



**EVALUASI KINERJA ALUMNI PELATIHAN KEPEMIMPINAN
MENGUNAKAN SISTEM INFORMASI DALAM JARINGAN:
TEMUAN AWAL**

***EVALUATING THE PERFORMANCE OF LEADERSHIP TRAINING
ALUMNI USING ONLINE INFORMATION SYSTEM:
PRELIMINARY FINDINGS***

Rahmat Suparman¹ dan Gina Lucita²

*Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur III-Lembaga Administrasi
Negara¹*

Jl. HM.Ardans No. 36 Samarinda-Kalimantan Timur

Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi-Lembaga Administrasi Negara²

Jl. A.P. Pettarani No. 61 Makassar-Sulawesi Selatan

E-mail : rahmatin@yahoo.com; gina.lucita.266@gmail.com

Naskah diterima: 2 Mei 2018; revisi terakhir: 22 Mei 2018; disetujui: 25 Mei 2018

Abstract

Evaluation is an important aspect of leadership training management since the result of evaluation can be used as inputs for future improvement. However, the current practices of training evaluation are dominated by in-training evaluation to measure the participants' reaction and learning. Training institutions are still reluctant to conduct post training evaluation to find out the performance of the alumni as the impact and benefit of leadership training. This article attempts to describe the result of post leadership training evaluation, focusing on describing the alumni career and performance using online information system. From the operational point of view, this study found out that using information system is really helpful in managing evaluation data faster and more accurately. The findings of this study indicate that the majority of the respondents admitted their performances have improved after the training as indicated by the continuation of their innovation projects.

Key Words: Leadership Training, Evaluating Training Impact, Information System



Abstrak

Evaluasi adalah tahapan penting dalam manajemen pelatihan kepemimpinan karena hasil evaluasi dapat menjadi input berharga untuk proses perbaikan. Namun, praktek evaluasi pelatihan yang saat ini dilakukan masih terbatas pada evaluasi saat pelatihan untuk menilai reaksi dan pencapaian kompetensi peserta. Lembaga pelatihan masih jarang melaksanakan evaluasi pascapelatihan untuk menilai kinerja alumni pelatihan kepemimpinan. Tulisan ini mencoba memaparkan hasil evaluasi pascapelatihan kepemimpinan dengan fokus kepada karir dan kinerja para alumni dengan menggunakan bantuan teknologi informasi dalam jaringan (*daring*). Dari sisi proses pelaksanaan evaluasi, data menunjukkan bahwa sistem informasi *daring* dapat dengan cepat dan akurat menghasilkan informasi tentang karir, keberlanjutan proyek perubahan, dan peningkatan kinerja individu para alumni. Sedangkan hasil analisis data menunjukkan bahwa mayoritas responden evaluasi menyatakan mereka mengalami peningkatan kinerja pascapelatihan yang ditunjukkan dengan keberlanjutan proyek perubahan / inovasi di organisasinya.

Kata Kunci: Pelatihan Kepemimpinan, Evaluasi Dampak Pelatihan, Sistem Informasi

A. PENDAHULUAN

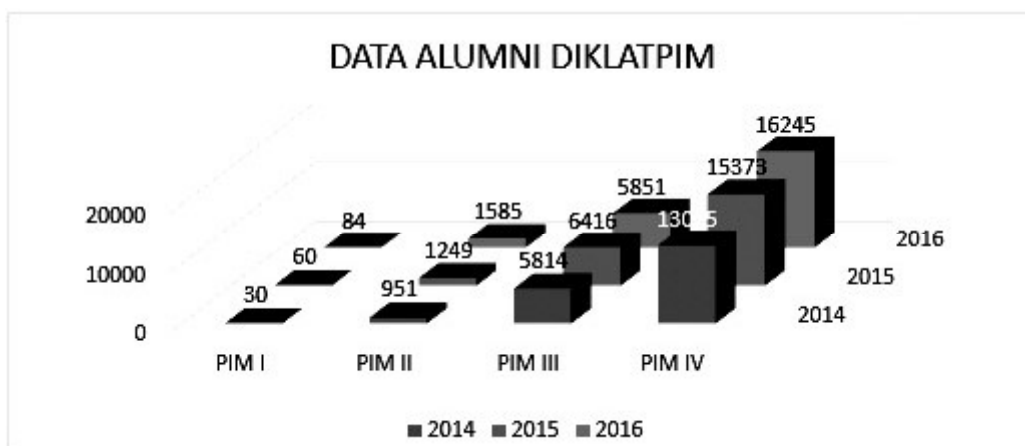
Dalam perspektif pengembangan sumber daya manusia, pelatihan tetap dipandang sebagai strategi yang dominan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Pelatihan dipercaya akan memberikan ruang dan media pembelajaran bagi para pegawai untuk meningkatkan pengetahuan, dan keterampilan yang dibutuhkan di tempat kerja agar mereka dapat melaksanakan target-target kinerja yang telah ditetapkan organisasi (Cowell *et al.*, 2006). Di Indonesia, terutama di organisasi pemerintah, jenis pelatihan yang paling banyak dilaksanakan dalam rangka meningkatkan kompetensi aparatur pemerintah adalah pelatihan kepemimpinan (*leadership training*), yang merupakan pelatihan syarat jabatan (*a pre-requisite and mandatory training*) yang harus diikuti oleh para pejabat pemerintah dari tingkat supervisor sampai direktur jenderal. Pelatihan kepemimpinan ini terbagi menjadi empat tingkatan yang disesuaikan dengan tingkatan jabatan di organisasi pemerintah, yaitu: 1) pelatihan kepemimpinan bagi supervisor (tingkat IV); 2) pelatihan kepemimpinan bagi para manajer (tingkat III); 3) pelatihan kepemimpinan bagi direktur (tingkat II); dan 4) pelatihan kepemimpinan bagi direktur jenderal (tingkat I).

Kebijakan penyelenggaraan pelatihan kepemimpinan di Indonesia mengalami perubahan yang signifikan setelah disahkannya Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN). Lembaga Administrasi Negara (LAN) yang diberikan kewenangan untuk mengkoordinasikan dan melakukan penjaminan mutu pelatihan kemudian melakukan pembaharuan terhadap sistem penyelenggaraan dan kurikulum Diklat Kepemimpinan. Pembaharuan ini dilakukan dengan mengubah fokus pembelajaran menjadi bersifat *experiential learning*, dimana hasil pembelajaran peserta adalah suatu inovasi / proyek perubahan organisasi, yang mereka rancang dan kemudian diimplementasikan di organisasi tempat mereka bekerja. Dengan pendekatan ini, proses pembelajaran dilakukan bukan hanya di dalam ruang kelas dan di kampus (*on campus*), tetapi juga dilakukan pada saat praktek implementasi proyek perubahan di tempat kerjanya (*at work / off campus*).

