

**EFEKTIVITAS PELAKSANAAN *BENCHMARKING*  
PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEPEMIMPINAN  
DI BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DAERAH  
PROVINSI SULAWESI TENGAH**

**Bambang Sunaryo**

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Sulawesi Tengah, bb\_sunaryo57@yahoo.com

**Abstrak**

Penelitian ini dilatar-belakangi oleh pentingnya *benchmarking* ke praktek terbaik dalam menunjang keberhasilan peserta Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Kepemimpinan tingkat III dan IV agar peserta mampu mengadopsi dan mengadaptasi keunggulan organisasi yang memiliki praktek terbaik dalam pengelolaan tugas dan fungsi organisasi dalam bentuk *lesson learned*, yang pada akhirnya diperlukan sebagai bahan masukan untuk menyusun Proyek Perubahan melalui perencanaan inovasi dan manajemen perubahan yang diselenggarakan oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Sulawesi Tengah. Berdasarkan latar belakang di atas dirumuskan masalah efektivitas *benchmarking* ke praktek terbaik dengan mengukur 1. Kejelasan tujuan yang hendak dicapai; 2. Kejelasan strategi pencapaian tujuan; 3. Proses analisis dan perumusan kebijaksanaan; 4. Perencanaan; 5. Penyusunan program; 6. Tersedianya sarana dan prasarana; 7. Sistem pengawasan dan pengendalian. Metode penelitian ini adalah diskriptif kualitatif yang dikombinasikan dengan wawancara terhadap sejumlah peserta Diklat Kepemimpinan Tingkat III dan IV di lingkungan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Sulawesi Tengah. Hasil penelitian adalah bahwa pelaksanaan *benchmarking* yang telah dilaksanakan oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Sulawesi Tengah sudah efektif.

**Kata kunci:** Pendidikan dan Pelatihan kepemimpinan, *benchmarking*, efektivitas

**Abstract**

*This research is conducted to see the importance of benchmarking activity applied in Level III and Level IV Leadership Training Program, so that participants are able to support and adapt organizational excellence that has best practices in organizational planning and implementation in the form of lessons, which ultimately needed as input for preparing the Change Project through innovation planning and change management organized by the Regional Human Resources Development Agency of Central Sulawesi Province. Based on the above background, the problem solving benchmarking problem is formulated to best practice by measuring 1. Clarity of objectives to be achieved; 2. Clarity of goal completion strategies; 3. The process of analyzing and formulating conversations; 4. Planning; 5. Compilation program; 6. The availability of facilities and infrastructure; 7. Supervision and control system. This research method is qualitative descriptive combined with interviews with Leadership Training and Education Level III and IV participants in the Central Sulawesi Regional Human Resources Development Agency. The results of the study are that the benchmarking that has been carried out by the Central Sulawesi Regional Human Resources Development Agency has been effective.*

**Keywords:** Leadership Education and Training, *benchmarking*, effectiveness

## PENDAHULUAN

Dalam rangka pelaksanaan cita-cita bangsa dan mewujudkan tujuan negara sebagaimana tercantum dalam pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, perlu di bangun aparatur sipil negara yang memiliki integritas, profesional, netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme, serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan bangsa berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang. Hal ini di turunkan melalui Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil yang menentukan bahwa pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil merupakan upaya untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi Pegawai Negeri Sipil dengan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karier. Pelaksanaan pengembangan kompetensi ini terbagi menjadi tiga bagian yakni, a) pengembangan kompetensi teknis, yang terdiri atas kompetensi teknis dan kompetensi fungsional (pasal 208 (3)) b) pengembangan kompetensi sosial kultural, dan c) pengembangan kompetensi manajerial, yang terdiri dari kepemimpinan madya, kepemimpinan pratama, kepemimpinan administrator, dan kepemimpinan pengawas. Adapun Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan masuk dalam kategori pengembangan kompetensi manajerial yang dilakukan melalui pelatihan struktural, sebagai mana diatur melalui Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 19 dan 20 tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III untuk kepemimpinan administrator atau eselon III; dan Tingkat IV untuk kepemimpinan pengawas atau eselon IV, dengan tujuan membekali peserta dengan kompetensi yang di butuhkan, di setiap jenjangnya, yang memungkinkan mereka dapat menerapkan kompetensi yang telah dimilikinya sehingga mereka dapat menunjukkan kinerjanya dalam merancang suatu perubahan dalam unit kerjanya dan memimpin perubahan tersebut dengan hasil yang signifikan. Perubahan yang dibuat ketika pejabat mengikuti pendidikan dan pelatihan struktural dalam bentuk proyek perubahan, dimana nilai dari proyek perubahan ini merupakan ukuran dari kualitas hasil pendidikan yang di ukur menggunakan acuan yang tercantum dalam Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara

yang mengatur tentang kediklatan tersebut di atas.

Salah satu agenda yang terdapat dalam program kediklatan tersebut diatas adalah Agenda Inovasi, dimana satu materi didalam agenda tersebut adalah *Benchmarking ke Best Practice*. *Benchmarking ke Best Practice*, menurut kedua Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara tersebut diatas, diberikan agar peserta mampu mengadopsi dan mengadaptasi keunggulan organisasi yang memiliki *best practice* dalam pengelolaan tugas dan fungsi organisasi dalam bentuk *lesson learnt* (pengetahuan atau pemahaman yang diperoleh dari pengalaman yang dapat berupa keberhasilan dan juga kegagalan), yang pada akhirnya diperlukan sebagai bahan masukan untuk menyusun Proyek Perubahan melalui perencanaan inovasi dan manajemen perubahan.

Oleh karena itu, sebagaimana tujuan *benchmarking* yaitu mendorong reformer dalam membangun rencana operasional terbaik demi perbaikan organisasinya, rumusan masalah utama penelitian ini adalah berhubungan dengan efektivitas pelaksanaan *benchmarking* yang dilakukan oleh penyelenggara Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan yang dalam hal ini Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Sulawesi Tengah. Dengan demikian, tujuan utama penelitian ini adalah untuk lebih memahami efektivitas pelaksanaan *benchmarking* yang dilakukan oleh Badan tersebut diatas.

Berdasarkan uraian diatas, maka masalah yang hendak diteliti adalah Efektivitas Pelaksanaan *Benchmarking* di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Sulawesi Tengah dengan mengukur : 1. Apakah ada kejelasan tujuan yang hendak dicapai dalam pelaksanaan *benchmarking*?; 2. Apakah ada kejelasan strategi pencapaian tujuan dalam pelaksanaan *benchmarking*?; 3. Apakah ada proses analisis dan perumusan kebijaksanaan dalam pelaksanaan *benchmarking*?; 4. Apakah ada perencanaan dalam pelaksanaan *benchmarking*?; 5. Apakah ada penyusunan program yang tepat dalam pelaksanaan *benchmarking*?; 6. Apakah ada sarana dan prasarana dalam pelaksanaan *benchmarking*?; 7. Apakah ada sistem pengawasan dan pengendalian dalam pelaksanaan *benchmarking*?

Penelitian ini mempunyai tujuan untuk lebih memahami efektivitas pelaksanaan *benchmarking* di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Sulawesi Tengah melalui: 1.

Kejelasan tujuan yang hendak dicapai; 2. Kejelasan strategi pencapaian tujuan; 3. Proses analisis dan perumusan kebijaksanaan; 4. Perencanaan dalam pelaksanaan *benchmarking*; 5. Penyusunan program; 6. Sarana dan prasarana; 7. Sistem pengawasan dan pengendalian.

Penelitian dengan judul Efektivitas *Benchmarking* Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan di Badan Peningkatan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Sulawesi Tengah ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada berbagai pihak, antara lain: a. Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, (LAN-RI), selaku Lembaga tertinggi yang mengatur pelaksanaan kediklatan, sebagai bahan masukan untuk mengukur kinerja organisasi daerah dalam melaksanakan kediklatan di daerah. b. Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sulawesi Tengah, selaku penyelenggara kediklatan di daerah, agar mempunyai gambaran kinerja yang tepat atas pelaksanaan pelaksanaan *benchmarking* pada Program Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan; c. Widyaiswara, terutama pengampu inovasi, sebagai pedoman pelaksanaan *benchmarking* yang lebih baik; d. Peneliti, dapat dijadikan sebagai informasi untuk penelitian lebih lanjut.

