



Membangun Model Pelatihan Untuk Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara

Building Training Models to Improve Performance of State Civil Apparatus

Zulkifli^{1*}, Marno Nugroho²

¹Student PhD, Department of Management, Faculty of Economics, Sultan Agung Islamic University (UNISSULA), Semarang-Indonesia

²Department of Management, Faculty of Economics, Sultan Agung Islamic University (UNISSULA), Semarang-Indonesia

Corresponding author: zul.pining@gmail.com*

Abstrak

Praktek Pendidikan dan Pelatihan akan lebih baik apabila didasarkan atas kebutuhan strategik, yang harus berorientasi pada “*service dominant gravitation*”, seiring tuntutan kebutuhan dalam menghadapi industry digital 4.0. Program pelatihan yang cenderung serimonial diharapkan kedepan mampu mendapatkan *feedback* dari pelaksanaan pelatihan yang telah dilaksanakan. Berangkat dari hal tersebut hasil penelitian ini menunjukkan bahwa program Pelatihan di organisasi pemerintahan merupakan salah satu bidang dan tanggung jawab Manajemen khususnya MSDM dalam mengembangkan kapasitas ASN (Aparatur Sipil Negara). Dimana berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan menjadi bagian tak terpisahkan menyangkut investasi modal manusia maka perencanaan pelatihan haruslah diintegrasikan ke dalam desain institusi yang lebih luas yang muncul dari perencanaan proses strategis. *Feedback* atau umpan balik merupakan bagian yang tak terpisahkan dari proses manajemen maka pemahaman atas praktek-praktek *feedback* perlu diperluas cakupannya. Konsep ini dikembangkan dari teori *goal setting* serta *teori contingency* sehingga manajemen dapat berkonsentrasi membangun model penanganan umpan balik ini untuk lebih meningkatkan kinerja maupun program pelatihannya. Selanjutnya Peran Perilaku Kreatif Internalisasi pengetahuan amatlah penting dalam meningkatkan kinerja Sumber Daya Manusia khususnya ASN bila dihubungkan dengan kesiapan perubahan maupun komitmen kepemimpinan. Penyelenggaraan Diklat berbasis penggunaan Teknologi Digital akan menjadi tantangan yang akan datang sehingga pengelola Diklat harus menyiapkan diri menghadapi tantangan tersebut.

Kata kunci: *Pelatihan, ASN, kinerja*

Abstract

The practice of education and training will be better if it is based on strategic needs, which must be oriented to "service dominant gravitation", in line with the demands in dealing with the digital industry 4.0. The training program which tends to be serimonial in the future is expected to be able to get a feedback from the implementation of the training that has been carried out. Departing from this, the results of this study indicate that the Training program in government organizations is one of the fields and responsibilities of Management, especially HRM in developing the capacity of the ASN (State Civil Apparatus). Where based on the results of this study indicate that training becomes an inseparable part regarding human capital investment, training planning must be integrated into the broader institutional design that arises from the strategic planning process. Feedback is an inseparable part of the management process, so understanding the feedback practices needs to be broadened. This concept was developed from goal setting theory and contingency theory so that management can concentrate on building this feedback handling model to further improve performance and training programs. Furthermore, the Role of Creative Behavior Internalization of knowledge is very important in improving the performance of Human Resources, especially ASN when it is associated with readiness for change and leadership commitment. Implementation of Education and Training based on the use of Digital Technology will be a challenge that will come so that managers of Education and Training must prepare themselves to face these challenges.

Keywords: *Training, ASN, performance*



PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan dan persaingan usaha sedemikian pesatnya, demikian pula perkembangan teknologi digital 4.0 mengharuskan setiap pengelola perusahaan/instansi bersifat proaktif terhadap perubahan-perubahan yang terjadi. Pengelola Perusahaan perlu mendayagunakan segenap potensi yang ada dalam perusahaan. Mengenal perubahan lingkungan yang dramatik bukan hanya milik manajer saja namun para karyawan seyogyanya tahu dan mengerti sehingga mereka dapat mandiri serta dapat berkontribusi memajukan organisasinya. Penduduk kota Semarang saat ini berjumlah 1.815.729 jiwa tersebar pada 16 Kecamatan terbagi dalam 177 kelurahan. Mereka dilayani oleh ASN yang diharapkan profesional dan mandiri mereka dituntut kreatif maupun inovatif dalam melayani masyarakat yang pada gilirannya akan meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Abad 21 merupakan abad masyarakat industrial, yang ditandai dengan kesadaran masyarakat informasi dan masyarakat pengetahuan sehingga pengetahuan sangat signifikan baik sebagai sumber produksi maupun pengharapan individual sebagaimana Lapiņa, Maurāne et al. (2014). Manajemen Sumber daya manusia menjadi semakin penting perannya dalam menciptakan keunggulan bersaing. Disiplin ilmu ini pun berkembang sedemikian pesatnya dalam rangka perbaikan secara terus menerus tentang pekerjaan dengan segala dimensinya. Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset strategis dan penting dalam suatu organisasi. Namun sebaliknya akan menjadi beban organisasi bila SDM tidak dikelola dengan benar. Apapun bentuk serta tujuannya organisasi dibuat berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus manusia. SDM yang berkualitas akan menentukan kualitas pelayanan, *service delivery* dan kepuasan pelanggan Horng and Lin (2013)

Kini organisasi yang progresif termasuk didalamnya adalah intitusi publik berubah dengan memperlakukan beberapa praktek HR (seperti kompensasi dan insentif, partisipasi pekerja, penataan kerja yang fleksibel, training) sebagai pengeluaran wajib menjadi senjata untuk memperoleh keunggulan kompetitif. Merujuk laporan American Society for Training Study bahwa organisasi telah mengeluarkan sedikitnya \$125 juta setiap tahunnya untuk training dan pengembangan (Paradise, 2007). Pada saat yang sama organisasi selalu mempertanyakan manfaat yang berarti dari program tersebut. Meskipun diyakini banyak manfaat potensial dari program taining pengambil keputusan tidak begitu yakin para pekerja langsung perform pada pekerjaannya.

Pelatihan merupakan satu cara yang penting bagi peran HR dalam menciptakan produktivitas SDM maupun organisasional. Berbagai teknik harus dicobamenciptakan *win-win solution of training* menjadi penting (Bhatti and Kaur, 2009). *Learning* dan *Training* dapat menjadi elemen penting strategi HR dan strategi bisnis pada umumnya (Antonacopoulou, Ferdinand et al. 2005) dengan meyakinkan bahwa tenaga kerja organisasi memiliki pengetahuan dan ketrampilan yang dapat di eksekusi strategi HR. Selanjutnya Strategi HR akan meningkatkan kesuksesan organisasi ketika mereka memahami rencana investasi meningkatkan kapabilitas yang diperlukan. Berge, Verneil et al. (2002) mengungkapkan bukti bahwa training dibutuhkan oleh banyak pegawai untuk menyelaraskan dengan strategi organisasi. Beberapa pengertian tentang pelatihan antara lain (Noe, Gerhart & Wright, 2003) pelatihan merupakan suatu usaha yang terencana untuk memfasilitasi pembelajaran tentang pekerjaan yang berkaitan dengan pengetahuan, keahlian dan perilaku oleh para pegawai.

