

## **STRATEGI PENINGKATAN EFEKTIFITAS PELATIHAN KEPEMIMPINAN:TELAAH TEORETIS DAN EMPIRIS**

### **STRATEGY FOR IMPROVING THE EFFECTIVENESS OF LEADERSHIP TRAINING: THEORETICAL AND EMPIRICAL REVIEWS**

**Adi Suryanto**

Lembaga Administrasi Negara  
Jl. Veteran No. 10, Jakarta-Indonesia  
Email : [aditsar@gmail.com](mailto:aditsar@gmail.com)

Naskah diterima: 20 Maret 2018; revisi terakhir: 7 April 2018; disetujui: 12 April 2018

#### ***Abstract***

*This article presents the idea of strategies for improving the effectiveness of leadership training that has so far not been clearly mapped. Although the current leadership training system design is perceived to be quite effective but in its perceived implementation it has not been optimal yet to boost organizational performance to the highest level. To focus the training into effective learning requires the organization to be able to pay attention to two important elements of training, participants characteristics and organizational support. Expectations of the two elements need to be met so that the training process runs perfectly. On this basis and with reference to empirical theories and experiences, this article successfully formulates three key strategies that need to be undertaken in the pre-leadership training phase, during leadership training, and post leadership training.*

**Keywords** : *Effectiveness, Leadership Training*

#### **Abstrak**

Artikel ini menyajikan pokok pikiran terkait strategi peningkatan efektivitas pelatihan kepemimpinan yang hingga saat ini masih belum terpetakan dengan jelas. Meskipun rancangan sistem pelatihan kepemimpinan yang ada saat ini dirasakan cukup efektif namun, dalam pelaksanaannya dirasakan masih belum optimal mendongkrak kinerja organisasi ke level yang tertinggi. Untuk memfokuskan pelatihan menjadi pembelajaran yang efektif, mensyaratkan organisasi untuk mampu memperhatikan dua unsur penting yaitu karakteristik peserta pelatihan dan dukungan lingkungan organisasi. Ekspektasi dan



harapan dua unsur tersebut perlu dipertemukan agar proses pelatihan berjalan sempurna. Atas dasar hal tersebut dan dengan berpedoman pada teori-teori dan pengalaman empiris, artikel ini berhasil memformulasikan tiga strategi utama yang perlu dijalankan mulai di fase pra-pelatihan kepemimpinan, pada saat pelatihan kepemimpinan, dan pasca pelatihan kepemimpinan.

**Kata Kunci :** Efektivitas, Pelatihan Kepemimpinan

## A. PENDAHULUAN

Disrupsi inovasi (*disruptive innovation*) sedang melanda berbagai entitas bisnis di berbagai belahan dunia. Fenomena ini ditandai dengan situasi di mana persaingan bisnis dan industri tidak lagi bersifat linear, karena perubahan yang ditimbulkannya sangat cepat dan fundamental dengan mengacak-acak pola tatanan lama untuk menciptakan tatanan baru (Kasali, 2017). Disebut sebagai sebuah *disruption*, karena inovasi ini telah menjegal dan membangkrutkan berbagai perusahaan global penguasa pasar yang dominan di sektor bisnis. Dengan dukungan kecepatan kemajuan teknologi informasi, fenomena disrupsi ini juga telah mengubah lanskap pelayanan publik. Instansi pemerintah terus dituntut untuk mengubah pola layanan konvensional yang lambat menjadi layanan digital yang serba cepat dan instan.

Perubahan model pelayanan publik di era disrupsi ini tentunya harus dibarengi oleh perubahan kapasitas dan kemampuan aparatur pemberi layanan. Diperlukan perubahan mindset dan kompetensi seluruh elemen organisasi, baik pemimpin maupun para pelaksananya agar organisasi pemerintah mampu mengimbangi tuntutan masyarakat digital (*digitalized society*) saat ini. Untuk itu, diperlukan sistem pengembangan kapasitas yang mampu mengubah perilaku layanan yang konvensional menjadi layanan yang digital karena tantangan kebijakan dan praktek layanan publik yang terus berubah seiring dengan makin cepatnya teknologi informasi. Salah satu strategi pengembangan untuk meningkatkan kapasitas SDM ini adalah melalui pelatihan yang efektif dan terintegrasi dengan berbagai komponen pengelolaan SDM lainnya. Sampai saat ini, pelatihan merupakan kegiatan strategis organisasi karena perannya yang krusial untuk meningkatkan dan mengembangkan kompetensi dan kapasitas sumber daya organisasi.

Berbagai studi empiris menunjukkan bahwa penyelenggaraan pelatihan merupakan kegiatan utama praktek manajemen sumber daya manusia baik di sektor bisnis maupun organisasi pemerintah (Hatch dan Dyer, 2004:25). Laporan dari *Industry Report* mencatat bahwa anggaran pelatihan berbagai organisasi dan perusahaan di seluruh dunia telah menghabiskan miliaran dollar (Anon, 2010:47), dan tentunya pelatihan yang paling banyak dilakukan adalah pelatihan kepemimpinan, baik di kelas, coaching, workshop, ataupun mentoring. Fenomena ini menunjukkan bahwa pelatihan kepemimpinan tetap dipandang sebagai investasi sumber daya manusia yang dominan, dan paling sering dilakukan oleh organisasi di tengah makin ketatnya persaingan global.

Di Indonesia, pelatihan kepemimpinan juga tetap salah satu kegiatan strategis pengembangan sumber daya manusia, khususnya di organisasi pemerintah. Secara kebijakan, pelatihan kepemimpinan ditempatkan sebagai pelatihan yang bersifat syarat jabatan untuk memenuhi standar kompetensi (*a pre-requisite and mandatory training*) yang harus diikuti oleh semua pemimpin di organisasi pemerintah dari tingkat paling bawah, sampai tingkat paling tinggi. Untuk itu, jenis pelatihan kepemimpinan ini disesuaikan dengan tingkatan jabatan di organisasi pemerintah, yaitu: 1) pelatihan kepemimpinan bagi pengawas, 2) pelatihan kepemimpinan bagi administrator, 3) pelatihan kepemimpinan bagi pimpinan tinggi pratama dan 4) pelatihan kepemimpinan bagi pimpinan tinggi madya. Berikut ini data jumlah peserta pelatihan kepemimpinan di seluruh Indonesia:



Tabel 1.  
Jumlah Alumni Diklatpim 2014-2016

Jenis Pelatihan	Tahun			
	2014	2015	2016	Total
Diklatpim I	30	60	84	174
Diklatpim II	901	1249	1585	3.735
Diklatpim III	5814	6416	5851	18.081
Diklatpim IV	13045	15373	16245	44.663
Total Alumni	19.790	23.098	23.765	66.653

Dengan jumlah alumni yang sangat besar, pelatihan kepemimpinan di Indonesia seyogyanya dapat menjadi katalisator perubahan kualitas pelayanan publik di era masyarakat digital sekarang ini. Data menunjukkan bahwa jumlah alumni makin meningkat setiap tahunnya baik untuk tiap jenis pelatihan, maupun untuk total keseluruhannya. Pertanyaannya adalah sejauhmana kualitas para alumni pelatihan kepemimpinan ini dalam melakukan transformasi pelayanan publik di instansinya masing-masing? Pertanyaan ini tentunya berkaitan erat dengan tingkat efektifitas pelatihan kepemimpinan, dalam hal ini sejauhmana pelatihan yang diselenggarakan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh PKP2A III LAN (2017), PKP2A II LAN (2016) dan beberapa laporan serta informasi dari beberapa daerah lainnya menunjukkan hasil secara umum bahwa sebagian alumni pelatihan kepemimpinan tetap melanjutkan proyek perubahannya dan sebagian lagi tidak melanjutkan. Kondisi ini tentu mengindikasikan perlunya penguatan pelatihan kepemimpinan yang dijalankan agar lebih efektif dan optimal. Tulisan ini mencoba menyusun kerangka strategis untuk meningkatkan efektivitas pelatihan kepemimpinan dalam rangka mendorong peningkatan kompetensi peserta pelatihan dan secara simultan meningkatkan performa organisasi pasca pelatihan kepemimpinan.

## B. METODE PENELITIAN

Tulisan ini menggunakan pendekatan argumentatif dengan secara mendalam melakukan analisis terhadap efektivitas pelatihan kepemimpinan yang selama ini dilaksanakan. Adapun pengumpulan bahan, data, informasi yang terkait tulisan ini dihimpun dari studi kepustakaan (*desk research*) yang bersumber dari berbagai hasil penelitian di Lembaga Administrasi Negara (LAN), buku, jurnal, *proceeding*, serta sumber-sumber lainnya yang menunjang penulisan artikel ini.

