

EFEKTIVITAS PELAKSANAAN PROGRAM DINAMIKA KELOMPOK PADA DIKLAT FUNGSIONAL AUDITOR

Yuniar Endah Palupi^{*)1}, Syamsul Maarif^{**)}, dan Joko Affandi^{***)}

^{*)} Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan
Jl. Pramuka no. 33, Jakarta 13120

^{**)} Sekolah Bisnis, Institut Pertanian Bogor
Jl. Raya Pajajaran, Bogor 16151

^{***)} PPM Manajemen
Jl. Menteng Raya No. 9 Jakarta Pusat 10340

ABSTRACT

The objective of this research is to analyze the implementation effectiveness of the group dynamic program using outbound method. The training is organized by Pusdiklatwas BPKP and attended by all the government internal auditors in Indonesia. The research uses Structural Equation Modeling (SEM) with Partial Least Square approach. The effectiveness of the program is scored using Kirkpatrick's Four Level Training Evaluation model by measuring the participant's perception on the implemented training, the learning process, and the benefit that can be obtained from the training. The result shows that as an output, the training influences the participants learning process positively and significantly (trust, openness, responsibility, interdependency, self confidence, & stress management). In addition, as a short term result the training also gives a positive and significant impact to the learning condition and for the medium term result is the adaptive performance of the participants.

Keywords: audit, employee, performance, psychology, SEM

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis efektivitas pelaksanaan program dinamika kelompok dengan metode outbound yang diselenggarakan oleh Pusdiklatwas BPKP untuk seluruh auditor internal pemerintah dari seluruh Indonesia. Penelitian ini dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan pendekatan Partial Least Square (PLS). Efektivitas program dinilai dengan menggunakan teori evaluasi pelatihan empat level yang dikemukakan oleh Kirkpatrick, dengan mengukur persepsi peserta program tentang pelaksanaan program, serta pembelajaran dan manfaat yang dirasakan oleh peserta program. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa program efektif pada setiap tahapan evaluasi. Hasil menunjukkan bahwa program ini secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap pembelajaran peserta (trust, openness, responsibility, interdependency, self confidence, & stress management) sebagai output, dan juga berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap suasana pembelajaran yang terbentuk sebagai hasil jangka pendek, dan terhadap kinerja adaptif peserta sebagai hasil jangka menengah.

Kata kunci: audit, kepegawaian, kinerja, pelatihan, psikologi, SEM

¹ Alamat Korespondensi:
Email: yuniar.palupi@hotmail.com

PENDAHULUAN

Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) merupakan instansi pembina auditor internal pemerintah yang disebut dengan Aparatur Pengawasan Internal Pemerintah (APIP). BPKP juga bertugas untuk memberikan pelatihan fungsional auditor, yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi auditor

yang mencakup aspek pengetahuan (*knowledge*), ketrampilan (*skill*) dan sikap prilaku (*attitude*) untuk dapat melakukan tugas-tugas fungsional auditor dengan baik. Pelatihan ini dilaksanakan oleh Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pengawasan (Pusdiklatwas) BPKP, yang merupakan unit pelatihan yang dimiliki oleh BPKP. Pegawai diberikan kesempatan yang cukup untuk menjalankan pendidikan dan pelatihan dengan tujuan

agar pengetahuan dan ketrampilan pegawai, untuk mencapai tujuan organisasi dan dapat memperbaiki kinerja organisasi (Heyes dan Stuart, 1996). Pendidikan dan pelatihan sebagai bagian integral dari kebijakan personal dalam rangka pembinaan pegawai disamping sebagai sarana pembinaan yang bertujuan untuk memantapkan sikap mental pegawai, sebagai alat untuk menyesuaikan antara tanggung jawab dan pekerjaan dengan kemampuan, ketrampilan dan kecakapan serta keahlian dari pegawai. (Meitaningrum *et al.* 2013). Pelatihan sangat berpengaruh dalam meningkatkan kinerja (*performance*) pegawai, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi tempat pegawai tersebut bekerja (Kunartinah dan Fajar, 2010; Wiratama dan Sinatasih, 2013).

Dinamika kelompok dengan metode *outbound* merupakan sebuah program yang dilaksanakan pada setiap pelaksanaan diklat fungsional auditor, sebagai sarana untuk mempercepat proses adaptasi para peserta yang berasal dari instansi yang berbeda dari seluruh Indonesia. Walaupun program ini telah dilaksanakan dari tahun 2004, sampai sekarang belum ada pedoman pelaksanaan program serta belum ada evaluasi yang memadai mengenai efektivitas pelaksanaan program dan bagaimana *output* dan *outcome* yang dirasakan oleh peserta. Dinamika kelompok mengajarkan ketrampilan sosial yang diberikan untuk membekali peserta supaya mampu bersosialisasi dalam pelaksanaan diklat selanjutnya, menurut Skokan dan Schetter (1990) pelatihan ketrampilan sosial (*social skills training*) dapat membawa perbaikan fungsi sosial dalam suatu hubungan manusia dan juga meningkatkan perasaan baik seseorang terhadap dirinya sendiri. Hasil dari pelaksanaan program ini, peserta diharapkan mempunyai ketrampilan *interpersonal* yang akan membantu untuk melaksanakan tugas dan fungsi mereka sebagai seorang auditor.

Beberapa literatur dan penelitian-penelitian terdahulu menyatakan bahwa program dinamika kelompok dengan metode *outbound* sangat berguna, karena selain dapat mempercepat adaptasi peserta untuk mengikuti proses pembelajaran selanjutnya. Dinamika kelompok yang dilaksanakan sebelum pelaksanaan sebuah pelatihan, bertujuan mempersiapkan peserta dalam membangun kelompok yang dinamis dalam proses pembelajaran dengan menyiapkan peserta agar dapat saling mempercayai (*trust*), memiliki sikap keterbukaan (*openness*), memiliki rasa tanggung jawab

(*responsibility*) dan merasa bahwa dirinya bagian integrasi dari yang lainnya (*interdependency*) (Ratna dan Murtini, 2006). Metode *outbound* yang dipakai dalam pelaksanaan program dinamika kelompok, menurut Ancok (2007) membuat program ini lebih dari hanya untuk pengembangan tim (*team building*), tetapi juga dapat mengembangkan diri (*personal development*) peserta, seperti kemampuan menghadapi ketakutan, tekanan dan menambah kepercayaan pada diri sendiri. Kelebihan penggunaan metode *outbound* untuk pembentukan tim menurut Atmodiwirio (2002), pada metode ini terdapat ketrampilan-ketrampilan lain yang bisa didapat oleh peserta, yaitu ketrampilan mengambil risiko dalam batas kewajaran dan keterampilan untuk berfikir diluar batas-batas yang baku. Ancok (2007) menjelaskan pula bahwa metode *outbound* memberikan suasana penuh kegembiraan karena dilakukan dengan permainan sehingga peserta akan merasa senang dalam menjalankannya. Pelaksanaan kegiatan di alam terbuka memberikan suasana pelatihan menjadi menyenangkan, tersetruktur, menantang dan santai (Blackwell dan Sheryl, 2003) sehingga mempercepat proses pencairan suasana dan proses dinamika kelompok.

