

Proyek Perubahan dan Pemanfaatannya pada Pasca Pelatihan Kepemimpinan Tingkat Empat (4)

AHMAD SHAIM BASTONUS^a

^aPusat Pelatihan Manajemen Kepemimpinan Pertanian (PPMKP), Ciawi-Bogor

ABSTRACT

To find out how much the benefit of the Leadership Training organized by PPMKP, it is necessary to map the success of PIM training through tracer study of alumni who have returned to work in their respective institutions as well as various problems that might occur after PIM training. This study is a descriptive study using qualitative technical analysis. Analysis was carried out on survey data explaining the sustainability of the change project after the PIM 4 training in 2018 Fiscal Year. The focus of this study was the alumni of the 13th PIM training scope of the Ministry of Agriculture. To reach all of the alumni, the study was assisted by a questionnaire instrument that was sent to all training alumni using Google forms which can be downloaded via a mobile phone (HP). This evaluation activity aims to identify several things, namely to determine the continuity of alumni change projects, find out the driving factors and obstacles in implementing change projects, and determine the impact of PIM training on improving alumni performance. From this study it can be concluded that the majority of alumni continue their project of change and a small portion stalled. Factors driving the continuity of change projects are leadership support and change projects that are included as routine agency activities. Whereas the main factors hampering the continuity of project changes are the transfer and promotion of alumni work, budgets and resources (infrastructure and human resources). The PIM training materials that help, support and overcome the problems faced in the post-PIM change change project, especially materials related to innovation, effective team building, organizational diagnostics, and benchmarking. Realization of the benefits of the change project includes the ease of procedures offered, time efficiency, and cost reduction in public services. The scope of the benefits of the PIM training alumni change project is generally quite felt by the community and within the scope of the internal organization. The perceived impact is an increase in performance accountability, the quality of public services, and the achievement of cheap, efficient, measurable and easy public services.

KEYWORDS:

Change project; post training team; analysis, continuity, performance

I. PENDAHULUAN

Sejak 2014 hingga 2019, PPMKP, telah menyelenggarakan pelatihan PIM Tingkat 3, dan 4 yang masing-masing ditujukan untuk ASN yang akan atau sudah menduduki jabatan manajerial yaitu Jabatan Administrator (Eselon 3) dan Jabatan Pengawas (Eselon 4). Pelatihan PIM tersebut diselenggarakan dengan menggunakan Pelatihan PIM pola baru yaitu berdasarkan Peraturan Kepala LAN No. 18, 19, dan 20 tahun 2015.¹

Dalam pelatihan PIM pola baru terdapat lima agenda pembelajaran, yaitu Agenda Penguasaan Diri (*Self Mastery*), Agenda Diagnosa Kebutuhan Organisasi (*Diagnostic Reading*), Agenda Inovasi, Agenda Tim Efektif, dan Agenda Proyek Perubahan. Adapun tujuan diselenggarakannya pelatihan PIM tingkat 4 adalah membentuk kompetensi kepemimpinan operasional dan membentuk pemimpin perubahan pada pejabat struktural eselon 4 yang akan berperan dan melaksanakan tugas dan fungsi pemerintahan di instansinya masing-masing. Agar tujuan pelatihan PIM 4 tersebut tercapai dilakukan kegiatan evaluasi pada akhir pembelajaran dan pasca pelatihan PIM 4. Evaluasi merujuk pada proses pengesahan bahwa seseorang telah mencapai kompetensi. Kompetensi menurut Ditjen Dikti, Kemendikbud (2010) diartikan sebagai kemampuan seseorang yang dapat terobservasi mencakup atas pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja dalam menyelesaikan suatu pekerjaan sesuai dengan standar. Pada dasarnya evaluasi kemanfaatan pelatihan belum dilakukan secara komprehensif. Meskipun demikian, disebutkan bahwa beberapa alumni pelatihan relatif tetap melanjutkan proyek perubahannya karena dipandang sangat bermanfaat bagi organisasi. Namun, sebagian alumni pelatihan PIM 4 tidak melanjutkan proyek perubahannya disebabkan proses mutasi jabatan sehingga kelangsungan proyek perubahan menjadi terhambat.

Dengan demikian, evaluasi kemanfaatan pelatihan PIM 4 merupakan hal penting untuk dilakukan agar investasi yang telah dikeluarkan organisasi mampu memberikan *outcome* dan *benefit* yang lebih besar bagi organisasi. Oleh karena itu, untuk mengetahui seberapa besar kemanfaatan pelatihan PIM 4 yang telah diselenggarakan oleh PPMKP perlu dilakukan pemetaan keberhasilan pelatihan melalui penelusuran (*tracer study*) terhadap para alumni yang sudah kembali bekerja di instansinya masing-masing serta berbagai permasalahan yang mungkin terjadi pasca pelatihan PIM 4.

Handoko (2001:103) menyebutkan bahwa ada dua tujuan utama program latihan dan pengembangan pegawai. Pertama, latihan dan pengembangan dilakukan untuk menutup “gap” antara kecakapan atau kemampuan pegawai dengan permintaan jabatan. Kedua, program tersebut diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja pegawai dalam mencapai sasaran-sasaran kerja yang telah ditetapkan. Sekali lagi, meskipun usaha-usaha ini memakan waktu dan mahal, tetapi akan mengurangi perputaran tenaga kerja (*turnover*) dan membuat karyawan menjadi lebih produktif. Lebih lanjut, latihan dan pengembangan membantu mereka dalam menghindarkan diri dari “keusangan (*obsolescence*)” dan melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik. Selanjutnya terdapat dua macam evaluasi yang dikenal secara luas yaitu *formative evaluation* merupakan metode yang menilai keberhasilan program saat dalam proses dan *summative evaluation* yaitu metode yang menilai keberhasilan program pada akhir proses, jadi berfokus pada dampak atau pasca pelatihan. Menurut evaluasi 4 tahap dari Kirkpatrick tersebut, pada evaluasi

¹ Peraturan Kepala LAN No. 18 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II. Peraturan Kepala LAN No. 19 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III. Peraturan Kepala LAN No. 20 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV.

tahap 1 dan 2 akan menghasilkan informasi untuk organisasi tentang penyelenggara pelatihan (*formative*), sedangkan evaluasi tahap 3 dan 4 menghasilkan informasi yang berfokus pada dampak pelatihan bagi organisasi (*summative*) yang merupakan kondisi pasca pelatihan (Sopacua dan Budijanto, 2007:371).

Inovasi didefinisikan sebagai suatu proses kegiatan atau pemikiran manusia untuk menemukan sesuatu yang baru berkaitan dengan *input*, proses dan *output*, serta dapat memberikan manfaat pada manusia. Inovasi secara singkat didefinisikan sebagai keberhasilan ekonomi berkat adanya pengenalan cara baru atau kombinasi baru dari cara-cara lama dalam mentransformasi input menjadi *output* (teknologi) yang menghasilkan perubahan besar atau drastis dalam perbandingan antara nilai guna yang dipersepsikan oleh konsumen atas manfaat suatu produk (barang/ jasa) dan harga yang ditetapkan oleh produsen (Julia Kylliäinen, *Types of Innovation – The ultimate Guide with definitions and Example*, 2019)

Untuk menghasilkan pelayanan yang berkualitas, pemerintah harus mampu melihat kekuatan serta kelemahan yang dimilikinya agar dapat melakukan perubahan di berbagai sektor baik yang terkait langsung maupun tidak langsung terhadap pelayanan. Inovasi dibutuhkan dalam rangka memperbaiki bahkan meningkatkan kualitas, efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pelayanan publik, karena melalui inovasi dapat diciptakan sistem, metode, serta teknologi yang dapat menurunkan biaya, mempersingkat waktu layanan, memangkas birokrasi, dan yang terpenting memberikan kepercayaan bagi masyarakat terhadap kinerja pemerintah.

Dengan dilahirkannya pelatihan PIM Pola Baru oleh LAN yang efektif diberlakukan mulai tahun anggaran 2014 selanjutnya disebut Pelatihan PIM Pola Baru. Model pembelajaran pelatihan PIM ini merupakan perubahan dari paradigma pembelajaran behavioristik dan kognitivistik yang berbasis perilaku dan berorientasi pada guru (*teacher centered learning*) menjadi pembelajaran konstruktivistik yang berbasis pengalaman dan berorientasi pada peserta didik (*student centered learning*). Perubahan ini dapat dimaknai sebagai suatu inovasi yang mencakup dua perspektif yaitu: *pertama*, Inovasi kebijakan sektor publik yang bertujuan menciptakan pemimpin masa depan yang berintegritas dan berkarakter; dan *kedua*, inovasi metode pembelajaran yang menekankan pada aspek belajar secara langsung dari pengalaman peserta didik pada saat merancang dan mengerjakan proyek perubahan (Budiati, 2015).

