



**PENERAPAN REVOLUSI MENTAL:  
STUDI KASUS PADA PUSAT PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN DAN  
KAJIAN MANAJEMEN PEMERINTAHAN  
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA  
MAKASSAR**

***MENTAL REVOLUTION IMPLEMENTATION:  
A CASE STUDY AT CENTER OF GOVERNANCE MANAGEMENT TRAINING,  
DEVELOPMENT AND RESEARCH, NATIONAL INSTITUTE OF PUBLIC  
ADMINISTRATION MAKASSAR***

**Nirwati Yapardy**

P3KMP Lembaga Administrasi Negara Makassar  
niryap@yahoo.com

**Abstrak**

Tujuan dari pelatihan revolusi mental (revmen) adalah meningkatnya kompetensi ASN yang mampu memberikan pelayanan publik yang berkualitas sehingga dampak dari pelatihan ini bisa terlihat efeknya pada diri pribadi, maupun organisasi yang dikaitkan dengan nilai-nilai revolusi mental setelah pelatihan tersebut dilaksanakan. Tujuan penelitian ini untuk 1) mengetahui keberlanjutan revolusi cara kerja alumni peserta pelatihan Revmen; 2) menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi keberlanjutan atau ketidakberlanjutan revolusi cara kerja peserta, 3) mengetahui perubahan-perubahan yang terjadi pasca pelatihan. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif-kualitatif. Data diperoleh dari hasil wawancara kepada semua alumni revolusi mental yang ada di Puslatbang KMP. Hasil penelitian menemukan bahwa dari dua belas revolusi kerja, yang masih berlanjut sembilan revolusi kerja dan tiga revolusi kerja tidak mencapai target. Adapun faktor penghambat keberlanjutan mereka disebabkan oleh karakteristik individu, organisasi atau lingkungan kerja (rekan kerja, atasan, peralatan kerja, dan beban kerja), dan faktor terakhir adalah pelatihan. Perubahan pasca pelatihan terlihat dari dua hal, pertama, perubahan sikap dan perilaku dalam melihat atau memaknai pekerjaan, kedua perubahan hasil atau kualitas kerja. Hanya saja, temuan dari penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa umumnya keberlanjutan proyek perubahan mereka hanya pada tingkat capaian jangka pendek atau berhenti pada saat alumni menjadi peserta pelatihan. Faktor yang mempengaruhi keberlanjutan proyek perubahan alumni adalah kualitas dari proyek perubahan, keberadaan *milestone* capaian jangka menengah dan panjang, dukungan pimpinan (mentor), mutasi dan tim yang efektif.

**Kata kunci:** evaluasi pelatihan, revolusi mental, perubahan pasca pelatihan, faktor penghambat dan pendukung perubahan.

**Abstract**

*The effect of mental revolution training can be observed on individual, and at organizational level. The aims of this study are 1) to investigate the sustainability of participants improvement after mental revolution training; 2) to analyze factors that influence the continuity or discontinuity of the improvements, and lastly, 3) to identify changes that occur after mental revolution training. The research used descriptive qualitative approach. Data*

*were obtained from interviews and documentation on 12 respondents. The results of the study found that from 12 mental revolution projects, only nine projects were still ongoing and three did not reach the initial target. There were three impending factors that affect the continuity and discontinuity, i.e. characteristics of individuals, organizations or work environment (coworkers, superiors, work equipment, and workload), and the last factor was training. Improvements after training were observable from two aspects. First, changes at individual levels. Second, changes on work results or quality of work. However, findings from previous studies found that the sustainability of individual projects only occurred at short-term levels or discontinued when participants completed the training. Factors that influence the sustainability of alumni projects are the quality of change projects, the existence of mid-term and long-term achievement milestones, support from leaders (mentors), mutations and effective teamwork.*

**Keywords:** *training evaluation, mental revolution, improvement after training, inhibiting and supporting factors.*

## **PENDAHULUAN**

Pelayanan yang diberikan oleh pemerintah belum sepenuhnya dapat dirasakan oleh seluruh lapisan masyarakat. Oleh karenanya, kondisi ini perlu diubah secara revolusioner agar dapat mengejar ketertinggalan dengan negara lain. Indikator ketertinggalan dapat dilihat dari indeks kinerja birokrasi. Untuk mewujudkan perubahan dengan cepat, maka pemerintah menerbitkan Gerakan Nasional Revolusi Mental yang diamanatkan oleh instruksi Presiden Nomor 12 tahun 2016. Tujuannya, agar terwujud manusia baru yang memiliki cara pandang, cara pikir dan cara kerja ASN yang berlandaskan integritas, etos kerja, dan gotong royong dalam memberikan pelayanan publik.

Pelatihan Revmen ini berbeda dengan pelatihan teknis lainnya. Dari segi desain pelatihan, pelatihan revmen pelayanan publik didesain dengan mengkolaborasikan tempat pelatihan dan tempat kerja sebagai suatu kesatuan pembelajaran. Revolusi mental yang dialami peserta tidak hanya diajarkan di ruang

pelatihan, namun berlanjut di tempat kerja. Diharapkan peserta mampu untuk mentransfer nilai-nilai yang diperoleh dari tempat pelatihan ke dalam tempat kerja peserta sehingga kualitas pelayanan publik peserta meningkat sesuai bidang tugasnya masing-masing di instansinya. Evaluasi pelatihan dapat pula dilakukan dengan melihat sejauh mana transfer terjadi dan apakah transfer ini bertahan di tempat kerja tidak hanya selama pelatihan berlangsung.

Pelatihan revmen pun telah dilakukan di lingkungan PUSLATBANG KMP LAN. Alumni pelatihan diharapkan meningkatkan kualitas pelayanannya di lingkungan PUSLATBANG KMP baik secara internal maupun eksternal. Secara khusus, mereka diharapkan tetap melanjutkan revolusi cara kerja mereka yang telah mereka seminarkan dan laporkan hasilnya. Evaluasi dan efektivitas pelatihan diuji dari sejauh mana peserta mampu mencapai standar kompetensi yang diharapkan, atau mampu mencapai sasaran pelatihan, atau mampu mencapai indikator kinerja yang diharapkan. Evaluasi pelatihan dilakukan pasca

pelatihan dengan melihat konsistensi perilaku alumni pelatihan.