## TINJAUAN TEORITIS

### *Benchmarking*

Pada mulanya *benchmarking* ini dilakukan sejak tahu 1973, namun demikian pada 1930-an para eksekutif muda dari perusahaan Toyota, Jepang telah mengunjungi pabrik mobil Ford di Amerika Serikat dengan maksud mempelajari teknik-teknik produksi yang dilakukan secara masal. Namun aktivitas ini, pada waktu itu, disebut dengan JIT (*Just In Time*). Baru pada tahun 1979 perusahaan Xerox, Jepang menerapkan konsep *benchmarking* secara modern dengan cara menguji dan membandingkan apakah biaya perunit produksinya lebih tinggi dari pesaing-pesaing di perusahaan sejenis di Jepang. Keehley & Abercrombie (2008:2) mengatakan: *'We want you to know that benchmarking has continued to be valuable throughout several significant changes in the way the public sector approaches performance improvement'* (Kami ingin Anda tahu bahwa *benchmarking* terus bernilai di sepanjang beberapa perubahan signifikan dalam cara sektor publik mendekati peningkatan kinerja)

Tjiptono & Diana, (2003:232) menjelaskan

bahwa arti istilah *benchmarking* menurut kamus yang ditulis Drs. Peter Salim yaitu patok duga, maksudnya sebuah perusahaan akan mematok perusahaan lain yang mereka anggap sebagai pesaing terberat, lalu dibandingkan, menduga perusahaan mereka berada pada posisi setinggi apa.

*Benchmarking* menurut Bendell, Boulter, & Kelly, (1995:5), mempunyai arti ganda, samar-samar, suatu rahasia dan misteri. Hal ini dikarenakan sangat beragamnya praktek perusahaan dalam pengertian penerapan mereka atau syarat-syarat tentatif dalam hubungannya dengan *benchmarking*. Beberapa perusahaan mencari kerja sama kemitraan, dalam beberapa hal untuk bersatu dan tukar menukar informasi.

*Benchmarking*, menurut Bendell, Boulter, & Kelly, (1995:179), adalah proses untuk mengidentifikasi dan mempelajari dari praktik terbaik dimanapun di dunia, merupakan alat yang ampuh dalam upaya memperbaiki mutu secara berkesinambungan.

Secara umum manfaat dari *benchmarking* menurut Ross, 1994, dalam Tjiptono & Diana (2003:237) terbagi dalam tiga kelompok besar yakni: (1) Perubahan budaya, dari hasil *benchmarking* ditentukan target kinerja baru yang lebih realistis, yang berakibat pada perubahan budaya kerja. Hal ini akan dapat menjawab argument bagi mereka yang tetap mempertahankan status quo; (2) Perbaikan kinerja, dari hasil *benchmarking* dapat diketahui adanya gap-gap tertentu dalam kinerja dan untuk memilih proses yang akan diperbaiki. Hal ini dapat bermanfaat bagi perancangan ulang suatu produk atau jasa untuk memenuhi atau melampaui harapan pelanggan; (3) Peningkatan sumber daya manusia, *Benchmarking* dapat memberi gambaran bahwa apa yang dilakukan oleh perusahaan atau pihak lain telah lebih baik dari apa yang mereka kerjakan selama ini. Usaha untuk meningkatkan kinerja ini memerlukan keterlibatan karyawan. Melalui keterlibatan tersebutlah karyawan akan mengalami peningkatan kemampuan dan keterampilannya.

Menurut Dr Jim Crilley dalam Bendell, Boulter, & Kelly (1995:61), terdapat empat tingkat *benchmarking*, yaitu: (1) *Benchmarking* internal (*internal benchmarking*), *benchmarking* ini dilakukan terhadap bagian lain, lokasi lain, perusahaan lain dalam kelompok yang sama. *Benchmarking* ini pelaksanaannya relative sangat sederhana, karena mereka dalam satu lingkungan, dan juga semua informasi yang dibutuhkannya pun relative mudah

didapat; (2) *Benchmarking* persaingan (*competitor benchmarking*), ini jauh lebih sulit, mengingat ada kompetisi disitu; (3) *Benchmarking* fungsional (*functional benchmarking*), meliputi perbandingan-perbandingan yang jauh dari persaingan namun memiliki kegiatan yang menarik minat untuk dilakukan kegiatan *benchmarking*. Keuntungannya adalah kemudahan mengidentifikasi bagian-bagian yang diperlukan; (4) *Benchmarking* umum (*generic benchmarking*), kegiatan perbandingan yang ini dilakukan pada proses bisnis yang benar-benar berbeda.

Menurut Andersen dan Pattersen (1996) dalam Paulus & Devie (2013:42) terdapat lima tahapan *benchmarking*, yang biasa juga disebut dengan *Benchmarking Wheel*, terdiri dari: (1) *Plan* (Perencanaan). Pada tahapan perencanaan ini, aktivitas – aktivitas yang dilakukan antara lain adalah melakukan penilaian performa periode yang telah berjalan, dan menetapkan kinerja perusahaan yang akan dibandingkan dengan perusahaan yang dipilih menjadi acuan kinerja perusahaan. Penilaian performa periode yang telah berjalan, berguna sebagai dasar untuk menentukan kinerja perusahaan yang akan di benchmark dengan perusahaan yang dipilih menjadi acuan kinerja perusahaan. (2) *Search* (pencarian). Pada tahapan kedua ini, aktivitas – aktivitas yang dilakukan antara lain adalah mencari perusahaan yang potensial sebagai partner untuk melakukan benchmark. Setelah itu, dilakukan perbandingan antara kandidat –kandidat tersebut, manakah perusahaan yang paling potensial sebagai mitra untuk melakukan benchmark. Dan kemudian, dilakukan kontak terhadap perusahaan yang paling potensial sebagai mitra benchmark untuk memastikan bahwa perusahaan tersebut menerima untuk dilakukan benchmark. (3) *Observe* (pengumpulan informasi). Pada tahapan ketiga ini, aktivitas – aktivitas yang dilakukan antara lain adalah mengumpulkan berbagai informasi mengenai faktor - faktor kunci sukses dari perusahaan yang mempunyai kinerja superior sebagai acuan kinerja perusahaan. Pengumpulan informasi ini dilakukan dengan beberapa cara, yaitu melakukan observasi langsung ke perusahaan mitra benchmark, mencari informasi melalui internet, dan melakukan wawancara langsung dengan manajer perusahaan mitra benchmark tersebut. (4) *Analyze* (analisa). Pada tahapan keempat ini, aktivitas – aktivitas yang dilakukan antara lain adalah melakukan analisa informasi yang telah dikumpulkan dari perusahaan yang dipilih sebagai acuan kinerja

perusahaan untuk melihat perbedaan kinerja dengan perusahaan tersebut. Dan juga dilakukan analisa informasi mengenai faktor-faktor kunci sukses yang membuat perusahaan yang dipilih sebagai acuan kinerja perusahaan mempunyai kinerja superior, sebagai dasar untuk menyusun program perbaikan kinerja perusahaan. (5) *Adapt* (adaptasi). Pada tahapan kelima ini, aktivitas – aktivitas yang dilakukan antara lain adalah menyusun dan mengimplementasikan program perbaikan kinerja perusahaan, agar memiliki kinerja superior seperti perusahaan yang dipilih sebagai acuan kinerja perusahaan. Dan juga dilakukan, evaluasi terhadap program perbaikan kinerja perusahaan yang telah diimplementasikan.