Program dinamika kelompok juga dapat mempertajam kemampuan adaptif auditor dalam menghadapi situasi baru pada saat melakukan kegiatan pengawasan/audit nantinya. Dalam bulletin yang diterbitkan oleh Ernst and Young (2013) berjudul "*Assessing the effectiveness of external audit process*" ditegaskan audit yang efektif adalah ketika anggota dalam tim audit dapat merespon perubahan kebutuhan bisnis dengan cepat diseimbangkan dengan peningkatan kinerja. Auditor yang adaptif dapat mengembangkan kemampuannya, yaitu bukan hanya sekedar melakukan audit, tetapi mampu melakukan audit dengan pendekatan yang dinamis sesuai dengan fakta di lapangan dan perubahan kondisi pada saat audit dilaksanakan. Spink (2014) berpendapat bahwa pelatihan dinamika kelompok berpengaruh secara positif terhadap kinerja yaitu peningkatan kemampuan beradaptasi (*adaptive cognitive*), seperti peningkatan kepuasan pada diri sendiri (*self-efficacy*) atau pertambahan kemampuan saling bersosialisasi (*social cohesion*). Tim yang adaptif akan terbentuk dengan adanya perilaku adaptif (*adaptive behavior*) dari individu yang membentuk tim tersebut, menurut Klein sebuah tim akan menjadi adaptif jika tiap individu di dalamnya mempunyai *mindset of adaptation* sehingga dalam menyeleksi anggota tim diharapkan untuk mencari orang-orang

dengan tingkat adaptif tinggi pada tingkat individu. Adaptasi, adalah perilaku dan kemampuan yang muncul yang memungkinkan tim untuk mengevaluasi situasi dan menyesuaikan operasi yang sesuai dengan perubahan situasi (Randall *et al.* 2011). Kemampuan ini secara langsung akan memberikan pengaruh positif terhadap terbentuknya kohesivitas (kelekatan) pada tim kerjanya, dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja tim.

Selain kemampuan adaptasi, auditor dituntut untuk mampu melaksanakan kerja secara berkelompok (*teamwork*) dalam pelaksanaan audit, untuk meningkatkan kemampuan tersebut diperlukan program dinamika kelompok. Kemampuan individu auditor untuk beradaptasi, berubah sesuai dengan kondisi, dan mengatasi situasi, akan membawa tim audit menjadi efektif. Kemampuan adaptif ini juga merupakan kinerja yang penting karena sangat diperlukan dan mendukung kemampuan intelektual dalam menjalankan tugas di dalam sebuah tim audit. Sebuah teori penilaian kinerja yang lebih adil mengenai *Individual Work Performance* (IWP), dikemukakan oleh Linda Koopmans (2011), di mana penilaian pegawai tidak hanya dinilai dari *performance* pekerjaannya, tetapi juga dari kelebihan-kelebihan personalnya yang dapat mendukung kinerja organisasi secara keseluruhan, salah satunya kemampuan beradaptasi karyawan. Menurut Linda faktor-faktor yang berpengaruh terhadap IWP, yang dapat dilihat dari empat dimensi yang luas dan umum (Koopmans *et al.* 2013), yaitu sebagai berikut:

1. Kinerja Tugas (*Taks performance*), yang mengacu pada kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas pekerjaan utamanya
2. Kinerja Kontekstual (*Contextual performance*), mengacu pada perilaku karyawan yang mendukung organisasi, *social*, dan psikologis lingkungan di mana tugas-tugas pekerjaan utama dilakukan.
3. Kinerja Adaptif (*Adaptive Performance*), mengacu pada kemampuan karyawan dalam beradaptasi dengan perubahan peran atau lingkungan pekerjaan.
4. Perilaku Kerja Kontraproduktif (*Counterproductive Work Behaviour*), mengacu pada perilaku berbahaya bagi kesejahteraan organisasinya.

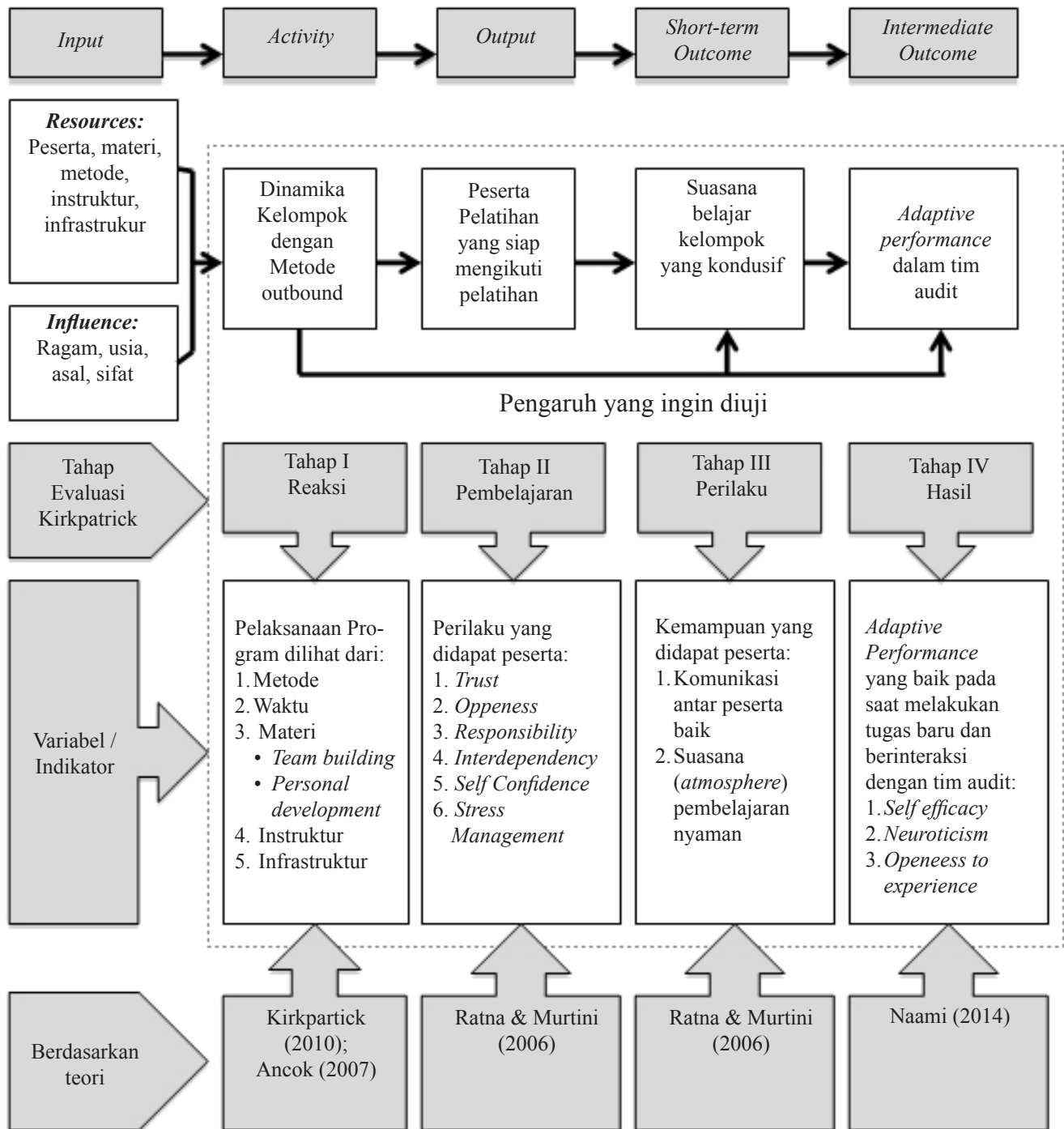
Penelitian Mdujana (2010) terhadap penerapan program dinamika kelompok terhadap sebuah tim kerja, memberikan hasil bahwa terjadi peningkatan kinerja yang signifikan pada tim yang diberikan