Setelah tiga tahun diimplementasikan, salah satu hasil nyata pembaharuan kebijakan Diklat Kepemimpinan ini adalah banyaknya jumlah inovasi / proyek perubahan yang dilakukan oleh para peserta pelatihan kepemimpinan. Berbagai inisiatif perubahan baik dalam hal metode kerja, bisnis



proses, produk layanan, atau budaya kerja organisasi secara masif terjadi di berbagai tingkatan pemerintahan, baik di tingkat kementerian, pemerintah provinsi, kabupaten / kota sampai dengan kecamatan dan kelurahan. Berdasarkan data dari SIDA (<http://sida.lanri.info/sida/user/alumni.php> diakses Oktober 2017), jumlah alumni Diklat Kepemimpinan beserta jumlah inisiatif perubahannya dari Tingkat I sampai IV pada tahun 2016 adalah sebanyak 23.765 orang. Apabila diasumsikan bahwa 10% saja dari jumlah tersebut dimana inovasi dan perubahannya terus berjalan, maka kualitas pelayanan publik di Indonesia akan terus meningkat (Dwiyanto, 2015).



Sumber : SIDA-LAN, 2017

Gambar 1.
Jumlah Alumni Diklat Kepemimpinan Tahun 2014-2016

Jumlah alumni yang besar ini juga menandakan besarnya alokasi anggaran pelatihan kepemimpinan. Menggunakan standar biaya Diklat Kepemimpinan per orang yang ditetapkan LAN, maka alumni sebanyak 23.765 orang ini setidaknya telah menghabiskan anggaran negara sebanyak kurang lebih Rp. 517.000.000.000,- (lima ratus tujuh belas miliar). Fenomena besarnya anggaran pelatihan ini bukan hanya di Indonesia tetapi juga di negara lain, terutama di negara-negara yang sudah maju. Menurut hasil survei *American Society for Training and Development (ASTD)* tahun 2013, berbagai organisasi publik maupun swasta di Amerika Serikat menghabiskan lebih dari \$ 13,6 miliar setiap tahunnya untuk melaksanakan pelatihan (McCauley *et al.*, 2014). Jumlah anggaran yang besar inilah yang kemudian memunculkan pertanyaan tentang sejauhmana keterukuran dampak pelatihan terhadap organisasi, baik dalam bentuk kualitatif seperti tingkat kepuasan pelanggan, proses kerja yang makin mudah, kepuasan kerja yang meningkat, atau dalam bentuk kuantitatif seperti nilai balikan investasi pelatihan (*return on training investment*) (Blume *et al.*, 2010).

Untuk menjawab pertanyaan di atas, para ahli pengembangan SDM menegaskan pentingnya melakukan evaluasi pelatihan yang bukan hanya dilakukan pada saat pelaksanaan, namun juga pascapelaksanaan pelatihan. Kickpatrick (2006), misalnya, menekankan perlunya evaluasi menyeluruh terhadap suatu pelatihan dari *reaction* sampai *result level of evaluation*. Sedangkan Aguinis & Kraiger (2009) menyarankan perlunya kajian sistematis tentang *posttraining evaluation* untuk mengukur dan mengungkap data-data tentang sejauhmana pengaruh pembelajaran pada saat pelatihan akan berdampak pada kinerja individu dan organisasi. Mereka menegaskan bahwa perhatian terhadap pelatihan itu berkisar pada dua hal pokok yaitu efektifitas dan nilainya. Efektifitas merujuk pada apakah pelatihan itu betul-betul mencapai tujuan yang ingin dicapainya, dan nilai pelatihan terkait dengan analisis apakah usaha, tenaga, dan biaya yang dikeluarkan untuk pelatihan itu benar-benar berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan.



Hasil penelitian klasik dari Baldwin & Ford (1988) menemukan bahwa hanya kurang dari 10% para peserta pelatihan yang mengaplikasikan kompetensi yang diperoleh dari pelatihan yang kemudian diaplikasikan di tempat kerja. Sedangkan Sugrue and Kim (2004), dalam laporan *ASTD State of the Industry Report* (2004), menyatakan bahwa banyak organisasi yang tidak peduli dengan dampak hasil pelatihan. Dalam laporannya, mereka menemukan bahwa hanya 14% saja organisasi atau perusahaan yang melakukan kajian terhadap dampak pelatihan terhadap kinerja organisasi. Terlebih lagi, hanya 4% organisasi di Amerika yang melakukan pengukuran *return on investment* (ROI) dari hasil pelatihan / pelatihan terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian lainnya dari Galanou, dan Priporas (2009) menunjukkan bahwa pelaksanaan evaluasi pelatihan masih berfokus pada evaluasi saat pelaksanaan untuk menilai reaksi dan pembelajaran peserta, dan jarang sekali melakukan evaluasi pascapelatihan untuk melihat kinerja alumni sebagai dampak pelatihan.

Artikel ini secara spesifik ingin menjawab pertanyaan tentang hasil pelatihan kepemimpinan dengan melihat kinerja dan karir para alumni pada organisasi pemerintah di Indonesia. Fokus dari evaluasi pelatihan kepemimpinan ini adalah pada level *impact and benefit of leadership training*, dari perspektif alumni dan kolega para alumni. Dampak pelatihan kepemimpinan akan dilihat dari kemajuan karir, keberlanjutan proyek perubahan, dan perubahan kinerja para alumni minimal selama 6 (enam) bulan mereka kembali ke tempat tugasnya masing-masing. Selain itu, artikel ini juga mendeskripsikan tentang penggunaan sistem informasi yang diberi nama *Tracer Study Online (TSO)*, untuk membantu mendokumentasikan informasi karir dan kinerja alumni pelatihan kepemimpinan. Sebagaimana dikatakan Gupta *et al.* (2008), penerapan sistem informasi di organisasi pemerintah akan membantu pengelolaan tugas-tugas yang kompleks menjadi lebih mudah dan terorganisir serta mampu memberikan layanan informasi lebih cepat dan akurat. Dengan demikian, penggunaan sistem informasi evaluasi pascapelatihan (*posttraining evaluation*) diharapkan dapat mendokumentasikan secara sistematis keberlanjutan proyek perubahan, karir dan kinerja alumni, serta dampak kinerja alumni terhadap organisasi secara keseluruhan. Pembahasan akan dimulai dengan metode penelitian yang digunakan, tinjauan teori evaluasi pascapelatihan dan penggunaan sistem informasi, deskripsi hasil analisis data, diskusi dan pembahasan, dan diakhiri dengan kesimpulan.

B. METODE PENELITIAN

Sumber data untuk tulisan ini adalah hasil dari implementasi *pilot project* penggunaan sistem informasi TSO yang dirancang untuk mendokumentasikan informasi karir dan kinerja alumni Diklat Kepemimpinan secara online di lingkungan Pemerintah Kota Balikpapan yang dilaksanakan pada Bulan September dan Oktober 2017. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif-kualitatif dengan teknik pengumpulan data berupa survei secara online kepada para alumni dan kolega alumni. Data hasil survei ini kemudian diolah oleh sistem informasi TSO untuk menghasilkan informasi karir dan kinerja alumni Diklatpim di lingkungan Pemerintah Kota Balikpapan.

