

**URGENSI PROYEK PERUBAHAN
PADA DIKLAT KEPEMIMPINAN POLA BARU
DI PUSAT KAJIAN DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN APARATUR I
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA (PKP2A I LAN)**

**CHANGE PROJECT URGENCY IN NEW PATTERN OF LEADERSHIP TRAINING IN
CENTER FOR RESEARCH, EDUCATION AND TRAINING FOR APPARATUS I
NATIONAL INSTITUTE OF PUBLIC ADMINISTRATION**

**Budi Permana
PKP2A I Lembaga Administrasi Negara
Jl. Kiara Payung Km. 4,7 Jatinangor Sumedang,
Telp. (022) 7790048, Fax (022) 7790055
Email : hulk0275@yahoo.com**

Abstract

Since 2014, the system of education and training began to use new system. The Regulation of the National Institute of Public Administration No. 10 , 11 , 12 , and 13 of 2013 about Guidelines for the Implementation of Education and Leadership Training Level I , II , III , and IV that is expected education and training to be more qualified, efficient, effective and capable to form leaders that has the ability to carry out its duties and functions. Leadership Training with a new system is expected to produce graduates who are not only competence, but also capable to system change. If the previous output of training participants are only produce a the paper, then in this new system, the training participants asked to be able to make a real change. This study phenomenology as the method and theory, this research is considered as qualitative research, the sampling technique is purposive sampling, by selecting 11 alumni participants, research subjects were selected based on their experience to follow the Leadership Training at the Center for Research and Education and Training Apparatus I National Institute of Public Administration (PKP2A I LAN) and are willing to reveal and explores the conscious experience, so as to inform Application of Project Change in Leadership Training with New System.

Keywords : Leadership, Training, New System, Project Change, and Phenomenology

Abstrak

Sejak Tahun 2014, sistem penyelenggaraan diklat mulai menggunakan pola baru. Peraturan Kepala LAN Nomor 10, 11, 12, dan 13 tahun 2013 tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat I, II, III, dan IV mengharapkan agar penyelenggaraan diklat lebih berkualitas, efisien, dan efektif serta mampu membentuk sosok pemimpin birokrasi yang memiliki kemampuan dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Diklatpim dengan Pola baru diharapkan meluluskan alumni yang kompeten dan mampu menunjukkan kinerja dalam memimpin perubahan. Jika sebelumnya output diklat hanya menghasilkan kertas kerja, maka pada diklat ini peserta diminta mampu membuat suatu perubahan nyata. Penelitian ini mengkaji bagaimana peserta mengungkapkan pengalamannya mengenai urgensi proyek perubahan pada diklat kepemimpinan pola baru di PKP2A I LAN. Penelitian ini menggunakan fenomenologi sebagai metode dan teori, jenis penelitian kualitatif, teknik pengambilan sampel adalah purposive sampling, dengan memilih 11 orang alumni diklat kepemimpinan tahun 2014 sebagai peserta angkatan pertama kali mulai diberlakukannya diklat kepemimpinan pola

baru. Subjek dipilih berdasarkan pengalamannya setelah mengikuti diklatpim di PKP2A I LAN dan bersedia mengungkapkan dan mengeksplorasi pengalamannya secara sadar, sehingga dapat menginformasikan pengalamannya tentang urgensi proyek perubahan yang dilaksanakannya pada Diklat Kepemimpinan dengan pola baru.

Kata Kunci: Diklat, Kepemimpinan, Pola Baru, Proyek Perubahan, dan Fenomenologi

A. PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan termasuk didalamnya teknologi informasi yang begitu pesat, mendorong adanya perubahan paradigma manajemen sumber daya manusia, baik di organisasi swasta maupun pemerintah. Dalam rangka pengembangan kapasitas individu dan organisasi, fungsi-fungsi pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) selalu mendapat perhatian khusus sehingga mendapatkan pendekatan yang tepat agar sumber daya manusia menjadi lebih profesional dan kompetitif.

Oleh karena itu, organisasi publik dan perusahaan swasta secara terus menerus mengalokasikan anggaran yang besar untuk kegiatan pengembangan kapasitas dan kompetensi sumber daya manusianya, karena fungsi ini dipercaya sebagai investasi strategis untuk peningkatan kinerja pegawai, dan pendapatan organisasi (Blume, Ford, Baldwin, & Huang, 2010:11). Para pakar pengembangan SDM sepakat bahwa program yang dianggap tetap efektif untuk meningkatkan kinerja para pegawai dan terus dilakukan oleh organisasi sampai saat ini adalah program pendidikan dan pelatihan / diklat (Swanson & Holton III, 2001 : 16).

Diklat dipandang efektif dan strategis karena kegiatan ini dirancang untuk memfasilitasi proses pembelajaran para pegawai, agar mereka dapat mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang sangat dibutuhkan di tempat kerjanya. Menurut *survey American Society for Training and Development (ASTD)*, berbagai organisasi

publik maupun swasta di Amerika menghabiskan lebih dari \$125 miliar setiap tahun untuk membiayai dan melaksanakan program pelatihan bagi para karyawannya (Paradise, 2007 : 106). Alokasi anggaran yang begitu besar ini tentunya didasari oleh keyakinan bahwa program pelatihan tersebut dianggap mampu meningkatkan kompetensi dan kinerja organisasi (Rahmat, 2014 : 01).

Sektor publik di Indonesia yang umumnya mengalami ketertinggalan dengan korporasi dan organisasi nirlaba dalam banyak hal menjadi pendorong peningkatan kualitas diklat. Sektor publik sering dinilai berjalan terlalu lamban ketika harus berhadapan dengan wawasan global, kemajuan teknologi, orientasi pada kebaruan dan inovasi, kapabilitas personil dan banyak hal lainnya. Dibandingkan dengan sektor publik di negara-negara ASEAN, Sektor publik di Indonesia dalam banyak hal memiliki kualitas yang lebih rendah, dalam indeks daya saing global titik lemah tersebut terletak pada sektor publik.

Untuk memperbaiki kualitas sektor publik diperlukan adanya kepemimpinan birokrasi yang visioner, berkarakter, dan mampu memimpin transformasi sektor publik. Organisasi publik yang inovatif dan berkinerja tinggi biasanya dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinannya. Dalam budaya paternalistik posisi pemimpin sangat strategis karena konsentrasi kekuasaan ada pada pimpinan. Penguatan kapasitas kepemimpinan memiliki efek yang sangat besar terhadap kualitas penyelenggaraan

pemerintahan. Upaya untuk membentuk kepemimpinan di birokrasi pemerintahan dianggap belum optimal. Investasi pada hal ini masih sangat kecil baik dari aspek kebijakan, program dan kegiatan, sumberdaya.