program dinamika kelompok, dibandingkan tim yang tidak diberikan. Pelatihan dinamika kelompok (*team building*) mampu meningkatkan kepuasan karyawan, efektivitas dan produktivitas tim.

Penelitian ini dilakukan untuk menjelaskan apakah program dinamika kelompok dengan metode *outbound* yang diselenggarakan oleh Pusdiklatwas BPKP telah efektif untuk mempersiapkan peserta untuk melaksanakan kegiatan pelatihan selanjutnya dan apakah program ini memberikan pengaruh terhadap tercapainya *output* dan *outcome* sesuai dengan teori yang ada.

METODE PENELITIAN

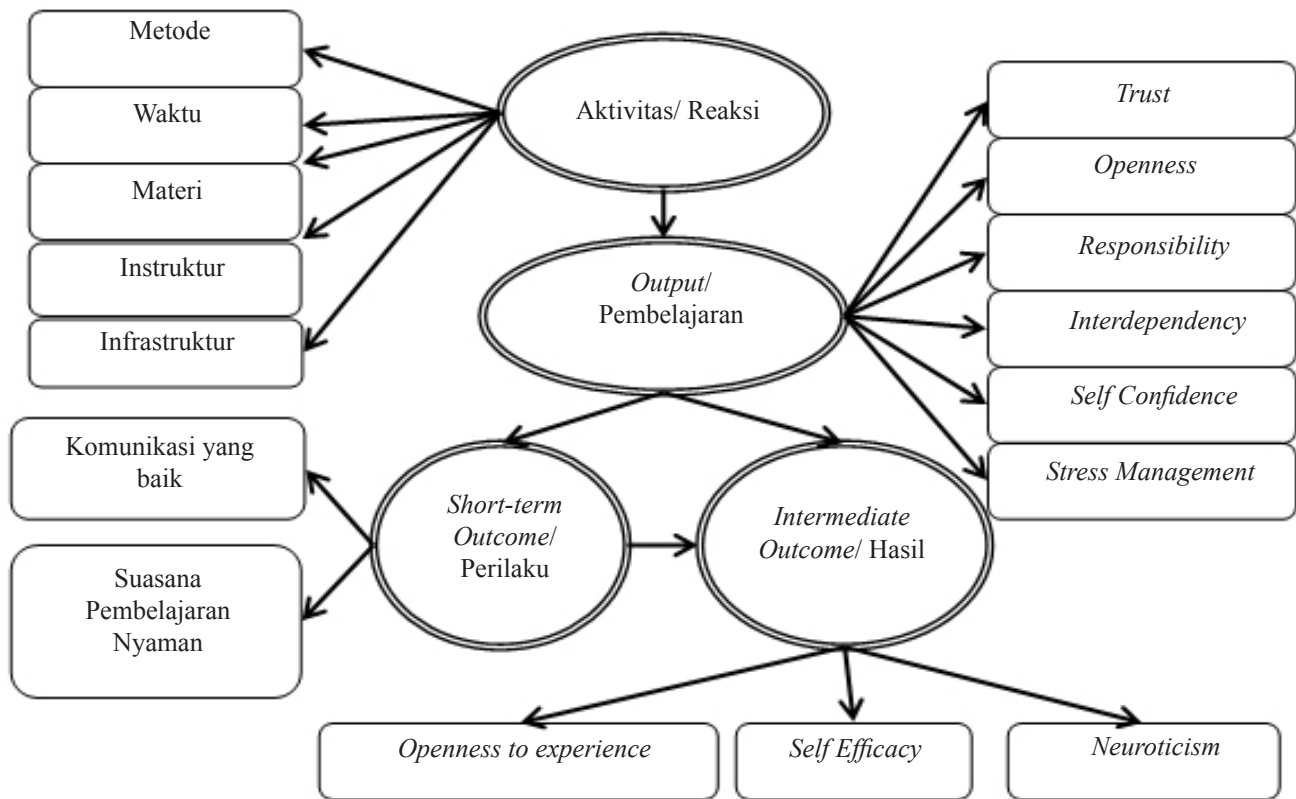
Penelitian ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada peserta diklat fungsional auditor yang telah menjalankan program dinamika kelompok dengan metode *outbound*, pada bulan Januari sampai dengan Maret 2015, dan telah kembali bekerja pada instansinya masing-masing. Pelaksanaan pengambilan data kuesioner dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner secara langsung maupun melalui surat elektronik (e-mail) kepada responden, yaitu APIP yang berasal dari BPKP, Inspektorat Jenderal Kementerian, Inspektorat Daerah dan lembaga pemerintah lainnya. Periode pengumpulan data dimulai pada bulan April sampai dengan Agustus 2015, dan terkumpul sebanyak 115 kuesioner yang valid. Pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner diajukan agar responden dapat mengevaluasi bagaimana kondisi yang dirasakan oleh responden selama dan setelah menjalani program, serta setelah kembali menjalankan tugas masing-masing, evaluasi seperti ini memberikan kesempatan responden untuk mengungkapkan diri sehingga mendorong untuk menyadari siapa dan seperti apa dirinya (Handayani *et al.* 1998). Data dari kuesioner tersebut digunakan untuk mengukur tingkat efektifitas program menurut persepsi peserta program, instrumen pertanyaan dibuat dengan menggunakan skala diferensial numerik yang dapat menggambarkan persepsi peserta terhadap program pelatihan, kemudian dianalisis dengan menggunakan teori empat tahap evaluasi program pelatihan menurut Kirkpatrick (2010), yaitu tahap evaluasi reaksi, evaluasi pembelajaran, evaluasi perilaku dan evaluasi hasil. Kerangka pemikiran dan operasional penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka pemikiran penelitian

Pengujian hubungan dan pengaruh pelaksanaan dinamika kelompok terhadap *outcome* yang didapatkan oleh peserta, dilakukan dengan menggunakan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan pendekatan *Partial Least Square* (PLS) dan dengan bantuan software SmartPLS versi 3.0. Analisis

hubungan dan pengaruh program ini juga dilakukan untuk setiap tahap evaluasi kirkpatrick sehingga dapat dijelaskan seberapa besar pengaruh indikator refleksif terhadap variabel laten yang dipengaruhi di setiap tahap evaluasi. Model awal pengujian pada penelitian ini secara keseluruhan tersaji pada Gambar 2.



