

## Manajemen Coaching dan Mentoring dalam Pengelolaan Aksi Perubahan Peserta Pelatihan Kepemimpinan Administrator

Taufik Hidayat  
Widyaiswara BPSDM Provinsi Lampung, Indonesia

Corresponding Author ✉ [taufiklpg.60@gmail.com](mailto:taufiklpg.60@gmail.com)

### ABSTRACT

The purpose of this study was to determine 1) the implementation of coaching and mentoring in the implementation of PKA change management in Lampung Province; 2) the factors influence the management of coaching and mentoring in the implementation of Administrator Leadership Training in Lampung Province; and 3) the form of follow-up that would be carried out as an effort to improve the management of coaching and mentoring in the management of Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA). This study used a qualitative descriptive approach. The data in this study were obtained through questionnaires submitted to participants, mentors, and coaches with a total of 77 people. The data analysis procedure used an interactive model, namely data collection, data reduction, data presentation; and Drawing conclusions and Verification. The result found that most of the Change Actions experienced obstacles in post-training implementation. To achieve optimal training results, it was necessary to improve the coaching and mentoring mechanism. Improvements that need to be carried out by activities that include appointing coaches must consider competencies as evidenced by coaching certification, coaching is carried out in building participant commitment and including Changes Action achievements in Employee Performance Targets (SKP), Determination of direct supervisors of training participants with assignments as mentors accompanied by a written commitment statement , and conduct pre-training that would be support the success of the training.

**Keywords:** *Management Coaching Mentoring, Participant Action Management, Administrator Leadership Training*

### ARTICLE INFO

*Article history:*

Received

June 16, 2022

Revised

August 21, 2022

Accepted

August 26, 2022

How to cite

Hidayat, T., (2022). Manajemen Coaching dan Mentoring dalam Pengelolaan Aksi Perubahan Peserta Pelatihan Kepemimpinan Administrator. *Attractive : Innovative Education Journal*, 4(2). 353-365

Journal Homepage

<https://www.attractivejournal.com/index.php/aj/>

This is an open access article under the CC BY SA license

<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

Published by

CV. Creative Tugu Pena

### PENDAHULUAN

Sejalan dengan target Reformasi Birokrasi 2020-2024, pembangunan ASN diarahkan untuk mendukung terwujud birokrasi berkelas dunia (worldclass bureaucracy) yaitu ASN yang berkualitas dan berdaya saing. Reformasi Birokrasi merupakan upaya sistematis yang dilakukan pemerintah untuk mewujudkan tatakelola pemerintahan yang baik (good governance). Upaya tersebut diharap kandapat mewujudkan perbaikan dalam pelayanan kepada publik dan dirasakan oleh masyarakat secara luas. Untuk itu, diperlukan pemimpin yang memiliki kompetensi

serta komitmen yang tinggi untuk memperbaiki pelayanan di sektor publik. Dengan demikian peningkatan kompetensi dan kualitas sumber daya aparatur merupakan langkah yang strategis untuk mendukung peningkatan kualitas dan mutu pelayanan publik (Thamrin, 2021).

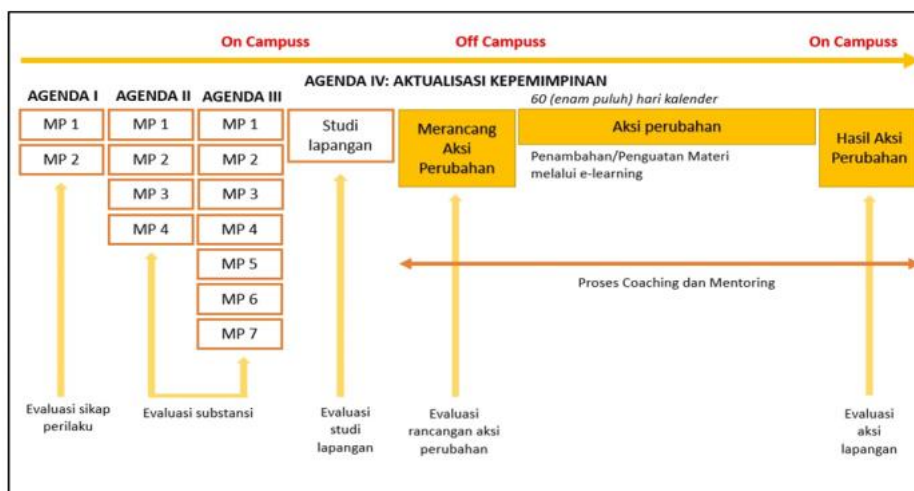
Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menyatakan bahwa tugas dan fungsi Aparatur Sipil Negara adalah sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan publik dan perekat pemersatu bangsa yang harus dilaksanakan secara profesional. Dalam konteks profesionalisme tersebut, maka setiap Jabatan ASN, baik Jabatan Pimpinan Tinggi, Jabatan Administrasi dan Jabatan Fungsional, wajib mencapai akuntabilitas jabatan. Akuntabilitas jabatan pejabat administrasi meliputi seluruh kegiatan yang sudah direncanakan dengan baik dan efisien sesuai standar operasional prosedur dan terselenggara peningkatan kinerja yang berkesinambungan. Pejabat administrator bertanggungjawab memimpin pelaksanaan seluruh kegiatan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan.

Pelayanan publik yang dikelola dan dikendalikan dengan baik merupakan bagian integral dari peningkatan kualitas kinerja unit organisasi. Pejabat administrator yang dapat memainkan peranan tersebut adalah pejabat yang telah memenuhi kriteria kepemimpinan manajemen kinerja. Kriteria jabatan tersebut adalah mampu mengidentifikasi, mendiagnosis dan menggagas ide-ide sebagai upaya merancang dan mengorganisasi suatu perubahan dalam unit organisasi. Kemampuan menggagas ide-ide dan memimpin perubahan inilah yang kemudian menentukan keberhasilan dalam memperoleh kompetensi.

