

Efektivitas Proyek Perubahan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV di Pemerintah Provinsi DKI Jakarta

DJUMADIONO

Widyaiswara Ahli Madya BPSDM DKI Jakarta

Jl. Abdul Muis No.66, RT.4/RW.3, Petojo Sel., Kecamatan Gambir, Kota Jakarta Pusat 10160

E-mail : djumadiono06061967@gmail.com

Abstract: One of the strategies to improve the performance of government agencies is innovation. Innovation is expected to affect the optimization of existing resources in order to achieve performance targets. The objective of this study was to determine the effectiveness of educational innovation and leadership training conducted by the DKI Jakarta provincial government through the Leadership Training Change Project. The results showed that there were several obstacles experienced by the participants in making post-training change project efforts such as lack of stakeholder support (20.68%), changes in nomenclature (2.95%), due to mutations (37.55%), lack of funding (32.91%), and lack of leadership support (5.91%). Change management is used as a basis for innovative value transformation so as to provide excellent service. Service orientation and justification of openness values will make the change project more flexible in presenting new internal organizational values.

Keywords: *Innovation, education, leadership training, change project*

Negara Indonesia telah memasuki era Masyarakat Ekonomi Asean (MEA), yaitu sebuah agenda integrasi ekonomi negara-negara ASEAN yang bertujuan agar kawasan ASEAN dapat memenangkan kompetisi global, akan tetapi hal ini belum tentu menguntungkan bagi Indonesia bila tidak siap menghadapi serbuan negara ASEAN lainnya yang sudah lebih siap. Bila tidak menyiapkan diri, maka kita akan menjadi penonton, itu baru pada skala ASEAN apalagi pada skala global. Banyak variabel mempengaruhi kemampuan kita dalam memenangkan persaingan, tapi yang paling berpengaruh dan menentukan adalah kualitas Sumber Daya Manusia Indonesia.

Kecenderungan menunjukkan pergeseran penekanan persaingan kearah *knowledge to knowledge competition*, dari yang berbasis *tangible* ke *intangibile capital*, dari *hard* ke *soft resources*, dari material lalu ke intellectual, emosional, hingga akhirnya spiritual capital. Semua pergeseran ini memberi arti semakin pentingnya peran *human capital* dalam penentuan daya saing global. Keunggulan bersaing dapat dibentuk melalui berbagai cara, seperti menciptakan produk dengan

desain yang unik, penggunaan teknologi modern, desain organisasi, tetapi yang terpenting dan sangat menentukan untuk menghasilkan itu semua, tidak terlepas dari kualitas Sumber Daya Manusia (SDM). Semua komponen dalam meningkatkan daya saing membutuhkan sebuah inovasi yang dihasilkan dari sumber daya manusia unggul dan kompetitif. Ini dilakukan oleh semua organisasi baik pemerintah maupun entitas bisnis.

Inovasi merupakan salah satu strategi untuk meningkatkan kinerja instansi pemerintah, diharapkan berpengaruh terhadap optimalisasi sumber daya yang ada demi pencapaian target kinerja. Dalam menciptakan inovasi, terdapat beberapa elemen penting yang menjadi pertimbangan agar inovasi dalam pemerintahan dapat berjalan secara berkesinambungan, yaitu, penggunaan teknologi informasi, kecepatan dan kemudahan, serta efisiensi pelayanan. Tujuan adanya inovasi adalah untuk merevitalisasi administrasi publik, membuatnya lebih proaktif, akuntabel dan lebih berorientasi pada pelayanan. Sebuah

inovasi yang telah diciptakan bisa dijadikan sebagai pengungkit dan pendorong terciptanya inovasi lainnya. Untuk itulah diharapkan agar pemerintah sebagai pelayan masyarakat harus lebih responsif terutama dalam penerapan inovasi untuk menghadapi permasalahan yang ada. Sesuai dengan pernyataan Suryanto (2016), bahwa inovasi menjadi hal mutlak dalam sistem administrasi negara, pemerintahan harus responsif sebagai pelayan masyarakat. Karena apapun kebutuhan masyarakat, pemerintah harus dapat merespon dengan cepat. Dalam hal ini diperlukan SDM yang kreatif dan inovatif. Oleh karena itu SDM harus dikelola secara efektif. Banyak upaya yang sudah dilakukan untuk meningkatkan kualitas SDM, namun hasilnya relatif belum optimal. Salah satu upaya strategis yang dapat dan telah dilakukan adalah melalui pendidikan dan pelatihan (Diklat).

Aparatur Sipil Negara (ASN) yang handal merupakan investasi berharga bagi instansi pemerintah pusat maupun daerah. Oleh karena itu, kemampuan dan profesionalitas ASN perlu ditingkatkan supaya dapat mencapai visi dan misi pemerintah. Peningkatan kemampuan dan profesionalitas ASN dapat dilakukan dengan pengembangan sumber daya aparatur. Pengembangan sumber daya aparatur di kalangan birokrasi telah disadari sebagai sesuatu hal yang sangat penting untuk mewujudkan tercapainya kondisi pemerintah yang profesional dalam *good governance*. Dalam rangka peningkatan dan pengembangan kualitas aparatur pemerintah, maka salah satu upaya penting yang harus dilakukan adalah melalui pendidikan dan pelatihan (diklat).

Kim (1993) menjelaskan bahwa pembelajaran merupakan sebuah kepemimpinan untuk meningkatkan kapasitas pengetahuan seseorang dalam melakukan sesuatu. Sehingga diharapkan peningkatan kapasitas tersebut dapat mendorong peningkatan kinerja seseorang. Pelatihan itu sendiri diartikan oleh Ruky (2013) sebagai sebuah proses sistematis untuk mengubah perilaku kerja

seorang/sekelompok pegawai dalam usaha meningkatkan kinerja organisasi. Kesuksesan sebuah pelatihan bergantung pada beberapa hal yang salah satunya adalah proses pembelajaran dan Armstrong telah berhasil menggambarkan sistematis pelatihan (Armstrong, 2018). Terdapat 3 (tiga) tahapan dalam program pelatihan menurut Grohman dan Kauffeld (2013) yaitu penilaian kebutuhan, pengembangan program pelatihan dan evaluasi program pelatihan.