Dalam rangka mengantisipasi berbagai permasalahan tersebut diperlukan adanya suatu program dan kegiatan untuk para pemimpin aparatur pengelola pelayanan publik sehingga mampu meningkatkan kapasitas merencanakan, melaksanakan, mengelola konflik yang terjadi sebagai akibat perubahan, dan memastikan perubahan berjalan sesuai dengan ekspektasinya. Diperlukan sebuah diklat kepemimpinan dengan pola baru yang menuntut perubahan mind set bukan saja pesertanya, melainkan instansi pengirim, pengajar, penyelenggara diklat, sarana dan prasarana diklat serta pola pembelajarannya.

B. TUJUAN PENELITIAN

Lembaga Administrasi Negara terus melakukan upaya perubahan dalam penyelenggaraan diklat aparatur, salah satunya adalah penyelenggaraan diklat dengan pola baru yang dimulai sejak Tahun 2014. Lembaga Administrasi Negara secara terus menerus melakukan pembenahan dalam pembinaan dan penyelenggaraan diklat. Sejak Tahun 2014 Lembaga Administrasi Negara memberlakukan ketentuan diklat dengan pola baru. Sesuai ketentuan yang telah ditetapkan berdasarkan Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 14 Tahun 2013, bahwa penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan khususnya diklat kepemimpinan dan diklat prajabatan diselenggarakan dengan pola baru. Hal baru dalam penyelenggaraan diklat terkini di PKP2A I LAN adalah pembuatan proyek perubahan.

Pada diklat kepemimpinan sebelumnya, penelitian yang dilakukan

para peserta cenderung hanya penelitian di atas kertas saja. Produk yang dihasilkan oleh peserta diklat kepemimpinan berupa kertas kerja yang sebagian besar berakhir di perpustakaan saja tanpa ada keberlanjutan. Pada diklat kepemimpinan pola lama para peserta umumnya mendapatkan kelulusan setelah membuat kertas kerja. Pada diklat kepemimpinan pola baru, hanya peserta yang memiliki kesungguhan berinovasi yang akan meraih keberhasilan dan mendapatkan sertifikat kelulusan. Bagi peserta yang melaksanakan proyek perubahan asal-asalan berakibat pada ketidaklulusan atau penundaan kelulusan. Oleh karena itu, pada diklat kepemimpinan pola baru banyak peserta yang mengalami *stressing* saat mengerjakan proyek perubahan.

Proyek perubahan yang dilakukan memerlukan kesungguhan pesertasehingga menghasilkan suatu inovasi yang bermanfaat bagi organisasi dan masyarakat. Proyek perubahan sebagai tugas wajib pada diklat kepemimpinan pola baru merupakan tugas inovasi peserta yang diharapkan dapat berkesinambungan dan dikembangkan pasca diklat kepemimpinan. Proyek perubahan bukanlah tugas akhir dari diklat kepemimpinan yang berakhir pula "nasibnya" setelah diklat kepemimpinan selesai ditempuh.

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana pengalaman para peserta dalam memaknai urgensi pelaksanaan tugas membuat proyek perubahan saat mengikuti dan pasca diklat kepemimpinan pola baru di PKP2A I LAN. Adanya tim efektif dalam melaksanakan tugas membuat proyek perubahan mendorong peserta menyelesaikan proyek perubahannya dengan melibatkan stakeholders lainnya, ini menuntut peserta harus bisa berinteraksi dengan baik agar permasalahan isu strategis yang menjadi

tanggung jawabnya dapat diselesaikan dengan baik sesuai dengan tujuan diklat/pim.

C. TINJAUAN TEORI

1. Konsep Pendidikan dan pelatihan

Beberapa ahli mendefinisikan diklat sebagai berikut, menurut John Suprihanto (1988:86) pendidikan dan pelatihan adalah suatu proses pembinaan pengertian dan pengetahuan terhadap kelompok fakta, aturan serta metode yang terorganisasikan dengan mengutamakan pembinaan, kejujuran dan ketrampilan.

Sondang P. Siagian (1983:180) memberikan pengertian terhadap kedua istilah tersebut, yaitu :

Pendidikan adalah keseluruhan proses, teknik dan metode mengajar dalam rangka mengalihkan sesuatu pengetahuan dari seseorang kepada orang yang lain dengan standart yang telah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan pelatihan adalah juga proses belajar mengajar dengan menggunakan teknik dan metode tertentu.

Kemudian Wijaya (1970:75) juga mengemukakan pengertian yang senada yaitu :

“Pendidikan dimaksudkan untuk membina kemampuan atau mengembangkan kemampuan berpikir para pegawai, meningkatkan kemampuan mengeluarkan gagasan-gagasan pada pegawai sehingga mereka dapat menunaikan tugas kewajiban dengan sebaik-baiknya.”

Robbins, Stephen P, (2001:282) dalam bukunya Manajemen mengartikan diklat yaitu : *“Training meant formal training that’s planned in advanced and has a structured format.”* Ini menunjukkan bahwa pelatihan yang dimaksudkan disini adalah pelatihan formal yang direncanakan secara matang dan mempunyai suatu format pelatihan

yang terstruktur. Sedangkan merujuk pada Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000, Pendidikan dan Pelatihan ialah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil.

Dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan pendidikan dan pelatihan menitikberatkan pada :

1. Membantu pegawai dalam menambah pengetahuan dan keterampilan.
2. Pengetahuan dan keterampilan tersebut sangat erat hubungannya dengan pekerjaan sekarang ataupun masa yang akan datang.
3. Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan haruslah direncanakan dan diorganisasikan untuk mendapatkan efektivitas dalam pelaksanaan pendidikan dan latihan itu sendiri.

2. Konsep Kepemimpinan

Pada penelitian ini, penulis memilih teori Perilaku kepemimpinan, karena pada teori kepemimpinan ini menjelaskan bahwa pemimpin dapat diterpa dan dikembangkan melalui pendidikan dan pelatihan. Melalui Teori perilaku kepemimpinan disebut juga dengan teori sosial dan merupakan sanggahan terhadap teori genetis. Pemimpin itu harus disiapkan, dididik dan dibentuk tidak dilahirkan begitu saja (*leaders are made, not born*).

