpengaruh langsung dalam meningkatkan Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD)

## 2) Kinerja Membangun Karakter Sikap dan Perilaku

Berdasarkan diagram di bawah ini dapat dilihat bahwa Diklat PIM Tk. III memberikan dampak terhadap kinerja membangun karakter sikap dan perilaku alumni.



Gambar 2. Diagram Batang Penilaian Kinerja Membangun Karakter Sikap dan Perilaku Alumni Diklat PIM Tk. III

Penilaian yang dilakukan oleh responden rekan kerja alumni, atasan langsung, dan kepegawaian menunjukkan lebih dari 80% menyatakan sangat setuju bahwa alumni Diklat PIM Tk. III menunjukkan sikap dan perilaku yang baik dalam memberikan pelayanan, pelaksanaan tugas maupun pergaulan sehari-hari. Selain itu, alumni Diklat PIM Tk. III dianggap dapat menangani keluhan pelanggan dengan lebih baik dan cepat, mampu mengedepankan integritas dan profesionalisme serta disiplin dan bersemangat dalam melaksanakan setiap pekerjaan.

Hal ini sesuai dengan tuntutan kompetensi Peserta Diklat yang

diharapkan memiliki karakter kepemimpinan visioner yang tercantum dalam Peraturan No. 19 tahun 2015 tentang Kurikulum Diklat PIM III. Seorang Pemimpin Administrator diharapkan dapat menjadi teladan bagi bawahan dan pemangku kepentingan dalam integritas nasionalisme, standar etika publik, nilai dan norma, moralitas dan tanggungjawab sesuai dengan perundang-undangan.

Penelitian ini sesuai dengan ungkapan Sutrisno (2011:65), bahwa pendidikan sebagai totalitas interaksi manusia yang merupakan upaya terus menerus dalam pengembangan manusia walaupun dalam keterbatasan sumber daya yang dimiliki, namun perlu

diterapkan suatu sistem manajemen yang memungkinkan keberhasilan upaya pendidikan Peserta pelatihan merupakan masukan, setelah mengalami proses pendidikan dengan memanfaatkan tujuan pendidikan yaitu sumber daya dan kurikulum yang ada, menghasilkan keluaran berupa kemampuan tertentu, sehingga dengan demikian dapat dikatakan bahwa perubahan tingkah laku termasuk didalamnya pengetahuan, sikap, tindakan, penampilan dan sebagainya.

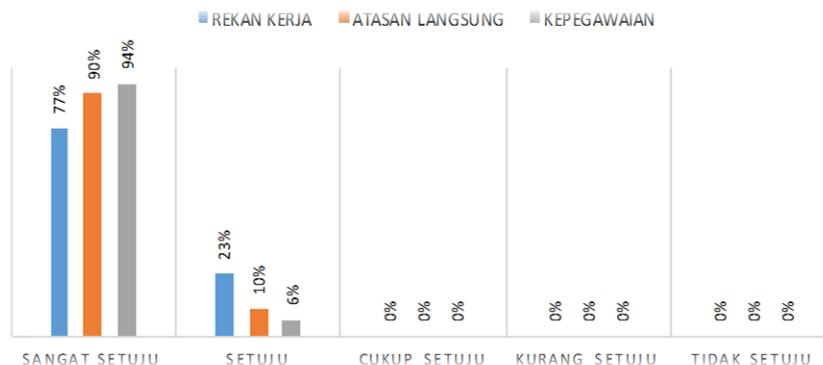
Sikap dan tindakan menjadi salahsatu dari tiga ukuran profesionalisme pegawai. Hal ini diungkapkan Basuki (2005), bahwa ada tiga ukuran profesionalisme pegawai yaitu 1) *Expertness* (ahli di bidangnya); 2) *Commitment*, artinya memiliki komitmen terhadap profesinya. Komitmen ini mencakup tiga hal, yaitu individual commitment/komitmen individual (dari pegawai itu sendiri, yaitu kemauan untuk mengembangkan kemampuannya), organizational commitment/ komitmen organisasional (pegawai dituntut agar taat pada organisasi dan social commitment/komitmen pada publik (orientasinya pada komitmen masyarakat). 3) Etika dan moral, artinya dalam menjalankan profesinya selalu bersandar pada etika dan moral. Etika dan moral ini umumnya dipayungi oleh suatu kode etik profesi secara tertulis,

disertai dengan adanya sanksi tertentu bila terjadi pelanggaran oleh anggota profesi

Pada aspek etika dan moral inilah termasuk di dalamnya sikap pegawai sebagai pelayan publik seperti yang diamanatkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2015 tentang Aparatur Sipil Negara. Sebagai amanat undang-undang, ASN memiliki peran dan fungsi sebagai pelayan publik. Aparatur memiliki kewajiban memberikan pelayanan sebaik-baiknya bahkan mungkin yang terbaik kepada masyarakat (*excellent service for people*). Agar tugas pokok dan fungsi serta kewajiban tersebut dapat terlaksana dengan baik, maka harus didukung dengan sarana dan prasarana yang memadai.

