FAKTOR STRATEGIS TERHADAP KEBERHASILAN DAN KEBERLANJUTAN PROYEK PERUBAHAN PESERTA PELATIHAN KEPEMIMPINAN NASIONAL TINGKAT II PASCA PELATIHAN

Purwastuti
Widyaiswara Ahli Utama, Lembaga Administrasi Negara
(poer_pk3lan@yahoo.co.id)

Abstract

Law number 5 of 2014 mandates 3 (three) competencies that must be possessed by State Civil Apparatus (a.k.a. ASN), namely Managerial Competence, Technical Competence and Socio-Cultural Competence. As a follow-up, Government Regulations number 11 of 2017 and Number 17 of 2020 concerning Amendments to Government Regulation number 11 of 2017 concerning Civil Servant Management have also been issued, one of which is the obligation to attend Managerial Training for government bureaucrats, such as senior executive level I (a.k.a. JPT Pratama) or senior executive level II (a.k.a. JPT Madya). Training is an effort to fill the competence gap of a leader, which is expected to be able to become an adaptive leader, the ability to innovate and collaborate that a leader in a senior executive level I (JPT Pratama) with a strategic leadership position must have. National Institute of Public Administration (NIPA) as a Training Trustee Agency has answered the challenges in accordance with its mandate, by reforming the curriculum in providing leadership training. The important point of the training curriculum reform is that there is a challenge for participants to create a change project by making a breakthrough or innovation in the work unit in the participant's respective institution. There are many questions regarding the sustainability of the change project after the participants return to their work unit, whether the change project will continue or not. To answer this question, a post-training evaluation research or tracer study was conducted, to look for strategic factors that influence the sustainability of a change project, either in the form of obstacles or support for the sustainability of the change project. The completion of a change project will be guided by a coach from the training provider/center and a mentor from the participant's institution.

Keywords: *Leadership, Training, Coaching, Mentoring,, Evaluation and Change Project*

Abstrak

Undang undang nomor 5 tahun 2014, mengamanatkan 3 (tiga) kompetensi yang harus dimiliki ASN, yaitu Kompetensi Manajerial, Kompetensi Teknis dan Kompetensi Sosial Kultural. Sebagai tindak lanjut telah pula terbit Peraturan Pemerintah nomor 11 tahun 2017 dan telah direvisi dengan Nomor 17 tahun 2020 tentang Perubahan Peraturan Pemerintah nomor 11 tahun 2017 tentang Manajemen PNS, yang salah satunya adalah kewajiban mengikuti Pelatihan Manajerial bagi birokrat pemerintah, seperti JPT Pratama ataupun JPT Madya. Pelatihan merupakan salah satu usaha untuk mengisi gap kompetensi seorang pimpinan, yang diharapkan mampu menjadi seorang pemimpin yang adaptif, kemampuan berinovasi dan kolaborasi yang harus dimiliki oleh seorang pimpinan pada posisi Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama dengan posisi kepemimpinan yang strategis.. LAN sebagai instansi Pembina Pelatihan telah menjawab tantangan sesuai dengan mandatnya, dengan melakukan reformasi di bidang kurikulum penyelenggaraan pelatihan kepemimpinan. Point penting dari perubahan kurikulum pelatihan adalah adanya tantangan bagi peserta untuk membuat sebuah proyek perubahan dengan melakukan sebuah terobosan atau inovasi di unit kerja di instansi masing masing peserta. Banyak pertanyaan terkait keberlanjutan proyek perubahan setelah peserta kembali ke unit kerjanya, apakah proyek perubahan tersebut tetap di lanjutkan atau tidak. Untuk menjawab pertanyaan tersebut, maka dilakukan penelitian evaluasi pasca Pelatihan atau Tracer study, untuk mencari faktor faktor strategis yang berpengaruh terhadap keberlanjutan sebuah proyek perubahan, baik berupa kendala ataupun support terhadap keberlanjutan proyek perubahan. Penyelesaian sebuah proyek perubahan akan dibimbing oleh seorang coach dari instansi penyelenggara pelatihan dan mentor dari instansi peserta.

Kata kunci: *Kepemimpinan, Pelatihan, Coaching, Mentoring, Evaluasi dan Proyek Perubahan*

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Tahun 2045 merupakan tahun emas menyongsong kemerdekaan Indonesia yang ke 100 tahun, banyak tantangan yang dihadapi menuju Indonesia emas tersebut. Perkembangan globalisasi dunia menuju Industri 4.0 juga menjadi salah satu tantangan dalam penggunaan teknologi informasi di berbagai bidang. berdasarkann data bank Dunia dalam Indicator Government Effectiveness, salah satu inikator yang masih rendah adalah kualitas pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur. Oleh karenanya salah satu tantangan menuju visi Indonesia 2045 adalah SDM berpendidikan dengan melakukan pengembangan aparatur yang berkualitas. Hal tersebut dapat dilakukan melalui program program strategis dengan perencanaan, rekrutmen & seleksi, pengembangan kapasitas dan reformasi kesejahteraan menuju SMART ASN 2024.

Menjawab tantangan terhadap pengelolaan SDM Aparatur, telah terbit Undang Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, yang memberikan penguatan terhadap peran Aparatur juga pengembangannya. Sebagai tindak lanjut dari Undang undang tersebut telah ditindaklanjuti dengan terbitnya Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 tentang Manajemen ASN dan telah dilakukan perubahan melalui Peraturan Peerintah Nomor 17 tahun 2020. Dalam kebijakan tersebut disebutkan tentang kompetensi ASN yang meliputi 3 jenis yaitu kompetensi teknis, kompetensi manajerial dan kompetensi sosial kultural. Dengan 3 jenis kompetensi tersebut, maka pengembangan kompetensi manajerial dan kompetensi sosial kultural menjadi tanggung jawab LAN, karena dalam kebijakan tersebut disebutkan bahwa LAN adalah instansi pembina Diklat, khususnya terkait dengan manajerial dan sosial kultural.

Dalam menindaklanjuti mandat tersebut, LAN juga telah melakukan berbagai terobosan melalui perubahan pada substansi penyelenggaraan dengan menekankan pada kualitas lulusan pelatihan. Perubahan kurikulum merupakan langkah konkrit terhadap perubahan mindset pola pelatihan yang ada. Bahwa seseorang mengikuti pelatihan tidak semata mata hanya mendapatkan sertifikat untuk memenuhi persyaratan jabatan struktural, tetapi pola kurikulum yang baru diharapkan seorang peserta pelatihan benar benar mampu merubah mindset baik dari segi knowledge, sklill dan attitude.

Reformasi pelatihan telah dilakukan oleh LAN melalui kebijakan, yang diawali dengan Peraturan Kepala LAN nomor 17, 18, 19, dan 20 tahun 2015 tentang Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tk. I, II, III dan IV serta SE Kepala LAN 135/2015, dan yang terbaru adalah Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2019 tentang Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II. Disebutkan bahwa Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II yang selanjutnya disebut PKN Tingkat II adalah "pelatihan struktural kepemimpinan pratama sebagaimana diatur dalam peraturan pemerintah yang mengatur mengenai manajemen pegawai negeri sipil". Kurikulum baru telah membawa suatu tantangan dan kompetensi manajerial bagi para peserta pelatihan untuk mampu menjawab dalam berinovasi melalui berbagai terobosan, melalui kemampuan membangun kolaborasi dan beradaptasi dengan berbagai kondisi lingkungan strategis yang selalu berubah. Peserta diharapkan mampu memotret kelemahan maupun kekurangan pada unit kerja di instansinya dan mampu membuat terobosan dalam meningkatkan kinerja unit kerja dan instansinya.

Kemampuan membuat terobosan dalam berinovasi inilah yang akan menjadi tantangan bagi seorang pemimpin strategis namun adaptif di instansinya, yang berdampak instansional, nasional maupun internasional.

Salah satu materi pembelajaran dalam Pelatihan Kepemimpinan Nasional (PKN) Tingkat II adalah Proyek Perubahan yang menjadi salah satu indikator penilaian yamg mempunyai bobot cukup tinggi. Materi ini penting karena tuntutan dari peserta pelatihan untuk dapat memotret kondisi unit kerjanya, dan menunjukkan kapasitas peran kepimpinanan yang agile serta mampu melakukan tantangan perubahan di unit kerja di instansi masing masing. Proyek Perubahan tidak hanya selesai sampai dengan seleainya program pelatihan tetapi masih harus dilanjutkan di jangka menengah dan jangka panjang. Keberlanjutan di jangka menengah dan jangka panjang inilah yang sering menjadi peranyaan sampai sejauh mana realisasinya dan tentunya ini perlu suatu pembuktian, yang dilakukan melalul evaluasi pasca pelatihan atau tracer study. Dalam membuat proyek perubahan, pembimbingan dilakukan oleh coach selama proses pembelajaran baik on-campus ataupun off-campus, serta dengan melibatkan mentor selaku atasan peserta dalam memonitor dan mendukung proyek perubahan peserta yang merupakan bawahan dari mentor.

B. Rumusan Masalah

Dari latar belakang tersebut di atas, dengan munculnya pertanyaan mengenai keberlanjutan sebuah proyek perubahan, maka diperlukan suatu pembuktian di lapangan dengan pertanyaan mendasar terkait dengan keberlanjutan proyek perubahan alumni. Adapun rumusan masalah penelitian ini adalah "***Faktor-faktor strategis apa saja yang berpengaruh terhadap keberlanjutan sebuah proyek perubahan?"***

Pertanyaan tersebut penting, karena dengan melihat faktor faktor strategis yang berpengaruh, akan terjawab berbagai pertanyaan yang selalu muncul dari berbagai pihak terkait dengan keberlanjutan sebuah proyek perubahan dari para alumni yang setelah selesai mengikuti pelatihan. Apakah proyek perubahan tersebut masih tetap dilanjutkan di jangka menengah dan jangka panjang atau berhenti,. Serta faktor strategis apa yang menjadi kendala dalam proses keberlanjutan sebuah proyek perubahan.