Fokus artikel ini adalah penyusunan strategi yang tepat agar pelatihan kepemimpinan secara keseluruhan dapat berjalan efektif sehingga memberikan dampak yang positif bagi organisasi dan publik. Penyusunan strategi tersebut dibangun dari berbagai konsep atau teori yang telah ada dengan dipadupadankan dengan hasil penelitian sebelumnya serta pengalaman empirik penulis selama membina jalannya pelatihan kepemimpinan di Indonesia.

## C. KERANGKA TEORI

Efektifitas pelatihan kepemimpinan merujuk kepada sejauhmana pelatihan ini telah mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pelatihan kepemimpinan yang efektif akan menghasilkan peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap para alumni, yang akan berdampak kepada peningkatan kinerja dan produktifitas serta kualitas pelayanan yang dibebankan organisasi. Untuk mencapai tujuan



akhir peningkatan kinerja organisasi, pelatihan kepemimpinan tentunya harus menjalankan proses pembelajaran yang berkualitas, yang bukan hanya akan mengubah pengetahuan, tetapi juga mentransformasi sikap dan perilaku para peserta. Velsor, et al. (2010) pelatihan yang efektif akan tercermin dari transformasi individu peserta sebagai pemimpin (*leader development*), yang kemudian akan menghasilkan kualitas kepemimpinan yang membawa perubahan bagi organisasi (*leadership development quality*).

Penelitian klasik tentang efektifitas pelatihan kepemimpinan dilakukan dua puluh lima tahun yang lalu oleh Burke dan Day (1986:71). Mereka melakukan meta analisis terhadap efektifitas pelatihan kepemimpinan, dengan menganalisis berbagai aspek pelatihan seperti substansi materi, metode dan kriteria lainnya. Kesimpulan mereka menunjukkan bahwa pelatihan kepemimpinan rata-rata cukup efektif. Penelitian lebih mutakhir dari Collins dan Holton (2004:15) juga menunjukkan kesimpulan yang hampir mirip yaitu bahwa efektifitas pelatihan kepemimpinan bervariasi sangat besar, beberapa sangat efektif, dan lainnya sangat tidak efektif. Menurut mereka pelatihan kepemimpinan dapat memberikan manfaat dan dampak yang efektif bagi organisasi apabila pelatihan tersebut diberikan sesuai dengan kebutuhan dan dalam waktu yang tepat.

Penelitian yang lebih anyar dari Taylor, et al. (2009:94) dan studi dari Powell dan Yalcin (2010:39) menunjukkan bahwa belum ada peningkatan yang signifikan dari efektifitas pelatihan kepemimpinan. Menurut mereka, pelatihan kepemimpinan belum se-efektif seperti yang seharusnya, dan menekankan bahwa faktor yang paling mempengaruhi efektifitas pelatihan tersebut adalah kualitas pembelajaran (*learning quality*). Berbagai penelitian mencoba mengungkapkan bagaimana strategi untuk meningkatkan kapasitas faktor-faktor dalam pengelolaan pelatihan yang akan meningkatkan kualitas pembelajaran dalam pelatihan kepemimpinan (Capetta dan Magni, 2015).

Dengan demikian, efektifitas pelatihan kepemimpinan sangat ditentukan oleh sejauhmana pembelajaran yang diberikan dapat dipahami, dan dikuasai oleh peserta, sehingga kompetensi mereka akan meningkat pasca mengikuti pelatihan. Kualitas pembelajaran sejatinya menjadi perhatian utama para pengelola pelatihan. Harus ada pergeseran fokus dan paradigma pengelola sumber daya manusia dari penyelenggaraan pelatihan ke pengelolaan pembelajaran (*from managing training to nurturing learning*). Untuk itu, diperlukan pembahasan yang menyeluruh tentang bagaimana mendorong kinerja pelatihan menjadi kinerja pembelajaran yang akan berdampak kepada peningkatan kompetensi dan kinerja alumni pelatihan kepemimpinan.

### **Perubahan Paradigma dari Pelatihan ke Pembelajaran**

Penelitian D'Netto, et al. (2008:4) menunjukkan bahwa penyelenggaraan pelatihan di organisasi belumlah menjamin terjadinya peningkatan kompetensi dan kinerja para peserta. Diperlukan pengelolaan sistem pelatihan yang menyeluruh dengan dukungan subsistem yang terintegrasi agar penyelenggaraan pelatihan akan berdampak pada kinerja organisasi. Menurut mereka setidaknya terdapat 4 faktor yang akan meningkatkan efektifitas pelatihan kepemimpinan yaitu, 1) *Kesiapan individu peserta*, 2) *Dukungan top management*, 3) *budaya belajar organisasi*, dan 4) *dukungan pasca pelatihan*. Studi lain dari Manuti, et al. (2015) menekankan pentingnya budaya pembelajaran di organisasi melalui integrasi antara kegiatan *formal and informal learning* pada suatu organisasi. Dengan demikian, untuk memfokuskan pelatihan menjadi pembelajaran yang efektif mensyaratkan organisasi untuk menaruh perhatian yang mendalam terhadap dua hal yaitu, 1) karakteristik individual peserta, dan 2) dukungan lingkungan organisasi.



#### a. Karakteristik individual peserta

Beberapa penelitian telah mencoba untuk memberikan pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana suatu pelatihan dapat berdampak kepada kinerja individu. Studi dari Burke dan Hutchins (2007:6) mengungkapkan sejauhmana pengaruh karakteristik individual para peserta mempengaruhi efektifitas suatu pelatihan. Mereka mengukur pengaruh tingkat motivasi individu, kemampuan kognitif, harapan/ ekspektasi peserta, serta tingkat kepuasan individu terhadap pelatihan yang diikutinya. Secara korelatif, para peserta dengan motivasi yang tinggi, kecerdasan yang memadai, sesuai antara harapan dengan apa yang diberikan pelatihan memberikan pengaruh yang sangat signifikan terhadap peningkatan kompetensi kepemimpinan. Artinya, terjadi kualitas pembelajaran dan transformasi individual dalam diri peserta setelah mereka mengikuti pelatihan.

Yang menarik adalah temuan penelitian klasik Goleman (1999) yang menemukan bahwa tingkat motivasi peserta pelatihan kepemimpinan di Australia adalah 80% peserta ikut pelatihan karena “paksaan dan penugasan” dari organisasi (*extrinsic motivation*), dan hanya 20% saja yang memiliki motivasi bersifat internal. Untuk itu, Goleman (1999) menyarankan perlunya mengelompokkan calon peserta pelatihan kepemimpinan ke dalam tingkat kesiapan untuk belajar (*readiness to learn*), dimana hanya manajer yang siap untuk belajar saja yang dikirim pelatihan. Manuti, et al. (2008:6) menegaskan bahwa suatu pembelajaran dalam proses pelatihan akan berjalan secara efektif apabila ada keterlibatan dan komitmen dalam diri peserta, sehingga mereka belajar secara sungguh-sungguh untuk menerapkannya dalam diri, dan pekerjaan mereka. Untuk mendorong kesiapan para manajer mengikuti pelatihan, Griffin (2003:81) menyarankan perlunya orientasi awal sebelum calon peserta itu mengikuti pelatihan. Pimpinan puncak organisasi harus menyakinkan mereka bahwa pelatihan yang diikuti akan berpengaruh bukan hanya pada karir di organisasi, tetapi juga terhadap pengembangan diri mereka (*personal growth*). Yakinkan bahwa pembelajaran pada pelatihan akan berdampak kepada organisasi secara keseluruhan. Menurut Cho dan Kwon (2005:9) inilah esensi dalam proses penyiapan individu untuk pelatihan yang dikaitkan dengan *personal growth and excellence*, yang seharusnya dilakukan oleh unit pengelolaan SDM melalui proses *training need analysis*.