Penelitian yang meneliti evaluasi pelatihan revmen tidak banyak, misalnya studi Sukmajadi (2019) meneliti evaluasi pelatihan revmen terhadap pelayanan publik melalui peningkatan profesionalisme. Profesionalisme dalam penelitian Sukmajadi diukur dari beberapa indikator yaitu penyelesaian tugas yang baik, tepat waktu dan tanpa kesalahan, pelayanan sesuai SOP, pelayanan melebihi standar pelayanan minimal, menjalankan tugas harian, penyampaian informasi secara transparan, pelayanan yang responsif, menyederhanakan birokrasi dalam melayani, dan tidak menerima imbalan atas layanan. Istilah Kirkpatrick dan Kirkpatrick (2005) untuk menjelaskan evaluasi pelatihan yang diteliti Sukmajadi adalah evaluasi pada level perilaku dan dampak. Namun, penelitian ini tidak menjelaskan sejauhmana indikator profesionalisme alumni yang diukur bertahan. Kalau pun perilaku profesionalisme mereka bertahan, apa saja faktor yang mempengaruhinya, dan sebaliknya. Penelitian-penelitian lain yang berkaitan dengan revolusi mental umumnya meneliti relevansi materi revmen dengan materi pembelajaran yang lain, misalnya studi Indriyanto (2014), meneliti apakah materi revmen perlu dibuat tersendiri atau dimasukkan dalam materi pelajaran yang sudah ada, dengan fokus pada program pendidikan khususnya kewarganegaraan dan

peran guru dalam pembentukan dan pengembangan karakter.

Penelitian ini bertujuan selain mengukur perilaku dan dampak alumni, juga bertujuan untuk mengetahui apakah revolusi cara kerja alumni masih berlanjut pasca pelatihan. Penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya yang membatasi evaluasi dan uji efektivitas hanya pada salah satu indikator penilaian saja. Penelitian ini menguji efektivitas pelatihan revmen untuk semua indikator dan tidak membatasinya hanya pada salah satu aspek evaluasi atau efektivitas saja. Pertanyaan yang diajukan terbuka dan dari jawaban tersebut terlihat perubahan apa saja yang terjadi pasca pelatihan. Tujuan lain yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor apa saja yang dapat mempengaruhi implementasi proyek perubahan alumni. Pertanyaan ini penting, karena walaupun terjadi perubahan, misalnya kompetensi alumni untuk menyelesaikan permasalahan pelayanan publik sudah memuaskan, namun pelayanan publik yang diharapkan tidak muncul karena, alumni mengalami kesulitan untuk mengimplementasikan kompetensi yang dimilikinya karena kurangnya dukungan dari lingkungan atau organisasinya. Pertanyaan ini menjadi fokus penelitian kedua. Secara khusus peneliti akan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi keberlanjutan dan ketidakberlanjutan revolusi kerja alumni. Dari

fokus penelitian ini, diharapkan tergambar karakteristik individual, organisasi atau lingkungan kerja yang mampu mendorong atau menghambat keberlanjutan revmen. Fokus terakhir penelitian ini adalah mengidentifikasi perubahan-perubahan apa saja yang terjadi pasca pelatihan. Hal ini ingin mengungkap tidak hanya perubahan pada level individual saja, tetapi juga pada aspek perilaku.

Evaluasi Pelatihan dilakukan untuk mengetahui dampak dari suatu pelatihan. Evaluasi pelatihan dilakukan untuk mengetahui apakah pelatihannya efektif atau tidak. Secara sederhana, istilah evaluasi pelatihan mengacu pada penilaian atas pelatihan yang telah terlaksana (Hardjana, 2001), sedangkan efektivitas pelatihan dapat dilihat dari tercapainya tujuan pelatihan itu sendiri (Noe, 2002). Karena itu evaluasi pelatihan menurut Kirkpatrick (1970) akan menentukan efektivitas dari suatu program pelatihan. Namun menurut Kirkpatrick yang paling penting dijawab adalah apa yang diuji efektivitasnya? Kirkpatrick menggunakan istilah evaluasi dan efektivitas ini secara bergantian. Berbeda dengan Kirkpatrick, Alvarez, Salas, dan Garofano (2004), menyatakan bahwa istilah evaluasi dan efektivitas memiliki pengertian yang berbeda. Evaluasi pelatihan adalah teknik pengukuran yang digunakan untuk menentukan sejauhmana suatu program pelatihan telah memenuhi tujuan dilakukannya pelatihan. Sedangkan

efektivitas pelatihan adalah penelitian menyeluruh terhadap variabel-variabel tertentu yang diduga mempengaruhi *outcome* dari suatu pelatihan pada tahap sebelum, selama dan setelah proses pelatihan. Variabel-variabel apa saja yang dinilai dapat menurunkan atau menaikkan kemungkinan keberhasilan *outcome* pelatihan. Variabel ini umumnya berada pada level individual, pelatihan dan organisasional. Dengan kata lain, evaluasi pelatihan mencari tahu apa keuntungan suatu pelatihan bagi individu yang diperoleh dari pembelajaran atau perubahan unjuk kerja yang ia pelajari dari suatu pelatihan. Hasil dari *evaluasi* adalah menjelaskan apa yang terjadi ketika individu mengikuti pelatihan. Sedangkan efektivitas pelatihan fokus untuk mencari tahu apa yang membuat individu dapat atau tidak mampu untuk belajar. Hasil dari efektivitas menjelaskan mengapa suatu hasil terjadi dan apa yang bisa dipelajari penyelenggara untuk meningkatkan keberhasilan suatu pelatihan.

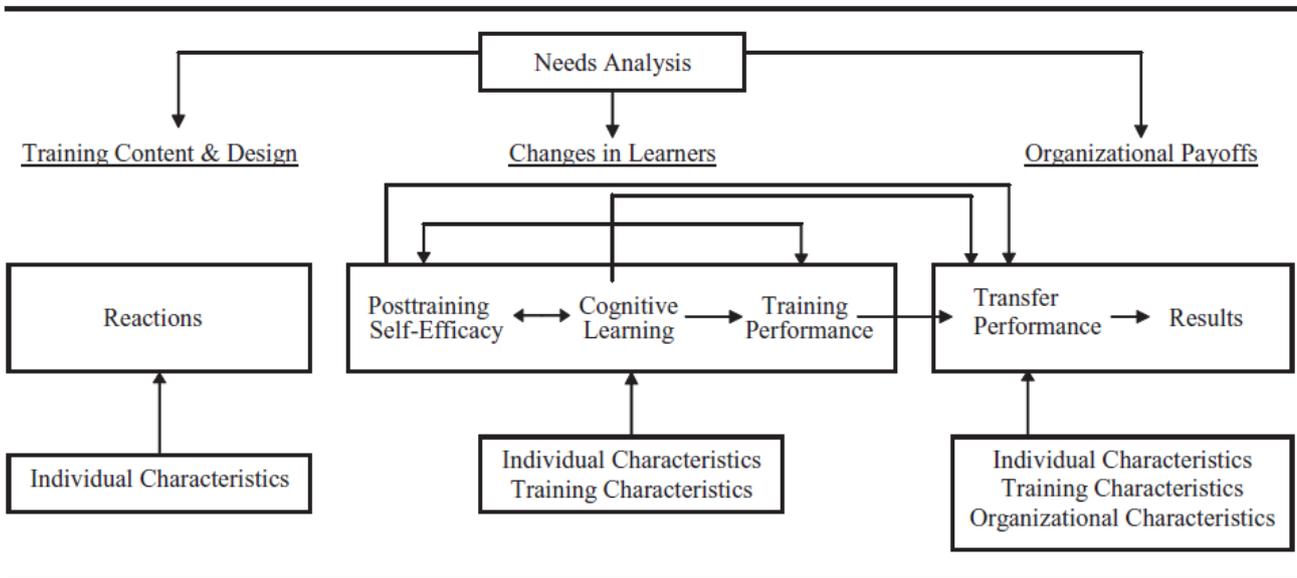
Menurut Alvarez, Salas dan Garofano (2004) setidaknya ada empat model evaluasi pelatihan yang sering digunakan. Model-model tersebut adalah model Kirkpatrick (*reaksi, learning, behavior* dan *result*). Model Tannenbaum, Cannon-Bowers, Salas, dan Mathieu (1993), adalah perluasan model Kirkpatrick. Berbeda dengan model Kirkpatrick, Tannenbaum dkk menambahkan sikap pasca pelatihan (*posttraining attitude*)