### 3) Kinerja Membuat Perencanaan Pelaksanaan

Berdasarkan diagram di bawah ini dapat dilihat bahwa Diklat PIM Tk. III memberikan dampak terhadap kinerja alumni dalam membuat perencanaan pelaksanaan. Penilaian yang dilakukan oleh responden rekan kerja alumni, atasan langsung, dan kepegawaian menunjukkan bahwa lebih dari 75% responden menyatakan sangat setuju bahwa alumni Diklat PIM Tk. III telah merencanakan setiap pekerjaan dengan baik.



Gambar 3. Diagram Batang Penilaian Kinerja Membuat Perencanaan Pelaksanaan Alumni Diklat PIM Tk. III

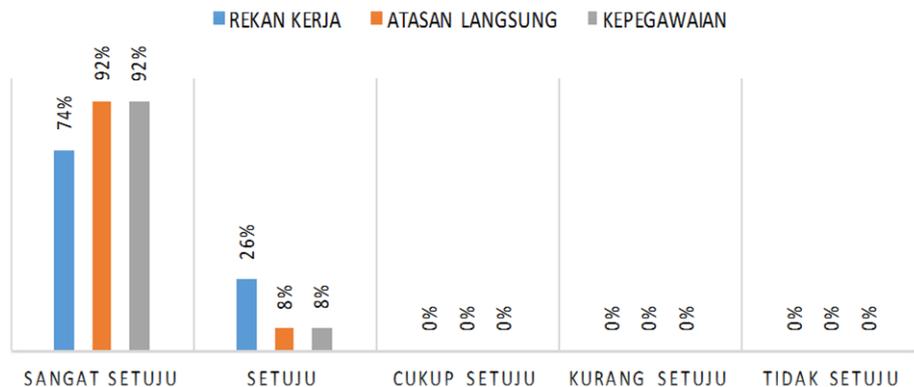
Mayoritas responden juga menyatakan bahwa pelaksanaan pekerjaan dapat diawasi dan dikendalikan dengan lebih baik, sehingga dapat diselesaikan sesuai dengan target waktu yang diberikan. Selain itu, proyek perubahan yang dikerjakan pada saat Pelatihan Kepemimpinan memang didasarkan atas akar permasalahan yang ada dalam organisasi.

Hal ini didukung oleh penelitian Ketut Rusmulyani (2015) yang mengungkapkan bahwa Diklat PIM berpengaruh dalam hal mengidentifikasi masalah dan mengembangkan rencana aksi yang lebih terstruktur dan terarah, dan persepsi responden dari pelatihan kepemimpinan indeks efektivitas adalah kategori tinggi

Namun pada penelitian Sitanggang (2019) yang tentang Penerapan analisis SWOT dalam Penyusunan Rencana Strategik (Renstra) pada Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III Badan Pusat Statistik membuktikan hal berbeda. Dalam penelitian ini dibuktikan bahwa peserta Diklat PIM III dekade tahun 2008-2010 melakukan Analisis SWOT masih menggunakan intuisi dalam menentukan faktor kunci keberhasilan.

Dalam salah satu agenda diklat, kompetensi peserta dalam merencanakan sebuah proyek perubahan diasah secara mendalam. Dimulai dari menganalisis kondisi unit kerja hingga menemukan permasalahan dan memformulasikan solusi penyelesaian masalah. Peserta menyusun perencanaan mulai dari pembentukan tim efektif hingga implementasinya dalam sebuah *milestone* jangka pendek, menengah dan panjang. Dalam penelitian Rusmulyani (2015), membuktikan bahwa besarnya pengaruh Diklat PIM terhadap perubahan atau peningkatan beberapa aspek kemampuan alumni dalam hal identifikasi masalah. Sebagian besar responden juga menyatakan bahwa pengaruh Diklat PIM terhadap perubahan atau peningkatan beberapa aspek kemampuan alumni dalam hal menyusun rencana aksi yang jelas, spesifik dan teratur cukup besar.