### **Efektivitas**

Menurut Arnold dan Tannenbaum, (1957:46), efektivitas diartikan sebagai tingkat keberhasilan mencapai sasaran. Sasaran diartikan sebagai keadaan atau kondisi yang diinginkan. Sedangkan efisiensi adalah perbandingan terbaik antara input dan output, atau sering disebut ratio input dan output. Menurut Steers (1975:52), efektivitas yang berasal dari kata efektif, yaitu suatu pekerjaan dikatakan efektif jika suatu pekerjaan dapat menghasilkan satu unit keluaran (output). Suatu pekerjaan dikatakan efektif jika suatu pekerjaan dapat diselesaikan tepat pada waktunya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Melalui beberapa kriteria yang telah disebutkan tadi, menjelaskan bahwa pada dasarnya pelaksanaan suatu program juga merupakan suatu proses belajar bagi para pelaksana sendiri. Selain itu juga proses pelaksanaan program yang dilakukan pemerintah semestinya mengarah ke peningkatan kemampuan masyarakat dan juga dipandang sebagai usaha penyadaran masyarakat. Katz dan Kahn (lihat: Steers (1975:53)) mendefinisikan efektivitas sebagai usaha mencapai keuntungan maksimal bagi organisasi dengan segala cara, di sini ada dua faktor yang di anggap paling penting dalam penentuan efektivitas. Pertama konsep efisiensi, yakni sebagai perbandingan antara masukan, keluaran, energi, dan mengajukan argumentasi bahasa penyelesaian atau pemecahan ekonomis dan teknis dalam masalah organisasi. Kedua efektivitas politis, yakni sebagai usaha-usaha jangka pendek untuk memaksimalkan keuntungan untuk organisasi melalui transaksi dan pertukaran yang menguntungkan baik dengan para anggota

organisasi atau dengan pihak luar organisasi Steers (1975:53) mengemukakan ada empat kelompok variabel yang berpengaruh terhadap efektivitas organisasi, yaitu: (1) Karakteristik organisasi, termasuk struktur organisasi dan teknologi, (2) Karakteristik lingkungan, termasuk lingkungan ekstern dan intern, (3) Karakteristik karyawan, yang meliputi keterikatan pada organisasi dan prestasi kerja, (4) Kebijakan praktik manajemen.

Robbins dan Judge (2013:30) mengemukakan hasil penelitian yang dilakukan Peters dan Waterman (1982) terhadap perusahaan besar seperti IBM, Du Pont, 3M, McDonald, serta Procter dan Cambia ditemukan delapan karakteristik yang menunjukkan efektifitas suatu organisasi, yaitu: (1) Mempunyai bias terhadap tindakan dan penyelesaian pekerjaan, (2) Selalu dekat dengan para pelanggan agar dapat mengerti secara penuh kebutuhan pelanggan, (3) Mereka memberi para karyawan mereka suatu tingkat ekonomi yang tinggi dan menumpuk semangat kewirausahaan (*entrepreneur spirit*), (4) Berusaha meningkatkan produktivitas lewat partisipasi para karyawannya, (5) Para karyawan mengetahui apa yang diinginkan perusahaan dan para manajer terlibat aktif pada masalah di semua tingkat, (6) Mereka selalu dekat dengan usaha yang mereka ketahui dan pahami, (7)Memiliki struktur organisasi yang luwes dan sederhana dengan jumlah orang yang minimum dalam aktivitas staf pendukung, (8) Menggabungkan kontrol yang ketat dan desentralisasi untuk mengamankan nilai inti perusahaan dengan kontrol yang longgar di bagian lain untuk mendorong pengambilan resiko serta inovasi.

Dalam pelaksanaan program atau kegiatan sebuah organisasi sangat perlu untuk mengukur atau mengetahui sejauh mana langkah efisiensi dilakukan dalam organisasi tersebut. Keberhasilan organisasi pada umumnya diukur dengan konsep efektivitas, namun banyak terdapat perbedaan dari para pakar yang menggunakannya. Sebab utamanya adalah tidak adanya kesamaan pendapat karena banyaknya ukuran efektivitas yang dapat digunakan. Sharma dan Singh (2019:116) juga mengemukakan hal-hal yang perlu diperhatikan agar tercapai efektivitas organisasi baik untuk jangka pendek, jangka menengah, maupun jangka panjang dengan mempertimbangkan kriteria-kriteria yang menjadi ukuran efektivitas organisasi, yaitu sebagai berikut: (1) produksi (*production*).

Produksi barang maupun jasa menggambarkan kemampuan organisasi untuk memproduksi barang ataupun jasa yang sesuai dengan permintaan lingkungannya. Ukuran produksi ini akan meliputi keuntungan penjualan, jangkauan pasar, pelanggan yang dilayani dan sebagainya. (2) Efisiensi (*efficiency*). Ini berhubungan secara langsung dengan keluaran yang dikonsumsi oleh pelanggan. Agar organisasi bisa bertahan perlu memperhatikan efisiensi. Ukuran efisiensi melibatkan tingkat laba, modal atau harta, biaya per unit, penyusutan, depresiasi dan sebagainya (3) Kepuasan (*satisfaction*). Banyak manajer berorientasi pada sikap untuk dapat menunjukkan sampai seberapa jauh organisasi dapat memenuhi kebutuhan para karyawannya, sehingga mereka dapat merasakan kepuasannya dalam bekerja. Hal ini dilakukan manajer dengan pencarian keuntungan yang optimal. Yang dimaksud optimal yaitu pencapaian tujuan yang diselaraskan dengan kondisi organisasi demi kelangsungan usahanya. (4) Adaptasi (*adaptiveness*). Kemampuan adaptasi ialah sampai seberapa jauh organisasi mampu menerjemahkan perubahan-perubahan intern dan ekstern yang ada, kemudian akan ditanggapi oleh organisasi yang bersangkutan, kemampuan adaptasi ini sifatnya lebih abstrak di banding dengan masalah yang lain seperti produksi, keuangan, efisiensi, dan sebagainya. Walaupun demikian, tetapi bisa diamati dari hasil penelitian. Jika organisasi tidak bisa menyesuaikan diri, maka kelangsungan hidup bisa terancam. (5) Perkembangan (*development*). Perkembangan merupakan suatu fase setelah kelangsungan hidup terus (*survive*) dalam jangka panjang. Untuk itu organisasi harus bisa memperluas kemampuannya, sehingga bisa berkembang dengan baik dan sekaligus akan dapat melewati fase kelangsungan hidupnya. Usaha pengembangan kemampuan tersebut seperti program pelatihan bagi karyawan. Dari pengembangan kemampuan organisasi diharapkan dapat mengembangkan organisasinya dengan baik untuk sekarang maupun yang akan datang.

Selain itu terdapat beberapa pengukuran efektivitas kebijakan publik. Budhiraja dan Maholtra (2013:273) mengusulkan beberapa kriteria selain tujuan dan target untuk dapat mengukur efektivitas implementasi program sebagai berikut : (1) Waktu pencapaian, (2) Tingkat pengaruh yang digunakan, (3) Perubahan perilaku manusia, (4) Pelajaran yang diperoleh dari pelaksanaan proyek, dan (5) Tingkat kesadaran manusia akan kemampuan dirinya.

Selanjutnya Steers (1976:55), mengemukakan pendapat bahwa hal terbaik dalam meneliti efektivitas ialah memperhatikan secara serempak tiga konsep yang saling berkaitan, yaitu : (1) Optimalisasi tujuan. Dengan rancangan optimalisasi tujuan-tujuan memungkinkan dikenalnya bermacam-macam tujuan, meskipun tampaknya saling bertentangan. Dalam kaitannya dengan optimalisasi tujuan efektivitas itu dinilai menurut ukuran seberapa jauh organisasi berhasil mencapai tujuan-tujuan yang layak dicapai yang satu sama lain saling berkaitan. (2) Perspektif sistem. Menggunakan sistem terbuka maka perhatian lebih diarahkan pada persoalan-persoalan mengenai saling hubungan, struktur, dan saling ketergantungan satu sama lain. Dalam sistem ini mencakup tiga komponen utama yaitu input, output, dan proses. Sebagai sistem, suatu organisasi menerima input dari lingkungannya kemudian memprosesnya, dan kemudian memberikan output pada lingkungannya. Tanpa adanya input dari lingkungannya maka tidak akan ada output kepada lingkungannya dan otomatis maka suatu organisasi akan mati. (3) Tekanan pada segi perilaku manusia dalam susunan organisasi. Perilaku manusia dalam organisasi digunakan karena atas dasar realitanya bahwa tiap-tiap organisasi dalam mencapai tujuannya selalu menggunakan perilaku manusia sebagai alatnya. Karena faktor manusia itulah suatu organisasi dapat efektif atau bisa menjadi tidak efektif.