dan membagi *outcome* perilaku yang dievaluasi menjadi *training performance* dan *transfer performance*. Model Tannenbaum, menyatakan bahwa reaksi terhadap pelatihan dan sikap pasca pelatihan tidak berkaitan dengan target evaluasi. Pembelajaran (*learning*) berkaitan dengan *training performance*, *training performance* berkaitan dengan *transfer performance*, dan *transfer performance* berkaitan dengan hasil (*result*). Model ketiga adalah *evaluation strategy* (Holton, 1996). Holton menyatakan bahwa ada tiga bagian yang dievaluasi, yaitu *learning*, *transfer* dan *result*, kecuali reaksi karena reaksi bukan bagian dari evaluasi. Dan model terakhir adalah *final evaluation strategy* (Kraiger, Ford, &

(misalnya unjuk kerja, *transfer climate*). Pengukuran reaksi menurut Kraiger, digunakan untuk mengukur isi pelatihan dan tidak berkaitan dengan perubahan yang terjadi pada peserta pelatihan.

Model efektivitas yang digunakan dalam literature setidaknya mengukur tiga hal (Tannenbaum, dkk, 1993). Pertama, mengukur karakteristik individual, yaitu karakteristik individual apa yang dimiliki individu yang dapat memengaruhi *transfer of training* dan *learning*. Karakteristik individual yang dilaporkan dapat mempengaruhi *outcome* pelatihan tersebut antara lain, kepribadian, sikap, kemampuan, pengalaman, ekspektasi, dan motivasi individu.

**Gambar 1 Integrated model of training evaluation and effectiveness**



(sumber: Alvarez, Salas & Garofano, 2004)

Salas, 1993), yang menyatakan bahwa ada tiga target evaluasi, yaitu isi dan desain pelatihan, perubahan yang terjadi pada peserta (kognitif, afektif dan perilaku) dan *organizational payoff*

Faktor kedua yang mempengaruhi efektivitas pelatihan adalah konteks, yaitu tempat untuk mengaplikasikan pelatihan yang dipelajari misalnya karakteristik situasi dan

organisasi untuk mengimplementasikan hasil pelatihan. Faktor terakhir adalah program pelatihan, yaitu sejauhmana program pelatihan memberikan umpan balik yang sesuai, apakah peserta mendapatkan latihan memadai dan apakah gaya instruksional yang digunakan pelatih sesuai.

Keberhasilan suatu pelatihan dapat dilihat dari dampak yang dimunculkan dari pelatihan tersebut yang berupa dampak positif dan negatif atau yang tidak memberikan dampak sama sekali, begitupun dengan pihak-pihak yang dipengaruhinya. Sejalan dengan model IMTEE dari Alvarez dkk (2004), Tracey, Bruce, dan Tews (1995) pun menyatakan bahwa ada tiga faktor umum yang mempengaruhi pelatihan. Pertama adalah faktor pelatihan itu sendiri yang didalamnya dapat dilihat dari faktor persiapan, dan pelaksanaan. Kedua, faktor individu. Faktor individu antara lain kemampuan, sikap dan motivasi. Ketiga, faktor lingkungan kerja dipengaruhi oleh jenis pekerjaan, hubungan kerja dan sistem kerja yang ada di organisasi tersebut. Ketiga faktor tersebut saling berkaitan dan saling mempengaruhi dalam menentukan apakah sebuah pelatihan akan memberikan dampak baik terhadap alumni pelatihan itu sendiri maupun terhadap organisasi atau masyarakat luas.

Alvarez, Salas dan Garofano (2004) kemudian mengintegrasikan empat model evaluasi dan tiga faktor yang memengaruhi

efektivitas tersebut menjadi satu model yang mereka sebut *integrated model of training evaluation and effectiveness* (IMTEE) (lihat gambar 1.). Model evaluasi Alvarez ini yang akan digunakan dalam mengevaluasi pelatihan revmen, karena dianggap sebagai model yang paling komprehensif.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif-kualitatif yaitu pendekatan yang menyimpulkan suatu kejadian khusus yang terjadi pada individu atau kelompok. Kesimpulan diambil dari perilaku sehari-hari (*naturalistic perspective*) dan data dianalisis dari fenomena tersebut dideskripsikan sebagaimana adanya (Kim, Sefcik, & Bradway, 2017; Lambert & Lambert, 2012).

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan pendekatan IMTEE dengan melihat karakteristik perubahan yang dimunculkan atau tidak dimunculkan oleh alumni peserta pelatihan Revmen yang disebabkan oleh ketiga faktor diatas.

Partisipan yang dilibatkan adalah alumni peserta pelatihan Revmen yang bekerja di PUSLATBANG KMP LAN Makassar. Mereka berjumlah 12 orang yang terdiri dari 4 orang pejabat struktural, 1 orang pejabat fungsional, dan 7 orang staf administrasi. Dalam penelitian ini, peneliti melibatkan 4 orang pejabat struktural dengan pertimbangan mereka memiliki atasan, rekan kerja dan

bawahan sehingga penilaian dilakukan dengan tiga arah.

Data diperoleh dari semua peserta alumni revolusi mental angkatan I, II, II dan IV tahun 2017 di Puslatbang KMP LAN Makassar. Peneliti mendatangi semua *key participant*, menjelaskan tujuan penelitian, dan meminta kesediaan mereka untuk menjadi partisipan. Semua alumni menyatakan kesediaannya.

Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara dan dokumentasi. Wawancara mendalam digunakan untuk menggali dan mengkonfirmasi revolusi cara kerja yang dilaporkan setelah mengikuti pelatihan Revmen. Dokumentasi digunakan untuk mempelajari kebijakan yang mendasari pelatihan dan laporan akhir rancangan revolusi kerja peserta pelatihan Revolusi Mental

Instrumen penelitian yang digunakan adalah pedoman wawancara. Instrumen ini digunakan untuk mengetahui perubahan cara kerja yang dilakukan oleh staf setelah mengikuti pelatihan Revolusi Mental. Pertanyaan yang digunakan terbuka, dan probing dilakukan dari jawaban partisipan. Selain itu, peneliti juga melibatkan rekan kerja alumni pelatihan tersebut untuk memberikan masukan berupa informasi akan sistem kerja yang telah dilakukan oleh alumni tersebut.