Gomes (2003) mendefinisikan pelatihan adalah usaha memperbaiki kinerja pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang menjadi tanggung jawabnya. Bernardin dan Russell (1998) mendefinisikan pelatihan sebagai berbagai upaya untuk mengembangkan kinerja tenaga kerja pada pekerjaan yang dipikulnya atau juga pada yang berkaitan dengan pekerjaannya. Dengan demikian akan melakukan perubahan perilaku, sikap, keahlian dan pengetahuan yang khusus dan spesifik



Setelah Undang-Undang (UU) tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) disahkan Desember 2013 lalu, Birokrasi Indonesia memasuki era baru, dimana dalam undang-undang ini, ASN merupakan suatu profesi yang didasarkan pada kompetensi dan profesionalitas suatu jabatan. Oleh karena itu Badan Diklat memiliki peran yang penting untuk mewujudkan aparatur yang cakap. Ada cara pandang baru atas pengembangan kompetensi pegawai dimana pengembangan kompetensi adalah hak. Hak yang sejajar dengan hak-hak yang lainnya yaitu gaji, cuti dan perlindungan. Artinya, pegawai ASN bisa menuntut untuk mendapatkannya dan menjadi kewajiban pemerintah untuk menyediakannya. Hal ini masuk akal karena pegawai harus memadai kompetensinya dalam memberikan pelayanan publik. Pegawai dituntut mampu bekerja secara profesional, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme.

Disinilah Badan Diklat mempunyai posisi dan peran yang penting meskipun pendidikan dan pelatihan bukan satu-satunya cara. Ada metode-metode lain untuk mengembangkan kompetensi pegawai. UU ASN mengakomodasi seminar, kursus, dan penataran. Selain itu pengembangan kompetensi juga bisa dilakukan dengan pertukaran PNS dengan pegawai swasta atau praktik kerja di instansi lain dan pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta dalam waktu paling lama satu tahun. Cara yang terakhir ini didasari asumsi banyaknya inovasi yang dilakukan di kalangan swasta. Manajemen publik juga banyak mengadopsi konsep-konsep manajemen bisnis. Ambil contoh konsep New Public Management dimana pemerintah mengadopsi model swasta dalam menyediakan barang-barang publik.

Program pelatihan di Indonesia juga pernah diteliti oleh Miyamoto and Todo (2003) meneliti tentang interaksi antara tenaga kerja terdidik dan tenaga kerja yang mengikuti program pelatihan. Isu penelitian apakah pelatihan merupakan substitusi/pengganti ataukah sebagai komplementer/pelengkap dari program pendidikan karyawan sebab indikatornya adalah ketidakjelasan kurikulum keduanya. Perusahaan cenderung mengabaikan investasi SDM yang telah diperoleh sebelumnya melewati pendidikan pekerja. Saran/harapan peneliti tersebut adalah adanya kolaborasi yang lebih erat antara pendidikan dan pasar tenaga kerja. Kebijakan digabungkan dengan skema insentif untuk perusahaan yang dibebani menyediakan pelatihan adalah sangat penting untuk memperbaiki kegagalan kebijakan pasar tenaga kerja selama ini. Isu program pelatihan lainnya sebagaimana Seeber (2000) antara lain: bagaimana menindaklanjuti pertanyaan *feedback* saat pelatihan secara cepat, bagaimana melakukan penilaian secara berkala tentang transfer pengetahuan dan motivasi pekerja.

Selama ini diklat dipengaruhi tiga komponen yaitu peserta, penyelenggara, dan Widyaiswara. Dengan diakomodasinya pertukaran PNS-pegawai swasta akan menambah satu komponen diklat yaitu swasta. Perubahan ini tentu berpengaruh terhadap berbagai aspek seperti anggaran, kurikulum, keluaran, manfaat diklat dan sebagainya. Selain perubahan metode diklat, kini kompetensi pegawai ASN menjadi syarat utama seseorang diangkat dalam suatu jabatan. Artinya sebagai lembaga pemerintah yang bertanggung jawab dalam pengembangan kompetensi pegawai, Badan Diklat bisa memainkan peran yang lebih besar. Terkait dengan itu Badan Diklat harus mampu mewujudkan tiga kompetensi pegawai yang dipersyaratkan dalam UU ASN yaitu **teknis, manajerial dan sosial kultural**. Indikator tiap kompetensi secara jelas dijabarkan dalam UU ASN. Kompetensi teknis, misalnya, diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional dan pengalaman kerja secara teknis. Sedangkan kompetensi manajerial diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen dan pengalaman kepemimpinan. Terakhir, kompetensi sosial kultural diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.



Dari tiga kompetensi yang disyaratkan dalam UU ASN, kompetensi sosial kultural adalah hal baru. Selama ini diklat lebih cenderung menonjolkan dua ranah yaitu knowledge dan skill. Ranah sikap-perilaku belum menjadi indikator utama keberhasilan proses pembelajaran. Oleh karena itu kompetensi sosial kultural sebagai syarat pengangkatan dalam jabatan bagi pegawai ASN akan berpengaruh terhadap proses pengembangan kompetensi pegawai. Sebaiknya Badan Diklat mulai mengembangkan sebuah model diklat yang lebih menonjolkan aspek sosial kultural dalam kurikulumnya. Saat diklat kepemimpinan pembaharuan sudah mengadopsinya. Pengembangan kompetensi sosial-kultural dilatarbelakangi kebhinekaan Indonesia. Kompetensi ini penting karena pegawai bertugas sebagai pelaksana kebijakan dan pelayanan masyarakat sekaligus perekat persatuan dan kesatuan NKRI. Pengetahuan dan penanaman nilai-nilai keragaman sosial-budaya Indonesia menjadi hal yang perlu ditanamkan kepada pegawai saat mengikuti pendidikan dan pelatihan. Tujuannya agar bangsa Indonesia tetap kokoh berdiri dengan prinsip Bhineka Tunggal Ika.

Pembedaan status kepegawaian ASN antara PNS dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) menjadi tantangan sekaligus peluang bagi Badan Diklat. Pengembangan kompetensi bagi PNS merupakan bisnis lama namun tidak dengan PPPK. Pegawai ASN ini akan memiliki karakteristik yang berbeda dengan PNS. Mereka akan memiliki semangat bertahan hidup yang lebih tinggi daripada koleganya karena dibatasi dengan kontrak. Tuntutan pekerjaan juga akan membuat mereka akan mempertahankan kinerja dan jabatannya salah satunya dengan meningkatkan dan menjaga kompetensi. Dengan demikian Badan Diklat harus bisa menyediakan kebutuhan akan pengembangan kompetensi PPPK. Berbeda dengan PNS, PPPK akan dituntut memiliki keahlian yang spesifik yang tidak dimiliki oleh PNS. Karena ini pula mereka diangkat. Bagi Badan Diklat, kurikulum yang harus disediakan akan sangat dinamis dan berjangka pendek sesuai dengan karakteristik PPPK. Atau Badan Diklat lebih banyak membangun soft competencies PPPK berkaitan dengan ketatanegaraan, pemerintahan dan kebangsaan. Kompetensi yang akan mengantarkan PPPK menyatu dengan lingkungan kerjanya yang di pemerintahan.

Perkembangan Teknologi Informasi demikian pesatnya demikian pula program pemerintah dalam menyediakan sarana dan prasarana pendukung juga ditopang dengan dana yang tidak sedikit. Pengetahuan dan kertampilan ASN akan menjadi pertaruhan bagaimana memanfaatkan Teknologi Informasi bagi pelayanan masyarakat. Bagian SDM pemkot sangat menyadari untuk memberikan pelatihan baik melalui BIMTEK maupun DIKLAT yang terintegrasi dengan teknologi informasi. Kompetensi pun dapat diukur dari seberapa mahir atau cepat ASN dalam menggunakan perangkat teknologi yang ada.