Apabila analisis kebutuhan pelatihan dilakukan maka setidaknya pengelola SDM akan mendapat dua informasi penting, yaitu tentang siapa yang membutuhkan atau diprioritaskan untuk mengikuti pelatihan, dan kompetensi apa saja yang perlu diserap oleh calon peserta tersebut. Analisis kebutuhan juga akan mendorong organisasi untuk mengidentifikasi siapa saja manajer atau pegawai yang masuk dalam kelompok *talent pool* (kelompok bakat). Pelatihan yang tepat untuk para pegawai berbakat ini akan meningkatkan kinerja organisasi di masa mendatang. Bahkan *Assosiation for Training and Development* (ASTD) di Amerika Serikat pun menegaskan bahwa esensi pengembangan di organisasi adalah menemukan *talented employees* yang perlu dikembangkan, dididik dan dibina oleh organisasi agar mereka siap memimpin di masa depan. ASTD pun kemudian diubah namanya menjadi *Association for Talent Development* (ATD), karena fokus dari pelatihan adalah membina dan menyiapkan pegawai berbakat untuk berkembang dan menjadi pemimpin organisasi di masa mendatang (ATD, 2016). Dengan perubahan fokus dari pelatihan ke pembelajaran, organisasi semakin dituntut untuk mengembangkan budaya pembelajaran di organisasi. Fokusnya adalah bagaimana individu pegawai ini dapat berkembang menjadi pribadi yang lebih baik dalam hal pekerjaan, keluarga atau sebagai anggota masyarakat. Dengan fokus pada *learning and development*, setiap aktifitas organisasi dimaknai dan dijadikan kesempatan untuk pembelajaran. Dari hasil



penelitiannya, Manuti (2015) menemukan bahwa pembelajaran yang lebih banyak terjadi dan efektif bagi pegawai pada organisasi adalah pembelajaran yang bersifat *informal learning*, dimana pegawai belajar dari kolega, mentor atau bahkan *stakeholders* lainnya dalam suasana yang informal, relaks dan menyenangkan. Sedangkan pembelajaran yang bersifat *formal learning* pada suatu pelatihan yang terstruktur akan efektif apabila sesuai dengan kebutuhan dan harapan para peserta.

#### b. Dukungan Lingkungan Organisasi

Paradigma dari pelatihan ke pembelajaran juga memerlukan faktor dukungan organisasi. Dukungan organisasi ini dapat diibaratkan sebagai tanah yang subur yang siap menumbuhkan benih unggul yang akan ditanam. Sebaik apapun kualitas individu pegawai yang telah dilatih dan dikembangkan tetap akan gagal, apabila lingkungan kerjanya tidak mendukung penerapan kompetensi sekembalinya ke tempat kerja. Penelitian Velada, et al. (2017:11) mencoba melihat pengaruh lingkungan organisasi terhadap pembelajaran peserta yang meliputi dukungan pimpinan puncak, evaluasi pasca diklat yang sistematis yang meliputi umpan-balik dari atasan langsung, dan kesempatan penerapan kompetensi, serta penerapan budaya pembelajaran organisasi.

Dukungan pimpinan puncak merupakan prasyarat keberhasilan dan efektifitas pelatihan. Penelitian D'Netto (2008) menekankan pentingnya dukungan pimpinan puncak terhadap peserta pelatihan sebagai prasyarat keberhasilan dan efektifitas pembelajaran bagi para peserta. Peserta yang datang ke suatu pelatihan dengan dukungan pimpinan puncak cenderung akan lebih serius mengikuti pembelajaran, daripada mereka yang tidak mendapat dukungan. Pada umumnya, peserta dengan dukungan pimpinan puncak cenderung lebih berhasil mencapai tujuan pembelajaran, dibanding yang tidak mendapat dukungan (Chiaburu dan Marinova, 2005:29). Investasi melalui pengiriman atau penyelenggaraan pelatihan pada umumnya tidak menjadi perhatian pimpinan puncak karena jumlahnya yang relatif kecil. Namun demikian, dari perspektif psikologis, dukungan pimpinan puncak akan sangat berarti dan berpengaruh terhadap dukungan atasan langsung dan pencapaian tujuan pelatihan.

Aspek lainnya dari dukungan atasan langsung adalah kesempatan untuk mengaplikasikan kompetensi yang diperoleh dari pelatihan. Organisasi yang ideal adalah yang dapat memperkuat perubahan kompetensi peserta ketika mereka kembali ke tempat kerjanya. Kesempatan penerapan kompetensi ini dapat dilakukan melalui *team development projects* yang akan menantang para alumni pelatihan untuk mengasah kompetensinya. Menurut Kirwan dan Birchall (2006:10) ketersediaan kesempatan untuk menggunakan pengetahuan dan keterampilan manajerial yang diperoleh dalam pelatihan merupakan hal sangat penting untuk keberhasilan dan pencapaian tujuan pelatihan kepemimpinan. Mereka menyarankan agar pelatihan kepemimpinan yang dilaksanakan organisasi harus terkait dengan strategi organisasi untuk pemanfaatan para alumni, pasca mereka kembali ke tempat kerjanya. Karena hasil penelitian menunjukkan bahwa peserta yang kembali dari pelatihan dan kemudian diminta untuk menerapkan pengetahuan dan keterampilannya melalui pembentukan *task force*, atau *team projects* cenderung lebih berhasil dibanding yang tidak diberi kesempatan.

Dengan kata lain, organisasi yang mengirimkan pegawainya untuk mengikuti pelatihan kepemimpinan seyogyanya menyiapkan strategi untuk memberdayakan para alumni tersebut sekembalinya mereka ke tempat kerja. Strategi pemberdayaan ini sebaiknya didiskusikan dengan *line managers*-nya dan terintegrasi dengan program pengembangan organisasi yang lainnya.



Aspek lain dari dukungan organisasi adalah evaluasi pasca pelatihan yang sistematis. Pelaksanaan evaluasi pasca pelatihan ini meliputi umpan balik dari atasan langsung, dan kesempatan untuk menerapkan kompetensi yang diperoleh di unit kerjanya. Sayangnya, hanya sedikit organisasi yang melakukan evaluasi pasca pelatihan ini secara sistematis dan menyeluruh (Lien, et al., 2007:11). Salah satu yang sebetulnya bertanggungjawab untuk melaksanakan evaluasi pasca pelatihan ini adalah atasan langsung peserta (*line managers*). Atasan langsung merupakan representasi dari fungsi pengelolaan SDM dimana dukungan atasan langsung untuk mengecek kompetensi yang dikuasai, memberikan kesempatan untuk berbagai pengalaman, dan kesempatan penerapan kompetensi hanya dapat dilakukan oleh *line managers*. Tentu saja, administrasi formal berupa laporan mengikuti pelatihan selalu diminta oleh organisasi.

### Tinjauan Empiris Efektivitas Pelatihan Kepemimpinan

Organisasi menghadapi tantangan yang terus meningkat setiap waktunya ditengah upaya untuk meningkatkan kemampuan para pemimpin mereka dengan lebih sedikit waktu dan sumber daya keuangan yang tersedia (Bennis dan Nanus, 1997; Dotlich dan Cairo, 2002; dalam Raudenbush dan Marquardt, 2008:147). House (1968:557) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa program pelatihan kepemimpinan telah berhasil meningkatkan motivasi manajerial yang diperlukan dalam suatu organisasi hierarkis; mereka telah menghasilkan perubahan perilaku pengambilan keputusan birokrasi dari pejabat pemerintah; dan mereka telah meningkatkan keterampilan sosial para pemimpin dalam berhubungan dengan karyawannya.

Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan adalah diklat yang memberikan wawasan, pengetahuan, keahlian, ketrampilan, sikap dan perilaku dalam bidang kepemimpinan aparatur, sehingga mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan dalam jenjang jabatan struktural tertentu. Pelatihan Kepemimpinan dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan strukturalnya. Studi empiris terhadap pelaksanaan pelatihan kepemimpinan, khususnya sustanibilitas inovasi alumni diklat kepemimpinan telah dilaksanakan oleh PKP2A II LAN Tahun 2016 yang menunjukkan tingkat sustanibilitas proyek perubahan (inovasi) alumni Diklat Kepemimpinan Tingkat IV dan III pada umumnya hanya mencapai tingkatan pertama, yaitu keberlanjutan proyek perubahan (inovasi) hanya pada tingkat capaian jangka pendek atau berhenti pada saat alumni menjadi peserta Diklat. Adapun faktor yang mempengaruhinya adalah kualitas dari proyek perubahan, dukungan pimpinan (mentor), mutasi alumni, dan keberlanjutan tim efektif.

Sedangkan hasil penelitian PKP2A III LAN (2017: 205) menemukan bahwa sebagian besar alumni diklatpim pada PKP2A III LAN tetap melanjutkan proyek perubahannya (84%) dan sebagian kecil lainnya terhenti (16%). Faktor yang mendorong kontinuitas proyek perubahan utamanya adalah dukungan pimpinan dan proyek perubahan yang dimasukkan sebagai kegiatan rutin instansi. Faktor yang menghambat kontinuitas proyek perubahan utamanya adalah mutasi dan promosi kerja alumni, anggaran dan sumberdaya (sarpras dan SDM).

Dari hasil penelitian sebelumnya tersebut menunjukkan bahwa pelatihan kepemimpinan saat ini sudah baik dan cukup efektif untuk meningkatkan kompetensi para peserta pelatihan. Namun demikian, secara akumulasi masih terdapat persoalan pada konsistensi penerapan kemampuan dan pengetahuan yang diperoleh oleh peserta pelatihan kepemimpinan pasca pelatihan dilaksanakan. Sehingga diperlukan strategi yang akurat untuk mengefektifkan pelatihan kepemimpinan tersebut.