Instrumen kedua adalah dokumentasi, yang digunakan untuk mencatat simpulan atas telaah atas kebijakan pemerintah dan hasil laporan capaian revolusi cara kerja yang telah

dikumpulkan partisipan ke penyelenggara Pelatihan. Catatan ini dijadikan sumber bahan kajian untuk memperoleh interpretasi atau penafsiran deskriptif yang dibutuhkan dalam merumuskan fenomena aktual yang diteliti.

Analisis data dalam penelitian ini mengikuti model analisis interaktif (Miles & Huberman (2014). Analisis dalam penelitian ini dilaksanakan dalam empat tahap, yaitu: pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Dalam pengumpulan data, penulis mengumpulkan semua perubahan yang terjadi dalam proses pelayanan baik sebelum dan sesudah mengikuti pelatihan. Informasi terkait kualitas layanan dan revolusi cara kerja juga didapatkan dari hasil interview dari atasan dan rekan sejawat. Selanjutnya dalam proses reduksi data, penulis memilah dan memilih informasi sekaligus memberi kode terkait keberlangsungan revolusi cara kerja, faktor pendukung dan penghambat keberlangsungan revolusi cara kerja, hal-hal yang terkait dengan perubahan cara kerja termasuk yang terkait dengan nilai-nilai yang mendasarinya yaitu integritas, etos kerja dan gotong royong. Kemudian, data tersebut disajikan dalam bentuk tabel untuk memudahkan melihat perubahan yang terjadi sebelum dan sesudah mengikuti pelatihan serta faktor pendukung dan penghambat terjadinya revolusi cara kerja. Akhirnya, penulis menyimpulkan keseluruhan hasil perubahan yang terjadi disetiap individu, maupun unit

secara keseluruhan berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhi keber-langsungan revolusi cara kerja alumni.

Setelah semua data dari lapangan terkumpul, peneliti mengolah dan menganalisa data tersebut dengan menggunakan analisis deskriptif-kualitatif. Keabsahan data dilakukan dengan menggunakan data pembandingan (triangulasi).

## HASIL PENELITIAN

### 1. Hasil Revmen

Revolusi cara kerja yang diimplementasikan para alumni peserta Revmen di PUSLATBANG KMP LAN MAKASSAR mengacu pada pelaksanaan tugas pokok dan fungsi dari ketiga unit yang ada yaitu:

a. Bagian Administrasi mempunyai tugas melaksanakan pemberian dukungan teknis dan administratif kepada Pusat dan Kelompok Jabatan Fungsional di lingkungannya serta pengelolaan dan pelayanan informasi. Bagian ini terdiri dari Subbagian Perencanaan dan Evaluasi Program, Subbagian Keuangan, Subbagian Umum dan Sumber Daya Manusia.

Ada 8 Revolusi Cara Kerja yang telah ditawarkan masing-masing alumni pegawai PUSLATBANG KMP LAN MAKASSAR dalam mendukung Bagian Administrasi yaitu:

1) Tersedianya data progres pelaksanaan kegiatan PUSLATBANG KMP LAN

MAKASSAR yang lengkap dan tervalidasi.

2) Tersedianya model evaluasi capaian kinerja secara berkala (Bulan, Triwulan, Semester) di setiap unit kerja PUSLATBANG KMP LAN MAKASSAR

3) Pengadministrasian belanja pegawai dengan tertib, akurat dan dapat dipertanggung jawabkan.

4) Membangun Laporan Kinerja yang Akurat dan Tepat Waktu

5) Membangun komunikasi yang transparan sehingga unit manapun bisa mengetahui berapa sisa anggaran yang telah di realisasikan

6) Tersedianya *standard operational procedurs* (SOP) untuk penugasan perjalanan dinas yang disepakati semua unit kerja sebagai stakeholder.

7) Mempermudah penatausahaan barang milik negara yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan penyediaan sarana dan prasarana yang menunjang pelayanan publik.

8) Membantu penanganan keluhan pengguna asrama agar dapat diatasi dan ditangani dengan cepat dan tepat sehingga keluhan semakin berkurang dan dapat meningkatkan pelayanan penggunaan asrama.

b. Bidang Kajian Kebijakan dan Inovasi Administrasi Negara mempunyai tugas

melaksanakan kajian kebijakan dan inovasi administrasi Negara, administrasi pembinaan jabatan fungsional analisis kebijakan berdasarkan kebijakan Deputy I serta pengembangan sistem informasi di bidangnya.

Terdapat 2 revolusi cara kerja yang telah ditawarkan alumni pegawai PUSLATBANG KMP untuk mendukung Bidang Kajian Kebijakan dan Inovasi Administrasi Negara, yaitu:

- 1) Penyusunan dan Penerapan SOP Kajian Kebijakan untuk peningkatan kualitas kajian kebijakan dan penyelesaian tepat waktu.
- 2) Penyusunan Policy Brief sesuai bidang spesialisasinya untuk kemudian didiseminasikan sehingga dapat menghasilkan Karya Tulis Ilmiah yang berkualitas dan memberikan acuan dan pemahaman yang sama bagi para Peneliti, Analisis Kebijakan, dan Widyaiswara.

Dari dua belas revolusi kerja, yang masih berlangsung ada 9 dan 3 lainnya tidak mencapai target (lihat tabel 1).

**Tabel 1: Keberlangsungan Revolusi Cara Kerja**

No.	Inisial Informan	Judul Revolusi Cara Kerja	Keberlangsungan Revolusi Cara Kerja
1.	EF	<i>Kegiatan Mid-Term Review</i> PKP2A II LAN dalam bentuk RDK (Rapat dalam Kantor)	Masih lanjut
2.	NR	“RAPOR KU” Laporan Kinerja Unit	Masih lanjut, cuma RAPOR ku tidak

No.	Inisial Informan	Judul Revolusi Cara Kerja	Keberlangsungan Revolusi Cara Kerja
			diserahkan secara formal.
3.	MK	Pedoman Penyusunan Policy Brief dan Deseminasi Hasil Pedoman Melalui Website Resmi PKP2A II LAN Makassar	Ada buku panduan tapi belum terdeseminasi (tidak mencapai target)
4.	AB	‘Tertib Daftar Gaji dan uang Makan’	Masih lanjut
5.	RL	Teras Kinerja	Terintegrasi dengan program kantor
6.	ZC	“KAWANKU” Kawal Anggaran dan Kinerja Unit”	Insidental (tidak tersosialisasi dengan baik)
7.	JL	Ruang Kelas Siap Pakai	Masih lanjut
8.	JA	“Tertatanya ATK Ku”	Masih lanjut
9.	HR	“Tertib Administrasi Kepegawaian”	Masih Lanjut, bahkan skrg sdh lanjut ke daftar barang ruangan
10.	MT	Variasi Kode BMN Sesuai dengan Jenis Ruangan	Masih Lanjut
11.	LS	SOP KAKE – Generik (SOP Kajian Kebijakan-Generik)	Masih dilakukan cuma belum mencapai target
12.	LY	Penanganan Keluhan Pengguna Asrama Dengan Cepat dan Tepat	Masih Lanjut