#### 4) Kinerja Melakukan Kolaborasi Eksternal dan Internal



Gambar 4. Diagram Batang Penilaian Kinerja Melakukan Kolaborasi Eksternal dan Internal Alumni Diklat PIM Tk. III

Berdasarkan diagram tersebut dapat dilihat bahwa Diklat PIM Tk. III memberikan dampak terhadap kinerja alumni dalam melakukan kolaborasi eksternal dan internal. Penilaian yang dilakukan oleh responden rekan kerja

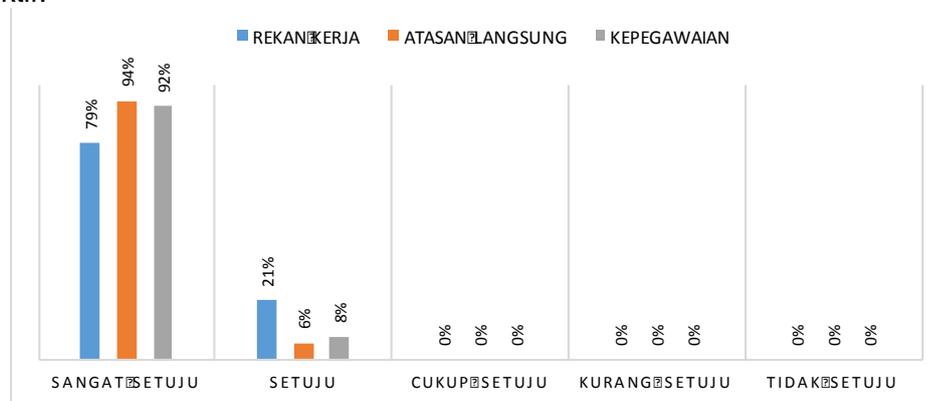
alumni, atasan langsung, dan kepegawaian menunjukkan bahwa lebih dari 70% responden menyatakan sangat setuju bahwa alumni Diklat PIM Tk. III telah melakukan kolaborasi eksternal dan internal. Alumni Diklat PIM Tk. III dinilai

dapat memberikan kontribusi positif dalam mencari alternative solusi terhadap peningkatan kinerja organisasi. Selain itu, responden juga menilai bahwa Alumni dapat membangun kerjasama dan bekerja dalam tim secara efektif serta mampu menghadapi dan menyelesaikan permasalahan dengan baik.

Dalam penelitian Rusmulyani (2015) membuktikan besarnya pengaruh Diklat PIM terhadap perubahan atau peningkatan beberapa aspek kemampuan alumni dalam hal melakukan koordinasi antar instansi dan swasta secara efektif.

Kinerja seorang pemimpin tidak hanya dibutuhkan dalam membangun kerjasama tim secara internal, namun juga kemampuan berkolaborasi secara eksternal sangat dibutuhkan. Hal ini bertujuan dalam mewujudkan *good governance*. Kemampuan kolaborasi secara eksternal ini dapat dimaknai sebagai sebuah prestasi dalam kinerja pimpinan.

#### 5) Kinerja Melakukan Inovasi



Gambar 5. Diagram Batang Penilaian Kinerja Melakukan Inovasi Alumni Diklat PIM Tk. III

Berdasarkan diagram tersebut dapat dilihat bahwa Diklat PIM Tk. III memberikan dampak terhadap kinerja alumni dalam melakukan inovasi. Penilaian yang dilakukan oleh responden rekan kerja alumni, atasan langsung, dan kepegawaian menunjukkan bahwa lebih dari 75% responden menyatakan setuju bahwa alumni Diklat PIM Tk. III telah melakukan inovasi di dalam melaksanakan pekerjaannya. Alumni Diklat PIM Tk. III dinilai selalu berusaha mengembangkan wawasannya dengan membangun jejaring kerja yang produktif, mengikuti perkembangan isu aktual yang terjadi baik lingkup institusional, daerah, regional, nasional maupun global serta selalu berusaha untuk mengembangkan inovasi di lingkungan kerjanya. Responden juga menilai bahwa proyek perubahan yang dibuat oleh alumni Diklat

PIM Tk. III mampu memberikan manfaat signifikan terhadap pengembangan organisasi dan dapat diimplementasikan dalam organisasi secara berkelanjutan.