Berangkat dari penjelasan diatas Maksud dan tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis tentang dampak pelatihan/workshop terhadap peningkatan Kinerja Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintahan Kota Semarang.

METODE

Disain penelitian adalah rencana dan prosedur riset dikembangkan dari penentuan asumsi, mengoleksi data, menganalisis dan menginterpretasinya. Jenis penelitian ini adalah *fundamental research* atau *basic research* yang bertujuan untuk ikut berpartisipasi dalam pengembangan ilmu pengetahuan (Sekaran, 2006). Bila diuraikan lagi desain penelitian ini adalah penelitian kuantitatif yaitu membangun teori dengan melakukan pengujian hubungan antar variabel. Variabel tersebut dapat diukur, dijelaskan sebagai instrument dengan analisis statistik yang relevan dapat dilakukan interpretasi. (Creswell, 2014).

Sebagaimana diketahui desain penelitian dibedakan 3 jenis yaitu Kuantitatif, Kualitatif dan Campuran (*Mixed*). Tabel 1 berikut adalah ringkasan perbedaan dari 3 desain penelitian.



Tabel 1 Alternatif Disain Penelitian

Kuantitatif	Kualitatif	Campuran
<ul style="list-style-type: none"> - Desain Eksperimental - Non Eksperimental seperti: Survey 	<ul style="list-style-type: none"> -Riset Naratif -Phenomenologi -Grounded Theory -Ethnographies -Studi Kasus 	<ul style="list-style-type: none"> -Konvergen -Explanatory Sequential -Exploratory Sequential -Transformative, embedded atau multiphase

Sumber Disarikan dari Creswell, 2014

Riset kuantitatif juga memiliki unsur: *Pre-determined, Instrument based questions*, tentang kelayakan data serta analisis dan dapat diinterpretasikan secara statistik sehingga dapat menjawab hipotesis yang dibangun. Penelitian ini merupakan penelitian non-eksperimen sebab peneliti tidak memberikan perlakuan (kontrol) terhadap subyek penelitian. Penelitian non eksperimen dibedakan dalam hal penelitian kasus, penelitian kausal komparatif, penelitian korelasi, penelitian historis dan penelitian filosofis. Penelitian ini merupakan penelitian korelasi, karena bertujuan menguji korelasi atau pengaruh diantara beberapa variabel penelitian. Model *cross-sectional* dipilih sehubungan penelitian ini merupakan penelitian satu waktu tertentu dengan banyak responden. Penelitian ini berbeda dengan model penelitian dengan model *longitudinal* yang mempelajari berbagai tingkat pertumbuhan yang seiring dengan perkembangan subyek penelitian.

Selanjutnya jenis penelitian menurut desain atau rancangan menurut Aaker et.al. (2001) rancangan penelitian adalah perencanaan terinci yang digunakan sebagai pedoman studi penelitian yang mengarah pada tujuan penelitian tersebut. Kerlinger (1993) menjelaskan rancangan penelitian adalah suatu rencana, kerangka untuk mengkonseptualisasikan struktur relasi variabel-variabel suatu kajian penelitian. Sedangkan menurut Suchman dalam Nazir (2005) rancangan penelitian adalah semua proses yang diperlukan dalam perencanaan dan pelaksanaan penelitian.

Rancangan atau desain penelitian umumnya terbagi atas 3 (tiga) bentuk, yaitu penelitian eksploratif (*explorative research*), penelitian deskriptif (*descriptive research*) dan penelitian penjelasan (*explanatory research*) (Istijanto dalam Bakrun, 2011). Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan sebab bertujuan menguji pengaruh program training, *social-feedback intervention fit*, komitmen kepemimpinan, organisasi dinamik dan kinerja SDM pada perusahaan di Jawa Tengah. Selanjutnya Unit analisis penelitian ini dilakukan terhadap responden pimpinan perusahaan dan instansi di Jawa Tengah serta pelaku dan pengelola pelatihan. Pemilihan perusahaan ataupun industri dimaksudkan bahwa perusahaan yang diteliti telah memiliki program pengembangan karyawan berupa pelatihan perusahaan relatif berkembang (bisa dilakukan penelusuran melalui instansi terkait). Data yang akan diperoleh merupakan data primer maupun sekunder dengan cara *cross section*, yaitu penelitian satu waktu tertentu dengan banyak responden. Data penelitian dikumpulkan langsung di lokasi penelitian.

Populasi dan Sampel

Penelitian ini menggunakan *unit of analysis* adalah anggota Aparatur Sipil Negara (ASN) baik yang berstatus PNS maupun Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) di wilayah Kota Semarang. Aparatur Sipil Negara ini diharapkan telah mendapatkan salah satu pelatihan yang diselenggarakan Pemkot Semarang. Berdasarkan laporan Pertanggungjawaban Walikota tahun 2017 Populasi ini berjumlah 19.576. Selanjutnya data akan dicari pada masing-masing Dinas dan bidang.

Sampel merupakan bagian yang diambil dari populasi. Sampel dipilih pada saat jumlah populasi yang akan diteliti besar, misalnya jumlahnya melebihi dari 200. Apabila jumlah populasi kecil, maka sampel tidak diperlukan karena semua populasi akan diteliti



sehingga sampel sama dengan populasi. Penelitian ini menggunakan teknik sampel karena Populasi lebih banyak dari sampelnya. Sehubungan Jumlah Populasi diketahui dengan membaca data berbagai sumber maka metode pengambilan sampel dilakukan adalah *random sampling* dengan sistem pengambilan *purposive sampling*, yaitu menyesuaikan dengan kriteria-kriteria tertentu. Kriteria yang dimaksud sebagaimana kriteria yang telah diuraikan pada populasi sementara kriteria jumlah adalah antara 100 – 200 responden sehingga dapat merepresentasikan populasinya. (Hair, 2002; Cooper and Schindler, 2000). Juga kriteria kaidah AMOS adalah paling tidak 5 kali indikator yang dikembangkan dalam penelitian. (Ferdinand, 2013).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan oleh Badan Diklat

Pelaksanaan Diklat dilakukan oleh Badan Diklat Propinsi dan Pemkot yang masing-masing memiliki tugas kewenangan masing-masing. Diharapkan badan tersebut berkoordinasi dengan baik sehingga fasilitas yang dimiliki dapat digunakan dengan optimal terjadi sinergitas dalam memberikan pelayanan dan member nilai tambah melalui SDM dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Tujuan Diklat untuk prajabatan Gol 1 dan 2 sebagaimana UU Nomor 101 tahun 2000 bertujuan : a. meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi; b. menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagaipembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa; c. memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat; d. menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Sementara Pelatihan Dasar Calon PNS Golongan III diselenggarakan untuk membentuk PNS profesional yang berkarakter yaitu PNS yang karakternya dibentuk oleh sikap dan perilaku disiplin PNS, nilai-nilai dasar PNS, dan pengetahuan tentang kedudukan dan peran PNS dalam NKRI, serta menguasai bidang tugasnya sehingga mampu melaksanakan tugas dan perannya secara profesional sebagai pelayan masyarakat. Sasaran penyelenggaraan Pelatihan Dasar Calon PNS bagi CPNS Golongan III adalah terwujudnya PNS profesional yang berkarakter sebagai pelayan masyarakat.

Kompetensi yang dibangun dalam Pelatihan Dasar Calon PNS Golongan III adalah kompetensi PNS sebagai pelayan masyarakat yang profesional, yang diindikasikan dengan kemampuan:

1. Menunjukkan sikap perilaku dan disiplin PNS;
2. Mengaktualisasikan nilai-nilai dasar PNS dalam pelaksanaan tugas jabatannya;
3. Mengaktualisasikan kedudukan dan peran PNS dalam kerangka NKRI; dan
4. Menunjukkan penguasaan kompetensi teknis yang dibutuhkan sesuai bidang tugas.