C. Penelitian sebelumnya

1. **Anna Grohmann and Simone Kauffeld** (2015) dalam International Journal of Training and Development dengan judul ***"Evaluating training programs: development and correlates of the Questionnaire for Professional Training Evaluation"***, menulis tentang penting nya evaluasi terhadap kesuksesan sebuah pelatihan dan juga bagi penyelenggaraan pelatihan. Selanjutnya dikatakan bahwa, sebuah evaluasi kadang memerlukan waktu yang panjang dengan penggunaan SDM yang banyak pula. Sehingga mereka mengembangkan alat evaluasi yang lebih efisen dari segi waktu dan berupa kuesioner. Kuesioner untuk Evaluasi Pelatihan Profesional ini, terutama dikembangkan dan digunakan tidak hanya dalam praktik tetapi juga dapat diterapkan untuk penelitian lapangan, yang dapat mencakup hasil pelatihan jangka pendek maupun jangka panjang.
2. **Rangga Ramdhoany Alsyaibany (2019)** dalam tulisannya **The evaluation of effectiveness on education and training program (The Research on Diklat**

Increasing Added Value of Bauxite Ore Program in West Borneo) menuliskan bahwa penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi program pendidikan dan pelatihan di instansi pemerintah khususnya dalam Program Pendidikan dan Pelatihan PNT Bijih Bauksit di Kalimantan Barat yang dilaksanakan setiap tahun oleh Pusdiklat MINERBA Bandung, Indonesia. Tujuan penelitian ini adalah **untuk mendeskripsikan efektifitas program Diklat yang sudah ada sehingga dapat ditingkatkan untuk menuntaskan pelaksanaan program serupa di masa mendatang.**.

3. **AlYahya, Mohammed Saad dan Norsiah Binti Mat** menulis dalam Asian Journal of Business and Management Sciences tentang ***EVALUATION OF EFFECTIVENESS OF TRAINING AND DEVELOPMENT: The Kirkpatrick Model***, Pengukuran ini membantu mencocokkan biaya yang dikeluarkan dalam desain dan implementasi pelatihan dengan manfaat yang terkait. Jadi, ini menunjukkan apakah program tersebut telah mampu mencapai tujuan dan sasaran yang dimaksudkan. Tujuan dari makalah ini adalah untuk mengkaji model efektivitas pelatihan, yang dapat diadopsi oleh eksekutif pengembangan sumber daya manusia dalam perencanaan, perancangan dan pelaksanaan program pelatihan. Penelitian ini menggunakan model Kirkpatrick dengan 4 level dalam evaluasi

4. **Rosmah Mohamed, and Arni Ariyani Sarlis Alias, (2012) Evaluating the Effectiveness of a Training Program Using the Four Level Kirkpatrick Model in the Banking Sector in Malaysia** disampaikan bahwa kajiannya bertujuan untuk mengevaluasi efektivitas program pelatihan karyawan di sektor perbankan di Malaysia. Dikatakan bahwa Pelatihan dan pengembangan karyawan menjadi fungsi yang penting dari HRM (Human Resource Management) dalam membantu organisasi untuk meningkatkan sumber daya manusia, dan kemampuan bersaing dalam menghadapi dunia bisnis yang berubah secara cepat. Dalam kajiannya mereka menggunakan empat tingkat model evaluasi Kirkpatrick, namun makalah ini secara khusus hanya membahas dengan menggunakan 3 level saja yaitu: (i) level 2 - reaksi karyawan terhadap program pelatihan; (ii) level 3 - tingkat pembelajaran karyawan; dan (iii) level 4 - pemindahan pelatihan karyawan. Studi tersebut mengungkapkan bahwa pelatihan yang dilakukan telah menghasilkan bukti pada tiga dari empat level model Kirkpatrick.. Hasil pelatihan terhadap kinerja karyawan adalah positif, yang berdampak pada kinerja karyawan di tempat kerja.

5. **Yarra Waninda Permanasari dan Mirwan Surya Perdhana (2017)** dalam kanjannya tentang **PROSES TRANSFORMASI PT. POS INDONESIA (Studi Kasus Pada Kantor Processing Centre Semarang),** Kajian ini dilakukan di Kantor Pusat Pengolahan Semarang, untuk melihat proses transformasi yang dilakukan di kantor tersebut dengan harapan bahwa perusahaan tetap terus berkembang. Kajian ini dilakukan melalui tinjauan pustaka. Hasil kajian ini menunjukkan bahwa proses transformasi yang dilakukan di Kantor Pusat Pengolahan Semarang belum maksimal, hal ini dikarenakan masih banyak karyawan yang belum paham tentang arti dari proses transfoemasi tersebut

Dari penelitian sebelumnya, diperoleh gambaran tentang pentingnya suatu evaluasi pasca pelatihan, dengan menggunakan instrument baik itu kusioner, ataupun penggunaan model pisau analisis the Four Level Kirkpatrick Model, yang pada prinsipnya melalui evaluasi pasca pelatihan dapat diperoleh gambaran tentang manfaat dari evaluasi pasca pelatihan.

Sehingga dari evaluasi pasca pelatihan dapat diberikan rekomendasi tentang kemanfaatan sebuah program pelatihan bagi para pegawai di instansinya.

Melihat pada beberapa penelitian sebelumnya tersebut, penulis juga menerapkan model pisau analisis the Four Level Kirkpatrick Model, yang selanjutnya dari hasil penelitian pasca pelatihan akan memberikan gambaran tentang keberlanjutan sebuah proyek perubahan dari alumni. Penggunaan the Four Level Kirkpatrick Model yang terdiri dari level 1 reaction, level 2 learning, level 3 behaviour dan level 4 adalah result, penulis memandang untu level 1 dan 2 sudah dilakukan pada saat peserta mengikuti program pelatihan, sehingga penulis hanya menggunakan untuk level 3 dan 4 untuk diterapkan di evaluasi pasca pelatihan. Demikian juga dengan instrumen yang digunakan tidak hanya berupa kuesioner saja tetapi juga melakukan focus group discussion untuk menjaring secara langsung pernyataaan dari alumni terhadap keberlanjutan proyek perubahan.

Demikan juga terkait dengan transformasi, penulis melihat tidak hanya satu instansi tertentu, tapi melalui hasil proyek perubahan peserta akan telihat sejauh mana proses transformasi yang telah dilakukanpeserta dalam mengatasi permasalahan yang ada di unit kerja instansi masing masing peserta, dan menjadi dalah satu indikator dalam penialai sebuah proyek perubahan. Sehingga novelty dari penelitian ini, secara tidak langsung dapat memberikan gambaran secara komprehensif dan merubah mindset terhadap pemangku kepentingan terkait persepsi tentang keberlanjutan proyek perubahan di jangka menengah dan jangka panjang, yang dampaknya tidak hanya pada masing masing instansi tapi pada kalangan yang lebih luas lagi. Juga sisi benefit dari keikutsertaan dalam program pelatihan kepemimpinan Nasional tingkat II sebagaimana dimaksud dalam kebijakan yang ada.

KAJIAN LITERATUR

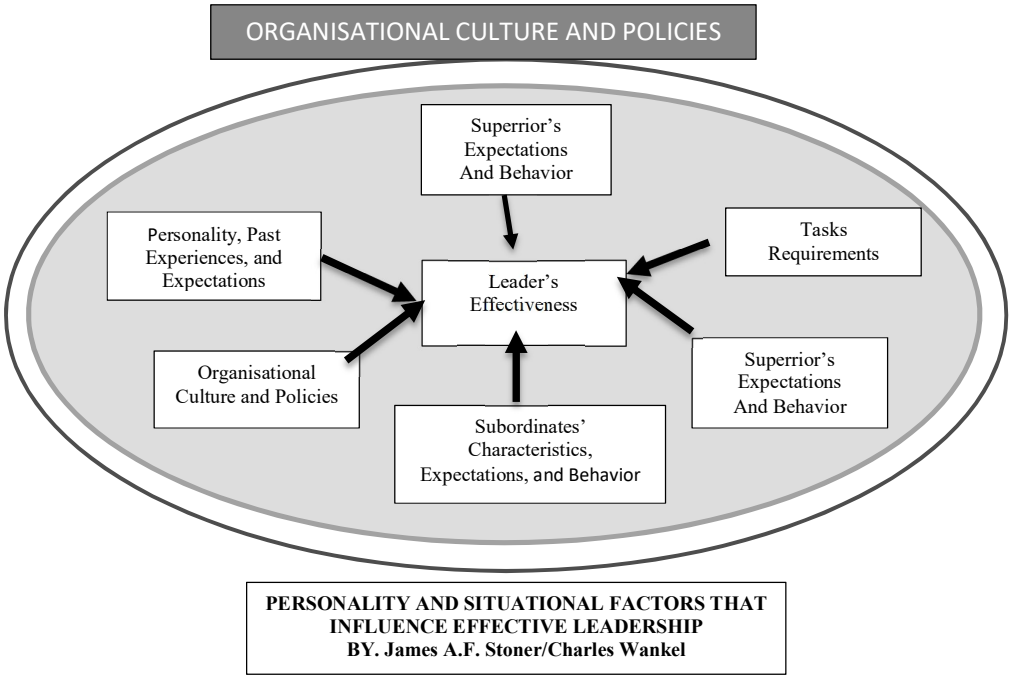
Kepemimpinan, Pelatihan, Coaching, Mentoring dan Evaluasi

Beberapa hal terkait dengan kata kunci, akan disampaikan beberapa pendapat yang dapat dikaitkan dengan evaluasi pasca pelatihan dan kemanfaatan bagi keberlanjutan proyek perubahan.

a. KEPEMIMPINAN

Kepemimpinan pada JPT Pratama (Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama) yang merupakan para pemimpin strategis, sebagaimana juga disebut dalam Undang Undang no 5 tahun 2014 tentang ASN, dengan aturan pelaksanaannya Peraturan Pemerintah no. 11 tahun 2017, tentang Manajemen PNS dan telah diperbaharui dengan Peraturan Pemerintah No. 17 tahun 2020 yang merupakan Perubahan Atas PP 11 tahun 2017 yang bertujuan untuk meningkatkan pengembangan karier, pemenuhan kebutuhan organisasi dan pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil.