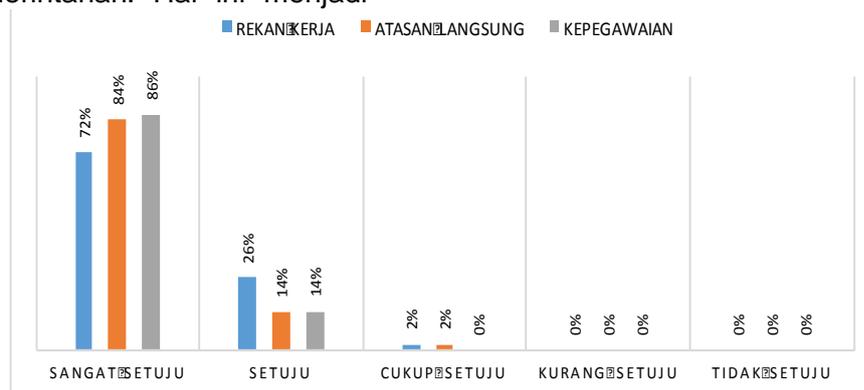
Pada penelitian Rusmulyani (2015) menunjukkan besarnya pengaruh Diklat PIM terhadap perubahan atau peningkatan beberapa aspek kemampuan alumni dalam hal kreatif dan inovatif dalam menyusun rencana. Dan hal ini dikuatkan dengan hasil penelitian Yunita (2017) yang menunjukkan bahwa adanya peningkatan yang sangat tinggi pada outcome dan output instansi dengan adanya inovasi. Akan tetapi masih ada sebagian kecil peserta yang menunjukkan peningkatan yang rendah pasca pemanfaatan inovasi hambatan yang dihadapi adalah kualitas inovasi yang dibangun dan kemampuan

pemanfaatan serta komitmen pemanfaatan inovasi (Yunita, 2017)

Munculnya berbagai inovasi dari peserta Diklat PIM menjadi sebuah cara baru dalam melakukan inovasi pembangunan yang sedang digiatkan di Indonesia. Laboratorium inovasi dapat menjadi wadah kreativitas dalam mencari solusi dari permasalahan yang terjadi di instansi pemerintahan. Hal ini menjadi

cara tepat karena inovasi dirancang atas dasar permasalahan yang dihadapi di bidang kerja masing-masing. Sehingga sasaran tembak lebih tepat dan langsung mengena pada permasalahan.

#### 6) Kinerja Mengoptimalkan Seluruh Sumber Daya



Gambar 5. Diagram Batang Penilaian Kinerja Mengoptimalkan Seluruh Sumber Daya Alumni Diklat PIM Tk. III

Berdasarkan diagram tersebut dapat dilihat bahwa Diklat PIM Tk. III memberikan dampak terhadap kinerja alumni dalam mengoptimalkan seluruh sumber daya. Penilaian yang dilakukan oleh responden rekan kerja alumni, atasan langsung, dan kepegawaian menunjukkan bahwa lebih dari 70% responden menyatakan setuju bahwa alumni Diklat PIM Tk. III telah mampu mengoptimalkan seluruh sumber daya. Alumni Diklat PIM Tk. III dinilai telah melibatkan seluruh pemangku kepentingan dalam setiap pelaksanaan tugasnya serta mampu mengerjakan tugas secara efektif dan efisien dengan menggunakan seluruh potensi sumberdaya yang ada, baik internal maupun eksternal.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Sulastini (2009) pada Dinas Pendidikan membuktikan bahwa dengan adanya pendidikan dan pelatihan sangat membantu pejabat Dinas Pendidikan untuk meningkatkan kemampuannya, bahkan cara ini merupakan satu-satunya kegiatan yang dapat secara cepat dan

efektif dalam meningkatkan kemampuan pejabat sehingga mampu memberdayakan SDM secara maksimal

Sumber daya manusia menempati struktur organisasi dengan keberagaman kemampuan dan kompetensi yang perlu dikelola dengan seksama. Pengelolaan yang tepat akan memberikan dampak positif pada kinerja organisasi. Hal ini menjadi unsur penting dalam pencapaian tujuan serta visi misi organisasi. Kemampuan dalam mengelola SDM dalam organisasi menjadi gambaran kinerja seorang pimpinan. Jika tugas dan tanggung-jawab yang diberikan berhasil dilaksanakan dengan baik, maka pimpinan tersebut dapat dikategorikan baik dan sebaliknya. Kemampuan ini perlu selalu ditingkatkan.