Gambar 2. Rancangan/model awal pengujian

HASIL

Deskripsi Responden

Responden penelitian ini berjumlah 115 orang yang terdiri dari 55% laki-laki dan 45% perempuan. Responden mempunyai usia terendah 22 tahun dan tertinggi 56 tahun, dengan prosentase tertinggi pada usia 31 sampai dengan 45 tahun, yaitu sebanyak 46%. Program dinamika kelompok ini diberikan kepada seluruh peserta diklat fungsional auditor baik yang sudah menjabat sebagai fungsional auditor maupun yang belum, responden penelitian ini terdiri dari 18% auditor trampil, 59% auditor ahli dan sisanya sebanyak 23% belum memiliki jabatan atau masih memegang jabatan struktural atau lainnya. Golongan pangkat responden juga beragam, terdapat 16% responden dari golongan II, 75% responden dari golongan III dan 9% responden sudah mempunyai golongan IV. Penelitian ini dilakukan hanya untuk peserta diklat fungsional auditor pembentukan auditor yang jumlah respondennya sebanyak 36 orang atau 34%, dan peserta diklat fungsional penjenjangan auditor tingkat ketua tim dengan jumlah responden sebanyak 70 orang atau 66%. Responden berasal dari instansi BPKP sebanyak 49%, pemerintah daerah sebanyak 30%, Kementerian 13% dan 8% dari instansi pemerintah lain.

Korelasi Karakteristik Responden terhadap *Short-Term Outcome* dan *Intermediate Outcome*

Karakteristik responden tidak mempunyai korelasi atau hubungan dengan *short-term outcome* dan *Intermediate outcome* yang ada. Hasil ini didapat oleh penulis dengan cara melakukan uji korelasi dengan menggunakan uji korelasi Rank Spearman dengan bantuan SPSS 22. Hasil yang didapat menggambarkan bahwa *short-term outcome* dan *intermediate outcome* tidak dipengaruhi oleh karakteristik responden sehingga dapat disimpulkan bahwa responden memperoleh pembelajaran dan merasakan hasil yang sama dengan peserta lain yang berbeda karakteristik. Program ini berhasil membentuk perilaku di dalam kelas dan kinerja adaptif yang relatif sama terhadap seluruh responden. Hal ini sesuai dengan teori Ancok (2007) bahwa dinamika kelompok dengan teknik *outbound* disukai dan paling efektif bagi semua orang, karena menggunakan metode simulasi kegiatan/kehidupan dan metode pengalaman langsung (*experiential learning*) dan aktivitas pelatihan dengan permainan di alam terbuka mampu merangsang emosi dan kegembiraan sehingga peserta lebih cepat memahami suatu konsep. Sifat manusia dewasa lebih suka belajar melalui pengalaman dari pada diberikan wejangan (Williams *et al.* 2003) sehingga apapun

konsep yang ingin ditanamkan oleh instruktur *outbound* melalui program ini, akan lebih dapat dipahami dan diikuti oleh seluruh peserta pelatihan.

Efektivitas Penyelenggaraan Program Dinamika Kelompok menurut Persepsi Peserta

Evaluasi yang diberikan kepada responden terhadap program, didapat hasil bahwa menurut persepsi responden secara keseluruhan program ini efektif, karena tujuan program telah tercapai, manfaat dan perubahan perilaku telah dirasakan oleh responden. Evaluasi pada program pelatihan akan memberikan jawaban apakah pelatihan telah efektif atau kurang efektif bahkan tidak efektif sehingga manajemen dapat membuat keputusan dan langkah-langkah yang perlu dilakukan terhadap program pelatihan yang dievaluasi. Selain itu ketika pelatihan dirasa efektif oleh peserta pelatihan maka akan terjadi peningkatan motivasi, kepuasan kerja dan komitmen karyawan terhadap organisasi (Sahinidis *et al.* 2007).

Dilihat dari skor persepsi responden, pada tingkat aktivitas, pelaksanaan program dinilai efektif secara merata oleh responden, baik dari segi metode instruktur, materi, infrastruktur, maupun waktu. Kekurangan yang dirasakan oleh responden adalah kurang sesuaian materi dengan tingkat diklat dan permainan pernah dilakukan pada jenjang diklat sebelumnya, waktu yang diberikan kurang memadai, dan beberapa responden menilai instruktur kurang mampu berkomunikasi dan membangkitkan kepercayaan diri dan kerjasama peserta. Penilaian terhadap infrastruktur program hanya mendapatkan nilai cukup kelengkapan dan kondisi infrastruktur yang kurang terawat. Namun, sebagian besar responden menilai metode dan materi *outbound* untuk pelaksanaan dinamika kelompok dianggap menyenangkan dan sangat bermanfaat untuk pembentukan kemampuan bekerjasama dan kemampuan pribadi terutama kepercayaan diri. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa pelatihan di alam terbuka dapat meningkatkan kompetensi pribadi, terutama dalam hal harga diri, sifat kooperatif dan kesadaran terhadap kompetensinya (Afiatin *et al.* 2000).

Pelaksanaan program dinamika kelompok dengan metode *outbound*, selain dapat memperluas pengetahuan juga dapat menumbuhkan rasa percaya

(*trust*) dan perilaku (*behavior*) yang lain. Hampir seluruh responden berpendapat program dinamika kelompok dalam pelatihan ini, telah mampu membentuk *trust, openness, responsibility, interdependency, self confidence* dan *stress management* peserta. Penilaian terendah atas pencapaian *output* program adalah pada *stress management*, dimana beberapa responden merasa masih kurang mampu untuk saling berbagi masalah dan kekuatiran dengan orang lain.

Henderson *et al.* (2011) menyatakan bahwa suasana pembelajaran yang positif akan terbentuk jika peserta didalamnya mampu secara terbuka mengatakan (*verbaly*) pikiran/situasi yang dihadapi dan adanya kepercayaan satu dengan yang lain maka dapat diartikan bahwa komunikasi yang baik akan membentuk suasana pembelajaran yang baik pula. Responden pada penelitian ini memberikan penilaian bahwa komunikasi dan suasana pembelajaran yang terbentuk setelah pelaksanaan program, sangat baik dan membantu proses belajar mengajar. Program ini membantu peserta yang tadinya tidak mengenal satu dengan yang lain, menjadi lebih akrab dan suasana pembelajaran menjadi kondusif dan menyenangkan.