Pengembangan kompetensi pejabat administrator dalam rangka memenuhi standar kompetensi manajerial jabatan administrator diwujudkan dalam pelatihan kepemimpinan administrator. Sebagai pembina kompetensi ASN Lembaga Administrasi Negara (LAN) telah menetapkan pedoman Pelatihan Kepemimpinan Administrator melalui PerLAN Nomor 16 tahun 2019 tentang Pelatihan Kepemimpinan Administrator. Kurikulum pelatihan tertuang dalam Keputusan Kepala LAN Nomor 1008/K.1/PDP.07/2019. Terdapat pergeseran paradigma dari pedoman pelatihan sebelumnya menjadi paradigma Kepemimpinan Kinerja sebagai tolok ukur pencapaian sasaran pelatihan.

Kompetensi kepemimpinan berkinerja diindikasikan dengan karakter dan sikap perilaku, serta kemampuan melakukan inovasi, kolaborasi dan mengoptimalkan seluruh sumber daya untuk meningkatkan kinerja organisasi. Aktualisasi pelatihan tersebut dituangkan dalam kertas kerja berupa Aksi Perubahan. Pengembangan kompetensi kepemimpinan dalam mengelola perubahan diwujudkan dalam bentuk inovasi yang bertujuan meningkatkan kualitas kinerja organisasi. Gagasan inovasi dalam memimpin perubahan tersebut dihubungkan dengan kinerja organisasi. Untuk menunjang sasaran kurikulum pembelajaran PKA dilakukan melalui beberapa mata pelatihan yang dibagi dalam 4 (empat) agenda pembelajaran (gambar 1).

Gambar 1. Tahapan Pembelajaran Pelatihan Kepemimpinan Administrator



Selain dibekali dengan 4 (empat) agenda pembelajaran, dilaksanakan dua mata pelatihan pelengkap. Materipelatihan Strategi Kebijakan Pengembangan Kompetensi dan Kebijakan Pelatihan, membekali peserta dengan kemampuan memahami kebijakan pengembangan kompetensi. Materi Kebijakan dan Tindak Lanjut Hasil Pelatihan diarahkan agar peserta mampu merumuskan komitmen serta menyusun strategi tindak lanjut Aksi Perubahan ditempat kerjanya. Kedua materi tersebut disampaikan oleh Lembaga Penyelenggara Pelatihan.

Guna memenuhi standar kompetensi pejabat administrator kabupaten, telah dilaksanakan Pelatihan Kepemimpinan Administrator di Provinsi Lampung Angkatan I pada 11 Agustus sampai dengan 18 November 2020, dengan komposisi peserta sebagaimana pada table 1.

Table 1. An example of a table

| No.    | Nama Institusi/Kabupaten<br>Pengutus | Jumlah<br>PesertaPKA(Orang) |
|--------|--------------------------------------|-----------------------------|
| 1      | Way Kanan                            | 2                           |
| 2      | Tulang Bawang                        | 12                          |
| 3      | Lampung Barat                        | 4                           |
| 4      | Lampung Tengah                       | 15                          |
| 5      | Pesisir Barat                        | 4                           |
| 6      | Tulang Bawang Barat                  | 2                           |
| 7      | Tanggamus                            | 1                           |
| 8      | Provinsi Lampung                     | -                           |
| Jumlah |                                      | 40                          |

Pelatihan memegang peranan penting dalam pengembangan sumber daya manusia (Ahmed, Rizwan, 2019). Investasi dalam pelatihan dan pengembangan SDM adalah untuk meningkatkan kompetensi individu dan memanfaatkan hasil pelatihan bagi kebutuhan organisasi. Untuk itu, diperlukan transfer pelatihan yaitu penerapan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang diperoleh di tempat pelatihan ketempat kerja (Blume, dkk dalam Pudjiarti, 2019) dan dipertahankan dalam periode tertentu. Sementara transfer output hasil pelatihan ke tempat kerjadi didasarkan pada hubungan

antara karakteristik peserta pelatihan, desain pelatihan dan lingkungan kerja (Baldwin & Ford dalam Shahin & Soomoro, 2022)

Literatur menunjukkan bahwa rasio transfer hasil pelatihan ke tempat kerja berkisar 10 sampai 20 % (Ma&Chang dalam Shahin 2022). Lebih lanjut dikatakan bahwa efektivitas transfer dipengaruhi oleh self-efficacy (efikasi diri) peserta pelatihan, motivasi pra-pelatihan, dan sejauh mana kemampuan belajar dari sesi pelatihan. Tidaklah dapat dipungkiri bahwa transfer PKA belum sepenuhnya berjalan efektif. Penyusunan Aksi perubahan dirasakan belum sepenuhnya mendukung kinerja organisasi. Transfer yang rendah menunjukkan pelaksanaan pelatihan tidak efektif dalam mencapai tujuan dan sasaran untuk meningkatkan kompetensi (Iswahyudi dkk, 2019). Diperlukan strategi untuk mendukung efektifitas transfer hasil pelatihan kepemimpinan kedalam pekerjaan (Suryanto, Adi, 2018).

Joyce E. Bono et al, dalam Abdullah, 2020, menyebutkan bahwa coaching dan mentoring merupakan metode pengembangan kepemimpinan yang paling berkembang saat ini. Keduanya merupakan bentuk intervensi pengembangan SDM yang memungkinkan individu menyesuaikan diri secara cepat terhadap perubahan besaryang ada lingkungan kerjanya. Coaching dan mentoring digunakan dalam pengelolaan organisasi, terutama untuk meningkat kan pembelajaran, pengembangan diri dan kinerja pegawai (Compane, 2015; Blackman, 2010; Grover, 2016 dalam Abdullah, 2020). Lebih lanjut Abdullllah meyakini bahwa penyelenggaraan pelatihan kepemimpinan baik PKA maupun PKP selama ini masih banyak kelemahan, sehingga sangat wajar bila memunculkan banyak pertanyaan, baik proses coaching dan mentoring maupun keefektifan aksi perubahan pasca diklat.