Dimensi	Diklat Pim Pola Lama	Diklat Pim pola Baru
Kebijakan	Berorientasi pada output berupa kompetensi peserta,	Berorientasi pada outcome, integritas, inovasi dan kolaborasi dalam jejaring kerja
Paradigma	Administrasi	Pelayanan Publik
Model Pendekatan	Terpusat pada LAN RI (<i>state centered</i>) atau model pendekatan domestik	Kombinasi <i>state centered</i> , pluralistik dan transnasional (<i>intermestik</i>)
Penyelenggaraan	Tidak ada Diklat off campus	Ada Diklat off campus
Pembelajaran	Behavioristik, Kognitivistik, <i>competence based learning</i>	Konstruktivistik – <i>experience based learning</i>
Proyek Perubahan	Tidak ada	Ada
Coach & Mentor	Tidak ada	Ada
Output Kelulusan	100% lulus	Tidak 100% lulus
Konsep Jejaring Kerja	Tidak ada	Ada
Intensitas Kolaborasi antar lembaga	Rendah	Tinggi

Tabel 3. Perbandingan Pelatihan Pola Lama dan Pelatihan Pola Baru

Pelatihan PIM Pola baru menekankan pada kompetensi kepemimpinan, dimana mengadopsi pemikiran Ronald Heifets dalam bukunya *"adaptive Leadership"*. Seorang pemimpin, seharusnya memiliki kemampuan beradaptasi terhadap nilai-nilai perubahan. Di samping itu, Indonesia juga memerlukan pejabat struktural yang profesional agar kinerja unit organisasi yang dipimpinnya dapat berdaya saing tinggi dan mampu memenuhi tuntutan global. Untuk memenuhi standar kompetensi kepemimpinan tersebut, rancang bangun kurikulum Pelatihan Kepemimpinan telah menetapkan fokus kompetensi pada masing-masing jenjang jabatan struktural (Syukur, 2014)

Dalam pelatihan PIM Pola baru terdapat beberapa syarat Tenaga Pelatihan sesuai dengan PERKA LAN thn 2015 no 18, 19 dan 20 tentang Persyaratan Tenaga Pelatihan diantaranya:

1. Pembimbing (*Coach*) adalah widyaiswara/ pegawai lainnya yang memiliki kompetensi dalam menggali potensi peserta untuk melaksanakan proyek perubahan
2. Pembimbing (mentor) adalah atasan langsung peserta yang memiliki kompetensi dalam memberikan dukungan, bimbingan dan masukan kepada peserta untuk melakukan proyek perubahan.
3. Hal lain yang perlu diperhatikan dalam pelatihan PIM adalah stakeholder dan juga tim efektif. Pengertian tim efektif menurut Herawati (2015:26):
4. Tim Efektif: Unsur utama untuk dijadikan tim efektif adalah adanya komitmen dan mempunyai kompetensi dalam pelaksanaan proyek perubahan yang diawali dengan adanya pengertian dari calon anggota tim efektif tentang manfaat proyek perubahan sehingga calon anggota tim efektif memberikan dukungan sesuai dengan perannya masing-masing.
5. *Stakeholder*: Unit-unit instansi yang akan terkena dampak langsung ataupun tidak langsung serta siapa saja baik institusi maupun perorangan yang akan menerima manfaat dari proyek perubahan tersebut. *Stakeholder* tersebut kemudian dipetakan dan dibuat Analisa kira-kira siapa saja yang mendukung maupun yang kontra terhadap proyek perubahan untuk memudahkan proyek perubahan itu sendiri.

Pelaksanaan Pelatihan PIM pola baru mewajibkan semua peserta pelatihan untuk melakukan suatu Proyek Perubahan. Beberapa hal mendasar yang dipesankan oleh pimpinan LAN saat itu yaitu Prof. Agus Dwiyanto kepada tim adalah²:

1. Tujuan dari Pelatihan PIM ialah membentuk pemimpin perubahan
2. Pembelajaran harus berbasis eksperensial sehingga setiap peserta pelatihan harus melakukan inovasi dalam yurisdiksinya masing masing
3. Pembelajaran tidak hanya dikelas karena yang diutamakan adalah di luar kelas ketika peserta mengelola inovasinya
4. Pembaruan Pelatihan PIM harus memiliki kontribusi terhadap terwujudnya "tata kelola yang baik" pada setiap lembaga penyelenggara pelatihan (*good training-center governance*)

Untuk membentuk pemimpin perubahan maka pelatihan PIM pola baru sesuai dengan peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara No 20 Tahun 2015 tentang pedoman penyelenggaraan pelatihan PIM IV, Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara No 19 Tahun 2015 tentang pedoman penyelenggaraan pelatihan PIM III, peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara No

²Agus Dwiyanto (2016:163).

18 Tahun 2015 tentang pedoman penyelenggaraan pelatihan PIM II bertujuan untuk meningkatkan kompetensi Kepemimpinan pejabat struktural yang akan berperan dalam melaksanakan tugas dan fungsi pemerintahan di instansinya masing-masing. Sehingga Proyek perubahan/Inovasi yang dibuat oleh peserta pelatihan PIM harus dapat dilaksanakan di instansinya masing-masing.

pelatihan PIM tidak hanya menuntut peserta untuk merancang inovasi yang disepakati oleh pimpinan sebagai mentor, kolega peserta, dan widyaiswara atau fasilitator sebagai coach, tetapi juga mempunyai pengalaman melaksanakan inovasinya tersebut³.

Dwiyanto (2016:168-169) menyatakan bahwa ada beberapa pertimbangan mengapa LAN melibatkan pimpinan dalam penyelenggaraan pelatihan PIM. *Pertama*, LAN ingin mendorong adanya tradisi baru dalam pembentukan pemimpin birokrasi pemerintah dengan mendorong perlembagaan kegiatan mentoring dan *coaching* dalam manajemen ASN. *Kedua*, LAN ingin memperluas kepemilikan (*ownership*) dari pelatihan PIM. Selama ini pelatihan PIM seolah-olah hanya menjadi urusan antara LAN dan/atau penyelenggara pelatihan dengan peserta, instansi pengirim dan atasan peserta tidak ikut merasa memiliki dan bertanggung jawab terhadap keterlibatan stafnya dalam pelatihan PIM. *Ketiga*, LAN ingin meningkatkan peluang keberhasilan dari peserta dalam melaksanakan inovasi yang digagasnya. *Keempat*, LAN berharap keikutsertaan seseorang dalam pelatihan PIM bukan hanya memberi efek kepada peserta, melainkan juga kepada atasan dan kolega yang bersangkutan. *Kelima*, LAN ingin mengurangi resistensi terhadap perubahan terhadap perubahan dan/inovasi yang selama ini terjadi di birokrasi pemerintah.

Tujuan utama dari evaluasi pelatihan adalah untuk memberikan informasi kepada para pembuat keputusan. Berikut ini adalah jenis keputusan bahwa evaluasi mendukung (Basarab dan Root, 1992:6):

1. Keputusan mengenai apakah program pelatihan dilanjutkan, disesuaikan, atau dihilangkan.
2. Keputusan mengenai apakah unsur-unsur dari program pelatihan (seperti sebagai bahan, kegiatan, metode pengiriman, tujuan, dll) harus berubah. Perubahan ini biasanya berputar di sekitar isu-isu seperti: modifikasi konten, perubahan strategi instruksional, dan validasi dan kemungkinan kebutuhan perangkat tambahan.
3. Keputusan mengenai apakah jenis dan jumlah peserta yang dikirim melalui pelatihan harus diubah.

Skema pelatihan PIM pola baru yang sangat signifikan perubahannya dibandingkan pola lama tersebut tentu perlu dibarengi dengan upaya untuk menilai kemanfaatannya secara berkelanjutan sekembalinya peserta pelatihan dilingkungan pekerjaannya. Evaluasi terhadap hasil pelatihan akan memberikan masukan untuk menyempurnakan sistem pelatihan PIM selanjutnya. Evaluasi hasil pelatihan pada dasarnya adalah membandingkan hasil-hasil sesudah pelatihan pada tujuan-tujuan yang diharapkan oleh para manajer, pelatih, dan peserta pelatihan. Terlalu sering pelatihan dilakukan dengan sedikit pemikiran untuk mengukur dan mengevaluasi seberapa baik hasilnya.

³ Dwiyanto, 2016. Memimpin Perubahan Di Birokrasi Pemerintah, hal.165

II. MATERI DAN METODE

Kajian Kepustakaan

Data kepustakaan yang diperoleh melalui kajian kepustakaan yang bersumber dari peraturan perundang-undangan, jurnal, buku, dokumen resmi, publikasi dan hasil kajian.

1) Metode *Survey*

Kajian ini mengambil semua anggota populasi sebagai sumber data kajian atau sebagai sampel kajian. Atau dengan kata lain, peneliti mengambil sampel dengan menggunakan teknik *total sampling* atau sampel jenuh. Hal ini sesuai dengan Sugiyono (2008:124) yang menyebutkan bahwa sampel jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi dijadikan sampel.

2) *In-depth interview*

Selain menyebarkan kuesioner kepada alumni, dilakukan juga pengumpulan data lapangan yang diperlukan sebagai data penunjang melalui informasi dan pendapat dari 10 alumni mantan bimbingan pengkaji yang ditentukan secara *purposive* (bertujuan) dengan *key informants* sebagai berikut:

- Alumni pelatihan PIM 4
- Mentor
- Tim Efektif
- *Stakeholders*

3) Objek dan lokus pengkajian

Objek pengkajian adalah seluruh alumni pelatihan PIM 4 sebanyak 29 orang yang diselenggarakan di PPMKP pada tahun 2018 dengan lokus peserta tersebar di seluruh Indonesia berasal dari lingkup Kementerian Pertanian, yakni: Sekjen, Litbang (Balitvet, Hortikultura, PSE, Tanah), Badan Karantina Pertanian, Ditjen Perkebunan, Ditjen Peternakan, Ditjen Hortikultura, dan BPPSDMP. Untuk menjangkau seluruh alumni tersebut dibantu dengan instrumen kuisisioner secara elektronik menggunakan *google form* yang dikirimkan ke seluruh alumni pelatihan PIM 4.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

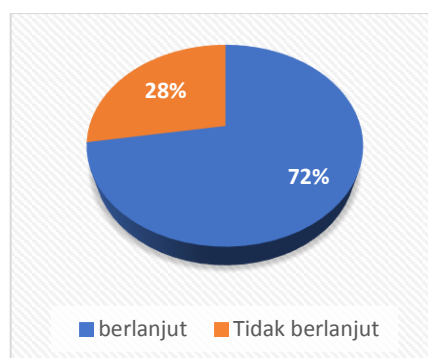
HASIL

3.1. Proyek Perubahan

a. Keberlanjutan Proyek Perubahan

Keberlanjutan proyek perubahan para alumni pelatihan PIM sangat diharapkan karena tidak hanya memiliki manfaat positif bagi organisasi dan perbaikan pelayanan publik bagi masyarakat, namun kelanjutan proyek perubahan juga mengindikasikan bahwa proyek perubahan tersebut tidak hanya menjadi sebuah syarat kelulusan semata, namun telah mampu masuk menjadi sistem permanen dalam kinerja organisasi. Terkait kontinuitas proyek perubahan yang telah digagas sebelumnya, alumni yang tetap melanjutkan proyek perubahannya pasca pelatihan PIM selesai (**Gambar 2**) mencapai 72% atau 21 Alumni, sedangkan Alumni yang tidak melanjutkan

proyek perubahannya atau terhenti setelah pasca pelatihan PIM yaitu 28% atau 8 Alumni.