Setiap orang bisa menjadi pemimpin, melalui usaha penyiapan dan pendidikan serta dorongan oleh kemauan sendiri. Teori ini tidak menekankan pada sifat-sifat atau kualitas yang harus dimiliki seorang pemimpin tetapi memusatkan pada bagaimana cara aktual pemimpin berperilaku dalam mempengaruhi orang lain dan hal ini dipengaruhi oleh gaya

kepemimpinan masing-masing. Dasar pemikiran pada teori ini adalah kepemimpinan merupakan perilaku seorang individu ketika melakukan kegiatan pengarahan suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan. Teori ini memandang bahwa kepemimpinan dapat dipelajari dari pola tingkah laku, dan bukan dari sifat-sifat (*traits*) seorang pemimpin.

Pengertian kepemimpinan menurut beberapa ahli antara lain menurut (Siagian Sondang, 2002 : 12) yang mengemukakan bahwa : Kepemimpinan adalah keterampilan dan kemampuan seseorang mengarahkan dan menggerakkan perilaku orang lain, baik yang kedudukannya lebih tinggi maupun rendah daripadanya dalam berfikir dan bertindak agar sikap dan perilaku yang semula mungkin *individualistic* dan *egosentrik* berubah menjadi perilaku perusahaan nasional.

Kepemimpinan menurut Sondang Siagian merupakan keterampilan yang dimiliki oleh seseorang dalam mengarahkan dan menggerakkan perilaku orang lain dalam kelompok atau organisasi. Menurut Sondang, posisi seseorang yang memiliki karakter memimpin, posisinya tidak harus selalu berada di level atas sebagaimana halnya urutan hierarkhis. Siapapun dapat menjadi pemimpin manakala ia mampu mempengaruhi dan menggerakkan orang lain.

Adapun makna kepemimpinan menurut pendapat pakar lainnya adalah seperti yang dikutip oleh (Kartini Kartono, 1994 : 48) bahwa menurutnya adalah : Kepemimpinan itu karakternya khas, spesifik, dibutuhkan pada situasi tertentu. Sebab didalam sebuah kelompok yang melakukan kegiatan-kegiatan tertentu dan memiliki sebuah tujuan serta berbagai macam peralatan yang khusus. Pemimpin sebuah kelompok dengan ciri-ciri yang

karakteristiknya adalah fungsi dari situasi tertentu.

3. Konsep inovasi pada proyek perubahan

Stephen Robbins (2002:167), mendefinisikan inovasi sebagai suatu gagasan baru yang diterapkan untuk memprakarsai atau memperbaiki suatu produk atau proses dan jasa. Sedangkan pengertian inovasi menurut Everett M. Rogers adalah suatu ide, gagasan, praktek atau objek/benda yang disadari dan diterima sebagai suatu hal yang baru oleh seseorang atau kelompok untuk diadopsi.

Inovasi semestinya menghasilkan arus perbaikan yang signifikan bagi sistem penyelenggaraan pemerintahan di segala lini. Memunculkan efek luar biasa dari pembelajaran timbal balik antar inovasi. Inovasi harus *dishare* kepada pihak lain, bahkan jauh lebih banyak lagi sehingga *stakeholders* LAN mengetahui bagaimana melakukan inovasi. Seyogyanya ada pemahaman yang sama terhadap inovasi dan menjadikan inovasi sebagai dasar untuk melakukan berbagai kegiatan. Dalam situasi seperti itu, adanya satu dokumen yang bisa menjadi media saling berkomunikasi antar pelaku inovasi nampaknya menjadi sangat penting.

Adapun inovasi dalam urusan pemerintahan daerah menurut Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah pada Bab XXI pasal 386 menyebutkan bahwa inovasi administrasi Negara adalah semua bentuk pembaharuan dalam penyelenggaraan urusan pemerintahan daerah, sedangkan menurut Lembaga Administrasi Negara adalah proses memikirkan dan mengimplementasikan suatu gagasan yang memiliki unsur kebaruan dan kebermanfaatannya.

4. Diklat kepemimpinan pola baru yang diselenggarakan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LAN RI)

Diklat kepemimpinan pola baru lahir karena ketidakpuasan *stakeholders* terhadap penyelenggaraan Diklat baik dari aspek desain kurikulum, penyelenggaraan maupun pengajarnya. Diperlukan sebuah terobosan dalam diklat yang mampu memberikan kontribusi bagi penyiapan birokrasi memasuki era ASEAN Community 2015 dan pencapaian Visi 2025 yakni pemerintah berkelas dunia. Diklat kepemimpinan pola baru juga merupakan implementasi Peraturan Kepala LAN nomor 10, 11, 12, dan 13 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyelenggaraan berturut-turut Diklatpim Tk I, II, III, dan IV.

Diklat Kepemimpinan pola baru tidak hanya membekali peserta dengan penguasaan *knowledge & skill*. Diklat kepemimpinan pola baru merupakan diklat berbasis kinerja yang menuntut peserta mampu menjadi agen perubahan dalam peningkatan kinerja individu dan organisasi sesuai dengan levelnya. Pendidikan dan pelatihan kepemimpinan (Diklatpim) pola baru dilaksanakan dalam rangka mengembangkan kompetensi kepemimpinan peserta diklat. Kompetensi kepemimpinan yang diharapkan adalah terbentuknya para peserta diklatpim menjadi pemimpin perubahan. Filosofi pemimpin perubahan ini diilhami oleh konsep kepemimpinan adaptif (*adaptive leadership*) yang dikembangkan oleh Ronald Heifetz (2009).

Penyebab perlu adanya pemimpin adaptif pada organisasi adalah adanya tantangan kompleks yang dihadapi organisasi. Di samping itu, improvisasi operasional untuk menghadapi tantangan perubahan tersebut tidak mencukupi untuk

menjawabnya. Oleh karena itu, pemimpin perubahan yang akan dibentuk dalam diklatpim adalah pemimpin yang mampu melakukan adaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya.

Untuk mengembangkan peserta diklatpim agar memiliki kompetensi sebagai pemimpin perubahan, model pembelajaran diklatpim dirancang dengan sistem *on/off campus*. *On campus* maksudnya model pembelajaran klasikal dengan penekanan pada penguatan wawasan kebangsaan dan integritas serta pembekalan kemampuan teori manajerial dan kepemimpinan. *Off campus* maksudnya model pembelajaran dengan pendekatan penerapan praktik kepemimpinan secara langsung di lapangan atau di tempat kerja para peserta diklat. Praktik lapangan dilakukan untuk mengasah kemampuan peserta dalam merancang perubahan dan mengeksekusi rencana perubahan yang sudah dirancang tersebut.