## 2. Faktor pendukung dan penghambat keberlanjutan Revmen

Keberlangsungan atau tidaknya revolusi cara kerja alumni sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor pendukung dan penghambatnya seperti pada tabel berikut ini:

**Tabel 2: Faktor Pendukung dan Penghambat**

Faktor Penghambat	
Individu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurang Mandiri</li> <li>• Tidak mampu bekerja dalam tim.</li> <li>• Tidak disiplin</li> <li>• Kurangnya sosialisasi kepada rekan kerja akan manfaat revolusi cara kerja yang diinisiasi</li> <li>• Kemampuan mengelola waktu</li> <li>• Kemampuan beradaptasi dengan tujuan pelatihan.</li> </ul>
Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidak adanya pengawasan dari pimpinan organisasi terhadap hasil kerja revolusi mental.</li> <li>• Tidak adanya dukungan dan komitmen pimpinan organisasi untuk terus melanjutkan revolusi cara kerja yang telah digagas oleh bawaham</li> <li>• Tingginya beban kerja alumni</li> <li>• Tidak adanya intervensi pimpinan dalam pengambilan keputusan terkait perbaikan perbaikan fasilitas layanan.</li> </ul>
Kurikulum dan materi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tidak ada pengaruh administratif kepada alumni yang menyelesaikan atau tidak menyelesaikan kegiatan dan laporan dan revolusi cara kerja dengan kedudukan sebagai mereka sebagai ASN, khususnya dalam hal manajemen karir.</li> <li>• durasi pelatihan selama 4 hari dianggap sangat singkat untuk dapat menginternalisasi target/tujuan dari pelatihan tsb; Hr I : Kebijakan Hr II : Teori Hr III: Mendesain Rancangan Hr IV: Presentasi</li> <li>• Sesi ceramah yang dianggap terlalu banyak</li> </ul>
Faktor Pendukung	
Individu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Semangat kerja tetap tidak berubah bahkan bertambah</li> <li>• Semangat kerja tetap tidak berubah bahkan bertambah</li> <li>• Kemampuan peserta dalam menganalisis.</li> <li>• Tanggungjawab yang tinggi untuk menyelesaikan masalah</li> <li>• Keinginan untuk belajar.</li> <li>• Merasa terpaksa untuk berubah.</li> </ul>
Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresiasi pimpinan langsung.</li> <li>• Pengawasan pimpinan langsung</li> <li>• Dukungan teman kerja</li> <li>• Menjadi bagian dari tupoksi</li> </ul>

Kurikulum/ Materi	Materi Dinamika kelompok yang membangkitkan rasa kepedulian, untuk memperbaiki layanan.
Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adanya kegiatan Q Circle sebagai wadah untuk memantau jalannya kegiatan organisasi beserta laporan kegiatan.</li> </ul>

#### a. Faktor pendukung

Adapun alasan utama dari Alumni yang masih melanjutkan Revolusi Kerja mereka karena apa yang mereka lakukan merupakan bagian dari Tupoksi mereka yang dapat memperbaiki kualitas dari pekerjaan mereka. Selain itu, faktor pendukung lainnya adalah adanya karakteristik individu yang sudah dimiliki para alumni Revmen dimana mereka pada dasarnya sudah memiliki motivasi yang kuat dalam bekerja sebagaimana yang disampaikan partisipan (EF). Pada umumnya mereka yang masih melanjutkan revolusi cara kerjanya adalah mereka yang pada dasarnya sudah memiliki kemampuan, sikap dan motivasi yang bagus. Sehingga ketika yang bersangkutan diikutkan Pelatihan, kualitas diri yang mereka miliki semakin bagus. Seperti yang disampaikan oleh (NR) bahwa pelatihan tersebut telah mengingatkan dirinya sebagai seorang ASN untuk bekerja lebih dan lebih lagi karena sebuah pertanyaan muncul pada dirinya yaitu apa yang telah ia lakukan dan sumbangkan buat organisasi sebagai ASN? Sedangkan (MT), (LS), (LSY) dan (EF) diingatkan kembali untuk lebih bertanggung jawab terhadap tugas-tugas yang diberikan kepada mereka.

Menurut Kirkpatrick (2009), untuk melihat dampak atau hasil dari sebuah pelatihan dapat diukur dari tingkat kepuasan pelanggan atau stakeholder atau bertambahnya keuntungan organisasi. Organisasi seperti PUSLATBANG KMP juga dapat melihat dampak dari Revmen melalui menurunnya tingkat keluhan, tercapainya target kerja, meningkatnya etos kerja dan produktivitas. Peningkatan produktivitas hasil kerja yang dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi dapat diukur dari sebelum mengikuti pelatihan dan setelah mengikuti pelatihan.

b. Faktor penghambat

Beberapa alasan penyebab sejumlah revolusi cara kerja tidak lagi berlanjut dapat dikategorikan sebagai faktor individu sendiri, faktor lingkungan organisasi dan faktor model pelatihan itu sendiri.

Sebagaimana yang disampaikan oleh partisipan (PB): panduan *policy brief* yang dibuatnya belum dapat didiseminasikan tepat waktu melalui website PUSLATBANG KMP LAN MAKASSAR karena adanya keterlambatan dalam pembuatan laporan kajian yang berdampak pada pembuatan *policy brief*. Selain itu, *policy brief* yang dibuat masih membutuhkan penanganan dari pihak penjamin sebelum dinyatakan layak untuk didiseminasikan ke publik. Akibatnya diseminasi tersebut mengalami keterlambatan

selama 2 bulan dari waktu yang telah ditargetkan.

(TK): “Kegiatan ini berupa pelaporan kinerja yang dilaporkan oleh tiap-tiap bagian umum dan kepegawaian. Namun banyaknya kegiatan atau beban kerja yang memiliki model pertanggungjawaban yang hampir sama sehingga kegiatan saya disatukan dengan laporan kinerja yang sudah ada sebelumnya baik dalam bentuk laporan mingguan, laporan bulanan, triwulan, dan semester yang kesemuanya disampaikan dalam Q-Circle yang merupakan kegiatan mingguan yang dilakukan secara rutin setiap hari Senin, sehingga kegiatan tersebut terintegrasi, dan dapat berjalan akurat dan tepat waktu” ( wwc, 20/12/2017).

(SO): “Implementasi dari penyusunan dan penerapan SOP kajian belum jalan, karena direncanakan baru dilaksanakan di tahun 2018.” ( wwc, 22/12/2017). Hal ini dibuktikan dari masih terlambatnya pembuatan laporan kajian hingga 2 bulan dari waktu yang telah ditentukan.