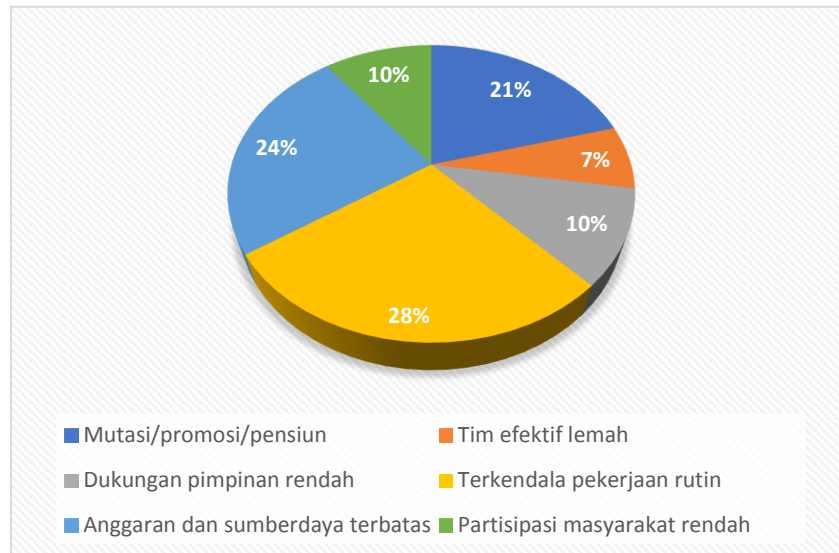
Gambar 2. Penilaian Terhadap Kelanjutan Proyek Perubahan Pasca pelatihan PIM

Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun proses pelatihan PIM telah usai, proyek perubahan yang sudah digagas tetap dilanjutkan untuk mencapai *milestone* yang telah ditetapkan. Hal ini dapat dinyatakan sebagai keberhasilan alumni untuk tetap secara kontinyu mengawal proyek perubahannya agar tetap berjalan, dan pada aspek yang lain menunjukkan keberhasilan program pelatihan PIM untuk melahirkan agen-agen perubahan yang memiliki semangat berinovasi dan berkinerja yang tinggi. Para alumni yang berhasil melanjutkan proyek perubahannya dapat dinyatakan telah mampu menjalankan peran kepemimpinan yang efektif yang indikatornya dapat diuraikan yaitu (Sari, 2009:3) : *pertama*, keberhasilan menyusun perencanaan dan penjadwalan program (proyek perubahan); *kedua*, keberhasilan mengkoordinasikan program (proyek perubahan); *ketiga*, keberhasilan dalam menyediakan sumber daya yang diperlukan program (proyek perubahan); *keempat*, keberhasilan dalam mengatasi hambatan program (proyek perubahan); dan *kelima*, keberhasilan dalam pencapaian hasil.

Bagi alumni yang tidak melanjutkan proyek perubahannya disebabkan oleh beberapa faktor yang menjadi penghambat (**Gambar 3**) yaitu: terkendala pekerjaan rutin (28%), faktor anggaran dan sumberdaya (sarana prasarana dan SDM) yang terbatas (24%), dimutasikan, mengalami promosi, bahkan pensiun (21%), dan dukungan pimpinan terhadap terhadap proyek perubahan rendah (10%), serta partisipasi masyarakat sebagai sasaran proyek perubahan rendah (10%). Intensitas mutasi pegawai yang cukup sering dan tergantung pada pimpinan organisasi terutama di daerah, menjadi penghambat keberhasilan proyek perubahan. Oleh karenanya, pada satu sisi diperlukan suatu mekanisme yang mengatur bahwa sebelum proyek perubahan mencapai seluruh tahapan *milestone* yang disusun, maka pejabat yang bersangkutan diharapkan tidak dimutasi dulu.

Pada dasarnya proyek perubahan adalah milik organisasi dan sudah sewajarnya proyek perubahan pegawai menjadi bagian dari kinerja organisasi dan kesuksesannya tergantung pada sistem kerja organisasi. Dengan demikian, proyek perubahan sepatutnya tidak melekat pada penggagasnya melainkan melekat pada unit organisasi

tersebut. Oleh karenanya, diperlukan pemahaman bahwa proyek perubahan adalah sistem organisasi yang perlu dijalankan secara bersama-sama dan holistic (OECD, 2016).



Gambar 3. Faktor Penghambat Pencapaian Pelaksanaan Proyek Perubahan

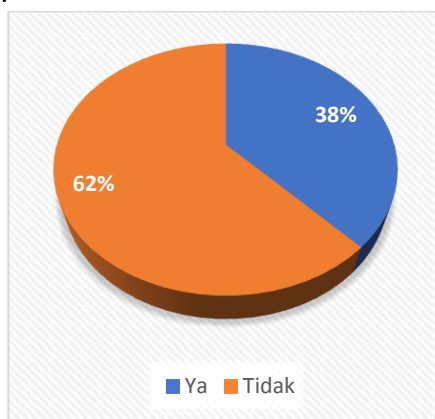
b. Kesesuaian Pencapaian Proyek Perubahan saat ini terhadap milestone yang ingin Dicapai

Terhadap pencapaian proyek perubahan dengan target *milestone* yang ingin dicapai secara umum cukup tinggi (**Gambar 4**). Hal ini terlihat dari 31% Alumni yang menyebutkan bahwa keterkaitan pencapaian proyek perubahan dengan target *milestone* yang ingin dicapai secara umum tinggi dan 35% Alumni menyebutkan cukup tinggi. Hal ini berarti bahwa perencanaan atau desain implementasi proyek perubahan dapat dijalankan sesuai skema target yang diharapkan.



Gambar 4. Penilaian Terhadap Kesesuaian Pencapaian Proyek Perubahan Saat Ini Terhadap *Milestone* yang Ingin Dicapai

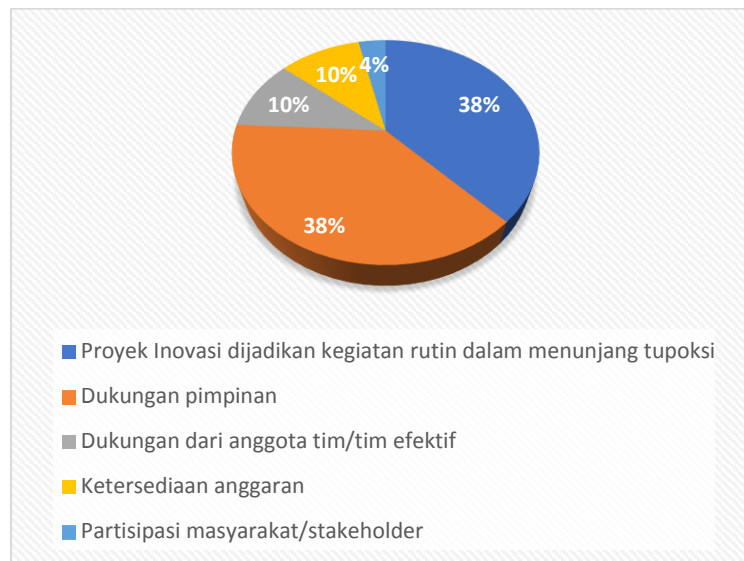
Kondisi tersebut di atas berkorelasi positif dengan jawaban responden terkait modifikasi proyek perubahan yang sudah ditetapkan (**Gambar 5**), dimana sebagian besar Alumni (62%) mengemukakan bahwa mereka tetap menjalankan skema proyek perubahan yang telah disusun dari awal tanpa melakukan modifikasi lagi selama kelanjutan proyek tersebut berjalan. Namun, terdapat 38% Alumni yang melakukan modifikasi proyek perubahannya menyesuaikan kondisi dan kebutuhan riil di lapangan. Hal ini dapat dipahami sebab sangat mungkin terjadi perubahan lingkungan yang signifikan sehingga upaya merespon perubahan dengan modifikasi *milestone* proyek perubahan yang telah direncanakan sebelumnya menjadi kebutuhan yang perlu dilaksanakan.



Gambar 5. Penilaian Terhadap Modifikasi Proyek Perubahan yang Dilakukan

c. Faktor Pendukung Pencapaian Pelaksanaan Proyek Perubahan

Faktor yang mendukung keberlanjutan proyek perubahan yang dijalankan menurut sebagian besar responden (**Gambar 6**) adalah dukungan pimpinan (38%) dan proyek perubahan yang telah dimasukkan sebagai kegiatan rutin instansi (38%). Dukungan dan komitmen mentor (atasan langsung) serta pimpinan organisasi menjadi unsur utama agar dukungan seluruh komponen organisasi terhadap proyek perubahan yang ada menjadi semakin kuat. Oleh karenanya, perubahan *mind-set* pimpinan agar kebijakannya selaras dengan semangat perubahan perlu diupayakan. Disamping itu, peran pimpinan juga urgen untuk mengatasi segala hambatan (*bottleneck*) yang dihadapi dalam menjalankan proyek perubahan yang digagas, tentu saja komunikasi aktif alumni kepada mentor dan pimpinan organisasi menjadi faktor teknis yang perlu dilakukan. Terhadap pimpinan baru hasil pelaksanaan mutasi kerja, diharapkan juga komitmennya untuk mempelajari dan meneruskan proyek perubahan para alumni mengingat manfaatnya bagi organisasi dan publik secara luas.

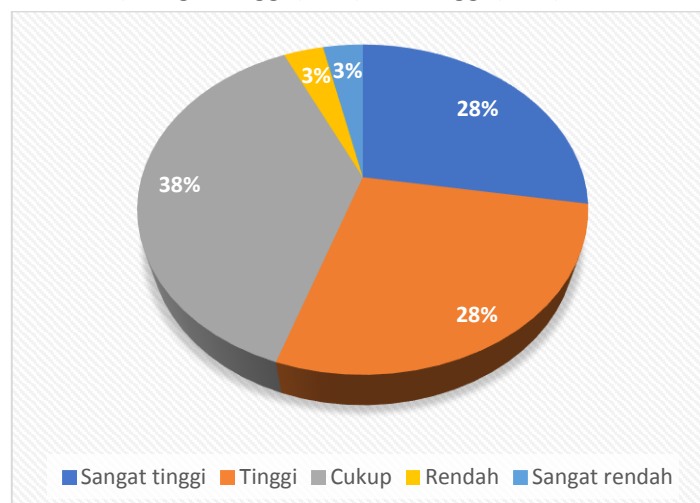


Gambar 6. Penilaian Terhadap Faktor Pendukung Keberlanjutan Proyek perubahan

d. Realisasi Kemanfaatan Proyek Perubahan

Kemanfaatan proyek perubahan yang dijalankan oleh para alumni dinilai dari realisasi kemanfaatan, cakupan kemanfaatannya, serta gambaran dampak (*impact*) dari proyek perubahan yang dijalankan. Proyek perubahan yang dijalankan pada sektor publik diharapkan memberikan implikasi nyata pada peningkatan kualitas pelayanan publik serta menunjukkan hadirnya pemerintah dalam meningkatkan kualitas hidup masyarakat.