Menurut Schuler dan Jackson (2014:40), efektivitas diartikan sebagai tingkat keberhasilan mencapai sasaran. Sasaran diartikan sebagai keadaan atau kondisi yang diinginkan. Sedangkan efisiensi adalah perbandingan terbaik antara input dan output, atau sering disebut ratio input dan output. Adapun kriteria atau ukuran mengenai pencapaian tujuan efektif atau tidak, sebagaimana dikemukakan oleh Siagian (2008:85), yaitu: (1) Kejelasan tujuan yang hendak dicapai, hal ini dimaksudkan supaya karyawan dalam pelaksanaan tugas mencapai sasaran yang terarah dan tujuan organisasi dapat tercapai. (2) Kejelasan strategi pencapaian tujuan, telah diketahui bahwa strategi adalah “pada jalan” yang diikuti dalam melakukan berbagai upaya dalam mencapai sasaran-sasaran yang ditentukan agar para implementer tidak tersesat dalam pencapaian tujuan organisasi. (3) Proses analisis dan perumusan kebijakan yang mantap, berkaitan dengan tujuan yang hendak dicapai dan strategi yang telah ditetapkan artinya kebijakan

harus mampu menjembatani tujuantujuan dengan usaha-usaha pelaksanaan kegiatan operasional. (4) Perencanaan yang matang, pada hakekatnya berarti memutuskan sekarang apa yang dikerjakan oleh organisasi dimasa depan. (5) Penyusunan program yang tepat suatu rencana yang baik masih perlu dijabarkan dalam program-program pelaksanaan yang tepat sebab apabila tidak, para pelaksana akan kurang memiliki pedoman bertindak dan bekerja. (6) Tersedianya sarana dan prasarana kerja, salah satu indikator efektivitas organisasi adalah kemampuan bekerja secara produktif. Dengan sarana dan prasarana yang tersedia dan mungkin disediakan oleh organisasi. (7) Pelaksanaan yang efektif dan efisien, bagaimanapun baiknya suatu program apabila tidak dilaksanakan secara efektif dan efisien maka organisasi tersebut tidak akan mencapai sasarannya, karena dengan pelaksanaan organisasi semakin didekatkan pada tujuannya. (8) Sistem pengawasan dan pengendalian yang bersifat mendidik mengingat sifat manusia yang tidak sempurna maka efektivitas organisasi menuntut terdapatnya sistem pengawasan dan pengendalian.

Adapun kriteria untuk mengukur efektivitas suatu organisasi ada tiga pendekatan yang dapat digunakan, seperti yang dikemukakan oleh Martani dan Lubis (2007:55), yakni: (1) Pendekatan Sumber (*resource approach*) yakni mengukur efektivitas dari input. Pendekatan mengutamakan adanya keberhasilan organisasi untuk memperoleh sumber daya, baik fisik maupun nonfisik yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, (2) Pendekatan proses (*process approach*) adalah untuk melihat sejauh mana efektivitas pelaksanaan program dari semua kegiatan proses internal atau mekanisme organisasi, dan (3) Pendekatan sasaran (*goals approach*) dimana pusat perhatian pada output, mengukur keberhasilan organisasi untuk mencapai hasil (output) yang sesuai dengan rencana.

Selanjutnya Steers (1976:58) mengemukakan 5 (lima) kriteria dalam pengukuran efektivitas, yaitu: (1) Produktivitas, (2) Kemampuan adaptasi kerja, (3) Kepuasan kerja, (4) Kemampuan ber laba, dan (5) Pencarian sumber daya

Sedangkan Duncan yang dikutip Steers (1975:549) mengatakan mengenai ukuran efektivitas, sebagai berikut: (1) Pencapaian Tujuan. Pencapaian adalah keseluruhan upaya pencapaian tujuan harus dipandang sebagai suatu proses. Oleh karena itu, agar pencapaian tujuan akhir semakin terjamin, diperlukan pentahapan, baik dalam arti

pentahapan pencapaian bagian-bagiannya maupun pentahapan dalam arti periodisasinya. Pencapaian tujuan terdiri dari beberapa faktor, yaitu: kurun waktu dan sasaran yang merupakan target kongkrit. (2) Integrasi. Integrasi yaitu pengukuran terhadap tingkat kemampuan suatu organisasi untuk mengadakan sosialisasi, pengembangan consensus dan komunikasi dengan berbagai macam organisasi lainnya. Integrasi menyangkut proses sosialisasi. (3) Adaptasi. Adaptasi adalah kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Untuk itu digunakan tolak ukur proses pengadaan dan pengisian tenaga kerja.

Pendapat Gibson et al (2012:20) mengatakan mengenai ukuran efektivitas, sebagai berikut: (1) Kejelasan tujuan yang hendak dicapai; (2) Kejelasan strategi pencapaian tujuan; (3) Proses analisis dan perumusan kebijaksanaan yang mantap; (4) Perencanaan yang matang; (5) Penyusunan program yang tepat; (6) Tersedianya sarana dan prasarana; (7) Sistem pengawasan dan pengendalian yang bersifat mendidik.

Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan teori efektivitas yang dikemukakan oleh Gibson et al (2012:24) dalam menilai efektivitas pelaksanaan *benchmarking* yang dilaksanakan oleh BPSDM Provinsi Sulawesi Tengah terhadap kelanjutan proyek perubahan yang dihasilkan.

## METODE

Jenis penelitian ini merupakan penelitian diskriptif kualitatif yaitu penelitian tentang data yang dikumpulkan dan dinyatakan dalam bentuk kata-kata dan gambar, kata-kata disusun dalam kalimat, misalnya kalimat hasil wawancara antara peneliti dan informan (Neuman, 2014:18). Dalam penelitian yang bersifat kualitatif tidak hanya mengungkapkan peristiwa riil, tetapi juga mengungkapkan nilai tersembunyi (*hidden value*) terhadap informasi-informasi yang bersifat deskriptif, dan secara relative berusaha mempertahankan keutuhan objek yang diteliti (Cooper dan Schindler, 2015:150). Penelitian ini memakai pendekatan *naturalistic* karena situasi lapangan bersifat natural, wajar, atau sebagaimana adanya (*natural setting*), tanpa dimanipulasi dan tidak diatur dengan eksperimen atau tes (Neuman, 2014:119).

Lokasi penelitian dilakukan di Palu, Sulawesi Tengah, dengan alasan untuk memudahkan dalam menggali data dan mendapatkan informasi atau

keterangan dari informan penelitian atau sumber data. Selain itu peneliti merupakan widyaiswara utama yang bertindak sebagai coach saat mendampingi peserta diklat PIM dalam kegiatan *benchmarking*. Waktu yang digunakan peneliti untuk menyelesaikan pelaksanaan kegiatan penelitian dimulai dari bulan April 2018 sampai dengan bulan Agustus 2019, yaitu terdiri dari pengumpulan data, pengolahan data, analisis data, dan penulisan artikel.

Informan penelitian adalah seseorang yang memberikan gambaran atau ulasan tentang data-data atau obyek yang diteliti yaitu tentang Efektivitas Pelaksanaan *Benchmarking* Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan tingkat III dan tingkat IV Provinsi Sulawesi Tengah. Oleh karena itu informan kunci dalam penelitian adalah peserta atau *reformer* dari kegiatan pelatihan itu sendiri.