Lebih lanjut hasil interviu dengan partisipan (ER) menyatakan bahwa “penyebab tidak berlangsungnya revolusi kerja seperti dulu disebabkan karena tidak adanya penguatan dari pimpinan” ( wwc, 21/12/2017) Hal serupa juga terjadi pada proyek perubahan alumni Pelatihan Kepemimpinan Pola Baru yang tidak berlanjut dimana penyebabnya diantaranya adalah kurangnya dukungan

mentor (pimpinan) sehingga apa yang telah mereka usahakan dalam proyek perubahan sebelum-nya tidak lagi berlanjut (Hasil Penelitian PKP2A LAN, 2016).

Adapun faktor penghambat pelatihan yang dirasakan oleh beberapa peserta diantaranya oleh (Z) yaitu “waktu pelatihan yang berlangsung selama 4 hari sangat singkat untuk memikirkan dan mendesain sebuah inovasi pelayanan publik yang terkait dengan tupoksi kami sendiri apalagi untuk menggugah peserta Pelatihan agar bisa berubah cara pikir, cara pandang dan cara kerjanya (wwc, 27/12/2017). Menurutnya, output dari revolusi mental jangan sampai terjebak dalam suatu kewajiban melainkan bagaimana nilai-nilai dari revolusi mental tersebut yang terdiri dari integritas, etos kerja dan gotong royong dapat menjadi pondasi dasar alumni dalam bekerja sehingga apapun yang dilakukan tidak terlepas dari nilai-nilai tersebut.

Sejalan dengan itu, (EF) juga menyampaikan “ waktu yang digunakan selama 4 hari tersebut tidak menggali nilai-nilai revolusi mental sama sekali, melainkan lebih banyak diisi dengan ceramah kebijakan dari pejabat struktural. Seharusnya waktu lebih banyak difokuskan pada aktualisasi nilai-nilai revolusi mental dan penyusunan rancangan revolusi kerja (wwc, 21/12/2017).

### 3. Perubahan-perubahan yang terjadi pasca pelatihan

Perubahan perilaku banyak terlihat pada nilai-nilai etos kerja. Hal ini disebabkan karena ada proses belajar di dalamnya. Dari tidak tahu menjadi tahu. Belajar dikatakan berhasil jika terjadi perubahan dalam diri pembelajar dan salah satu ciri terjadi proses belajar adalah adanya sebuah perubahan positif dan aktif. Positif berarti perubahan yang terjadi dinilai baik dan memberi manfaat bagi orang lain atau pihak lain, atau perubahan tersebut lebih baik dari sebelumnya. Aktif berarti perubahan tersebut terjadi karena adanya usaha dari alumni itu sendiri sebagaimana yang dinyatakan oleh:

(JA); *“Sekarang saya lebih paham dengan pekerjaan. Saya mulai membaca peraturan pemerintah. Untuk lebih memahami pekerjaan tersebut. Selain itu saya juga menjadi lebih percaya diri dalam memasuki kelas yang lagi berlangsung proses pembelajarannya untuk membantu pemenuhan kebutuhan pelatihan di dalam kelas.”* (wwc, 20/12/2017).

(MT): *“Saya lebih kreatif dalam menemukan cara menyelesaikan masalah tanpa harus terpaku dengan prosedur yang ada. Sebelumnya saya sekedar melanjutkan apa yang sudah dikerjakan orang sebelumnya dalam mengelola BMN.”* (wwc, 19/12/2017)

(H): *“Saya lebih aktif membuat rekap kehadiran tanpa harus menunggu akhir bulan.”* (wwc, 19/12/2017).

Perubahan sikap selanjutnya dapat dilihat pada alumni yang mengaktualisasikan

nilai gotong royong yang diwujudkan dalam bentuk kerjasama antar pegawai maupun antar unit sebagaimana yang ditunjukkan oleh partisipan (AB): “*Saya lebih peduli dengan kebutuhan teman yang terkait dengan pekerjaan saya. Sebelumnya saya cenderung diam, namun sekarang lebih komunikatif dalam menyelesaikan pekerjaan, khususnya yang melibatkan pihak lain.*” ( wwc, 20/12/2017).

Sedangkan untuk nilai integritas, pada umumnya alumni merasa lebih bertanggung-jawab dengan tugas dan peran ASN. Menurut (NR) “*pelatihan revemen telah menjadi sebuah reminder atau pengingat akan tugas kita selama ini.*” ( wwc, 27/12/2017) Begitupun dengan (ER), (MT), (H), (Z), (RL), (L) merasa diingatkan untuk berbuat lebih dari biasanya terkait dengan pekerjaan mereka.

**Tabel 3 . Dampak revolusi cara kerja alumni pelatihan revolusi mental terhadap pelayanan di orgainisasi menurut PERKA LAN No 6 tahun 2017**

No.	Sasaran Pelatihan Revolusi Mental Untuk Pelayanan Publik	Bentuk Perubahan Layanan ( <i>transfer performance</i> )
1.	Peningkatan kapasitas sumber daya manusia ASN dalam pelayanan publik;	Semakin aktif dan responsif dengan kebutuhan pelanggan dalam hal ini peserta Pelatihan dan Pengguna gedung.
2.	Peningkatan perilaku pelayanan publik yang cepat, transparan, akuntabel, dan responsif;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membuat media group WhatsApp untuk memudahkan hubungan komunikasi dengan pegawai yang bersentuhan langsung dengan penyelesaian masalah.</li> <li>• Pelayanan menjadi lebih cepat.</li> </ul>

No.	Sasaran Pelatihan Revolusi Mental Untuk Pelayanan Publik	Bentuk Perubahan Layanan ( <i>transfer performance</i> )
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tersediannya <i>contact person</i> yang bertanggungjawab dengan kegiatan Pelatihan sehingga memudahkan peserta Pelatihan dalam menyalurkan keluhannya.</li> <li>• Lebih proaktif dalam menyikapi kebutuhan dan keluhan pelanggan</li> </ul>
3.	Peningkatan penyediaan sarana dan prasarana yang menunjang pelayanan publik	Keluhan yang berasal dari internal maupun eksternal organisasi semakin berkurang. Dengan adanya penanganan langsung keluhan oleh unit terkait membuat keluhan yang sama tidak berulang.

Tabel tersebut juga menunjukkan bahwa beberapa perubahan yang muncul dalam pelayanan telah mengarah pada sasaran Pelatihan Revolusi Mental, yaitu melakukan perbaikan Pelayanan Publik. Sebagaimana yang disampaikan oleh (LSY) bahwa dulu sebelum ada kotak keluhan yang ditaruh pada lantai II, III, dan IV asrama, hampir semua keluhan ditujukan ke Cleaning Service, Satpam atau Receptionist, namun sekarang para peserta Pelatihan yang memiliki keluhan sudah menaruhnya di kotak yang telah disediakan, dan petugas yang bersangkutan mengecek kotak tersebut setiap harinya ketika pelatihan sedang berlangsung.

Begitupun yang dialami (JL), menurutnya, sejak adanya nama-nama pegawai yang bertanggung jawab untuk setiap kegiatan

Pelatihan, maka peserta lebih sering menelpon untuk menyampaikan kebutuhan-nya. Dengan adanya nama *People in Charge* (PC), untuk setiap angkatan penyelenggaraan Pelatihan, yang ditempelkan di setiap kelas membuat orang tersebut menjadi lebih bertanggungjawab dan menjadi peduli.