Sistem *on/off campus* dalam pembelajaran diklatpim ini meliputi lima tahap. Kelima tahapan tersebut adalah:

- Tahap I: Diagnosa Kebutuhan Perubahan Organisasi. Pada tahap ini peserta *on campus* dengan penekanan pembelajaran pada pengembangan wawasan kebangsaan dan integritas. Selain itu, peserta mulai melakukan diagnosa kebutuhan perubahan di kantornya.
- Tahap II: *Breakthrouh I (Taking Ownership)*. Pada tahap kedua ini, peserta *off campus* yaitu kembali ke tempat kerjanya untuk memperdalam kebutuhan perubahan dan melakukan komunikasi dengan *stakeholder*. Pada tahap ini, peserta harus sudah dapat menentukan topik perubahan.
- Tahap III: Merancang Perubahan dan Membangun Tim. Pada tahap ketiga ini, peserta kembali *on campus*. Pada

tahap ini pembelajaran menekankan pada penyusunan rancangan proyek perubahan yang akan dilakukan.

- Tahap IV: *Breakthrough II (Leadership Laboratory)*. Pada tahap keempat ini, peserta kembali *off campus*. Peserta mengimplementasikan proyek perubahan di tempat kerjanya. Keberhasilan peserta dalam diklat lebih banyak ditentukan pada tahap ini. Peserta harus mampu menyelesaikan proyek perubahan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan pada proposal proyek perubahan.
- Tahap V: Evaluasi. Tahap kelima, peserta *on campus*. Pada tahap ini, peserta mempresentasikan hasil yang telah dicapai selama implementasi proyek perubahan yang telah dilakukan pada Tahap IV. Peserta yang berhasil lulus adalah yang mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam proposal proyek perubahannya.

Penjelasan sistem pembelajaran diklatpim pola baru di atas menunjukkan pada Tahapan II dan IV, para peserta diklatpim berada di tempat kerjanya kembali (*off campus*). Pada tahapan ini, peserta diklatpim akan dibimbing oleh dua pihak yaitu *coach* dan mentor. Peran *coach* dan mentor tentunya sangat besar untuk membantu dan mengarahkan peserta diklatpim baik ketika menyusun rancangan proyek perubahan maupun pada saat melaksanakan proyek perubahan tersebut. Berdasarkan uraian tersebut, tulisan ini membahas topik *coaching* dan *mentoring* serta peran pentingnya dalam kaitan dengan pencapaian tujuan diklatpim.

5. Teori Fenomenologi

Kehidupan sehari-hari yang dialami manusia, bukan saja nyata tetapi

juga bermakna. Kebermaknaannya adalah subjektif, artinya dianggap benar atau begitulah adanya sebagaimana yang dipersepsi manusia (Manuaba: 221). Setiap orang memiliki makna yang berbeda-beda terhadap apa yang dilihat, dirasakan dan dialaminya. Demikian halnya makna yang diberikan para alumni diklat kepemimpinan terhadap urgensi proyek perubahan pada diklat kepemimpinan pola baru yang diselenggarakan PKP2A I LAN.

Fenomenologi berasal dari Bahasa Yunani, *phainomai* yang berarti menampak dan *phenomenon* merujuk pada yang menampak. Istilah fenomenologi diperkenalkan oleh Johann Heinrich Lambert. Fenomenologi dapat diartikan sebagai kajian terhadap pengetahuan yang datang melalui kesadaran yaitu cara kita memahami objek dan peristiwa melalui pengalaman secara sadar. Pada abad ke-18 menjadi awal digunakannya istilah fenomenologi sebagai nama teori tentang penampakan yang menjadi dasar pengetahuan empiris (penampakan yang diterima secara indrawi).

Istilah fenomenologi itu sendiri diperkenalkan oleh Johann Heinrich Lambert, pengikut Christian Wolff, sesudah itu filosof Immanuel Kant mulai sesekali menggunakan istilah fenomenologi dalam tulisannya, seperti Johann Gottlieb Fichte dan G. W. F. Hegel pada tahun 1889, Franz Brentano menggunakan fenomenologi untuk psikologi deskriptif.

Fenomena adalah fakta yang disadari dan masuk kedalam pemahaman manusia. Jadi suatu objek itu ada dalam relasi dengan kesadaran. Fenomena bukanlah diirinya seperti tampak secara kasat mata, melainkan justru ada di depan kesadaran dan disajikan dengan kesadaran pula. Maka fenomenologi merefleksikan pengalaman langsung manusia, sejauh pengalaman itu secara intensif

berhubungan dengan suatu objek. (Kuswarno, 2009:11)

Salah satu tokoh yang memberikan pemikirannya dalam fenomenologi adalah Albert Schutz. Schutz mengawali pemikirannya dengan mengatakan bahwa obyek penelitian ilmu sosial pada dasarnya berhubungan dengan interpretasi terhadap realitas. Dalam melakukan penelitian, peneliti harus menggunakan metode interpretasi yang sama dengan orang yang diamati sehingga peneliti bisa masuk ke dunia interpretasi orang yang dijadikan obyek penelitian.

Peneliti dalam pandangan fenomenologis berusaha memahami arti peristiwa dan kaitan-kaitannya terhadap orang-orang biasa dalam situasi-situasi tertentu. Sosiologi fenomenologis pada dasarnya sangat dipengaruhi oleh Edmund Husserl dan Alfred Schutz. Pengaruh lainnya berasal dari Weber yang memberi tekanan kepada *verstehen*, yaitu pengertian interpretatif terhadap pemahaman manusia. Fenomenologi tidak berasumsi bahwa peneliti mengetahui arti sesuai bagi orang-orang yang sedang diteliti oleh mereka.

Pada intinya fenomenologi berusaha menggambarkan makna dari pengalaman hidup dari beberapa individu mengenai konsep fenomena yang dialami orang-orang tertentu. Fenomenologi adalah gagasan mengenai dunia kehidupan, pemahaman bahwa realitas masing-masing individu itu berbeda dan bahwa tindakan masing-masing individu hanya dapat dipahami melalui pemahaman terhadap dunia kehidupan individu, sekalipun melalui perspektif mereka bersama. Dalam hal ini peneliti mengakses individu-individu peserta diklat dengan tujuan mencari makna, motif-motif tindakan dan dunia sosial mereka dari sudut pandang mereka terhadap masa yang akan datang dan harapannya setelah mengikuti diklat ataupun alasan masa lalu yang

mendorong mereka menjadi peserta diklat.

Menurut Schutz dalam Kuswarno (2009 : 17) tugas fenomenologi adalah menghubungkan antara pengetahuan ilmiah dengan pengalaman sehari-hari dan dari kegiatan darimana pengalaman dan pengetahuan berasal. Ini pemikiran Schutz dalam fenomenologi adalah bagaimana memahami tindakan sosial melalui penafsiran. Proses penafsiran dapat digunakan untuk memperjelas atau memeriksa makna yang sesungguhnya sehingga dapat memberikan konsep kepekaan yang implisit. Schutz meletakkan hakikat manusia pada pengalaman subyektif terutama ketika mengambil tindakan dan mengambil sikap terhadap dunia kehidupan sehari-hari.