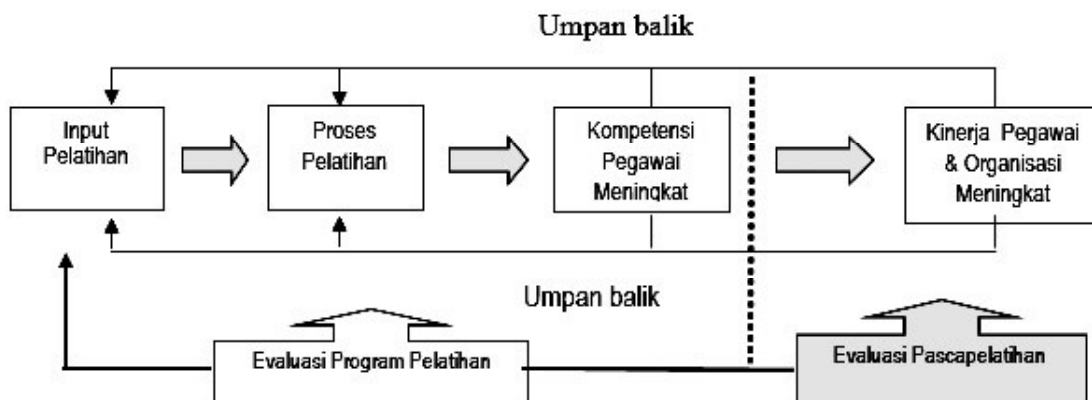
C. KERANGKA TEORI

1. Teori Evaluasi Pelatihan Kepemimpinan

Dalam konteks sistem, evaluasi merupakan salah satu subsistem pelatihan yang memberikan umpan balik atas semua unsur pelatihan dari mulai input, proses, output, dan outcome. Perbedaan dua jenis evaluasi ini sebetulnya berfungsi untuk memperjelas fokus dari informasi yang ingin digali. Evaluasi program ingin melihat sejauhmana penyelenggaraan pelatihan itu mencapai tujuannya, yaitu peningkatan kompetensi peserta (*output and outcome*). Sementara evaluasi pascapelatihan bertujuan untuk mengungkap sejauhmana peningkatan kompetensi peserta itu berdampak kepada



kinerja organisasi secara keseluruhan (*benefit and impact*). Berikut ini adalah dua jenis evaluasi pelatihan yang diadaptasi dari Cowell *et al.* (2006):



Sumber: Cowell *et al.* (2006)

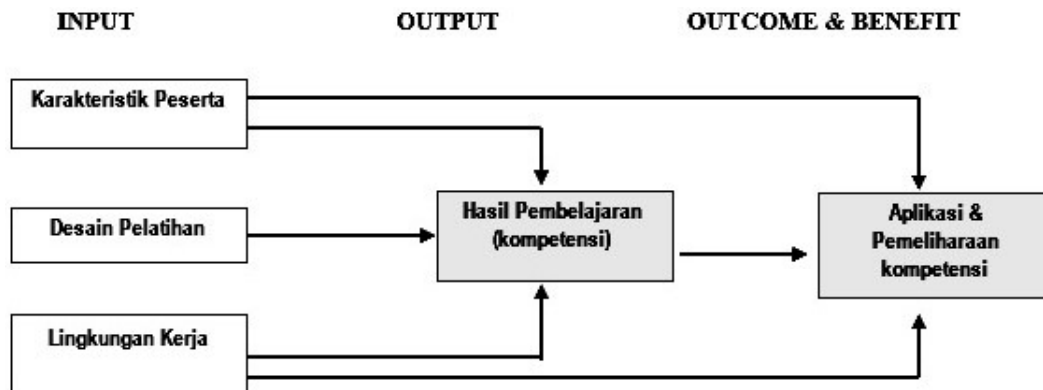
Gambar 2.
Skema Dua Jenis Evaluasi dalam Pelatihan

Dalam literatur manajemen pelatihan, beberapa teori yang memfokuskan pada evaluasi pascapelatihan adalah sebagai berikut:

a. Teori Transfer Pelatihan dari Baldwin & Ford (1988)

Sebagaimana dikemukakan sebelumnya, teori yang menganalisis tentang sejauhmana pengetahuan, keterampilan, dan sikap serta berbagai kemampuan yang dipelajari peserta selama pelatihan dan kemudian dia terapkan di tempat kerja / pekerjaan disebut dengan *transfer of training* (transfer hasil pelatihan) (Baldwin & Ford, (1988:64). Mereka menyatakan bahwa “*positive transfer of training is the degree to which trainees effectively apply the knowledge, skills, and attitude gained in a training context to the job*”. Sedangkan, Broad & Newstrom, (1992) mendefinisikan *transfer of training* sebagai “*the effective and continuing application, by trainees to their jobs, of the knowledge and skills gained in training both on and off the job*. Dua definisi ini menunjukkan bahwa konsep transfer hasil pelatihan merujuk pada sejauhmana alumni pelatihan mampu secara efektif dan berkelanjutan menerapkan kompetensi (pengetahuan, keterampilan dan sikap) yang diperolehnya selama pelatihan ke dalam pekerjaannya sehari-hari. Namun harus dicermati juga oleh pimpinan organisasi bahwa terdapat tiga kemungkinan transfer hasil pelatihan di tempat kerja (Cheng & Ho, 1999), yaitu: 1) transfer positif, dimana hasil pelatihan mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai; 2) transfer yang negatif, yaitu hasil pelatihan justru menurunkan kinerja pegawai dibanding kinerja sebelumnya; dan 3) transfer yang netral, yaitu hasil pelatihan tidak mempengaruhi kinerja pegawai sama sekali.

Konsep transfer hasil pelatihan dipopulerkan pertama kali oleh Baldwin dan Ford (1988) dalam artikel mereka berjudul *Transfer of training: a review and directions for future research* yang dimuat dalam Jurnal *Personnel Psychology*. Menurut mereka evaluasi pelatihan yang mencoba menganalisis penerapan hasil pelatihan di tempat kerja harus memfokuskan pada berbagai faktor yang secara langsung dan tidak langsung mempengaruhi penerapan hasil pelatihan. Mereka mengembangkan suatu model transfer hasil pelatihan yang mencoba mendeskripsikan hubungan antar faktor tersebut sebagai berikut:



Sumber: Baldwin dan Ford (1988)

Gambar 3.
Model Proses *Transfer of Training*

b. *Teori Empat Tingkatan Evaluasi dari Kickpatrick (1976, 2006)*

Teori evaluasi yang lainnya adalah model Kickpatrick (2006) atau sering dikenal dengan Kickpatrick Model. Menurut model ini evaluasi dibagi menjadi empat tahapan yaitu *reaction*, *immediatel*, *intermediate level* dan *ultimate level*. Keempat tahapan tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1) *Reaction Level*

Reaction Level adalah evaluasi yang dilaksanakan untuk mengukur reaksi peserta terhadap program pelatihan. Evaluasi ini untuk menjawab pertanyaan apakah peserta puas dan menyukai program pelatihan yang mereka ikuti, apakah mereka merasa program pelatihan tersebut berguna bagi mereka. Dengan demikian, evaluasi pada tingkatan ini terfokus kepada persepsi peserta terhadap program pelatihan beserta tingkat efektifitasnya.

2) *Learning Level (Immediate Level)*

Learning evaluation atau disebut juga *immediate level* merupakan evaluasi untuk mengukur sejauh mana tujuan dan sasaran pelatihan telah tercapai, misalnya apakah peserta telah mencapai tingkatan standar atau kompetensi yang telah ditentukan. Aspek-aspek yang dievaluasi biasanya meliputi tiga aspek kompetensi yaitu yang menyangkut pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*) dan perilaku (*attitudes*) yang diperoleh peserta selama pelatihan.