Terkait dengan efektivitas suatu pelatihan, Aqmala (2007:16) dalam tesisnya menggali tiga hipotesis yang terkait dengan efektivitas suatu pelatihan, yaitu semakin tepat metode pelatihan; semakin



berkualitas isi pelatihan; dan semakin berkualitas Trainer maka semakin tinggi efektivitas suatu pelatihan. Kesemua hipotesis tersebut memberikan hasil positif dan signifikan terhadap efektivitas suatu pelatihan. Efektivitas pelatihan merupakan hasil akhir pelatihan yang dilaksanakan untuk organisasi yang berupa bertambahnya pengetahuan, keterampilan dan kemampuan peserta pelatihan sehingga mereka dapat bekerja lebih baik.

Menurut Laboissiere dan Mourshed (2017) pelatihan yang efektif menggabungkan lima komponen sebagai berikut:

1. *Program Engage Participants*, atau program pelatihan didesain secara mendalam dan intensif dengan melibatkan peserta secara aktif serta memberikan keterampilan yang tepat yang diperlukan untuk setiap profesi atau lingkup jabatan.
2. *A Focus On Specialized Training Modules*, atau modul pelatihan disusun secara fokus untuk mengintegrasikan keterampilan teknis, *behavioral*, dan *mind-set* yang diperlukan untuk memecahkan persoalan pekerjaan yang seringkali timbul.
3. *The Majority of The Curriculum Emphasizes Practical Tasks*, atau mayoritas kurikulum pelatihan menekankan pada tugas-tugas praktis. Pendekatan yang dilakukan termasuk simulasi baik fisik dan/atau digital, animasi interaktif, dan *site visits*.
4. *Assessment is done on a regular basis*, atau penilaian yang dilakukan secara rutin untuk memastikan bahwa persoalan atau masalah yang diidentifikasi dan ditangani dengan baik. Peserta pelatihan harus mampu menunjukkan penguasaan semua keterampilan yang diperlukan.
5. *Instruction is Delivered In Many Different Ways*, atau instruksi pelatihan disampaikan dalam berbagai cara disamping *conventional in-person classroom instruction*, tetapi juga dapat melalui online, video, atau *mobile methods*.

Sedangkan Haywood (1992) dalam (Aqmala, 2007:15) menyatakan bahwa terdapat delapan hal yang mempengaruhi efektivitas pelatihan, yaitu : (1) dukungan organisasi atas perubahan, (2) komitmen dan kepercayaan yang kuat dalam pendidikan, pelatihan dan pengembangan individu, (3) pelatihan dan pengembangan harus berhubungan dengan strategi dan tujuan bisnis, (4) formulasi dan implementasi dari strategi bisnis, (5) peserta tidak hanya menerima pengetahuan dan kemampuan tetapi juga mendemonstrasikan kompetensi, termasuk untuk menemukan keinginan pelanggan, (6) menyusun tujuan dan hasil yang diharapkan dari pelatihan, (7) adanya spesifikasi dalam pelatihan, dan (8) evaluasi menyeluruh atas efektivitas pelatihan dan komitmen peserta selama proses pelatihan

Tannenbaum, Cannon-Bowers, dan Mathieu (1993:15-98) dalam penelitiannya membuat secara lengkap variabel-variabel yang mempengaruhi efektivitas suatu pelatihan (Tabel 2). Mereka menghipotesiskan pertama bahwa variabel individual (misalnya, sikap, *self-efficacy*), dan karakteristik organisasi (misalnya, iklim organisasi, proses seleksi peserta pelatihan) mempengaruhi harapan dan keinginan peserta pelatihan. Faktor serupa mempengaruhi motivasi peserta pelatihan untuk menghadiri pelatihan, sementara karakteristik individu, organisasi, dan pelatihan mempengaruhi motivasi peserta untuk belajar. Model selanjutnya menetapkan bahwa analisis kebutuhan pelatihan harus mencerminkan karakteristik individu, organisasi, dan tugas, dan harus mendorong metode dan konten pelatihan yang tepat. Secara keseluruhan, hasil ini menyiratkan bahwa tidak peduli seberapa baik merancang sistem pelatihan, efektivitas pelatihan tidak akan optimal tanpa mempertimbangkan faktor individu dan organisasi yang bersangkutan.



Tabel 2.  
Variabel-Variabel dalam Model Efektivitas Pelatihan

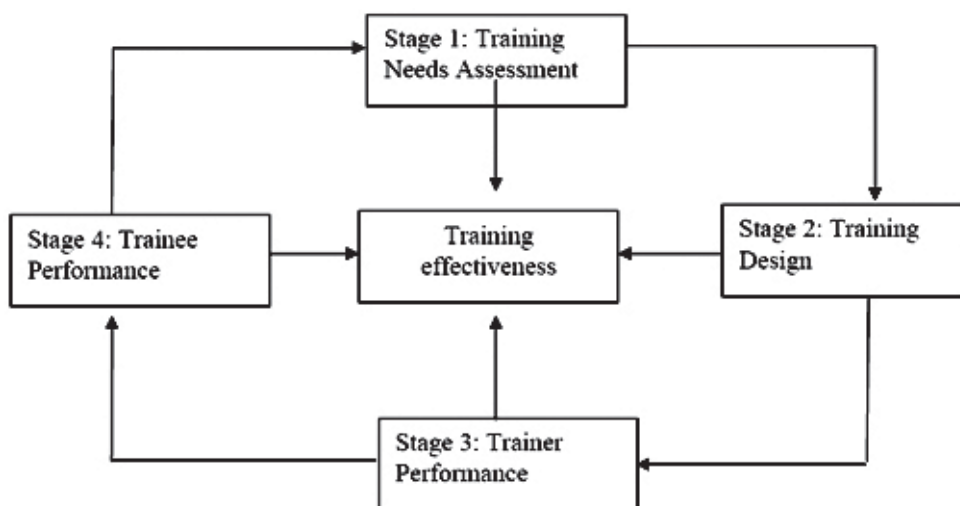
<p><i>Individual Characteristics (Pre-Training)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Abilities</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>cognitive ability</i></li> <li>▪ <i>psychomotor ability</i></li> <li>▪ <i>learning rates/trainability</i></li> </ul> </li> <li>- <i>Attitudes</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>commitment</i></li> <li>▪ <i>Intent to remain</i></li> <li>▪ <i>career planning</i></li> <li>▪ <i>job satisfaction</i></li> <li>▪ <i>reactions to previous training</i></li> <li>▪ <i>coworker/teammate relations Attitudes</i></li> </ul> </li> <li>- <i>Self Efficacy</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>physical self-efficacy</i></li> <li>▪ <i>cognitive self-efficacy</i></li> <li>▪ <i>task-specific self-efficacy</i></li> </ul> </li> <li>- <i>Personality</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>locus of control</i></li> <li>▪ <i>ego strength</i></li> <li>▪ <i>need for achievement, affiliation</i></li> <li>▪ <i>conformity</i></li> </ul> </li> <li>- <i>Demographics</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>family history</i></li> <li>▪ <i>age</i></li> <li>▪ <i>gender</i></li> <li>▪ <i>education</i></li> </ul> </li> <li>- <i>Experience</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>tenure/experience with company</i></li> <li>▪ <i>with task</i></li> <li>▪ <i>with previous training</i></li> </ul> </li> </ul> <p><i>Organizational/Situational Characteristics (Pre-Training)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Organizational Climate</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>participatory versus centralized</i></li> </ul> </li> <li>- <i>Trainee Selection/Notification Process</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>voluntary vs, mandatory attendance</i></li> <li>▪ <i>reward vs, punishment</i></li> <li>▪ <i>communication medium, accuracy</i></li> </ul> </li> <li>- <i>Purpose of Training</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>maintenance vs, advancement</i></li> </ul> </li> <li>- <i>Task or Job Characteristics</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>task complexity</i></li> <li>▪ <i>task type</i></li> <li>▪ <i>task difficulty</i></li> <li>▪ <i>feedback</i></li> </ul> </li> <li>- <i>Organizational History</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>management-labor relations</i></li> <li>▪ <i>growth/decline</i></li> </ul> </li> <li>- <i>Organizational Policies, Programs, &amp; Practices</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>other human resource practices</i></li> <li>▪ <i>other company practices</i></li> </ul> </li> </ul> <p><i>Trainee Expectations</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Training Performance Expectations</i></li> <li>- <i>Training Expectations and Desires</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>training format</i></li> <li>▪ <i>challenge</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>degree of Interactions</i></li> <li>▪ <i>focus of content</i></li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	<p><i>Pre/ During Training Motivation</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Motivation to Attend</i></li> <li>- <i>Motivation to Learn</i></li> </ul> <p><i>Training Program Characteristics</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Training Needs Analysis</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>accuracy of need Identification</i></li> <li>▪ <i>involvement of potential trainees</i></li> </ul> </li> <li>- <i>Training Method/Process</i></li> <li>- <i>Use of Training Principles</i></li> <li>- <i>Training Content</i></li> <li>- <i>Instructor Characteristics</i></li> <li>- <i>Use of Technology</i></li> </ul> <p><i>Expectation Fulfillment</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Perception / Expectation Match</i></li> </ul> <p><i>Programmed Interventions</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Relapse Prevention</i></li> <li>- <i>Transfer Support Programs</i></li> </ul> <p><i>Training Effectiveness</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Training Reactions</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>training relevance/perceived value</i></li> <li>▪ <i>affective responses/happiness index</i></li> </ul> </li> <li>- <i>Learning</i></li> <li>- <i>Training Performance</i></li> <li>- <i>Job Performance</i></li> <li>- <i>Results/Organizational Effectiveness</i></li> </ul> <p><i>Post-Training Individual Characteristics</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Attitudes</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Commitment</i></li> <li>▪ <i>intent to remain</i></li> <li>▪ <i>job satisfaction</i></li> <li>▪ <i>coworker/teammate relations</i></li> </ul> </li> <li>- <i>Ability</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>task specific ability</i></li> </ul> </li> <li>- <i>Self-Efficacy</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>physical self-efficacy</i></li> <li>▪ <i>cognitive self-efficacy</i></li> <li>▪ <i>task specific self-efficacy</i></li> </ul> </li> </ul> <p><i>Post-Training Motivation</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Motivation to Transfer and Maintain</i></li> </ul> <p><i>Organizational/ Situational Variables - Post Training</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Transfer Environment</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>supervisor support</i></li> <li>▪ <i>co-worker support</i></li> <li>▪ <i>resource availability (time, equipment)</i></li> <li>▪ <i>workload</i></li> <li>▪ <i>Job security</i></li> <li>▪ <i>authority/autonomy</i></li> </ul> </li> <li>- <i>Organizational Culture</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>openness to innovation/risk taking</i></li> </ul> </li> </ul>
--	--