Dalam penelitian ini diperlukan dua jenis data yaitu data primer dan data sekunder sebagai berikut: (1) Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari lokasi penelitian melalui wawancara dengan informan yang berkaitan dengan masalah penelitian dan juga melalui observasi atau pengamatan langsung terhadap obyek penelitian; dan (2) data sekunder yaitu data yang diperoleh berdasarkan acuan atau literatur yang berhubungan dengan masalah penelitian, misalnya laporan proyek perubahan di perpustakaan BPSDM Provinsi Sulawesi Tengah.

Dalam penelitian ini, jenis data yang dikumpulkan adalah data primer dan data sekunder. Untuk mengumpulkan data primer dan sekunder peneliti menggunakan beberapa teknik pengumpulan data, yaitu: (1) Observasi. Merupakan pengamatan dan pencatatan sistematis tentang gejala-gejala yang diamati. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara observasi langsung (*direct observation*) dan sebagai peneliti yang menempatkan diri sebagai pengamat (*recognized outsider*) sehingga interaksi peneliti dengan subjek penelitian bersifat terbatas. Dengan melakukan observasi, peneliti mencatat apa saja yang dilihat dan mengganti dari dokumen tertulis untuk memberikan gambaran secara utuh tentang objek yang akan diteliti. (2) Wawancara. Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data melalui wawancara. Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interview*) yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai memberikan jawaban atas pertanyaan itu. (3)

Dokumentasi. Merupakan cara mengumpulkan data melalui peninggalan tertulis, terutama berupa arsip-arsip, dan termasuk juga buku-buku, dokumen resmi maupun statistik yang berhubungan dengan masalah penelitian. Teknik ini dilakukan dengan cara mengadakan penelaahan terhadap bahan-bahan yang tertulis.

Dalam pelaksanaan penelitian ini, peneliti bertindak sebagai instrumen utama dan terjun langsung ke lapangan untuk mengumpulkan data dalam kondisi yang sesungguhnya. Sebagai panduan, peneliti mengembangkan beberapa instrumen penelitian yaitu 1) instrumen observasi, 2) pedoman wawancara pengelola, 3) pedoman wawancara peserta didik dan 4) pedoman wawancara tutor. Sesuai dengan pendapat tersebut, maka analisa data dilakukan mulai sejak awal sampai sepanjang proses penelitian berlangsung. Dalam analisa diskriptif kualitatif dengan mengacu pada model analisis data yang telah dikembangkan oleh Miles dan Huberman (2014:75) menggunakan model interaktif dengan tiga prosedur yaitu: reduksi data, penyajian data, dan menarik kesimpulan.

Secara rinci bahwa alur teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Reduksi data. Data yang diperoleh dari lokasi penelitian dituangkan dalam uraian atau laporan yang lengkap dan terinci. Laporan dari lapangan dari peneliti akan direduksi, dirangkum, dipilah hal-hal yang pokok, difokuskan pada hal-hal yang penting kemudian dicari tema/polanya. (2) Penyajian data. Penyajian data (*display data*) dimaksudkan agar memudahkan bagi peneliti untuk melihat gambaran secara keseluruhan atau bagian-bagian tertentu dari peneliti. Dengan kata lain merupakan pengorganisasian data ke dalam bentuk tertentu sehingga kelihatannya dengan sosoknya lebih utuh. (3) Metode “*single programme after-only*” dengan cara pengukuran tingkat tentang efektivitas pelaksanaan *benchmarking* Diklat Kepemimpinan tingkat provinsi. (4) Penarikan kesimpulan/verifikasi. Verifikasi data dalam penelitian kualitatif ini dilakukan sepanjang proses penelitian berlangsung.

Kriteria keabsahan penelitian ini, berdasarkan karakteristik menurut Guba dan Lincoln (1994:110), ada empat kriteria utama yang menjamin kepercayaan dan kebenaran penelitian ini, yaitu :

Kriteria ini untuk memenuhi bahwa data dan informai yang dikumpulkan harus mengandung

nilai kebenaran sehingga dipercaya dan diterima oleh pihak yang diteliti. Dalam penelitian ini teknik yang digunakan untuk mendapatkan keabsahan data, sebagai berikut: (1) Triangulasi data yaitu pengecekan data dan membandingkan dengan sumber lain, misalnya kepala badan dengan sekretaris atau kepala bidang. Juga bisa dengan instrumen, misalnya wawancara dengan observasi atau menggunakan dokumen; (2) Diskusi, dalam hal ini semua data hasil penelitian didiskusikan serta dibahas dengan beberapa teman sejawat. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan dan memperoleh penajaman dan penafsiran data yang akurat dan aktual; (3) Referensi untuk menguatkan penelitian berupa bahan secara teori dibutuhkan referensi kepustakaan sebagai bahan memahami konteks permasalahan. Pendapat lain, Creswell (2013:122) mengemukakan bahwa teknik untuk mendapatkan standar kredibilitas adalah: memperpanjang waktu penelitian (*prolonged engagement*), kaji silang data (*triangulation*), mendiskusikan dengan teman sejawat (*peer debriefing*), mengecek kebenaran informasi yang terkumpul (*deferential adequacy Checks*), dan Penyatuan pandangan informai (*member checks*)

Bahwa hasil penelitian yang dilakukan dalam konteks tertentu dapat diaplikasikan atau ditransfer kepada konteks atau setting yang lain. Dalam penelitian ini, untuk memenuhi transferabilitas maka peneliti melakukan aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan efektivitas pelaksanaan *benchmarking* Diklat PIM provinsi.

Kriteria ini digunakan untuk menilai apakah proses penelitian kualitatif bermutu atau tidak. Untuk mengecek hal tersebut peneliti hendaknya berhati-hati dalam: (1) mengkonseptualisasikan rencana penelitiannya, mengumpulkan data, dan (3) menginterpretasikan data atau informasi yang telah dikumpulkan dalam suatu laporan penelitian yang telah ditulis.

Dalam penelitian ini peneliti mengadakan pengecekan tentang keabsahan data dengan cara memeriksa dengan teliti untuk memperoleh keyakinan tentang segala apa yang dilakukan selama proses penelitian. Proses ini juga dilakukan oleh dosen pembimbing sebagai auditor independen untuk melakukan review terhadap seluruh aktivitas penelitian yang dilakukan oleh peneliti.

Konfirmabilitas berkaitan dengan pertanyaan apakah data (Ogidi, 2014:58) dan informasi serta interpretasi dan lain-lain dalam laporan didukung

oleh materi-materi yang tersedia dalam audit trail. Standar konfirmabilitas ini mirip dengan standar dependabilitas, keduanya ini dapat dilakukan secara bersamaan yaitu berkaitan dengan kualitas dan mutu hasil penelitian (Watson, 1996:60) dan tetap mengacu pada data-data di lapangan.

Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan bantuan program NVIVO sebagai upaya pengungkapan makna dari hasil transkrip wawancara yang telah dilakukan terhadap para peserta diklat PIM.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini mengambil dua puluh lima subyek sebagai informan kunci. Untuk mendeskripsikan masing-masing subyek sebagai berikut ini: Subyek dalam penelitian ini sebanyak dua puluh lima orang adalah para pegawai negeri sipil yang bekerja di Pemerintah Provinsi Sulawesi Tengah dan Kabupaten di Provinsi Sulawesi Tengah, merupakan peserta Diklatpim IV Angkatan 63 tahun 2018 dan Diklatpim III Angkatan 16 tahun 2018 Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Sulawesi Tengah.