Dalam organisasi, sumber daya manusia merupakan aset utama yang menjadi pemeran utama dalam berbagai kegiatan organisasi. SDM memiliki mempunyai pemikiran, perasaan, keinginan, status, latar belakang pendidikan, dan usia. Dalam berkinerja pada formasi tertentu dalam organisasi,

dibutuhkan kemauan dan kesungguhan untuk bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2005:15)

#### b. Analisa Hasil *Feedback* Penilaian Kinerja Alumni Diklat PIM Tk. III

Penilaian kinerja alumni Diklat PIM Tk. III diperoleh melalui metode umpan balik (*feedback*) dari responden kepegawaian, rekan kerja dan atasan dari alumni sebagai hasil dari mengikuti pelatihan. Menurut Pella & Inayati (2011), Umpan balik adalah alat bantu manajemen paling murah dan berharga, namun masih kurang digunakan. Umpan balik memberikan gambaran seberapa banyak informasi yang diterima karyawan terkait kinerjanya. Pada pelaksanaan manajemen talenta, kegiatan umpan balik memiliki fungsi kontrol apakah yang dilakukan peserta program talenta telah benar, apakah langkah yang dilakukan untuk mengakuisisi kompetensi telah berjalan di jalur yang benar, dan sejauhmana peserta program talenta telah mencapai target.

Kegiatan *feedback* merupakan salah satu kegiatan yang bertujuan memotivasi seseorang dalam organisasi. *Feedback* dapat menjadi sebuah cara memberikan koreksi yang dapat memotivasi seseorang karena bernuansa positif. *Feedback* positif ini layaknya sebuah pujian atau pengakuan atau dapat juga dianggap sebagai suatu penghargaan bagi kinerja pegawai. Cara ini dapat membantu organisasi maupun individu untuk memperbaiki kekurangan yang dimiliki dan meningkatkan hal-hal baik yang sudah dimiliki.

Terdapat 5 (lima) dimensi kinerja yang dinilai yaitu kepemimpinan, membangun karakter sikap dan perilaku, membuat perencanaan pelaksanaan, melakukan kolaborasi eksternal dan internal, melakukan inovasi, dan mengoptimalkan seluruh sumber daya. Pengukuran yang dilakukan adalah dengan menggunakan skala likert dengan 5 (lima) alternative jawaban dengan penjelasan sebagai berikut:

Tabel 1. Tabel Skala Likert

Alternatif Jawaban	Skor (+)
Sangat Sesuai (SS),	5
Cukup Sesuai (TS)	4
Sesuai (S)	3
Kurang Sesuai Sesuai (KS)	2
Tidak Sesuai (TS)	1

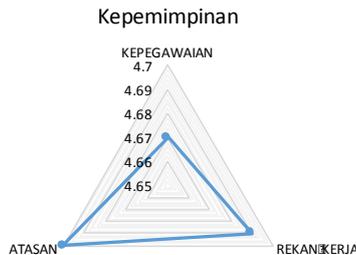
Adapun hasil rata-rata penilaian kinerja alumni adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Tabel Rata-Rata Penilaian Kinerja Alumni Diklat PIM Tk III

VARIABEL	PENILAIAN		
	KEPEGAWAIAN	REKAN KERJA	ATASAN
Kepemimpinan	4.67	4.69	4.7
Membangun Karakter Sikap dan Perilaku	4.66	4.72	4.66
Membuat Perencanaan Pelaksanaan	4.67	4.73	4.67
Melakukan Kolaborasi Eksternal dan Internal	4.64	4.68	4.67
Melakukan Inovasi	4.63	4.68	4.63
Mengoptimalkan Seluruh Sumberdaya	4.66	4.63	4.68

1) Hasil *Feedback* Penilaian Kinerja Kepemimpinan

Hasil umpan balik (*feedback*) dari seluruh responden terhadap kinerja kepemimpinan alumni Diklat PIM Tk. III ditunjukkan pada diagram *spider* berikut ini:



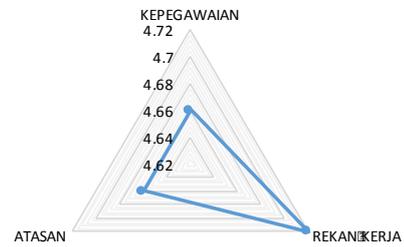
Gambar 7. Diagram *Spider* Hasil *Feedback* Penilaian Kinerja Kepemimpinan Alumni Diklat PIM Tk. III

Diagram *spider* di atas menunjukkan bahwa distribusi rata-rata penilaian kinerja kepemimpinan yang dilakukan oleh responden kepegawaian, rekan kerja, dan atasan memperlihatkan hasil sangat baik. Hasil *feedback* ketiga responden menunjukkan bahwa Diklat PIM Tk. III memberikan dampak kinerja kepemimpinan yang positif terhadap alumni. Responden atasan memberikan rata-rata penilaian kinerja kepemimpinan tertinggi yaitu sebesar 4,7.

