

LAPORAN EVALUASI PASCA DIKLAT



Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I
Lembaga Administrasi Negara
2017

LAPORAN EVALUASI PASCA DIKLAT



Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I
Lembaga Administrasi Negara
2017

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT atas limpahan rahmat, hidayah dan inayahnya sehingga kegiatan Evaluasi Pasca Diklat dapat terlaksana dengan baik. Evaluasi Pascadiklat merupakan program untuk mengevaluasi sejauhmana alumni Diklat Kepemimpinan mampu menerapkan hasil pembelajaran Diklat Kepemimpinan dan mampu membangun keberlanjutan inovasi ataupun proyek perubahan di tempat kerjanya masing-masing.

Hasil dari pelaksanaan kegiatan evaluasi pasca diklat ini adalah menyajikan data tentang sejauhmana kinerja para alumni Diklat Kepemimpinan sebagai dampak dari pembelajaran Diklat Kepemimpinan.

Kami menyadari bahwa hasil kegiatan evaluasi pasca diklat yang terakomodasi dalam laporan ini masih terdapat banyak kekurangan. Untuk itu kami mengharapkan masukan sehingga laporan ini dapat lebih bermanfaat untuk yang berkepentingan. Kami juga mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu penyelesaian kegiatan ini.

Sumedang, November 2016

Tim Evaluasi Pasca Diklat

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	i
Daftar Isi	iii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Maksud dan Tujuan	3
1.3. Metode Kajian	3
1.4. Keluaran (output) Kegiatan	4
1.5. Sistematika Laporan	5
BAB II KEBIJAKAN DAN EVALUASI PASCA DIKLATPIM	
2.1. Kebijakan Diklatpim TK. II	7
2.2. Kebijakan Diklatpim TK. III	13
2.3. Kebijakan Diklatpim TK. IV	17
2.4. Evaluasi Pasca Diklatpim	23
BAB III METODOLOGI	
3.1. Pendekatan Penelitian	27
3.2. Metode Pengumpulan Data dan Penentuan Lokus	27
3.3. Teknik Analisa	28
BAB IV PEMBAHASAN	
4.1. Pengembangan Proyek Perubahan Diklatpim	29
4.2. Dampak Diklatpim Terhadap Peningkatan Kinerja	35

4.3. <i>Feedback</i> Kegiatan Dikaltpim dan Evaluasi Diklat	40
-------------------------------------------------------------------	----

BAB V PENUTUP

5.1. Kesimpulan	43
5.3. Saran	44

LAMPIRAN-LAMPIRAN

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pendidikan dan Pelatihan merupakan salah satu sarana dalam mengisi kekosongan atau gap antara kompetensi yang dimiliki dengan kompetensi yang dibutuhkan seorang pegawai pada jabatannya. Pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan kompetensi aparatur baik secara langsung (jangka pendek maupun jangka panjang. Dalam konteks manajemen sumberdaya manusia pendidikan dan pelatihan merupakan investasi organisasi untuk mendapatkan kinerja organisasi yang optimal.

Pendidikan dan pelatihan atau Diklat merupakan bagian integral dari pengembangan sumber daya manusia aparatur pemerintah. Lembaga Administrasi Negara (2005) menetapkan Diklat sebagai suatu proses "*transformasi kualitas sumber daya manusia aparatur Negara*" yang menyentuh empat dimensi utama, yaitu ; *dimensi spiritual, intelektual, mental dan phisikal* yang terarah pada perubahan-perubahan mutu dari keempat dimensi sumber daya manusia aparatur pemerintah. Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2000 disusun sebagai landasan kebijakan untuk melaksanakan program pendidikan dan pelatihan yang akan meningkatkan kompetensi aparatur pemerintah. Dalam Peraturan

Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil, khususnya pada Pasal 9 berbunyi "Diklat Kepemimpinan yang selanjutnya disebut Diklatpim dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural".

Namun demikian ternyata program-program diklat tersebut belum tentu mampu mewujudkan tujuan yang diharapkan yaitu peningkatan kinerja SDM aparatur. Sebagaimana dinyatakan Newby (2002), bahwa perhatian terhadap diklat itu berkisar pada dua hal pokok yaitu efektifitas dan nilainya. Efektifitas merujuk pada apakah diklat itu betul-betul mencapai apa yang ingin dicapainya, dan nilai diklat terkait dengan analisis apakah usaha, tenaga, dan biaya yang dikeluarkan untuk diklat itu benar-benar berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Program pelatihan yang setiap tahunnya memperoleh alokasi anggaran yang besar seharusnya memberikan dampak signifikan pada kinerja organisasi, yang terlihat dari tercapainya indikator kinerja pelayanan atau peningkatan pendapatan finansial.

Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, PNS yang akan diangkat atau telah diangkat sebagai pejabat struktural harus mengikuti Diklat Kepemimpinan dari Tingkat IV, III, II dan I sesuai dengan jenjang jabatan yang diduduki atau akan diduduki. Secara umum, Diklat Kepemimpinan ini bertujuan untuk meningkatkan mutu profesionalisme, sikap pengabdian dan

kesetiaan pada bangsa dan negara, menjaga semangat kesatuan dan persatuan sesuai dengan persyaratan kompetensi jabatanya. Untuk melihat dampak dari penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan ini, maka penyelenggara diklat sebaiknya melakukan kegiatan evaluasi untuk mengetahui dampak dari pembelajaran Diklat Kepemimpinan tersebut terhadap kinerja para pejabat struktural atau alumni diklat di instansinya.

1.2 Maksud dan Tujuan

Tujuan kegiatan kajian evaluasi pasca Diklat Kepemimpinan adalah untuk mengevaluasi sejauhmana alumni Diklat Kepemimpinan mampu menerapkan hasil pembelajaran Diklat Kepemimpinan dan mampu membangun keberlanjutan inovasi ataupun proyek perubahan di tempat kerjanya masing-masing.

Secara khusus, sasaran yang ingin dicapai dari kegiatan evaluasi pasca diklat ini adalah:

1. Mengetahui sejauhmana peningkatan kompetensi kepemimpinan dan inovasi para alumni Diklat Kepemimpinan dalam pelaksanaan tugas-tugas pekerjaan dalam jabatan yang dipangkunya.
2. Mengetahui sejauhmana keberlanjutan proyek perubahan dan inovasi yang dilakukan oleh alumni.
3. Menganalisis sejauhmana alumni Diklat Kepemimpinan menerapkan hasil pembelajaran di tempat kerjanya.
4. Mengidentifikasi berbagai permasalahan dan kendala-kendala dalam penerapan alumni Diklat Kepemimpinan

5. Mengidentifikasi dampak proyek perubahan alumni terhadap kinerja instansi alumni.

1.3 Metode Kajian

Kegiatan kajian evaluasi pasca diklat alumni Diklat Kepemimpinan ini akan menggunakan metode deskriptif kuantitatif yang menggambarkan peningkatan kompetensi kepemimpinan dan manajemen publik para alumni Diklat Kepemimpinan.

a. Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh deskripsi yang komprehensif ini, teknik pengumpulan data yang digunakan meliputi:

- Studi dokumen Studi kepustakaan untuk mendapatkan landasan teoritis tentang evaluasi pasca diklat alumni Diklat Kepemimpinan;
- Identifikasi Proyek perubahan alumni yang akan dijadikan sampel dengan mengkaji tahapan kegiatan, miles stone, tujuan jangka pendek, tujuan jangka menengah, tujuan jangka panjang dan manfaatnya.
- Melakukan wawancara dan FGD untuk menilai peningkatan kompetensi kepemimpinan baik kepada alumni, pejabat atasan, dan staf bawahan.

b. Sampel/ Responden Kajian

Responden dari kajian ini adalah para alumni Diklatpim di PKP2A I LAN pada tahun 2015. Untuk memperkaya data, responden kajian ini juga meliputi pejabat atasan, dan staf

bawahan para alumni Diklat Kepemimpinan. Adapun pemilihan sampel dilakukan dengan teknik purposif sampling.

1.4 Keluaran (*Output*) Kegiatan

Output yang ingin dicapai adalah tersusunnya laporan kajian yang menyajikan data tentang sejauhmana kinerja para alumni Diklat Kepemimpinan sebagai dampak dari pembelajaran Diklat Kepemimpinan.

1.5 Sistematika Laporan

Adapun Laporan Hasil Akhir Evaluasi Pasca Diklat ini akan memiliki sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB 1 : Pendahuluan

Bab ini berisi tentang latar belakang, tujuan dan Sasaran, Metoda yang dilakukan dan sistematika laporan.

BAB 2 : Kebijakan Diklatpim

Bab ini menjelaskan tentang tinjauan Kebijakan diklatpim II, III dan IV, Metoda dan Kurikulum Diklat dan output dari diklatpim.