Alvarez *et al.* (2004) menyatakan bahwa kepercayaan pada diri sendiri dan pengalaman baru yang diperoleh peserta setelah *training* sangat berkaitan erat dengan efektivitas *training* yang telah dijalani. Pada penelitian ini responden memberikan penilaian baik terhadap keyakinan pada diri sendiri dan keterbukaan terhadap hal baru berkembang baik setelah pelatihan, atau dengan kata lain program telah efektif meningkatkan kinerja adaptif (*adaptive performance*). Penilaian terendah dari pencapaian *Intermediate-outcome* adalah pada *neurotiscm* atau kelabilan emosi, dimana masih cukup banyak dari responden yang takut terhadap hal-hal buruk yang tiba-tiba dapat terjadi dan merasa kurang percaya diri dalam menghadapi masalah tanpa bantuan orang lain. Secara keseluruhan, program dinilai telah efektif meningkatkan kemampuan adaptif responden, dilihat dari nilai *self efficacy* (keyakinan pada diri sendiri) dan *openness to experience* (keterbukaan terhadap hal baru) yang tinggi, dan rendahnya nilai *neurotiscm* atau kelabilan emosi pada sebagian besar responden. Peningkatan kepercayaan diri akan dapat meningkatkan kepuasan dalam bekerja karyawan (Engko, 2008).

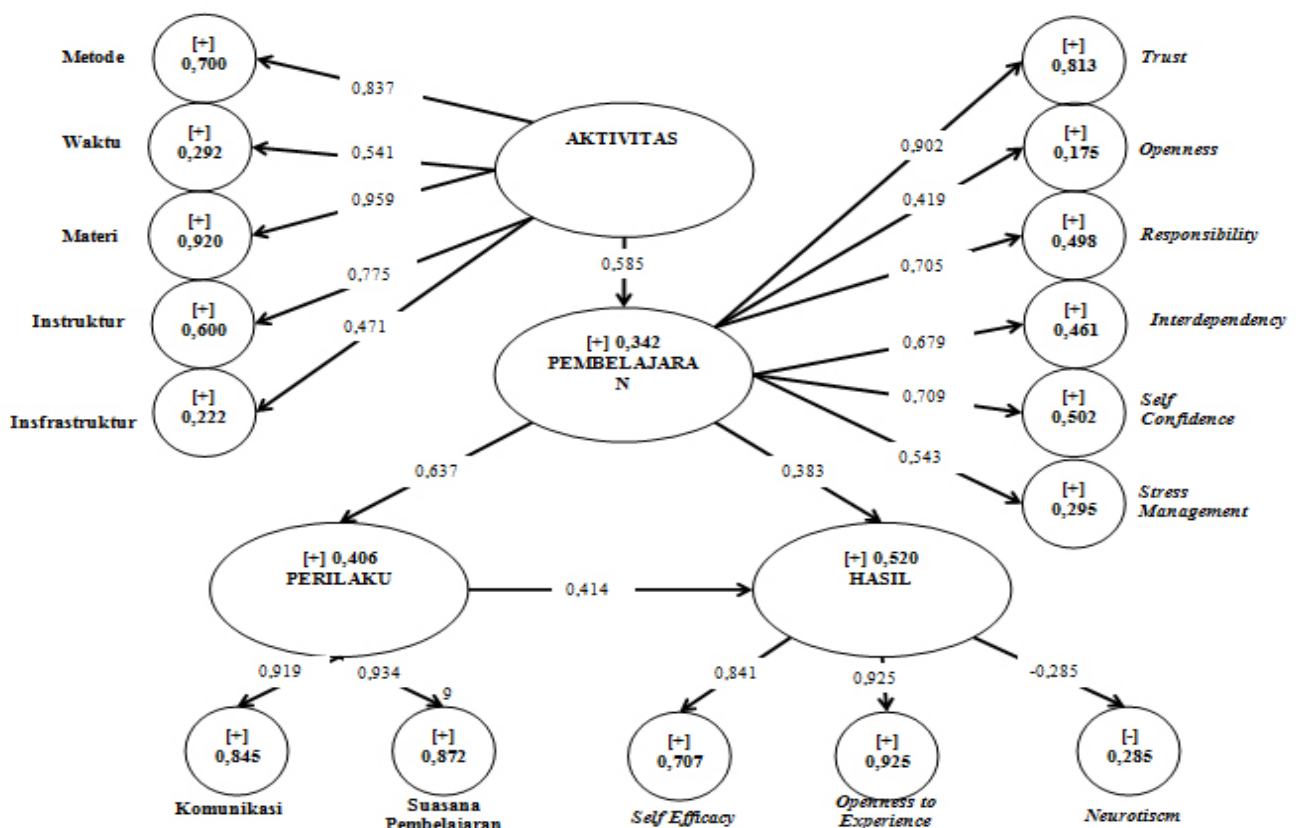
Pengaruh Program Dinamika Kelompok terhadap Output, Short-term Outcome dan Intermediate outcome

Analisis yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan analisis SEM dengan pendekatan PLS, dengan metode *second order confirmatory factor analysis*, yaitu analisis yang pengujian konstraknya melalui dua jenjang untuk setiap variabel latennya. Jenjang pertama analisis dilakukan dari konstruk laten dimensi ke indikator-indikatornya dan jenjang kedua, analisis dilakukan dari konstruk laten ke konstruk dimensinya (Ghozali dan Latan, 2015). Pada penelitian ini dapat dilakukan *first order CFA* dan *second order CFA* untuk empat tahap, yaitu tahap reaksi, tahap pembelajaran, tahap perilaku, dan tahap hasil. Model akhir yang dihasilkan setelah proses diatas dapat dilihat pada Gambar 3.

Dari hasil pengolahan data menunjukkan bahwa aktivitas pelaksanaan program dinamika kelompok berpengaruh secara signifikan terhadap hasil/output

pembelajaran. Hal ini tercermin dari nilai T-statistik yang dihasilkan sebesar 8,66 (lebih besar dari T-tabel). Besar pengaruh program terhadap *output* yang dihasilkan menghasilkan nilai koefisien positif sebesar 0,585. Artinya, bahwa jika aktivitas pelaksanaan program ditingkatkan maka pembelajaran yang diterima oleh peserta akan meningkat sebanyak 58,5%.

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa pembelajaran mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *short-term outcome*, yaitu suasana pembelajaran di dalam kelas pelatihan. Data menunjukkan bahwa nilai T-statistik yang dihasilkan adalah sebesar 10,461 jauh lebih tinggi dari T-tabel, dan nilai koefisien jalur sebesar positif 0,637. Jika pembelajaran ditingkatkan maka suasana pembelajaran di dalam kelas akan membaik sebesar 63,7%. Selain pengaruh langsung dari pembelajaran terdapat pengaruh yang tidak langsung dari aktivitas yang dapat memengaruhi suasana pembelajaran dengan nilai koefisien positif 0,372. Artinya, jika aktivitas pelaksanaan program ditingkatkan maka suasana pembelajaran akan meningkat sebanyak 37,2%.



Gambar 3. Model akhir penelitian

Intermediate outcome yang dihasilkan dari program ini adalah peningkatan kinerja adaptif yang ditandai dengan peningkatan keterbukaan terhadap pengalaman baru (*openness to new experience*), keyakinan pada diri sendiri (*self efficacy*) dan menurunnya tingkat kelabilan emosi (*neurotiscm*). Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa pembelajaran yang didapat dari program dinamika kelompok ini berpengaruh langsung secara signifikan sebesar positif 0,383 dan sebesar 0,264 secara tidak langsung terhadap kinerja adaptif, atau secara total peningkatan pembelajaran berpengaruh sebesar 64,7% terhadap kinerja *adaptive* peserta. Suasana pembelajaran di dalam kelas juga Memengaruhi kinerja adaptif secara langsung dan signifikan sebesar positif 38,3%. selain pembelajaran dan perilaku, aktivitas secara tidak langsung juga Memengaruhi peningkatan kinerja adaptif sebanyak 37,8% (Tabel 1). Dari hasil pengolahan PLS-SEM diatas didapat nilai pengaruh aktivitas pelaksanaan program sampai hasil yang dapat digambarkan pada Gambar 4.