Sebagaimana dipahami secara umum bahwa pendidikan dan pelatihan bertujuan untuk meningkatkan kompetensi PNS sesuai dengan bidang tugasnya (Cohen, 2014). Hal ini sesuai dengan konsepsi yang termuat dalam Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan PNS, bahwa orientasi pendidikan dan pelatihan PNS adalah pada pengembangan kompetensi (*competence-based training*). Konsepsi ini menuntut bahwa yang menjadi *ultimate goal* dari pendidikan pelatihan adalah peningkatan kompetensi PNS, baik kompetensi manajerial kompetensi teknis maupun kompetensi sosial kulturalnya. Salah satu jenis diklat yang menjadi fokus pengembangan ASN adalah Diklat Kepemimpinan. Diklat Kepemimpinan diharapkan mampu meningkatkan kinerja individu dan instansi. Oleh karena itu program pelatihan ini diharapkan mampu menghasilkan pemimpin yang diharapkan mampu melakukan perubahan sesuai kebutuhan masyarakat.

Diklat Kepemimpinan diharapkan mampu meningkatkan kinerja individu dan instansi. Alumni diharapkan mampu menunjukkan peningkatan kinerja dengan mengimplementasikan pengetahuan yang didapat selama diklat dan disesuaikan dengan kondisi lembaga alumni. Selain itu, kompetensi lain yang diharapkan adalah munculnya kompetensi *adaptive leadership*. Pemimpin diharapkan mampu memobilisasi sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan organisasi. Kompetensi

ini juga diharapkan dapat meningkatkan kemampuan pemimpin untuk membangun dan mendorong inovasi di instansinya. Kompetensi-kompetensi di atas merupakan target (output) dari penyelenggaraan instansi. Akan tetapi, pencapaian tersebut tidak mudah untuk direalisasikan mengingat adanya tantangan dan hambatan, baik internal maupun eksternal. Contohnya kinerja alumni, sangat dipengaruhi oleh motivasi individu dan kondisi lembaga. Kondisi leadership pimpinan alumni juga dapat mempengaruhi langsung kinerja alumni. Ketersediaan anggaran juga menjadi kendala yang sering ditemui dalam pencapaian kinerja individu maupun lembaga. Selain kinerja, output lain dalam penyelenggaraan diklat adalah munculnya proyek perubahan yang berbentuk inovasi. Sedangkan pada level outcome, alumni diharapkan mampu mendorong budaya inovatif di lembaga dengan mampu membangun inovasi-inovasi sesuai dengan kebutuhan dan kapasitas lembaga. Selain itu, inovasi tersebut juga diharapkan mampu meningkatkan kualitas pelayanan baik dari kualitas maupun kuantitas pelayanan. Akan tetapi, inovasi yang dibangun sering menghadapi hambatan. Beberapa inovasi tidak mampu mencapai target jangka menengah dan panjang. Bahkan, beberapa inovasi tidak lagi digunakan atau terhenti.

Evaluasi Pasca Diklat Kepemimpinan (Leadership Post Training Evaluation Program) merupakan sarana untuk mengukur dan menilai capaian hasil Diklat kepemimpinan yang telah direncanakan secara obyektif, sehingga dapat ditentukan tingkat keberhasilan suatu diklat. Evaluasi memberikan penilaian dan analisa dalam rangka pengembangan dan perbaikan sistem penyelenggaraan Diklat. Hasil dari evaluasi selanjutnya akan menjadi perbaikan untuk penyelenggaraan Diklat di masa yang akan datang dan dapat memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja alumni peserta Diklat. Tabel 1 menunjukkan laporan pasca Diklat

Kepemimpinan Tingkat IV tahun 2015 s.d 2019 di BPSDM Provinsi DKI Jakarta.

Tabel 1: Jumlah Peserta Diklat Kepemimpinan Tingkat IV tahun 2015 s.d 2019 di BPSDM Provinsi DKI Jakarta.

Tahun	Jumlah peserta yang mengikuti (orang)
2015	120
2016	117
2017	60
2018	300
2019	150
Jumlah	747

Dari hasil laporan evaluasi pasca diklat, ternyata peserta hanya melaksanakan proyek perubahan hanya sampai jangka pendek, yang melanjutkan sampai jangka menengah dan sampai jangka panjang serta yang terus melakukan pengembangan pada proyek perubahan relatif belum ada laporan dan sampai saat ini monitoring dan evaluasi pasca diklat di BPSDM Provinsi DKI Jakarta belum dilaksanakan secara optimal.

Sehubungan dengan permasalahan sebagaimana dijelaskan diatas, penting untuk dilaksanakan evaluasi efektivitas proyek perubahan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV di Pemerintah Provinsi DKI Jakarta Tahun 2018. Tujuan dari program ini adalah efektifitas proyek perubahan jangka menengah dan jangka panjang pasca pelatihan kepemimpinan tingkat IV di Pemerintah Provinsi DKI Jakarta. Penulisan studi kasus ini akan memiliki implikasi meliputi peningkatan kapasitas kompetensi studi kasus berbasis implikasi masalah, meningkatkan kreatifitas peserta pelatihan dalam melaksanakan pekerjaan, dan menghasilkan inovasi terbaru dalam proses proyek perubahan, peningkatan kinerja secara komprehensif dan

meningkatkan layanan prima bagi instansi / unit kerjanya. Ruang lingkup penulisan studi kasus ini hanya dibatasi pada evaluasi efektivitas proyek perubahan pasca diklat kepemimpinan tingkat IV di lingkungan OPD Pemerintah Provinsi DKI Jakarta tahun 2018.

METODE

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif, Program pelatihan yang dilakukan dengan membekali konsepsi Teori Proyek Perubahan, penentuan area, ruang lingkup, dan muatan proyek perubahan, menyusun dan menyajikan rancangan proyek perubahan, mengimplementasikan dan menyajikan hasil implementasi proyek perubahan serta berbagi pengalaman memimpin perubahan. Proses pembelajaran mata Diklat ini diberikan oleh tim pengajar.