Bab 3 : Metoda dan Lokus Evaluasi Pasca Diklat

Bab ini akan menjelaskan tentang metodologi yang digunakan dalam Evaluasi Pasca Diklat, yang meliputi beberapa hal yaitu pendekatan penelitian, metode pengumpulan data dan penentuan lokus,

serta proses analisis yang digunakan dalam penelitian.

Bab 4 : Data dan Analisa Data

Bab ini menjelaskan tentang analisis data berdasarkan data yang telah diperoleh dalam kegiatan evaluasi pasca diklat yang telah diperoleh.

Bab 5 : Kesimpulan

Bab ini berisi tentang kesimpulan evaluasi pasca diklat yang telah dilakukan.

BAB II

KEBIJAKAN DAN EVALUASI PASCA DIKLATPIM

2.1 KEBIJAKAN DIKLATPIM TINGKAT II

2.1.1 DASAR HUKUM DIKLAT KEPEMIMPINAN TINGKAT II

Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan dilaksanakan berdasarkan Undang- Undang No 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, Peraturan Pemerintah Nomor : 101 tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil dan Peraturan Pemerintah Nomor : 13 tahun 2002 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural. Adapun teknis penyelenggaranya mengacu pada Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II berdasarkan Peraturan Kepala LAN Nomor 18 Tahun 2015; Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III berdasarkan Peraturan Kepala LAN Nomor 19 Tahun 2015; Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV berdasarkan Peraturan Kepala LAN Nomor 20 Tahun 2015.

2.1.2 TUJUAN DAN SASARAN DIKLAT KEPEMIMPINAN TINGKAT II

Tujuan Penyelenggaraan Diklatpim Tingkat II adalah meningkatkan kompetensi kepemimpinan pejabat struktural eselon II yang akan berperan dalam melaksanakan tugas dan fungsi kepemerintahan di instansinya masing-masing.

Adapun sasaran Diklatpim Tingkat II adalah terwujudnya Pegawai Negeri Sipil yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan persyaratan jabatan eselon II dan memiliki kompetensi sebagai pemimpin perubahan.

2.1.3 KOMPETENSI DIKLAT KEPEMIMPINAN TINGKAT II

Kompetensi yang dibangun pada Diklatpim Tingkat II adalah kompetensi kepemimpinan strategis yaitu kemampuan menetapkan strategi kebijakan instansinya dan memimpin keberhasilan implementasi strategi kebijakan tersebut, yang diindikasikan dengan kemampuan:

1. Mengembangkan karakter dan sikap perilaku integritas, berwawasan kebangsaan, menjunjung tinggi standar etika publik sesuai dengan Peraturan Perundang-Undangan, kemampuan untuk taat pada nilai-nilai, norma, moralitas dan bertanggung jawab dalam memimpin unit instansinya;
2. Merumuskan strategi kebijakan yang efektif untuk mewujudkan visi organisasinya;
3. Melakukan kolaborasi secara internal dan eksternal dalam mengelola tugas-tugas organisasi kearah

- efektifitas dan efisiensi penerapan strategi kebijakan unit instansinya;
4. Melakukan inovasi sesuai bidang tugasnya guna mewujudkan strategi kebijakan yang lebih efektif dan efisien;
 5. Mengoptimalkan seluruh potensi sumber daya internal dan eksternal organisasi dalam implementasi strategi kebijakan unit instansinya.

2.1.4 STRUKTUR KURIKULUM DIKLAT KEPEMIMPINAN TINGKAT II

Untuk mencapai kompetensi kepemimpinan strategis seperti yang diuraikan diatas, struktur kurikulum Diklatpim Tingkat II terdiri atas lima tahap pembelajaran yaitu: 1) Tahap Diagnosa Kebutuhan Perubahan Organisasi; 2) Tahap *Taking Ownership*; 3) Tahap Merancang Perubahan dan Membangun Tim; 4) Tahap Laboratorium Kepemimpinan; dan 5) Tahap Evaluasi. Kelima tahap pembelajaran tersebut diuraikan sebagai berikut :

1. Tahap Diagnosa Kebutuhan Perubahan

Tahap ini mengarahkan peserta untuk menentukan area perubahan pada strategi area kebijakan organisasi. Mata Diklat dalam tahap ini terdiri dari 4 (empat) agenda pembelajaran dengan sejumlah mata diklat yang diuraikan sebagai berikut:

- a. Agenda inovasi dengan mata diklat Inovasi khususnya materi Konsepsi Inovasi;

- b. Agenda Penguasaan diri dengan mata diklat Integritas dan Wawasan Kebangsaan;
- c. Agenda Diagnosa Perubahan dengan mata diklat terdiri dari: mata diklat: Isu strategis, *Diagnostic Reading* dan Organisasi Berkinerja Tinggi; dan
- d. Agenda Proyek Perubahan dengan mata diklat proyek perubahan khususnya Konsepsi Proyek Perubahan dan Pembimbingan (*Coaching*).

Produk pembelajaran dalam tahap ini adalah identifikasi individu terhadap strategi area kebijakan organisasi yang bermasalah untuk menuju organisasi berkinerja tinggi.

2. Tahap Membangun Komitmen Bersama

Tahap pembelajaran ini mengarahkan peserta untuk membangun komitmen bersama dengan sejumlah pemangku kepentingan untuk melaksanakan perubahan terkait dengan area strategi kebijakan organisasi. Agenda pembelajaran dalam tahap ini adalah Agenda Proyek Perubahan dengan mata diklat sebagai berikut:

- a. Pembimbingan (*coaching and mentoring*)
- b. *Counseling* (konseling)

Produk pembelajaran dalam tahap ini adalah komitmen bersama dengan pemangku kepentingan untuk melakukan perubahan pada strategi area kebijakan organisasi yang bermasalah untuk menuju organisasi berkinerja tinggi.

3. Tahap Merancang Perubahan dan Membangun Tim

Tahap pembelajaran ini mengarahkan peserta untuk menyusun rancangan proyek perubahan yang inovatif dan cara membangun tim yang efektif untuk melaksanakan perubahan terkait dengan strategi area kebijakan organisasi menuju organisasi berkinerja tinggi. Mata Diklat dalam tahap ini terdiri dari tiga genda pembelajaran dengan sejumlah mata diklat yang diuraikan sebagai berikut:

- a. Agenda Inovasi dengan mata diklat Inovasi khususnya Strategi Inovasi dan *Benchmarking ke Best Practice*;
- b. Agenda Tim Efektif dengan mata diklat Membangun Tim Efektif;
- c. Agenda Proyek Perubahan dengan rangkaian kegiatan pembelajaran berupa Merancang Proyek Perubahan, Presentasi Rancangan Proyek Perubahan dan Penjelasan Implementasi Proyek Perubahan.

Produk pembelajaran dalam tahap ini adalah rancangan proyek perubahan dan pemetaan potensi Pemangku Kepentingan terkait untuk melakukan perubahan pada strategi area kebijakan organisasi berkinerja tinggi.

4. Tahap Laboratorium Kepemimpinan

Tahap pembelajaran ini mengarahkan peserta untuk mengimplementasikan proyek perubahan sesuai dengan

strategi area kebijakan organisasi yang melibatkan pemangku kepentingan yang terkait sesuai dengan *milestones* yang disusun. Agenda pembelajaran dalam tahap ini adalah proyek perubahan dengan mata Diklat Pembimbingan (*coaching dan mentoring*) dan konseling. Produk pembelajaran dalam tahap ini adalah Implementasi Proyek Perubahan pada strategi area kebijakan organisasi sesuai dengan *milestones* yang melibatkan Pemangku Kepentingan, disertai dengan bukti-bukti berupa notulen/transkrip/tertulis /audio/visual, foto, daftar hadir dan lain sebagainya, menuju organisasi berkinerja tinggi.

5. Tahap Evaluasi

Tahap pembelajaran ini mengarahkan untuk menyajikan proyek perubahan yang dihasilkan sesuai dengan *milestones* disertai dengan bukti-bukti berupa notulen/transkrip/tertulis/ audio/visual, foto, daftar hadir dan lain sebagainya. Agenda pembelajaran dalam tahap ini adalah Agenda Proyek Perubahan dengan mata diklat sebagai berikut:

- a. Pembimbingan di kelas (*coaching*);
- b. Evaluasi Laboratorium Kepemimpinan; dan
- c. Evaluasi Kepemimpinan Peserta.

Produk pembelajaran dalam tahap ini adalah implementasi proyek perubahan pada strategi area

kebijakan organisasi sesuai dengan *milestones* serta sudah dievaluasi dan diseminasi kepada peserta lain.

2.1.5 METODA PEMBELAJARAN DIKLAT KEPEMIMPINAN TINGKAT II

Dalam penyelenggaraan seluruh materi program pembelajaran selama diklat digunakan metoda antara lain:

1. Ceramah Kelas;
2. Diskusi;
3. Visitasi;
4. Film Pendek;
5. Studi Kasus;
6. Simulasi;
7. Exercise (latihan);
8. Benchmarking ke *Best Practice*;
9. Seminar.