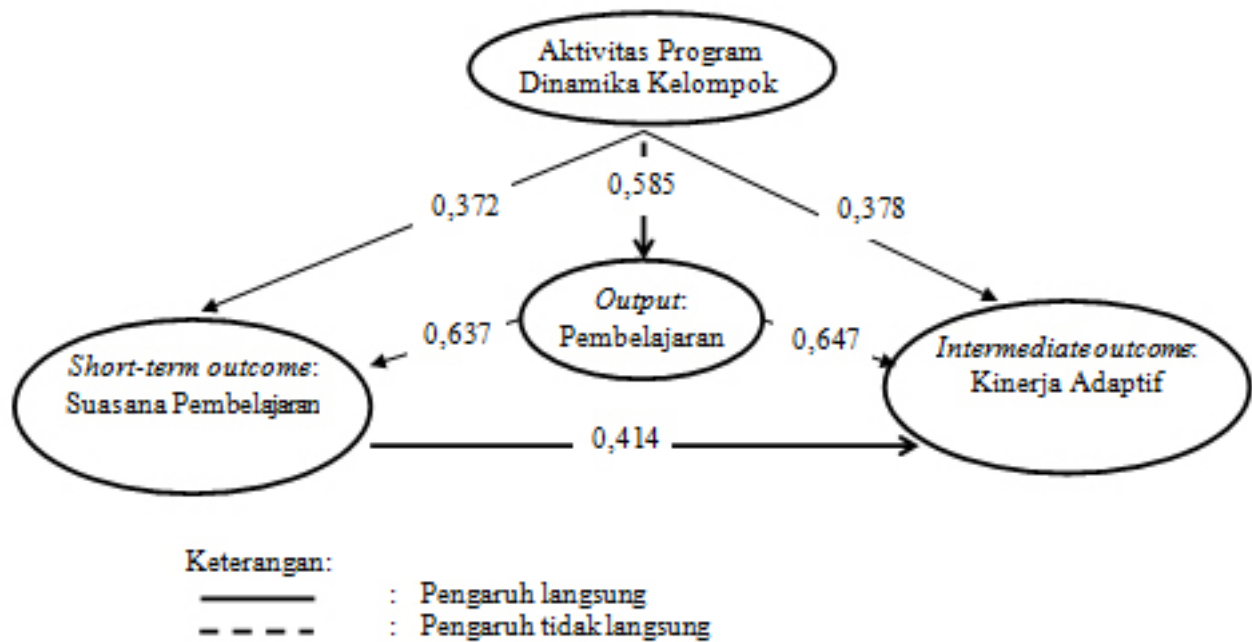
Pengaruh aktivitas terhadap *Output, Short-term Outcome dan Intermediate Outcome*

Hasil perhitungan analisis di atas, aktivitas berpengaruh signifikan terhadap terbentuknya *output*, yaitu pembelajaran yang di dapatkan oleh peserta, berupa perubahan sikap menjadi lebih baik, pengetahuan konsep diri yang bertambah dan keahlian mengelola emosi, yang tercermin dari terbentuknya *trust, openness, responsibility, interdependency, self confidence* dan *stress management*. Hal ini telah sesuai dengan teori

yang dikemukakan oleh Ratna dan Murtini (2006) bahwa program dinamika kelompok adalah untuk memfasilitasi peserta dalam membangun kelompok yang dinamis dalam proses pembelajaran dengan menyiapkan peserta agar dapat saling mempercayai (*trust*), memiliki sikap keterbukaan (*openness*), memiliki rasa tanggung jawab (*responsibility*) dan merasa bahwa dirinya bagian integrasi dari yang lainnya (*interdependency*). Serta teori yang dikemukakan oleh Ancok (2007) bahwa program dinamika kelompok yang menggunakan teknik *outbound* dapat pula membentuk keahlian personal yaitu kepercayaan diri (*self confidence*) dan kemampuan menangani tekanan (*stress management*). Cara yang paling efektif untuk meningkatkan kualitas program dinamika kelompok adalah dengan meningkatkan atau memperbaiki faktor-faktor endogen yang Memengaruhinya yaitu meningkatkan metode, waktu, materi, instruktur dan infrastruktur. Dari hasil analisis diatas, materi sangat berperan dalam Memengaruhi program sehingga materi program harus benar-benar dibuat sesuai dengan kebutuhan peserta dan organisasi. Metode *outbound* atau pelatihan dialam terbuka juga mempunyai pengaruh yang besar terhadap aktivitas sehingga dapat disimpulkan metode ini adalah paling tepat untuk melaksanakan dinamika kelompok. Instruktur juga sangat berpengaruh terhadap pelaksanaan program, kualitas program dapat meningkat dengan melibatkan fasilitator yang berpengalaman, memiliki kompetensi, memiliki keterampilan intrapersonal, yaitu memiliki integritas, dewasa (matang), dan mampu untuk mendidik (Bachroni, 2011) dalam pelaksanaannya.

Tabel 1. Nilai koefisien pengaruh langsung dan tidak langsung setiap variabel

Variabel	Pengaruh		
	Langsung	Tidak langsung	Total
Aktivitas -> pembelajaran (<i>output</i>)	0,585		0,585
Aktivitas -> suasana pembelajaran (<i>short-term outcome</i>)		0,372	0,372
Aktivitas -> kinerja adaptif (<i>Intermediate outcome</i>)		0,378	0,378
Pembelajaran (<i>output</i>) -> suasana pembelajaran (<i>short-term outcome</i>)	0,637		0,637
Pembelajaran (<i>output</i>) -> kinerja adaptif (<i>intermediate outcome</i>)	0,383	0,264	0,647
Suasana pembelajaran (<i>short-term outcome</i>) -> kinerja adaptif (<i>intermediate outcome</i>)	0,414		0,414



Gambar 4. Hasil analisis pengaruh

Hasil analisis PLS-SEM menyatakan bahwa program juga secara tidak langsung memberikan pengaruh yang signifikan terhadap pembentukan perilaku, yaitu suasana pembelajaran yang kondusif. Hal ini sesuai dengan teori Ratna dan Murtini (2006), bahwa pelaksanaan program ini diharapkan mampu membantu peserta agar dapat tercipta suasana pembelajaran yang mendukung proses pelatihan. Pelaksanaan dinamika kelompok ini membentuk sikap yang dibutuhkan untuk membentuk komunikasi yang baik antar peserta yang heterogen, karena komunikasi yang baik akan menimbulkan suasana dan interaksi belajar mengajar menjadi menyenangkan sehingga proses belajar menjadi lebih efektif. Suasana yang akrab dan menyenangkan membuat pelatihan auditor yang menggunakan metode ceramah, tanya jawab, praktek dan diskusi, dapat dilakukan dengan baik.