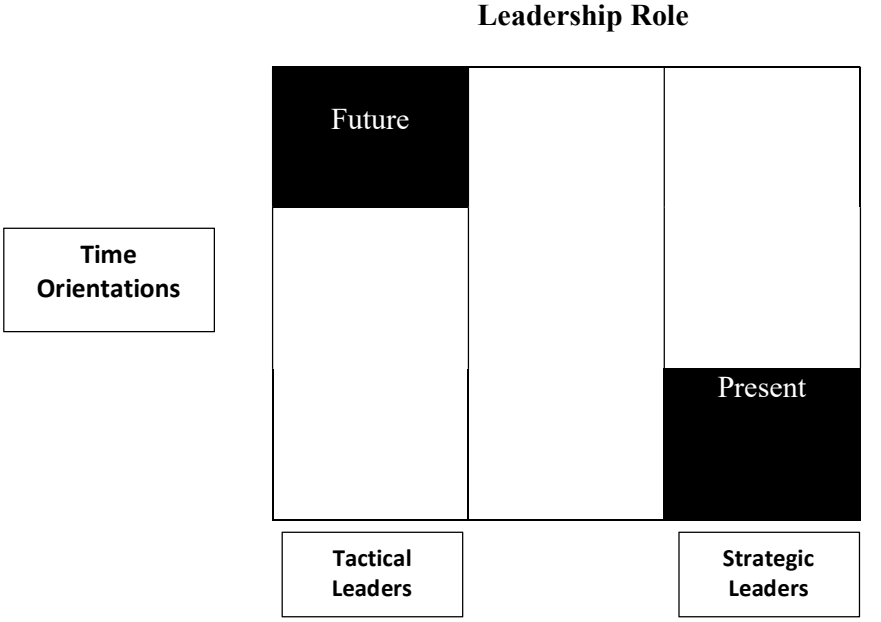
Dikaitkan dengan bukunya ***James A.F. Stoner/Charles Wankel (Management: 1987, Chapter 16: 453)*** dari hasil observasinya dikatakan bahwa faktor faktor yang mempengaruhi efektivitas seorang pemimpin dapat digambarkan sebagai berikut:



PERSONALITY AND SITUATIONAL FACTORS THAT INFLUENCE EFFECTIVE LEADERSHIP
BY. James A.F. Stoner/Charles Wankel

Melalui gambar tersebut, dipahami bahwa sebagai efektifitas seorang pemimpin dipengaruhi oleh 6 hal dalam menjalankan fungsinya sebagai seorang pemimpin. Dalam PKN II materi pembelajaran diarahkan pada perubahan mindset para peserta yang sudah maupun akan menduduki JPT Pratama.

Melihat beberapa batasan dan komitmen tentang kepemimpinan seperti tersebut di atas, jelas bahwa pada jenjang kepemimpinan JPT Pratama dibutuhkan potret seorang pemimpin yang memahami kapasitas level kepemimpinan strategis, yang mampu untuk melihat dunia sekelilingnya, mampu menjadi seorang pemimpin yang visioner tetapi juga mampu menjadi pemimpin yang memahami dalam perilaku kepemimpinannya. Sementara tantangan pada kepemimpinan adalah sebagai seorang yang visioner yang digambarkan dalam buku tersebut, peran seorang pemimpin (The ***Leadership Challenge:101)*** haruslah mampu berfikir yang berorientasi ke depan, sebagaimana gambar berikut:



Gambar 2
Mix Present – Future Orientations of Leaders
(Source: The Leadership Chalelenge:101)

Terlihat pada gambar terseut di atas, bahwa seorang pemimpin tidak hanya berfikir untuk masa sekarang yang bersifat teknis, tetapi bagaimana seorang pemimpin mampu memiliki pemikiran yang berorientasi ke depan dengan kemmpuan berfikir visoner. Hal tersebutlah yang sebenarnya akan di dapatkan pada saat proses pembelajaran yang ada pada setiap materi di Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tk. II.

b. PELATIHAN

Istilah pelatihan banyak digunakan dalam peningkatan kompetensi pegawai, namun secara spesifik dalam kaitannya dengan Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tk. II (PKN Tk.II), yang telah disebutkan dalam PERATURAN LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA REPUBLIK INDONESIA NOMOR 2 TAHUN 2019 TENTANG PELATIHAN KEPEMIMPINAN NASIONAL TINGKAT II, dalam Ketentuan Umum, pasal 1, angka 1 disebutkan bahwa: **Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II yang selanjutnya disebut PKN Tingkat II adalah pelatihan struktural kepemimpinan pratama sebagaimana diatur dalam peraturan pemerintah yang mengatur mengenai manajemen pegawai negeri sipil.** Definisi tersebut jelas bahwa PKN tingkat II dapat diikuti oleh siapa saja, siapa pesertanya dan untuk kepentingan serta manfaat yang spesifik yaitu kepemimpinan dalam JPT Pratama. Sementara **(Rolf P. Lynton dan Udai Pareek—Pelatihan dan Pengembangan Tenaga Kerja, Pustaka Binaman Jakarta 1998),** pelatihan dapat mempersiapkan peserta latihan untuk mengambil jalur tindakan tertentu yang dilukiskan oleh teknologi dan organisasi tempat bekerja, dan membantu peserta memperbaiki prestasi dalam kegiatannya terutama mengenai pengertian dan keterampilan. Selanjutnya dalam **Wikipedia bahasa Indonesia, ensiklopedia bebas** juga menyebutkan

pengertian pelatihan dalam Manajemen Sumberdaya Manusia, disebutkan oleh **Cut Zurnali (2004),** yang mengemukakan beberapa pendapat para ahli mengenai definisi pelatihan antara lain sebagai berikut:

- **Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright (2003:251)** mengemukakan, training is a planned effort to facilitate the learning of job-related knowledge, skills, and behavior by employee. Hal ini berarti bahwa pelatihan merupakan suatu usaha yang terencana untuk memfasilitasi pembelajaran tentang pekerjaan yang berkaitan dengan pengetahuan, keahlian dan perilaku oleh para pegawai.
- **Menurut Gomes (2003:197)**, pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya, atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya
- **Menurut Gomez-Mejia, Balkin, dan Cardy (2001:259),** *training is usually conducted when employees have a skill deficit or when an organization changes a system and employees need to learn new skill*. Ini berarti bahwa pelatihan biasanya dilaksanakan pada saat para pekerja memiliki keahlian yang kurang atau pada saat suatu organisasi mengubah suatu system dan para perlu belajar tentang keahlian baru.
- **Menurut DeCenzo dan Robin (1999:227),** *Training is a learning experience in that it seeks a relatively permanent change in an individual that will improve the ability to perform on the job.* Ini berarti bahwa pelatihan adalah suatu pengalaman pembelajaran di dalam mencari perubahan permanen secara relatif pada suatu individu yang akan memperbaiki kemampuan dalam melaksanakan pekerjaannya itu.

Melihat beberapa definisi tersebut di atas, bahwa pelatihan merupakan usaha untuk mengembangkan dan meningkatkan performance atau kinerja baik dari segi keterampilan, pengetahuan maupun sikap perilaku, yang bermanfaat bagi individu maupun untuk meningkatkan kinerja organisasi. Dari definisi yang ada, PKN II spesifik bahwa pelatihan tersebut hasilnya pada perubahan mindset peserta serta pada tingkat manajerial dalam memimpin unit kerja di organisasinya. Namun perlu perlu ditambahkan bahwa dalam pelatihan penting juga adanya *action learning*, oleh *Lynne Butler dan Nigel Leach (Action Learning for change – apractical guide for managers: 2011:15)* disbutkan bahwa "***action learning is a practical and dynamic way to learn, reflect and bring about change with support from colleaques"***. Hal ini sangat tepat kalau peserta pelatihan juga menerapkan apa yang disebut dengan *action learning* dalam proses pembelajaran di pelatihan yang diikuti.

c. KOMPETENSI

Dalam istilah kompetensi ada dua hal yang berbeda yaitu kompetensi dan kompeten, kedua istilah tersebut tentu mempunyai penyertian yang berbeda, dalam bukunya ***Performance Management*** (Michael Amstrong and Angela Barron: 1998) harus jelas pembedaan antara comptence dan competency. ***Competence describe what people need to be able to do to performa job well.*** Dikatakan juga dalam bukunya, ***competence*** 1998: 297) dibagi 3 level yaitu:

1. **Core competences,- these apply to the organisationas a whole**
2. **Generic competences – these are shared by a group of similar jobs- financial accountants, system analysts, team leaders etc**

3. Role specific competences – these are unique to a particular role

Sementara competency diklasifikasikan dalam beberapa area, seperti yang sudah diterapkan di Manchester Airport untuk para senior manajers, dengan melihat klasifikasi tersebut sebagai berikut:

1. ***Understanding what need to be done- critical reasoning, strategic capability,business know how***
2. ***Getting the job done - achievement drive, a proactive approach, confidence, control, flexibility, concern foreffectiveness, persuation, influence***
3. ***Taking people with you – motivation, interpersonal skills, concern for output, persuation, influence***

Dengan melihat pada batasan tersebut, maka berdasarkan Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor : 311/K.1/PDP.07/2019 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II, **Kompetensi** adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku seorang PNS yang dapat diamati, diukur dan dikembangkan dalam melaksanakan tugas jabatannya.

Karena itu dapat disarikan bahwa kompetensi merupakan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh seseorang, yang menjadi tantangan dalam mewujudkan manajemen ASN untuk tercapainya kompetensi ASN (Aparatur Sipil Negara), menuju Indonesia emas tahun 2045.

Pola pelatihan yang diselenggarakan pada Pelatihan Kepemimpinan Nasional tingkat II diharapkan para JPT Pratama, mampu menjawab tantangan kompetensi dalam mengelola perubahan, seperti:

1. Kemampuan dalam menyesuaikan diri dengan situasi yang baru atau berubah dan
2. Tidak bergantung secara berlebihan pada metode dan proses lama,
3. Mengambil tindakan untuk mendukung dan melaksanakan inisyatif perubahan, memimpin usaha perubahan, mengambil tanggung jawab pribadi untuk memastikan perubahan berhasil diimplementasikan secara efektif

Di dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan RB Nomor 28 tahun 2017 tentang Standar Kompetnsi, bahwa untuk JPT Pratama termasuk pada Indikator Perilaku mengelola Perubahan Level 4 sebagai berikut:

1. Mengarahkan unit kerja untuk lebih siap dalam menghadapi perubahan termasuk memitigasi risiko yang mungkin terjadi;
2. Memastikan perubahan sudah diterapkan secara aktif di lingkup unit kerjanya secara berkala;
3. Memimpin dan memastikan penerapan program-program perubahan selaras antar unit kerja.

Melihat batasan tersebut, tidaklah berlebihan bahwa seorang JPT Pratama mampu menjawab tantangan tantangan yang menghambat kinerja organisasi, melalui terobosan terobosan sebagai seorang pemimpin yang visioner, yang mampu melakukan perubahan dan mampu menjadi seorang agen perubahan atau *agent of change*. Seperti disampaikan ooleh

Lynne Butler dan Nigel Leach dalam bukunya ***(Action Learning for change – apractical guide for managers: 2011:68)*** *some key definitions* tentang kompetensi yang meliputi 4 kata dengan pembedaan sebagai berikut:

- *Competence : the overall ability to perform a job or task competently*
- *Competency: a set of behaviours that a person must display in order to carry out their job with competence*
- *Competency framework: a set of competencies for use in an organisation, service, team, profession or occupation*
- *Core competencies: a set of competencies unique to an organisation showing how it adds value, provides real advantage over competitaors and stands out from others.*

Dengan 4 definisi tersebut, sangat diperlukan oleh para peserta tentang pemahaman kompetensi yang harus dimiliki pada jabatan yang diemban.

d. COACHING

Peran *coach* dalam proyek perubahan sangat penting dan menntukan untuk keberhasilan sebuah proyek perubahan, juga mengarahkan terhadap keberlanjutan proyek perubahan. Secara konseptual istilah *coaching* dan *mentoring* bisa berlaku di semua bidang aspek dan tugas, tetapi ternyata istilah *coaching* dan *mentoring* juga mulai digunakan dalam dunia pelatihan, khususnya pada Pelatihan Kemimpinan. Dalam peraturan Kepala LAN telah disebutkan istilah *caoching* dan *mentoring* dalam proses pembelajaran di PKN II.