2.2 KEBIJAKAN DIKLATPIM TINGKAT III

2.2.1 DASAR HUKUM DIKLAT KEPEMIMPINAN TINGKAT III

Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III (Diklatpim Tingkat III) dilaksanakan berdasarkan Undang-Undang No 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, Peraturan Pemerintah Nomor : 101 tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil dan Peraturan Pemerintah Nomor : 13 tahun 2002 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural. Adapun teknis penyelenggarannya mengacu pada Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan

Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III berdasarkan Peraturan Kepala LAN Nomor 19 Tahun 2015.

2.2.2 TUJUAN DAN SASARAN DIKLAT KEPEMIMPINAN TINGKAT III

Tujuan Penyelenggaraan Diklatpim Tingkat III adalah mengembangkan kompetensi kepemimpinan taktikal pejabat struktural eselon III yang akan berperan dalam melaksanakan tugas dan fungsi kepemerintahan di instansinya masing-masing.

Adapun sasaran Diklatpim Tingkat III adalah terwujudnya Pegawai Negeri Sipil yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan persyaratan jabatan eselon III dan memiliki kompetensi sebagai pemimpin perubahan.

2.2.3 KOMPETENSI DIKLAT KEPEMIMPINAN TINGKAT III

Kompetensi yang dibangun pada Diklatpim Tingkat III adalah kompetensi kepemimpinan taktikal yaitu kemampuan menjabarkan visi dan misi instansi ke dalam program instansi dan memimpin keberhasilan pelaksanaan program tersebut, yang diindikasikan dengan kemampuan:

1. Mengembangkan karakter dan sikap perilaku integritas sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan kemampuan menjunjung tinggi etika publik, taat pada nilai-nilai, norma, moralitas dan bertanggung jawab dalam memimpin unit instansinya;
2. Menjabarkan visi dan misi instansinya ke dalam program-program instansi;

3. Melakukan kolaborasi secara internal dan eksternal dalam mengelola program-program instansi ke arah efektifitas dan efisiensi pelaksanaan program;
4. Melakukan inovasi sesuai bidang tugasnya guna mewujudkan program-program instansi yang lebih efektif dan efisien;
5. Mengoptimalkan seluruh potensi sumber daya internal dan eksternal organisasi dalam implementasi strategi kebijakan unit instansinya.

2.2.4 STRUKTUR KURIKULUM DIKLAT KEPEMIMPINAN TINGKAT III

Untuk mencapai kompetensi kepemimpinan strategis seperti yang diuraikan pada Bab I, struktur kurikulum Diklatpim Tingkat III terdiri atas lima tahap pembelajaran yaitu: 1) Tahap Diagnosa Kebutuhan Perubahan Organisasi; 2) Tahap *Taking Ownership*; 3) Tahap Merancang Perubahan dan Membangun Tim; 4) Tahap Laboratorium Kepemimpinan; dan 5) Tahap Evaluasi. Kelima tahap pembelajaran tersebut diuraikan sebagai berikut :

1. Tahap Diagnosa Kebutuhan Perubahan

Tahap ini merupakan tahap penentuan area dari strategi organisasi yang akan mengalami perubahan. Pada Tahap ini, peserta dibekali dengan kemampuan mendiagnosa organisasi sehingga mampu mengidentifikasi area dari strategi organisasi yang perlu direformasi.

2. Tahap *Taking Ownership (Breakthrough I)*

Tahap pembelajaran ini mengarahkan peserta untuk membangun *organizational learning* atau kesadaran dan pembelajaran bersama akan pentingnya mereformasi area dari strategi organisasi yang bermasalah. Peserta diarahkan untuk mengkomunikasikan permasalahan organisasi tersebut kepada *stakeholder*-nya dan mendapat persetujuan untuk mereformasinya, terutama dari atasan langsungnya. Pada tahap ini, peserta juga diminta mengumpulkan data selengkap mungkin untuk memasuki tahap pembelajaran selanjutnya.

3. Tahap Merancang Perubahan dan Membangun Tim

Tahap pembelajaran ini membekali peserta dengan pengetahuan membuat rancangan perubahan yang komprehensif menuju kondisi ideal dari strategi organisasi yang dicita-citakan. Di samping itu, peserta juga dibekali dengan kemampuan mengidentifikasi *stakeholder* yang terkait dengan rancangan perubahannya, termasuk dibekali dengan berbagai teknik membangun tim yang efektif untuk mewujudkan perubahan tersebut. Tahap ini diakhiri dengan penyajian proyek perubahan peserta untuk mengkomunikasikan proyeknya di hadapan *stakeholder* strategis untuk memberikan masukan dan dukungan terhadap implementasi proyek.

4. Tahap Laboratorium Kepemimpinan (*Breakthrough II*)

Tahap pembelajaran ini mengarahkan peserta untuk menerapkan dan menguji kapasitas kepemimpinannya. Dalam tahap ini, peserta kembali ke tempat kerjanya dan memimpin implementasi Proyek Perubahan yang telah dibuatnya.

5. Tahap Evaluasi

Tahap pembelajaran ini merupakan tahap berbagi pengetahuan dan pengalaman dalam memimpin implementasi Proyek Perubahan. Kegiatan berbagi pengetahuan dilaksanakan dalam bentuk seminar implementasi Proyek Perubahan. Hanya peserta yang berhasil mengimplementasikan Proyek Perubahan yang dinyatakan telah memiliki kompetensi kepemimpinan strategis dan dinyatakan lulus Diklatpim Tingkat III. Sedangkan yang tidak berhasil, diberi sertifikat mengikuti Diklatpim Tingkat III.

2.3 KEBIJAKAN DIKLATPIM TINGKAT IV

2.3.1 DASAR HUKUM DIKLAT KEPEMIMPINAN TINGKAT IV

Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV (Diklatpim Tingkat IV) dilaksanakan berdasarkan Undang-Undang No 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, Peraturan Pemerintah Nomor : 101 tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil dan Peraturan Pemerintah Nomor : 13 tahun 2002 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural. Adapun teknis penyelenggaraannya

mengacu pada Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV berdasarkan Peraturan Kepala LAN Nomor 20 Tahun 2015.

2.3.2 TUJUAN DAN SASARAN DIKLAT KEPEMIMPINAN TINGKAT IV

Tujuan penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV adalah membentuk kompetensi kepemimpinan operasional pada pejabat struktural eselon IV yang akan berperan dan melaksanakan tugas dan fungsi kepemerintahan di instansinya masing-masing.

Adapun Sasaran Diklatpim Tingkat IV adalah terwujudnya PNS yang memiliki kompetensi kepemimpinan operasional yaitu kemampuan membuat perencanaan kegiatan instansi dan memimpin keberhasilan implementasi pelaksanaan kegiatan.

2.3.3 KOMPETENSI DIKLAT KEPEMIMPINAN TINGKAT IV

Kompetensi yang dibangun pada Diklatpim Tingkat IV adalah kompetensi kepemimpinan operasional yaitu kemampuan membuat perencanaan kegiatan instansi dan memimpin keberhasilan implementasi pelaksanaan kegiatan tersebut, yang diindikasikan dengan kemampuan :

1. Membangun karakter dan sikap perilaku integritas sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan kemampuan untuk menjunjung tinggi etika publik, taat pada nilai-nilai, norma, moralitas dan bertanggungjawab dalam memimpin unit instansinya;
2. Membuat perencanaan pelaksanaan kegiatan instansi;

3. Melakukan kolaborasi secara internal dan eksternal dalam mengelola tugas-tugas organisasi ke arah efektivitas dan efisiensi pelaksanaan kegiatan instansi;
4. Melakukan inovasi sesuai bidang tugasnya guna mewujudkan pelaksanaan kegiatan yang lebih efektif dan efisien;
5. Mengoptimalkan seluruh potensi sumber daya internal dan eksternal organisasi dalam implementasi kegiatan unit instansinya.

2.3.4 STRUKTUR KURIKULUM DIKLAT KEPEMIMPINAN TINGKAT IV

Untuk mencapai kompetensi kepemimpinan strategis seperti yang diuraikan pada Bab I, struktur kurikulum Diklatpim Tingkat IV terdiri atas lima tahap pembelajaran yaitu: 1) Tahap Diagnosa Kebutuhan Perubahan Organisasi; 2) Tahap *Taking Ownership*; 3) Tahap Merancang Perubahan dan Membangun Tim; 4) Tahap Laboratorium Kepemimpinan; dan 5) Tahap Evaluasi. Kelima tahap pembelajaran tersebut diuraikan sebagai berikut :

1. Tahap Diagnosa Kebutuhan Perubahan

Tahap ini mengarahkan peserta untuk menentukan area kegiatan yang berhubungan dengan tugas dan fungsi unit yang akan mengalami perubahan. Tahap ini terdiri dari 4 (empat) agenda pembelajaran yang meliputi mata diklat sebagai berikut:

- a) Agenda inovasi dengan mata diklat Berpikir Kreatif dan Inovasi dengan kekhususan konsespi Berpikir Kreatif dan Inovasi;
- b) Agenda *self mastery* dengan mata diklat : Pilar-Pilar Kebangsaan, Integritas, Standard Etika Publik, dan Sistem Administrasi Negara Kesatuan republic Indonesia (SANKRI);
- c) Agenda Diagnosa Perubahan Organisasi dengan mata diklat Isus-Isu Strategis, dan *Diagnostic Reading*; dan
- d) Agenda Proyek Perubahan dengan mata diklat Proyek Perubahan dengan kekhususan Konsepsi Proyek Perubahan, dan Pembibingan (*Coaching*).