Penerapan pengetahuan, sikap, dan keterampilan dalam revolusi cara kerja di atas menunjukkan telah terjadi perubahan yang diperoleh alumni setelah melalui suatu proses belajar dalam pelatihan yang meliputi perubahan tingkah laku.

## PEMBAHASAN

Secara umum, penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh pelatihan revmen pada diri ASN dan organisasi yang diimplementasikan ASN pada perilaku kerja pada masing-masing unit, yaitu pada bidang administrasi, dan bidang kajian kebijakan dan inovasi administrasi negara.

Penelitian ini mengukur evaluasi dan efektivitas pelatihan secara bersama-sama. Hasil yang diperoleh kemudian dibahas dengan menggunakan pendekatan IMTEE Alvarez (2004) (lihat gambar 1). Pertama, penelitian ini menilai efektivitas pelatihan yang dilihat dari karakteristik individu, pelatihan, dan organisasi seperti apa yang dapat memengaruhi proses pelatihan, dan pada penelitian ini dibatasi pada pasca pelatihan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat setidaknya tiga faktor yang dikategorikan sebagai faktor individu, faktor lingkungan organisasi dan faktor pelatihan yang dapat memengaruhi efektivitas pelatihan. Sejalan dengan model IMTEE dari Alvarez dkk (2004), penelitian ini menemukan bahwa karakteristik individual yang memengaruhi reaksi individu terhadap pelatihan revmen disebabkan oleh faktor individu itu sendiri.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor utama dari karakteristik peserta yang mempengaruhi *outcome* pelatihan adalah motivasi. Peserta pelatihan yang berhasil melanjutkan revolusi kerja di unitnya adalah ASN yang memang menunjukkan motivasi yang tinggi (*internal motivation*) sebelum pelatihan. Namun bagi peserta yang pada dasarnya tidak memiliki kualitas kerja seperti kemampuan bekerjasama yang baik dengan orang lain tetap tidak memperlihatkan kualitas perubahan kerja dalam yang membutuhkan kerjasam tim (gotong royong) (lihat tabel 2, pada Faktor pendukung dan penghambat-individu).

Partisipan melaporkan bahwa selama pelatihan merasa bahwa materi ini memang seharusnya diberikan pada ASN, yang semakin meningkatkan motivasi dirinya (eksternal) untuk berubah setelah mengikuti pelatihan. Motivasi ini nampaknya mempengaruhi keinginan individu untuk menguasai materi dan melaksanakan proyek perubahan yang

dikerjakannya di unit kerjanya. Karakteristik individu ini ditemukan pada level *training design* dan *content*, yaitu pada reaksi individu terhadap materi pelatihan dan pada level *organizational payoffs*, yaitu pada keinginan individu untuk melakukan *transfer performance* di tempat kerja dan dampak pelatihan revmen terhadap unjuk kerja individu di unitnya (*result*) atau pada level di level organisasi semakin baik. Seorang partisipan melaporkan bahwa, tugas tambahan yang diberikan padanya selama melakukan proyek perubahan menurunkan pencapaian target kegiatan dan pelaporannya. Menurut rekan-rekannya, pengaruh pelatihan tersebut terhadap dirinya tidak terjadi, walaupun menurut partisipan sendiri, pelatihan ini bermanfaat buat dirinya. Dari hasil ini kelihatan bahwa dari aspek reaksi, partisipan puas dengan desain dan isi pelatihan, namun dari *transfer of training* dan *result* belum kelihatan.

Karakteristik kedua yang memengaruhi efektivitas pelatihan adalah karakteristik pelatihan. Menurut Alvarez dkk (2004), karakteristik pelatihan (misalnya, simulasi, umpan balik atau latihan berkelompok) akan memengaruhi kemampuan individu untuk menguasai keterampilan khusus (misalnya kemampuan bekerja sama), lebih lanjut Tannenbaum dkk (1993) menyatakan bahwa efektivitas dari suatu desain instruksional pelatihan tergantung dari isi pelatihan dan kemungkinan transfer pelatihan di tempat

kerja. Pelatihan revmen didesain agar materi pelatihan dapat diaplikasikan di tempat kerja namun partisipan menyatakan bahwa, untuk mendesain inovasi pelayanan yang benar-benar inovatif dibutuhkan waktu yang cukup, sedangkan waktu pelatihan terlalu sedikit. Selain itu partisipan menyayangkan kalau isi pelatihan tidak fokus pada penggalian nilai-nilai revmen di unit kerja karena materi pelatihan terlalu banyak unsur ceramahnya. Karakteristik pelatihan ini tidak hanya akhirnya memengaruhi perubahan pada individu (*individual changes in learning*) tetapi juga memengaruhi keberhasilan pelatihan pada level *organizational (transfer of performance)* partisipan tersebut. Namun partisipan lain menyatakan bahwa, cara pelatihan dibawakan menjadi pengingat bagi dirinya bahwa ASN seharusnya memiliki peran sebagai pelayan publik seperti yang disampaikan dalam materi pelatihan.

Karakteristik terakhir yang memengaruhi adalah karakteristik organisasional. Menurut Alvarez dkk, (2004) karakteristik organisasi yang sangat memengaruhi disebut *positive transfer environment*.

Evaluasi pelatihan mengukur setidaknya tiga hal, pertama, dari apakah program pelatihan (desain dan isi pelatihannya) mampu memunculkan reaksi, *training performance*, *transfer performance* hingga *result*, dampak perubahan perilaku partisipan di tempat kerja. Namun dalam penelitian ini, evaluasi reaksi

tidak dilakukan. Tiga bentuk evaluasi pasca pelatihan yang diukur adalah *training performance*, *transfer performance*, dan *result*. *Training performance* adalah kemampuan individu untuk menggunakan keterampilan baru yang dipelajarinya setelah pelatihan berakhir. Sejuahmana individu meningkat atau berubah pengetahuan, keterampilan, kemampuan, atau sikapnya setelah mengikuti pelatihan. Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa pada umumnya alumni revmen mampu menunjukkan revolusi cara kerja (lihat tabel 1) yaitu dari 12 alumni, 1 diantaranya tidak mencapai target, sedangkan yang satunya lagi tidak mensosialisasikan rancangan revolusi cara kerja ke rekan kerja sehingga para rekan kerjanya tidak merasakan kehadiran perubahan revolusi kerja yang ditawarkan. Terjadi perubahan sikap dan perilaku yang positif terhadap tugas kerja mereka, dimana alumni lebih peduli, bertanggung-jawab, percaya diri dalam melayani stakeholder dan adanya kesadaran akan peran dan tugas ASN sebagai pelayan publik secara umum. Walaupun demikian, masih ada terdapat alumni yang tidak dapat menunjukkan perubahan dalam revolusi cara kerja.