Berdasarkan KEPUTUSAN KEPALA LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA NOMOR: 311/K.1/PDP.07/2019 TENTANG PEDOMAN PENYELENGGARAAN PELATIHAN KEPEMIMPINAN NASIONAL TINGKAT II**,** disebutkan bahwa bimbingan proyek perubahan pada PKN II terdiri atas coach dan mentor yang dijelaskan sebagai berikut:

(1) *Coach* merupakan widyaiswara atau pegawai lainnya yang memiliki kompetensi dalam menggali potensi Peserta untuk melaksanakan pembimbingan pembelajaran Proyek Perubahan dan mendapatkan penugasan dari Pimpinan Lembaga Penyelenggara;

Definisi *Coaching* menurut **ICF (I*nternational Coach Federation)*,** organisasi coaching dunia yang didirikan tahun 1995, mendefinisikan *coaching* sebagai: "Hubungan kemitraan antara coach dan individu yang dijalin melalui proses kreatif untuk memaksimalkan potensi personal dan profesional dirinya."

Sementara **Ian Fleming & Allan J.D Taylor dalam The coaching Pocketbook**, disebutkan bahwa *"a mean of transport – alarge motor vehicle which carries passengers from one point to another" and "someone who trains in aparticular sport, gives people special teaching in order to prepare them for say an axam"*. Selanjutnya dikatakan pula, bahwa *A COACH'S ROLE* (peran coach) meliputi:

- *Concentrates on improving performance*
- *Is committed to the players*
- *Talks of "we" and "us"*
- *Imposes no limits to the performance of individuals and teams*

- *Acts as a role model for others to follow*
- *Patiently worked with individuals on the details of their performance*
- *Stands back and lets others take the credit*
- *Continuously learns from situations and people*

Dengan demikian peran coach sangatlah penting untuk kesuksesan dan kelancaran dalam merancang dan meimplementasikan sebuah terobosan. Karena seorang coach harus mempunyai kemampuan dan kapasitas dalam membeikan *coaching* kepada *coachee* nya. Seperti disebutkan dalam bukunya ***Nino Tomaschek (Systemic Coaching, Target – Oriented Approach to consulting:36- 2006)*****,** disebutkan bahwa *berdasarkanThe Kiel Consulting Model* yang telah dibatasi oleh Uwe Grau et al, dikatakan bahwa *"six phases" of resolution in a systemic-constructivist coaching process*. Adapun 6 tahapan dalam proses pemecahan masalah adalah:

1. *Presenting the problem from the clien's prrpective*
2. *Elaborating the problem together with the client*
3. *Developing new ideas in cooperation with the client*
4. *Developing strategies with the client and subsequemtly testing the developed strategies with the client*
5. *Implementation of the strategies by the client*
6. *Joint evaluation of the stategies*

Melalui 6 tahapan inilah, yang seharusnya dikuasai dalam menjalankan perannya sebagai coach, tidak hanya sekedar melakukan pembimbingan tetapi memahami strtaegi apa saja yang harus dilakukan. Oleh karena itu, pengting untuk dilakukan evaluasi terhadap kapasitas seorang *coach*

d. MENTORING

Sebagaimana *coach* yang telah disebut dalan peraturan Kepala LAN, maka mentor juga telah diberikan pemahaman bahwa:

(2) *Mento*r merupakan atasan langsung atau pejabat lainnya yang ditunjuk oleh PPK atau berwenang lainnya di setiap instansi sesuai dengan ketentuan yang berlaku untuk memberikan dukungan pembimbingan pembelajaran Proyek Perubahan.

Menurut David (2002) Mentoring merupakan "Suatu proses yang lebih mengarah kepada keinginan untuk saling berbagi ilmu pengetahuan khususnya kepada seseorang yang belum memiliki pengalaman sehingga meningkatkan hubungan kepercayaan diantara sesama".

Sementara dalam KAJIAN PUSTAKA .COM, Beranda / Mentoring (Pengertian, Fungsi, Unsur, Jenis dan Tahapan Kegiatan) **Mentoring (Pengertian, Fungsi, Unsur, Jenis dan Tahapan Kegiatan) Oleh Muchlisin Riadi Desember 04, 2019**

"Mentoring adalah sebuah proses pembelajaran dalam bentuk hubungan saling mendukung dan pengawasan, diantara dua orang atau lebih dimana seseorang dianggap memiliki kemahiran dan kemampuan lebih dari yang lain yang disebut

mentor menjadi model, guru, sponsor, konsultan dan pendorong kepada peserta mentoring yang disebut mantee dalam rangka mentransfer pengetahuan dan pemikiran agar kompetensi mantee menjadi lebih berkembang."

Dalam kaitannya dengan proyek perubahan, peran mentor sangat menentukan, karena mentor yang akan mengawal langkah keberlanjutan proyek perubahan dari peserta yang dalam posisi di institusi adalah bawahan dari mentor. Komitmen mentor sangat diharapkan dalam mendikung proyek perubahan peserta.

e. PROYEK PERUBAHAN

Sebagaimana telah disampaikan pada halaman depan bahwa dengan terbitnya UU nomor 5 tahun 2015 tentang ASN, sesuai dengan mandat yang ada dalam peraturan tersebut LAN memiliki kewenangan sebagai Instansi Pembina Diklat. Seiring dengan mandath tersebut LAN juga telah merespon dengan menerbitkan peraturan terkait dengan perubahan kurikulum kompetensi manajerial yaitu **Peraturan Kepala LAN nomor 18 tahun 2015 tentang Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tk. II.** Selanjutnya menghadapi tantangan global dan perkembangan Revolusi Industri 4.0 tantangan kurikulum kompetensi manajerial perlu dilakukan penyesuaian, diharapkan akan terbentuk sosok pemimin yang *agile*, inovatif dan mampu memanfaatkan perkembangan digitalisasi yang semakin modern. LAN telah melakukan perubahan kurikulum pada jenjang manajerial di JPT Pratama **melalui Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2019 tentang Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II**

Dari dua kebijakan kurikulum tersebut di atas, point nya adalah adanya tantangan kemampuan membuat sebuah proyek perubahan. Melalui sebuah proyek perubahan peserta dituntut untuk mampu membuat suatu terobosan dengan melakukan inovasi, dalam mengatasi permasalahan yang ada di unit kerjanya pada instansi masing masing peserta. Terobosan dan inovasi itulah yang dikemas dalam bentuk proyek perubahan, yang dibuat dan dilaksanakan oleh para peserta pelatihan dengan melalui tahapan jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang. Dalam melaksanakan dan menyelesaikan proyek perubaan, diperlukan testimoni maupun *evidence* bagaimana implementasi sebuah proyek perubahan dilaksanakan oleh seorang pemimpin, serta kemampuan peserta dalam mengelola perubahan tersebut.

Dapat dikatakan bahwa dalam menyelesaikan proyek perubahan sangat dibutuhkan kompetensi kepemimpinan dalam mengelola perubahan. Dalam penelitian ini penulis nantinya akan memasukkan berbagai teori dan definisi terkait dengan kurikulum yang ada. Pelaksanaan dalam penelitian harus memasukkan pengertian *coaching* dan *mentoring*, pengaruhnya terhadap proyek perubahan.

Seperti disebutkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 tentang manajemen Pegawai Negeri Sipil, Pasal 104 ayat (2) huruf c, pemimpin strategis harus memiliki kompetensi untuk menjamin akuntabilitas jabatanm Pimpinan Tinggi Pratama yang meliputi:

a tersusunnya rumusan alternatif kebijakan yang memberikan solusi

b tercapainya hasil karya unit selaras dengan tujuan organisasi

c terwujudnya pengembangan strategi yang terintegrasi untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi, dan

d terwujudnya kapabilitas pada unit kerja untuk mencapai outcome organisasi

Kebijakan tersebut di tindak lanjuti oleh LAN selaku instansi Pembina Diklat, dengan Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara nomor 312/K.1 PDP.07/2019 tentang kurikulum Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II dalam pengertian Umum disebutkan bahwa, Pelatihan Kepemimpinan Nasional (PKN) Tingkat II adalah Pelatihan Struktural

f. EVALUASI

Fokus evaluasi yang dimaksud adalah meliputi strategi atau instrumen yang digunakan yaitu evaluasi pasca pelatihant dengan melakukan tracer study.

Dalam buku Evaluasi Program Diklat (1999:9) bahwa **"evaluasi adalah proses penerapan prosedur ilmiah untuk mengumpulkan informasi yang valid dan reliabel untuk membuat keputusan tentang program pendidikan dan pelatihan"**

Selanjutnya pada buku yang sama(1999:11) disebutkan bahwa alasan evaluasi meliputi 2 (dua) hal yaitu:

- Pertama, adalah untuk menyempurnakan program yang biasanya disebut evaluasi formatif
- Kedua, untuk menentukan apakah program tersebut diteruskan atau dihentikan yang biasanya disebut evaluasi sumatif

Dengan melihat kedua alasan tersebut, mengapa perlu ada evaluasi program diklat, maka melalui juduk pada penelitian ini pilihan penulis lebih kepada evaluasi formatif, karena program pelatihan yang dilaksanakan merupakan mandat yang harus dilaksanakan oleh Lembaga Administrasi Negara.

Selanjutnya terkait dengan evaluasi formatif, menurut ***Jack.J.Philip - Handbook f Training Evaluation And Measurement Methods, (1945:36/37) Level Of Evaluation – the Kirkpatrick Approach*** tentang level untuk evaluasi, disebutkan ada 4 (empat) level yaitu:

No	*Level*	*Questions*
1.	*Reaction*	*Were the participans pleased with the program?*
2.	*Learning*	*What did the participants learn in the program*
3.	*Behavior*	*Did the participants change their behavior based on what was learned*
4.	*Results*	*Did the change in behavior positively affect the organisation*

Selanjutnya Samahita Wirotama (SW) adalah perusahaan yang bergerak di bidang konsultasi, dalam webnya (*samahitawirotama.com*) bahwa Model evaluasi ini pertama kali dipublikasikan pada tahun 1959 oleh Donald Kirkpatrick, seorang profesor di Universitas Wisconsin, sekaligus presiden dari *American Society for Training and Development*

(ASTD). Sejak kemunculannya, model ini telah mengalami perkembangan sebanyak dua kali, masing-masing di tahun 1975 dan 1994. Empat level yang dimaksud adalah *Reaction* (Reaksi), *Learning* (Pembelajaran), *Behavior* (Tingkah laku), *dan Results.*

1. **Level 1: Reaction**

   Level ini mengukur bagaimana para peserta pelatihan bereaksi kepada training tersebut. Tentunya sebagai perusahaan menginginkan para peserta merasa training yang mereka lakukan berguna dan membantu perkembangan mereka, sekaligus bahwa mereka merasa nyaman dengan para instruktur, topik yang diberikan, materi-materi, presentasi, serta lokasi training.