Sumber: Tannenbaum, Cannon-Bowers, dan Mathieu (1993:15-99)



Devi dan Shaik (2012: 278) dalam penelitiannya mengembangkan model komprehensif untuk efektivitas pelatihan yang disebut sebagai *four stage cyclic model of training effectiveness* dengan mempertimbangkan empat tahapan yaitu (Gambar 1):

- Kebutuhan pelatihan, yang ditentukan berdasarkan kesenjangan pada pengetahuan keterampilan, kemampuan, dll dari peserta pelatihan. Efektivitas pelatihan tergantung pada relevansi paket pelatihan dengan kebutuhan asli peserta pelatihan
- Desain pelatihan, yaitu mengacu pada sejauh mana pelatihan telah dirancang dan disampaikan sedemikian rupa sehingga memberikan peserta pelatihan kemampuan untuk mentransfer pembelajaran kembali ke pekerjaan (Holton, 2000). Desain pelatihan termasuk jadwal pelatihan, materi, metode pelatihan yang akan digunakan, maupun alat bantu pelatihan yang diperlukan
- Kinerja pengajar, memiliki dampak yang sangat besar tidak hanya dalam menarik peserta pelatihan menuju tujuan program, tetapi juga untuk seluruh efektivitas pelatihan. Tidak masalah, apakah tujuan pelatihan diformulasikan dengan baik, alat bantu pelatihan modern, metode yang digunakan baik, tetapi jika kinerja pengajar tidak baik, seluruh program pelatihan pada akhirnya akan menjadi tidak efektif
- Kinerja *trainee*, yang telah melalui pelatihan harus dievaluasi untuk memahami perubahan dalam tingkat pembelajaran mereka



Gambar 1.

Four Stage Cyclic Model Of Training Effectiveness (Devi and Shaik, 2012: 278)

#### D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pelaksanaan pelatihan kepemimpinan saat ini telah mengalami perkembangan yang cukup signifikan. Beberapa kelemahan pelatihan kepemimpinan sebelumnya telah dibenahi dan saat ini telah menghasilkan metode pelatihan kepemimpinan pola baru atau juga dikenal sebagai pelatihan kepemimpinan pemimpin perubahan. Model pembelajaran pelatihan kepemimpinan ini merupakan perubahan dari paradigma pembelajaran behavioristik dan kognitivistik yang berbasis perilaku dan berorientasi pada guru (*teacher centered learning*) menjadi pembelajaran konstruktivistik yang berbasis pengalaman dan berorientasi pada peserta didik (*student centered learning*). Perubahan ini dapat dimaknai sebagai suatu inovasi yang mencakup dua perspektif yaitu: *pertama*, Inovasi kebijakan sektor publik yang bertujuan menciptakan pemimpin masa depan yang berintegritas dan berkarakter; dan *kedua*, inovasi metode pembelajaran yang menekankan pada aspek belajar secara langsung dari pengalaman peserta didik pada saat merancang dan mengerjakan proyek perubahan (Budiati, 2015:212).



Tabel 3.  
Perbedaan Diklatpim Pola Lama Dengan Diklatpim Pemimpin Perubahan

Aspek Dari Sistem Diklatpim	Diklatpim Pola Lama	Diklatpim Pemimpin Perubahan
Tujuan	Meningkatkan pengetahuan tentang Tata Kelola, pemerintahan dan birokrasi, serta kecakapan dalam pengambilan keputusan	Membentuk pemimpin perubahan dan memperluas arus perubahan di birokrasi dan sector public lainnya
Lokasi Kegiatan Peserta	Di Kampus dan Visitasi di daerah dan Instansi pemerintah lainnya	Di Kampus dan Instansinya masing-masing ( <i>on dan off campus</i> ), visitasi di instansi pusat dan daerah
Metode Pembelajaran	Ceramah, diskusi, penugasan baik perorangan maupun kelompok dari kegiatan di kelas	Berbasis pengalaman ( <i>Experiential Learning</i> ) diri ketika mengelola perubahan, diskusi dan konsultasi dengan mentor coach, serta pengalaman diperoleh dari berbagai kegiatan di kelas
Hasil Pembelajaran	Kertas Kerja Perseorangan dan Kertas Kerja angkatan	Proyek Perubahan dan/ atau Inovasi; khusus untuk diklatpim I ditambah dengan <i>paper</i> ringkasan kebijakan pada isu nasionalstrategis serta dialog dengan pengambil kebijakan pada tingkat tinggi

Sumber: Dwiyanto (2016:164)

Budiati (2015:219) menjelaskan bahwa perbedaan substansial antara Diklat Pim Pola Lama dengan Diklat Pim Pola Baru adalah pada faktor inovasinya yang mencakup dua aspek yaitu: (i) inovasi kebijakan berupa penetapan “proyek perubahan” sebagai objek pembelajaran Diklat Pim Pola Baru; (ii) inovasi pembelajaran berupa penerapan pendekatan dan/atau teori pembelajaran konstruktivistik berbasis pengalaman dalam merancang dan melaksanakan proyek perubahan sebagai strategi pembelajaran. Makna strategis Diklat Pim Pola Baru ditujukan untuk menciptakan pemimpin birokrasi yang memiliki kompetensi kepemimpinan adaptif, yang mampu mendorong dan menggerakkan orang lain di dalam organisasi dan organisasinya agar selalu mampu beradaptasi terhadap perubahan dengan cara berinovasi secara terus menerus dan berkolaborasi membentuk jejaring kerja.

### Strategi Efektivitas Pelatihan Kepemimpinan

Pelatihan Kepemimpinan menuntut peserta untuk menunjukkan kinerjanya dalam merancang suatu perubahan di unit kerjanya dan memimpin perubahan tersebut hingga menimbulkan hasil yang signifikan. Kemampuan memimpin perubahan inilah yang kemudian menentukan keberhasilan peserta tersebut dalam memperoleh kompetensi yang ingin dibangun dalam penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan. Melalui pembaharuan Diklatpim diharapkan dapat menghasilkan alumni yang tidak hanya memiliki kompetensi, tetapi juga mampu menunjukkan kinerjanya dalam memimpin perubahan.