Produk pembelajaran dalam tahap ini adalah identifikasi individu terhadap area permasalahan yang berkaitan dengan tugas dan fungsi unit.

2. Tahap Membangun Komitmen Bersama

Tahap pembelajaran ini mengarahkan peserta untuk membangun komitmen bersama dengan sejumlah pemangku kepentingan untuk melaksanakan perubahan terkait dengan kegiatan yang berhubungan tugas dan fungsi unit. Agenda Pembelajaran dalam tahap ini adalah Proyek Perubahan dengan kegiatan pembelajaran pembimbingan (*coaching* dan *mentoring*), dan konseling. Produk pembelajaran dalam tahap ini adalah komitmen bersama antara peserta dengan pemangku kepentingan

untuk melakukan perubahan terhadap area permasalahan yang berkaitan dengan tugas dan fungsi unit.

3. Tahap Merancang Perubahan dan Membangun Tim

Tahap pembelajaran ini mengarahkan peserta untuk menyusun rancangan proyek perubahan yang inovatif dan cara membangun tim yang efektif untuk melaksanakan perubahan terkait dengan kegiatan yang berhubungan dengan tugas dan fungsi unit. Tahap ini terdiri dari 3 (tiga) agenda pembelajaran yang meliputi mata diklat sebagai berikut:

- a) Agenda Inovasi dengan mata diklat Berpikir Kreatif dan Inovasi dengan kekhususan Strategis Inovasi, Pengenalan Potensi Diri, dan *Benchmarking ke Best Practice*;
- b) Agenda tim efektif dengan mata diklat : Membangun Tim Efektif, Koordinasi dan Kolaborasi, dan Kecerdasan Emosional; dan
- c) Agenda proyek perubahan dengan mata diklat Merancang Proyek Perubahan, dan penjelasan Implementasi Proyek Perubahan.

Produk pembelajaran dalam tahap ini adalah sebuah rancangan proyek perubahan termasuk pemetaan potensi pemangku kepentingan (*stakeholder*) terkait

untuk melakukan perubahan pada area permasalahan yang berkaitan dengan tugas dan fungsi unit.

4. Tahap Laboratorium Kepemimpinan (*Leadership Laboratory*)

Tahap pembelajaran ini mengarahkan peserta untuk mengimplementasikan proyek perubahan sesuai dengan kegiatan yang berhubungan dengan tugas dan fungsi unit yang melibatkan *stakeholders* (pemangku kepentingan) sesuai dengan *milestones* yang disusun. Agenda pembelajaran dalam tahap ini adalah proyek perubahan dengan kegiatan pembelajaran sebagai berikut: pembimbingan (icoaching dan mentoring), dan konseling. Produk pembelajaran dalam tahap ini adalah Implementasi Proyek Perubahan sesuai dengan kegiatan yang berhubungan dengan tugas dan fungsi unit. Implementasi proyek perubahan berdasarkan *milestone* dengan melibatkan pemangku kepentingan, disertai dengan bukti-bukti berupa notulen/transkrip tertulis/ audio/visual, foto, daftar hadir dan sebagainya.

5. Tahap Evaluasi

Tahap pembelajaran ini mengarahkan peserta untuk menyajikan proyek perubahan yang dihasilkan sesuai dengan *milestone* disertai dengan bukti-bukti berupa notulen / transkrip tertulis / audio / visual, foto, daftar

hadir, dan sebagainya. Agenda pembelajaran dalam tahap ini adalah proyek perubahan dengan kegiatan pembelajaran sebagai berikut:

- a. Pembimbingan (coaching);
- b. Evaluasi Laboratorium Kepemimpinan; dan
- c. Evaluasi kepemimpinan Peserta.

Produk pembelajaran dalam tahap ini adalah laporan hasil implementasi proyek perubahan sesuai dengan kegiatan yang berhubungan dengan tugas dan fungsi berdasarkan *milestones*.

2.4 Evaluasi Pasca Diklatpim

Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, PNS yang akan diangkat atau telah diangkat sebagai pejabat struktural harus mengikuti Diklat Kepemimpinan, sesuai dengan jenjang jabatan yang diduduki atau akan diduduki. Secara umum, Diklat Kepemimpinan ini bertujuan untuk meningkatkan mutu profesionalisme, sikap pengabdian dan kesetiaan pada bangsa dan negara, menjaga semangat kesatuan dan persatuan sesuai dengan persyaratan kompetensi jabatanya. Untuk melihat dampak dari penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan ini, maka penyelenggara diklat sebaiknya melakukan kegiatan evaluasi untuk mengetahui dampak dari pembelajaran Diklat Kepemimpinan tersebut terhadap kinerja para pejabat struktural atau alumni diklat di instansinya.

Kegiatan Kajian Evaluasi Pasca Diklat merupakan sarana untuk mengukur dan menilai capaian hasil diklat yang telah direncanakan secara obyektif, sehingga dapat ditentukan tingkat keberhasilan suatu diklat. Hasil ini selanjutnya akan menjadi umpan balik untuk merencanakan kembali penyelenggaraan diklat di masa mendatang dan memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja alumni peserta diklat.

Tujuan kegiatan kajian evaluasi pasca diklat kepemimpinan adalah untuk mengevaluasi sejauhmana alumni Diklat Kepemimpinan mampu menerapkan hasil pembelajaran diklat kepemimpinan dan mampu membangun keberlanjutan inovasi ataupun proyek perubahan di tempat kerjanya masing-masing.

Secara khusus, sasaran yang ingin dicapai dari kegiatan evaluasi pasca diklat ini adalah:

1. Mengetahui sejauhmana peningkatan kompetensi kepemimpinan dan inovasi para alumni Diklat Kepemimpinan dalam pelaksanaan tugas-tugas pekerjaan dalam jabatan yang dipangkunya.
2. Mengetahui sejauhmana keberlanjutan proyek perubahan dan inovasi yang dilakukan oleh alumni.
3. Menganalisis sejauhmana alumni Diklat Kepemimpinan menerapkan hasil pembelajaran di tempat kerjanya.
4. Mengidentifikasi berbagai permasalahan dan kendala-kendala dalam penerapan alumni Diklat Kepemimpinan

5. Mengidentifikasi dampak proyek perubahan alumni terhadap kinerja instansi alumni.

Kajian evaluasi pasca diklat ini akan menilai sejauhmana aplikasi kompetensi yang dipelajari dan diterapkan melalui proyek perubahan pada saat Diklat yaitu, 1) kompetensi kepemimpinan dan penguasaan diri, 2) Kompetensi menganalisa permasalahan organisasi, 3) kompetensi inovasi, dan 4) kompetensi membangun tim dan kolaborasi, serta 5) Keberlanjutan dan kemanfaatan Proyek Perubahan Peserta.

Dengan demikian, evaluasi pasca diklat ini akan memfokuskan pada penilaian sejauhmana aplikasi dan penerapan 4 kompetensi kepemimpinan pada tempat kerjanya masing-masing dan juga keberlanjutan dan kemanfaatan proyek perubahan pada instansinya. Penerapan kompetensi inilah yang kita sebut sebagai kinerja agen perubahan atau alumni Diklatpim.

BAB III

METODOLOGI

Bab ini akan menjelaskan tentang metodologi penelitian yang digunakan dalam kajian ini. Metodologi penelitian dimaksud meliputi beberapa hal yaitu pendekatan penelitian, metode pengumpulan data, proses analisis yang digunakan dalam penelitian serta kerangka pikir kajian.

3.1 Pendekatan Penelitian

Berdasarkan pada rumusan permasalahan yang diangkat, maka penelitian ini menggunakan 2 (dua) pendekatan yaitu kualitatif dan kuantitatif dengan menggunakan analisis deskriptif. Pendekatan deskriptif kualitatif adalah suatu pendekatan yang dimaksudkan untuk mengkaji fenomena yang terjadi dalam kehidupan nyata dengan memanfaatkan berbagai sumber yang relevan. Dengan demikian, analisis yang akan digunakan diharapkan mampu mendeskripsikan tingkat kesesuaian kelembagaan Pemerintah Daerah Kabupaten Kuningan yang ada dengan kebutuhan kelembagaan yang semestinya. Adapun tujuan penggunaan metode deskriptif adalah untuk mendeskripsikan sesuatu keadaan secara objektif melalui serangkaian langkah-langkah pengumpulan data, pengelolaan data dan analisisnya.