Untuk mencapai kompetensi PNS sebagai pelayan masyarakat yang berkarakter dan profesional, struktur kurikulum Pelatihan Dasar Calon PNS Golongan III terbagi dalam dua bagian yaitu:

1. Kurikulum Pembentukan Karakter PNS, yang terdiri dari:
 - a. Agenda Sikap Perilaku dan Disiplin PNS;
 - b. Agenda Nilai–Nilai Dasar PNS;
 - c. Agenda Kedudukan dan Peran PNS Dalam NKRI; dan
 - d. Agenda Habitiasi.



2. Kurikulum Penguatan Kompetensi Teknis Bidang Tugas, yang terdiri dari:
 - a. Kompetensi Teknis Umum/Administrasi; dan
 - b. Kompetensi Teknis Substantif.

Kurikulum pembentukan karakter PNS, diuraikan sebagai berikut:

1. Agenda Sikap Perilaku dan Displin PNS

Agenda pembelajaran ini membekali peserta dengan kemampuan untuk menunjukkan sikap perilaku dan kedisiplinan dalam suatu kesiapsiagaan yang mencerminkan sehat jasmani dan mental dalam menjalankan tugas jabatan PNS secara profesional sebagai pelayan masyarakat. Kemampuan tersebut diperoleh melalui pembelajaran mata pelatihan Kesehatan Jasmani dan Mental, Tata Upacara Sipil dan Keprotokolan, dan Kesiapsiagaan secara terintegrasi. Setelah mempelajari mata pelatihan tersebut, peserta menerapkannya sebagai proses pembentukan sikap perilaku sebagai PNS Profesional selama penyelenggaraan pelatihan.

2. Agenda Nilai- Nilai Dasar PNS

Agenda pembelajaran ini membekali peserta dengan nilai-nilai dasar yang dibutuhkan dalam menjalankan tugas jabatan PNS secara profesional sebagai pelayan masyarakat yang meliputi kemampuan: berakuntabilitas, mengedepankan kepentingan nasional, menjunjung tinggi standar etika publik, berinovasi untuk peningkatan mutu.pelaksanaan tugas jabatannya, dan tidak korupsi dan mendorong percepatan pemberantasan korupsi di lingkungan instansinya.Kemampuan tersebut diperoleh melalui pembelajaran mata PelatihanAkuntabilitas PNS, Nasionalisme, Etika Publik, Komitmen Mutu, dan Anti Korupsi. Setelah mempelajari mata Pelatihan tersebut, peserta melakukan studi lapangan dengan tujuan untuk memperkuat pemahaman terhadap pembelajaran internalisasi Nilai-Nilai Dasar PNS.

3. Agenda Kedudukan dan Peran PNS Dalam NKRI

Agenda pembelajaran ini membekali peserta dengan pengetahuan tentang kedudukan dan peran PNS untuk menjalankan fungsi ASN sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan publik, dan perekat dan permersatu bangsa sehingga mampu mengelola tantangan dan masalah keragaman sosial-kultural dengan menggunakan perspektif *Whole of Government* dalam mendukung pelaksanaan tugas jabatannya. Kemampuan tersebut diperoleh melalui pembelajaran mata Pelatihan Manajemen ASN, Pelayanan Publik, dan *Whole of Government*. Setelah peserta mempelajari mata Pelatihan tersebut, peserta melakukan studi lapangan dengan tujuan untuk memperkuat pemahaman terhadap pembelajaran Pengetahuan tentang Kedudukan dan Peran PNS dalam NKRI.

4. Agenda Habitulasi

Agenda pembelajaran ini memfasilitasi agar peserta melakukan proses aktualisasi melalui pembiasaan diri terhadap kompetensi yang telah diperolehnya melalui berbagai mata Pelatihan yang telah dipelajari. Melalui agenda pembelajaran ini, peserta akan dibekali dengan konsepsi dan tahap aktualisasi, penyusunan dan penyajian rancangan aktualisasi, pelaksanaan aktualisasi di tempat kerja dan penyajian hasil aktualisasi di tempat kerja dengan menyajikan berbagai bukti belajar yang relevan.

Kurikulum Penguatan Kompetensi Teknis Bidang Tugas, diuraikan sebagai berikut:

1. Kompetensi Teknis Umum/Administrasi

Kurikulum penguatan kompetensi teknis umum/ administratif, memfasilitasi peserta mempelajari Mata Pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan yang bersifat umum/administratif dan diperlukan untuk mendukung pelaksanaan tugas.



2. Kompetensi Teknis Substantif

Kurikulum penguatan kompetensi teknis substantif, memfasilitasi peserta mempelajari Mata Pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan yang bersifat spesifik (substantif dan/atau bidang) yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan tugas; atau memfasilitasi peserta untuk memiliki pengetahuan dan keterampilan pada pembentukan jabatan fungsional tertentu sesuai dengan formasi jabatannya.

Penyusunan kebutuhan kurikulum penguatan kompetensi teknis bidang tugas dilakukan oleh pimpinan unit yang membidangi pengembangan sumber daya manusia aparatur instansi setelah berkonsultasi dengan instansi Pembina jabatan fungsional dan/atau instansi teknis dan dikoordinasikan dengan Instansi Pembina Diklat.

Perhitungan Indek Program Pendidikan dan Pelatihan

Variabel program pelatihan terdiri dari indikator perencanaan, pengorganisasian serta evaluasi secara umum telah dilakukan para responden dengan sungguh-sungguh. Rangkuman jawaban dari responden yang memiliki substansi relatif sama akan dinarasikan sebagai gambaran dari temuan penelitian sebagaimana disajikan dalam **tabel 2**:

Tabel 2 Analisis Deskriptif Variabel Program Pendidikan dan Pelatihan

Indikator	Nilai indeks & Interpretasi	Temuan penelitian persepsi Responden
Memiliki Rencana pengembangan sesuai TNA	76,874 (Tinggi)	Rangkuman jawaban responden sebagai temuan hasil penelitian sebagai berikut. <ul style="list-style-type: none"> Memiliki program pelatihan yang baik. Memiliki cara yang baik dalam melakukan <i>assessment</i> terhadap karyawan saya. Keyakinan bahwa pelatihan merupakan model ideal memenuhi kebutuhan karyawan. Memiliki portofolio model training bagi masing-masing karyawan
Memiliki SOP dan pendelegasiannya	77,298 (Tinggi)	Indikator memiliki SOP yang jelas termasuk dalam pendelegasiannya memberikan temuan bahwa: <ul style="list-style-type: none"> Kesadaran bahwa program pelatihan adalah program institusi yang harus sukses. Memiliki kewenangan yang cukup untuk melakukan pendelegasian tugas. SOP yang mudah dipahami. Melakukan pengawasan pelaksanaan pelatihan. Selalu memperbaiki penyelenggaraan pelatihan.
Memiliki berbagai varian yang dibakukan	76,167 (Tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> Memiliki berbagai model pelatihan dalam pengembangan SDM. Model baku pelatihan bagi SDM Jenis pelatihan dapat dilakukan di dalam maupun di luar perusahaan. Jenis pelatihan dapat dilakukan oleh lembaga sendiri maupun <i>outsourcing</i>. <p><i>Outsourcing</i> yang dimaksud adalah mengikuti program instansi lain.</p>
Memiliki Dokumentasi dan penanganannya	64,144 (Sedang)	Selama ini kurang ada perhatian tentang penanganan arsip. Arsip hanya sebatas penumpukan dokumen belum diberdayakan sebagaimana mestinya. Manajemen Kearsipan diperlukan dalam membantu menyempurnakan program pelatihan dikemudian hari. Temuan dilapangan menunjukan indek sedang artinya bahwa dokumentasi atas penanganan pelatihan dibuat hanya untuk memenuhi kebutuhan akreditasi. Secara umum dokumentasi yang dimiliki berupa foto kegiatan dan pelaporan standar atas penyelenggaraan