Dalam penelitian ini wawancara dilakukan secara mendalam. Berikut ini merupakan petikan-petikan hasil wawancara yang dilakukan terhadap kelima subyek mengenai efektivitas kegiatan benchmarking yang pernah diikutinya. Petikan hasil wawancara menunjukkan bahwa secara umum dari subyek dalam penelitian ini merasakan efektivitas dari kegiatan *benchmarking* yang diikutinya. Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh (Gibson, et al., 2012:25), kriteria efektivitas:

Pertama adalah mengenai kejelasan tujuan yang hendak dicapai. Petikan wawancara terhadap subyek tersebut berkaitan dengan kriteria pertama adalah sebagai berikut: (1) *'Dari benchmarking saya mendapatkan keberanian untuk mengangkat inovasi saya, mengingat sebelumnya saya merasa masih meragukan inovasi yang saya pilih'* (wanita; peserta diklat PIM 4 angkatan 63). (2) *Nilai yang saya dapat adalah inovasi dalam hal pelayanan. Dia menyatakan, Saya sudah merencanakan untuk mengadopsi tentang proses inovasinya* (pria; peserta diklat PIM 4 angkatan 63). (3) *Secara spesifik saya mengadopsi ide inovasi pelayanan (e-kios) ke dalam semangat inovasi pelayanan yang saya rencanakan dalam Proper.* (wanita, peserta diklat PIM 3 angkatan 16). (4) *Lokus benchmarking buat*

*saya tidak masalah, karena yang saya rencanakan akan adopsi adalah konseptual perubahan yang dilakukan oleh lokus.* (pria, peserta diklat PIM 3 angkatan 16).

Berdasarkan petikan hasil wawancara dengan informan kunci menunjukkan bahwa tujuan dari kegiatan *benchmarking* yang dilaksanakan oleh BPSDM Provinsi Sulawesi Tengah memiliki kejelasan. Hal ini karena pelaksanaan kegiatan *benchmarking* dimaksudkan supaya peserta diklat PIM dalam pelaksanaan pembuatan proyek perubahan mencapai sasaran yang terarah dan tujuan dalam pembuatan proyek perubahan dapat tercapai dengan baik.

Berdasarkan kejelasan strategi pencapaian tujuan menurut Gibson *et al* (2012:24), berikut ini petikan hasil wawancara yang menunjukkan hal tersebut. (1) *Tentang lokus kami sdh mendapat informasi sebelumnya dari penyelenggara, bahkan kelebihan dari best practice telah kami dapatkan dengan melalui searching lokus via google* (pria, peserta Diklatpim 4 angkatan 63). (2) *Saya mengetahui lokus dari penyelenggara dan WI, dan secara detil saya dan kelompok mendiskusikannya, dan saya melakukan browsing dari internet tentang detail fokus* (pria, peserta Diklatpim 3 angkatan 16).

Petikan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa kegiatan *benchmarking* yang telah dilaksanakan oleh BPSDM Provinsi Sulawesi Tengah membuat peserta memiliki strategi yang jelas dalam mencapai tujuannya, yang dalam hal ini adalah isu inovasi yang akan dibahas dalam proyek perubahannya. Berdasarkan kriteria kedua tersebut, strategi dalam hal ini didefinisikan sesuai pada jalan yang diikuti dalam melakukan berbagai upaya dalam mencapai sasaran-sasaran yang ditentukan agar para reformer tidak tersesat dalam pencapaian tujuannya yang berkaitan dengan kelancaran menghasilkan proyek perubahan.

Dari segi kriteria ketiga yaitu Proses analisis dan perumusan kebijaksanaan yang mantap menurut Gibson *et al* (2012:20) berikut ini petikan hasil wawancaranya. (1) *Saya mengetahui lokus yang akan dijadikan benchmarking, sebelum berangkat, dari penjelasan/pembekalan oleh widyaiswara pengampu inovasi* (wanita, peserta Diklatpim 4 angkatan 63). (2) *Tentang lokus kami sudah mendapat informasi sebelumnya dari penyelenggara..... Namun ada saran saya yakni perencanaan pemilihan lokus lebih dipertajam supaya benar-benar tepat apa yang akan kami*

*adopsi (pria, peserta Diklatpim 3 angkatan 16). (3) Saya mengetahui dengan baik lokus benchmarking dari penjelasan penyelenggara dan WI..... Lokus tidak sama dengan OPD saya, namun saya mendapatkan dari kesamaan dalam inovasi pelayanan. Selain itu semangat lokus menginspirasi saya. Lokus memang memiliki keunggulan kinerja dibanding keadaan kinerja saya saat ini. Saya mendapatkan ide lain untuk meningkatkan kinerja saya (pria, peserta Diklatpim 4 angkatan 63). (4) Saya mengetahui lokus dari penyelenggara dan WI..... Perubahan mindset dari akibat inovasi dari lokus juga menjadi gambaran tentang perubahan mindset yang akan terjadi akibat proper..... Jika lokus benchmarking tentang inovasi yang dilakukan oleh eselon yang sama, bisa jadi lebih dekat kepada saya untuk mengadopsinya (wanita, peserta Diklatpim 4 angkatan 63).*

Petikan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa proses analisis dan perumusan kebijakan yang mantap oleh BPSDM Provinsi Sulawesi Tengah berkaitan dengan kegiatan *benchmarking* yang dilaksanakan telah berjalan dengan semestinya. Namun, satu subyek menyatakan bahwa pemilihan lokus tidak sesuai dengan yang diharapkannya. Lebih lanjut, menurut subyek tersebut pemilihan lokus sebaiknya dilakukan secara tepat sehingga jelas hal-hal yang akan dibahas dalam proyek perubahannya. Dalam hal ini proses analisis dan perumusan kebijakan yang mantap dalam pelaksanaan *benchmarking*, berkaitan dengan tujuan yang hendak dicapai dan strategi yang telah ditetapkan oleh para reformer, artinya kebijakan yang diberikan oleh BPSDM Provinsi Sulawesi Tengah harus mampu menjembatani tujuan-tujuan dengan usaha-usaha pelaksanaan kegiatan operasional para reformer berkaitan dengan proyek perubahannya.

Kriteria keempat berhubungan dengan efektivitas menurut Gibson *et al* (2012:25) adalah Perencanaan yang matang. Petikan hasil wawancara berikut menunjukkan mengenai perencanaan yang matang mengenai kegiatan *benchmarking* yang dilakukan oleh BPSDM Provinsi Sulawesi Tengah. (1) *Saya mengetahui lokus yang akan di jadikan benchmarking, sebelum berangkat, dari penjelasan/pembekalan oleh widyaiswara pengampu inovasi (wanita, peserta Diklatpim 4 angkatan 63). (2) Tentang lokus kami sdh mendapat informasi sebelumnya dari penyelenggara..... (pria, peserta Diklatpim 3 angkatan 16). (3) Saya*

*mengetahui dengan baik lokus benchmarking dari penjelasan penyelenggara dan WI (pria, peserta Diklatpim 3 angkatan 16). (4) Saya mengetahui lokus dari penyelenggara dan WI, dan secara detil saya dan kelompok mendiskusikannya,.....(wanita, peserta diklatpim 4 angkatan 63).*

Secara umum perencanaan yang matang telah dilakukan oleh BPSDM Provinsi Sulawesi Tengah terhadap pelaksanaan kegiatan *benchmarking*. Para reformer memahami mengenai lokus yang akan dituju berdasarkan penjelasan dari pihak penyelenggara dan widyaiswara yang merupakan gambaran mengenai matangnya perencanaan yang dilakukan oleh BPSDM Provinsi Sulawesi Tengah. Perencanaan yang matang terhadap kegiatan *benchmarking* oleh BPSDM Provinsi Sulawesi Tengah, pada hakekatnya berarti memutuskan sekarang mengenai yang harus dikerjakan oleh reformer di masa depan berkaitan dengan proyek perubahannya setelah melaksanakan kegiatan *benchmarking*.