*Transfer performance* adalah perubahan perilaku di tempat kerja sebagai hasil dari suatu pelatihan dan bisa diukur dari observasi dan evaluasi pimpinan, atau *posttraining test* beberapa bulan pasca pelatihan. Secara sederhana, sejuahmana *training performance*,

perubahan perilaku yang diperoleh pasca pelatihan, dapat diterapkan di tempat kerja. Dalam penelitian ini, perubahan yang diukur adalah 11 bentuk revmen yang dituangkan dalam proyek perubahan. Alumni menunjukkan perubahan dalam perilaku dalam pemberian layanan, misalnya partisipasi semakin aktif melakukan sistem kerja yang lebih baik dan responsif dengan kebutuhan stakeholder. Bentuk perubahan perilaku yang diaplikasikan dapat dilihat dari salah satu proyek perubahan peserta, yang memperbaiki kemampuan komunikasi penyelenggara pelatihan kepada peserta pelatihan yang lebih proaktif untuk mengetahui dan memastikan kebutuhan stakeholder melalui komunikasi langsung atau tidak langsung yaitu dengan menggunakan media sosial serta menindaklanjutinya dengan penanganan keluhan melalui tindakan reaksi cepat yang disesuaikan dengan tugas, tanggung jawab dan kewenangannya.

Dimensi terakhir dari evaluasi pelatihan adalah *result*. *Result* adalah perubahan yang berkaitan dengan outcome yang berasal dari perubahan perilaku peserta pelatihan. *Result* adalah hasil dari *transfer performance*, misalnya, Tannenbaum, dkk (1993) menemukan bahwa *transfer performance* di tempat kerja yang berhasil akan meningkatkan nilai-nilai etis, moral, atau efisiensi di tempat kerja. Hal ini dapat dilihat dari beberapa alumni yang berhasil merubah sikap dan perilakunya menjadi lebih positif seperti kepercayaan diri

dan kemandirian dalam bekerja semakin meningkat, kemampuan komunikasi kepada pihak lain menjadi lebih aktif serta meningkatnya integritas dan etos kerja mereka melalui kedisiplinan dan penyelesaian pekerjaan tepat waktu, serta kurangnya keluhan dari pengguna layanan. Namun demikian, ada juga alumni yang tidak menunjukkan perubahan sama sekali dalam sikap dan perilaku apalagi kepada peningkatan kinerja organisasi. Artinya, pelatihan ini tidak memberikan dampak kepada yang bersangkutan. Tidak adanya perubahan positif terhadap alumni tersebut disebabkan karena faktor karakteristik dari individu tersebut yang tidak dapat bekerjasama dengan rekan kerja sehingga nilai-nilai gotong royong untuk kemajuan diri dan organisasi juga tidak terlihat sama sekali (tabel 2 & 3).

## KESIMPULAN DAN SARAN

Beberapa pembahasan di atas, simpulan yang bisa diambil adalah pelaksanaan revolusi cara kerja ada yang masih berlangsung dan ada juga yang tidak lagi dapat berlanjut. Faktor-faktor yang mempengaruhi keberlanjutan revolusi cara kerja peserta dapat dikategorikan sebagai faktor pelatihan, faktor individual dan lingkungan kerja. Faktor pelatihan adalah materi pelatihan yang bagus dan fasilitator yang menarik. Faktor karakteristik individual yaitu kemampuan, sikap, motivasi yang positif. Sedangkan faktor lingkungan kerja adalah

dukungan pimpinan langsung, rekan kerja, dan revmen yang sedang dikerjakan adalah bagian dari tupoksi Faktor-faktor yang mempengaruhi ketidakberlanjutan revolusi cara kerja peserta dapat dikategorikan sebagai faktor pelatihan, seperti materi dan durasi pelatihannya belum dapat menginternalisasi target/tujuan dari pelatihan serta belum adanya regulasi yang mengatur ketidakberlangsungan revolusi cara kerja dan konsekuensinya; faktor karakteristik individu yaitu sikap, dan motivasi peserta yang negatif, dan faktor lingkungan kerja seperti kurangnya dukungan dari pimpinan organisasi, rekan kerja, dan tingginya beban kerja

## REFERENSI

- Alvarez, K., Salas, E., & Garofano, C. M. (2004). An integrated model of training evaluation and effectiveness. *Human resource development Review*, 3(4), 385-416.
- Hardjana, A. M. (2001). *Training SDM yang efektif*. Kanisius.
- Holton III, E. F. (1996). The flawed four-level evaluation model. *Human resource development quarterly*, 7(1), 5-21. <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920070103>.
- Indriyanto, B. (2014). Mengkaji Revolusi Mental dalam Konteks Pendidikan. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 20(4), 554-567. <http://dx.doi.org/10.24832%2Fjpnk.v20i4.165>.
- Kim, H., Sefcik, J. S., & Bradway, C. (2017). Characteristics of qualitative descriptive studies: A systematic review. *Research in Nursing & Health*, 40(1), 23-42. <https://doi.org/10.1002/nur.21768>.

- Kirkpatrick, D., & Kirkpatrick, J.(2005). *Transferring learning to behavior: Using the four levels to improve performance*. Berrett-Koehler Publishers.
- Kirkpatrick, D.L.(1970). Evaluation of training. In P.L. Browning (Ed.). *Evaluation of Short-Term Training in Rehabilitation*. Monograph, (3), pp. 35-56. College of Education. University of Oregon, Rehabilitation, Research, and Training Centre in Mental Retardation.
- Lambert, V. A., & Lambert, C. E. (2012). Qualitative descriptive research: An acceptable design. *Pacific Rim International Journal of Nursing Research*, 16(4), 255-256.
- LAN, PKP2A. 2016. *Laporan Kajian Sustainability Inovasi Alumni Diklat Kepemimpinan Tingkat III Dan IV*. Tahun 2016.” Makassar.
- Miles, M.B., & Huberman, A.M.(2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3<sup>rd</sup> ed.). Sage Publications, Inc.
- Noe, R.A.(2002). *Employee training and development* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: McGraw Hill.
- Sukmajadi, B. (2019). The role of mental revolution training on the improvement of civil servant professionalism in public services in DKI Jakarta provincial government. *Monas: Jurnal Inovasi Aparatur*, 1(1), 30-38. Retrieved from <http://e-journal.bpsdm.jakarta.go.id/monas/article/view/3>
- Tannenbaum, S.I. Cannon-Bowers, J.A., Salas, E., & Mathieu, J.E.(1993). *Factors that influence training effectiveness. A conceptual model and longitudinal analysis* (No. Navtrasyscen-TR-93-011). Naval Training System Center Orlando, FL.
- Tracey, J. B., & Tews, M. J. (1995). Training effectiveness: Accounting for individual characteristics and the work environment. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36(6), 36-42. <https://doi.org/10.1177/001088049503600615>.
- Undang Undang Republik Indonesia No.25 Tahun 2009. n.d.
- Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 6 Tahun 2017. n.d. <http://pusdiklat.kemnaker.go.id/pimiv/sm-etikapublik.pdf>.