Sejalan dengan isu di atas, Lukmansyah (2017) dalam Karya Tulis Ilmiah sebagai bahan Orasi Ilmiahnya menyimpulkan bahwa Diklatpim III tidak menghasilkan rancangan inovasi. Proyek perubahan hanya dihasilkan untuk kepentingan selama pelatihan berlangsung. Artinya aspek keberlanjutan proyek perubahan untuk meningkatkan kinerja organisasi perangkat daerah, tidak efektif. Efektivitas pencapaian sasaran ditentukan oleh banyak faktor, mulai dari kualitas peserta, kualitas pengelolaan, widyaiswara, sarana prasarana dan komitmen dari instansi pengirim peserta termasuk didalamnya peranan mentor dan coach

PerLAN Nomor 16 tahun 2019 menekankan bahwa keberlanjutan Aksi Perubahan dapat dijadikan unsur penilaian kinerja alumni dan dicantumkan dalam Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Untuk menjamin pengimplementasian aksi perubahan di tempat kerja juga telah ditegaskan melalui Surat Edaran KepalaLAN Nomor 108/K.1/HKM 02.3 tanggal 07 Agustus 2017. Efektifitas coaching dan mentoring diharapkan dapat mendorong penerapan pedoman pelaksanaan sehingga rasio transfer aksi perubahan menjadi maksimal.

Memperhatikan kondisi di atas, tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui 1) pelaksanaan coaching dan mentoring dalam pelaksanaan pengelolaan aksi perubahan PKA di Provinsi Lampung; 2) Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi manajemen coaching dan mentoring pelaksanaan Pelatihan Kepemimpinan Administrator di Provinsi Lampung; dan 3) bentuk tindak lanjut yang akan dilakukan sebagai upaya meningkatkan manajemen coaching dan mentoring dalam pengelolaan Aksi Perubahan PKA di masa mendatang.

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif untuk mengetahui konsistensi Aksi Perubahan yang sudah direncanakan diimplementasikan di tempat kerja. Kesenjangan yang didapat digunakan untuk menganalisa proses coaching dan mentoring dalam mendorong transfer Aksi Perubahan di tempat kerja. Kesenjangan yang didapat akan ditindaklanjuti dengan penyusunan langkah kegiatan strategis dan diharapkan menjadi acuan dalam pelatihan kepemimpinan selanjutnya. Data yang digunakan dalam penelitian ini terkait Produk pelatihan kepemimpinan administrator, berupa dokumen aksi perubahan para peserta dan Proses pelatihan kepemimpinan, yang dilaksanakan oleh Lembaga BPSDM provinsi Lampung.

Data dalam penelitian ini diperoleh melalui kuesioner yang disampaikan kepada peserta, mentor, dan coach. Informan dari penelitian ini yang dipilih secara sengaja (purposive) adalah 35 orang alumni pelatihan Kepemimpinan Administrator Angkatan I di BPSDM Provinsi Lampung tahun 2020, 4 orang coach pelatihan Kepemimpinan Administrator Angkatan I di BPSDM Provinsi Lampung tahun 2020, 26 mentor peserta PKA yang merupakan atasan dari peserta sebagai informan serta 11 orang mentor pengganti, yaitu Kepala OPD yang melaksanakan fungsi sebagai mentor baru (Kepala OPD pengganti), dan 1 orang pejabat struktural penyelenggara, Kepala Bidang PKM BPSDM Provinsi Lampung. Selain itu, digunakan juga dokumen aksi perubahan para peserta berjumlah 32 Buku laporan Aksi Perubahan untuk mendukung hasil penelitian. Prosedur analisis data yang digunakan adalah model interaktif dari Miles & Huberman (1994) yaitu Pengumpulan Data (Data collection), Reduksi Data (Data reduction), Penyajian data (Data display); dan Penarikan kesimpulan dan Verifikasi (Conclusions and verifying).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Evaluasi Pelaksanaan Coaching**

Untuk mengevaluasi pelaksanaan coaching dilakukan analisa terhadap jawaban pertanyaan persepsi coach terhadap proses coaching, persepsi coach terhadap coachee dan persepsi peserta terhadap proses coaching dan mentoring.

Dari 16 pertanyaan yang disampaikan kepada coach dengan tujuan mengetahui distribusi persepsi coach terhadap proses coaching, dijumpai bahwa proses coaching belum berjalan sebagaimana mestinya. Sebagian coach belum memulai proses coaching dengan membangun kesepakatan dengan coachee melalui kontrak coaching. Kesepakatan dan kontrak merupakan bagian pendekatan kedua pihak. Coaching harus memiliki kedekatan, keterikatan antara individu yang terlibat akan memungkinkan coach menolong membuka potensi diri mereka (Katherin, 2021). Kedekatan akan membangun sinergitas sehingga coaching akan lebih efektif, kolaboratif dan efektif (Adha,2022). Semua Coach masih mengendalikan proses coaching dengan menetapkan agenda sehingga coachee yang mengikuti arahan coach. Seharusnya proses coaching adalah tentang klien, berfokus pada masalah dan kebutuhan coachee untuk mencapai tujuan yang spesifik dan segera (Abdullah,M.2020). Pada bagian lain, coach mengendalikan waktu serta bertindak sebagai pemecah masalah (problem solver). Seharusnya peran coach tidak mengarahkan tetapi membantu coachee memaksimalkan potensi dan menemukan jati dirinya (Adha, 2022).

Dalam proses coaching, semua coach telah berupaya menggali potensi coachee melalui pertanyaan terbuka, namun diakui oleh dua orang coach mengalami kesulitan untuk menahan diri untuk menyampaikan pendapat pribadinya ketika penjelasan coachee dipandang tidak tepat. Seharusnya coach membantu coachee menghadirkan

idinya melalui keterampilan bertanya dan tidak terjebak dalam proses mentoring. Pendekatan coaching pada intinya adalah melakukan fasilitasi pembelajaran dengan cara aktif mendengarkan dan bertanya serta memberikan tantangan dan dukungan secara tepat ( Mary Devine dalam Abdullah,2020).