Pelaksanaan program secara tidak langsung memberikan pengaruh yang signifikan terhadap pembentukan kinerja adaptif sebagai *intermediate outcome*, hasil ini sesuai dengan teori dari Spink (2014), bahwa pelatihan dinamika kelompok (*team building interventions*) berpengaruh secara positif terhadap kinerja yaitu peningkatan kemampuan beradaptasi (*adaptive cognitive*), seperti peningkatan keyakinan pada diri sendiri (*self-efficacy*) atau penambahan kemampuan saling bersosialisasi (*social cohesion*), yang akan memberikan pengaruh positif terhadap terbentuknya kohesivitas (kelekatan) pada tim kerjanya,

dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja tim. Sebuah tim audit membutuhkan pribadi-pribadi yang memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi, karena kondisi di lapangan yang tidak sama dengan teori dan tim harus dihadapkan dengan kultur dan manusia yang berbeda di setiap penugasan. Oleh karena itu, pembentukan pribadi yang adaptif ini penting dengan tujuan auditor dapat berkembang lebih dari sekedar melakukan audit, tetapi dengan pendekatan yang dinamis sesuai dengan fakta di lapangan dan perubahan kondisi pada saat audit dilaksanakan (Ernst and Young, 2013).

Pengaruh *Output* terhadap *Short-term Outcome* dan *Intermediate Outcome*

Hasil analisis PLS-SEM menunjukkan bahwa pembelajaran ini berpengaruh secara signifikan terhadap tercapainya suasana pembelajaran yang kondusif, sesuai dengan teori BKKBN (2012) bahwa tingkat keberhasilan dalam program pembelajaran dinamika kelompok adalah terciptanya suasana lingkungan belajar yang mendukung. Dengan terbentuknya sikap saling mempercayai (*trust*), memiliki sikap keterbukaan (*openness*), memiliki rasa tanggung jawab (*responsibility*), merasa bahwa dirinya bagian integrasi dari yang lainnya (*interdependency*) maka peserta akan lebih mudah melakukan interaksi sosial di dalam kelas yang heterogen dan suasana kelas pelatihan menjadi kondusif dan menyenangkan bagi

seluruh peserta sehingga proses pelatihan auditor yang sifatnya praktikal dengan durasi yang pendek, berhasil mencapai tujuannya, yaitu memberikan pengetahuan, ketrampilan, dan sikap spesifik yang dimiliki oleh seseorang auditor pemerintah. Kondisi suasana pembelajaran yang tercipta telah sesuai dengan teori Huraerah dan Purwanto (2006), yaitu salah satu prinsip yang dapat membuat kelompok dapat bekerja sama dengan efektif adalah suasana kelompok yang nyaman dan menyenangkan bagi anggota kelompok.

Hasil analisis PLS-SEM menunjukkan bahwa pembelajaran juga mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap terciptanya kinerja adaptif peserta, kepercayaan diri (*self confidence*) dan kemampuan menangani tekanan (*stress management*) yang terbentuk, membuat peserta memiliki keyakinan pada diri sendiri (*self efficacy*) dan mampu menangani tekanan dalam pekerjaan sehingga menurunkan tingkat kelabilan emosi (*neurotiscm*). Kemampuan ini sesuai dengan teori Naami *et al.* (2014) adalah sebagai faktor kunci pembentukan kinerja adaptif (*adaptive performance*) atau kemampuan untuk menyesuaikan diri yang harus dimiliki oleh auditor, karena pelaksanaan audit yang efektif adalah ketika anggota dalam tim audit dapat merespon perubahan kebutuhan bisnis dengan cepat diseimbangkan dengan peningkatan kinerja (Ernst and Young, 2013).

Implikasi Manajerial

Penelitian ini membuktikan bahwa pelaksanaan program dinamika kelompok mempunyai manfaat yang besar bagi peserta diklat, manfaat yang bisa langsung dirasakan pada saat di dalam proses belajar mengajar, pelaksanaan ujian dan manfaat yang dirasakan ketika kembali menjalankan tugas audit. Tugas lembaga pelatihan kedinasan adalah memberikan bekal pengetahuan dan membentuk perilaku yang dapat mendukung pelaksanaan tugas serta pengembangan diri peserta pelatihan. Lembaga pelatihan harus berusaha memberikan keseimbangan materi untuk menambah pengetahuan (*knowledge*) dengan materi untuk membentuk perilaku (*behavior*) yang baik, karena unsur inilah yang akan membentuk kinerja yang baik. Jika program dilakukan dengan baik dan seimbang dengan program-program yang lain didalam pelatihan auditor, sesuai penelitian Roberts *et al.* (2008) maka keseluruhan pelatihan auditor dapat menambah pengetahuan (*knowledge*) dan perilaku (*behavior*) pesertanya.

Program pelatihan dinamika kelompok yang hanya dilakukan selama satu hari pada setiap kali pelatihan auditor, mampu memberikan materi pembentukan perilaku yang diharapkan dimiliki oleh seorang auditor. Program ini dapat menyeimbangkan dan mendukung materi utama yang diberikan selama lima sampai lima belas hari selanjutnya, yaitu pemberian materi pengetahuan (*knowledge*) untuk melaksanakan tugas audit. Pengelolaan program seharusnya dapat dilakukan dengan lebih baik, dengan menyusun pedoman dan aturan-aturan pelaksanaan program sehingga program dapat mencapai tujuan pembentukan perilaku yang sesuai dengan tingkatan jabatan auditor.

Teknik *outbound* yang dipilih untuk melaksanakan program ini, dari banyak literatur, serta dari hasil penelitian ini, adalah teknik yang sangat efektif untuk melaksanakan program dinamika kelompok. Namun, kendala keamanan pelaksanaan *outbound* perlu mendapat perhatian khusus, salah satunya dengan melatih dan mengangkat instruktur, yang mampu melaksanakan tugas, mampu menyampaikan materi dengan tepat, memotifasi peserta, dan dapat menjamin keamanan pelaksanaan program, serta menyediakan fasilitas pelaksanaan *outbound* yang lebih aman dan memadai.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Hasil analisis dalam pembahasan, dapat disimpulkan hasil analisis atas persepsi peserta diklat terhadap program dinamika kelompok dengan teknik *outbound* ini adalah efektif, karena tujuan program telah tercapai, manfaat dan perubahan perilaku telah dirasakan oleh peserta diklat. Program ini memberikan manfaat yang dirasakan oleh peserta diklat baik dalam mengikuti pelatihan auditor, melaksanakan ujian sertifikasi auditor sampai dengan ketika mereka kembali menjalankan tugasnya dalam tim audit. Walaupun dalam pelaksanaan terdapat beberapa kekurangan dirasakan, seperti kekurangsesuaian materi dengan tingkat diklat dan permainan yang diulang dari diklat sebelumnya dan beberapa responden merasa instruktur kurang mampu berkomunikasi dan membangkitkan kepercayaan diri dan kerja sama peserta.