2) Hasil *Feedback* Penilaian Kinerja Membangun Karakter Sikap dan Perilaku

Hasil umpan balik (*feedback*) dari seluruh responden terhadap kinerja membangun karakter sikap dan perilaku alumni Diklat PIM Tk. III ditunjukkan pada diagram *spider* berikut ini:

Membangun Karakter Sikap dan Perilaku



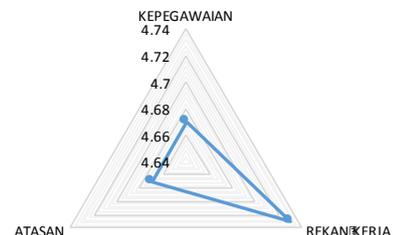
Gambar 8. Diagram *Spider* Hasil *Feedback* Penilaian Kinerja Membangun Karakter Sikap dan Perilaku Alumni Diklat PIM Tk. III

Diagram *spider* di atas menunjukkan bahwa distribusi rata-rata penilaian kinerja membangun karakter sikap dan perilaku yang dilakukan oleh responden kepegawaian, rekan kerja, dan atasan memperlihatkan hasil sangat baik. Hasil *feedback* ketiga responden menunjukkan bahwa Diklat PIM Tk. III memberikan dampak kinerja membangun karakter sikap dan perilaku yang positif terhadap alumni. Responden rekan kerja memberikan rata-rata penilaian kinerja yang tertinggi yaitu sebesar 4,72.

3) Hasil *Feedback* Penilaian Kinerja Membuat Perencanaan Pelaksanaan

Hasil umpan balik (*feedback*) dari seluruh responden terhadap kinerja membuat perencanaan pelaksanaan alumni Diklat PIM Tk. III ditunjukkan pada diagram *spider* berikut ini:

Membuat Perencanaan Pelaksanaan



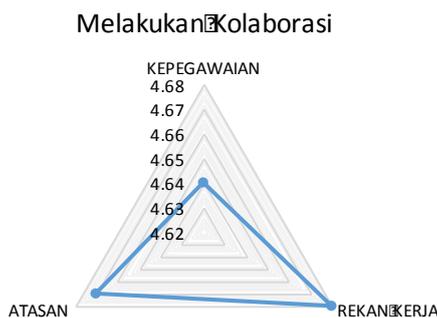
Gambar 9 Diagram *Spider* Hasil *Feedback* Penilaian Kinerja Membuat Perencanaan Pelaksanaan Alumni Diklat PIM Tk. III

Diagram *spider* di atas menunjukkan bahwa distribusi rata-rata penilaian kinerja membuat perencanaan

pelaksanaan yang dilakukan oleh responden kepegawaian, rekan kerja, dan atasan memperlihatkan hasil sangat baik. Hasil *feedback* ketiga responden menunjukkan bahwa Diklat PIM Tk. III memberikan dampak kinerja membuat perencanaan pelaksanaan yang positif terhadap alumni. Responden rekan kerja memberikan rata-rata penilaian kinerja yang tertinggi yaitu sebesar 4,73

#### 4) Hasil *Feedback* Penilaian Kinerja Melakukan Kolaborasi Eksternal dan Internal

Hasil umpan balik (*feedback*) dari seluruh responden terhadap kinerja alumni Diklat PIM Tk. III dalam melakukan kolaborasi eksternal dan internal ditunjukkan pada diagram *spider* berikut ini:

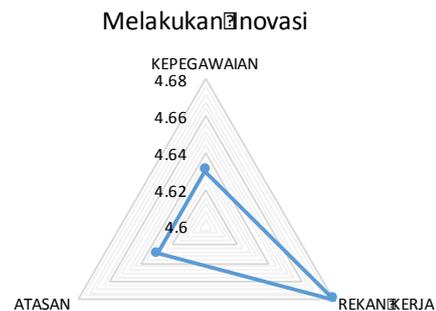


Gambar 10. Diagram *Spider* Hasil *Feedback* Penilaian Kinerja Melakukan Kolaborasi Alumni Diklat PIM Tk. III