Meskipun seluruh peserta telah menduduki jabatan administrator namun 3 orang coach berpendapat peserta masih menghadapi kesulitan untuk menemukan permasalahan prioritas organisasinya, sebagian peserta tidak mampu menemukan fokus permasalahan secara mandiri, namun melalui penjelasan berkali-kali akhirnya peserta berhasil menemukan focus permasalahan organisasinya. Pada kondisi ini 2 orang coach menyatakan netral artinya tidak mudah untuk membangun hubungan saling percaya dan menghormati sehingga coachee mau membuka diri menemukan permasalahannya. Pada prinsipnya coaching adalah proses interaktif dimana coach dan coachee berusaha menyelesaikan kesenjangan kinerja dan mengembangkan kemampuan individu (HBR dalam Katherin, 2021). Dean dan Meyer (2002) menyatakan bahwa tujuan coaching terkait peningkatan manajemen diri hingga pengembangan lebih lanjut dari pengetahuan, keterampilan dan sikap yang berkaitan dengan kecerdasan emosional.

Sebagian coach tidak mengagendakan membangun komitmen peserta melalui pernyataan dan melakukan coaching terkait penyusunan SKP sebagai bagian dari penjaminan keberlangsungan Aksi Perubahan. Di dalam komponen penilaian Aksi Perubahan disebutkan bahwa salah satu komponen penilaian adalah mencantulkannya di dalam SKP. Demikian pula coach belum melakukan coaching terhadap komitmen secara tertulis dalam mengimplementasikan Aksi Perubahan pasca diklat sebagaimana surat Kepala LAN no :108/K.1/HKM.02.3 tanggal 7 Agustus 2017. Dari analisis terhadap dokumen Aksi Perubahan tidak dijumpai komitmen tertulis terkait jaminan keberlanjutan Aksi Perubahan di tempat kerja. Komitmen kerja memainkan peran kunci dalam meningkatkan sikap dan perilaku (Asbari, 2021) demikian juga coaching akan berpengaruh signifikan dalam membangun komitmen kerja (Napitupulu, 2021).

Tiga dari empat orang coach meyakini bahwa hanya sebagian peserta yang mampu meningkatkan kompetensinya melalui penyusunan dan pengimplentasian Aksi Perubahan dalam PKA 2020. Data lain menunjukkan bahwa 68,57% Aksi Perubahan tidak berhasil diimplementasikan dan 61,53% mentor menilai tidak terdapat perubahan perilaku, sementara 94,28% peserta menyatakan membutuhkan proses coaching. Data ini menunjukkan bahwa diperlukan optimalisasi fungsi coaching ntuk memaksimalkan hasil pelatihan. Produk coaching dalam pembuktian kemampuan penerapan kompetensi kepemimpinan kinerja adalah dalam bentuk Aksi Perubahan.

Dua orang dari empat orang coach belum mengikuti pelatihan coaching sebelumnya sehingga sebagian belum menerapkan salah satu standar metoda dan coaching tools. Kondisi ini yang diperkirakan menjadi penyebab distribusi yang tidak merata dalam pelaksanaan coaching. Dua orang dari empat orang coach belum mengikuti pelatihan coaching sebelumnya sehingga sebagian belum menerapkan salahsatu standar metoda dan coaching tools. Kondisi ini yang diperkirakan menjadi penyebab distribusi yang tidak merata dalam pelaksanaan coaching.

Untuk menghasilkan output yang optimal, Abdullah,M (2020) menyarankan agar proses coaching dilakukan mengikuti tahapan dan prinsip-prinsip dasar coaching, antara lain menggunakan teknik-teknik coaching untuk mengoptimalkan fikiran dan kesadaran diri untuk mengubah perilakunya. Permasalahan yang dijumpai

dalam proses coaching di atas, diantaranya karena terbatasnya widyaiswara yang memiliki sertifikat coaching. Permasalahan dapat diatasi melalui fasilitasi Lembaga penyelenggara kegiatan untuk menyamakan persepsi, serta pembuatan pedoman pelaksanaan coaching, disertai pemilihan dan penunjukan berdasarkan kompetensi dalam penugasan selaku coach PKA. Tindak lanjutnya adalah agar Lembaga segera mengadakan pelatihan dan coaching workshop kepada widyaiswara yang akan ditugaskan sebagai coach dalam pelatihan kepemimpinan.

### **Pengembangan Motivasi dan Self-Efficacy**

Dari hasil survey terdapat indikasi bahwa transfer dari kegiatan pelatihan ketempat kerja belum berjalan sebagaimana yang menjadi tujuan pelatihan. Tiga orang coach menilai bahwa gagasan aksi perubahan yang disampaikan peserta, sebagian belum merupakan solusi yang tepat dalam peningkatan kualitas kinerja organisasi serta belum didukung data yang relevan. Sebagian coach berpendapat bahwa gagasan aksi perubahan sebagian peserta belum mengandung nilai inovatif sebagai terobosan memecahkan permasalahan organisasinya. Data sebelumnya menunjukkan 68,57 % aksi perubahan tidak diimplementasikan dengan berbagai alasan. Tiga dari empat orang coach meyakini bahwa hanya sebagian peserta yang mampu meningkatkan kompetensinya melalui penyusunan dan pengimplentasian Aksi Perubahan dalam PKA 2020.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa transfer hasil pelatihan tidak berjalan efektif. Pembelajaran dalam proses pelatihan akan efektif bila terdapat keterlibatan dan komitmen peserta, sehingga mereka belajar sungguh-sungguh agar (pengetahuan, keterampilan dan perilaku) dapat dikuasai dan diterapkan dalam diri mereka (Manuti, etal dalam Suyanto, 2018). Efektivitas transfer pelatihan tergantung pada self efficacy peserta pelatihan, motivasi prapelatihan, sejauh mana kemampuan belajar dari sesi pelatihan dan transfer kemampuan itu ke tempat kerja (Ma & Chang, dalam Shahin, 2022). Hasil Penelitian Admiral, Chidir, Ashari, dkk (2021) bahwa coaching yang efektif mampu meningkatkan keadaan psikologis positif (self-efficacy, harapan, optimism) yang berdampak pada peningkatan kinerja.