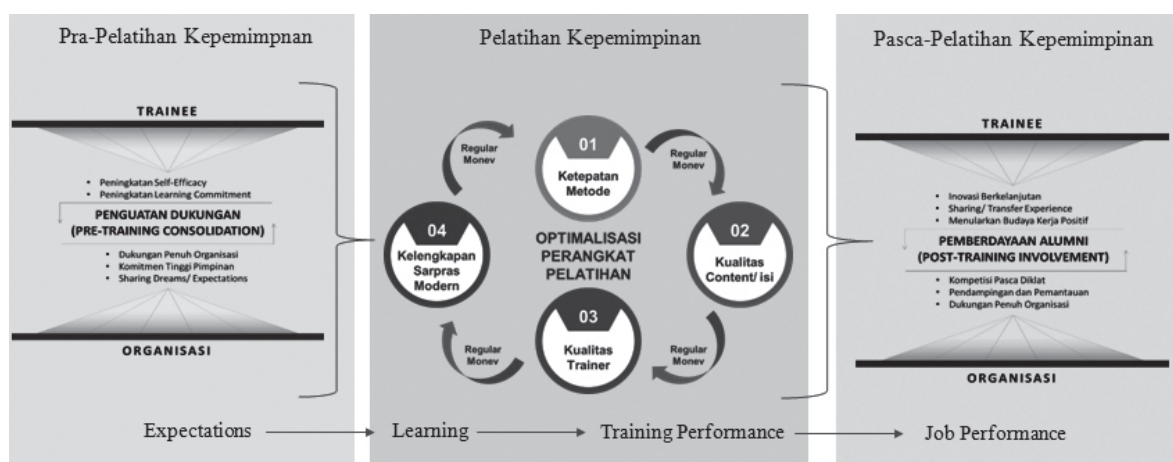


Sedangkan kompetensi yang dibangun pada Diklatpim adalah kompetensi kepemimpinan operasional dan taktikal yang diindikasikan dengan kemampuan mengembangkan dan membangun karakter dan sikap perilaku integritas, menyusun rencana kegiatan, menjabarkan visi dan misi instansi, melakukan kolaborasi secara internal dan eksternal, melakukan inovasi, dan mengoptimalkan potensi internal dan eksternal organisasi (Rusmulyani, 2015:30).

Namun (Niazi, 2011: 46) menyebutkan bahwa kita harus memahami bahwa pada tingkat organisasi, budaya, nilai dan keragaman elemen kerja adalah fitur utama yang mempengaruhi hubungan keberhasilan antara pelatihan dan kinerja organisasi. Ada hubungan positif antara strategi pelatihan dan kinerja organisasi. Kepuasan kerja, keunggulan kompetitif dan kinerja yang terukur adalah pengungkit penting untuk mencapai kinerja yang baik dari karyawan.

Besarnya harapan atas keberhasilan pelaksanaan pelatihan kepemimpinan membutuhkan strategi yang tepat untuk semakin meningkatkan kualitas pelatihan kepemimpinan tidak hanya pada saat pelatihan, tetapi juga secara berkelanjutan pasca pelatihan kepemimpinan. Oleh karenanya, dengan mengaitkan pendapat dan temuan Laboissiere dan Mourshed (2017), Haywood (1992), Tannenbaum, Cannon-Bowers, dan Mathieu (1993), serta Devi dan Shaik (2012), penulis mengusulkan strategi untuk mengefektifkan pelatihan kepemimpinan yang terbagi ke dalam tiga strategi pokok (Gambar 2) yaitu, strategi pra-pelatihan berupa penguatan dukungan organisasi kepada peserta pelatihan; strategi pada saat pelatihan berupa optimalisasi seluruh ‘perangkat’ pelatihan; dan strategi pasca pelatihan berupa pemberdayaan dan pelibatan alumni pelatihan dalam organisasi. Dalam strategi ini, ekspektasi organisasi maupun peserta pelatihan (*trainee*) diwujudkan melalui mekanisme pembelajaran yang efektif sehingga para *trainee* dapat menunjukkan *training performance* yang meningkat dan kemudian diharapkan *performance* tersebut dapat dijaga hingga kembali ke organisasinya (*job performance*)

Bagi peserta pelatihan, perlu diberikan pemahaman yang jelas bahwa pelatihan kepemimpinan dimaksudkan untuk: (1) meningkatkan kinerjanya di posisinya sekarang, (2) mempersiapkannya untuk persyaratan masa depan dari posisinya sekarang, atau (3) mempersiapkannya untuk memenuhi persyaratan promosi ke posisi lebih tinggi. Sebuah proposisi umum dapat ditarik dari literatur empiris bahwakonsekuensi dari pelatihan kepemimpinan tergantung pada sejauh mana pengaruh sosial dalam lingkungan kerja peserta pelatihan dipandang oleh peserta pelatihan sebagai motivasi untuk belajar dan sejauh mana mereka memperkuat perilaku yang dipelajari selama dan setelah pelatihan (House, 1968:558).



Gambar 2.

Strategi Efektivitas Pelatihan Kepemimpinan (*Analisis Penulis, 2018*)



*Strategi pertama* adalah penguatan dukungan pada saat pra-pelatihan kepemimpinan, baik dalam bentuk pertemuan, koordinasi, ataupun pelatihan awal yang fungsinya menjembatani ekspektasi organisasi dengan harapan/ kebutuhan peserta pelatihan (*trainee*) yang hendak ditugaskan mengikuti pelatihan. Strategi ini dilaksanakan untuk menunjukkan dan memastikan dukungan organisasi bagi peserta pelatihan (*trainee*). Disamping itu, adanya konsolidasi awal pra-pelatihan kepemimpinan ini penting dilakukan untuk meningkatkan keyakinan (*self-efficacy*) *trainee* bahwa mereka mampu secara fisik, kognitif, dan secara spesifik melaksanakan tugas-tugas yang nantinya akan dihadapi pada saat pelatihan.

*Self efficacy* dinyatakan sebagai kepercayaan seseorang bahwa dia dapat menjalankan sebuah tugas pada suatu tingkat tertentu. Adanya *self-efficacy* pada peserta pelatihan akan dapat menambah kepercayaan dirinya bahwa dia dapat menjalankan tugas pelatihan secara benar. Hal ini sesuai saran Gist, et al (1989:890) bahwa manfaat pelatihan dapat ditingkatkan dengan pertama meningkatkan *self-efficacy* melalui teknik intervensi pra-pelatihan. Pada sesi ini, kehadiran para alumni yang telah mengikuti pelatihan kepemimpinan untuk *sharing knowledge* dan motivasi akan mendorong peningkatan learning commitment dari para *trainee* tersebut yang juga berdampak pada meningkatnya *self-efficacy* mereka.

Dari perspektif organisasi, pelaksanaan strategi ini dijalankan dengan memberikan dukungan organisasi untuk kepentingan *trainee* dengan dikombinasikan dengan komitmen tinggi pimpinan untuk membantu merealisasikan inovasi atau proyek perubahan yang dihadirkan oleh para *trainee*. Tentu saja pertemuan ini juga menjadi ajang bagi organisasi/ pimpinan untuk membagi mimpi (*sharing dreams*) atau ekspektasi yang diharapkan untuk dicapai demi mewujudkan kesejahteraan masyarakat serta peningkatan kualitas pelayanan publik.

*Strategi kedua* adalah mengoptimalkan seluruh ‘perangkat’ pelatihan secara baik dan efektif. Perangkat pelatihan ini meliputi seluruh elemen dalam pelaksanaan pelatihan meliputi, ketepatan metode yang dilaksanakan, kualitas isi pelatihan, kualitas *trainer*, serta kelengkapan sarana dan prasarana yang modern. Pada strategi ini diharapkan fokus *trainee* pada pembelajaran yang efektif sehingga mampu menunjukkan *training performance* yang optimal nantinya. *Training performance* yang dimaksud adalah *trainee* telah dapat menggabungkan pengetahuan yang telah mereka peroleh ke dalam tindakan mereka.

Terkait dengan kualitas isi atau *content* pelatihan, sebagaimana diketahui pelatihan kepemimpinan pola baru menekankan pada kompetensi kepemimpinan, dimana mengadopsi pemikiran Ronald Heifets dalam bukunya “*adaptive Leadership*”. Seorang pemimpin, seharusnya memiliki kemampuan beradaptasi terhadap nilai-nilai perubahan. Di samping itu, Indonesia juga memerlukan pejabat struktural yang profesional agar kinerja unit organisasi yang dipimpinnya dapat berdaya saing tinggi dan mampu memenuhi tuntutan global. Untuk memenuhi standar kompetensi kepemimpinan tersebut, rancang bangun kurikulum Diklat Kepemimpinan telah menetapkan fokus kompetensi pada masing-masing jenjang jabatan struktural (Syukur, 2014:6).