Kriteria efektivitas kelima menurut Gibson *et al* (2012:25) adalah Penyusunan program yang tepat. Petikan hasil wawancara berikut menunjukkan mengenai kriteria kelima ini. (1) *Dari benchmarking saya mendapatkan keberanian untuk mengangkat inovasi saya, mengingat sebelumnya saya merasa masih meragukan inovasi yang saya pilih. Jadi setelah benchmarking tersebut saya terinspirasi untuk melakukan inovasi yang saya pilih. Tentang lokus benchmarking memang tidak serumpun dengan OPD saya namun saya tidak ada masalah, karena ide inovasinya yang saya adopsi (wanita, peserta Diklatpim 3 angkatan 16). (2) Tentang lesson learnt dari lokus, pembelajaran yang saya adopsi antara lain alur atau proses membangun system sampai dengan operasional, yang saya adopsi adalah kekuatan komitmen stakeholder dari lokus dalam membangun inovasi (wanita, peserta Diklatpim 4 angkatan 63). (3) Lokus tidak sama dengan OPD saya, namun saya mendapatkan dari kesamaan dalam inovasi pelayanan. Saya mengadopsi tentang inovasi kemudahan pelayanan tersebut. Selain itu semangat lokus menginspirasi saya. Lokus memang memiliki keunggulan kinerja dibanding keadaan kinerja saya saat ini. Saya mendapatkan ide lain untuk meningkatkan kinerja saya (wanita, peserta Diklatpim 3 angkatan 16). (4) Saya sudah merencanakan untuk mengadopsi tentang proses inovasinya. Secara spesifik saya mengadopsi ide*

*inovasi pelayanan (e-kios) ke dalam semangat inovasi pelayanan yang saya rencanakan dalam Proper. Perubahan mindset dari akibat inovasi dari lokus juga menjadi gambaran tentang perubahan mindset yang akan terjadi akibat proper. Memang tidak semua yang bisa saya adopsi, tapi paling tidak hal tersebut lah yang saya adopsi dari benchmarking. Jika lokus benchmarking tentang inovasi yang dilakukan oleh eselon yang sama, bisa jadi lebih dekat kepada saya untuk mengadopsinya (wanita, peserta Diklatpim 4 angkatan 63). (5) Lokus benchmarking buat saya tidak masalah, karena yang saya rencanakan akan adopsi adalah konseptual perubahan yang dilakukan oleh lokus. Yang saya adopsi adalah kepedulian dari pemimpin perubahan dari lokus untuk menerima masukan untuk memperkaya proyek perubahan. (pria, peserta Diklatpim 3 angkatan 16).*

Petikan hasil wawancara menunjukkan bahwa BPSDM Provinsi Sulawesi Tengah memiliki penyusunan program yang tepat berkaitan dengan kegiatan *benchmarking* yang dilaksanakan. Para reformer mampu memanfaatkan kegiatan *benchmarking* yang diikutinya untuk menggali ide-ide dan masukan mengenai proyek perubahan yang akan disusun. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Gibson *et al* (2012:22) bahwa pada dasarnya penyusunan program yang tepat suatu rencana yang baik masih perlu dijabarkan dalam program-program pelaksanaan yang tepat sebab apabila tidak, para pelaksana akan kurang memiliki pedoman bertindak dan bekerja.

Berdasarkan tersedianya sarana dan prasarana menurut Gibson *et al* (2012:24), berkaitan dengan kegiatan *benchmarking* yang dilaksanakan, BPSDM Provinsi Sulawesi Tengah telah mempertimbangkan dan merencanakan dengan baik mengenai ketersediaan sarana dan prasarana yang ada. Petikan hasil wawancara berikut menunjukkan hal tersebut. (1) *Tentang lokus benchmarking memang tidak serumpun dengan OPD saya namun saya tidak ada masalah, karena ide inovasinya yang saya adopsi (wanita, peserta Diklatpim 4 angkatan 63). (2) Tentang lesson learnt dari lokus, pembelajaran yang saya adopsi antara lain alur atau proses membangun system sampai dengan operasional, yang saya adopsi adalah kekuatan komitmen stakeholder dari lokus dalam membangun inovasi (pria, peserta Diklatpim 4 angkatan 63). (3) Lokus tidak sama dengan OPD saya, namun saya mendapatkan*

*dari kesamaan dalam inovasi pelayanan. Saya mengadopsi tentang inovasi kemudahan pelayanan tersebut. Selain itu semangat lokus menginspirasi saya. Lokus memang memiliki keunggulan kinerja dibanding keadaan kinerja saya saat ini. (pria, peserta Diklatpim 3 angkatan 16). (4) .....saya melakukan browsing dari internet tentang detail fokus. Saya sudah merencanakan untuk mengadopsi tentang proses inovasinya. Secara spesifik saya mengadopsi ide inovasi pelayanan (e-kios) ke dalam semangat inovasi pelayanan yang saya rencanakan dalam Proper. Perubahan mindset dari akibat inovasi dari lokus juga menjadi gambaran tentang perubahan mindset yang akan terjadi akibat proper (wanita, peserta Diklatpim 4 angkatan 63). (5) Lokus benchmarking buat saya tidak masalah, karena yang saya rencanakan akan adopsi adalah konseptual perubahan yang dilakukan oleh lokus. Yang saya adopsi adalah kepedulian dari pemimpin perubahan dari lokus untuk menerima masukan untuk memperkaya proyek perubahan. (pria, peserta Diklatpim 3 angkatan 16).*

Petikan hasil wawancara menunjukkan bahwa tersedianya sarana dan prasarana dari lokus *benchmarking* yang dituju, memberikan masukan yang baik bagi para reformer dalam menyusun proyek perubahannya. Lokus yang tidak sesuai dengan instansi asal peserta, bukan merupakan suatu masalah, karena yang diutamakan adalah bentuk inovasi dari lokus yang dituju yang memungkinkan para peserta memperoleh ide-ide dan masukan mengenai inovasi yang akan dibahas dalam proyek perubahannya. Sesuai yang dikemukakan oleh Gibson *et al* (2012:20) Tersedianya sarana dan prasarana sebagai salah satu indikator efektivitas dalam organisasi adalah kemampuan bekerja secara produktif dengan sarana dan prasarana yang tersedia dan mungkin disediakan oleh organisasi. Adanya sarana dan prasarana yang tersedia melalui kegiatan *benchmarking* memberikan kemudahan bagi peserta dalam mencari ide-ide dan masukan demi kelancaran penyusunan proyek perubahannya.

Kriteria ketujuh dari efektivitas menurut Gibson *et al* (2012:21) adalah sistem pengawasan dan pengendalian yang bersifat mendidik. Dalam hal ini, kegiatan *benchmarking* yang dilaksanakan oleh BPSDM Provinsi Sulawesi Tengah memiliki sistem pengawasan dan pengendalian yang bersifat mendidik. Petikan hasil wawancara berikut menunjukkan hal tersebut. (1) ..... sebelum berangkat, dari penjelasan/pembekalan oleh

widyaiswara pengampu inovasi. (wanita, peserta Diklatpim 3 angkatan 16). (2) *Tentang lokus kami sdh mendapat informasi sebelumnya dari penyelenggara, bahkan kelebihan dari best practice telah kami dapatkan dengan melalui searching lokus via google. Tentang lesson learnt dari lokus, pembelajaran yang saya adopsi antara lain alur atau proses membangun system sampai dengan operasional, yang saya adopsi adalah kekuatan komitmen stakeholder dari lokus dalam membangun inovasi* (pria, peserta Diklatpim 4 angkatan 63). (3) *Saya mengetahui dengan baik lokus benchmarking dari penjelasan penyelenggara dan WI* (laki-laki). (4) *Saya mengetahui lokus dari penyelenggara dan widyaiswara,.....* (wanita, peserta Diklatpim 3 angkatan 16).