		pelatihan.
Mempersiapkan <i>follow-up</i>	63,508 (Sedang)	Dalam hal mempersiapkan <i>follow-up</i> secara umum responden menjawab: <ul style="list-style-type: none"> • Program pelatihan disusun dalam rencana kerja tahunan. • Dimungkinkan program pelatihan adalah sama dan atau merupakan kelanjutan dari program yang lalu. • Bagi SDM yang ingin mengembangkan diri difasilitasi seperlunya. • Semua tergantung anggaran yang tersedia.
Evaluasi Reaksi	79,703 (Tinggi)	Evaluasi program pelatihan selalu dilakukan khususnya menyangkut proses pembelajaran hal-hal yang menjadi catatan adalah: <ul style="list-style-type: none"> • Menyangkut isi pelatihan secara umum lebih ditingkatkan. • Menyangkut metode dan pembelajar secara umum sudah baik. • Keberlanjutan program pelatihan sangat ditentukan hasil evaluasi ini.
Indikator	Nilai indeks & Interpretasi	Temuan penelitian persepsi Responden
Evaluasi Perilaku	80,976 (Tinggi)	Evaluasi menyangkut perilaku antara lain: <ul style="list-style-type: none"> • Secara umum sudah ada form menyangkut perilaku peserta sebelum, saat dan sesudah pelatihan. • Secara umum manajemen akan memantau perkembangan SDM yang telah dilatih baik secara internal maupun eksternal.

Sumber data: Data primer yang diolah 2019.

Perilaku Kreatif Internalisasi Pengetahuan

Nonaka (1991) menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi berasal dari proses iteratif artikulasi pengetahuan dan internalisasi. Tujuan utama pembelajaran organisasi adalah pengembangan yang berkelanjutan baru kemudian pengetahuan sebagai aset organisasi, serta manajemen yang lebih efisien dan efektif (Maret dan Simons, 1958; Senge, 1990; Argyris and Schon, 1996; Pemberton dan Stonehouse, 2000). Dalam perspektif ini, manajemen akan berbasis pada pengetahuan dan pembelajaran. Mekanisme membimbing pengembangan kemampuan dinamis yang mendasari ketergantungan pada jalur memperoleh, menyusun ulang, dan mengintegrasikan berbagai sumber daya (Eisenhardt dan Martin, 2000). Senge (1990) menjelaskan organisasi belajar sebagai pelayan masyarakat organisasi dimana orang terus memperluas kapasitas mereka untuk menciptakan hasil yang benar-benar mereka inginkan, lebih baru dan ekspansif. Pola pikir dipupuk, dimana aspirasi kolektif adalah bebas, dan di mana orang terus belajar untuk melihat secara kolektif secara utuh. Dasar pemikiran untuk organisasi semacam itu adalah bahwa dalam situasi yang cepat hanya perubahan yang fleksibel, adaptif dan produktif akan unggul. Untuk menjadikan organisasi perlu menemukan cara membangun komitmen dan kapasitas anggota untuk terus belajar di semua tingkat'. Elkin, Zhang et al. (2011) menganalisis model penerapan organisasi belajar ala Senge (1990) diantara para manajer di China hal-hal yang ditemukan adalah konsep *Shared Vision, Whole Team Learning, Mental Models, Self Learning serta System learning*.

Konsep *Continuos training* ini dimaksudkan bahwa training dan learning merupakan proses yang dinamis. Pandangan ini merupakan kritik dari pemahaman tradisional terhadap training. Menjawab perubahan lingkungan maupun persaingan maka konsep *Continuos training* ini sangat relevan sebagai upaya meningkatkan kinerja organisasi dimana organisasi akan selalu dinamis dalam menghadapi peluang maupun ancaman. Knowledge Management berguna menciptakan nilai organisasi dan meningkatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif (Wiig, 1997; Teece, 2000; Davenport dan Prusak, 1998; Sveiby, 2001; Lee dan



Yang, 2000; Quintas et al., 1997; Beijerse, 2000; Ruggles, 1998). Sementara aset pengetahuan didasarkan pada pengalaman dan keahlian individu, perusahaan menyediakan struktur alokasi fisik, sosial, dan alokasi sumber daya agar pengetahuan dapat terjalin dan dibentuk menjadi kompetensi (Teece, 1998).

Nonaka (2003) memetakan dalam proses sintesa penciptaan pengetahuan dikenal dengan konsep SECI (*Socialization, Externalization, Combination, Internalization*). *Internalization* adalah proses akhir yang menentukan upaya organisasi menciptakan explicit knowledge dari tacit knowledge. Proses ini memerlukan praktek aksi dengan cara simulasi dan percobaan. Proses membangun keunggulan inovasi selain membangun individu strategik (Jung and Avolio 1999) juga diperlukan keselarasan organisasi meliputi komitmen (Meyer, 1996), Kepemimpinan, Dong, (1991) serta kesiapan berubah (Corner 2015). Perilaku internalisasi pengetahuan memiliki dimensi *Knowledge creation, knowledge storage, knowledge acquisition, locus of control, feedback assessment*.

Temuan yang menarik bahwa teori *feedback seeking* dan *feedback intervention* dapat dikolaborasikan sebagaimana instrumen ini. Interaksi sosial mengindikasikan bahwa diperlukan perekat kebijakan sehingga mereka tidak retak sekaligus menyambung yang tercecce. Hal ini ditunjukkan pada tindakan cepat dalam menangani keluhan atas pelaksanaan program pelatihan.

Indikator perilaku memberikan apresiasi maupun teguran atas keberhasilan maupun ketidaksempurnaan pelaksanaan program pelatihan para responden memaknai dengan nilai tinggi ini dapat dijelaskan bahwa terjadi interaksi selanjutnya integrasi antara *user* dan *provider*. Adapun indikator perubahan terus menerus memberikan nilai sedang bisa dimaknai masing-masing responden melakukan perubahan atas inisiatif sendiri belum secara simultan.

Dimensi pengawasan menyeluruh serta berinteraksi dengan berbagai pihak memberikan nilai yang tinggi bisa dijelaskan bahwa masing-masing individu taat azas atas proses manajemen organisasi yaitu pengawasan. Responden menyadari bahwa proses pengawasan merupakan proses penting dalam rangka suksesnya program organisasi. Demikian halnya interaksi dengan berbagai pihak menyiratkan sekaligus menyuratkan bahwa terdapat proses *feedback seeking* 360⁰ sehingga secara ideal proses intervensi ini didukung dengan metode yang tepat.

Selanjutnya untuk mendiskripsikan konstruk Keselarasan Sosial bagi para responden terekam dari jawaban pertanyaan terbuka. Beberapa jawaban dari responden yang memiliki subtansi relatif sama akan dinarasikan sebagai gambaran dari temuan penelitian sebagaimana disajikan dalam **Tabel 3** sebagai berikut.