3) *Job Behaviour Level (Intermediate Level)*

Job behaviour level atau disebut juga *intermediate level* adalah evaluasi yang ditujukan untuk mengukur dampak atau pengaruh pelatihan terhadap kinerja peserta pelatihan setelah kembali ke tempat kerjanya. Evaluasi pada level ini untuk mengukur perubahan perilaku dan kompetensi peserta setelah kembali ke tempat kerjanya.

4) *Results Level (Ultimate Level)*

Results level atau disebut juga dengan *ultimate level* adalah evaluasi yang ditujukan untuk mengukur dampak pelatihan terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Kinerja organisasi dalam hal ini mulai dari tingkatan individual pegawai maupun tingkatan organisasional. Kinerja individual pegawai misalnya peningkatan produktivitas, peningkatan penjualan oleh tenaga-tenaga pemasaran, sedangkan kinerja organisasional misalnya kualitas modal, keuntungan serta kualitas kerja pegawai.



c. Penelitian Terdahulu tentang Evaluasi Pascapelatihan

Kajian tentang evaluasi pascapelatihan umumnya ingin melihat tentang hubungan antara berbagai unsur pelatihan terhadap ketercapaian tujuan pelatihan. *International Journal of Training and Development* menerbitkan edisi khusus dalam Volume 18 (2014) yang membahas tentang *transfer of training*. Dalam edisi ini, terdapat empat artikel yang membahas tentang bagaimana *transfer of training* terjadi dalam berbagai konteks. Saks dan Burke-Smalley (2014) mengkaji hubungan 3 jenis pelatihan yaitu pelatihan di tempat kerja (*on the job*), pelatihan konvensional di kelas, dan pelatihan online yang dihubungkan dengan penerapan hasil pelatihan. Menurut hasil penelitiannya, pelatihan di tempat kerja memiliki tingkat pengaruh yang paling tinggi untuk dapat diterapkan di tempat kerja. Hal ini menunjukkan bahwa desain pelatihan yang lebih sesuai dengan kebutuhan di tempat kerja memiliki tingkat kemungkinan yang tinggi untuk diterapkan. Ini berarti makin sesuai kompetensi yang diajarkan dengan tuntutan dunia kerja maka makin tinggi kemungkinan penerapan pascapelatihan. Metode dan instrumen yang digunakan adalah survei terhadap para alumni dari ketiga jenis pelatihan itu, dengan memfokuskan kepada sejauhmana kompetensi yang diajarkan bermanfaat dan dapat diaplikasikan di tempat kerja.

Penelitian lainnya dalam edisi khusus ini adalah penelitian Homklin, Takahashi, dan Techakanont (2014) yang mengkaji bagaimana pengaruh dukungan sosial dan organisasi sebagai variabel penghubung dapat mendorong penerapan hasil pelatihan di berbagai organisasi di Thailand. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan survei sebagai instrumennya. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa dukungan teman kerja memiliki pengaruh yang paling tinggi dan paling positif terhadap transfer hasil pelatihan di tempat kerja. Ini berarti bahwa organisasi mesti melakukan upaya agar rekan kerja dimana alumni pelatihan bekerja memiliki dukungan yang tinggi agar alumni tersebut mau menerapkan hasil pelatihannya di tempat kerja. Keberadaan kolega yang memahami kompetensi yang diajarkan, dukungan psikologis yang diberikan ternyata lebih kuat dibanding dukungan yang diberikan oleh pimpinan organisasi.

Disamping dua penelitian di atas, Galanou dan Priporas (2009) melakukan penelitian tentang model evaluasi yang digunakan untuk menilai efektifitas pelatihan bagi manajer di sektor perbankan di Yunani. Model evaluasi yang digunakan adalah model evaluasi yang secara komprehensif menggali data evaluasi dari level reaksi, sampai dengan level dampak sesuai dengan model dari Kickpatrik (2006). Hasil penelitian menunjukkan bahwa berbagai organisasi yang menjadi responden banyak melakukan evaluasi pada level 1 dan 2, dan sangat jarang melakukan evaluasi pada level 3 dan 4. Diperlukan dukungan yang kuat untuk menyediakan perangkat organisasi untuk mendukung alumni menerapkan hasil penelitiannya di tempat kerja. Penelitian lainnya adalah Diamantidis dan Chatzoglou (2014) yang melakukan penelitian tentang pengaruh desain pelatihan, kepuasan peserta dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kemampuan penerapan hasil pelatihan (*transfer of training*). Dalam hasil penelitiannya, desain pelatihan memiliki pengaruh yg paling dominan terhadap penerapan hasil diklat di tempat kerja. Ini berarti bahwa makin sesuai apa yang diajarkan dalam pelatihan dengan kebutuhan di tempat kerja, maka alumni akan memiliki motivasi menerapkannya pascapelatihan.

2. Teori Penerapan Sistem Informasi di Organisasi Pemerintah

Menurut Hall (2001) sistem informasi dapat didefinisikan sebagai sebuah rangkaian prosedur formal, dimana data dikumpulkan, diproses menjadi informasi dan didistribusikan kepada para pemakainya. Penggunaan sistem informasi dalam pelayanan semakin marak dengan makin canggihnya teknologi informasi dan komunikasi di abad ke-21 ini. Untuk itu, berbagai organisasi pemerintah semakin banyak menerapkan sistem informasi, dari sistem informasi yang sederhana untuk satu



organisasi, sampai dengan sistem informasi yang kompleks yang digunakan oleh ratusan bahkan ribuan organisasi. Di instansi pemerintah, penggunaan sistem informasi untuk mendukung pelayanan publik saat ini sudah tak terhindarkan. Sistem informasi memiliki potensi yang besar untuk menyederhanakan dan mengefisienkan pelaksanaan tugas yang kompleks dan mahal. Sistem informasi akan memudahkan pola komunikasi, memperpendek jarak, dan mempersingkat waktu untuk melaksanakan tugas yang memerlukan waktu lama dan melibatkan banyak pihak (Dewett dan Jones, 2001).

Sedangkan Gupta *et al.* (2008) menegaskan bahwa pembangunan sistem informasi pada organisasi pemerintah dipercaya akan lebih meningkatkan efektifitas dan efisiensi pengelolaan informasi yang dibutuhkan publik. Terdapat setidaknya 3 keuntungan penerapan sistem informasi di organisasi pemerintah yaitu: 1) pengambilan keputusan yang sigap karena informasi lebih cepat disajikan; 2) efisiensi biaya dalam proses pelaksanaan tugas-tugas organisasi; dan 3) kualitas pelayanan yang lebih baik kepada *stakeholders*. Namun demikian, penerapan sistem informasi ini mensyaratkan empat hal apabila ingin berjalan dengan efektif yaitu adanya dukungan manajemen puncak, penerapan pengelolaan sistem informasi yang efektif, budaya organisasi yang terbuka serta terjaminnya kepuasan penggunaan sistem informasi tersebut.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pelaksanaan evaluasi pascapelatihan kepemimpinan yang dilaksanakan PKP2A III LAN ini menggunakan sistem informasi yang diberi nama *Tracer Study Online* (TSO), dengan alamat: www.tso-lan.com. Sistem informasi online ini bertujuan untuk mendokumentasikan data hasil evaluasi pada tingkatan *job behaviour* dan *ultimate level* (Kickpatrick, 2006). Sistem informasi TSO dirancang untuk memudahkan proses pelaksanaan evaluasi pascapelatihan secara cepat dan mudah, dan dapat mengakomodasi data alumni yang sangat banyak. TSO dirancang untuk dapat mengakomasi data evaluasi pascapelatihan secara nasional dari setiap kabupaten dan kota di seluruh provinsi di Indonesia. Instrumen yang digunakan TSO adalah survei melalui kuesioner yang dibagikan kepada para alumni dan kolega alumni dan dikoordinasikan oleh instansi pengelola kepegawaian di setiap pemerintah daerah. Berikut ini deskripsi sistem TSO yang berhasil dirancang dan diujicobakan di lingkungan Pemerintah Kota Balikpapan.