Adapun indikator proses pembelajaran mata Diklat meliputi kemampuan peserta dalam menjelaskan konsepsi teori Proyek Perubahan, kemampuan peserta dalam menentukan area, ruang lingkup dan muatan Proyek Perubahan, kemampuan peserta dalam menyusun rancangan Proyek Perubahan, kemampuan peserta dalam menyajikan rancangan Proyek Perubahan, kemampuan peserta dalam mengimplementasikan rancangan Proyek Perubahan (memimpin perubahan di instansi), kemampuan peserta dalam menyajikan hasil implementasi Proyek perubahan dan kemampuan peserta dalam memimpin perubahan di instansi.

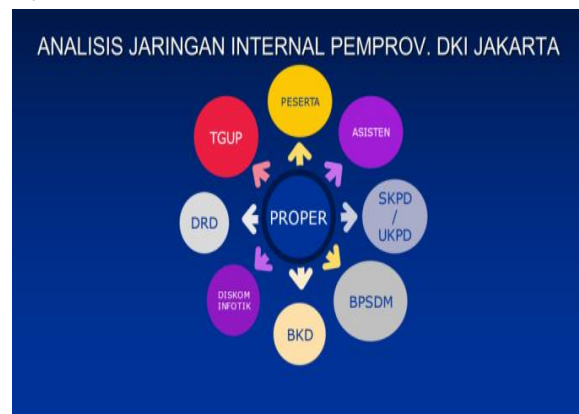
Penelitian ini dijalankan dengan alokasi waktu 47 jam pelajaran (selama 2 bulan), dengan mata Diklat Perencanaan Inovasi dan Manajemen Perubahan. Keberlanjutan dan pengembangan proyek perubahan ini adalah 6 bulan setelah seminar Proyek Perubahan (Jangka Menengah), dan 1 tahun setelah seminar Proyek Perubahan (Jangka Panjang). Bobot penilaian mata diklat Proyek Perubahan adalah 50 persen dari total penilaian Diklatpim Tingkat IV, yang terdiri dari 20% seminar Rancangan Proyek Perubahan, dan 30% seminar Proyek Perubahan.

Adapun partisipasi masyarakat (Stakeholder) dalam Proyek perubahan ini seperti yang tercantum dalam tabel 2.

Tabel 2. Partisipasi Stakeholder

Stakeholder Internal	Organisasi (Kelembagaan)	Kegiatan
Peserta Diklat	PNS DKI Jakarta	Inisiator, pemilik, pengguna & pengembang Proyek Perubahan
Pemprov DKI Jakarta	Asisten, SKPD/UKPD, BPSDM, BKD, Diskominfo, TGUP, Dewan Riset Daerah	• Memonitor, menggunakan, & mengembangkan proyek perubahan • Memberikan reward terhadap inisiator Proyek Perubahan (Peserta Diklat)
Akademis	Peneliti, Universitas, Lembaga Penelitian	Membantu desain & pengembangan Proyek Perubahan
Swasta (Private)	Individu, Perusahaan, BUMD/BUMN	Menggunakan, mengembangkan Proyek Perubahan agar dapat dimanfaatkan secara masal bagi masyarakat (komersial)
Masyarakat	Kelompok Masyarakat	Menggunakan, memelihara, dan mengembangkan pemanfaatan Proyek Perubahan

Stakeholder yang berkepentingan dalam proyek perubahan dapat dikelompokkan ke dalam dua bagian, yaitu Internal Pemprov DKI Jakarta dan Eksternal Pemprov DKI Jakarta. Analisis jaringan internal di Pemerintah Provinsi DKI Jakarta yang berkepentingan dengan Proyek Perubahan tercantum dalam Gambar 1.



Gambar 1. Analisis Jaringan Internal Pemprov DKI Jakarta (Sumber : Pemprov DKI Jakarta)

Peran masing-masing stakeholder tersebut dapat dilihat pada tabel 3. Adapun analisis jaringan eksternal yang berkepentingan dengan proyek perubahan dapat dilihat pada gambar 2.



Gambar 2. Analisis Eksternal Pemprov DKI Jakarta (Sumber : Pemprov DKI Jakarta)

Tabel 3. Peran Stakeholder

	Stakeholder	Peran
Internal		
1	Peserta Diklat	Inisiator, pemilik, pengguna & pengembang Proyek Perubahan
2	Asisten Sekda	Memonitor dan mengkoordinasikan penggunaan dan pengembangan proyek perubahan
3	TGUP	Memonitor, menginformasikan, menggunakan, & mengembangkan proyek perubahan di Pemprov. DKI Jakarta
4	SKPD/UKPD	<ul style="list-style-type: none"> Memonitor, menggunakan, & mengembangkan proyek perubahan Memberikan reward terhadap inisiator Proyek Perubahan (Peserta Diklat)
5	BPSDM	Menyediakan program pelatihan dan pendidikan yang dibutuhkan oleh semua unit kerja / SKPD dengan bertujuan untuk pengembangan sumber daya manusia.
6	Badan Kepegawaian Daerah (BKD)	Mengukur efektivitas pasca pelaksanaan program diklat dengan mengukur perubahan kinerja dan perilaku disesuaikan dengan indikator yang berlaku atau sesuai regulasi ASN
7	DISKOMINFOTIK	Menginformasikan dan menyebarluaskan hasil proyek perubahan yang bermanfaat bagi masyarakat & Pemprov. DKI Jakarta
8	Dewan Riset Daerah (DRD)	Sebagai informasi, koordinasi, membantu desain & pengembangan Proyek Perubahan
Eksternal		
1	Lembaga Penelitian, Universitas, Peneliti	Membantu desain & pengembangan Proyek Perubahan
2	BUMD / BUMN	Menggunakan, mengembangkan Proyek Perubahan agar dapat dimanfaatkan secara masal bagi masyarakat
3	Masyarakat	Menggunakan, memelihara, dan mengembangkan pemanfaatan Proyek Perubahan
4	Swasta	Menggunakan, mengembangkan Proyek Perubahan agar dapat dimanfaatkan secara masal bagi masyarakat (komersial)
5	LAN / MENPAN	Membuat kebijakan proyek perubahan yang lebih efektif pasca diklat