Sebagian besar alumni menilai bahwa realisasi kemanfaatan proyek perubahan mereka (**Gambar 7**) sangat tinggi (28%) dan tinggi (28%).



Gambar 7. Penilaian Terhadap Realisasi Kemanfaatan Proyek Perubahan

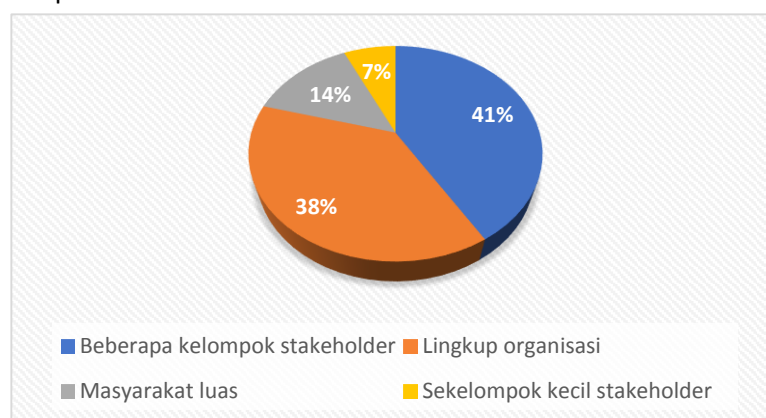
Tingginya realisasi kemanfaatan dari proyek perubahan yang dilaksanakan menunjukkan bahwa para alumni berupaya menghadirkan percepatan pelayanan publik yang bermanfaat dan tidak sekedar saja. Hal ini dapat dibuktikan secara umum dengan dokumentasi pelaksanaan proyek perubahan yang mendapatkan

respon positif dari masyarakat, meningkatnya kepuasan pelayanan publik, serta kinerja aparatur dan organisasi yang semakin meningkat. Pengukuran realisasi kemanfaatan inovasi sektor publik sangat penting dan perlu dilakukan agar organisasi sektor publik mampu melihat keberadaannya sendiri yaitu ia ada untuk melayani masyarakat (Smith, 1996 dalam Mahmudi, 2005:2)

Untuk memperoleh gambaran yang utuh dan riil atas realisasi kemanfaatan proyek perubahan, para alumni perlu menyampaikan secara reguler laporan perkembangan proyek perubahan yang dijalankan dalam rangka monitoring dan evaluasi atas *impact* dan *benefit* proyek perubahan tersebut bagi publik, disamping juga sebagai bahan untuk melakukan pembenahan atas kegiatan Pelatihan di masa mendatang.

Faktor yang mendorong realisasi kemanfaatan proyek perubahan tersebut dikarenakan kemudahan prosedur yang ditawarkan, efisiensi waktu, serta pengurangan biaya dalam pelayanan publik. Namun demikian, realisasi kemanfaatan diakui masih belum optimal karena faktor kurangnya sosialisasi serta regulasi yang belum mengatur terkait inovasi yang dilaksanakan.

Cakupan kemanfaatan proyek perubahan menunjukkan luasan dampak dari adanya proyek perubahan alumni kepada *stakeholders* sasaran. Adapun luasan realisasi cakupan proyek perubahan dalam memberikan kemanfaatan bagi *stakeholdernya* dapat terlihat pada **Gambar 8**.



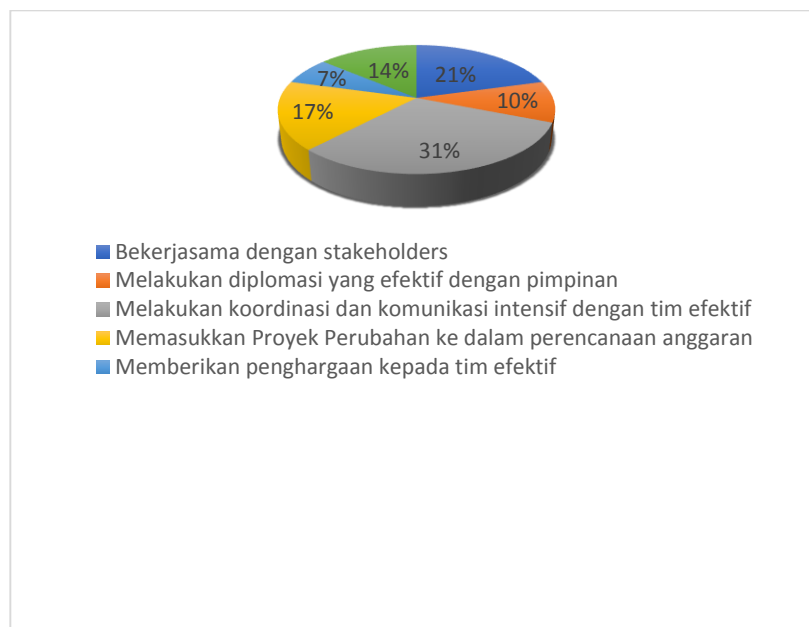
Gambar 8. Penilaian Cakupan Kemanfaatan Proyek Perubahan

Berdasarkan **Gambar 8** diatas terlihat bahwa 41% cakupan kemanfaatan proyek perubahan dirasakan oleh beberapa kelompok *stakeholders*, dan 38% lingkup organisasi internal. Sedangkan masyarakat luas hanya 14%. Bagi organisasi sendiri, manfaat atas hadirnya proyek perubahan diantaranya meningkatnya kualitas kerja, mengefisienkan penggunaan waktu kerja, performa kerja unit yang dipimpin meningkat, serta mengurangi kesalahan kerja (*reduce errors*).

Adanya proyek perubahan memberikan dampak (*impact*) yang beragam sesuai dengan fokus dan lokus inovasi yang dijalankan. Dampak proyek perubahan alumni masih belum memberikan upaya-upaya secara langsung terhadap masyarakat dan

masih terbatas pada optimalisasi kinerja organisasi sendiri. Hal ini ditandai dengan belum terjadinya peningkatan partisipasi masyarakat dalam pembangunan, belum optimalnya perencanaan yang lebih akurat, dan pengawasan pelayanan publik belum ketat.

Agar kemanfaatan proyek perubahan tetap berlanjut, 31% alumni menyatakan telah melakukan koordinasi dan komunikasi intensif dengan tim efektif yang disertai pemantauan dan pengawasan, 21% bekerjasama dengan *stakeholder* terkait sehingga kelengkapan jalannya proyek perubahan dapat dipenuhi dan berjalan dengan baik. Dengan memasukkan proyek perubahan kedalam anggaran instansi kemanfaatannya tetap berlanjut yang dijelaskan 17% alumni, serta 14% alumni menyatakan dengan menuangkan proyek perubahan kedalam regulasi untuk dijadikan standar pelayanan (Gambar 9).



Gambar 9. Penilaian Upaya yang dilakukan agar Kemanfaatan Proyek Perubahan Berlanjut

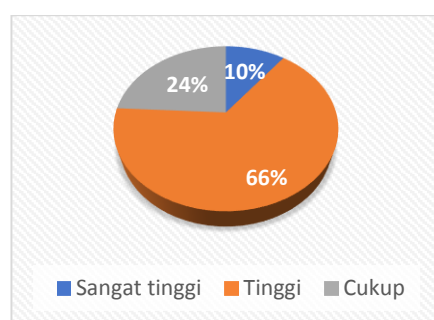
Untuk menularkan semangat berinovasi, alumni responden juga melakukan *sharing-benefit* atau turut berbagi pengetahuan dan pengalaman selama mengikuti pelatihan PIM terhadap rekan kerja ataupun bawahan. Hal ini terlihat dari respon alumni yang mengatakan telah melakukan *sharing-benefit* tersebut sebanyak 100%. Terkait dengan *sharing-benefit* ini, perlu diupayakan adanya forum-forum temu alumni terhadap seluruh alumni pelatihan PIM di tiap jenjangnya yang didesain sebagai ajang untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman terbaru terkait inovasi, sehingga diharapkan pementapan atas aksi-aksi inovasi di instansinya akan semakin menguat dan lebih mendorong daya kreativitas dalam layanan publiknya.

Menurut Mathis dan Jackson (2006:318) *sharing* atau *transfer of knowledge* yang efektif dipengaruhi oleh dua kondisi yaitu *pertama*, alumni dapat membawa materi yang dipelajari dalam pelatihan dan menerapkannya pada konteks pekerjaan dimana mereka bekerja. *Kedua*, pegawai dapat terus menggunakan materi yang dipelajari dalam waktu lama. Dengan demikian, 100% alumni yang menyatakan telah melakukan

sharing-benefit ditempat kerja mereka setidaknya telah menguasai dan mempraktekkan materi pelatihan PIM yang diperoleh, serta menunjukkan ke rekan kerja dan bawahan mereka bahwa materi pelatihan PIM dapat digunakan untuk jangka waktu yang lama.

e. Perubahan Karakter, Sikap, Perilaku Alumni sebagai Pimpinan Perubahan

Apakah telah terjadi perubahan karakter sikap, perilaku yang menunjukkan sosok pimpinan perubahan dalam diri Alumni pasca Pelatihan PIM (**Gambar 10**) 66% responden menyatakan tinggi 66% memberikan pengaruh perubahan, bahkan 10% lainnya menyatakan perubahan yang terjadi sangat tinggi. Perubahan tersebut diantaranya peningkatan semangat berinovasi, peningkatan komitmen kerja, serta tingkat kedisiplinan kerja yang kian menguat. Upaya berinovasi yang rendah, kurangnya komitmen, serta disiplin kerja yang lemah merupakan sikap dan perilaku yang telah ditinggalkan pasca mengikuti pelatihan PIM.