   Reaksi perlu diukur untuk menjadi referensi ke depan agar program training menjadi seefektif mungkin dan senantiasa berkembang, sekaligus mendeteksi apakah ada materi yang tertinggal dan tidak disampaikan. Tips praktis untuk level ini adalah memberikan kuesioner kepada peserta, agar peserta dapat memberikan rating atas: instruktur, topik, materi-materi, presentasi yang telah diberikan, serta lokasi training.

2. **Level 2: Learning**

   Level berikutnya mengukur apa saja yang telah dipelajari oleh para peserta. Pertanyaan yang penting diajukan adalah seberapa jauh mereka belajar, atau menangkap pengetahuan dan wawasan baru? Hal yang sebaiknya dilakukan sebelum memulai sesi training adalah dengan menyiapkan daftar tujuan pembelajaran, yang juga akan menjadi titik awal analisis nantinya. Perlu diingat bahwa hasil pembelajaran dapat diukur dengan berbagai cara, melalui perubahan pengetahuan, skill, atau sikap dan perilaku peserta. Level ini juga sangatlah penting karena berkembang atau tidaknya peserta juga dapat membantu sesi training di kemudian hari. ips praktis untuk level ini adalah memberikan pra dan post-test kepada karyawan.

3. **Level 3: Behavior**

   Di level ini, hal yang dapat di evaluasi adalah seberapa jauh sikap dan perilaku para peserta berkembang setelah menerima training. Hal ini dapat lebih spesifik terlihat dalam bagaimana mereka mengaplikasikan informasi dan materi yang mereka dapatkan. Perlu diingat bahwa sikap dan perilaku akan berubah senada dengan perubahan kondisi lingkungan sekitar. Sangat mungkin perubahan tersebut tidak tampak apabila, misalnya, dua level sebelumnya tidak diaplikasikan dan diukur dengan benar. Maka, perusahaan akan berasumsi training gagal, padahal sebaliknya. Namun, tidak adanya perubahan tidak selalu berarti para peserta tidak mempelajari apa-apa; sangatlah mungkin atasan atau lingkungan kerja menghalangi mereka mengaplikasikan apa yang sudah mereka pelajari, atau dari diri mereka sendiri memang tidak ada niatan untuk menerapkannya. Tips praktis untuk level ini adalah melakukan pencatatan dan evaluasi terhadap perubahan perilaku yang diharapkan dari peserta, sebelum dan sesudah mengikuti pelatihan. Contoh: kemampuan bernegosiasi, kemampuan menjual, dan sebagainya**.**

4. **Level 4: Result**

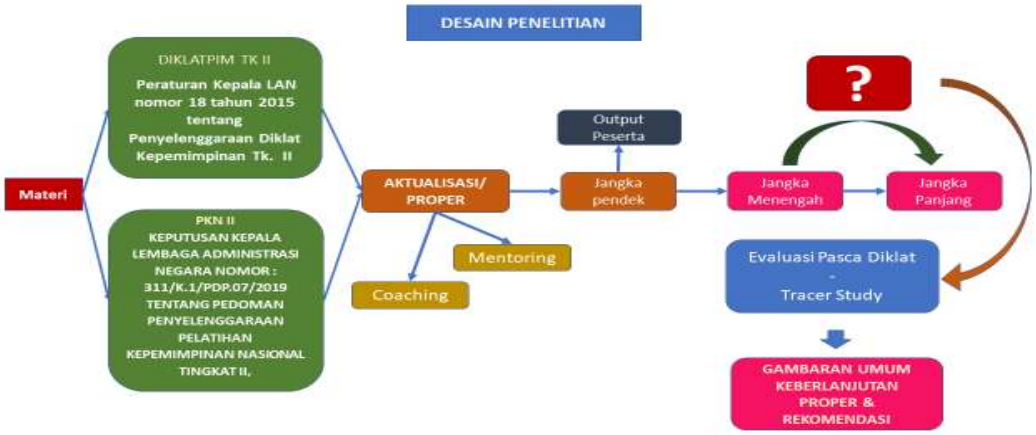
   Di level terakhir, hasil akhir dari sesi training tersebut dapat dianalisa dan diukur. Pengukuran ini termasuk hasil akhir yang menurut perusahaan adalah baik bagi kelangsungan bisnis, para pegawai, dan segala hal yang berhubungan dengan perusahaan itu sendiri. Tips praktis untuk level ini adalah melihat apakah ada

peningkatan terhadap aspek bisnis atau proses bisnis perusahaan. Contoh: peningkatan penjualan, efisiensi waktu kerja, dan sebagainya.

Melihat pada 4 level tersebut, dapat merupakan standar persiapan yang dipakai pada saat kita akan melakukan evaluasi pasca diklat dengan mempertimbangkan terhadap apa yang akan kita evaluasi dan memilih level yang ke berapa. Dari 4 level tersebut untuk level 1 dan 2 telah dilakukan pada saat peserta mengikuti program pelatihan, sementara level 3 dan 4 yang biasanya digunakan untuk evaluasi pasca pelatihan karena pada level tersebut akan terlihat sejauh mana perubahan sikap perilaku dari apa yang sudah peserta pelatihan dapatkan pada saat proses pembelajaran baik dari sisi *tranfer knowledge* yang diterima untuk setiap materi, maupun diskusi diskusi yang dilakukan dalam kaitannya dengan bedah kasus untuk penerapan setiap materi yang disampaikan.

METODE PENELITIAN

Dalam melakuka penelitian pasca pelatihan, peserta membuat sebuah konsep sederhana, untuk memudahkan alur dalam melakukan penelitian, sebagai berikut



Dari konsep tersebut terlihat bahwa, dimulai dengan kebijakan yang ada bahwa point pentingnya adalah bahwa didalam kurikulum terdapat 1 agenda materi yaitu proyekperubahan. Untuk jangka pendek tidak menjadi masalah karena hasil akhir dari pelatihan Kepemipinan tingkat II adalah proyek perubahan. Namun bagaimana yang tidak kalah penting keberlanjutan dari proyek perubahan tersebut di jangka menengah dan jangka panjang. Disinilah yang menjadi fokus dari penelitian evaluasi pasca pelatihan, sehingga dalam penelitian tersebut ingin melihat faktor strategis apa yang berpengaruh terhadap keberlanjutan proyeks peubahan. Dari hasil penelitian ini tentunya akan memberikan gambaran secara komprehensif terhadap perkembangan proyek perubahan dan faktor stratrgis yang menjadi kendala terkait dengan keberlanjutan proek perubahan alumni. Melalui penelitian ini akan dapat disampaikan rekomendasi terhadap para pemangku kepentingan tentang pentingnya penelitian pasca pelatihan, juga gambaran tentang keberlanjutan proyek perubahan

Teknik Pengumpulan data

Untuk memperkaya perolehan data, disamping instrumen yang berbentuk kuesioner, disusun pula instrumen berupa pedoman focus group discussion (FGD) dan juga panduan observasi untuk melihat indikator apa saja yang digunakan dalam observasi. Dengan menggunakan instrumen tersebut, pengumpulan data dilakukan pada lokus dimana instansi tersebut merupakan instansi penyelenggara Pelatihan Kepemimpinan Nasional tingkat II.

Teknik Analisis data

Dalam teknik analisis data, perlu adanya prosedur analisis yaitu analisis data kuantitatif dan analisis data kualitatif. Dalam penelitian ini analisis data yang digunakan adalah analisis data kualitatif. Dengan menerapkan pendekatan gejala sosial, analisis isi, dan dan analisis catatan (*record*).

Dengan analisis data kualitatif, maka data yang digunakan adalah dari hasil pengisian kuesioner oleh para alumni dan hasil wawancara dengan peserta.(Focus Group Discussion) Dari hasil pengisian kuessioner akan dibuat tabulasi yang disesuaikan dengan urutan nomor dalam kuesioner yang terkait juga dengan materi pembelajaran Diklat PIM II. Selanjutan hasil data observasi merupakan pengamatan secara langsung dengan membuat catatan catatan berdasarkan pengamatan secara langsung

HASIL DAN PEMBAHASAN

Untuk menggambarkan hasil temuan ini, penulis telah menggunakan data dan setting penelitian dari Pusbangkompimnas dan Manajerial ASN. Dengan Lokasi Penelitian dan Subyek Penelitian pada tabel sebagai berikut:

Tabel 1
Lokus Penelitin

TAHUN 2017	TAHUN 2018	TANUN 2019
a. BPSDM Prov. Jawa Tengah 41 responden b BPSDM Jawa Timur 15 responden c BPSDM Bali 15 responden d PKP2A Makassar 27 responden e PKP2A Jatinangor 29 responden	a. PKP2A II LAN Makassar 16 Responden b. BPSDM Provinsi Jawa Barat 24 Responden c. BPSDM Provinsi Jawa Tengah 25 Responden d. BPSDM Provinsi Sumatra Selatan 23 Responden	a. BPSDM Provinsi Jawa Timur 25 Responden b. Puslatbang PKASN LAN Jatinangor 19 Responden

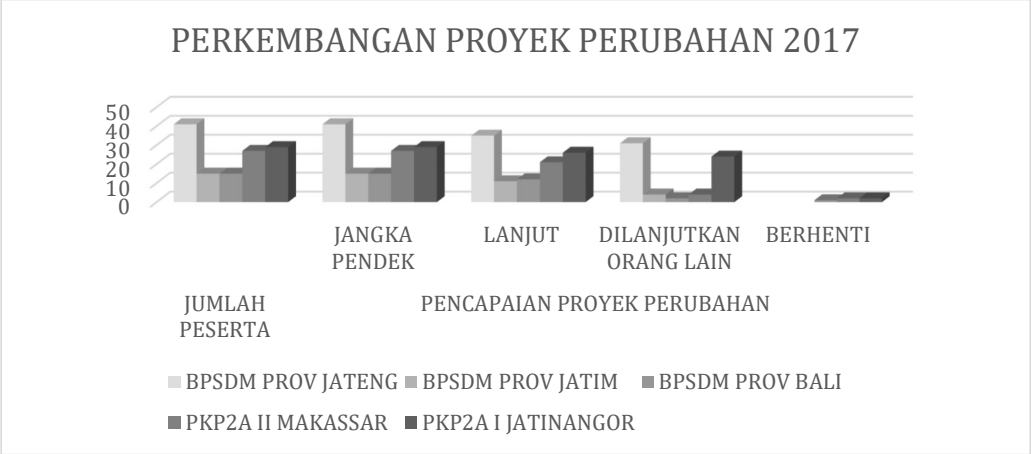
Dalam menjawab permalahan penelitian, maka hasil penelitian akan terbagi dalam 3 bagian yaitu:

1. Perkembangan Proyek Perubahan tahun 2017 – 2019
2. Gamabaran kendala keberlanjutan Proyek Perubahan 2017 – 2019
3. Hasil Focus Group Discussion
4. Penilaian terhadap kapasitas coach

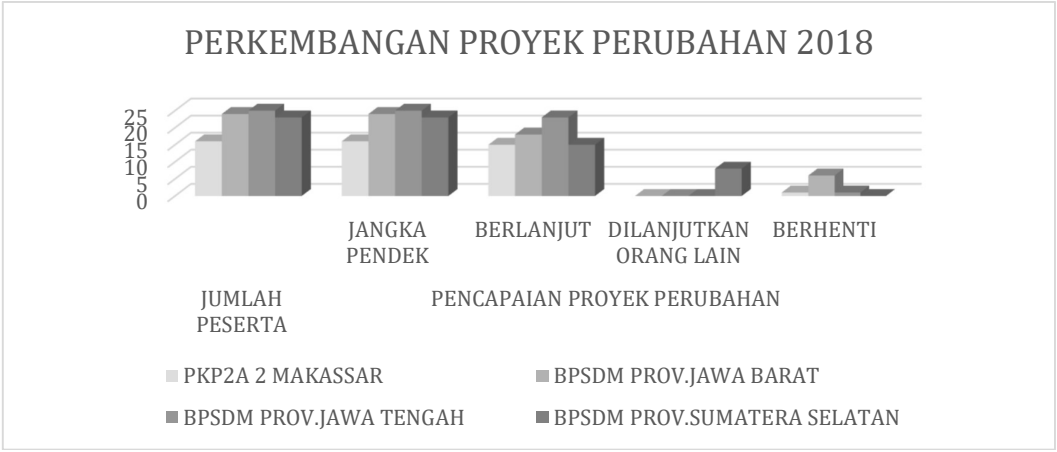
1. Perkembangan proyek Perubahan 2017 - 2019

Dimaksudkan sebagai perkembangan dan keberlanjutan proyek perubahan di jangka menengah dan jangka panjang, dengan masing masing lokasi penelitian. Hal ini dimaksudkan untuk melihat gambaran proyek perubahan yang masih sering menjadi pertanyaan dari berbagai pihak tentang keberlanjutannya. Dibawah disampaikan grafik 1, 2 dan 3 tentang perkembangan keberlanjutan sebuah proyek perubahan pada tahun 2017 – tahun 2019

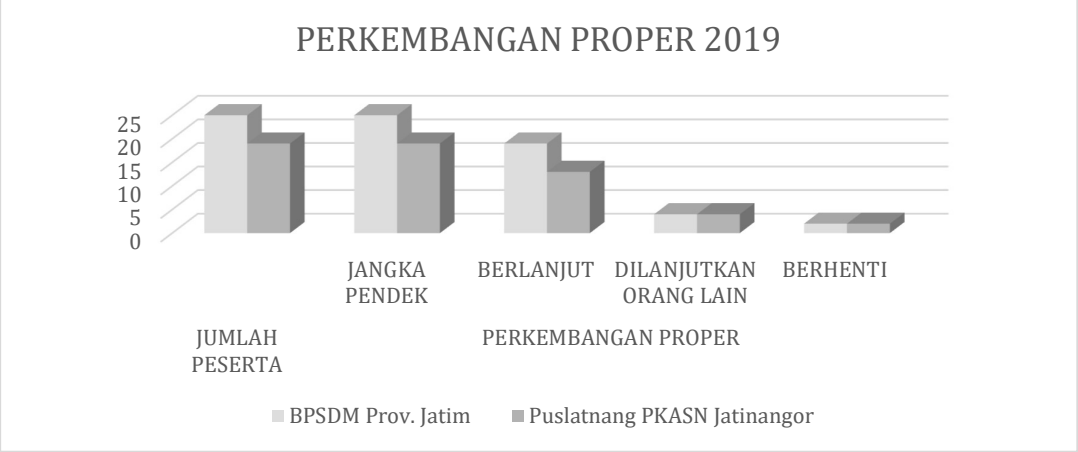
Grafik 1
Perkembangan Proyek perubahan 2017
Data Pusbangkompimnas & MASN



Grafik 2
Perkembangan Proyek perubahan 2018
Data Pusbangkompimnas & MASN



Grafik 3
Perkembangan Proyek perubahan 2019
Data Pusbangkompimnas & MASN



Dari grafik tersebut di atas, dapat disimpulkan perkembangan keberlanjutan proyek perubahan sebagai berikut:

:Tabel 2.

Hasil Analisis penolahan data tahun 2017 – tahun 2019

Tahun 2017	Tahun 2018	Tahun 2019
Pada tahun 2017 dari 5 lokasi penelitian diperoleh data yang menggambarkan bahwa proyek perubahan tetap dilanjutkan, hanya untuk lokus penelian **BPSDM Prov Jateng dan BPSDM Prov Bali** relatif lebih rendah. Sementara proyek perubahan yang dilanjutkan orang lain juga rendah untuk dua lokasi penelian tersebut. Adapun proyek perubahan yang berhenti untuk keberlanjutannya hanya sedikit sekali sekitar 3 – 5 Alumi	Sedangkan pada tahun 2018 dari 4 lokasi penelitian diperoleh data, yang menggambarkan bahwa proyek perubahan tetap dilanjutkan, hanya untuk lokus penelian **BPSDM Prov Jateng** cukup tinggi dibanding tahun 2017 dengan lokasi penelitian yang sama tetapi responden yang berbeda. Sementara proyek perubahan yang dilanjutkan orang lain untuk tahun 2018 **BPSDM Prov. Sumsel** menunjukkan angka lebih tinggi dibandingkan dengan lokasi yang lain Proyek perubahan yang berhenti keberlanjutannya BPSDM Prov Jawa Barat lebih tinggi dibandingkan lokasi penelian yang lain	Pada tahun 2019 hanya dilakukan penelitian terhadap 2 lokasi, dan diperoleh data yang menggambarkan bahwa proyek perubahan tetap dilanjutkan. Sementara proyek perubahan yang dilanjutkan orang lain pada kedua lokus tersebut relatif sama sekitar 5 orang Proyek perubahan yang berhenti untuk keberlanjutannya hanya sedikit sekali 2 orang

2. Kendala Keberlanjutan Proyek Perubahan

Melalui gambaran grafik tersebut di atas telah tergambar perkembangan keberlanjutan proyek perubahan dengan masing masing lokasi yang berbeda. Selanjutnya gambaran kendala keberlanjutan proyek perubahan pada lokus dan tahun yang sama, yang di dapatkan hasil bahwa kendala keberlanjutan didapatkan 4 indikator sebagai beikut :

a Adanya mutasi pegawai

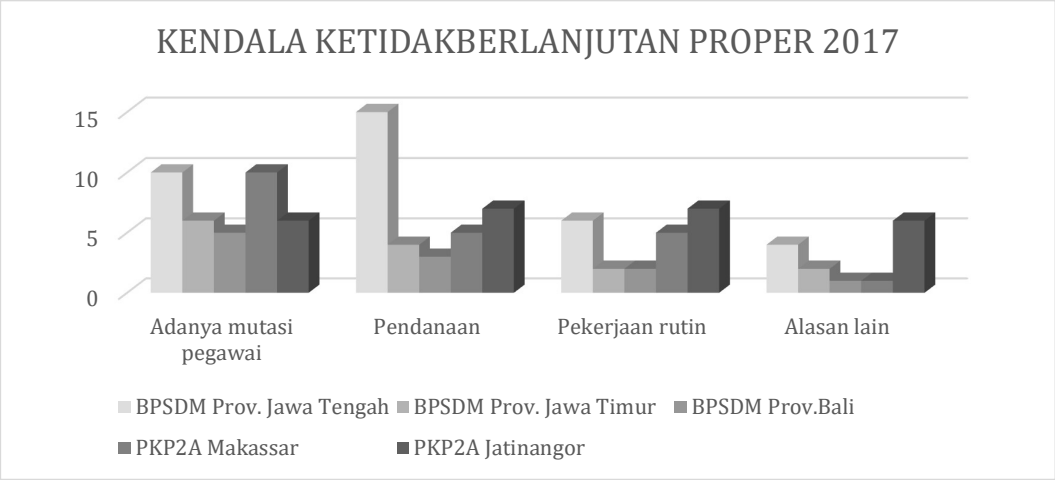
b Pendanaan

c Pkerjaan rutin dan

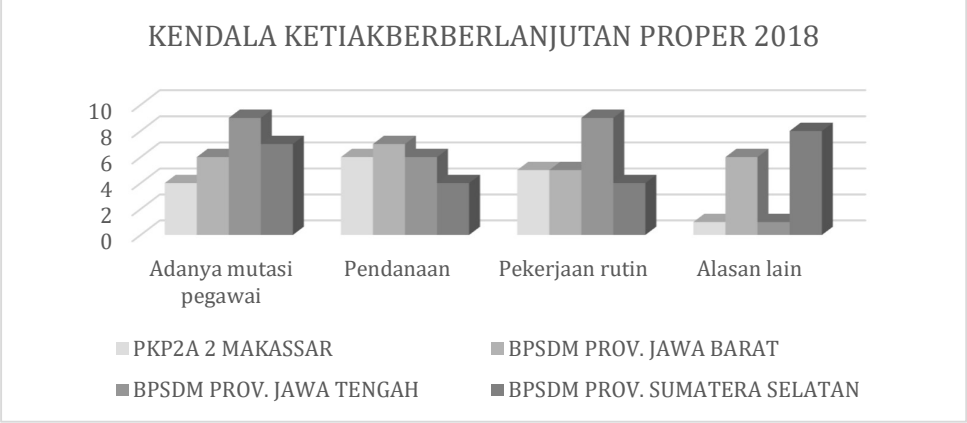
d Alasan lain

Adapun dari hasil pengolahan data, diperoleh gambaran seperti pada grafik 4, 5 dan 6 berikut:

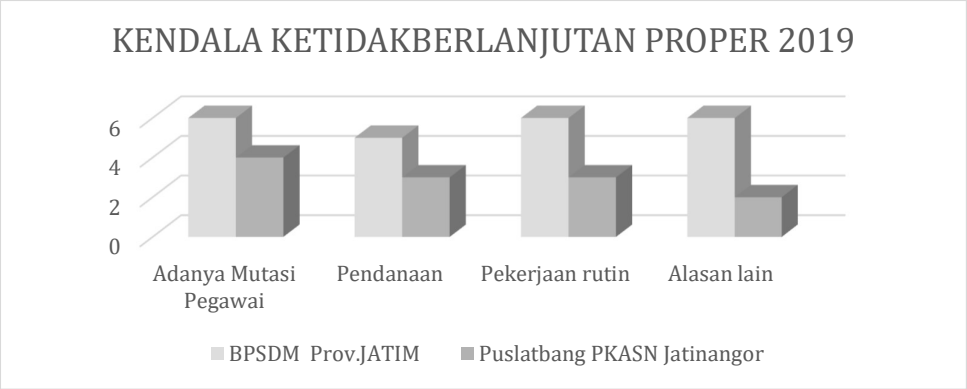
Grafik 4
Kendala Ketidakberlanjutan Proyek perubahan 2017
Data Pusbangkompimnas & MASN



Grafik 5
Kendala Ketidakberlanjutan Proyek perubahan 2018
Data Pusbangkompimnas & MASN



Grafik 6
Kendala Ketidakberlanjutan Proyek perubahan 2019
Data Pusbangkompimnas & MASN



Tabel 3. Kendala Ketidakberlangsungan Proyek perubahan 2017-2019

Tahun / Kendala	Th. 2017	Th 2018	Th 2019
Mutasi Pegawai	Dari tampilan grafik yang ada, kendala keberlangsungan proyek perubahan yang dikarenakan mutasi pegawai relatif seimbang. Hal ini wajar karena melihat situasi dinamika organisasi yang ada di masing masing instansi	Melihat grafik tersebut di atas, terlihat bahwa satu lokus **BPSDM Jawa Barat** menunjukkan kendala mutasi terlihat cukup tinggi	Dalam tampilan grafik menunjukkan angka yang relatif sama untuk kendala keberlanjutan proyek perubahan yang dikarenakan karena adanya mutasi pegawai untuk dua daerah yang menjadi lokus penelitian
Pendanaan	Dari 5 lokus penelitian, **BPSDM Jateng** kendala pendanaan menjadi yang utama dibandingkan 4 lokus yang lain	Dari 4 lokasi penelitian, grafik menunjukkan gambaran untuk semua lokus masih relatif sama terkait dengan masalah pendanaan dalam keberlanjutan proyek perubahan	Dari grafik yang ada menunjukkan bahwa masalah pendanaan terlihat di angka yang relatif sama untuk dua daerah yang menjadi lokus penelitian
Pekerjaan rutin	Kendala keberlanjutan proyek perubahan yang dikarenakan pekerjaan rutin dari grafik yang ditampilkan, dari 5 lokosi penelitian, relatif hampir sama bahwa alumni setelah selesai pelatihan disibukkan dengan tugas rutin dan juga tugas tambahan dari pimpinannya	Melihat grafik tersebut di atas, terlihat bahwa satu lokus **BPSDM Jawa Barat** menunjukkan kendala mutasi terlihat cukup tinggi	Keberlanjutan proyek perubahan yang dikarenakan adanya kendala pekerjaan rutin Tugas rutin, grafik menunjukkan angka yang relatif sama untuk dua daerah yang menjadi lokus penelitian
Alasan lain	Dari 5 lokasi penelitian, keberlanjutan proyek perubahan ada pengaruh yang disebutkan sebagai alasan lain. Hal ini tentunya tidak disebutkan secara detail alasan lain bentuknya sepeti apa.	Dari hasil pengolahan data sebagaimana tampilan pada grafik menunjukkan bahwa dari 4 lokasi penelitian, 2 lokasi yaitu **BPSDM Jawa Barat dan BPSDM Sumatera Selatan** menujukkan signifikasi yang tinggi dibandingkan 2 lokasi yang lain. Untuk alasan lain ini tidak ada jawaban yang spesifik.	Untuk alasan lain, seperti dengan kendala keberlanjutan proyek perubahan yang lain grafik menunjukkan angka yang relatif sama untuk dua daerah yang menjadi lokus penelitian

Hasil Focus Group Discussion

Seperti telah disampaikan bahwa, penelitian pasca pelatihan melalui tracer study tidak hanya dilakukan melalui pengisian kuesioner tetapi juga focus group discusion, dengan pandangan yang diberikan oleh alumni sebagai berikut:

a Pelatihan Kepemimpinan tidak hanya memiliki dampak positif bagi para alumninya, tetapi juga bagi pimpinan dan staf dilingkungan kerjanya di instansi asal alumni, juga berdampak luas baik secara instansional maupun nasional, karena terdapat beberapa peserta yang Proyek Perubahannya sudah berdampak Nasional dan diadopsi menjadi Program Nasional.

b Meskipun terdapat beberapa kendala, keberlanjutan proyek perubahan secara umum menunjukkan keberlanjutan yang tinggi. Sebagian besar peserta tetap berkomitmen melanjutkan sampai jangka panjang untuk mencapai otcome dari sebuah proyek perubahan.

c Dari sisi materi pembelajaran peserta merasa kompetensi yang dibangun selama Diklat, mampu menambah wawasan dan perubahan mindset peserta terhadap pentingnya sebuah perubahan. Diklat dapat merupakan bentuk penyegaran terhadap situasi pekerjaan rutin dan permasalahan seputar pekerjaan, yang mana apabila terjadi kebosanan dampaknya berujung tidak munculnya sebuah inovasi. Di sisi lain peserta merasa didorong untuk melakukan sebuah terobosan melalui proyek perubahan. Kepuasan juga ditunjukkan dari pimpinan, dikarenakan peserta dirasa mampu menjadi problem solver dan juga tiang pembangunan. Hal ini terlihat adanya dinamika perubahan pada suatu instansi yang tinggi, dan merupakan suatu tantangan agar proyek perubahan tetap dapat berlanjut.

d Hasil evaluasi menunjukkan bahwa Diklatpim Tingkat II memberikan hasil pembelajaran *(instructional effect)* sesuai dengan tujuannya. Peserta mampu membangun semangat inovasi, agen perubahan selama Diklat dan setelah mengikuti Diklat. Disamping itu adalah terdapat dampak pengiring *(nurturant effect)* yang diperoleh oleh peserta. Alumni merasakan jejaring kerja dan peningkatan kepercayaan diri yang meningkat setelah mengikuti Diklat**.**

Penilaian Terhadap Kapasitas Coach

Dalam menyusun proyek perubahan, seorang peserta akan dibimbing oleh coach, oleh karenanya peran *coach* menjadi sangat penting untuk keberhasilan sebuah proyek perubahan, tidak hanya di jangka pendek (output) tetapi juga perannya dalam mengarahkan keberlanjutan proyek perubahan di jangka menengah dan jangka panjang *(outcome)*. Indikator penilaian terhadap kapasitas *coach,* adalah sebagai berikut:

- Kemampuan membimbing
- Ketepatan waktu dan Kehadiran
- {enggunaan metode dan media
- Sikap dan perilaku
- Pemberian morivasi dan inspirasi terhadap peserta

Dengan indikator tersebut, hasil evaluasi yang dilakukan oleh Pusbangkompimnas dan MASN di dapatkan hasil penilaian terhadap coach dengan angka rata rata sebagai berikut

Grafik 7 Penilaian terhadap kapasitas *Coach*
Data Pusbangkompimnas & MASN

Dari grafik di atas dapat disimpulkan dari penyelenggaraan PKN II yang diselenggarakan di Pusbangkompimnas dan MASN selama tahun 2019 sebanyak 4 angkatan yang pesertanya terdiri dari berbagai instansi baik pusat maupun daerah, diperoleh gambaran bahwa:

1. Pada angkatan III, VII, XVIII dan XXIV menggambarkan prosentasi nilai yang memuaskan yaitu di atas 85
2. Sementara dari 4 angkatan, terdapat 1 angkatan yaitu di angkatan XXIV yang merupakan angkatan terakhir menunjukkan angka penilaian pada angka dengan prosentase memuaskan yaitu 85

Hasil Observasi

Hasil observasi ini merupakan proses pengamatan penulis secara langsung selama berada di unit kerja Pusbangkompimnas dan MASN terhadap *coach*. Beberapa inidikator yang menjadi pengamatan terhadap *coach* adalah meliputi:

1. *Knowledge* (pengetahuan), secara substansi seorang coach harus memiliki pengetahuan yang komprehensif, karena peserta yang dibimbing berasal dari berbagai instansi baik pusat maupun daerah
2. *Skill,* merupakan keterampilan dari seorang coach dalam hal menghadapi peserta dengan segala karakter dan latar belakang kemampuan yang berbeda. Dari segi skill, tuntutan sebenarnya adalah *coach* juga harus mampu menjadi seorang *consellor*.
3. *Attitude,* secara tidak langsung sikap perilaku *coach* akan di amati oleh peserta, baik dari segi cara bicara, kata kata yang digunakan, sikap pada saat menghadapi peserta termasuk pemberian motivasi, kemampuan mendengarkan dan kemampuan untuk menyimpan rahasia
4. Dengan melihat beberapa indikator tersebut di atas, penulis menggambarkan tentang kapasitas *coach* sebagai berikut

a Hasil grafik penilaian atau evaluasi terhadap *coach* penulis sepakat, artinya pengalaman memantau Proyek perubahan, rata rata *coach* mampu memberikan bimbingan sampai dengan selesainya proyek perubahan, tetapi juga mampu mengarahkan peserta untuk tetap menindaklanjuti di jangka menegah dan jangka panjang.

b Dari sisi knowledge, penulis sangat yakin bahwa semua *coach* sudah memenuhi kapasitasnya karena sudah berpengalaman dalam berbagai bidang

c *Coach* memahami keterkaitan antar materi pembelajaran dalam mengawal terselesaikannya sebuah proyek perubahan, dan *Coach* mampu berperan dalam memberikan motivasi, tidak hanya pada *output* saja tetapi bagaimana keberlangsungan sebuah proyek perubahan tersebut dapat menghasilkan outcome bagi organisasinya

d Dari segi *skill*, penulis melihat tidak ada masalah dalam arti bahwa keterampilan *coach* menghadapi peserta tidak menjadi kendala atau mampu beradaptasi dengan karakter peserta yang berbeda.

e *Attitude*, masih ada gaya yang berbeda dari masing masing *coach* dalam memberikan bimbingan, sesuai dengan karakter masing masing *coach.* Hal ini pentingnya peningkatan kapasitas *coach* melalui *soft skill*