Tabel 3. Analisis Deskriptif Perilaku Kreatif Internalisasi pengetahuan

Indikator	Nilai indeks & Interpretasi	Temuan penelitian persepsi Responden
Membangun pengetahuan	82,815 (Tinggi)	Rangkuman jawaban responden sebagai temuan hasil penelitian sebagai berikut. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Diperlukan komunikasi baik verbal maupun non verbal. ▪ Kritik menjadi penting dalam organisasi.
Sesuai Tujuan (berdasar <i>goal setting</i>)	81,117 (Tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perlu rencana kerja menantang dan menjadi pedoman kerja. ▪ SMART dalam penyusunan tujuan dan rencana sangat saya pahami
Umpan balik kontigensi	81,471 (Tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Keputusan sesuai dengan situasi dan kondisi tanpa mengabaikan tujuan. ▪ Kepemimpinan yang baik yang saya lakukan



Perilaku menghargai	79,915 (Tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Reward and punishment</i> dilakukan seadil-adilnya. ▪ Aturan tentang bonus dilakukan secara transparan.
Perbaikan terus menerus	64,639 (Sedang)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapat rutin selalu diadakan ▪ Penanganan kesalahan dilakukan oleh tim.
Pengawasan	79,632 (Tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SOP Pengawasan telah ada ▪ Semua pengawasan dilakukan secara transparan
Interaksi dengan stake holder	79,986 (Tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Program <i>gathering</i> rutin diadakan ▪ Kami memiliki jaringan kerja yang kuat ▪ Kami memanfaatkan fasilitas komunikasi yang ada.

Sumber : Data Primer yang diolah (2019).

Kinerja ASN

Kinerja ASN dimaksudkan peningkatan kompetensi secara luas sebagaimana yang diamanahkan UU maupun peraturan lainnya.

Bila dicermati sebagaimana hasil diatas nilai indeks variabel ini adalah tinggi secara umum mereka sepatat/sangat setuju dengan indikator yang dibangun untuk konstruk ini. Sebagaimana dijelaskan bahwa responden penelitian ini berbagai kalangan praktisi ataupun akademisi namun untuk pemahaman tentang Kinerja yang mereka capai tentu mereka memiliki pandangan masing-masing. **Tabel 4.** akan menjelaskan beberapa temuan tentang pertanyaan terbuka dari masing-masing indikator kinerja ini.

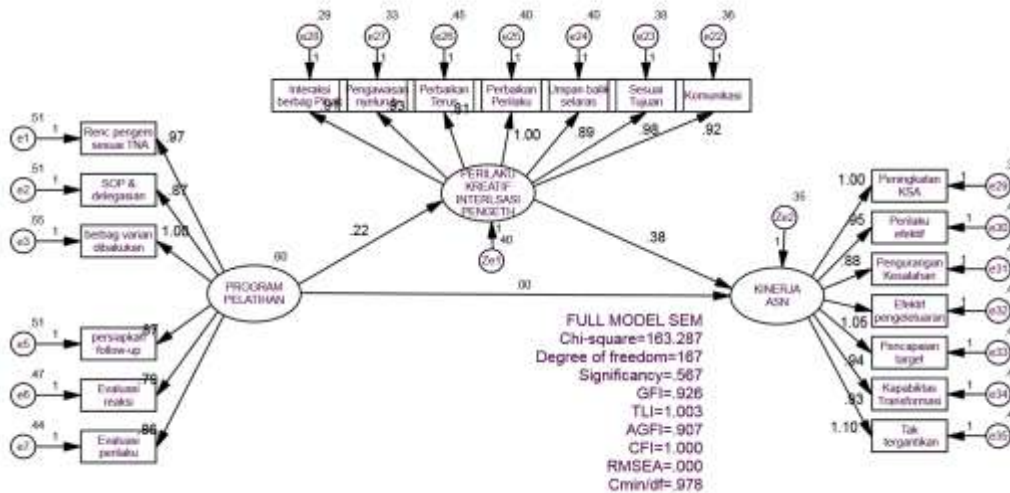
Tabel 4. Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Manajer

Indikator	Nilai indeks & Interpretasi	Temuan penelitian persepsi Responden
Peningkatan <i>Knowledge, Skill and Ability</i>	84,371 (Tinggi)	Rangkuman jawaban responden sebagai temuan hasil penelitian sebagai berikut. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Semakin proper dalam menyampaikan materi pelatihan ▪ Lebih sering mengangkat kasus nyata/ empirik untuk dipecahkan. ▪ Nilai umpan balik oleh peserta saya makin baik.
Perilaku Efektif	82,107 (Tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> • Pembelajaran makin menyenangkan • SOP sudah diluar kepala. • Meningkatkan jabatan fungsional maupun gaji.
Pengurangan Kesalahan.	82,956 (Tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> • Capaian kurikulum bisa 100%
Efektifitas Pengelolaan	67,327 (Tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> • Hampir tidak ada pemborosan baik waktu maupun sarana. • Nyaman untuk tinggal di tempat kerja
Pencapaian Target	80,410 (Tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> • Bilamana ada rapat inspeksi kami sangat tenang. • Akhir-akhir ini kami melebihi target yang ditentukan.
Kapabilitas Transformasi	81,966 (Tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> • Makin sabar dan empati. • Makin dikenal karyawan maupun warga belajar
Tak tergantikan	81,966 (Tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> • Rasa percaya diri semakin besar. • Keberadaan saya penting dan dibutuhkan

Sumber: Data Primer yang diolah (2019).

Hasil dan Pembahasan

Langkah SEM dimulai dengan uji Confirmatory Factor Analysis (CFA) untuk mendapatkan indikator reflektif yang tepat untuk manifes konstruk. Faktor loading setiap indikator adalah ≥ 0.5 artinya cukup kuat untuk membuat model SEM. Nilai AVE antara 0.49 – 0.55 dan CR > 0.849 dengan demikian Model SEM dapat dianalisis. Hasil Output SEM sebagaimana Gambar 4.2. berikut :



Gambar 4.2. Model Empirik Penelitian

Hasil *goodness of fit index* menunjukkan model telah fit dimana $GFI = 0.926 (\geq 0.90)$, $TLI = 1,003 (\geq 0.90)$; $AGFI = 0.907 (\geq 0.90)$; $RSMEA = 0.000 (\leq 0.08)$ sehingga disimpulkan bahwa model SEM adalah fit sehingga dapat diuji hipotesis yang diajukan sebagaimana Tabel 5.

Tabel 5. Hasil dari pengujian Hipotesis

	Std. Estimate	S.E.	C.R.	P
Perilaku Kreatif Internalisasi pengetahuan ← Training Program	0.223	0.071	3.149	0.002
Kinerja ASN ← Perilaku Kreatif Int Pengh	0.379	0.086	4.403	***
Kinerja ASN ← Training Program	-0.04	0.067	-0.055	.956

Mencermati hasil SEM sebagaimana Tabel 1 kita menemukan bahwa Hipotesa 1 tak terdukung artinya Program pelatihan gagal meningkatkan kinerja organisasi secara signifikan ($\beta = 0.022$). Hipotesa 2,3,4 dan 5 semua terdukung secara signifikan dengan β masing-masing sebesar 0.196; 0,274; 0.307 dan 0.213.

Hipotesis 1 menunjukkan bahwa program pelatihan gagal secara signifikan mempengaruhi kinerja organisasi. Penelitian ini mirip dengan penelitian Saks and Burke (2012) dimana pelatihan model klasikal gagal meningkatkan kinerja. Kegagalan membangun hubungan langsung yang signifikan bisa karena manajemen mengelola program kurang bervariasi atau dokumentasi. Pelatihan dirasakan sebagai hal rutin dan cenderung menghamburkan dana (Roberts and McDonald 1995, Magazzini, Pammolli et al. 2012, Grip and Sauermann 2013, P. 2014). Saat ini pelatihan sudah mengarah pada e-learning dan pertumbuhan industry 4.0 sehingga alasan mengapa Hipotesis 1 tidak terdukung adalah cukup rasional. (Berardinelli, Burrow et al. 1995, Derouin, Fritzsche et al. 2005).