1. Deskripsi Sistem Informasi TSO

Dalam tahapan proses perancangan sistem, TSO didesain untuk mampu mendokumentasikan dan menganalisis data alumni pelatihan kepemimpinan yang meliputi:

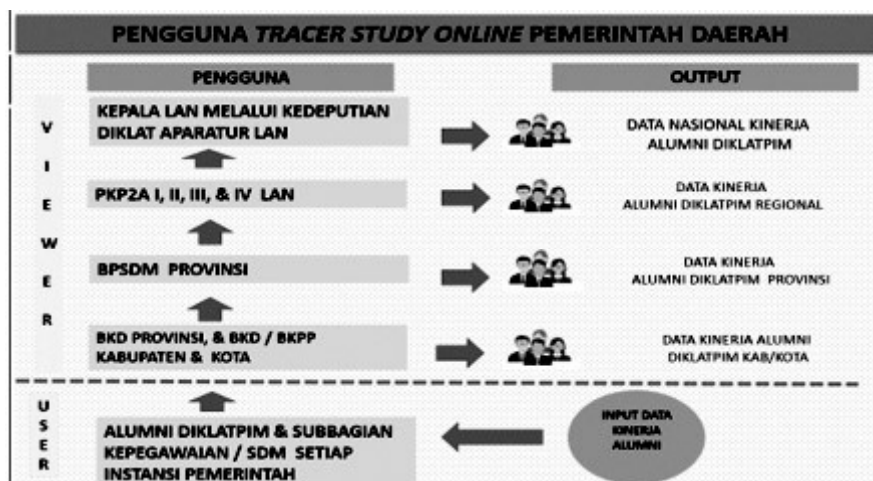
- a. *Data pribadi alumni*. Data pribadi alumni merupakan data dasar tentang profil pegawai para alumni yang meliputi nama, nomor induk pegawai, jabatan dan instansi, jenis diklatpim, lembaga diklat, dan judul proyek perubahan. Data pribadi alumni dapat diperoleh dari data alumni di masing-masing lembaga diklat.
- b. *Data karir alumni*, meliputi karir alumni apakah alumni tetap dalam jabatan, rotasi, mutasi, promosi atau demosi, serta nama jabatan baru para alumni.
- c. *Data keberlanjutan proyek perubahan*, meliputi identifikasi apakah proyek perubahan alumni berlanjut dan dikembangkan atau berhenti.
- d. *Data kinerja individu alumni*, meliputi identifikasi apakah kinerja alumni meningkat setelah mengikuti Diklatpim atau tetap saja.
- e. *Data kontribusi kinerja individu terhadap organisasi*, meliputi apakah kontribusi kinerja alumni ini turut berkontribusi terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.



Dalam rancangan ini, TSO digunakan untuk mendokumentasikan data alumni Diklatpim secara nasional, baik alumni Diklatpim yang ada di kementerian dan lembaga, provinsi, dan kabupaten atau kota. Dengan menggunakan TSO, data dari berbagai tingkatan ini dapat dianalisis secara komprehensif sehingga informasi tentang alumni dapat segera diperoleh. Oleh karena itu, TSO dapat menampilkan informasi alumni sesuai dengan jenjang dimana alumni berada. Untuk mendapatkan informasi yang komprehensif, TSO menggunakan administrator untuk setiap tingkatan data yaitu tingkat kabupaten/kota, provinsi, kementerian/ lembaga. Dan nasional. Administrator untuk setiap tingkatan adalah *Person in Charge* (PIC) yang ada di satuan kerja pengelola sumber daya manusia (BKD / Biro Kepegawaian). Tugas administrator adalah memverifikasi data yang diinput oleh alumni Diklatpim atau pengelola SDM di satuan kerja perangkat daerah, atau satuan kerja di lingkungan kementerian/ lembaga. Untuk kepentingan distribusi data yang sangat luas, tingkatan pengelolaan data alumni Diklatpim di pemerintah daerah diadministrasikan secara regional oleh Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur LAN yang ada di wilayah regional, yaitu:

- a) Administrator PKP2A I untuk mengelola alumni Diklatpim di wilayah Pulau Jawa, Bali, NTB dan NTT.
- b) Administrator PKP2A II untuk mengelola alumni Diklatpim di wilayah Indonesia Timur yaitu Pulau Sulawesi, Maluku, dan Papua.
- c) Administrator PKP2A III untuk mengelola alumni Diklatpim di wilayah Pulau Kalimantan.
- d) Adminitrator PKP2A IV untuk mengelola alumni Diklatpim di wilayah Pulau Sumatera.
- e) Administrator Pusdiklat Kepemimpinan Aparatur Nasional (KAN) untuk mengelola alumni Diklatpim di kementerian / lembaga.

Secara hirarkis, rancangan alur data alumni Diklatpim nasional baik dari pemerintah daerah maupun pusat dapat digambarkan sebagai berikut:



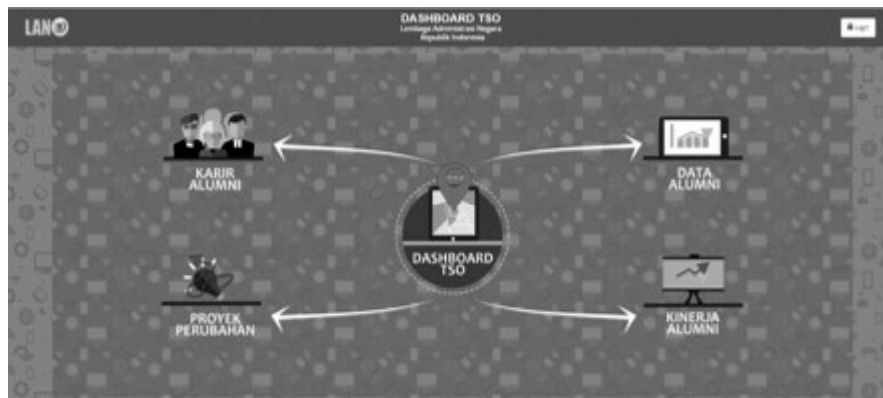
Sumber: Analisa Penulis, 2018

Gambar 4.
 Alur Pengelolaan Data Alumni Diklatpim Pemerintah Pusat & Daerah

Tampilan TSO untuk informasi publik disebut dengan *dashboard TSO*. Informasi ini dapat diakses oleh seluruh masyarakat yang ingin mengetahui informasi tentang pemberdayaan alumni Diklatpim secara nasional. Untuk itu *dashboard TSO* menampilkan data agregat secara nasional