HASIL

Kondisi, Hambatan, dan Analisis Masalah

Kondisi dan tantangan tugas di BPSDM Provinsi DKI Jakarta antara lain sebagai berikut :

- 1) Belum optimalnya pemanfaatan tempat dan ruang dalam proses pembelajaran sehingga mengganggu efektivitas dan efisiensi pembelajaran.
- 2) Belum optimalnya kemampuan widyaiswara dalam aspek keahlian,

pengetahuan dan kemampuan terutama dalam penerapan model-model pembelajaran sehingga hasilnya relatif belum optimal

- 3) Belum tersedianya evaluasi pasca diklat secara komprehensif terutama pada implementasi kegiatan pasca diklat kepemimpinan tingkat IV pada jangka menengah dan panjang berbasis teknologi sehingga masukan untuk perbaikan relatif belum optimal
- 4) Belum optimalnya widyaiswara dalam penguasaan secara detil tentang teknologi informasi, internet of things, artificial intelligence, dan big data sehingga pelaksanaan tugas dan fungsi relatif belum ter update dengan pengetahuan yang baru
- 5) Belum tersedianya regulasi tentang widyaiswara dalam dikjartih yang mengalami perubahan sejalan dengan perubahan lingkungan strategis sehingga masih perlu pendalaman dan akibatnya proses belajar mengajar relatif belum sesuai dengan regulasi tersebut.
- 6) Belum terlaksananya pelaksanaan system merit dalam proses pembelajaran relatif belum sepenuhnya memenuhi prinsip governance. Salah satu contoh adalah bahwa peserta yang menjadi ranking pertama kadang tidak menggambarkan yang sebenarnya.
- 7) Belum optimalnya koordinasi, kolaborasi, dan sinergi dalam pembelajaran mata diklat antar penyelenggara dengan widyaiswara. Contohnya berkaitan dengan penjadwalan sehingga sering terjadi jadwal tumpang tindih.
- 8) Belum adanya pengakuan dari klien bahwa widyaiswara sebagai konsultan pelatihan dan ini merupakan hambatan psikologis tersendiri sehingga relatif menyulitkan dalam komunikasi dengan klien

Berdasarkan uraian di atas, penulis dapat mengidentifikasi beberapa permasalahan yang dihadapi dan menjadi tantangan bagi BPSDM Provinsi DKI Jakarta. Hasil identifikasi masalah yang dihadapi BPSDM Pemerintah Provinsi DKI Jakarta ditemukan beberapa masalah antara lain sebagai berikut:

1. Belum optimalnya pemanfaatan tempat dan ruang dalam proses pembelajaran sehingga mengganggu efektivitas dan efisiensi pembelajaran. Hal ini disebabkan Gedung BPSDM dalam proses pembangunan
2. Belum optimalnya kemampuan widyaiswara dalam aspek keahlian, pengetahuan dan kemampuan terutama dalam penerapan model-model pembelajaran sehingga hasilnya relatif belum optimal
3. Belum dilaksanakan evaluasi pasca pelatihan jangka menengah dan jangka panjang pada alumni PIM 4 sehingga masukan untuk perbaikan relatif belum optimal
4. Belum optimalnya widyaiswara dalam penguasaan secara detil tentang teknologi informasi, internet of things, artificial intelligence, dan big data sehingga pelaksanaan tugas dan fungsi relatif belum ter update dengan pengetahuan yang baru
5. Belum tersedianya regulasi tentang widyaiswara dalam dikjartih yang mengalami perubahan sejalan dengan perubahan lingkungan strategis sehingga masih perlu pendalaman dan akibatnya proses belajar mengajar relatif belum sesuai dengan regulasi tersebut.
6. Belum terlaksananya pelaksanaan system merit dalam proses pembelajaran relatif belum sepenuhnya memenuhi prinsip governance. Salah satu contoh adalah bahwa peserta yang menjadi ranking pertama kadang tidak menggambarkan yang sebenarnya.
7. Belum optimalnya koordinasi, kolaborasi, dan sinergi dalam

pembelajaran mata diklat antar penyelenggara dengan widyaiswara. Contohnya berkaitan dengan penjadwalan sehingga sering terjadi jadwal tumpang tindih.

8. Belum adanya pengakuan dari klien bahwa widyaiswara sebagai konsultan pelatihan dan ini merupakan hambatan psikologis tersendiri sehingga relatif menyulitkan dalam komunikasi dengan klien.

Tabel 4. Analisa Masalah Prioritas

No	MASALAH	KRITERIA			TOTAL	RANK
		U	S	G		
1.	Belum optimalnya pemanfaatan tempat dan ruang dalam melakukan proses pembelajaran yang mengganggu efektivitas dan efisiensi pembelajaran.	4	4	4	12	2
2.	Belum optimalnya kemampuan widyaiswara dalam aspek keahlian, pengetahuan dan kemampuan terutama dalam model-model pembelajaran	3	3	3	9	5
3.	Belum dilaksanakan evaluasi pasca pelatihan jangka menengah dan jangka panjang pada alumni PIM 4	5	5	5	15	1
4.	Belum optimalnya widyaiswara dalam penguasaan secara detil tentang teknologi informasi, internet of things, artificial intelligence, dan big data	4	3	3	10	4
5.	Belum tersedianya regulasi tentang widyaiswara dalam dikjartih yang mengalami perubahan sejalan dengan perubahan lingkungan strategis	3	3	3	9	5
6.	Belum terlaksananya pelaksanaan system merit dalam proses pembelajaran belum sepenuhnya memenuhi prinsip governance	3	3	3	9	5
7.	Belum optimalnya koordinasi, kolaborasi, dan sinergi dalam pembelajaran mata diklat antar penyelenggara dengan widyaiswara	4	4	3	11	3
8.	Belum adanya pengakuan dari klien bahwa widyaiswara sebagai konsultan pelatihan dan ini merupakan hambatan psikologis sehingga menyulitkan komunikasi dengan klien	4	4	3	11	3

Penetapan prioritas masalah berdasarkan hasil identifikasi permasalahan di atas menggunakan metode USG (urgency, seriousness, growth) dengan matriks USG. Kepner dan Tragoe (1981) dalam Asmoko (2016) menyatakan pentingnya suatu masalah dibandingkan dengan masalah lainnya dapat dilihat dari ketiga aspek tersebut. Semakin tinggi tingkat urgency, seriousness, dan growth, semakin tinggi skor untuk masing-masing unsur tersebut. Untuk mengurangi tingkat subjektivitas

dalam menentukan masalah prioritas, maka perlu ditetapkan kriteria untuk masing-masing unsur USG tersebut. Umumnya digunakan skor dengan skala tertentu, misalnya skor 1-5. Tabel 4 merupakan hasil analisis penentuan prioritas masalah dengan menggunakan metode USG.