3.2 Metode Pengumpulan Data dan Penentuan Lokus

Kajian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner/instrumen kajian dan *Focus Group Discussion/Workshop* sedangkan data sekunder diperoleh melalui peraturan perundangan, dokumen-dokumen yang relevan, dan sebagainya.

Kemudian, terkait dengan instrumen kajian yang disusun dalam rangka pengumpulan data mengenai evaluasi pasca diklat bersumber dari Perka LAN No 18 tentang pedoman penyelenggaraan diklatpim tingkat II, Perka LAN No 19 tentang pedoman penyelenggaraan diklatpim tingkat III dan Perka LAN No 20 tentang pedoman penyelenggaraan diklatpim tingkat IV.

Adapun lokus untuk evaluasi pasca diklat ini adalah kab/kota yang berada di Provinsi Jawa Barat yang terdapat alumni diklatpim yang telah diselenggarakan oleh PKP2A LAN, Seperti:

1. Kabupaten Ciamis
2. Kota Cirebon
3. Kota Bandung
4. Kabupaten Bandung
5. Kabupaten Sukabumi
6. Kabupaten Kuningan

Total alumni diklatpim yang diberikan instrumen sebanyak 30 orang yang dipilih dari masing-masing Kab/Kota yang telah ditentukan. Masing-masing Kab/Kota diambil sample sebanyak 4 s/d 6 orang alumni diklat.

3-3 Teknik Analisis Data

Pada prinsipnya, kajian evaluasi pasca diklat akan melakukan pembandingan antara kondisi alumni setelah mengikuti diklatpim, sehingga diperoleh informasi perkembangan proyek perubahan dari alumni diklatpim, Aspek-aspek yang digunakan dalam kajian evaluasi pasca diklat ini berdasarkan Peraturan Kepala LAN tentang pedoman penyelenggaraan diklatpim TK II, III dan IV adalah sebagai berikut:

- 1. Bagi alumni diklat**
 - a. Identitas peserta;
 - b. Identitas mentor/atasan saat ini;
 - c. Perkembangan proyek perubahan diklatpim;
 - d. Dampak diklat pim terhadap peningkatan kinerja.
- 2. Bagi mentor alumni diklat**
 - a. Identitas mentor/atasan langsung;
 - b. Perkembangan proyek perubahan diklatpim;
 - c. Dampak diklatpim terhadap peningkatan kinerja.

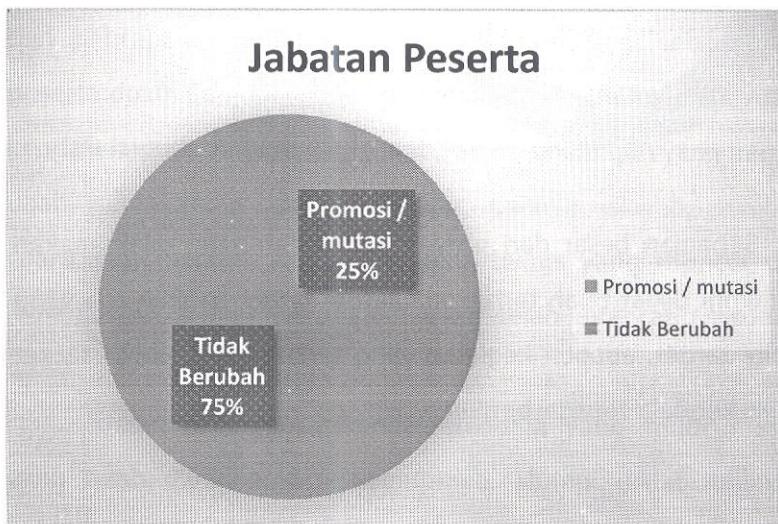
BAB IV

PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dibahas tentang hasil analisis data evaluasi pasca diklat yang terdiri dari Perkembangan proyek perubahan Diklatpim dan dampak Diklatpim terhadap peningkatan kinerja.

4.1 Perkembangan Proyek Perubahan Diklatpim

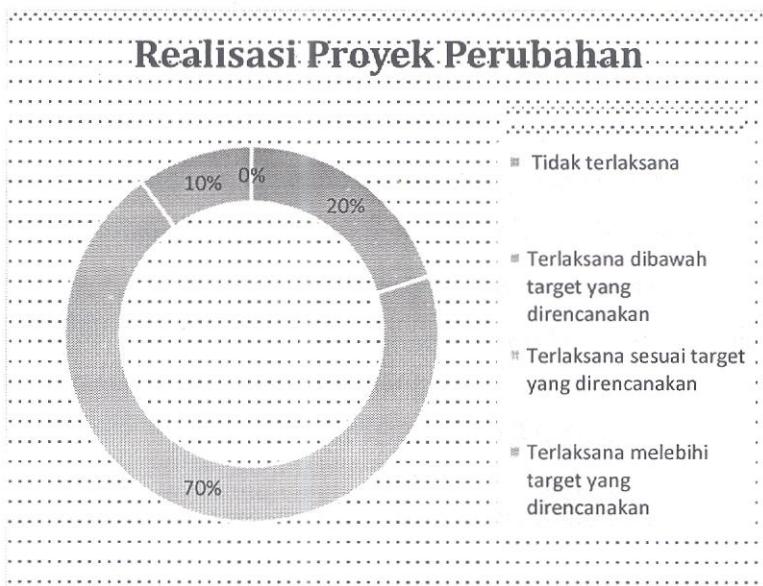
Evaluasi pasca diklat ini dilakukan salah satunya untuk melihat keberlanjutan dari proyek perubahan yang telah dilakukan oleh alumni diklat kepemimpinan.berdasarkan hasil kajian bahwa seluruh alumni diklat pim masih melanjutkan proyek perubahannya bukan saja alumni yang berada di peringkat 10 besar namun peserta



yang berada di peringkat bawah pun masih tetap melanjutkan proyek perubahannya.

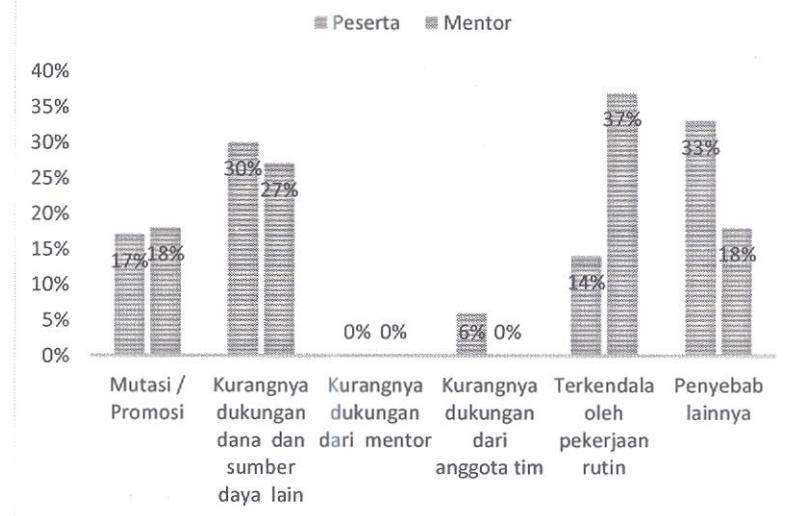
Terdapat 25% alumni yang telah dimutasi / promosi, namun demikian proyek perubahannya masih dilanjutkan dan menjadi program rutin pada instansinya masing-masing. Hal tersebut menunjukan bahwa proyek perubahan yang membawa manfaat bagi masing-masing instansi akan terus dilanjutkan dan bahkan dijadikan kegiatan rutin.

Untuk capaian dari kelanjutan proyek perubahan yang dilakukan masih terlihat variatif , ini dapat terlihat dari pendapat mentor tentang realisasi proyek perubahan adalah sebagai berikut :



Sebagian besar dari proyek perubahan yang dilaksanakan oleh alumni diklat telah terlaksana sesuai target bahkan ada yang melebihi target, adapun kegiatan yang terlaksana dibawah target memiliki kendala sebagai berikut:

KENDALA UTAMA

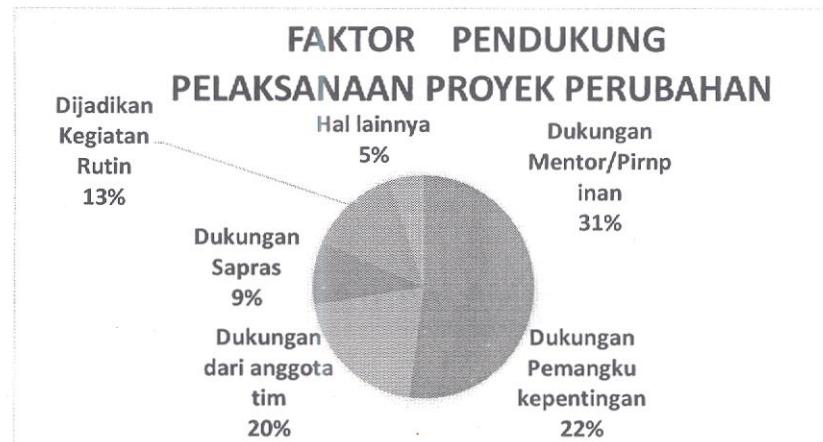


Peserta maupun mentor memiliki pandangan yang hampir sama bahwa mutasi/promosi dan kurangnya sumber dana menjadi kendala dalam melanjutkan proyek perubahan. Pekerjaan rutin merupakan salah satu kendala dimana peserta merasa tidak terlalu terkendala namun bagi mentor pekerjaan rutin itu menghambat dari pencapaian target proyek perubahan. Bagi sebagian kecil peserta dukungan dari anggota tim pun menjadi kendala. Adapun kendala lainnya yaitu seperti peraturan perundungan yang berubah-ubah, pemahaman dari stakeholder, luasnya wilayah, perubahan cuaca pun menjadi kendala-kendala teknis yang muncul dalam melanjutkan proyek perubahan yang telah dirancang pada saat diklat.