Konsep utama lainnya dari fenomenologi menurut Schutz adalah bahwa tindakan seseorang adalah perilaku yang bermakna subyektif, karena tindakan sebagai realitas didasarkan pada pemahaman atau makna yang diberikan terhadap tindakan tersebut. Subyektivitas makna seseorang terhadap tindakan yang dilakukannya bukan hanya ada pada dunia privat atau individual, juga sebagai hasil kebersamaan makna. Kebersamaan makna inilah yang disebut sebagai intersubyektivitas. Terdapat 3 hal yang perlu diperhatikan dalam intersubyektivitas atau pemahaman atau pemaknaan atas tindakan, ucapan interaksi sebagai peserta diklat, yaitu situasi, tipikasi dan motif karena dan motif untuk.

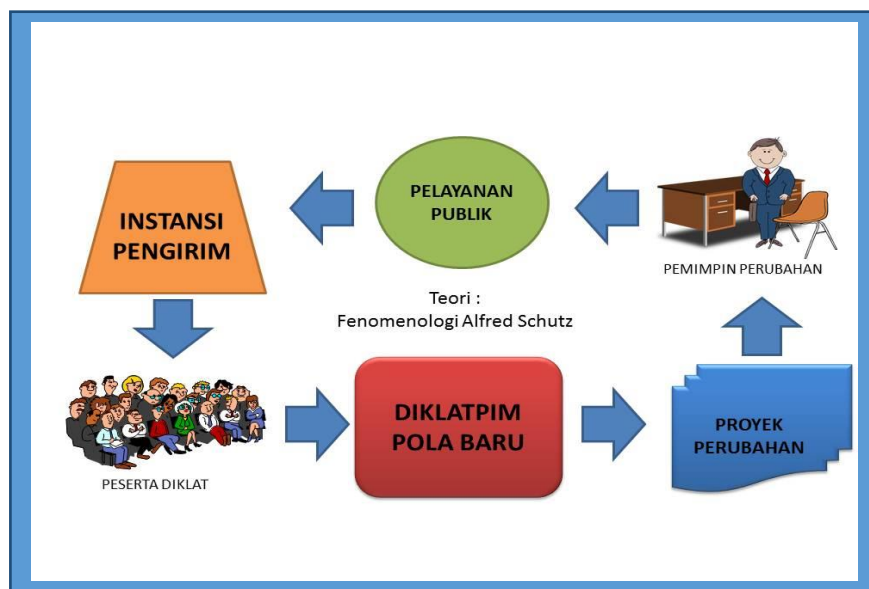
Dalam penelitian ini peserta diklat adalah aktor yang pernah mengikuti kegiatan diklat kepemimpinan pola baru yang diselenggarakan di PKP2A I LAN. Untuk menggalipengalaman para peserta diklat khususnya Diklat kepemimpinan pola baru di PKP2A I LAN dalam memaknai

urgensi proyek perubahan, maka akan dianalisis dengan pendekatan fenomenologi. Dalam penelitian ini para peserta diklat yang mengikuti kegiatan diklat di Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I Lembaga Administrasi Negara (PKP2A I LAN) akan memberikan informasi secara mendalam tentang pengalamannya melaksanakan tugas proyek perubahan pada diklat kepemimpinan pola baru yang diselenggarakan, sesuai apa yang dialami, dilihat dan dirasakan antara lain mengenai relevansi proyek perubahan

terhadap kondisi lingkungan organisasi, dukungan internal dan eksternal organisasi terhadap proyek perubahan, manfaat pembuatan proyek perubahan, keberlanjutan proses proyek perubahan pasca diklat kepemimpinan, pembelajaran yang bisa diambil dari proyek perubahan dan monitoring proyek perubahan.

Untuk lebih mempermudah pemahaman tentang alur penelitian ini, penulis membuat rinciannya dalam bentuk gambar skema sebagai berikut.

Gambar 1
Alur Kerangka Pemikiran



Sumber : Modifikasi penulis pada penelitian ini

D. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif, metode kualitatif yaitu jenis penelitian yang didesain untuk memperoleh pemahaman, penafsiran, dan subjektif atas perilaku sosial, tujuannya adalah untuk memperoleh pemahaman mendalam atas apa yang masyarakat lakukan, dan menafsirkan perilaku

mereka dengan cara-cara yang mereka pahami (Razak, 2008 : 20).

Penelitian kualitatif dalam penelitian komunikasi menurut Mulyana (2010 : 147) menyebutkan sebagai perspektif subjektif yang memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

1. Sifat realitas : Realitas komunikasi bersifat ganda, rumit, semu, dinamis (mudah berubah), dikonstruksikan

- dan holistik ; kebenaran realitas bersifat relatif;
2. Sifat manusia (komunikator atau peserta komunikasi) : Aktor (komunikator) bersifat aktif, kreatif dan memiliki kemauan keras; perilaku (komunikasi) secara internal dikendalikan oleh individu.
 3. Sifat hubungan dalam dan mengenai realitas (komunikasi) semua entitas secara simultan saling mempengaruhi, sehingga peneliti tidak mungkin membedakan sebab dari akibat;
 4. Hubungan antara peneliti dan subjek penelitian : setaraf, empati, akrab, interaktif, timbal balik saling mempengaruhi dan berjangka lama;
 5. Tujuan penelitian : menangani hal-hal yang bersifat kasus, bukan hanya perilaku terbuka, tetapi juga proses yang terucapkan dengan sampel posposif / kecil, memahami peristiwa yang mempunyai makna historis (teori) yang terikat oleh konteks dan waktu, membuat penelitian etis / estetis atau fenomena (komunikasi) spesifik;
 6. Metode penelitian : deskriptif (wawancara tak berstruktur / mendalam pengamatan berperan serta) analisis dokumen, studi kasus, studi historis penafsiran sangat ditekankan alih-alih pengamatan objektif;
 7. Analisis induktif : berkesinambungan sejak awal hingga akhir, mencari model, pola atau tema;
 8. Kriteria kualitas penelitian : otentitas yaitu sejauhmana temuan penelitian mencerminkan penghayatan subjek yang diteliti (komunikator).
 9. Peran nilai : nilai etika dan pilihan moral peneliti melekat pada proses penelitian (pemilihan masalah penelitian, tujuan penelitian, paradigma, teori dan metode /

teknik analisis yang digunakan dan lain sebagainya).