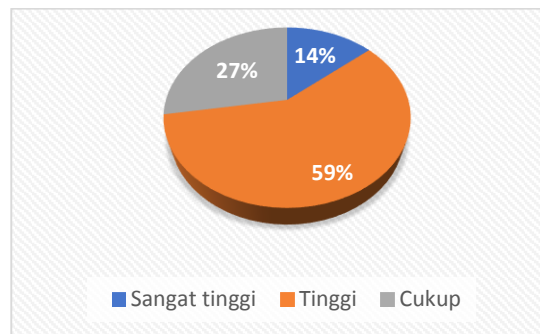


Gambar 10. Penilaian Terhadap Perubahan Karakter, Sikap, dan Perilaku yang Menunjukkan Sosok Pimpinan Perubahan Dalam Diri Alumni Pasca pelatihan PIM

3.2. Pencapaian Kinerja

a. Peningkatan Kinerja Alumni setelah mengikuti Pelatihan Kepemimpinan

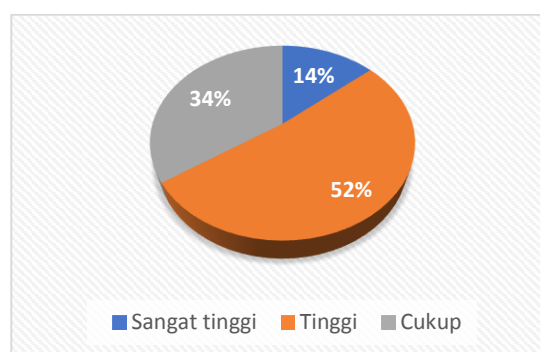
Perubahan sikap dan perilaku para alumni pasca pelatihan PIM diharapkan tumbuh agar dijadikan keteladanan dan *role model* bagi rekan kerja, terutama bawahannya. Perilaku pejabat struktural tentu akan segera mempengaruhi perilaku bawahan, sehingga pejabat struktural harus bisa memberikan penguatan perilaku untuk menciptakan budaya kinerja. Peningkatan kinerja alumni setelah mengikuti pelatihan PIM (**Gambar 11**) dinilai tinggi (59%) oleh responden dan bahkan sangat tinggi (14%). Peningkatan kinerja alumni sekali lagi menunjukkan bahwa pelatihan PIM telah berhasil menjadi *trigger* bagi perubahan pola kerja aparatur yang semakin optimal. Apabila setiap pegawai kemudian tertular oleh peningkatan kinerja alumni tersebut, maka setiap pegawai akan memiliki komitmen yang kuat untuk memberikan prestasi terbaiknya bagi negara dan pelayanan terbaik bagi masyarakat, sehingga kinerja sektor publik akan meningkat (Mahmudi, 2005:24)



Gambar 11. Penilaian Alumni Terhadap Peningkatan Kinerja Pasca Mengikuti Pelatihan PIM

Faktor pendorong peningkatan kinerja alumni pasca pelatihan PIM adalah perubahan *pola pikir* para alumni yaitu dorongan semangat berinovasi yang tinggi, berkomitmen bekerja untuk publik, lebih berintegritas, dan disiplin. Sebelumnya hambatan kinerja yang terjadi berupa ego sektoral serta budaya kerja yang kurang kreatif dan inovatif. Hal ini dapat dipecahkan melalui pendekatan *whole of government* serta menularkan semangat dan budaya berinovasi.

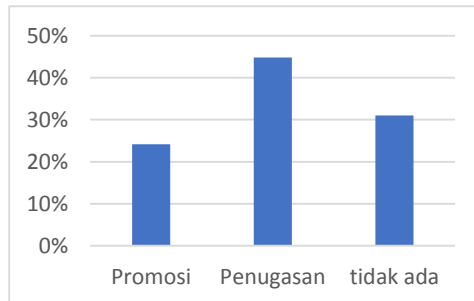
Terhadap peningkatan kinerja alumni tersebut (**Gambar 11**), selanjutnya dilakukan penilaian apakah pimpinan/organisasi memberikan apresiasi atas capaian kinerja alumni (**Gambar 12**). Responden alumni menyatakan bahwa pimpinan mereka memberikan apresiasi tinggi (52%) dan bahkan sangat tinggi (14%). Hemuto (2014:34) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa penghargaan atau apresiasi sangat memegang peranan penting dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam sebuah organisasi atau institusi yang nantinya akan mengarah pada peningkatan etos kerja. Besar kecilnya atau tepat tidaknya pemberian penghargaan cukup menentukan motivasi kerja dan etos kerja karyawan atau pegawainya. Apabila penghargaan diberikan secara tepat dan benar, maka para karyawan atau pegawainya akan memperoleh kepuasan kerja dan termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.



Gambar 12. Penilaian Terhadap Apresiasi Pimpinan/Organisasi Terkait Pencapaian Kinerja Alumni

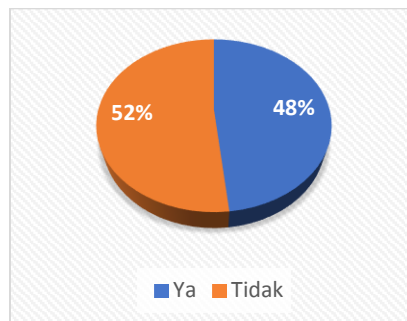
Adapun jenis apresiasi pimpinan/organisasi atas pencapaian kinerja alumni yang diberikan paling dominan adalah berupa penugasan (45%) yang merupakan cerminan pengakuan/kepercayaan pimpinan atas kelayakan kompetensi yang dimiliki alumni untuk melakukan tugas tersebut; dan promosi (24%) yang merupakan jenis apresiasi

tertinggi terhadap pengakuan peningkatan kinerja, kemampuan dan potensi alumni untuk mengemban tugas manajerial yang lebih tinggi (**Gambar 13**).



Gambar 13. Penilaian Terhadap Apresiasi Pimpinan/Organisasi Terkait Pencapaian Kinerja Alumni

Selain proyek perubahan yang tetap berjalan pasca pelatihan PIM, para alumni juga didorong untuk terus menghasilkan inovasi-inovasi baru yang bermanfaat. Dari hasil penilaian yang dilakukan, terbukti bahwa pasca pelatihan PIM para alumni juga menghasilkan inovasi-inovasi baru lainnya (**Gambar 14**). Sebagian besar menyatakan tidak menghasilkan inovasi baru (52%), sedangkan yang telah melahirkan inovasi-inovasi lainnya sebesar 48%. Alumni yang tidak menghasilkan inovasi baru lainnya tentu tidak serta merta menunjukkan bahwa inovasi masih sebatas kewajiban pada saat pelatihan PIM saja. Namun relatif lebih karena fokus pada penyempurnaan realisasi proyek perubahan yang ada, meskipun sebagian alumni juga mengakui bahwa pengaruh rutinitas dan beban kerja menjadikan alumni kurang dapat fokus melakukan atau melahirkan inovasi-inovasi baru.



Gambar 14. Penilaian Terhadap Inovasi Lain yang Dihasilkan Alumni Pasca Pelatihan PIM

b. Tantangan yang dihadapi Kinerja Alumni

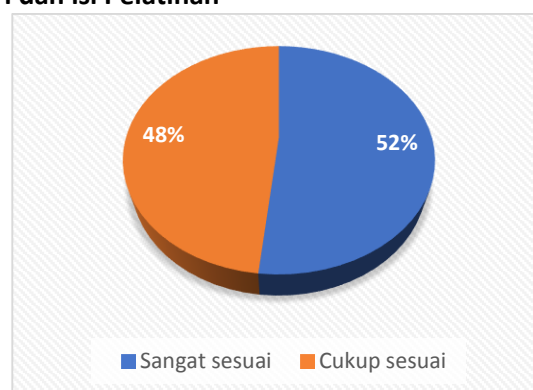


Gambar 15. Penilaian Terhadap tantangan yang dihadapi Alumni pada saat pelaksanaan Proyek Perubahan

Pada saat melaksanakan Proyek Perubahan selama 2 bulan, 41% Alumni menyatakan dana, sarana, dan prasarana yang terbatas, 28% menyatakan budaya kerja tidak mendukung, yang mengakibatkan 14% Alumni menyatakan tidak mendapatkan dukungan tim internal yang terbentuk. Disisi lain 17% Alumni menyatakan kerjasama dengan pihak eksternal tidak tercapai (**Gambar 15**). Keterbatasan dana merupakan penyebab utama terbatasnya sarana dan prasarana sebagai pendukung kinerja proyek perubahan. Keterbatasan dana umumnya dikarenakan tidak dialokasikannya anggaran dalam DIPA sehingga tidak mencukupi untuk penyediaan sarana dan prasarana yang dibutuhkan dalam proyek perubahan. Menurut Osterwalder (2010) sarana prasarana merupakan *key resources* dalam menunjang kegiatan utama (*key activities*). Oleh karena itu perlu dipertimbangkan layak atau tidaknya sarana prasarana yang harus disediakan untuk kegiatan inovasi sebagai *value proposition* pada proyek perubahan. Demikian pula kerjasama dengan pihak eksternal, yang kemungkinan tergantung pula dari ketersediaan anggaran/dana.

3.3. Materi Pelatihan

a. Kesesuaian Materi dan isi Pelatihan

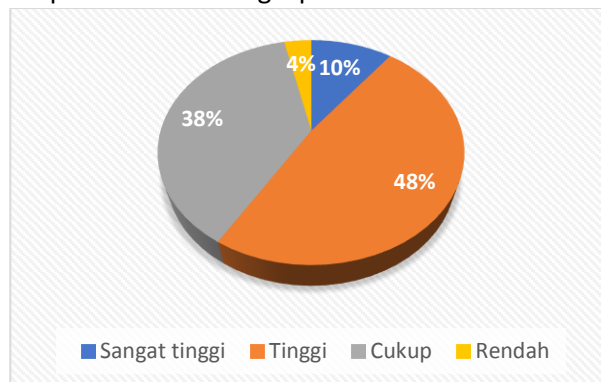


Gambar 16. Penilaian Alumni terhadap Materi dan Isi Pelatihan

Sebanyak 52% Alumni pelatihan PIM menyatakan materi dan isinya sudah sangat sesuai dan 48% menyatakan cukup sesuai (**Gambar 16**). Namun demikian beberapa Alumni menyarankan metoda pembelajaran tidak hanya dikelas saja tetapi dapat juga

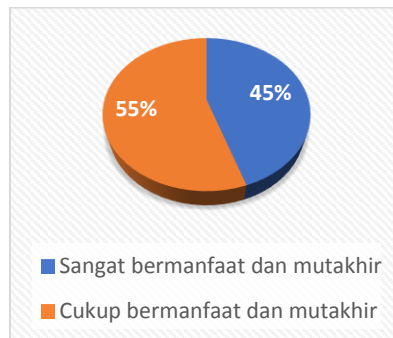
memanfaatkan situasi diluar ruangan. Isi materi yang masih perlu ditingkatkan adalah Pilar Kebangsaan, terutama yang terkait dengan penerapan rasa bela negara, rasa nasionalisme, persatuan, dan menerima perbedaan sangat penting untuk keutuhan dan persatuan, sehingga pemahaman Pancasila khususnya arti Kebhinekaan dapat tertanam dibenak Alumni dengan baik.