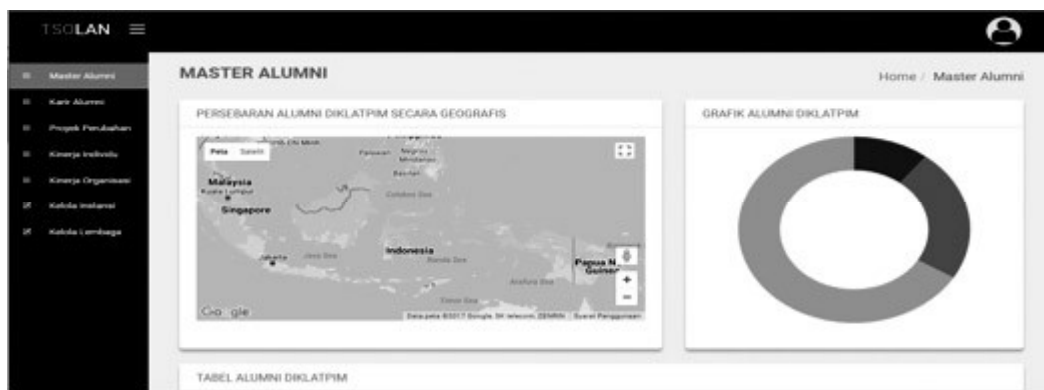


untuk: 1) jumlah alumni; 2) karir alumni; 3) keberlanjutan proyek perubahan; dan 4) kinerja alumni. Tampilan *dashboard* TSO, sebagai berikut:



Gambar 5.
Tampilan *Dashboard* TSO

Sedangkan proses untuk menginput dan mengelola data detail tentang alumni, hanya dapat diakses oleh *user* dan *viewer* yang telah ditetapkan oleh LAN dengan memberikan *username* dan *password* tertentu. Hal ini dilakukan untuk menjaga kerahasiaan data para alumni Diklat Kepemimpinan. Untuk menginput dan memverifikasi data alumni Diklatpim harus melakukan *log in* terlebih dahulu dengan *username* dan *password* yang telah ditetapkan. Tampilan untuk *website* TSO setelah *log in* adalah sebagai berikut:



Gambar 6.
Tampilan *Website* TSO

Dengan masuk ke *website*, pengguna dan pengelola TSO dapat menginput data sesuai dengan jenis data yang diperoleh dari instrumen yang telah diberikan, yaitu data yang berkenaan dengan: 1) data / master alumni; 2) karir alumni; 3) keberlanjutan proyek perubahan; 4) kinerja individu; dan 5) kinerja organisasi. Setelah data diinput, maka administrator pada tingkatan yang lebih tinggi harus melakukan verifikasi data yang telah diinput tersebut. Ini berarti, administrator pada BKD Kabupaten dapat melihat semua data yang diinput oleh alumni / user di SKPD tertentu. Sedangkan administrator di Provinsi dapat melihat semua data yang telah diinput dan diverifikasi oleh semua BKD / BKPP Kabupaten / Kota di provinsi tersebut, dan seterusnya. Untuk merinci proses input data, PKP2A



III LAN telah menyusun panduan penggunaan *website* TSO yang dapat diakses oleh semua pengguna dan pengelola data. Setelah diverifikasi, maka informasi tentang alumni Diklatpim Kota Balikpapan akan tampil secara agregat di *dashboard* TSO. Adapun informasi yang dapat diperoleh adalah sebagai berikut:

a. *Data Jumlah Alumni Diklatpim Pemko Balikpapan.*

Data alumni Diklatpim otomatis akan tampil baik dalam bentuk Tabel, maupun dalam bentuk chart (*pie-chart*). Total data alumni yang sudah diinput adalah 115 orang dengan tampilan sebagai berikut:



Gambar 7.

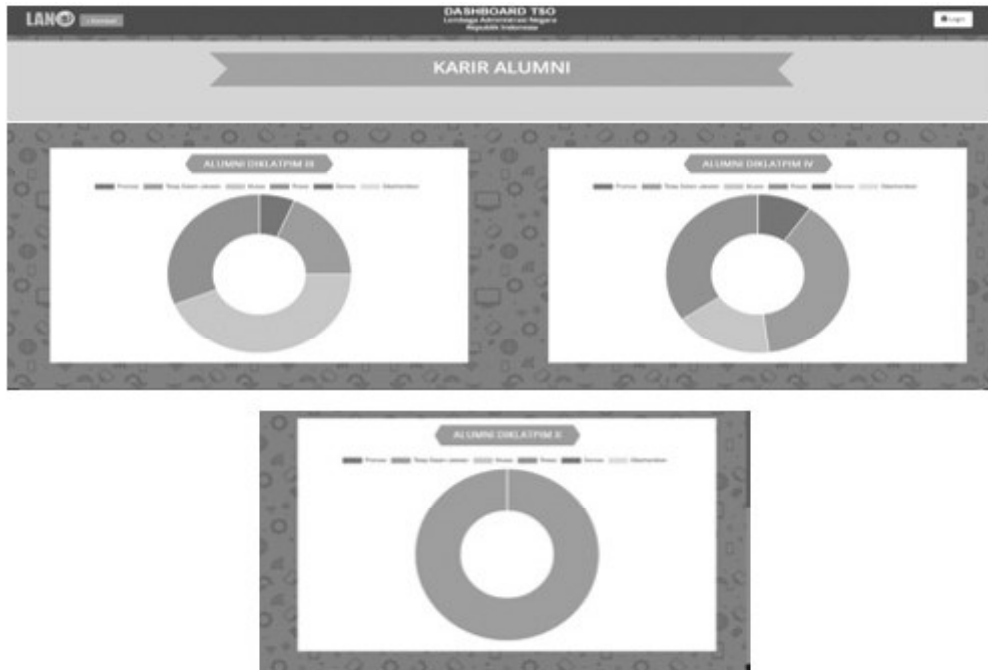
Data Jumlah Alumni Diklatpim Pemko Balikpapan

Dari tampilan tabel di atas, jumlah alumni Diklat Kepemimpinan di Pemerintah Kota Balikpapan adalah sebanyak 115 orang, yang terdiri dari 13 orang alumni Diklatpim Tk. II, 28 orang Diklatpim Tk. III dan 80 orang Diklatpim Tk. IV.

b. *Informasi Karir Alumni Diklatpim Kota Balikpapan*

TSO juga menampilkan data karir para alumni Diklatpim di Kota Balikpapan. Data menunjukkan bahwa alumni Diklatpim Tk. IV yang sudah dipromosikan ke Eselon III sebanyak 5 orang, mengalami mutasi dan rotasi sebanyak 27 orang, dan tetap dalam jabatan sebanyak 48 orang. Alumni Diklatpim Tk. III yang mengalami mutasi dan rotasi sebanyak 12 orang, mengalami demosi sebanyak 1 orang, dan sisanya sebanyak 15 orang tetap dalam jabatan. Sedangkan semua alumni Diklatpim Tk. II sebanyak 12 orang tetap dalam jabatan.