Metode penyampaian materi pelatihan kepemimpinan juga masih perlu dikembangkan. Penerapan *corporate university* saat ini juga telah mengubah arah metode pembelajaran ke arah yang lebih modern, berbasis *online*, dan virtual. Oleh karenanya, inovasi dan modernisasi metode penyampaian materi pelatihan yang digunakan perlu dikombinasikan dengan cara-cara yang sudah ada (konvensional) sehingga dapat lebih efektif. Niazi (2011: 43) menyebutkan bahwa memberikan pelatihan melalui penggunaan teknologi baru dan beradaptasi dengan metode pelatihan yang inovatif, seperti PI (*programming instruction*), komputer/ permainan simulasi, permainan peran dan alat audio / visual lebih efektif dan digunakan secara luas dalam kurikulum pelatihan saat ini. Dalam



penelitiannya Perdue (2002) dalam Aqmal (2007:16) menyatakan terdapat 16 alternatif metode yang dapat dipilih meliputi : studi kasus, *video-tape*, *lecture*, *one-to-one*, *role play*, *games*, *computer simulations*, *paper and pencil*, *audio tapes*, *selfassessment*, *movies/films*, *multi-media*, *audio*, *computer*, *video conferencing* dan *sensitivity training*.

Hal lain yang utama perlu ditingkatkan adalah kualitas trainernya atau pengajarnya. Analoui (1994) menyatakan bahwa *trainers* atau *educators* memegang peranan penting dalam perkembangan dan perubahan organisasi, meraih tujuan dan kompetensi serta pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan peserta. Menurut Poon Teng Fat (2003:65) *trainer* yang baik adalah *trainer* yang dapat menciptakan suasana pembelajaran kondusif sehingga peserta termotivasi untuk menyerap informasi yang disampaikan oleh *trainer* tersebut. Analoui (1994:65) menguraikan pula tentang daftar kemampuan yang perlu dimiliki seorang *trainer* agar pelatihan lebih efektif, yaitu (1) pengetahuan yang *up-to-date* dan kemampuan tehnikal dan sosial, (2) Menguasai cara pembelajaran yang sesuai, (3) Dapat beradaptasi dengan kebutuhan peserta dan lingkungan budaya organisasi, (4) Kepekaan atas aspek diluar organisasi seperti politik atau kondisi sosial ekonomi, dan (5) Perhatian atas kualitas dan kuantitas materi yang akan ditransfer.

*Strategi selanjutnya* adalah pemberdayaan atau pelibatan *trainee* pasca pelatihan kepemimpinan. Pada fase ini pencapaian *training performance* mampu ditransfer atau diterapkan sebagai *job performance* dalam lingkup tugas kerjanya. Semua pengetahuan dan keterampilan yang telah disampaikan pada saat training telah mampu dijalankan (*maintain*) oleh *trainee* secara berkelanjutan di tempat tugasnya. Inovasi yang telah dilaksanakan terus berkelanjutan dilaksanakan secara konsisten sesuai *timeline* yang telah disusun dengan melibatkan pihak-pihak terkait serta mampu tetap menggerakkan tim efektif secara efektif. Transfer pengetahuan adalah bukti bahwa apa yang dipelajari sebenarnya digunakan pada pekerjaan yang dimaksudkan. Efektivitas dari setiap program pelatihan ditentukan tidak hanya oleh keberhasilan memperoleh pengetahuan kritis tetapi juga kemampuan untuk secara efektif mentransfer pengetahuan itu ke lingkungan kinerja (Diva dan Shaik, 2012: 729).

Hal ini tidak hanya mengharuskan para peserta pelatihan memiliki kemampuan untuk melakukan tugas secara berbeda, tetapi juga bahwa mereka termotivasi untuk menerapkan pembelajaran mereka ke pekerjaan, dan memiliki sumber daya untuk melakukannya. Ketika pelatihan dilihat dalam konteks organisasi, kita harus menyimpulkan bahwa pelatihan yang tidak ditransfer tidak sepenuhnya efektif, dan bahwa intervensi harus ditargetkan untuk memfasilitasi proses transfer. *Self efficacy* pasca pelatihan harus mempengaruhi motivasi *trainee* untuk mentransfer dan menggunakan keterampilan dan pengetahuan yang baru diperoleh.

Lingkungan kerja tentu berbeda dengan lingkungan atau situasi selama pelatihan. Setelah kembali bekerja, peserta pelatihan mungkin tidak memiliki waktu, sumber daya, dukungan, atau kesempatan yang diperlukan untuk melatih keterampilan baru. Oleh karenanya, organisasi perlu memiliki strategi dan kemampuan untuk mengoptimalkan *trainee* pasca pelatihan kepemimpinan, salah satunya adalah dengan tetap memberikan dukungan terhadap keberlanjutan proyek inovasi para *trainee*.

Selain itu, organisasi juga perlu merancang kompetisi bagi para *trainee* pasca pelatihan kepemimpinan sehingga para *trainee* dapat terus menghasilkan karya inovatif atau proyek perubahan yang bermanfaat bagi organisasi dan publik. Tentu saja, secara konsisten hadirnya kompetisi ini tidak berarti menunjukkan bahwa *trainee* hanya mengejar *awards* semata, tetapi lebih kepada bagaimana organisasi mengapresiasi kinerja *trainee*. Selain itu, hadirnya kompetisi pasca diklat akan menjadi motivasi dan contoh awal bagi para calon peserta pelatihan untuk belajar serta mempersiapkan diri sebelum mengikuti pelatihan kepemimpinan.



Hal lain adalah pendampingan dan pemantauan terhadap kondisi *trainee* pasca pelatihan dengan tetap meminta laporan atas pelaksanaan proyek perubahannya, juga tetap memonitor dan memantau pencapaian kinerja *trainee*. Sehingga *trainee* yang *job performance*-nya meningkat akan dapat diusulkan dalam peningkatkan karirnya selanjutnya. Kondisi ini juga penting sebagai motivasi *trainee* untuk tetap mengimplementasikan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh selama pelatihan secara konsisten dan berkelanjutan. *Job performance* adalah fungsi dari kinerja pelatihan yang dimoderasi oleh motivasi pasca-pelatihan untuk ditransfer, serta karakteristik organisasi/ situasional pasca pelatihan (misalnya, ketersediaan sumber daya). Alasannya adalah bahwa peserta pelatihan yang dapat melakukan tugas selama pelatihan juga akan melakukan kembali pada pekerjaan jika: (1) mereka ingin, dan (2) mereka memiliki sumber daya yang diperlukan.

Akhirnya, hasil/ efektivitas organisasi adalah fungsi dari *job performance*, dimoderasi oleh keakuratan analisis kebutuhan pelatihan sebelumnya. Perubahan perilaku yang dihasilkan dari pelatihan harus berkontribusi pada efektivitas pelaksanaan tugas organisasi. Perlu dicatat bahwa sikap, keterampilan, pembelajaran, dan perubahan organisasi yang dihasilkan dari program pelatihan yang diberikan akan berfungsi sebagai anteseden harapan, keinginan, dan motivasi pelatihan dalam program pelatihan berikutnya (Tannenbaum, Cannon-Bowers, dan Mathieu, 1993:98)

## E. PENUTUP

### Kesimpulan

Dari berbagai uraian dan penjelasan sebelumnya dapat disimpulkan bahwa efektivitas pelatihan kepemimpinan tidak hanya tergantung pada sistem pelatihan kepemimpinan sendiri, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor kesiapan peserta pelatihan dan juga lingkungan organisasi. Untuk mengefektifkan hubungan antara peserta pelatihan, organisasi, serta sistem pelatihan tersebut telah disusun langkah-langkah strategis yang diatur pada fase pra-pelatihan, pada saat pelatihan, dan pasca pelatihan.

Strategi efektivitas pelatihan kepemimpinan tersebut dapat dipetakan ke dalam tiga poin utama yaitu :

1. Penguatan dukungan pada saat pra-*training*, meliputi peningkatan *self-efficacy* dan *learning commitment* dari peserta pelatihan, serta dukungan dan komitmen pimpinan.
2. Optimalisasi penggunaan ‘perangkat’ pelatihan, meliputi ketepatan metode, kualitas *content* pelatihan, kualitas trainer, serta kelengkapan sarana dan prasarana pelatihan yang modern.
3. Pemberdayaan alumni pasca pelatihan kepemimpinan, meliputi upaya *trainee* untuk melaksanakan inovasi secara berkelanjutan, *sharing knowledge*, serta transfer budaya kerja positif di lingkungan kerjanya. Kemudian dari sisi organisasi adalah mendukung penuh kontinuitas pelaksanaan inovasi *trainee*, pelaksanaan kompetisi pasca pelatihan, serta pendampingan dan pemantauan *job performance* paratrainee pasca pelatihan.