Diagram *spider* di atas menunjukkan bahwa distribusi rata-rata penilaian kinerja melakukan kolaborasi eksternal dan internal yang dilakukan oleh responden kepegawaian, rekan kerja, dan atasan memperlihatkan hasil sangat baik. Hasil *feedback* ketiga responden menunjukkan bahwa Diklat PIM Tk. III memberikan dampak kinerja melakukan kolaborasi eksternal dan internal yang positif terhadap alumni. Responden rekan kerja memberikan rata-rata penilaian kinerja yang tertinggi yaitu sebesar 4,68.

#### 5) Hasil *Feedback* Penilaian Kinerja Melakukan Inovasi

Hasil umpan balik (*feedback*) dari seluruh responden terhadap kinerja alumni Diklat PIM Tk. III dalam melakukan inovasi ditunjukkan pada diagram *spider* berikut ini:

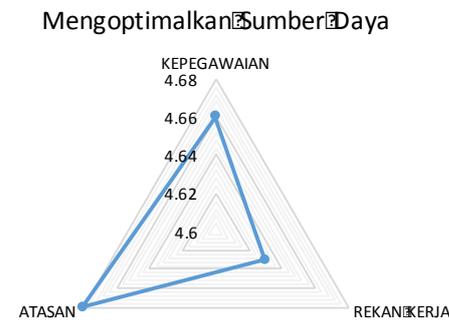


Gambar 11. Diagram *Spider* Hasil *Feedback* Penilaian Kinerja Melakukan Inovasi Alumni Diklat PIM Tk. III

Diagram *spider* di atas menunjukkan bahwa distribusi rata-rata penilaian kinerja melakukan inovasi oleh responden kepegawaian, rekan kerja, dan atasan memperlihatkan hasil sangat baik. Hasil *feedback* ketiga responden menunjukkan bahwa Diklat PIM Tk. III memberikan dampak kinerja melakukan inovasi yang positif terhadap alumni. Responden rekan kerja memberikan rata-rata penilaian kinerja yang tertinggi yaitu sebesar 4,68.

#### 6) Hasil *Feedback* Penilaian Kinerja Mengoptimalkan Sumber Daya

Hasil umpan balik (*feedback*) dari seluruh responden terhadap kinerja alumni Diklat PIM Tk. III dalam mengoptimalkan seluruh sumber daya ditunjukkan pada diagram *spider* berikut ini:



Gambar 12. Diagram *Spider* Hasil Feedback Penilaian Kinerja Mengoptimalkan Sumber Daya Alumni Diklat PIM Tk. III

Diagram *spider* di atas menunjukkan bahwa distribusi rata-rata penilaian kinerja mengoptimalkan seluruh sumber daya yang dilakukan oleh responden kepegawaian, rekan kerja, dan atasan memperlihatkan hasil sangat baik. Hasil *feedback* ketiga responden menunjukkan bahwa Diklat PIM Tk. III memberikan dampak kinerja mengoptimalkan seluruh sumber daya yang positif terhadap alumni. Responden atasan memberikan rata-rata penilaian kinerja yang tertinggi yaitu sebesar 4,68.

Hasil *feedback* positif terhadap masing masing aspek kinerja diperoleh dari responden. Hal ini dapat diartikan bahwa secara umum pelaksanaan Diklat PIM III memberikan dampak positif pada kinerja saat kembali ke tempat tugas masing-masing. Beberapa aspek yang menjadi penilaian adalah kepemimpinan, membangun karakter sikap dan perilaku, melakukan kolaborasi eksternal dan internal, membuat perencanaan pelaksanaan, mengoptimalkan sumber daya, melakukan Inovasi.

Menurut Sumahdumin (2010) tentang, menunjukkan bahwa bahwa kriteria kepemimpinan yang diharapkan oleh jajaran staf adalah sosok yang memiliki karakter yang dapat menciptakan situasi kondusif dan mampu memberikan contoh konkrit dalam membangun keharmonisan antara unsur pimpinan dan staf. Inilah salah satu contoh pengaruh budaya lokal dalam kepemimpinan. Hal ini tergambar

dalam aspek-aspek yang menjadi unsur penilaian pada penelitian ini.