Hasil Survey Proyek Perubahan Diklatpim Tingkat IV

Untuk melihat bagaimana efektivitas proyek perubahan yang dihasilkan oleh peserta Diklatpim Tingkat IV setelah diklat berlangsung, baik jangka pendek selama 2 bulan saat pelaksanaan diklat, jangka menengah (6 bulan setelah diklat) dan jangka panjang (1 tahun setelah diklat), berikut ini disajikan hasil penelitian yang dilakukan oleh Djumadiono mengenai Evaluasi Implementasi Proyek Perubahan Kepemimpinan Tingkat IV Tahun 2018 di BPSDM Provinsi DKI Jakarta. Langkah awal adalah dengan menyebarkan kuesioner sebanyak 300 responden (Tabel 5), dan data pemeringkatan responden tercantum dalam gambar 3.

Tabel 5. Rincian Penyebaran Kuesioner

Ket	Freq	%
Kuesioner yang disebar	300	100 %
Kuesioner yang kembali	237	79 %
Kuesioner yang tidak kembali (gugur)	63	21 %
Kuesioner yang dapat digunakan	237	79 %

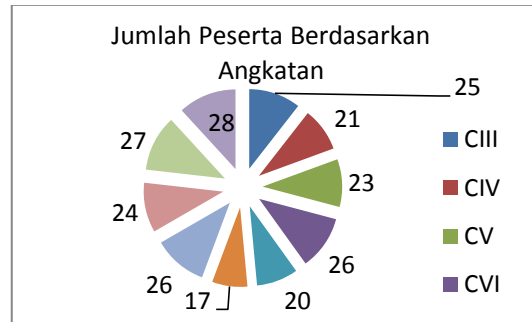
*Ket = Keterangan; Freq = Frekuensi

Berdasarkan tabel diatas, diperoleh informasi bahwa persentase kuesioner yang kembali dan dapat diolah dalam penelitian ini adalah 79 % atau sesuai dengan data yang diterima, jika terdapat hal-hal diluar data yang diperoleh peneliti maka dapat dijadikan bahan penelitian lebih lanjut. Responden yang dijadikan sebagai sampling dalam mengukur efektivitas program pelatihan proyek perubahan (Tabel 6). Pada gambar 3

tercantum jumlah responden berdasarkan angkatan.

Tabel 6. Profil Responden

Karakteristik	Kategori	Jumlah Responden	(%)
Angkatan	2018	237	100 %
Jumlah			

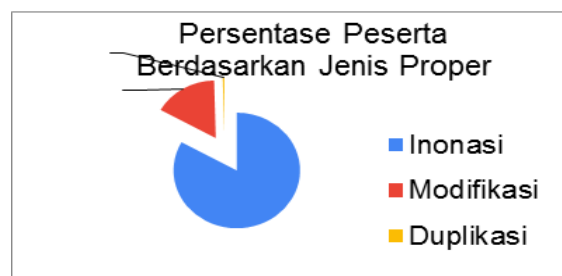


Gambar 3. Jumlah Responden

Berdasarkan jumlah kuesioner, diperoleh responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 156 orang dan responden berjenis kelamin Perempuan sebanyak 81 orang. Data responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 7.

Tabel 7. Jenis Kelamin Responden

Kategori	Jumlah Responden	(%)
Laki-laki	156	66 %
Perempuan	81	34 %
	175	100 %



Beberapa hal yang harus dilihat dari efektivitas program diklat proyek perubahan dilihat dari jenis inovasi dan pemanfaatannya. Dibawah ini tabel statistic data yang dihimpun untuk melihat bagaimana efektivitas program diklat proyek perubahan (Tabel 8).

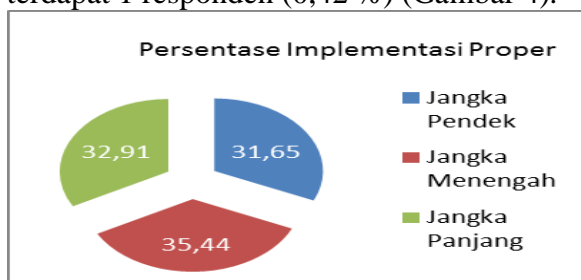
Tabel 8. Dimensi Efektivitas Evaluasi Program Diklat Proyek Perubahan

Variabel	Jumlah Responden	Persentase
Inovasi Terbaru	197	83,12 %
Inovasi Modifikasi	39	16,46 %
Inovasi Duplikasi	1	0,42 %
Pemanfaatan Jangka Pendek	75	31,65 %
Pemanfaatan Jangka Menengah	84	35,44 %
Pemanfaatan Jangka Panjang	78	32,91 %
Bermanfaat Untuk Masyarakat	94	39,66 %
Bermanfaat Untuk Seluruh OPD	30	12,66 %
Bermanfaat Untuk OPD Tempat Proyek Perubahan	84	35,44 %
Bermanfaat Hanya untuk Bidang Sub Bidang	29	12,24 %
Penghargaan Dari Pem Kotamadya	1	0,42 %
Penghargaan Dari Pemerintah Daerah	5	2,11 %
Penghargaan Dari Pemerintah Pusat	2	0,84 %
Penghargaan Dari Internasional	0	0,00 %
Tidak ada Penghargaan	229	96,62 %
Kurangnya Dukungan Stakeholder	49	20,68 %
Kurangnya Pendanaan	78	32,91 %
Kurangnya Dukungan Pemimpin	14	5,91 %
Perubahan Nomenkatur	7	2,95 %
Mutasi	89	37,55 %

Beberapa penjabaran hasil evaluasi yang sudah dilakukan melalui metode kuesioner sebagai berikut :

1. Jenis Inovasi

Hasil evaluasi menunjukkan yang dilakukan terhadap 237 responden menunjukkan 197 responden (83,12 %) menyatakan bahwa proyek perubahan yang dibuat merupakan jenis inovasi terbaru, 39 responden (16,46 %) menyatakan merupakan jenis inovasi modifikasi, dan jenis duplikasi terdapat 1 responden (0,42 %) (Gambar 4).