Hasil pengujian teori mengenai tercapainya *short-term outcome* dan *Intermediate outcome* dari pelaksanaan program dilakukan dengan menggunakan metode PLS-SEM menunjukkan hasil: 1) pencapaian *Short-term outcome* yaitu suasana pembelajaran di dalam kelas, dipengaruhi secara langsung dan positif oleh *output* yaitu pembelajaran yang didapat dari pelaksanaan program dinamika kelompok dan dipengaruhi secara tidak langsung dan positif oleh aktivitas pelaksanaan program dinamika kelompok; 2) pencapaian *Intermediate outcome* yaitu kinerja adaptif atau kemampuan menyesuaikan diri auditor dipengaruhi secara langsung oleh *output*, yaitu pembelajaran yang didapatkan oleh peserta dan dari *short-term outcome* yaitu suasana pembelajaran di dalam kelas diklat, serta dipengaruhi secara tidak langsung dan positif oleh pelaksanaan program dinamika kelompok.

Saran

Saran yang dapat diberikan untuk meningkatkan efektifitas program perlu dibuat pedoman dan aturan mengenai pelaksanaan program terutama untuk menentukan materi yang sesuai dengan kebutuhan dan jenjang jabatan peserta diklat serta penataan jenis permainan yang sesuai dengan tingkat diklat sehingga tidak ada pengulangan permainan yang sama pada tingkat diklat yang berbeda. Mengembangkan kemampuan dan jumlah instruktur yang kompeten karena program ini memiliki tingkat risiko keamanan yang tinggi dan membutuhkan ketrampilan *interpersonal* yang baik. Pelaksanaan dilakukan lebih dari satu kali dengan menekankan pemberian materi untuk membentuk perilaku yang dapat meningkatkan kinerja adaptif auditor. Adanya evaluasi pasca pelaksanaan program, agar tiap penyelenggaraan program dapat dinilai kelebihan dan kekurangannya untuk perbaikan dan pengembangan program, karena evaluasi penyelenggaraan pelatihan adalah umpan balik untuk perbaikan pelaksanaan kinerja tim dalam penyelenggaraan diklat (Susanti *et al.* 2012).

DAFTAR PUSTAKA

Afiatin T, Subandi, Haryanto. 2000. Efektivitas pelatihan program kelompok "aji" pada guru bimbingan dan konseling. *Jurnal Psikologi* 1:23–36.
Alvarez K, Salas E, Garofano CM. 2004. An integrated model of training evaluation and effectiveness. *Human Resource Development Review* 3(4):385–

416.

Ancok D. 2007. *Outbound Management Training, Aplikasi Ilmu Prilaku dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit UII Press.
Bachroni M. 2011. Pelatihan pembentukan tim untuk meningkatkan kohesivitas tim pada Kopertis V Yogyakarta, Fakultas Psikologi UGM. *Jurnal Psikologi* 38(1):40–51.
Blackwell S, Sheryl L. 2003. Reactions to outdoor teambuilding initiatives in MBA education. *Journal of Management Development* 2004, 23(7/8):614–630.
Engko C. 2008. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja individual dengan self esteem dan self efficacy sebagai variabel intervening. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi* 10(1):1–12.
Ernts & Young. 2013. *Assessing the Effectiveness of the External Audit Process: A Guide for Audit Committess*. London: Ernst & Young LPP.
Ghozali I, Latan H. 2015. *Partial Least Squares Konsep, Teknik, dan Aplikasi menggunakan Program SmartPLS 3.0 untuk Penelitian Empiris Edisi 2*. Badan Semarang: Universitas Diponegoro Semarang.
Handayani MM, Ratnawati S, Helmi AF 1998. Efektivitas pelatihan pengenalan diri terhadap peningkatan penerimaan diri dan harga diri. *Jurnal Psikologi Universitas Gajah Mada* 2:47–55.
Henderson A, Briggss J, Schoonbeek S, Paterson K. 2011. A Framework to develop a clinical learning culture in health facilities: ideas from the literature. *International Nursing Review* 58:196–202.
Heyes J, Stuart M. 1996. Does training matter? employee experiences and attitude. *Human Resources Management Journal* 10(3):7–21.
Huraerah A, Purwanto. 2006. *Dinamika Kelompok, Konsep dan Aplikasi*. Bandung: PT. Refika Aditama.
Kirkpartrick D, Kirkpatric J. 2010. *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. OakLand: Berrett-Koehler Publishers Inc.
Koopmans L, Benaards C, Hildebrandt V, de Vet H, van der Beek A. 2013. Measuring individual work performance-identifying and selecting indicators. *Work: A Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation* 45(3):62–81.
Kunartinah S, Fajar. 2010. Pengaruh pendidikan dan pelatihan, pembelajaran organisasi terhadap

- kinerja dengan kompetensi sebagai mediasi. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi* 17(1):74–84.
- Mdunjana M. 2010. An Evaluation of The Effectiveness of a Teamwork Program: a Comparative Study [disertasi]. ZuluLand: University of ZuluLand.
- Meitaningrum, Dhita A, Hardjanto I, Siswidiyanto. 2013. Efektivitas pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kinerja pegawai (studi pada badan kepegawaian Daerah Kabupaten Malang). *Jurnal Administrasi Publik* 1(3):192–199.
- Naami A, Behzadi E, Parisa H, Charkhabi M. 2014. A study on the personality aspect of adaptive performance among governmental hospital nurses: a conceptual model. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 159(2014):359–364.
- Randall K, Resickt C, DeChurch L. 2011. Building team adaptive capacity: the roles of sensegiving and team composition. *Journal of Applied Psychology* 96(3):525–540.
- Ratna S, Murtini S. 2006. *Dinamika Kelompok; Modul Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan Golongan III*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.
- Roberts KR, Barrett B, Howells A, Shanklin CW, Pilling VK, Brannon LA. 2008. Food safety training and foodservice employees' knowledge and behavior. *Food Protection Trends* 28(4):252–260.
- Sahinidis AG, Bouris J, 2007. Employee perceived training effectiveness relationship to employee attitudes. *Journal of Europeans Industrial Training* 32(1):63–76.
- Skokan LA, Schetter CD. 1990. Determinants of social support provision in personal relationship. *Journal of Social and Personal Relationship* 7:437–450.
- Spink K. 2014. Team building. In R. Eklund, & G. Tenenbaum (Eds.), *Encyclopedia of sport and exercise psychology* 19:741–744.
- Susanti I, Hubeis AV, Kuswanto S. 2012. Perancangan manajemen kinerja penyelenggara pendidikan dan pelatihan dengan anjakan manajemen by objectives (MBO) dan persepsi Balanced Scorecard. *Jurnal Manajemen & Agribisnis* 9(1):43–58.
- Wiratama NJA, Sinatasih DK. 2013. Pengaruh kepemimpinan, diklat dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Badung. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan* 7(2):126–134.
- Williams S, Graham T, Baker B. 2003. Evaluating outdoor experiential training for leadership and team building. *The Journal of Management Development* 22(1/2):45–59.