Berdasarkan petikan hasil wawancara tersebut mencerminkan bahwa Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sulawesi Tengah memiliki sistem pengawasan dan pengendalian yang bersifat mendidik. Secara umum para peserta kegiatan *benchmarking* diberi pembekalan mengenai informasi jadwal dan kegiatan yang berhubungan selama berada di lokus yang akan dituju. Sesuai dengan yang dikemukakan oleh Gibson *et al* (2012:22) bahwa sistem pengawasan dan pengendalian yang bersifat mendidik mengingat sifat manusia yang tidak sempurna maka efektivitas organisasi menuntut terdapatnya sistem pengawasan dan pengendalian. Dalam hal ini, para peserta kegiatan *benchmarking* yang merupakan reformer dari berbagai daerah dengan karakteristik pribadi masing-masing perlu diberikan pengawasan dan pengendalian dari penyelenggara, dalam hal ini Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sulawesi Tengah. Hal ini karena kunjungan yang dilakukan oleh para reformer ini merupakan representasi dari citra lembaga tersebut sebagai pelaksana kegiatan *benchmarking*.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Pelaksanaan *benchmarking* pada Diklat Kepemimpinan Tingkat III dan IV pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Sulawesi Tengah sudah efektif, ini bisa dilihat berdasarkan tujuan dari kegiatan *benchmarking* yang dilaksanakan oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sulawesi Tengah memiliki kejelasan. Hal ini karena pelaksanaan kegiatan *benchmarking* dimaksudkan

supaya peserta diklat PIM dalam pelaksanaan pembuatan proyek perubahan mencapai sasaran yang terarah dan tujuan dalam pembuatan proyek perubahan dapat tercapai dengan baik. Melalui pelaksanaan *benchmarking*, para peserta pelatihan yang dalam hal ini adalah reformer, mampu menggali ide-ide dan masukan bagi penulisan proyek perubahan mereka. Berdasarkan kejelasan strategi pencapaian tujuan, para reformer memiliki strategi sebagai cara dalam melakukan berbagai upaya dalam mencapai sasaran-sasaran yang ditentukan berkaitan dengan proyek perubahannya. Sebagaimana hasil penelitian ini, para reformer tidak tersesat dalam pencapaian tujuannya ketika mengikuti *benchmarking*.

Lebih lanjut, dari segi proses analisis dan perumusan kebijakan yang mantap, berkaitan dengan tujuan yang hendak dicapai dan strategi yang telah ditetapkan, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sulawesi Tengah memiliki sejumlah kebijakan yang mampu menjembatani tujuan-tujuan dengan usaha-usaha pelaksanaan kegiatan operasional *benchmarking*. Para reformer diberikan informasi dan penjelasan mengenai lokus yang akan dituju. Namun, masih ada para reformer yang memberikan masukan supaya pemilihan lokus yang dituju lebih terarah sehingga mereka mampu menggali ide-ide atau masukan berkaitan dengan inovasi yang akan dibahas dalam proyek perubahan.

Kematangan perencanaan, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sulawesi Tengah memiliki perencanaan yang matang berkaitan dengan kegiatan *benchmarking* yang dilaksanakan. Pada hakekatnya, para reformer mampu memutuskan sekarang hal yang akan dikerjakan setelah selesai pelaksanaan kegiatan *benchmarking* berkaitan dengan proyek perubahannya.

Dari segi penyusunan program yang tepat, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sulawesi Tengah mampu menyusun program kegiatan *benchmarking* dengan tepat dan optimal. Hal ini karena suatu rencana yang baik masih perlu dijabarkan dalam program-program pelaksanaan yang tepat sebab apabila tidak, para reformer akan kurang memiliki pedoman bertindak dan bekerja selama kegiatan *benchmarking* berlangsung.

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sulawesi Tengah mampu melakukan kegiatan *benchmarking* dengan mempertimbangkan

ketersediaan sarana dan prasarana lokus yang akan dituju. Salah satu indikator efektivitas pelaksanaan suatu kegiatan adalah kemampuan operasional yang berjalan secara produktif. Dengan sarana dan prasarana yang tersedia dan mungkin disediakan oleh lokus kegiatan, para reformer mampu menggali ide-ide dan masukan demi kelancaran penulisan proyek perubahannya.

Pada akhirnya pada saat awal dan setelah kegiatan *benchmarking* berlangsung, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sulawesi Tengah harus menerapkan sistem pengawasan dan pengendalian yang bersifat mendidik. Hal ini perlu dilakukan karena mengingat sifat reformer yang tidak sempurna maka efektivitas pelaksanaan kegiatan *benchmarking* menuntut terdapatnya sistem pengawasan dan pengendalian.

### Saran

Hal yang harus menjadi perhatian Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sulawesi Tengah adalah masalah pengawasan dan pengendalian yang bersifat mendidik, pada saat awal dan setelah kegiatan, agar kegiatan berjalan efektif.

Untuk widyaiswara pengampu *benchmarking* ke best practice, meskipun pengawasan dan pengendalian adalah kewajiban dari Penyelenggara, namun sudah semestinya juga harus ikut terlibat di dalamnya, mengingat widyaiswara adalah pengampu materi *benchmarking* yang terkait langsung dengan efektifitas penyelenggaraannya.

Untuk penelitian selanjutnya dapat dilakukan secara *mixed method* baik *sequential* maupun *concurrent*, sehingga gambaran mengenai efektivitas pelaksanaan kegiatan *benchmarking* dapat diperoleh secara lebih menyeluruh. Sebagai contoh, faktor-faktor penentu niat atau motivasi reformer dalam mengikuti *benchmarking* atau menyelesaikan proyek perubahan.

### DAFTAR PUSTAKA

Arnold S. and Tannenbaum, B. S. (1957). The Distribution of Control in Formal Organizations. *Social Forces*, 44-50.

Bendell, T., Boulter, L., & Kelly, J. (1995). *Benchmarking for Competitive Advantage, Benchmarking untuk keunggulan bersaing*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.

Budhiraja, S. and Malhotra, M. (2013), "Leadership style and organizational effectiveness in Indian it and banking industry", *The Indian Journal of Industrial Relations*, Vol. 49 No. 2, pp. 270-285

Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). *Business Research Methods*. New York, NY: McGraw-Hill Companies, Inc.

Creswell, J. W. (2012). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. Boston: Pearson Education.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations, Behavior, Structure, Processes*. New York, NY: The McGraw-Hill Companies, Inc.

Global Environmental Management Initiative (GEMI). (1994). *Benchmarking: the Primer, Benchmarking for Continuous Environmental Improvement*. Washington, D.C.: GEMI.

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin & Y.S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 105-117). Thousand Oaks, CA: Sage

Keehley, P., & Abercrombie, N. N. (2008). *Benchmarking in the Public and Nonprofit Sectors*. San Fransisco, CA: Jossey-Bass.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Quantitative Data Analysis: A Methods Source Book-Third edition*. Arizona State University: Sage Publication, Inc.

Neuman, L. W. (2014). *Pearson New International Edition Social Reaserch Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Essex, England: Pearson Education Limited.

Ogidi, A. E. (2014). Benchmarking as a Tool of TQM in the Delivery of Quality Services/ Products. *SCSR Journal of Business and Entrepreneurship (SCSR-JBE)*, 52-63.

Paulus, M., & Devie. (2013). Analisa Pengaruh Penggunaan Benchmarking Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan. *Business Accounting Review*, 39-49.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Schuler, R., & Jackson, S. (2014). Human resoureces management and organizational effectiveness:

yesterday and today. *Journal of Organizational Effectiveness: People Performance Vol. 1 No. 1*, 35-55.

- Sharma, N., & R.K., S. (2019). A unified model of organizational effectiveness. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, Vol. 6 No. 2*, 114-128.
- Siagian, S. P. (2008). *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta: Bina Aksara.
- Steers, R. M. (1975). Problem in the measurement of organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly, Vol. 20 No. 4*, 546-558.
- Steers, R. M. (1976). When is an organization effective? A process approach to understanding effectiveness. *Organizational Dynamics, Vol. 5 No. 2*, 50-63.
- Tangkilisan, H. N. (2007). *Manajemen Publik*. Jakarta: PT. Gramedia Widia Sarana Indonesia.
- Tjiptono, F., & Diana, A. (2003). *Total Quality Management*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Watson, G. H. (1996). *Strategic Benchmarking, Mengukur Kinerja Perusahaan Anda Dibandingkan Perusahaan-perusahaan Terbaik Dunia*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.