Seluruh peserta mengetahui bahwa perka LAN Nomor 16 Tahun 2019 menegaskan keberlanjutan Aksi Perubahan pasca pelatihan dan juga sudah dipertegas dalam proses pemberian materi baik oleh Widyaiswara/Narasumber maupun oleh Penyelenggara. Kenyataan yang didapat bahwa dari 35 peserta yang disurvei, hanya 31,43% Aksi Perubahan yang dapat terlaksana sesuai dengan mile stone yang direncanakan. Sejumlah 68,57% Aksi Perubahan tidak berlanjut atau berjalan pada saat pelatihan saja. Persentase terbesar tidak berlanjut karena tidak didukung anggaran (61,53%). Kondisi tersebut menggambarkan dukungan yang lemah dari lingkungan kerja. Lingkungan kerja dikatakan memberikan dukungan terhadap transfer hasil pelatihan apabila diberikan ruang dan kesempatan yang cukup untuk menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang baru diperoleh (Perrydalam Ahmed, 2019).

Sebagian besar mentor (61,53%) menilai tidak terdapat perubahan perilaku yang signifikan dari peserta setelah mengikuti pelatihan. Hanya 5 dari 26 mentor (19,23%) yang menilai peserta memberikan perubahan perilaku dan memberikan dampak bagi organisasi. Kondisi ini jelas mengindikasikan tujuan pelatihan belum mencapai sasaran. Transfer dapat terjadi ketika perilaku yang dipelajari dalam pelatihan digeneralisasikan ke pekerjaannya dan dipertahankan dalam waktu tertentu ( Blume et al dalam Pudjiarti, 2019). Sebagian peserta (34,28%) tidak mendapatkan pengarahan, pembinaan atau pemberian motivasi dari Pembina Kepegawaian atau Kepala OPD

sebelum mengikuti pelatihan. Kehadiran peserta hanya dibekali Surat Perintah Tugas dari PPK/PyB atau Kepala OPD. Dukungan sosial dari rekan kerja, bawahan, supervisor dan manajemen puncak akan memberikan motivasi dan percaya diri yang tinggi untuk hadir dan belajar (Ahmed, 2019).

Sejalan dengan penelitian Suryanto (2018) untuk menjembatani ekspektasi Lembaga pengutus dengan kesiapan individu peserta, perlu didukung dengan pengkondisian orientasi awal pra pelatihan. Tujuan pra pelatihan adalah membangun learning commitment sehingga memberikan dukungan motivasi dan kepercayaan diri kepada peserta. Untuk meningkatkan self-efficacy antara lain dengan menghadirkan testimoni alumni yang berhasil mengimplementasikan Aksi Perubahan. Testimoni alumni akan meningkatkan efikasi diri peserta akan pemanfaatan hasil pelatihan ditempat kerja. Motivasi oleh Pimpinan Lembaga pengutus akan meningkatkan keyakinan peserta bahwa hasil pelatihan mereka sangat diharapkan oleh organisasi. Tindak lanjut yang disarankan untuk peningkatan efikasi diri peserta pelatihan kedepan adalah Melaksanakan forum pra pelatihan yang dilakukan oleh Lembaga penyelenggara dalam waktu yang proporsional dengan menghadirkan alumni yang berhasil serta dirangkaikan dengan materi pimpinan puncak dari Lembaga pengutus. Selain itu, Penanda tangganan komitmen peserta untuk menindak lanjuti hasil pelatihan ditempat kerja. Engagement dalam bentuk komitmen tertulis merupakan bentuk keterikatan emosional terhadap harapan kepada peserta pelatihan.

Tingkat efikasi diri yang tinggi akan memberi kekuatan kepada karyawan untuk bekerja secara optimal meskipun dalam tekanan. Menurut Kaswan (2012:97), Agar termotivasi melakukan sesuatu, klien perlu memiliki harapan yang tinggi terhadap kesuksesan dan mempercayai bahwa mereka bisa melakukan itu. Jika seseorang memiliki efektivitas diri yang tinggi, mereka akan meningkatkan usahanya dan tidak patah semangat. Lebih lanjut Kaswan (2012) mengatakan efektivitas diri dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu personal, lingkungan dan prilaku. Coach harus memadukan ketiga faktor tersebut dalam melayani coachee mencapai tujuannya.

Hasil survey yang menggambarkan dukungan organisasi terhadap implementasi aksi perubahan adalah dalam pembimbingan penyusunan action plan, mentor sudah memberikan pengarahan namun baru 23,07% yang menuangkannya ke dalam SKP sebagai bentuk komitmen keberlanjutan Aksi Perubahan. Seluruh mentor memahami bahwa peserta wajib menindak lanjuti Aksi Perubahan di tempat kerja, namun tidak ditindak lanjuti karena tidak terdapat bimbingan dalam pengisian kedalam SKP. Pencantuman Aksi Perubahan dalam SKP akan menjadi bagian dari kontrak kinerja peserta kepada organisasi melalui atasan langsung. SKP merupakan perencanaan kinerja digunakan untuk merumuskan target, tujuan dan standar hasil yang diharapkan. Perencanaan hasil berkaitan dengan tujuan yang ingin dicapai terkait aksi perubahan diselaraskan dengan tujuan organisasi

Sejumlah 34,61% atau 9 dari 26 mentor menilai bahwa Aksi Perubahan dapat diimplementasikan sesuai dengan rencana, 15 mentor menilai Aksi Perubahan di organisasinya tidak dapat diimplementasikan karena berbagai kendala. Sejumlah 61,53 % peserta menyatakan karena terkendala dukungan anggaran, karena alih tugas 25,71 % dan karena tidak sesuai lagi dengan kondisi lapangan 5,71 %. Kondisi ini terjadi karena Aksi Perubahan bukan merupakan prioritas organisasi dan lemahnya komitmen dukungan pimpinan sehingga tidak tersedia dukungan dana dalam Rencana Kerja Anggaran (RKA).