Pendekatan yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan fenomenologi yang berusaha memahami pengalaman para peserta diklat dalam memaknai urgensi proyek perubahan pada diklat kepemimpinan pola baru yang diselenggarakan Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur Lembaga Administrasi Negara (PKP2A I LAN). Fenomenologi tidak berasumsi bahwa peneliti dapat mengetahui semua makna dan mengetahui arti sesuatu bagi orang-orang yang diteliti, yang ditekankan dari penelitian fenomenologi aspek subjektif dari perilaku orang.

Pendekatan fenomenologi ini lebih memperhatikan pada pengalaman subjektif individu karena itu tingkah laku sangat dipengaruhi oleh pandangan individu terhadap diri dan dunianya dan segala hal yang menyangkut kesadaran atau aktualisasi dirinya (Syam, 2012). Sebuah penelitian fenomenologis adalah penelitian yang mencoba memahami persepsi masyarakat, perspektif, dan pemahaman dari situasi tertentu (fenomena). Dengan kata lain, sebuah penelitian fenomenologis mencoba untuk menjawab pertanyaan "Bagaimana rasanya mengalami hal ini dan itu?". Dengan melihat berbagai perspektif dari situasi yang sama, peneliti dapat memulai beberapa generalisasi atas sebuah pengalaman dari perspektif *insider*. Berikut adalah beberapa isu utama fenomenologi sebagai metode (Bungin, 2013: x-xi):

Penelitian fenomenologi tidak menggunakan hipotesis meskipun boleh jadi menghasilkan sebuah hipotesis untuk diuji lebih lanjut. Hal lain terkait pendekatan ini yaitu tidak berangkat dan tidak bertujuan untuk menguji teori. Sehingga cenderung menggunakan metode wawancara mendalam, observasi serta analisis dokumen.

Subjek dalam penelitian ini adalah peserta yang mengikuti Diklat Kepemimpinan pola baru. Subjek penelitian disebut juga informan penelitian. Informan penelitian di dalam penelitian kualitatif berkaitan dengan bagaimana langkah yang ditempuh peneliti agar memperoleh data atau informasi (Bungin, 2007: 107). Subjek dipilih secara purposif berdasarkan aktivitas mereka dan kesediaan mereka untuk mengeksplorasi dan mengartikulasikan pengalaman mereka secara sadar, seperti kata Creswell:

In phenomenological study, the participants may be located a single site, although they need not be. Most important, they must be individuals who have experienced the phenomenon being explored and articulate their conscious experiences" (Kuswarno, 2009: 124).

Peneliti menggunakan *purposive sampling* dalam menentukan informan karena cara ini merupakan salah satu strategi penentuan informan yang paling umum di dalam penelitian kualitatif, yaitu menentukan kelompok peserta yang menjadi informan sesuai dengan kriteria terpilih yang relevan dengan penelitian tertentu. Subjek penelitian adalah alumni peserta Diklat Kepemimpinan di PKP2A I LAN lulusan mulai Tahun 2014, dengan pertimbangan bahwa tahun 2014 LAN mulai memberlakukan penyelenggaraan diklat kepemimpinan dengan pola baru.

Penelitian ini menggunakan *purposive sampling*, yaitu mencakup orang-orang yang diseleksi atas kriteria tertentu yang dibuat berdasarkan tujuan penelitian. Subjek dipilih berdasarkan pertimbangan keterbatasan kemampuan penulis mengeksplorasi data kepada para informan. Subjek penelitian sebanyak 11 (sebelas) orang, mereka adalah para alumni diklat kepemimpinan dengan pola baru yang berasal dari berbagai daerah seperti

Kabupaten Kuningan, Kabupaten Bandung, Kabupaten Ciamis dan Provinsi Kalimantan Utara.

E. HASIL PENELITIAN

1. Relevansi Proyek perubahan dengan kondisi lingkungan organisasi

Proyek perubahan seyogyanya dibuat dalam rangka memecahkan setiap permasalahan yang ada. Proyek perubahan diharapkan menjadi solusi bersama terhadap setiap kendala pada proses program dan kegiatan yang telah ditetapkan bersama. Para informan menyampaikan pengalamannya mengenai relevansi proyek perubahan dengan kondisi lingkungan organisasinya. Berikut *point-point* yang penulis anggap penting menurut para informan mengenai relevansi proyek perubahan dengan kondisi lingkungan organisasi yang penulis tuangkan pada tabel konstruk derajat 1 sebagai berikut :

Tabel 1.1 Konstruk Derajat 1

Informan	Relevansi Proyek perubahan dengan kondisi lingkungan organisasi
Santy	- Mengapa saya memilih proyek perubahan tersebut karena, sebenarnya selama ini dinas pariwisata melakukan pembinaan tentang manajemen jasa usaha pariwisata baik dari segi perizinan maupun penyelenggaraannya sesuai Peraturan Bupati Nomor 45 Tahun 2013. Penyelenggaraan jasa usaha pariwisata yang seperti apa yang dikehendaki oleh pemerintah supaya selain aman, tertib juga bisa meningkatkan kunjungan wisata ke Kabupaten Kuningan, karena jasa usaha pariwisata merupakan salah satu pendukung untuk wisatawan berkunjung ke daerah tujuan wisata. Memiliki objek wisata tanpa didukung oleh jasa wisata yang memadai, bisa jadi mengurangi tingkat kunjungan. Intinya untuk meningkatkan jasa usaha pariwisata.
Alfalah	- Alasan memilih proyek perubahan ini adalah karena setiap tahunnyasecara rutin diselenggarakan kegiatan untuk menata asset, dan dilaksanakan juga kerjasama dengan pihak ketiga. Cuma permasalahannya,kegiatan tersebut tidak pernah dilaksanakan sampai tuntas. Buktinya, hampir setiap tahun ada saja temuan dari BPK, dan temuannya tetap yang itu-itu saja. Nah, bagaimana memecahkan permasalahan ini ?dibutuhkan komitmen dari setiap SKPD, karena keterbatasan dan kedudukansaya, akhirnya kita harus menggerakkan orang lain, kita minta Bupati atau Sekda dengan otoritasnya untuk mendorong agar setiap SKPD bisa membuat laporan tepat waktu.
Ani	- Proyek perubahan yang saya buat bertolak dari permasalahan dari sistem pengawasan barang dan jasa yang selama ini dilakukan. Pada awalnya sistem pengawasan, salah satunya dilakukan dengan razia ke toko-toko yang dilakukan oleh kami dari Dinas Perindustrian dan Perdagangan saja. Setelah saya membuat proyek perubahan, pengawasan dilakukan secara sinergi bersama dengan pihak-pihak terkait.
Deni	- Proyek Perubahan yang saya buat boleh dibilang sangat relevan dengan kebutuhan organisasi bahkan masyarakat. Sangat berkaitan sekali, justru inovasi-inovasi yang semacam ini sangat ditunggu oleh kami. Saya kira organisasi manapun harus melakukan inovasi agar bisa meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Jika pemerintah daerah tidak melakukan inovasi, maka pelayanannya akan begitu-begitu saja.
Tutin	- Judul proyek perubahan saya adalah, "Optimalisasi Pengawasan Anggaran melalui Penerapan Kartu Pengendalian Anggaran"