Untuk melanjutkan proyek perubahan yang telah dicetuskan, para Alumni menilai bahwa materi pelatihan PIM cukup membantu dan menunjang dalam mengatasi persoalan yang dihadapi terkait proyek perubahan pasca pelatihan PIM (**Gambar 17**). Hal ini dibuktikan dengan tingkat kesesuaian materi pelatihan PIM yang menunjang proyek perubahan tinggi (48%) dan cukup (38%). Capaian tersebut membuktikan bahwa para alumni telah mampu menguasai materi yang diajarkan serta mampu bertindak sesuai harapan dan tujuan pelatihan PIM. Adapun materi pelatihan PIM yang paling menunjang pelaksanaan dan kelanjutan proyek perubahan tersebut menurut para alumni adalah materi yang terkait inovasi, membangun tim efektif, *diagnostic-reading*, serta *benchmarking*. Bahkan beberapa alumni menginginkan materi-materi tersebut diberikan durasi pembelajaran yang cukup panjang agar pemahaman atas materi tersebut semakin komprehensif dan lengkap.



Gambar 17. Penilaian Terhadap Kesesuaian Materi yang dalam Menunjang Alumni Untuk Melanjutkan Proyek Perubahan

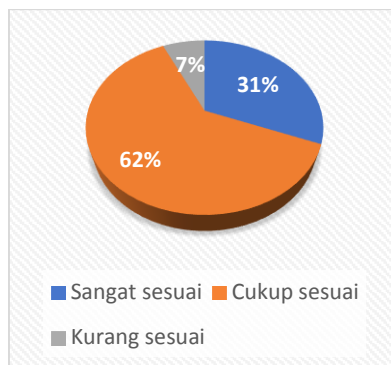
b. Kemutakhiran dan kebermanfaatan materi



Gambar 18. Penilaian Terhadap Kemutakhiran dan Kebermanfaatan materi

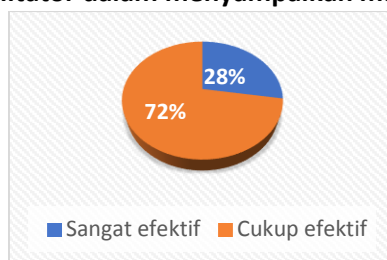
Menurut 45% alumni menyatakan bahwa materi yang disampaikan dalam pelatihan sangat bermanfaat dan mutakhir, sedangkan 55% menyatakan cukup. *Coaching* atau bimbingan, akuntabilitas atau tanggungjawab, manajemen perubahan, mempengaruhi dan bernegosiasi, serta komunikasi efektif adalah materi materi yang bermanfaat dan mutakhir. Para alumni tersebut mengatakan bahwa mereka dapat menyaksikan serta membandingkan pada saat benchmarking serta menerapkannya di instansi masing-masing selama 2 bulan.

Dari 29 orang alumni, 21 orang menjawab kegiatan *benchmarking* (60%) paling menarik dalam proses pelatihan, karena bermanfaat sebagai referensi untuk pengembangan inovasi di instansi tempat mereka bekerja. Materi **inovasi dalam proyek perubahan, komunikasi efektif, dan berpikir kreatif dalam inovasi** (masing masing 3 %) adalah materi yang menarik karena ditemukannya kiat-kiat untuk menemukan masalah, mengatasi masalah, berkomunikasi efektif dalam tim yang efektif untuk membangun persamaan persepsi dalam berpikir kreatif, serta menghasilkan inovasi yang cocok untuk menyusun dan mengimplementasikannya dalam proyek perubahan. **Pengenalan potensi diri** juga salah satu materi yang menarik Alumni (3%), karena dengan mengenal potensi diri akan diketahui potensi positif dan negatif untuk dapat mempengaruhi atau memberi contoh dari pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi (Witjaksono, 2016 Membangun Potensi Diri dan Jiwa Kepemimpinan, Gimana Caranya?)

c. Kesesuaian Metoda Pengajaran

Gambar 19. Penilaian Terhadap kesesuaian metoda pengajaran

10 orang alumni menyatakan beberapa metoda pengajaran masih perlu diperbaiki diantaranya melalui visitasi ke lokasi yang sesuai dengan agenda dan materi (40%), menggunakan film sebagai simulasi dan mendiskusikannya (30%), memperbanyak penyampaian materi melalui 70% praktek dan 30% teori (20%).

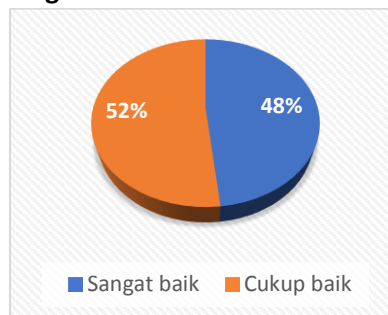
d. Efektivitas pelatih/fasilitator dalam menyampaikan materi

Gambar 20. Penilaian Terhadap Efektivitas pelatih/Fasilitator terhadap Penyampaian Materi

Secara umum sebanyak 28% Alumni menyatakan sangat efektif dan 72% cukup efektif dalam menyampaikan materi pembelajaran. Namun demikian mereka juga menambahkan, perlunya pematiran/nara sumber profesional/praktisi yang relevan dibidang inovasi dan Proyek Perubahan agar penyampaian materi menjadi sangat efektif. Transformasi inovasi membutuhkan talenta yang dapat menggabungkan pemahaman mendalam tentang organisasi-organisasi besar, dengan semangat dan dorongan untuk adanya perubahan. Menurut Anneleen Vanhoudt (2020, top 10 skills of the best transformation leaders, board of innovation) ada 10 ciri khas talenta yang dimiliki oleh praktisi dibidang inovasi dan proyek perubahan yakni: (1) Kemampuan memprovokasi dan memicu perubahan pada orang, untuk menjadi lebih baik; (2) Memiliki rasa empati yang besar untuk memahami sudut pandang banyak orang, sehingga dapat merancang program perubahan yang mempertimbangkan semua orang dan memengaruhi kehidupan orang secara positif; (3) menginspirasi dan memotivasi, dengan menunjukkan bagaimana titik akhir yang baru akan berdampak positif bagi organisasi, dan dengan membangun hubungan yang kuat dengan orang-orang yang

terlibat; (4) Berpengalaman dalam menjalankan manajemen proyek, untuk menjaga kecepatan berbagai inisiatif agar berjalan secara paralel dan untuk menangani ketergantungan; (5) Memiliki sudut pandang *multi-layer*, untuk memiliki pandangan yang baik pada tingkat proyek dan organisasi; (6) memiliki kemauan menghabiskan banyak waktu untuk komunikasi internal; (7) memiliki energi untuk mengubah budaya organisasi; (8) Memiliki pengetahuan yang kuat tentang metodologi rancangan berpikir dan membangun kemampuan baru di tingkat organisasi yang menggabungkan pendekatan teoretis dengan pengalaman langsung; (9) Dapat menemukan jawaban dengan cepat ketika rencana perlu diubah, dan menemukan pengalaman belajar setiap kali kegagalan terjadi; (10) Menginspirasi orang lain dengan visi yang jelas kemana arah organisasi akan dibawa untuk mencari proyek-proyek inovasi yang secara definitif keluar dari zona nyaman organisasi anda.

e. Pelayanan Fasilitator sebagai *Coach*



Gambar 21. Penilaian terhadap Pelayanan *Coach*

Kriteria sangat baik terutama dikaitkan dengan cara melayani dengan ramah, Sabar, tdk idealis, memberi banyak motivasi. Agar pelayanan fasilitator sebagai coach lebih berdampak dan baik, Alumni menyarankan agar Coach harus memahami fungsi dan kaidah membimbing, menilai suatu Proyek Perubahan, dan perlu diberikan instrumen pemandu untuk memperjelas bimbingan kepada peserta yang dibimbing (Right, John, 2019).

PEMBAHASAN

Semangat yang melandasi penyelenggaraan Pelatihan PIM pola baru saat ini adalah menciptakan para pemimpin perubahan. Untuk melakukan sebuah perubahan, mereka memerlukan aktualisasi diri yang kemudian diwujudkan dalam bentuk proyek perubahan. Proyek perubahan dari para peserta pelatihan PIM ini, merupakan kegiatan pembelajaran dengan bimbingan para *coach* dan *concelor/mentor* serta *teamwork* yang ada di instansinya dengan langkah kegiatan antara lain:

1. *Diagnose* organisasi;
2. Mengkomunikasikan permasalahan dengan *stakeholder*;
3. Merancang perubahan/inovasi dan membangun tim;
4. Melaksanakan proyek perubahan/inovasinya;
5. Menyajikan hasil pelaksanaan dalam seminar kepemimpinan.

John Right (2019, *5 Skills to Include in a Comprehensive Leadership Development Program*) menjelaskan *Coaching* atau bimbingan adalah salah satu metode terbaik yang dapat dimanfaatkan para alumni untuk mengeluarkan potensi penuh dari hasil laporan langsung mereka. Saat-saat pertemuan bimbingan dengan pembinaan yang kuat, para alumni dapat memanfaatkan momen-momen ini dan mengubahnya menjadi pengalaman belajar yang berharga. Keterampilan ini dapat berpengaruh besar dalam memengaruhi keterlibatan dan produktivitas karyawan secara positif yakni berupa umpan balik, motivasi dan bimbingan dalam waktu nyata, dan pemimpin harus mampu menyediakan hal-hal itu secara efektif.