Dari hasil investigasi dokumen Aksi Perubahan sebanyak 30 persen gagasan aksi perubahan dinilai belum mengacu kepada renstra dan dokumen rencana peningkatan

kinerja organisasi. Sebanyak 40 persen aksi perubahan memiliki nilai inovasi yang rendah dalam upaya peningkatan kinerja organisasi. Sebanyak 60 persen aksi perubahan tidak memiliki Tim Efektif yang dilengkapi uraian tugas dan standar operasional prosedur (SOP) serta dukungan sumber daya dalam meningkatkan kinerja organisasi. Ahmed (2019) dan Shahin (2022) menekankan dukungan lingkungan kerja, dukungan teman sejawat dan supervisor dalam meningkatkan kualitas transfer hasil pelatihan.

Tiga orang coach menilai bahwa gagasan aksi perubahan yang disampaikan peserta sebagian belum merupakan solusi yang tepat dalam peningkatan kualitas kinerja organisasi serta belum didukung data yang relevan. Ketidaksiediaan data yang relevan terhadap fokus permasalahan yang akan dibahas dalam Aksi Perubahan merupakan salah satu penghambat dalam menentukan isu prioritas organisasi. Sebagian coach berpendapat bahwa gagasan aksi perubahan pada sebagian peserta belum mengandung nilai inovatif sebagai terobosan memecahkan permasalahan organisasinya. Hal ini sejalan dengan hasil observasi terhadap dokumen aksi perubahan, dijumpai sejumlah tidak mengandung nilai inovasi. Sebagian peserta menganggap bahwa penggunaan aplikasi berbasis digital merupakan solusi pemecahan masalah tanpa mempertimbangkan kondisi konektivitas jaringan internet dan faktor operasional digital lainnya, sehingga program tidak dapat dioperasikan.

Untuk menselaraskan dengan pencapaian tujuan organisasi maka Aksi Perubahan harus dimasukkan dalam manajemen kinerja organisasi. Sejalan dengan pendapat Aguinis (2013) bahwa kegiatan manajemen kinerja merupakan kegiatan mengidentifikasi, mengukur dan mengembangkan kinerja individual dan tim, serta menyelaraskan kinerja dengan tujuan strategis organisasi. Implementasi dari manajemen kinerja diawali dengan perencanaan kinerja yang dituangkan dalam Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan sebagai pengikat (engagement) pegawai dilakukan melalui Kontrak Kinerja. Selanjutnya sesuai dengan pasal 77 ayat (6) UU N0 5 Tahun 2014, bahwa PNS yang penilaian kinerjanya tidak mencapai target dikenakan sanksi administrasi sampai pemberhentian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang undangan.

Sebagai kompensasi dari rencana kinerja maka Lembaga Satuan Kerja berkewajiban memberikan dukungan anggaran yang memadai sesuai dengan sasaran kinerja terkait implementasi Aksi Perubahan. Proses coaching dan mentoring dalam membangun dukungan organisasi adalah proses coaching untuk memastikan keselarasan Aksi Perubahan dengan target capaian kinerja dan penyusunan rencana kinerja yang dituangkan dalam Sasaran Kinerja Pegawai. Selain itu, Proses mentoring oleh atasan langsung untuk memastikan Aksi Perubahan sesuai dengan sasaran kinerja Satuan Kerja dan didukung dengan alokasi anggaran yang sesuai dengan target kinerja.

Dukungan Atasan langsung yang bertindak sebagai mentor, tergambar dari hasil survey. Sebagian besar mentor (80,77%) melaksanakan tugas mentor berdasarkan SPT tanpa uraian tugas. Sebagian besar mentor (65,38 %) melakukan proses mentoring tanpa terjadwal tetapi disesuaikan dengan kesempatan mentor. Hal ini dapat terjadi karena kesibukan harian mentor selaku kepala OPD. Agar proses mentoring berjalan sesuai dengan tujuan di samping memiliki keahlian dibidangnya juga seorang mentor dituntut memiliki kesediaan untuk meluangkan waktu (Adha, 2022). Hanya sebagian kecil (15,38 %) mentor yang menjelaskan posisinya sebagai mentor kepada peserta, selebihnya layaknya sebagai hubungan formal atasan dan bawahan. Dengan demikian mentoring sebagai sebuah proses pengembangan potensi peserta tidak berjalan

maksimal sesuai dengan harapan. Mentoring yang efektif membutuhkan usaha, menciptakan hubungan dengan penuh tanggung jawab dan terdapat struktur yang khusus mentor dan mentee (Abbajay, 2019), mentor yang baik harus memiliki watak dan keigian untuk mengembangkan orang lain.

Sebagian besar mentor (69,22 %) hanya memberikan persetujuan atau memberikan koreksi terhadap gagasan Aksi Perubahan yang sepenuhnya dibuat oleh peserta. Tidak tersedianya waktu untuk benchmarking menyebabkan peserta lebih banyak mengkonsultasikan gagasannya kepada coach. Meskipun seluruh peserta telah menduduki jabatan administrator namun 3 orang coach berpendapat peserta masih menghadapi kesulitan untuk menenukan permasalahan prioritas organisasinya, sebagian peserta tidak mampu menemukan focus permasalahan secara mandiri, namun melalui penjelasan berkali-kali akhirnya peserta berhasil menemukan focus permasalahan organisasinya. Sebagian coach berpendapat bahwa gagasan aksi perubahan Sebagian peserta belum mengandung nilai inovatif sebagai terobosan memecahkan permasalahan organisasinya.