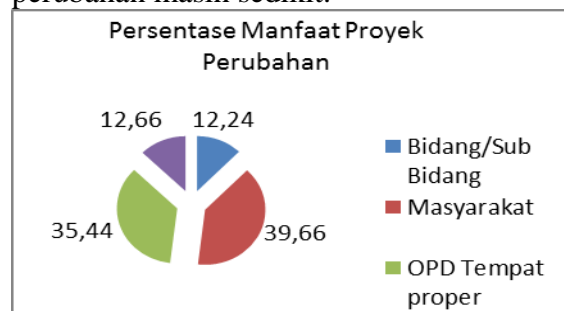


Gambar 4. Peserta Berdasarkan Jenis Proper

2. Pemanfaatan

Pemanfaatan proyek perubahan dalam jangka pendek 2 bulan hanya sebanyak 75 orang (31,65 %), jangka menengah selama 6 bulan sebanyak 84 orang (35,44 %), dan jangka panjang selama 1 tahun sebanyak 78 orang (32,91 %) (Gambar 5), Hal ini menunjukkan bahwa pemanfaatan proyek

perubahan masih sedikit.



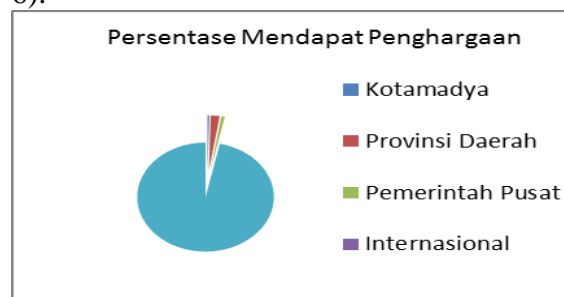
Gambar 5. Persentase Implementasi Proper

3. Pihak Yang Memanfaatkan Hasil Proyek Perubahan

Hasil penelitian menunjukkan yang memanfaatkan hasil proyek perubahan masih sedikit, yaitu dimanfaatkan oleh masyarakat sebanyak 94 orang (39,66 %), seluruh Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang terkait dengan proyek perubahan tersebut sebanyak 30 orang (12,66 %), OPD tempat proyek perubahan sebanyak 84 orang (35,44 %), bagian bidang/sub bidang sebanyak 29 orang (12,24 %)

4. Penghargaan

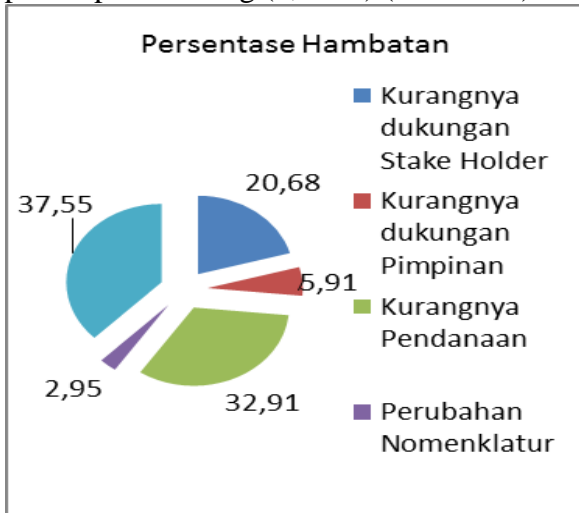
Penghargaan yang diperoleh peserta diklat terhadap hasil proyek perubahannya pasca diklat masih sedikit. Hal ini terlihat dari 1 orang (0,42 %) mendapat penghargaan dari pemerintah kota, sebanyak 5 orang (2,11 %) mendapat penghargaan dari Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, sebanyak 2 orang (0,84%) mendapat penghargaan dari Pemerintah Pusat, dan dari Internasional tidak ada (0 %), sedangkan yang tidak mendapat penghargaan 229 orang (96,62 %) (Gambar 6).



Gambar 6. Persentase Mendapat Penghargaan

5. Hambatan

Hambatan yang dialami peserta dalam melakukan upaya proyek perubahan pasca diklat ini adalah kurangnya dukungan stakeholder sebanyak 49 orang (20.68 %), adanya perubahan nomenklatur sebanyak 7 orang (2,95 %), karena mutasi sebanyak 89 orang (37,55 %), kurangnya pendanaan 78 orang (32,91%), dan kurangnya dukungan pemimpin 14 orang (5,91 %) (Gambar 7).



Gambar 7.

Persentase Hambatan

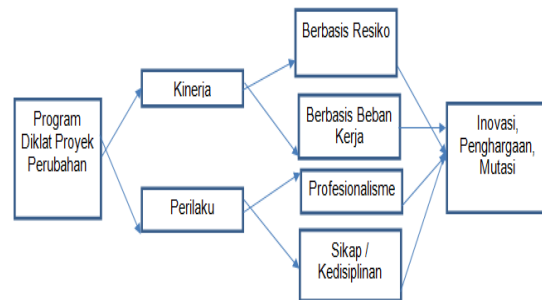
Berdasarkan hasil survey tersebut, pada jangka menengah dan jangka panjang sebagian proyek perubahan belum bisa terintegrasi dengan intensif, beberapa mengalami mutasi jabatan walaupun seyogyanya proyek perubahan tetap harus berjalan walaupun penggagas sudah tidak berada disana. Pada tahap ini diperoleh informasi bahwa masih sedikitnya program proyek perubahan yang berhasil dilaksanakan peserta hanya 2,53 %, dan yang mendapat apresiasi berupa penghargaan dari pemerintah Kotamadya dan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta sebanyak 0,84 %.

PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil dari survey dalam rangka evaluasi program diklat proyek perubahan, maka dibawah ini terdapat diagram atau model program efektivitas manajemen perubahan (Gambar 8).

Model diatas menjelaskan bahwa program diklat diarahkan untuk mengubah dua aspek yaitu kinerja dan perilaku. Aspek

pertama adalah kinerja yang dibagi kedalam 2 (dua) bagian yaitu kinerja berbasis resiko dan kinerja berbasis beban kerja. Kinerja berbasis resiko adalah suatu aspek perubahan yang diharapkan semua peserta program diklat mampu melaksanakan perubahan dengan berbagai macam resiko sesuai dengan SKPD atau unit kerja. Peserta diklat yang sudah diberikan materi konsep perubahan mampu mengukur dan mengestimasi resiko yang akan dihadapi baik finansial maupun non-finansial. Resiko akan selalu terjadi dimanapun dan kapanpun sehingga aspek ini harus menjadi perhatian bagi pemerintah daerah khususnya DKI Jakarta agar mampu mengantisipasi resiko yang akan dihadapi oleh peserta diklat dalam melakukan upaya perubahan di unit kerja atau SKPD.



Gambar 8.

Model Rekomendasi Evaluasi Program Pelatihan Proyek Perubahan

Aspek kedua adalah kinerja berbasis beban kerja. Aspek ini menekankan kepada peserta diklat yang memiliki posisi strategis baik eselon I sampai dengan IV mampu memberikan kinerja terbaik sesuai beban kerjanya. Perubahan kinerja para peserta diklat akan memainkan peran penting dalam perubahan yang diharapkan oleh pemerintah daerah. Perubahan harus dilakukan sesuai dengan kesadaran dan kemampuan responsivitas yang cepat sesuai dengan kondisi atau masalah masing-masing unit / SKPD.

Komponen kedua adalah perubahan perilaku. Aspek pertama adalah perilaku profesionalisme. Perubahan ini diharapkan semua peserta diklat mampu menyadari

bagaimana perubahan akan mampu meningkatkan produktivitas dan loyalitas bawahan terhadap pekerjaannya. Peserta diklat akan meningkatkan profesionalisme pekerjaannya dan diharapkan mampu meningkatkan kontribusi yang signifikan terhadap perubahan organisasi. Aspek kedua adalah sikap / kedisiplinan. Proyek perubahan tidak hanya diarahkan pada organisasi, tetapi membangun kesadaran sikap atau kedisiplinan tinggi. Para peserta diklat harus menyadari bahwa perubahan sikap atau kedisiplinan yang berpengaruh langsung terhadap pekerjaan. Ini akan mampu meningkatkan kepuasan kerja baik secara finansial maupun non-finansial. Kepuasan kerja dari sisi finansial bahwa semua hasil pekerjaan akan dihargai dalam bentuk bonus, kenaikan pangkat, ataupun promosi jabatan. Kepuasan kerja dari sisi non-finansial akan membentuk karakter pegawai sesuai nilai-nilai organisasi yang dianut oleh BPSDM Provinsi DKI Jakarta yaitu visioner, integritas, sinergi, inovatif, dan profesional.

Model diatas juga menjelaskan bahwa hasil dari program diklat ini diharapkan mampu meningkatkan inovasi, system penghargaan berbasis kerja, dan mutasi tahapan. Pihak organisasi harus memberikan kewajiban bagi peserta diklat untuk membuat rancangan kerja baru dan inovasi apa yang bisa diberikan untuk meningkatkan efektivitas pekerjaan. Hal ini akan mampu memberikan pengukuran yang efektif dalam evaluasi program pelatihan proyek perubahan. Organisasi harus membuat system penghargaan berbasis hasil kerja yang berkeadilan dan mampu meningkatkan motivasi peserta diklat. System ini harus dibuat agar peserta diklat mampu memberikan kontribusi terbaik atas harapan atau ekspektasi pemerintah daerah atas program diklat ini. Hal terakhir adalah system mutasi tahapan. Hasil evaluasi ini menyarankan bahwa peserta diklat yang diberikan program proyek perubahan diberikan waktu minimal 1-2 tahun untuk mengimplementasikan semua konsep dan praktik proyek perubahan. Pemerintah daerah

harus menyadari bahwa perubahan membutuhkan waktu yang cukup agar berdampak positif terhadap kinerja organisasi secara komprehensif.

Perlu adanya pendalaman serta pembahasan lebih lanjut terkait survey data masuk, juga sebagai pemicu untuk pengambilan kebijakan yang terpadu ke depan. Di samping perlu adanya dukungan dan komitmen dari seluruh stakeholder serta pimpinan unit harus lebih aware/peduli akan proyek perubahan yang akan dilaksanakan peserta diklat untuk sustainability/keberlangsungan dalam jangka menengah dan jangka panjang bukan hanya menggugurkan kewajiban dalam diklat.

Rekomendasi khususnya dari variabel inovasi, Kemanfaatan, pihak yg memanfaatkan, Penghargaan dan mencari solusi atas hambatan dilapangan

Variabel Inovasi :

Peran Mentor dan Coach dalam mengawal inovasi perlu dirumuskan kembali, sehingga proyek perubahan yang di hasilkan benar-benar bermuatan inovasi dalam memecahkan persoalan di lingkup unit kerjanya masing-masing.

Variabel Pemanfaatan Proyek Perubahan

Perlu didorong secara maksimal terkait pemanfaatan proyek perubahan sampai jangka menengah dan panjang.

Variabel Kebermanfaatan

Perlu didorong lebih luas terkait kebermanfaatan proyek perubahan sehingga bermanfaat bagi stakeholder.

Variabel Penghargaan

Perlu adanya penghargaan yang diperoleh peserta diklat terhadap hasil proyek perubahan, hal ini dapat menimbulkan perilaku dan kinerja pegawai untuk terus berinovasi dan berprestasi. Penghargaan pasca diklat masih sedikit hanya 1 orang (0,42 %) mendapat penghargaan dari pemerintah kota, sebanyak 5 orang (2,11 %) mendapat penghargaan dari Pemerintah

Provinsi DKI Jakarta, sebanyak 2 orang (0,84%) mendapat penghargaan dari Pemerintah Pusat, dan dari Internasional tidak ada (0 %), sedangkan yang tidak mendapat penghargaan 229 orang (96,62 %).