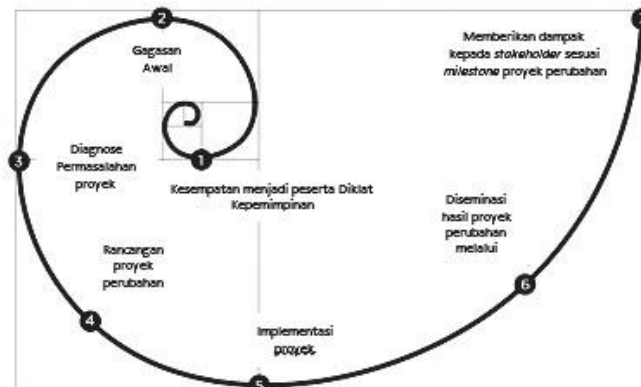
Pemimpin yang sukses sangat mengetahui bahwa akuntabilitas/tanggungjawab dari sebuah kesuksesan bergantung pada kinerja tim daripada mereka sendiri. Pemimpin bertanggung jawab atas tindakan dan hasil orang lain, serta tindakan pemimpin itu sendiri, dan harus bertanggung jawab atas hasil tim yang baik maupun yang buruk. Dengan melatih para pemimpin tentang perbedaan penting ini, *coach*/fasilitator dapat memastikan bahwa mereka akan mampu mendefinisikan akuntabilitas dan secara ketat memegang laporan langsung ke komitmen tersebut, sehingga setiap orang dapat menghasilkan hasil yang mereka butuhkan.

Pemimpin yang efektif tidak memerintah dengan otoritas; tapi menginspirasi, membujuk dan mendorong orang lain untuk membuat visi mereka menjadi kenyataan. Dengan mempelajari bagaimana menjadi *influencer* kuat dan negosiator yang adil, pemimpin akan mengetahui bahwa ini bukan mengenai siapa yang memiliki kekuatan paling besar, tetapi tentang siapa yang memiliki pengaruh terbaik pada karyawan untuk mencapai hasil. Dalam peran kepemimpinan, komunikasi terjadi setiap saat sepanjang hari melalui presentasi besar, percakapan satu-satu, panggilan telepon, pesan teks, konferensi video, dan tentu saja, email.

Saat ini praktik penyelenggaraan pemerintahan berhadapan dengan tantangan yang begitu kompleks, yang tidak bisa diselesaikan dengan pendekatan tradisional seperti yang terjadi diwaktu lampau. Pemahaman terhadap kondisi organisasi dan terlebih diluar organisasinya menjadi kepastian bagi setiap calon pemimpin atau pemimpin sekalipun. Karena permasalahan pemerintah yang dihadapi saat ini begitu menantang, kompleks, melampaui kemungkinan bagi pendekatan tradisional untuk menyelesaikannya, maka solusi mendorong percepatan pegawai pemerintah untuk terbiasa berpikir serta bertindak kreatif dan inovatif dilakukan melalui pelatihan. Sebenarnya pelatihan adalah satu cara dari banyak cara untuk mendorong terciptanya pemimpin perubahan. Namun dalam konteks kajian ini, pelatihan menjadi faktor utama dan penting dalam menciptakan pemimpin perubahan yang kreatif dan inovatif.

Lebih lanjut identifikasi karakteristik inovasi sektor publik menurut OECD (2014) dapat dilihat dari: 1) kebaruan (*novelty*), bahwa satu inovasi memperkenalkan sesuatu hal yang baru; 2) dapat diimplementasikan dan bukan hanya sekedar ide saja; 3) berdampak yang bertujuan memberikan solusi kepada publik, termasuk didalamnya adalah soal efisiensi, efektivitas, dan kepuasan baik terhadap pegawai maupun kepada *stakeholder*-nya.

Tahapan proyek perubahan dapat dikonstruksikan dalam sebuah gambar tahapan inovasi menurut Mulgan (2014), dan dapat dilihat pada **Gambar 22** sebagai berikut:



Gambar 22. Tahapan Inovasi dalam Proyek Perubahan

Proyek perubahan yang sampai dengan saat ini terus berjalan, tentu tidak berdiri sendiri. Kesemuanya tetap bisa berlanjut akibat dari adanya dukungan yang diberikan oleh lingkungan di dalam dan di luar organisasi. Sesuai dengan teori yang menyatakan bahwa inovasi lahir karena adanya campur tangan pimpinan, maka dalam kajian ini, hasil dari lapangan juga menunjukkan hal yang sama. Dukungan pimpinan menjadi faktor yang paling krusial diantara faktor pendukung lainnya. Selanjutnya faktor yang menjadi pendukung keberlanjutan proyek perubahan adalah menjadikan inovasi sebagai kegiatan rutin, artinya inovasi masuk kedalam perencanaan organisasi setiap tahunnya. Hal ini bisa terjadi akibat adanya manfaat yang dirasakan dari inovasi tersebut. Kemudian tim efektif dan dukungan sarana dan prasarana kerja secara bersamaan menjadi faktor pendukung lainnya. Yang cukup menarik adalah faktor anggaran ternyata menjadi faktor pendukung yang memiliki nilai kecil. Hal ini mematahkan argumentasi pada **Gambar 15** yang menjelaskan bahwa inovasi itu berbiaya besar ataupun mahal. Ternyata berdasarkan kajian ini, inovasi bisa dilahirkan dan berlanjut tanpa bergantung sepenuhnya terhadap anggaran. Namun secara keseluruhan, faktor anggaran merupakan salah satu faktor yang tetap ada, baik sebagai faktor pendukung dan juga sekaligus sebagai faktor penghambat.

Dalam konteks teori tahapan inovasi menurut Mulgan (2014), maka kajian ini masuk mulai tahap kelima, yaitu implementasi proyek perubahan. Tahap selanjutnya adalah diseminasi proyek perubahan, dan terakhir adalah dampak yang diharapkan sesuai dengan *milestone*. Melalui implementasi proyek perubahan, secara tidak langsung, para peserta pelatihan PIM juga memberikan edukasi terkait inovasinya, dan berupaya meyakinkan lingkungan internal dan eksternal akan adanya inovasi yang lahir dari tangannya. Selain itu semakin besar upaya penyebarluasan inovasi yang dihasilkan juga akan meningkatkan kemampuan dan membiasakan para peserta pelatihan PIM menjadi agen perubahan di lingkup organisasinya. Dari sisi penyelenggaraan pelatihan Kepemimpinan, dengan memperbanyak mencetak para agen perubahan akan meningkatkan lahirnya inovasi - inovasi di seluruh level jabatan birokrasi mulai dari level daerah hingga nasional. Sedangkan dari lingkup yang lebih kecil, para peserta yang kemudian telah menjadi alumni sudah melakukan *sharing of knowledge* sekaligus *sharing of experience* kepada koleganya di lingkup organisasi mereka di pemerintahan. Hampir 100% para alumni telah melakukan model transfer pengetahuan dan pengalaman sebagai upaya memperbanyak mengenalkan inovasi sebagai satu konsep kinerja bagi aparatur pelayan publik. Memperkuat nilai-nilai inovasi dalam praktik penyelenggaraan pemerintahan menjadi satu tujuan jangka panjang jika memang yang diharapkan adalah sosok aparatur yang

professional, berkinerja tinggi, mampu berpikir kreatif dan inovatif, sehingga menjadikan penyelenggaraan pemerintahan lebih efektif dan efisien lagi di kemudian hari.

Pada sisi lain, Kirkpatrick (dalam Mathis & Jackson, 2006) melihat Pelatihan sebagai tahap untuk melihat perilaku (tahap ketiga) dan pada tahap hasil (tahap keempat). Pelatihan PIM telah berhasil mengubah pola pikir (*mindset*) dan pola sikap (*culture set*) para pesertanya, dan memacu mereka menjadi aparatur yang berkinerja tinggi. Namun demikian hasil kinerja yang tinggi juga harus diimbangi dengan pemberian *reward* yang sesuai. Pemberian apresiasi inilah yang kemudian menjadi concern dalam kajian ini. Hasilnya adalah lebih dari separuh dari para alumni yang menjadi sampel menyatakan telah mendapatkan apresiasi dari pimpinan masing-masing. Bentuk apresiasi yang diberikan mulai dari berbagai penugasan dalam rangka meningkatkan kapasitas para alumni, pemberian promosi kedalam jabatan baru yang lebih tinggi, serta pemberian insentif yang menyesuaikan tingkat jabatan dan dampak inovasi yang dihasilkan. Dari paket kinerja dan apresiasi terhadap kinerja menghasilkan satu karakter yang menunjukkan bahwa pelatihan PIM betul mencetak para pemimpin perubahan. Hasil kajian ini menunjukkan hampir separuh alumni menyatakan bahwa pelatihan PIM memberikan pengaruh yang besar. Sedangkan sebagian lainnya masih menilai terlalu dini untuk mengatakan memberikan pengaruh, karena masih dalam proses pasca Pelatihan dalam rentang waktu yang pendek. Sehingga perlu waktu lagi menyatakan sikap secara kuat memberikan pengaruh atau tidak. Namun setidaknya mereka saat ini telah menyatakan cukup memberikan pengaruh.

Pemetaan kemanfaatan proyek perubahan pasca pelatihan PIM bermuara pada penguatan internal organisasi, dimana terdapat penguatan terhadap semua aspek sumber daya yang ada, khususnya sumberdaya aparaturnya. Pada sisi yang lain, juga memperkuat eksternal organisasi sebagai elemen di luar organisasi yang memberikan praktik, bukti, dan inspirasi dalam menyelenggarakan pemerintahan.



Gambar 23. Inovasi Pasca Pelatihan Dalam Konteks Mendorong Inovasi Menggunakan Pendekatan Kolaboratif (Sumber: Dikonstruksi dari OECD (2014))

Inovasi yang dihasilkan oleh para alumni pelatihan PIM tentu tidak berada pada kondisi hampa, namun berada dan dikelilingi dalam suatu lingkungan tertentu. Kajian ini memberikan gambaran bahwa pelatihan PIM memberikan peran yang sangat penting dalam mendorong percepatan perbaikan kualitas pelayanan publik melalui inovasi-inovasi yang dihadirkan. Namun demikian inovasi - inovasi tersebut tidak akan dapat bertahan/berlanjut tanpa dukungan dari para *stakeholder* yang ada di sekeliling inovator.