## KESIMPULAN

Evaluasi Pasca Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III Pemerintah Provinsi DKI Jakarta tahun 2019 dilakukan untuk mengetahui dampak Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III terhadap kinerja alumni berdasarkan variable kepemimpinan, membangun karakter sikap dan perilaku, membuat perencanaan pelaksanaan, melakukan kolaborasi eksternal dan internal, melakukan inovasi, serta mengoptimalkan seluruh sumber daya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lebih dari 70% responden menyatakan sangat setuju bahwa alumni Diklat PIM Tk. III telah memperlihatkan kinerja kepemimpinan, merencanakan pekerjaan dengan baik, melakukan kolaborasi baik internal maupun eksternal, melakukan inovasi, serta mampu mengelola sumber daya. Bahkan lebih dari 80% responden juga sangat setuju bahwa alumni Diklat PIM Tk. III telah menunjukkan sikap dan perilaku yang baik dalam memberikan pelayanan, pelaksanaan tugas maupun pergaulan sehari-hari. Selain itu, berdasarkan analisis hasil *feedback* penilaian kinerja alumni Diklat PIM Tk. III juga menunjukkan hasil rata-rata di atas 4.5 dari 5 yang berarti bahwa seluruh responden menilai positif kinerja alumni Diklat PIM Tk. III.

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan maka dapat disimpulkan bahwa Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III di Provinsi DKI Jakarta Tahun 2019 memberikan dampak positif terhadap kinerja alumni yang ditunjukkan oleh penilaian responden kepegawaian, rekan kerja, dan atasan terhadap masing variable kinerja.

## DAFTAR PUSTAKA

Basuki, J. 2005. *Ceramah pada Konsinyasi Perencanaan dan*

- Penyusunan Kurikulum Pusdiklat BKN*. Bogor
- Hasibuan, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketujuh, PT Bumi Aksara, Jakarta
- Lanvin, B., & Monteiro, F. 2020. *The Global Talent Competitiveness Index 2020: Global Talent in the Age of Artificial Intelligence*. Retrieved from <https://www.insead.edu/sites/default/files/assets/dept/globalindices/docs/GTCI-2020-report.pdf>
- Mangkunegara, A.P. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Ningrum, S dan Hakam. 2013. *Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan*. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB). Vol. 6 No. 2 Desember.
- Pakpahan, E.S, Siswidiyanto, Sukanto. 2014. *Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)*. Jurnal Administrasi Publik (JAP), Vol. 2, No. 1,
- Pella, D.A., & Inayati, A. 2011. *Talent Management : Mengembangkan SDM Untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima*. Jakarta. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 19 Tahun 2015 tentang *Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III*.
- Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas PP No. 11 Tahun 2017 tentang *Manajemen PNS*
- Rusmulyani, K. *Kajian Evaluasi Pasca Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III pada Badan Diklat Provinsi Bali*. 2015. Jurnal Wacana Kinerja-Volume 18-Edisi 2- November
- Simamora, H. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 3*. Yogyakarta: STIE YKPN
- Sukowati, P. *Manfaat dan Dampak Diklat Kepemimpinan II, III dan IV bagi Peningkatan Kompetensi Aparatur dan Peningkatan Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Kabupaten Malang*, Jurnal Penelitian & Pengabdian Kepada Masyarakat Edisi Ilmu-Ilmu Sosio pp. 47-65
- Sumahdumin, D. 2010. *Efektivitas Implementasi Kebijakan Sistem Manajemen Mutu pada Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan (Studi Kasus Pelaksanaan Diklat Kepemimpinan Tingkat III pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Provinsi Jawa Barat)*. Jurnal Ilmu Administrasi Volume VII No. 1 Maret 2010
- Sulastini, S. 2009. *Analisis Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Pada Struktur Organisasi (Dinas Pendidikan Kabupaten Balangan)*. Aktualia Media Komunikasi Ilmiah Universitas Balikpapan, 28 (21). pp. 23-43. ISSN 1410-2684
- Sutrisno, E. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana
- UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang *Aparatur Sipil Negara*.
- Valev, N. 2020. *Government effectiveness index 2019 - Country rankings*. Retrieved from [https://www.theglobaleconomy.com/rankings/wb\\_government\\_effectiveness/](https://www.theglobaleconomy.com/rankings/wb_government_effectiveness/)
- Yukl, G. 2006. *Leadership in Organizations Sixth Edition* New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Yunita, E. 2017. *Inovasi dan Kinerja Pemerintah Daerah*. Jurnal Transformasi Administrasi. Volume 07. Nomor 02.