Berdasarkan hasil Analisa terhadap dokumen Aksi Perubahan dijumpai bahwa Penyusunan Tim Efektif dan pemanfaatan Sumber Daya umumnya tidak terencana dengan baik. Pelibatan Tim Efektif akan membantu fasilitasi transfer hasil pelatihan ketempat kerja. Hal ini sejalan dengan Kirwan dan Birchall (2006) dukungan yang diterima dari rekan-rekan serta umpan balik yang diterima dari sumber manapun akan mempengaruhi motivasi transfer.

Kondisi sebagaimana ditemukan dalam penelitian di atas mengindikasikan tidak akan tercapainya sasaran pelatihan. Proses bimbingan (coaching) yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan dapat meningkatkan managerial commitment, systems perspective serta knowled transfer (Napitupulu, B,B,J, 2021). Selanjutnya dikatakan bahwa karyawan dengan komitmen kerja tinggi akan yakin mereka dapat melakukan yang terbaik di tempat kerja. Mentoring bermanfaat dalam memfasilitasi kebutuhan karyawan dalam mengeksplorasi diri, meningkatkan motivasi, kemampuan berfikir dan membangun kepuasan kerja (Adha, 2022). Mentoring atau bimbingan kinerja berperan untuk mencegah terjadinya kegagalan kinerja sebagaimana dimaksud dalam PermenPAN & RB Nomor 3 Tahun 2020 yang menyebutkan bahwa bimbingan kinerja adalah suatu proses terus menerus dan sistematis yang dilakukan oleh atasan langsung dalam membantu Pegawai ASN agar mengetahui dan mengembangkan kompetensi Pegawai ASN dan mencegah terjadinya kegagalan kinerja. Intervensi atasan melalui mentoring dan diharapkan akan membantu membangun performa yang unggul dari bawahan. Hal ini apabila dihubungkan dengan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) maka akan memberikan perkuatan peningkatan kinerja individu dan organisasi.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat ditarik benang merahnya, yaitu, pertama, perlu diadakan pelatihan dan coaching workshop kepada widyaiswara yang akan ditugaskan sebagai coach dalam pelatihan kepemimpinan supaya tercipta proses bimbingan oleh coach yang kompeten. Kedua, dengan proses bimbingan yang efektif, maka akan meningkatkan kondisi psikologis yang positif serta mampu memotivasi kinerja peserta coaching.

## **KESIMPULAN**

Dari hasil penelitian dijumpai bahwa sebagian besar Aksi Perubahan mengalami hambatan dalam implementasi pasca pelatihan. Dengan kata lain tidak terdapat keberlanjutan pada sebagian besar Aksi Perubahan yang telah dirancang dan

dipersiapkan dalam masa pelatihan. Hambatan dan kendala dari implementasi tersebut diantaranya dipengaruhi oleh proses coaching dan mentoring, meliputi Pelaksanaan coaching dan mentoring dalam penyusunan Aksi Perubahan belum berperan optimal dalam mendukung efektivitas transfer hasil pelatihan ke tempat kerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi manajemen coaching dan mentoring yang mempengaruhi keberhasilan implementasi aksi perubahan adalah perencanaan coaching tidak didukung kecukupan jumlah widyaiswara bersertifikat coaching, Tidak optimalnya pemanfaatan waktu untuk coaching pada saat off campus, Perencanaan mentoring belum dilakukan dengan penugasan secara formal atasan langsung selaku mentor, dan Atasan langsung belum melaksanakan proses mentoring terhadap peserta dalam implementasi aksi perubahan di tempat kerja. Yang terakhir, Untuk mencapai hasil pelatihan yang optimal perlu dilakukan perbaikan terhadap mekanisme coaching dan mentoring. Perbaikan yang perlu dilakukan kegiatan yang meliputi penunjukan coach harus mempertimbangkan kompetensi yang dibuktikan dengan sertifikasi coaching, dilakukan coaching dalam membangun komitmen peserta dan mencantumkan capaian Aksi Perubahan dalam Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), Penetapan atasa langsung peserta pelatihan dengan penugasan sebagai mentor disertai pernyataan komitmen tertulis, dan melakukan pra-pelatihan yang akan memberikan dukungan terhadap keberhasilan pelatihan.

#### **REFERENSI**

- Abbajay, Mary (2019). Mentoring Matters: Three essential elements of success ,Fobes, Jan 2019.
- Abdullah, M. (2020). Model Konseptual Coaching Dalam Pelatihan Pengembangan Kepemimpinan: Sebuah Tinjauan Pendekatan Integratif, Jurnal Aparatur Vol.4.
- Abdullah, M. (2020). Evaluasi Coaching Menggunakan Kerangka Model Kirkpatrick Dalam Pelatihan Kepemimpinan Administrator dan Pengawas di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur, Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral, Jurnal Aparatur, Vol.4.
- Adha, Adang (2022). Modul Pelatihan, Certified Bettermind Leadership &Performance Coach, Jakarta, <https://bettermindcoaching.id>
- Admiral,Chidir,G.,Ashar,M.,Supriatna,H.,Novitasarri,D.,(2021), Link Employee Coaching, Team Commitment and Performance: Eviden from Indonesian MSMEs, International Journal of Social and Management Studies, Vol.02 No.04.
- Aguinis, H. (2019). Performance management for dummies. JohnWiley & Sons.
- Ahmed, Rizwan. (2019). Effective Training Conditions for Transfer Training, Global Scientific Journal,Vol.7, 2019.
- Ali Rahman, Asif. (2020). Tracing the Evolution of Transfer of Training :Areview Article, Annal of Sossscial Sciences & Management Studies, Juniper Publishes, 2020
- Asbari,M.,Budi Prasetya,A.(2021). Managerial Coaching : Rahasia Membangun Kinerja, Komitmen Timdan Modal Psikologi Guru, Jurnal Edumaspul. 5 (1) Year 2021-491
- Dewi, Herita. (2020). Kebermaknaan Perubahan Dalam Kepemimpinan Administrator Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Jurnal of Millenial Community, 2(2), 2020, 57-64
- Dean,L.M and Meyer,A.A (2002)Executive Coaching: In Search of a Model. Journal of Leadership Education, vol.1, issue 2.
- Dessler, Gary, (2009). Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta, Index