Pemangku kepentingan BPSDM, Biro ORB, BKD, DRD dan pihak terkait lainnya, agar dapat merumuskan bersama kebijakan bukan hanya sebatas untuk kegiatan penyelenggaraan kediklatan namun output proper yang memiliki kualitas baik dan bermanfaat bagi Pemprov DKI agar dapat di promosikan dan di lombakan dalam event-event kompetisi nasional yang di selenggarakan oleh LAN RI maupun Kemendagri serta lembaga lainnya. Bisa juga dilakukan kegiatan eksebis baik tingkat wilayah maupun provinsi untuk menumbuhkan iklim inovasi di lingkungan Pemprov DKI Jakarta. Hal ini terkait masih sedikitnya proyek perubahan yang berhasil dilaksanakan peserta hanya 2,53 % yang mendapat apresiasi berupa penghargaan dari pemerintah Kotamadya dan dari Pemerintah Provinsi DKI Jakarta sebanyak 0,84 %. Semua akan berujung pada kinerja dan perilaku pegawai yang bersangkutan.

Jenis Hambatan dan Solusi

Hambatan yang dialami peserta dalam melakukan upaya proyek perubahan pasca diklat ini adalah kurangnya dukungan stakeholder sebanyak 49 orang (20.68 %), adanya perubahan nomenklatur sebanyak 7 orang (2,95 %), karena mutasi sebanyak 89 orang (37,55 %), kurangnya pendanaan 78 orang (32,91%), dan kurangnya dukungan pemimpin 14 orang (5,91 %).

Berdasarkan hasil survey tersebut, pada jangka menengah dan jangka panjang sebagian proyek perubahan belum bisa terintegrasi dengan intensif, beberapa mengalami mutasi jabatan walaupun seyogyanya proyek perubahan tetap harus berjalan walaupun penggagas sudah tidak berada disana. Pada tahap ini diperoleh asumsi adanya inefisiensi terkait anggaran/cost peserta diklat di satu sisi dengan kebijakan mutasi pegawai di sisi lain. Sebaiknya ada aturan terkait mutasi pegawai

dengan keberlangsungan proyek perubahan.

SIMPULAN

Pemaparan studi kasus yang sudah dijelaskan baik dari aspek konseptual dan aplikasi bahwa program pendidikan dan pelatihan diarahkan untuk menyiapkan pemimpin perubahan. Proyek perubahan harus membawa implikasi yang positif terhadap unit kerja atau SKPD di lingkungan Pemerintah Daerah DKI Jakarta. Manajemen perubahan dijadikan sebagai sebuah dasar untuk melakukan transformasi nilai yang inovatif sehingga mampu menghadirkan pelayanan prima. Orientasi pelayanan dan justifikasi nilai-nilai keterbukaan akan menjadikan proyek perubahan lebih fleksibel dalam menghadirkan nilai baru internal organisasi. Beberapa kesimpulan yang bisa diambil adalah sebagai berikut:

1. Program pendidikan dan pelatihan harus senantiasa mampu menjawab tantangan organisasi baik internal maupun eksternal
2. Inovasi, penghargaan, dan mutasi harus menjadi perhatian bersama baik BPSDM dan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta agar mampu menjaga stabilitas kinerja dan produktivitas pegawai.
3. Peningkatan hasil proyek perubahan akan berpengaruh terhadap hasil pelayanan prima kepada masyarakat. Pelayanan prima dengan tantangan teknologi akan mampu dijawab dengan kesiapan infrastruktur dan sumber daya manusia melalui program diklat kepemimpinan.
4. Laporan hasil studi kasus dapat dijadikan masukan kepada BPSDM Provinsi DKI Jakarta serta SKPD/OPD untuk melakukan evaluasi pasca pelatihan implementasi proper jangka menengah dan jangka panjang.
5. Perlu adanya dukungan dan komitmen dari seluruh stakeholder, Pimpinan unit harus lebih aware/peduli akan proyek perubahan yang akan dilaksanakan peserta diklat untuk sustainability/keberlangsungan bukan

hanya menggugurkan kewajiban dalam diklat.

6. Mutasi dan kurangnya pendanaan serta dukungan stake holder menjadi hambatan yang paling besar yang dirasakan peserta untuk merealisasikan program proyek perubahan sebagaimana mestinya.

DAFTAR RUJUKAN

Achmad, S. Ruky. (2013). *Sistem Manajemen Kinerja*, Cetakan Ketiga. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

Armstrong, M. B., & Landers, R. N. (2018). Gamification of employee training and development. *International Journal of Training and Development*.
<https://doi.org/10.1111/ijtd.12124>

Cohen, E. (2014). Employee training and development. In *CSR for HR: A Necessary Partnership for Advancing Responsible Business Practice*.
https://doi.org/10.9774/gleaf.978-1-907643-30-9_10

Grohmann, A., & Kauffeld, S. (2013). Evaluating training programs: Development and correlates of the Questionnaire for Professional Training Evaluation. *International Journal of Training and Development*.
<https://doi.org/10.1111/ijtd.12005>

Kim, H., & Yukl, G. (1995). Relationships of self-reported and subordinate-reported leadership behaviors to managerial effectiveness and advancement. *Leadership Quarterly*, 6, 361-377.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No. 22 tahun 2014 tentang *Jabatan Fungsional Widyaiswara dan Angka Kreditnya*

Sugiyanto, Effendy. *Metode Penelitian Kualitatif*. Modul Diklat Kewidyaiswaraan Berjenjang Tingkat Utama, Jakarta, LAN RI. 2006

Suryanto, A. (2018). Strategi Peningkatan Efektifitas Pelatihan Kepemimpinan: Telaah Teoretis dan Empiris. *Jurnal Borneo Administrator*.
<https://doi.org/10.24258/jba.v14i1.337>