Lebih lanjut lagi bahwa kajian ini ingin melihat sejauh mana dampak, baik yang saat ini telah dirasakan, maupun yang akan ditimbulkan. Sehingga mendorong inovasi yang berdampak luas kepada masyarakat akan menjadi kunci penyelenggaraan pelatihan PIM selanjutnya.

Gambar 23 di atas digunakan sebagai ilustrasi persyaratan yang bisa dipertimbangkan ketika instansi pemerintah mengirimkan aparaturnya untuk mengikuti pelatihan Kepemimpinan. Terdapat empat kuadran, yang merepresentasikan elemen atribut organisasi yang mempengaruhi keberlanjutan pasca pelatihan Kepemimpinan yaitu:

1. **Menghadirkan dan berbagi ide:** kuadran pada kiri atas menunjukkan informasi dan data yang digunakan sebagai pengetahuan dan pembelajaran yang menjadi bahan untuk melakukan identifikasi isu-isu yang akan diangkat dan dicarikan solusi sesuai dengan kewenangan aparatur. Semua bahan pembelajaran tersebut merupakan esensi dari inovasi dan mengarah kelangkah berikutnya untuk mengelaborasi inovasi yang sesuai karakter dan kondisi di lingkungan inovasi itu dihadirkan.
2. **Memampukan sumber daya:** kuadran disebelah kanan atas menggambarkan dimensi kultural organisasi. Aparatur diberikan motivasi serta arahan pimpinan untuk melahirkan inovasi dan tetap berinovasi secara kontinyu. Disinilah peran penting pemimpin dalam proses inovasi secara keseluruhan. Sumber daya yang dimampukan oleh komitmen dan aksi pimpinan terhadap inovasi akan menghasilkan organisasi berkinerja tinggi yang kreatif dan inovatif, seperti yang didapat dari hasil kajian ini.
3. **Memperkuat aturan dan memperjelas proses:** kuadran kanan melihat pada proses dan aturan regulasi yang dibuat, proses anggaran, serta kemungkinan-kemungkinan penguatan inovasi dari sisi legal formal.
4. **Meninjau kembali organisasi:** Akhirnya pada kuadran kiri bawah merupakan elemen disain organisasi. Bagaimana inovasi terlahir terus menerus, serta dikolaborasi secara lintas instansi dan sektor. Semakin banyaknya alumni pelatihan PIM seharusnya membawa corak khas kepada organisasi pemerintah saat ini, dimana inovasi terintegrasi dan terkoneksi secara sistemis, sehingga cita-cita ASN berkelas dunia yang profesional, dimana para ASN tersebut mampu memberikan pelayanan yang inovatif, semakin cepat, murah, dan berkualitas akan terwujud.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Dari hasil pengkajian beberapa kesimpulan yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

- 1) Sebagian besar Alumni pelatihan PIM 4 ANGKATAN 13 melanjutkan proyek perubahannya dan hanya sebagian kecil yang tidak berlanjut.
- 2) Faktor yang mendorong kontinuitas proyek perubahan terutama adalah dukungan pimpinan dan proyek perubahan yang dimasukkan sebagai kegiatan rutin instansi. Pada PIM 4 ANGKATAN 13 telah berhasil melahirkan agen-agen perubahan yang memiliki semangat berinovasi dan berkinerja yang tinggi. Adapun materi Pelatihan PIM yang membantu, menunjang dan mengatasi persoalan yang dihadapi terkait proyek perubahan pasca Pelatihan PIM yaitu inovasi dalam proyek, komunikasi efektif, membangun tim efektif, *diagnostic-reading*, serta *benchmarking*.
- 3) Faktor yang menghambat kontinuitas proyek perubahan utamanya adalah terkendala dengan pekerjaan rutin, anggaran dan sumberdaya (sarana prasarana dan SDM) yang terbatas, dan mutasi dan promosi kerja.
- 4) Kemanfaatan proyek perubahan dinilai dari realisasi kemanfaatan, cakupan kemanfaatannya, serta gambaran dampak (*impact*). Proyek perubahan alumni masih belum memberikan upaya-upaya secara langsung terhadap masyarakat, masih terbatas pada optimalisasi kinerja organisasi sendiri.
- 5) Akuntabilitas kinerja belum meningkat. Hal ini ditandai dengan belum optimalnya perencanaan yang lebih akurat, pengawasan pelayanan publik belum ketat, kinerja aparatur belum meningkat, yang mengakibatkan belum terjadinya peningkatan partisipasi masyarakat dalam pembangunan.
- 6) Kualitas pelayanan publik meningkat apabila ditandai dengan kinerja pelayanan publik membaik, petugas pelayanan publik yang bekerja lebih profesional, keterbukaan dan penyediaan informasi publik lebih optimal, serta akses pelayanan publik yang lebih mudah

Saran

Saran saran yang dibahas adalah saran terbanyak yang disampaikan Alumni peserta seperti pada **Gambar 22**. Sebagian besar Alumni (47%) menyarankan Lokasi *benchmarking* disesuaikan dengan gagasan proyek perubahan mereka. Namun menurut Shopify (2019) *benchmarking* bisa dijelaskan sebagai proses mengukur kinerja produk, layanan, atau proses perusahaan terhadap orang-orang dari bisnis lain yang dianggap sebagai yang terbaik dikelasnya, sehingga lokasi *benchmarking* tidak harus sama dengan gagasan proyek perubahan Alumni.

Sebanyak 30% Alumni menyatakan bahwa materi, metoda, dan fasilitasi pelatihan sudah baik seperti saat ini, sehingga tetap dipertahankan hal-hal yang sudah baik tersebut.

23% Alumni menyatakan semua materi dari setiap agenda sebaiknya telah disampaikan sebelum Alumni kembali ke instansi masing-masing untuk membangun Komitmen Bersama (*taking ownership*) pada Terobosan Pertama (*breakthrough 1*) selama 8 hari. Argumentasi yang diberikan adalah agar alumni memahami gambaran secara keseluruhan tentang proyek perubahan yang akan dilakukan untuk disampaikan kepada Tim Efektif dan stakeholder yang akan terlibat. Dengan demikian mereka sudah mendapat gambaran utuh tentang data yang

harus disediakan terkait dengan masalah, penyebab masalah, serta inovasi yang perlu dikerjakan sesuai dengan kebutuhan organisasi, dan perhitungan ketersediaan anggaran.



Gambar 22. Saran Alumni terhadap pelatihan PIM 4 Mendatang

DAFTAR PUSTAKA

- Basarab, David J dan Root, Darreil K. (1992). *The Training Evaluation Process: A Practical Approach to Evaluating Corporate Training Programs*. Springer Science. New York: Business Media.
- Budiati, Lilin. (2015). *Diklat Kepemimpinan Pola Baru Dalam Perspektif Inovasi dan Pembelajaran Konstruktivistik*. Jurnal Pembangunan Wilayah dan Kota, Volume 11 (2): 211-221.
- Chowhan, James. (2013). *"Dissertation: High Performance Work Systems: A Causal Framework of Training, Innovation, and Organizational Performance in Canada"*. Ontario: McMaster University.
- Dwiyanto, Agus. (2016). *Memimpin Perubahan di Birokrasi Pemerintah*. Jogjakarta: Gadjah Mada University Press.
- Fontana, Avanti. (2011). *Manajemen Inovasi dan Penciptaan Nilai*. Jakarta. Cipta Inovasi Sejahtera.
- Handoko, Hani. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Hemuto, Wiwin. (2014). *Sistem Penghargaan Pegawai Negeri Sipil Dalam Meningkatkan Kinerja Pada Kantor Dinas Pendidikan, Pemuda, Dan Olahraga Kabupaten Bone Bolango*. Tesis, Gorontalo: Universitas Negeri Gorontalo.
- Herawati, Lily. (2015). *Bahan Ajar Diklat Kepemimpinan Tingkat IV. Agenda Proyek Perubahan, Merancang Proyek Perubahan*. P3D Lembaga Administrasi Negara.
- Kirkpatrick (2009). *A useful tool for evaluating training outcomes*. Journal of Intellectual & Developmental Disability, September 2009
- Mahmudi. (2005). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Akademi Manajemen Perusahaan YKPN.

- Mathis, Robert L. Dan Jackson, John H. (2006). *Manajemen Sumberdaya Manusia*, edisi 10 (Human Resource Management, 10th edition). Jakarta: Penerbit Salemba.
- Mulgan, Geoff. (2014). "Innovation in the Public Sector: How Can Public Organizations Better Create, Improve and Adapt?". UK: Nesta.
- Noe, Raymond A. 2003. *Employee Training and Development* (six edition). New York: The McGraw-Hill Companies.
- OECD, (2014). "Innovating the Public Sector: From Ideas to Impact". OECD Conference Centre, Paris.
- Osterwalder, Alexander; Yves Pigneur (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*
- Perka LAN No. 18 tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II.
- Perka LAN No. 19 tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III.
- Perka LAN No. 20 tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV.
- Rusmulyani. (2015). Efektifitas Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Pola Baru terhadap Kinerja Aparatur (Studi Kasus Diklatpim IV pada Badan Diklat Provinsi Bali). *Proceeding Pertemuan Ilmiah Tahunan (PIT) Nasional ke-2 Ikatan Widyaiswara Indonesia (IWI) Provinsi Banten Pandeglang*, 3 – 4 Desember 2015.
- Sari, Dina Purnama. (2009). Efektivitas Kepemimpinan Dalam Rangka Meningkatkan Komitmen Organisasi Di PT Biro Klasifikasi Indonesia (Persero). Tesis, Jakarta: Program Pascasarjana, Universitas Negeri Jakarta.
- Silalahi, Ulber. (2015). *Metode Penelitian Sosial Kuantitatif*. Jakarta: Refika Aditama.
- Sopacua, Evie dan Budijanto, Didik. (2007). Evaluasi 4 Tahap dari Kirkpatrick sebagai alat dalam evaluasi pasca pelatihan. *Buletin Evaluasi Sistem Kesehatan*, Vol. 10 (4):371-379.
- Sugiyono, (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Syukur, Hasan. (2014). *Diklat Kepemimpinan Pola Baru, Apa, Bagaimana Implementasinya dan Tantangannya*. Forum Diklat, Vol. 04 (2) (2014).
- Wright, John (2019). *5 Skills to Include in a Comprehensive Leadership Development Program*. Allego, Train Yourself from Home
- Vanhoudt, Anneleen (2020). *10 Top Skills of The Best Transformation Leaders*. Board of Innovation.