Secara keseluruhan, alumni Diklatpim yang dipromosikan ke jabatan lebih tinggi sebanyak 5 orang (4,3 %), alumni yang dimutasi dan dirotasi sebanyak 39 orang (33,9%), alumni yang mengalami demosi sebanyak 1 orang (0,08%), dan alumni yang tetap dalam jabatan sebanyak 68 orang (59,1%).



Gambar 8.
Karir Alumni Diklatpim Pemko Balikpapan

c. *Informasi Keberlanjutan Proyek Perubahan*

Informasi keberlanjutan proyek perubahan menunjukkan bahwa hanya 5 proyek perubahan pada Diklatpim Tingkat IV, dan 1 proyek perubahan Diklatpim III yang berhenti (5,2 %). Sedangkan 94,8 % proyek perubahan dari 115 alumni tetap berlanjut dan dikembangkan setelah mereka kembali ke tempat kerja. Informasi tentang keberlanjutan proyek perubahan ini digambarkan sebagai berikut:



Gambar 9.
Keberlanjutan Proyek Perubahan Alumni Diklatpim Pemko Balikpapan

d. *Informasi Kinerja Alumni Diklatpim*

Data yang ditampilkan dalam sistem informasi TSO menunjukkan bahwa mayoritas alumni mengalami peningkatan kinerja individu setelah mereka mengikuti Diklatpim Tingkat II, III dan IV. Hanya 14 orang (12,2 %) alumni Diklatpim Tk. IV dan Tk. III yang menyatakan kinerjanya tetap. Sisanya sebanyak 87,3 % alumni menyatakan bahwa kinerja individu mereka meningkat. Hal ini menunjukkan bahwa keberlanjutan proyek perubahan berhubungan dengan peningkatan kinerja individu para alumni.



Gambar 10.
Kinerja Alumni Diklatpim Pemko Balikpapan

Proses ujicoba sistem informasi TSO di lingkungan Pemerintah Kota Balikpapan menunjukkan bahwa sistem informasi ini dapat memberikan informasi yang komprehensif tentang karir dan kinerja alumni secara keseluruhan. Data tersebut sangat bermanfaat bagi pengambilan keputusan baik oleh Pemerintah Kota Balikpapan, maupun bagi PKP2A III LAN. Terdapat tiga jenis informasi yang berharga dari hasil ujicoba ini, yaitu: 1) pengembangan karir para alumni setelah kembali ke tempat kerja; 2) peningkatan kinerja individu alumni yang dilihat dari keberlanjutan proyek perubahan; dan 3) kontribusi alumni terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Selain itu, ujicoba sistem informasi TSO menunjukkan bahwa penggunaan sistem informasi yang tepat dapat membantu pengolahan data alumni secara sistematis dan akurat.

Dari sisi proses pelaksanaan sistem informasi TSO, tahapan pelaksanaan evaluasi pascapelatihan tetap menjalankan proses evaluasi sebagaimana dinyatakan oleh Kickpatrick (2006) dan Aguinis & Kraiger (2009). Proses evaluasi pascadiklat ini dilakukan dengan menyusun instrumen yang akan digunakan untuk mengungkap hasil pelatihan. Validitas instrumen akan sangat menentukan sejauhmana informasi yang diberikan bersifat valid. Dalam hal sistem informasi, TSO menjadi sarana untuk mendokumentasikan jawaban responden evaluasi. Sistem akan membantu untuk mengolah data sesuai dengan rancangan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain sistem informasi TSO akan menghasilkan data yang efektif apabila instrumen yang digunakan untuk mengungkap data dirancang dan digunakan secara efektif pula.

Di sisi lain, penggunaan instrumen dengan menggunakan responden yang berbeda, yaitu alumni (*self-evaluation*), dan kolega (*peer evaluation*) akan meningkatkan validitas hasil evaluasi. Martineau dan Hannum (2004) menyarankan bahwa teknik evaluasi yang digunakan sebaiknya mendapatkan informasi dari berbagai sumber / responden karena hasil dari pelatihan kepemimpinan ini bersifat “*intangible*” kasat mata dan tidak bisa dirasakan langsung dan bersifat jangka panjang. Perubahan yang terjadi karena adanya pelatihan kepemimpinan hanya dapat terungkap dalam jangka waktu yang lama.

Masih dari sisi instrumen evaluasi, penggunaan instrumen TSO yang memberikan penilaian berupa rating terhadap kompetensi dan kinerja para alumni dipandang lebih realistis dibanding penilaian yang bersifat tertutup. Penilaian ini memberikan pilihan untuk mengamati tingkat keberhasilan dari proses perubahan atau peningkatan kinerja yang terjadi pada alumni. Wall dan Kelsey (2005) menyatakan bahwa evaluasi yang bersifat tertutup cenderung jatuh pada “*overestimation of knowledge and skills gained from training*”, sehingga evaluasi sebaiknya mengungkapkan tingkatan keberhasilan (*grading / scaling*) daripada evaluasi yang bersifat ya / tidak.



Dari aspek hasil pengolahan data, sistem informasi TSO mampu menunjukkan jumlah alumni yang dipromosikan, dimutasi /rotasi, serta yang didemosi secara lengkap dan jelas. Informasi tentang pengembangan karir para alumni ini penting dijadikan sebagai masukan bagi lembaga penyelenggara pelatihan tentang manfaat pelatihan bagi alumni. Informasi tentang karir alumni sebetulnya merupakan manfaat langsung dari suatu pelatihan yang diikuti. Sebagaimana dinyatakan oleh Black & Earnest (2009), motivasi peserta akan sangat bergantung dari persepsi tentang manfaat pelatihan terhadap karir peserta di tempat kerja. Data menunjukkan bahwa para alumni di Kota Balikpapan masih memiliki motivasi yang tinggi mengikuti pelatihan karena keberhasilan pada pelatihan kepemimpinan ini akan mempengaruhi karir mereka selanjutnya.

Hasil olah data sistem informasi TSO juga menunjukkan bahwa 95% alumni diklatpim di Pemkot Balikpapan menyatakan bahwa proyek perubahan mereka tetap berlanjut dan dikembangkan, dan 87% alumni tersebut menyatakan bahwa kinerja mereka lebih meningkat setelah mengikuti Diklatpim. Data ini menunjukkan bahwa dampak dan manfaat Diklatpim dalam konteks pengaruhnya pada kinerja individu alumni dapat didokumentasikan dengan sistematis. Sebagaimana dinyatakan oleh Black & Earnest (2009) dampak pelatihan terhadap kinerja organisasi merupakan tujuan akhir dari berbagai pelatihan. Dampak ini terlihat dari bagaimana keberlanjutan kompetensi di tempat kerja. Sebagaimana dinyatakan oleh Kolb (1984) pendekatan *experiential learning* mensyaratkan bahwa para peserta “diwajibkan” untuk mencoba menerapkan kompetensi yang diperoleh melalui suatu upaya penerapan yang terstruktur sehingga peserta akan mencoba kompetensi tersebut untuk kemudian menguasai dan menerapkannya.