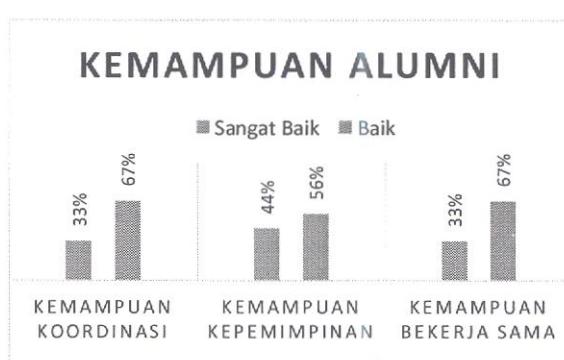
Dalam mengatasi kendala-kendala yang muncul seperti yang telah diungkapkan sebelumnya, alumni diklat melakukan beberapa hal untuk mengatasinya, seperti:

1. Melakukan permohonan penambahan anggaran di anggaran perubahan;
2. Terdorong untuk selalu mencari inovasi lainnya untuk kelancaran kegiatan;
3. Memberikan motivasi kepada bawahan untuk mengembangkan inovasi;
4. Melakukan Sosialisasi dan koordinasi dengan stakeholder;
5. Jika terjadi mutasi maka memberikan pemahaman kepada yang menggantikan tentang adanya proyek perubahan, memberikan motivasi kepada jejaring-jejaring dan stakeholder agar melanjutkan proyek perubahan;
6. Melakukan koordinasi dengan skpd; mengoptimalkan potensi yang ada dari berbagai kegiatan opd;
7. Meningkatkan tahapan yang sudah ditetapkan dalam grand design dalam mengatasi kondisi yang beresiko tinggi;
8. Membuat jadwal agenda pekerjaan yang dilakukan secara rutin, melakukan koordinasi dengan anggota tim serta membagi tugas kepada masing-masing anggota tim sehingga memiliki rasa tanggung jawab.

Upaya-upaya tersebut dilakukan agar proyek perubahan yang telah dilaksanakan dapat terus dilanjutkan. Selain daripada mengatasi kendala-kendala muncul ada faktor-faktor yang mendukung berhasilnya keberlanjutan dari proyek perubahan, yaitu:



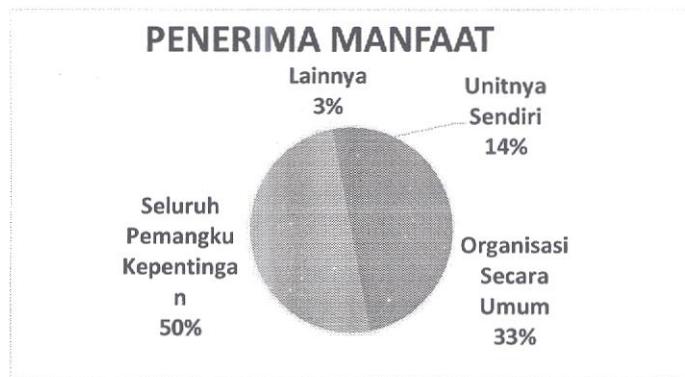
Seperti yang terlihat dan chart diatas bahwa dukungan dari mentor atau Pimpinan dapat menjadi faktor utama agar proyek perubahan dapat berlanjut, diikuti dengan dukungan pemangku kepentingan dan dukungan dari anggota tim. Sehingga jika dikerucutkan kembali bahwa mengelola dukungan baik pimpinan, stakeholder maupun tim merupakan kunci utama dalam kesuksesan berlanjutnya proyek perubahan.



Hal ini pun diperkuat dengan pendapat para mentor bahwa para alumni diklat yang menjadi responden memiliki kemampuan

dalam mengelola dukungan. Dalam mengelola dukungan dibutuhkan kemampuan koordinasi, kemampuan kepemimpinan dan kemampuan kerjasama dengan tim yang baik. Ketiga kemampuan tersebut dimiliki dengan baik oleh para peserta alumni diklat kepemimpinan sehingga proyek perubahannya dapat terus berlanjut.

Menurut alumni maupun mentor, proyek perubahan ini memiliki manfaat yang cukup signifikan dimana 30% responden menganggap bahwa proyek perubahan ini sangat bermanfaat dan 70% berpendapat bermanfaat. Adapun pihak-pihak yang dirasakan menerima manfaat adalah sebagai berikut:



Berdasarkan chart diatas, penerima manfaat terbesar adalah pemangku kepentingan atau stakeholder, hal tersebut dapat dipahami bahwa proyek perubahan yang dilakukan berorientasi dan melibatkan para pemangku kepentingan.

Peserta diklat merasa bahwa mata diklat yang diberikan selama mengikuti diklat ini berperan dalam melakukan proses proyek perubahan, sehingga sangat bermanfaat dan sangat perlu

untuk diperdalam. Adapun secara berturut-turut mata diklat yang perlu diperdalam atau ditambahkan adalah sebagai berikut:

1. Agenda Inovasi sebanyak 43%
2. Agenda Penguasaan Diri sebanyak 21%
3. Agenda Proyek Perubahan sebanyak 14%
4. Agenda Tim Efektif sebanyak 12%
5. Agenda Diagnosa Perubahan sebanyak 10%.

4.2 Dampak Diklatpim Terhadap Peningkatan Kinerja

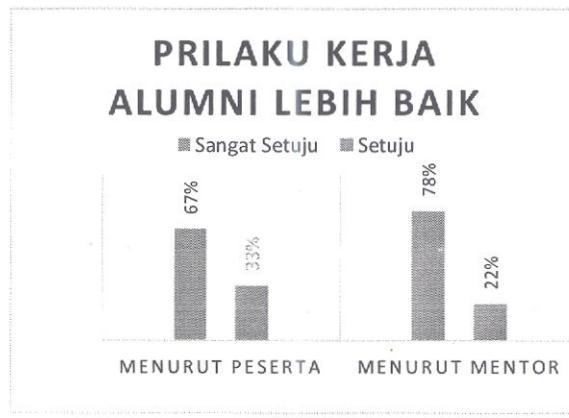


Di dalam kajian evaluasi pasca diklat ini selain untuk melihat perkembangan proyek perubahan dari alumni diklat, kajian ini pun akan melihat tentang Dampak Diklatpim terhadap peningkatan kinerja. Dampak dari diklatpim salah satunya adalah para alumni diklat pun meninggalkan beberapa prilaku kerja lamanya yang dianggap tidak baik seperti tertera pada chart yang berada disamping kanan. Berdasarkan chart tersebut diatas para alumni diklat sebagai dampak dari diklatpim, para alumni diklat telah

meninggalkan prilaku yang dianggap kontra produktif terhadap kinerja individu maupun organisasi, sebagai berikut:

1. Bekerja sendiri tanpa melibatkan orang lain;
2. Bekerja monoton;
3. Bekerja tanpa targeet yang jelas;
4. Menolak perubahan.

Selain meninggalkan prilaku yang tidak baik, setelah mengikuti Diklatpim Baik alumni maupun mentor sepakat bahwa



prilaku kerja dari alumni menjadi lebih baik. Dengan demikian perubahan prilaku kerja alumni yang menjadi lebih baik dari sebelum

diklat bukan dirasakan oleh alumni diklatpim saja, melainkan dirasakan oleh mentor juga. Selain daripada itu mntor pun mengungkapkan bahwa kinerjanya pun menjadi meningkat dikarenakan perubahan prilaku kerja dari para alumni diklat. Adapun perubahan prilaku kerja yang dirasakan adalah sebagai berikut:

1. Mendukung perubahan dengan inovasi yang cerdas;
2. Berhati-hati dalam pengambilan keputusan dan berorientasi terhadap kepentingan umum;

3. Perubahan penetapan dan pencapaian kinerja menjadi jelas dan lebih baik lagi,
4. Memudahkan dalam melakukan analisis permasalahan di dunia pekerjaan,
5. Penerapan kerjasama dan pembagian tugas dalam bidang (pengefektifan tugas tim), Pelaksanaan *briefing* dengan staf dan *brainstorming* menjadi agenda rutin,
6. Penerapan perubahan-perubahan kearah positif dalam hal motivasi kerja yang lebih dinamis,
7. Dapat mendorong dan meningkatkan peran aktif masyarakat,
8. Penguasaan diri/percaya diri, *Problemsolving* dapat dilakukan dengan cepat dan tepat,
9. Peningkatan kecepatan arus informasi yang mendukung efektivitas organisasi,

Jika dirangkum maka kurang lebih ada 9 prilaku kerja yang dirasakan berubah kearah yang lebih baik oleh alumni diklatpim.