Informan	Relevansi Proyek perubahan dengan kondisi lingkungan organisasi
	<p>Alhamdulillah, berkaitan sekali. Permasalahan keuangan khususnya pengawasan, sudah sejak dahulu sering mengalami permasalahan. Mulai dari format pelaporan yang tidak seragam hingga pemahaman terhadap peraturan keuangan yang beragam. Setelah saya membuat Proyek Perubahan mengenai pengawasan pelaporan keuangan maksudnya untuk memudahkan pembuatan pelaporan keuangan oleh seluruh SKPD. Proyek perubahan mengenai pengawasan pelaporan keuangan ini, sudah dibuatkan aplikasinya tentang pengawasan. Saat mengerjakan Proyek Perubahan, saya membuat suatu format, untuk diseragamkan, dan format itu lebih <i>detail</i> dari sebelumnya. Kebetulan juga tahun ini ada aplikasi keuangan yang baru, kemudian bisa mengakomodir format yang saya buat sehingga bisa dimasukkan ke dalam aplikasinya.</p>
Wawan	<p>- Judul proyek perubahan saya, "Peningkatan Potensi Perikanan Kabupaten Kuningan melalui Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Manusia" Begini, saya selalu melakukan proyek perubahan. Contoh, dulu tidak ada kelompok budi daya ikan, yang banyak adalah kelompok tani dan kelompok tani, sekarang kelompok ikan ada, disetujui dan diakui oleh kepala daerah. Proyek perubahan saya ini menggunakan biaya sendiri, intinya dengan kerja keras. Malah waktu saya undang Kepala PKP2A I LAN adalah kepuasan tersendiri dari kerja keras saya membuat proyek perubahan. Sayangnya <i>coach</i> saya, Pak Haji Gugum tidak bisa hadir, tidak tahu kenapa. Masyarakat sangat antusias dengan inovasi ini karena menguntungkan mereka. Ini bisa memberdayakan mereka, yang ujung-ujungnya mereka bahagia karena menggarap ikan sangat menguntungkan. Kalau petani perkebunan, hutan atau persawahan hanya mempertinggi produksi saja, bahkan bisa jadi tidak menguntungkan mereka.</p>
Nani	<p>- Inovasi pada proyek perubahan yang saya buat tentang "Optimalisasi Kinerja Dewan Pengupahan dalam Menentukan Upah" Dewan pengupahan merupakan suatu lembaga non struktural pada setiap Dinas Tenaga Kerja. Dewan Pengupahan ini, mesti ada untuk memediasi kepentingan pekerja dan kepentingan pengusaha. Dewan pengupahan di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bandung sudah ada sejak Tahun 2004. Saya pernah sebagai bertugas pada sekretariat dewan pengupahan, anggotanya sebanyak 3 orang dari unsur pengusaha, unsur pekerja dan masyarakat. Dalam rangka meningkatkan kinerja dewan pengupahan ini perlu ada upaya kajian-kajian dan inovasi untuk meningkatkan kinerja mereka</p>
Evi	<p>- Judul proyek perubahan kemarin, "Sistem Perencanaan Terpadu RSUD Cicalengka (SIMTERKA) untuk Tata Kelola</p>

Informan	Relevansi Proyek perubahan dengan kondisi lingkungan organisasi
	Perencanaan di Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Cicalengka”Sangat relevan, sebenarnya pada waktu di awal <i>coaching</i> ada beberapa ide inovasi yang sayasampaikan. Namun <i>Coach</i> menyarankanagar proyek perubahan saya, yang paling berhubungan sangat kuat dengan tugas saya. Makanya saya membuat proyek perubahan yaitu membangun SIMTERKA.
Idang	- Judul proyek perubahan saya, “Sistem informasi pengawasan pupuk bersubsidi (SIMPUDI)” maksudnya, bagaimana mulai dari pengawasan biasa menjadi pengawasan yang terpadu dengan mengaktifkan kartu kendali. Proyek perubahan saya, yaitu mengintegrasikan sistem pengawasan mulai dari perencanaan hingga tindakan. Mulai dari perencanaan yang dilakukan oleh KP3 (Komite Pengawasan Pupuk bersubsidi) termasuk sinergi dengan pengawasan produsen. Harapan saya tahun depan bisa maksimal dilakukan
Yoyo	- Proyek perubahan saya tentang “Evaluasi Pasca Diklat” Tentu saja dan harus relevan, karena saya bertugas di BKD, saya ingin proyek perubahan ini bisa bermanfaat untuk monitoring pegawai / pejabat pasca diklat., saya mencoba setiap pegawai yang akan melaksanakan tujuan jangka menengah dari diklat itu, kami wawancarai dan kami buatkn pernyataan bahwa yang bersangkutan akan melaksanakan komitmen dengan rincian seperti yang telah ditentukan selama 6 bulan itu dan kira-kira rencana 6 bulan berikutnya seperti apa ? disana akan terlihat perkembangan dari diklat itu, komitmen ditandatangani oleh alumni diklat dan atasan langsung serta oleh kepala dinas. Ketika yang bersangkutan pindah ke SKPD lain itu meninggalkan pekerjaan maka pejabat yang baru masuk diminta untk menandatangani komitmen juga bahwa akan melanjutkan pekerjaan atau komitmen pejabat sebelumnya
Hari	- Judul proyek perubahan saya adalah,“Sistem Aplikasi untuk Analisis Jabatan di Lingkungan Pemerintahan Kalimantan Utara” Sistem aplikasi untuk Analisis Jabatan ini merupakan sesuatu yang baru, belum ada di Kalimantan Utara. Jadi inovasinya boleh dibilang baru. Dengan dibuatnya sistem aplikasi berbasis <i>on line</i> , para pengambil keputusan bisa melihat pekerjaan teman-teman dimana saja berada.