Data tentang karir dan kinerja alumni Diklatpim yang ditampilkan oleh TSO ini juga menggarisbawahi pentingnya informasi *outcomes* dan *benefit* yang diperoleh organisasi sebagai hasil dari suatu pelatihan yang ditegaskan dalam teori *transfer of training* (Baldwin dan Ford, 1988). Berkembangnya karir para alumni baik yang dipromosikan, maupun dimutasi dan dirotasi sebagai akibat dari pelatihan merupakan indikator bahwa pelatihan memberikan hasil terhadap karir alumni. Selain itu, informasi bahwa proyek perubahan alumni terus berlanjut dan dikembangkan sehingga memberikan manfaat bagi organisasi merupakan informasi yang sangat berharga sebagai salah satu “bukti” keuntungan yang diperoleh organisasi. Informasi *benefit* dan *impact* ini dapat menjadi justifikasi positif tentang dampak para pejabat tersebut ikut pelatihan kepemimpinan.

Dari aspek implementasi, penerapan sistem informasi untuk membantu pelaksanaan evaluasi pascapelatihan kepemimpinan memerlukan perencanaan dan pengelolaan yang hati-hati yang didukung oleh administrator sistem informasi yang handal. Lembaga pelatihan yang mengelola data alumni memerlukan dukungan sumber daya manusia bidang teknologi informasi yang handal. Dalam hal keamanan data (*data security*), TSO menggunakan sistem perlindungan informasi yang menangkal para peretas dan sistem *back-up* data yang dilakukan secara otomatis. Untuk itu, keamanan data yang menyangkut para alumni harus menjadi prioritas bagi lembaga pelatihan yang akan menerapkan sistem informasi. Sebagaimana ditegaskan Gupta *et al.* (2008) sistem informasi secara daring memang membantu percepatan analisis data, namun juga memunculkan resiko keamanan pemilik data.

Untuk itu, lembaga pelatihan memerlukan unit kerja dan sumber daya manusia yang diberi tugas khusus untuk pengelolaan dan pemeliharaan sistem informasi alumni pelatihan kepemimpinan ini. Tugas dan fungsi unit kerja ini akan secara khusus melakukan *updating* data alumni, memelihara keamanan data dan informasi alumni, serta melakukan pengelolaan resiko kebocoran data karena peretasan di dunia maya.



E. PENUTUP

Beberapa kesimpulan yang dapat diambil dari pembahasan di atas adalah:

1. Sistem informasi TSO yang dibangun untuk mengolah data karir dan kinerja alumni pelatihan kepemimpinan di PKP2A III LAN telah berjalan dengan baik dan efektif. Sistem ini dapat memberikan informasi secara cepat dan akurat bagi lembaga penyelenggara pelatihan dan instansi asal alumni tentang sejauhmana kinerja alumni setelah menyelesaikan pelatihan. Namun demikian, efektifitas sistem informasi ini sangat dipengaruhi oleh validitas instrumen dan komitmen para alumni dan kolega alumni untuk memberikan informasinya secara benar. Untuk itu, monitoring bisnis proses dalam pengambilan, dan input data alumni tetap penting dilakukan oleh administrator sistem informasi alumni ini.
2. Mayoritas alumni pelatihan kepemimpinan menyatakan bahwa kinerja pascapelatihan mereka meningkat. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan kepemimpinan telah membantu para alumni meningkatkan kompetensinya sehingga mereka dapat melakukan inovasi, dalam rangka memperbaiki kualitas layanan di organisasinya masing-masing.
3. Mayoritas alumni juga menyatakan bahwa proyek perubahan yang diinisiasi pada saat pelatihan terus dan tetap dijalankan setelah mereka kembali ke organisasinya masing-masing. Keberlanjutan proyek perubahan ini menunjukkan bahwa kompetensi yang diperoleh pada saat pelatihan tetap digunakan dan diaplikasikan setelah mereka menyelesaikan pelatihan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, Herman & Kraiger, Kurt. (2009). "Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society". *Annual Review Psychology*. 60, 451-474.
- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63–105.
- Black, Alice M & Earnest, Garee W. (2009). Measuring the Outcomes of Leadership Development Programs. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. 16 (2), 184-196.
- Blume, Brian D, Ford K J, Baldwin Timothy T, Huang Jason (2010). "Transfer of Training: A Meta-Analytic Review". *Journal of Management*, 36 (4), 1065-1105
- Broad, M. L., & Newstrom, J. W. (1992). *Transfer of training: Action-packed strategies to ensure high payoff from training investments*. Reading, Massachusetts: Addison- Wesley. Perseus Publishing.
- Cowell, Charles, Clinton Pamela, McWhorter Rochell, Jordan Debra L (2006). "Alternative Training Models". *Advances in Developing Human Resources*, 8 (4), 460-475
- Cheng Eddie WL & Ho, Danny CK. (1999). A review of transfer of training studies in the past decade. *Personnel Review*, 30 (1), 102-118
- Dewett T, Jones GR. (2001). The role of information technology in the organization: a review, model, and assessment. *Journal of Management*, 27(3), 313–346
- Diamantidis, Anastasios D. & Chatzoglou, Prodromos. (2012). "Evaluation of formal training programmes in Greek organisations", *European Journal of Training and Development*, Vol. 36 (9), 888-910
- Dwiyanto, Agus. (2015). *Reformasi Birokrasi Kontekstual*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.



- Galanou, Ekaterini & Priporas, Constatinous. (2009). "A Model for Evaluating the Effectiveness of Middle Manager's Training Courses: Evidence from a Major Banking Organisation in Greece". *International Journal of Training and Development*, 13, (4), 221-246
- Gupta, Babita., Dasgupta, Subhasish., Gupta, Atul. (2008). Adoption of ICT in a government organization in a developing country: An empirical study. *Journal of Strategic Information Systems*, 17, 140–154
- Hall. James A. (2001). *Sistem Informasi Akuntansi* (Edisi ketiga). Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Holton, E. F., & Baldwin, T. T. (2000). Making transfer happen: An action perspective on learning transfer systems. *Advances in Developing Human Resources*, 8(2), 1-6.
- Homklin, T & Takahashi, Yoshi & Techakanont, K. (2014). The influence of social and organizational support on transfer of training: Evidence from Thailand. *International Journal of Training and Development*. 18. (2) 78-97
- Kirkpatrick, D.L. & Kirkpatrick J.L. (2006). *Evaluating training programs* (3rd ed.). San Francisco: CA. Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development* (Vol. 1). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Martineau, J., & Hannum, K. (2004). *Evaluating the impact of leadership development: A professional guide*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- McCauley, Cynthia., DeRue, Scott D., Yost, Paul., Taylor, S. (2014). *Experience-Driven Leadership Development*. San Fransisco: John Wiley & Son.
- Saks, Alan M., Burke-Smalley, Lisa. (2014). "Is Transfer of Training Related to Firm Performance?". *International Journal of Training and Development* ". 18. hal 104-115
- Sugrue, B., & Kim, K. H. (2008). *ASTD 2007 state of the industry report*: American Society for Training & Development (ASTD).
- Wall, L. J., & Kelsey, K. D. (2005). When findings collide: Examining survey vs. interview data in leadership education research. *Journal of Southern Agricultural Education Research*, 54(1), 180-193