### Rekomendasi

- Sebelum *trainee* diikutsertakan dalam pelatihan kepemimpinan, sebaiknya organisasi menggelar konsolidasi awal pra-*training* yang dihadiri oleh pimpinan organisasi dan *trainee*. Ajang ini sangat penting dilakukan untuk mempertegas dukungan organisasi kepada para *trainee*, serta ekspektasi organisasi kepada seluruh *trainee*. Disamping itu juga untuk memperkuat *self-efficacy* dan *training commitment* para *trainee*.
- Perlunya dilakukan penilaian tingkat *self-efficacy trainee* sebelum pelatihan guna mengetahui upaya intervensi yang dapat dilakukan organisasi untuk meningkatkan *self-efficacy trainee*.



Tingginya tingkat *self-efficacy trainee* sebelum pelatihan akan meningkatkan kemungkinan hasil pelatihan yang positif karena *trainee* sudah berada pada level keyakinan tinggi untuk mengikuti seluruh proses pelatihan kepemimpinan.

- Disamping itu, organisasi dan dalam hal ini pimpinan perlu secara objektif untuk terbuka atas budaya positif yang berupaya ditebarkan oleh para *trainee* di lingkup kerjanya. Jika hal ini dapat berjalan dengan baik, budaya baru yang positif serta pengetahuan dan keterampilan baru *trainee* dapat secara cepat diadaptasi ataupun direplikasi menjadi budaya kerja baru organisasi yang diharapkan secara signifikan memacu kinerja organisasi secara keseluruhan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Analoui, Farhad. (1994), Training and Development: The Role of Trainers. *Journal of Management Development*, 13 (9), 61-72
- Anon. (2010). 2010 Industry Report, *Training*, Volume 6, 18–31
- Association for Talent Development. (2016). *State of The Industry Report*. Available on: [www.td.org/insights/atd-releases-2016-state-of-the-industry-report](http://www.td.org/insights/atd-releases-2016-state-of-the-industry-report)
- Aqmala, Diana. (2007). *Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Efektivitas Pelatihan Penjualan Dan Kompetensi Relasional Untuk Meningkatkan Kinerja Tenaga Penjualan*. Tesis. Program Studi Magister Manajemen. Universitas Diponegoro
- Budiati, Lilin. (2015). Diklat Kepemimpinan Pola Baru Dalam Perspektif Inovasi dan Pembelajaran Konstruktivistik. *Jurnal Pembangunan Wilayah dan Kota*, 11 (2): 211-221
- Burke, M. J. dan Day, R. R. (1986). A Cumulative Study Of The Effectiveness Of Managerial Training. *Journal of Applied Psychology*, 71 (2), 232-245
- Burke, L. A. dan Hutchins, H. M. (2007). Training Transfer: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, 6 (3), 263–296
- Capetta, Rosella & Magni, Massimo (2015). Locus of Control and Individual Learning: The Moderating Role of Interactional Justice. *International Journal of Training and Development*, 19 (2), 110-124
- Chiaburu, D. S. and Tekleab, A. G. (2005). Individual and Contextual Influences On Multiple Dimensions of Training Effectiveness. *Journal of European Industrial Training*, 29 (8), 604-26.
- Cho & Kwon (2005) Cho, D. Y. and Kwon, D. B. (2005). Self-Directed Learning Readiness As An Antecedent of Organizational Commitment: A Korean Study. *International Journal of Training and Development*, 9 (2), 140–152.
- Collins, D. B. and Holton, E. F. III (2004), The Effectiveness of Managerial Leadership Development Programs: A Meta-Analysis of Studies From 1982 to 2001. *Human Resource Development Quarterly*, 15 (2), 217–248.
- Devi V, Rama., dan Shaik, Nagurvali. 2012. Evaluating Training & Development Effectiveness - A Measurement Model. *Asian Journal of Management Research*. 2 (1), 722-735
- D’Netto, B., Bakas, F., & Bordia, P (2008). Predictors of Management Development Effectiveness: An Australian Perspective. *International Journal of Training and Development*, 12 (1), 1-23



- Dwiyanto, Agus. (2016). *Memimpin Perubahan di Birokrasi Pemerintah*. Yogyakarta: Penerbit Gava Media dan Jurusan Manajemen dan Kebijakan Publik dan Magister Administrasi Publik.
- Gist, M.E., Schwoerer, C., & Rosen, B. (1989). Effects of Alternative Training Methods On Self-Efficacy and Performance In Computer Software Training. *Journal of Applied Psychology*, 74 (6), 884-891
- Goleman, D. (1999), *Working with Emotional Intelligence*. London: Bloomsbury Publishing.
- Grifûn, N. S. (2003). Personalize Your Management Development. *Harvard Business Review*, 81 (3), 113.
- Hatch, N. W. and Dyer, J. H. (2004). Human Capital As Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 25 (12), 1155–1178.
- House, Robert J. (1968). Leadership Training: Some Dysfunctional Consequences. *Administrative Science Quarterly*, 12 (4), 556-571
- Kasali, Rhenald. (2017). *Disruption*. Jakarta: Gramedia Pustaka
- Kirwan, C. and Birchall, D. (2006). Transfer of Learning From Management Development Programmes: Testing the Holton Model. *International Journal of Training and Development*, 10, 252–267.
- Laboissiere, Martha dan Mourshed, Mona. (2017, 15 February). *Closing the Skill Gap : Creating Workforce Development Programs That Work for Everyone*. Retrieved 20 Maret 2018, from McKinsey Company: <https://www.mckinsey.com/industries/social-sector/our-insights/closing-the-skills-gap-creating-workforce-development-programs-that-work-for-everyone>
- Lien, B. Y. H., Hung, R. Y. Y. and McLean, G. N. (2007). Training Evaluation Based On Cases of Taiwanese Benchmarked High-Tech Companies. *International Journal of Training and Development*, 11 (1), 35–48.
- Manuti, A., Pastore, S., Scardigno, AF, Giancaspro, ML., Morciano, D.(2015). Formal And Informal Learning In The Workplace: A Research Review. *International Journal of Training and Development*, 19 (1), 1-17
- Niazi, Abdus Sattar. (2011). Training and Development Strategy and Its Role in Organizational Performance. *Journal of Public Administration and Governance*, 1 (2), 42-57. DOI: 10.5296/jpag.v1i2.862
- PKP2A II LAN. (2016). *Kajian Sustainability Inovasi Alumni Diklat Kepemimpinan Tingkat III dan IV*. Makassar: PKP2A II LAN
- PKP2A III LAN. (2017). *Kajian Pemetaan Kemanfaatan Proyek Perubahan Pasca Diklatpim*. Samarinda: PKP2A III LAN
- Poon Teng Fatt, James. (2003). A Method for Trainers to Examine Teaching Feedback. *Management Research News*, 26 (1), 64-68
- Powell, K. S. and Yalcin, S. (2010). Managerial Training Effectiveness: A Meta-Analysis 1952–2002. *Personnel Review*, 39 (2), 227–241.
- Raudenbush, Linda dan Marquardt, Michael. (2008). Growing Leaders At The U.S. Department Of Agriculture: A Case Study Of Leadership Development Using Action Learning. *Public Administration Quarterly*, 32 (2), 147-173



- Rusmulyani. (2015). *Efektifitas Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Pola Baru terhadap Kinerja Aparatur (Studi Kasus Diklatpim IV pada Badan Diklat Provinsi Bali)*. Proceeding Pertemuan Ilmiah Tahunan (PIT) Nasional ke-2 Ikatan Widyaiswara Indonesia (IWI) Provinsi Banten Pandeglang, 3 – 4 Desember 2015
- Syukur, Hasan. (2014). Diklat Kepemimpinan Pola Baru, Apa, Bagaimana Implementasinya dan Tantangannya. *Forum Diklat*, 4 (2), 1-10
- Tannenbaum, Scott I.; Cannon-Bowers, Janis A.1 Salas, E.; Mathieu, John E. (1993). *Factors That Influence Training Effectiveness: A Conceptual Model and Longitudinal Analysis*. Naval Training Systems Center. New York.
- Taylor, P. J., Russ-Eft, D. F. and Taylor, H. (2009). Transfer of Management Training From Alternative Perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 94 (1), 104–121.
- Velada, R., Caetano, A., Michel, J. W., Lyons, B. D. and Kavanagh, M. J. (2007). The Effects Of Training Design, Individual Characteristics And Work Environment On Transfer Of Training. *International Journal of Training and Development*, 11 (4), 282–294.
- Velsor, Ellen Van, McCauley, Cynthia D. & Ruderman, Marian N (2010). *Handbook of Leadership Development (3<sup>rd</sup> ed)*. San Fransisco: Jossey-Bass.