Dari prilaku kerja alumni yang berubah tersebut, sebagai dampak dari mengikuti diklatpim pun peserta merasakan hal tersebut pun berpengaruh kepada peningkatan kinerja alumni dan juga terhadap kinerja dari organisasi. Hal tersebut dapat dilihat dari chart berikut ini:



Dampak diklat tersebut tidak hanya dirasakan oleh peserta, bahkan mentor pun merasakan bahwa dampak dari diklatpim ini para alumni diklat telah terjadi peningkatan kinerja dari alumni diklat itu sendiri maupun berdampak pada peningkatan kinerja organisasi. Hal positif tersebut memang perlu dijaga, menurut para responden berdasarkan FGD yang dilakukan bahwa evaluasi pasca diklat ini pun sedikit banyak menjadi pengingat bagi para alumni agar semangat yang pernah dirasakan saat diklat dapat tetap dipertahankan. Adapun wujud dari peningkatan kinerja alumni tersebut dapat dilihat dari tabel dibawah berikut ini:

No	Menurut Alumni	Menurut Mentor
1	Peningkatan gaya memimpin dengan konsep partisipatif	Proaktif dalam menyikapi berbagai pemasalahan
2	Peningkatan efektivitas dan efisiensi kerja	Capaian indikator kinerja yang telah diperjanjikan (PK) sesuai target
3	Merumuskan kebijakan yang inovatif	Kreatif dan inovatif dalam merumuskan kebijakan organisasi
4	Bertambahnya keterampilan berkomunikasi untuk koordinasi	Koordinasi dengan pihak stakeholder lebih kondusif
5	Peningkatan motivasi pegawai dan perubahan mindset pegawai	Meningkatnya tanggung jawab pada tugasnya

Peningkatan kinerja alumni tersebut selain dirasakan oleh para alumni sendiri, juga dikonfirmasi oleh para mentor bahwa apa yang dirasakan alumni tersebut terkait peningkatan kinerjanya adalah benar.

Dampak dari peningkatan kinerja alumni berpengaruh signifikan kepada peningkatan kinerja organisasi hal tersebut dapat dijabarkan pada tabel dibawah ini:

No	Menurut Alumni	Menurut Mentor
1	Memberikan dukungan pada pegawai dalam meningkatkan kualitas pelayanan	Adanya peningkatan pelayanan
2	Pelayanan organisasi terhadap pemustaka (pengguna layanan) lebih ditingkatkan	Pelayanan terhadap masyarakat cepat dan tepat waktu
3	Segenap pegawai memberikan respon yang lebih cepat bilamana ada keluhan pengguna	Permasalahan dan hambatan tersolusikan tanpa ada ekses negatif
4	Mendorong dan mengarahkan bawahan untuk bekerja secara analitis dan inovatif	Meningkatnya semangat, kesadaran untuk ber-inovasi, dan tanggung jawab terhadap pekerjaan
5	Para pegawai makin memahami visi dan misi serta renstra organisasi dan berusaha untuk mencapainya	Penyusunan rencana dan program organisasi tepat waktu dan sesuai dengan renstra/RKPD

Berdasarkan deskripsi dari para alumni diklat dan mentor, diklatpim ini memiliki dampak positif bagi kinerja organisasi, sehingga apa yang direncanakan dapat dijalankan dengan baik, serta meningkatkan pola koordinasi dan kesan positif dari para pemangku kepentingan dan penerima layanan.

4.3 *Feedback Kegiatan Diklatpim dan Evaluasi Pasca Diklat*

Pada kajian ini pun, dilakukan proses penjaringan saran dan masukan terhadap kegiatan Diklatpim sekaligus kegiatan Evaluasi Pasca Diklat, adapun saran dan masukan adalah sebagai berikut:

1. Kedepannya untuk pemilihan lokus studi banding betul-betul diperhatikan dan lebih menitikberatkan kapasitas peserta dan tempat yang dikunjunginya tidak "biasa" - Lebih ditingkatkan dalam hal penerapan kepemimpinan dalam praktek kepemimpinan birokrasi;
2. Coach diharapkan dapat lebih fokus membimbing peserta dan dalam pelaksanaan proyek perubahan terhadap tupoksi pekerjaan harus lebih mendapat perhatian khusus, baik arahan maupun bimbingan yang lebih baik dari pembimbing maupun dari dosen pengajar;
3. Perlu kiranya kegiatan monev/evaluasi pasca Diklatpim ini dilakukan secara rutin, bila memungkinkan adanya *pilot project* yang didanai pemerintah pusat;
4. Agar lebih selektif dalam menilai/menyetujui proyek perubahan karena banyak yang *copy paste* (hanya merubah judul tapi isinya sama);
5. Penilaian yang dilakukan oleh mentor atasan langsung hendaknya dilakukan klarifikasi lagi dan *crosscheck* ke lapangan yang lebih intens sehingga faktor subjektivitas bisa di minimalisir;
6. Dalam diklatpim kedepan bagi yang belum menduduki eselon II, perlu adanya keseimbangan antara praktek

- dengan teori, sehingga diharapkan pada waktu menduduki eselon II yang bersangkutan dapat melaksanakan tugas dengan baik;
7. Untuk diklatpim tingkat II, prioritaskan eselon II (yang belum) dan IIIa; prioritaskan 5 tahun BUP; sistem "on" dan "off" terus dipertahankan; dan waktu diklatpim, terutama dikelas agar ditambah;
 8. Penajaman tahap inovasi yang dapat dilakukan;
 9. Dilakukan monev dari penyelenggara minimal 2x untuk mengetahui implementasi dari proyek perubahan yang dilakukan oleh peserta / alumni pada saat tahap BT II / implementasi proyek perubahan;
 10. Diklatpim kedepan diharapkan dapat lebih banyak materi tentang teknik dan metodologi manajemen strategi serta inovasi perubahan sesuai dengan kondisi terkini, Tanpa mengubah esensi, kelihatannya patut dicoba sistem belajar "outdoor" agar tidak jemu, Perlu adanya testimoni dari orang sukses (success story), dan Ada tindak lanjut pertemuan berkala antara penyelenggara dengan alumni dalam program evaluasi pasca diklat;
 11. Diharapkan kegiatan Assesment bagi peserta diklat untuk mengukur kemampuan masing-masing peserta dapat dilaksanakan pada saat pertama masuk diklat, sehingga kelihatannya perubahan yang lebih baik;
 12. Perlu adanya pendalaman materi berkaitan dengan penguasaan diri serta perubahan pola pikir kearah

idealisme yang lebih baik terutama peserta selaku pelayan masyarakat dan pengambil keputusan, untuk membangun spirit kejujuran dan keikhlasan, bayak diskusi, dan batasi usia peserta.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Dari uraian di atas, berdasarkan penyelenggaraan evaluasi pasca diklat aparatur dapat disimpulkan bahwa :

- Keberlanjutan dari proyek perubahan yang telah dilakukan oleh alumni diklat kepemimpinan masih berlanjut walaupun telah mengalami mutasi/promosi;
- Sebagian besar dari proyek perubahan yang dilaksanakan oleh alumni diklat telah terlaksana sesuai target bahkan ada yang melebihi target;
- Dukungan dari mentor atau Pimpinan dapat menjadi faktor utama agar proyek perubahan dapat berlanjut, diikuti dengan dukungan pemangku kepentingan dan dukungan dari anggota tim;
- Dampak diklat tersebut tidak hanya dirasakan oleh peserta, bahkan mentor pun merasakan bahwa dampak dari diklatpim ini para alumni diklat telah terjadi peningkatan kinerja dari alumni diklat itu sendiri;

5.2 Saran

Adapun saran bagi penyelenggaraan evaluasi pasca diklat ini adalah:

- Dapat dilakukan rutin setiap tahun bagi peserta, sehingga dapat terpantau proyek perubahan pada jangka menengah dan jangka panjang dari alumni diklat.
- Dipandang perlu bagi LAN untuk memberikan arahan bagi setiap lembaga diklat atau BKD agar dapat melaksanakan evaluasi pasca diklat dengan rutin.