PENUTUP

Kesimpulan

Hasil pengolahan data melalui kuesioner, wawancara maupun observasi, maka faktor strategis yang mempengaruhi keberlanjutan proyek perubahan dapat terjawab dan ada beberapa hal yang dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Dari hasil pengolahan data menunjukkan bahwa proyek perubahan dari para alumni di tahun 2017 – tahun 2019 terbukti dapat dan terus dilanjutkan untuk jangka menengah dan jangka panjang. Artinya peserta setelah pasca pelatihan secara konsisten melanjutkan proyek perubahannya. Walaupun ada beberapa alumni untuk lokus tertentu keberlanjutan proper dilajutkan oleh pejabat penggantinya, sementara untuk proyek perubahan yang berhenti atau tidak dilanjutkan relatif sedikit sekali.
2. Setalah dilakukan pengolahan data faktor strategis yang menjadi kendala dalam melaksanakan keberlanjutan proper, diperoleh 4 indikator yang mempengaruhi yaitu: a. Masalah mutasi pegawai, b Pendanaan, c. Pekerjaan rutin dan d. Alasan lain yang tidak menyebutkan secara spesifik.
3. Dengan 4 (empat) indikator yang disebutkan tersebut, hasil penelitian di tahun 2017 – tahun 2019, menunjukkan bahwa tahun 2017 untuk lokus BPSDM Prov. Jateng faktor pendanaan menjadi indikator yang cukup menonjol dibandingkan 4 lokus yang lain. Sementara di tahun 2018, dari 4 indikator yang ada, BPSDM Prov. Sumatera Selatan dari faktor pendanaan menunjukkan faktor yang cukup tinggi yang mempengaruhi keberlanjutan proyek perubahan dibanding 3 lokus yang lain. Juga untuk indikator yang disebabkan alan lain, BPSDM Prov, Jabar dan BPSDM Prov. Sumatera Selatan menunjukkan angka yang relatif lebih tinggi dibandingkan 2 lokus yang lain.

Selanjutnya di tahun 2019, dari 4 indikator yang ada, 2 lokus penelitian menunjukkan relatif sama.

4. Peran *coach* ternyata mempunyai peran penting, terutama kemampuan memotivasi peserta untuk keberlanjutan proyek perubahan di jangka Menengah dan jangka panjang. Selama proses penyelenggagaraan pelatihan berlangsung telah dilakukan penilaian oleh peserta terhadap kapasitas *coach*, dengan indikator penilaian meliputi: Kemampuan membimbing, Ketepatan Waktu dan Kehadiran, Penggunaan Metode dan Media, Sikap dan perilaku, serta Pemberian motivasi dan inspirasi kepada peserta. Dari penilaian dengan melihat indikator yang ada, hasil penilaian terhadap kapasitas *coach* menunjukkan nilai rata diatas 85 yang artinya memuaskan.
5. Dari hasil *focus group discussion* melalui wawancara di dapatkan hasil, bahwa para alumni merasakan bahwa melalui pelatihan peserta merasa didorong untuk mampu melakukan sebuah terobosan melalui proyek perubahan. Kepuasan juga tidak hanya ditunjukkan dari pesertanya saja, tetapi juga dari pimpinan, dikarenakan peserta dirasa mampu menjadi *problem solver* (o rang yang mampu menyelesaikan masalah) dan juga tiang pembangunan. Adanya dinamika perubahan pada suatu instansi yang tinggi, merupakan suatu tantangan agar proyek perubahan tetap dapat berlanjut.
6. Para alumni juga menyatakan bahwa Diklatpim Tingkat II memberikan hasil pembelajaran *(instructional effect)* sesuai dengan tujuannya. Peserta mampu membangun semangat inovasi, menjadi agen perubahan selama dan setelah mengikuti pelatihan. Dan yang tak kalah penting adalah terdapat dampak pengiring *(nurturant effect)* yang diperoleh oleh peserta. Alumni merasakan jejaring kerja dan peningkatan kepercayaan diri yang meningkat setelah mengikuti pelatihan.

Saran/Rekomendasi

Melihat pada kesimpulan di atas, maka beberapa saran penting untuk di tindak lanjut terkait dengan hal hal sebagai berikut:

1. Pentingnya kegiatan evaluasi pasca pelatihan dilakukan setiap tahun, sehingga keberlanjutan proyek perubahan alumni tetap termonitor. Baik dilakukan per instansi penyelenggara PKN II ataupun oleh Lembaga Admnistrasi Negara.
2. Melihat pentingnya peran coach, penilaian terhadap kapasitas coach penting untuk dilakukan demi terjaminnya kualitas coach. Sehingga penunjukkan coach tidak bisa seadanya tetapi tetap melihat indikator penilaiannya, serta kompetensi wawasan yang luas dan pengalaman dalam jabatan karena peserta yang dihadapi adalah pada levelkepemimpinan yang strategis
3. Peningkatan kapasitas *coach* melalui pelatihan klasikal atapun *soft skill*.
4. Perlu pembangunan data base untuk memonitor keberlanjutan proyek perubahan jangka menengah dan jangka panjang, sehingga alumni dengan kesadarannya dapat mengisi format yang ada dalam *data base* sesuai dengan perkembangan proyek perubahannya di jangka menengah dan jangka panjang. Melalui pembangunan sistem *online data base* di harapkan akan lebih efektif dan efisien

DAFTAR PUSTAKA

Amstrong, Michael, dan Baron, Angela, (1998), *Performance Management,* Intitute Of Personnel and Development, The Cromwell Press, Wiltshire

Butler, Lynne dan Leac, Nigel, (2011), *Action Learning for Change (a practical guide for managers),* Management Books 2000 Ltd, Forge House, Limes Road, Kemble, Cirencester, Gloucestershire, GL& 6 AD, UK

Ian Fleming & Allan J.D Taylor, ***The Coaching Pocketbook*** (2013), Published by Management Pocketbooks Ltd

Jack.J.Philip, *Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods*, (1945), Published

Company, Houston, Texas

James J. Cribbin, Kepemimpinan, Strategi Mengefektifkan Organisasi (1985), PT. Pustaka Binaman Pressindo

James A.F. Stoner, Charles Wankel, Management, (1987), Published by Prentice Hall of India

Private Limited M – 97.

Kouzes, James M and Posner, Barry Z (1995), The Leadrship Challenge (How to Keep Getting Extraordinary Things Done in Organization), Jossey – Bass Publishers/*San Francisco*

Nanus, Burt, (2001), *Kepemimpinan Visioner,* judul asli: *Visionery Leadership: creating compelling sense of direction foryour organisation,* Edisi bahasa Indonesia, PT Prenhallindo

Purwanto, dan Suparman, Atwi (1999), *Evaluasi Program Diklat,* STIA LAN PRESS

Rolf P. Lynton dan Udai Pareek—Pelatihan dan Pengembangan Tenaga Kerja (1998), Pustaka Binaman Jakarta

Tomaschek, Nino, (2006), *Systemic Coaching (A Target_Oriented Approach to Consulting),* printed by fgb, Freiburgi, Breisgau, Netherland

Wardiyanta, (1986), *Pengantar Penelitian Hukum* (Cet. 3; Jakarta: Universitas Indonesia, , *Metode Penelitian Pariwisata* (t.c; Yogyakarta: Andioffset, t.th).

Wikipedia bahasa Indonesia, Ensiklopedia bebas Manajemen Sumberdaya Manusia, **Cut Zurnali (2004)**

KAJIAN PUSTAKA .COM, Beranda / Mentoring (Pengertian, Fungsi, Unsur, Jenis dan Tahapan Kegiatan) **Mentoring (Pengertian, Fungsi, Unsur, Jenis dan Tahapan Kegiatan), Muchlisin Riadi, Desember 04, 2019**

REFERENSI PERATURAN

Undang Undang nomor 5 tahun 2014 tentan Aparatur sipil Negara

Peraturan Pemerintah no 11 tahun 2017 tentang Manajemen PNS

Peraturan Pemerintah no 17 tahun 2020 tentang Manajemen PNS, sebagai perubahan atas Peraturan Pemerintah no 11 tahun 2017 tentang Manajemen PNS

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan RB nomor 38 tahun 2017 tentang Standar Kompetensi ASN

Peraturan KEPALA LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA NOMOR 9 TAHUN 2008 TENTANG PEDOMAN PENYUSUNAN KARYA TULIS ILMIAH BAGI WIDYAISWARA

Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Peraturan Kepala LAN nomor 18 tahun 2015 tentang Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tk. II

Keputusan Kepala LAN NOMOR : 311/K.1/PDP.07/2019 TENTANG PEDOMAN PENYELENGGARAAN PELATIHAN KEPEMIMPINAN NASIONAL TINGKAT II

PENELITIAN SENADA

Anna Grohmann and Simone Kauffeld dalam International Journal of Training and Development 17:2 ISSN 1360-3736 doi: 10.1111/ijtd.12005 dengan judul "Evaluating training programs: development and correlates of the Questionnaire for Professional Training Evaluation" Article in International Journal of Training and Development · June 2013

Rosmah Mohamed, and Arni Ariyani Sarlis Alias, (2012) Evaluating the Effectiveness of a Training Program Using the Four Level Kirkpatrick Model in the Banking Sector in Malaysia. In: 3rd International Conference on Business and Economic Research, 12-13 March 2012, Bandung, Indonesia. (Unpublished)

. Rangga Ramdhoany Alsyaibany, The evaluation of effectiveness on education and training program (The Research on Diklat Increasing Added Value of Bauxite Ore Program in West Borneo) oleh 1Insitut Agama Islam Negeri Pontianak, Pontianak, Indonesia © 2019 The Authors. Published by Redwhitepress.This is an open access article under the CC BY-NC-SA license (https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/ 3.

AlYahya , Mohammed Saad, EVALUATION OF EFFECTIVENESS OF TRAINING AND DEVELOPMENT: The Kirkpatrick Model oleh University Utara Malaysia College of Business (UUM HRM) Malaysia . E-mail: msy330@hotmail.com Dr. Norsiah Binti Mat University Utara Malaysia College of Business (UUM HRM) Malaysia.E-mail: norsiah@uum.edu.my www.ajbms.org Asian Journal of Business and Management Sciences ISSN: 2047-2528 Vol. 2 No. 11 [14-24]

Yarra Waninda Permanasari , Mirwan Surya Perdhana, PROSES TRANSFORMASI PT. POS INDONESIA (Studi Kasus Pada Kantor Processing Centre Semarang) yarrapermana@gmail.com, Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro, Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50275, Phone: +622476486851 DIPONEGORO JOURNAL OF MANAGEMENT Volume 6, Nomor 4, Tahun 2017, Halaman 1-13 http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr ISSN (Online): 2337-3792