- Hanum, Farida. (2018). Evaluasi Penyelenggaraan Diklat di Kementerian Agama, Edukasi :Jurnal Penelitian Pendidikan Agama,16(2), 2018, 191-203.
- Helmi, A. (2019). Efektifitas Metoda Coaching dalam Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV Angkatan II dan III di Pudat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur, Jurnal Aparatur, Vol.3.
- Hendi,H., Irawati,I,Chandradewini.(2019). Pengaruh Perencanaan Kinerja Terhadap Kinerja ( Studi Tentang Pengaruh Sasaran Kinerja Pegawai Negeri Sipil (SKP) Terhadap Kinerja Pelaksanaan pada Badan Daerah di Kabupaten Merangin), Jurnal Manajemen Pelayanan Publik,Vol 2, No.2, 2019.
- Indrawati, P.(2022). Determinasi Knowledge Sharing Self-Efficacy dan Kualitas Knowledge Sharing Terhadap Employee Job Performance (Studi pada PT.Aji Pangan Lestari).Jurnal Aplikasi Manajemen dan Inovasi Bisnis, Vol.4, No.2, 2022
- Iswahyudi, Yohana, C.,Mardi. (2019). Impact of Self-efficacy and Supervisor Support on Transfer of Training: Two - Stage Approach Analysis, Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Bisnis, 7 (5) 2019, 47 -60
- Kaswan. ( 2012) Coaching dan Mentoring Untuk Pengembangan SDM dan Peningkatan Kinerja Organisasi, Alfabeta, Bandung
- Katherin dan Bernarto,I.(2021). Coaching, Mentoring dan Konseling Karir Sebagai Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja PNS Badan Kepegawaian Negara, Fakultas Ekonomi dan Bisnis
- Kirwan,C.and Birchall,D.(2006). Transferof Learning From Management Development Programmes : Testing The Holton Model, International Journal of Training and Development,10 : 4.
- LAN (2021). Modul Pelatihan Coaching dan Mentoring, LAN-RI, Jakarata,2021W
- Lukmansyah (2017), Menakar Kualitas Gagasan Inovasi Proyek Perubahan Diklatpim III, Materi Orasi Ilmiah, BPSDM Provinsi Lampung, 2017
- Martoredjo,N.T (2015) Peran Dimensi Mentoring Dalam Upaya Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia, Humaniora, Volume 6.No.4
- Napitupulu, Jeppri,B,B. (2021). Coaching dan Kinerja Individu : Analisis Mediasi Komitmen Kerja pada Karyawan Industri Manufaktur, Jurnal Manajemen dan Akuntansi, 16(2), Hal.350-363.
- Nugrahani, Farida (2014), Metoda Penelitian Kualitatif dalam Penelitian Pendidikan Bahasa, Universitas Sebelas Maret, Surakarta.
- Passmore, Jonathan (2010), Excellence in Coaching (Panduan Lengkap Menjadi Coach Profesional), Penerbit PPM, Jakarta Pusat.
- Pudjiarti, E,S.,Putranti,H.,Nurchayati(2019), Motivation to Transfer Training and Individual Performance: The Influence of Transformative Learning and Supervisor Support, Jurnal Dinamika Manajemen, 10 (2)2019, 146 - 161.
- Rusdiana,H.A dan Nasihudin (2018), Akuntabilitas, Kinerja dan Pelaporan Penelitian, Pusat Penelitian dan Penerbitan UIN SGD Bandung.
- Shahin, S and Soomoro, K.A .(2022). Transfer of Training and Job Performance : Analysis of Development Sector in Pakistan, Journal of Entrepreneurship, Management, and Innovation, Vol(4), 2022.
- Sutopo, H,B (2006). MetodologiPenelitian Kualitatif, Dasar Teoridan Terapannya dalam Penelitian, Universitas Sebelas Maret Surakarta.
- Suryanto, Adi .(2018). Strategi Peningkatan Efektivitas Pelatihan Kepemimpinan : Telaah Teoritis dan Empiris, Jurnal Borneo Administrator, Volume 14 (1)(2018): 69-86.

- Thamrin, Muhammad. (2021). Manajemen Sumber Daya Manusia, Telaah Terhadap Road Map Reformasi Birokrasi Indonesia, Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia. Vol.7, No.1, 2021
- Umihastanti,D.Fitrianto,A. (2022). Pengaruh Dukungan Organisasi dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daeran, Jurnal Ilmu Manajemen, Volume 10.
- Undang-Undang nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.  
....., 2017, Peraturan Pemerintah Nomor11 Tahun 2017 Tentang ManajemenASN.  
..... 2008.,Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 9 Tahun 2008 Tentang Pedoman Penyusunan Karya Tulis Ilmiah bagi Widyaiswara, Jakarta : Lembaga Administrasi Negara.  
.....2019., Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 16 Tahun 2019 Tentang Pelatihan Kepemimpinan Administartor.  
.....2019. Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 1007/K.1/PDP.07/2019 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Administrator.  
.....2019. Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 1008/K.1/PDP.07/2019 Tentang Kurikulum Pelatihan Kepemimpinan Administrator.
- Whitmore, John (2002), Choaching for Performance (Membangun Individu, Kinerja, dan Sasaran), PT.Bhuana Ilmu Populer. Jakarta.

---

**Copyright Holder :**

© Hidayat, T., (2022).

**First Publication Right :**

© Attractive : Innovative Education Journal

**This article is under:**