Hipotesis 2 menunjukkan program pelatihan secara positif dan signifikan berpengaruh kepada perilaku internalisasi pengetahuan kreatif terdukung. Model ini selanjutnya secara *massive* diterapkan dalam organisasi. Sebagaimana (Darroch and McNaughton 2002, Nonaka and Toyama 2003, Tsai and Lee 2006) bahwa melalui praktek manajemen strategik kita bisa membangun pengetahuan. Mencermati indikator yang dibangun bahwa program pelatihan yang berbasis *training need assessment* bisa dihubungkan dengan *feedback assessment* dan *locus of control creativity knowledge*. Pelatihan akan menghasilkan perilaku SDM yang kreatif melalui 4 model Kirkpatrick Padden and Faulder (1983), (Bates 2004)

Hipotesis 3 menunjukkan Perilaku Internalisasi Pengetahuan Kreatif berpengaruh positif terhadap Kinerja ASN secara signifikan. Kreatifitas akan menghasilkan inovasi dan menjadi penentu kinerja organisasi perilaku kreatif ini sebagaimana indikator akan menjadi



bagian budaya organisasi sehingga berjangka panjang. (Lundvall and Nielsen 2007, Moustaghfir and Schiuma 2013). Organisasi dalam perilakunya perlu mengembangkan interaksi dengan stakeholder sebagai posisi cerdas membangun keunggulan bersaing sebagaimana Tucker (2008) dan Godes, Mayzlin et al. (2005). Pengetahuan kreatif akan menjadi artefak setelah dilakukan secara terus menerus mengembangkan pengetahuan tacit dan explicit (Berg 2013).

Temuan ini seiring artikel dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi birokrasi Sebagai bentuk tindak lanjut, pelaksanaan diklat di Pusdiklat KNPK memiliki aturan yang diperketat, adanya ujian kelulusan, dan pemberlakuan serangkaian aturan baru yang mendukung terciptanya diklat yang baik. Pusdiklat KNPK kini telah memiliki standardisasi layanan berupa ISO 9001: 2008. Dengan adanya standar layanan, pelaksanaan diklat menjadi lebih terjamin. Beberapa hal diperbaiki demi meningkatkan pelayanan kepada peserta diklat. Di antaranya, adanya formulir keluhan yang bisa disampaikan setiap hari. "Dengan adanya formulir ini, ketidaknyamanan selama diklat bisa kami tindaklanjuti dan evaluasi setiap hari, tidak lagi dilakukan tiap akhir pelaksanaan diklat.

Standar Kompetensi Jabatan ASN sebagaimana Peraturan Menpan RB adalah : deskripsi pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang diperlukan seorang Aparatur Sipil Negara dalam melaksanakan tugas jabatan. Diharapkan dengan indikator Kinerja serta peningkatan perilaku kreatif standar kompetensi tersebut akan meningkat.

Peraturan Menpan RB tersebut sangat lengkap menyangkut indikator Kinerja seorang ASN. Diklat menjadi acuan dalam menyusun kreatifitas pengetahuan yang dielaborasi dengan sikap maupun tindakan nyata peningkatan kompetensi ASN. Kompetensi ini sangat selaras dengan perkembangan teknologi digital 4.0.

Pelatihan pemanfaatan teknologi informasi perlu dilakukan sebab Teknologi informasi tidak hanya terbatas pada teknologi komputer (software dan hardware) yang digunakan untuk memproses atau menyimpan informasi namun juga mencakup teknologi komunikasi untuk mengirimkan informasi. Peran teknologi informasi berkembang sedemikian pesatnya bahkan sistem penilaian Kinerja juga akan berbasis teknologi informasi oleh karena itu materi Diklat juga memperhatikan perkembangan teknologi dan pemanfaatannya.

Penelitian ini menegaskan walaupun program DIKLAT sudah sempurna baik persiapan TNA hingga format evaluasi ternyata tidak serta merta meningkatkan Kinerja ASN. ASN harus diberikan stimulus untuk berperilaku kreatif membangun pengetahuan dari tacit menjadi eksplisit. Metode yang bisa dikembangkan adalah bagaimana membunikan pengetahuan artinya ASN yang sukses adalah yang selaras penguasaan pengetahuannya.

Perilaku ini bisa dilakukan dengan selalu berbagi pengetahuan, mengembangkan umpan balik, komunikasi, interaksi sosial dan digitalisasi. Undang-undang dan Peraturan telah dibuat operasionalisasi juga telah dilakukan sehingga menciptakan badan Diklat memiliki peran strategis dan program akan menjadi *central gravity* (Pusat informasi) dalam menghasilkan program, cara dan model evaluasi.

Teknologi digital telah menjadi kebutuhan masyarakat sekarang ini, dengan demikian penyediaan perangkat keras maupun lunak oleh pemerintah kota Semarang adalah keniscayaan. Keberadaan teknologi haruslah diimbangi dengan SDM yang handal. Keberadaannya pasti akan menjadikan pisau bermata dua, sisi yang baik adalah untuk mendukung pekerjaan sementara sisi lainnya sistem digital menyediakan seperangkat *game* yang mudah diakses bagi ASN yang tidak memiliki pekerjaan.

Diklat berbasis Teknologi Digital menjadi tantangan lembaga DIKLAT mendatang, dalam penyusunan TNA seyogyanya memperhatikan Teori *Acceptance Model* maupun Teori *Task Technology fit*. Dimulai dari penyamaan persepsi antara user dan pembelajar bahwa



teknologi ini akan memberi manfaat lebih dari sebelumnya, teknologi ini syarat manfaat maupun mandhorotnya maka haruslah bijak memaknainya.

Selanjutnya TNA akan bergeser pada sejauhmana disaian pekerjaan ini berubah sama sekali atau dimodifikasi akiabat perubahan teknologi ini. Seberapa sering (*Intens*) pemangku kerja dalam memanfaatkan teknologi ini dan manfaat yang akan ditimbulkan. Dari hasil pengamatan maupun wawancara mendalam sebagian besar ASN belum familier terhadap penggunaan perangkat ini.

Beberapa produk yang bisa dirasakan menyangkut pelayanan *e-ktp* yang menjadi prioritas Pemkot sehingga akan diantar hingga ke rumah pemohon. Pelayanan pembuatan dokumen kependudukan terasa terdukung seiring dengan pengadaan e-ktp ini dan dipastikan akan muncul e- lainnya. Masalah akan muncul apabila ASN yang bertugas belum memiliki Kinerja yang baik.

KESIMPULAN

Berangkat dari hasil pembahasan secara komprehensif diatas dapat di simpulkan bahwa program Pelatihan di organisasi pemerintahan merupakan salah satu bidang dan tanggung jawab Manajemen khususnya MSDM dalam mengembangkan kapasitas ASN. Dimana berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan menjadi bagian tak terpisahkan menyangkut investasi modal manusia maka perencanaan pelatihan haruslah diintegrasikan ke dalam desain institusi yang lebih luas yang muncul dari perencanaan proses strategis. *Feedback* atau umpan balik merupakan bagian yang tak terpisahkan dari proses manajemen maka pemahaman atas praktek-praktek *feedback* perlu diperluas cakupannya. Konsep ini dikembangkan dari teori *goal setting* serta *teori contingency* sehingga manajemen dapat berkonsentrasi membangun model penanganan umpan balik ini untuk lebih meningkatkan kinerja maupun program pelatihannya. Selanjutnya Peran Perilaku Kreatif Internalisasi pengetahuan amatlah penting dalam meningkatkan kinerja Sumber Daya Manusia khususnya ASN bila dihubungkan dengan kesiapan perubahan maupun komitmen kepemimpinan. Penyelenggaraan Diklat berbasis penggunaan Teknologi Digital akan menjadi tantangan yang akan datang sehingga pengelola Diklat harus menyiapkan diri mneghadapi tantangan tersebut.