LAMPIRAN

INSTRUMEN EVALUASI PASCA DIKLAT KEPEMIMPINAN (BAGI ALUMNI DIKLAT)

A. IDENTITAS PESERTA:

Nama Peserta :
Diklatpim :
Angkatan :
Tahun :
Jabatan pada saat mengikuti Diklat :
Jabatan dan Unit kerja saat ini :
Instansi :
No Tlp :
Email :

B. IDENTITAS MENTOR/ATASAN SAATINI:

1. Nama dan Jabatan Mentor pada saat Diklat :
2. Nama dan Jabatan Atasan langsung saat ini :

c. PERKEMBANGAN PROYEK PERUBAHAN DIKLATPIM

1. Judul proyek perubahan :
2. Bagaimana tindak lanjut Proyek Perubahan
3. Saudara:
 - o Masih berlanjut / dilanjutkan
 - o Tidak berlanjut
3. Apabila masih berlanjut, sejauhmana capaian progressnya:
4. Apabila tidak berlanjut, mohon penjelasan / alasan:
5. Apa kendala utama yang menghambat pencapaian proyek perubahan Saudara ?
 - o Mutasi / Promosi
 - o Kurangnya dukungan dana dan sumber daya lain

- o Kurangnya dukungan dari mentor
 - o Kurangnya dukungan dari anggota tim
 - o Terkendala oleh pekerjaan rutin.
 - o Hal lain, sebutkan
6. Hal apa yang Saudara lakukan untuk mengatasi kendala di atas ?
7. Apa faktor utama yang mendukung pelaksanaan proyek perubahan Saudara?
- o Dukungan dari Mentor/Pirnpinan
 - o Dukungan Pemangku kepentingan
 - o Dukungan dari anggota tim
 - o Dukungan sarana dan prasarana
 - o Proyek perubahan dijadikan kegiatan rutin dalam menunjang
 - o Hal lain:.....
8. Apa bentuk dukungan yang diberikan atasan atau unit Saudara, atau pihak lain dalam tindak lanjut proyek perubahan?
- a. -----
 - b. -----
 - c. -----
9. Sejauh ini, pihak mana yang paling merasakan manfaat dari proyek perubahan yang Saudara lakukan?
- o Unit Saudara

- Organisasi secara umum
 - Keseluruhan pemangku kepentingan
 - Lain:
10. Apakah materi yang diperoleh selama Diklatpim, dapat menunjang perubahan?
- Ya
 - tidak
11. Jika "ya" agenda apa yang Saudara perlu lebih didalami?
- Agenda Penguasaan Diri
 - Agenda Diagnosa Perubahan
 - Agenda Inovasi
 - Agenda Tim Efektif
 - Agenda Proyek Perubahan
12. Bagaimana pendapat Saudara dengan adanya proyek perubahan pada Diklatpim ini?
- Sangat baik
 - Baik
 - Cukup baik
 - Kurang baik
 - Tidak berdampak

D. DAMPAK DIKLAT PIM TERHADAP PENINGKATAN KINERJA

1. Setelah mengikuti Diklatpim ini, saya merasa mengalami perubahan perilaku kerja ke arah yang lebih baik.
 - Sangat setuju
 - Setuju
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju
2. Apabila "sangat setuju atau setuju", sebutkan minimal 3 contoh bentuk perubahan perilaku yang Saudara lakukan sebagai dampak pelaksanaan Diklatpim yang mendukung pernyataan Saudara di atas.
 - a. -----
 - b. -----
 - c. -----
3. Perilaku dan hal apa yang Saudara **tinggalkan** sebagai bentuk dampak pelaksanaan Diklat ?
 - Bekerja sendiri tanpa melibatkan orang lain
 - Bekerja tanpa target yang jelas
 - Bekerja monoton
 - Menolak perubahan
 - Lain-lain, sebutkan :

4. Kinerja saya meningkat sebagai dampak mengikuti Diklatpim
- Sangat setuju
 - Setuju
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju
5. Apabila "sangat setuju atau setuju", sebutkan 3 wujud peningkatan kinerja tersebut?
- a. -----
 - b. -----
 - c. -----
6. Peningkatan kinerja saya sebagai dampak mengikuti Diklatpim, juga berdampak positif terhadap peningkatan kinerja organisasi.
- Sangat setuju
 - Setuju
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju
7. Apabila "sangat setuju atau setuju", sebutkan 3 hal yang Saudara lakukan untuk meningkatkan kinerja organisasi ?
- a. -----
 - b. -----
 - c. -----
8. Apa saran dan masukan saudara terhadap Diklatpim ini ke depannya?

INSTRUMEN EVALUASI PASCA DIKLATPIM

(BAGI MENTOR ATASAN LANGSUNG)

IDENTITAS MENTOR/ATASAN LANGSUNG

Nama :

Jabatan saat ini :

Unit Kerja :

No. Telepon :

E-mail :

Nama Alumni Diklat :

Judul Proyek Perubahan :

Berilah tanda (X) pada kotak yang telah disediakan sesuai dengan keadaan Saudara pada pertanyaan-pertanyaan berikut ini.

A. PERKEMBANGAN PROYEK PERUBAHAN

DIKLATPIM

1. Bagaimana Saudara melihat perkembangan realisasi proyek Perubahan oleh alumni Diklat?
 - Tidak terlaksana
 - Terlaksana dibawah target yang direncanakan
 - Terlaksana sesuai target yang direncanakan
 - Terlaksana melebihi target yang direncanakan
2. Menurut Saudara, kendala utama apakah yang menghambat alumni Diklat dalam menindaklanjuti proyek perubahan?

- Mutasi / Promosi
 - Kurangnya dukungan dana dan sumber daya lain
 - Kurang mampunya alumni mengelola proyek perubahan
 - Kurangnya dukungan dari anggota tim
 - Terkendala oleh pekerjaan rutin.
 - Hal lain,
3. Menurut Saudara, apakah unit organisasi memperoleh manfaat dari proyek perubahan yang dilakukan oleh alumni Diklat?
- Sangat bermanfaat
 - Bermanfaat
 - Cukup bermanfaat
 - Kurang bermanfaat
 - tidak bermanfaat
4. Deskripsikan dengan singkat manfaat diperoleh unit organisasi dari proyek perubahan yang dilakukan oleh alumni Diklat?
5. Sejauh ini, siapa pihak yang paling merasakan manfaat dari proyek perubahan yang dilakukan alumni Diklat?
- Pemangku kepentingan /pengguna.
 - Organisasi secara keseluruhan
 - Sebagian unit di organisasi

- Terbatas hanya pada unit yang bersangkutan
 - Tidak ada
- 6. Bagaimana kemampuan koordinasi alumni Diklat kepada Saudara (selaku mentor/atasan langsung) dalam merealisasikan proyek perubahan?
 - Sangat baik
 - Baik
 - Cukup baik
 - Kurang baik
 - Tidak berkoordinasi
- 7. Bagaimana kemampuan kepemimpinan yang dilakukan oleh alumni Diklat dalam merealisasikan proyek perubahan?
 - Sangat baik
 - Baik
 - Cukup baik
 - Kurang baik
 - Tidak terlihat
- 8. Bagaimanakah kemampuan kerja sama dengan tim pada alumni tersebut menurut Saudara ?
 - Sangat baik
 - Baik
 - Cukup baik
 - Kurang baik
 - Tidak terlihat

9. Bagaimana pendapat Saudara dengan adanya proyek perubahan pada Diklatpim ini ?
- Sangat baik
 - Baik
 - Cukup baik
 - Kurang baik
 - Tidak terlihat
10. Apa saran Saudara terkait proyek perubahan dalam Diklatpim ini ?

B. DAMPAK DIKLATPIM TERHADAP PENINGKATAN KINERJA

1. Setelah mengikuti Diklatpim, perilaku kerja alumni yang Saudara mentor menunjukkan perubahan ke arah yang lebih baik.
 - Sangat setuju
 - Setuju
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju
2. Sebutkan minimal 3 contoh bentuk perubahan perilaku yang mendukung pemyataan Saudara di atas.
 - a. -----
 - b. -----
 - c. -----

3. Setelah mengikuti Diklatpim Tingkat II/III, kinerja alumni yang Saudara mentor mengalami peningkatan.

- Sangat setuju
- Setuju
- Tidak setuju
- Sangat tidak setuju

4. Mohon Saudara sebutkan minimal 3 hal yang membuktikan kinerja alumni meningkat:

- a. -----
- b. -----
- c. -----

5. Menurut pendapat Saudara, apakah peningkatan kinerja alumni tersebut meningkatkan kinerja organisasi?

- Ya
- Tidak

6. Mohon Saudara sebutkan minimal 3 hal yang membuktikan kinerja organisasi meningkat :

- a. -----
- b. -----
- c. -----



Kantor : PKP2A I LAN Jatinangor
Alamat : Jalan Kiara Payung KM. 4,7 Sumedang, Jawa Barat
Telepon : 022 - 7790048, 7782178
Fax : 022 - 7790055, 7790044