Implikasi Teoritis

Penelitian tentang hubungan Program Training dengan Kinerja ASN yang masih menyisakan riset gap sebelum ini dapat diisi dengan variabel mediasi Perilaku Kreatif Internalisasi pengetahuan. Temuan ini diturunkan dari pisau analisis teori manajemen pengetahuan dan teori kontingensi untuk menghasilkan *novelty* yang diharapkan mudah dipahami dan dipraktekkan. Model perilaku kreatif internalisasi pengetahuan ini ini juga dapat dijadikan model intervening dengan anteseden komitmen kepemimpinan serta kesiapan untuk berubah. Model ini secara teoritis dapat memperkaya khazanah ilmu pengetahuan bahwa teori umpan balik bisa lebih dikembangkan lagi dengan mengintegrasikan disiplin ilmu lainnya sehingga artefact *feedback* lebih kaya dan dapat dioperasionalkan. Model digitalisasi yang akan dihadapi pemerintah dan penduduk kota Semarang harus disikapi. Teknologi memiliki dampak positif dan negative sehingga diperlukan kebijakan menyangkut pembuatan peraturan perundangannya.

Implikasi Praktis

Praktek Pendidikan dan Pelatihan akan lebih baik apabila didasarkan atas kebutuhan strategik, sehingga diperlukan manajemen Pelatihan yang baik dan berkesinambungan. Apabila organisasi merupakan penyedia layanan Pelatihan maka rencana strategis organisasi haruslah berorientasi "*service dominan gravitation*". Peraturan Menpan RB maupun penjabarannya dihapkan selalu berkembang seiring tuntutan kebutuhan termasuk industry



digital 4.0. Program pelatihan yang cenderung menghamburkan uang demi manfaat yang akan diperoleh akan lebih bijaksana apabila dalam pengajuannya dilandasi dengan *feedback* yang telah dilaksanakan dan model penanganan *feedback* yang akan datang. Keselarasan sosial penanganan umpan balik akan menjadi program unggulan dalam meningkatkan Kinerja Manajer sehingga diperlukan mekanisme internalisasi pengetahuan maupun perilaku atas konstruk tersebut. Instrumen atau pun *Standar Operating Procedure* sangat diperlukan dalam mensukseskan upaya tersebut. Jajaran Badan Pendidikan dan pelatihan haruslah mempertimbangkan kesiapan untuk berubah serta komitmen kepemimpinan agar program pelatihan lebih sinkron atas *output* relevan yang akan didapatkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Antonacopoulou, E., J. Ferdinand, M. Graca and M. Easterby-Smith (2005). "Dynamic Capabilities and Organizational Learning: Socio-Political Tensions in Organizational Renewal." AIM Research Working Paper Series: 1-52.
- Bates, R. (2004). "A critical analysis of evaluation practice: the Kirkpatrick model and the principle of beneficenc." Evaluation and Program Planning **27**: 341-347.
- Berardinelli, P. K., J. L. Burrow and L. S. D. Jones (1995). "Management Training: An Impact Theory." HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT QUARTERLY **6**(1): 79-90.
- Berg, H. A. v. d. (2013). "Three shapes of organisational knowledge." Journal of Knowledge Management **17**(2): 159-174.
- Berge, Z., M. d. Verneil, N. Berge, L. Davis and D. Smith (2002). "The increasing scope of training and development competency." Benchmarking: An International Journal **9**(1): 43-61.
- Corner, F. H. R. P. Y.-T. S. J. L. (2015). "Change Readiness: Creating Understanding and Capability for the Knowledge Acquisition Process." Journal of Knowledge Management **19**(6).
- Darroch, J. and R. McNaughton (2002). "Examining the link between knowledge management practices and types of innovation." Journal of Intellectual Capital **3**(3): 210-222.
- Derouin, R. E., B. A. Fritzsche and E. Salas (2005). "E-Learning in Organizations." Journal of Management **31**: 920-940.
- Elkin, G., H. Zhang and M. Cone (2011). "The Acceptance of Senge's Learning Organisation Model among Managers in China: An Interview Study." International Journal of Management **28**(4 part 2).
- Godes, D., D. Mayzlin, Y. Chen, S. Das, C. Dellarocas, B. Pfeiffer, B. Libai, S. Sen, M. Shi and P. Verlegh (2005). "The Firm's Management of Social Interactions." Marketing Letters **16**(3/4): 415-428.
- Grip, A. D. and J. Sauermann (2013). "The effect of training on productivity: The transfer of on-the-job training from the perspective of economics." Educational Research Review **8**: 28-36.
- Habir, A. D. and A. B. Larasati (1999). "Human resource management as competitive advantage in the new millennium: An Indonesian perspective." International Journal of Manpower **20**(8): 548-563.
- Hornig, J. S. and L. Lin (2013). "Training needs assessment in a hotel using 360 degree feedback to develop competency-based training programs." Journal of Hospitality and Tourism Management **20**: 61-67.
- Jung, D. I. and B. J. Avolio (1999). "Effects of Leadership Style and Followers' Cultural Orientation on Performance in Group and Individual Task Conditions." The Academy of Management Journal **42**(2): 208-218.



- Lapiņa, I., G. Maurāne and O. Stariņeca (2014). "Human resource management models: aspects of knowledge management and corporate social responsibility." Procedia - Social and Behavioral Sciences **110**: 577-586.
- Lundvall, B.-A. and P. Nielsen (2007). "Knowledge management and innovation performance." International Journal of Manpower **28**(3/4): 207-223.
- Magazzini, L., F. Pammolli and M. Riccaboni (2012). "Learning from Failures or Failing to Learn? Lessons from Pharmaceutical R&D." European Management Review **••, ••-••**: 1-14.
- Miyamoto, K. and Y. Todo (2003). "Enterprise Training in Indonesia - The interaction between worker's schooling and training -."
- Moustaghfir, K. and G. Schiuma (2013). "Knowledge, learning, and innovation: research and perspectives." Journal of Knowledge Management **17**(4): 495-510.
- Nonaka, I. and R. Toyama (2003). "The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process." Knowledge Management Research & Practice **1**(2-10).
- P., S. (2014). "A Literature Review and Reports on Training and Development." The International Journal Of Management **3**(1): 23-30.
- Padden, J. and I. Faulder (1983). "Competence Development." Journal of Management Development **2**(1): 47-56.
- Roberts, C. and G. McDonald (1995). "Training to fail." Journal of Management Development **14**(2): 16-31.
- Saks, A. M. and L. A. Burke (2012). "An investigation into the relationship between training evaluation and the transfer of training." International Journal of Training and Development **16:2** **16**(2): 118-127.
- Tsai, M.-T. and K.-W. Lee (2006). "A study of knowledge internalization: from the perspective of learning cycle theory." JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT **10**(3): 57-71.
- Tucker, W. R. H. P. M. H. N. M. B. P. D. D. G. K. H. C. (2008). "Modeling social interactions: Identification, empirical methods and policy implications." Market Lett **19**: 287-304.