Sumber : Modifikasi penulis - hasil penelitian tahun 2015

Dari informasi yang diperoleh, berdasarkan wawancara dengan para informan pada tabel konstruk derajat 1 bahwa proyek perubahan yang dilakukan sangat erat kaitannya bahkan

harus relevan dengan kebutuhan dan permasalahan yang dihadapi organisasi. Melalui proyek perubahan diharapkan mampu meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kapasitas organisasi

dan menjadi solusi-solusi dari setiap permasalahan yang ada seperti yang diuraikan oleh para informan. Hasil wawancara pada tabel 1 kemudian penulis klasifikasikan pada tabel 2 seperti berikut ini

Tabel 1.2 Klasifikasi (Konstruk derajat 2)

No.	Relevansi Proyek perubahan dengan kondisi lingkungan organisasi
1.	Relevan sesuai dengan program pemerintah daerah yang sedang dilaksanakan;
2.	Relevan dalam rangka meningkatkan efektivitas dan efisiensi kegiatan rutin yang sering dilakukan;
3.	Relevan, bertolak dari permasalahan yang ada;
4.	Relevan dalam rangka menjembatani pemerintah daerah dengan <i>stakeholders</i> ;
5.	Relevan, agar dapat meningkatkan pelayanan kepada masyarakat.

Sumber : Modifikasi penulis - hasil penelitian tahun 2015

2. Dukungan internal / eksternal organisasi terhadap proyek perubahan peserta

Para informan menyampaikan pengalamannya selama melaksanakan proyek perubahan mendapatkan dukungan dari internal dan eksternal organisasi. Dukungan dari pihak internal organisasi dipastikan sangat dibutuhkan adanya. Diklat kepemimpinan dengan pola baru berbeda dengan diklat kepemimpinan sebelumnya. Pada diklat kepemimpinan pola baru, partisipasi timefektif sangat dibutuhkan untuk

keberhasilan dan kelancaran proyek perubahan. Dukungan mulai dari staf, rekan sesama struktural, jajaran pimpinan hingga pimpinan langsung yang biasa disebut mentor.

Para informan mengatakan hampir dipastikan bahwa proyek perubahan tidak dapat berjalan tanpa dukungan tersebut. Hingga proyek perubahan yang memerlukan sumber daya lainnya seperti anggaran merupakan tantangan tersendiri bagi peserta bagaimana proyek perubahan tersebut dilaksanakan dengan pertimbangan anggaran yang bisa saja tidak tersedia. Dalam perjalanannya, proyek perubahan peserta diklat kepemimpinan tidaklah harus rampung 100% seiring selesainya diklat kepemimpinan. Ada proyek perubahan yang belum 100% rampung hingga diklat kepemimpinan selesai karena masih membutuhkan tahapan-tahapan jangka menengah dan jangka panjang, belum lagi dukungan anggaran yang memerlukan perencanaan yang matang seperti yang disampaikan oleh informan Tutin, Idang, Yoyo dan Hari.

Adapun dukungan pihak eksternal organisasi tergantung pada proyek perubahan yang dilaksanakan peserta. Berdasarkan informasi yang penulis peroleh dari para informan bahwa, ada proyek perubahan yang orientasinya untuk internal organisasi saja, ada yang orientasinya untuk kemanfaatan pihak eksternal, juga ada proyek perubahan yang sejak awal membutuhkan kerjasama dengan pihak eksternal. Berikut pengalaman para informan yang penulis tuangkan pada tabel konstruk derajat 1 seperti berikut :

Tabel 1.3 Konstruk Derajat 1

Informan	Dukungan internal / eksternal organisasi terhadap proyek perubahan peserta
Santy	<p>Dukungan Internal :Seperti kenyataannya bekerja, harus seperti itu. Saling mendukung dan koordinasi dalam tim. Demikian halnya untuk menyelesaikan proyek perubahan. Adanya dukungan dan koordinasi dengan mentor, rekan dan staf akan melancarkan pada tujuan kita</p> <p>Dukungan eksternal :Untuk penyelenggaraan perijinan, kita harus berkoordinasi dengan BPPT. Terkadang ada pengusaha yang masih awam, kita bantu prosesnya perizinannya. karena rumah makan dan restoran harus ada izin dari dinas kesehatan, dinas lingkungan hidup dan Dinas Tata Ruang. Dari masyarakatnya sendiri, sekarang sudah ada Paguyuban Pariwisata kabupaten Kuningan, dan ada Kompepar (Kelompok Pencinta Pariwisata). Untuk saat ini, kepariwisataan lebih komunikatif dengan setiap <i>stakeholders</i>, segala permasalahan bidang kepariwisataan bisa dikonsultasikan</p>
Alfalah	<p>Dukungan Internal :Bagus sekali, wah saya tidak akan bekerja kalau tidak ada dukungan tim. Buktinya ada tim work untuk proyek perubahan sebagai <i>evidence</i> / bukti</p> <p>Dukungan Eksternal:Sasarannya ke pengurus barang SKPD yang jumlahnya 82. Menurut saya, mendukung sih ... dengan masyarakat secara langsung tidak ada kaitannya. Paling dengan pihak ketiga saja. Sekarang setiap bidang membuat juga pengelolaan asset.</p>
Ani	<p>Dukungan Internal : Pasti mendukung</p> <p>Dukungan Eksternal:Kalau tidak didukung satker lain, proyek perubahan tidak akan berjalan. Saya kerjasama dengan unsur kecamatan, mereka dituntut untuk memberikan laporan kepada kita setiap 3 bulan sekali</p>
Deni	<p>Dukungan internal:Teman-teman tentunya sangat mendukung sekali proyek perubahan yang saya lakukan, mereka sangat kooperatif dan sangat mendorong inovasi dalam rangka pengembangan tugas dan fungsi dinas. Merupakan suatu kepuasan tersendiri jika inovasi ini manfaatnya langsung bisa dirasakan oleh warga masyarakat</p> <p>Dukungan Eksternal:Ada lah, dari dewan bagaimana supaya ada legalitas, bagaimana dengan bappeda supaya ada anggaran untuk kegiatan ini. Mereka mendukung sekali jika kita bisa meyakinkan Proyek Perubahan atau kegiatan baru yang kita buat, termasuk dari desa, kepala desa harus <i>support</i> juga menyediakan tanah untuk kolamnya</p>
Tutin	<p>Dukungan Internal :Alhamdulillah teman-teman semua mendukung, semua membantu.Ya, karena Proyek Perubahan yang saya buat, sebenarnya manfaatnya bukan hanya untuk saya tetapi untuk organisasi dan kebaikan teman-teman juga</p> <p>Dukungan Eksternal:Alhamdulillah bagus, sangat erat sekali karena tiap ajuan Surat Perintah Pembayaran SPP untuk pencairan dana, pasti kesini ke Bidang Akuntansi, dan pasti diperiksa disini, setiap SKPD merasa terbantu karena memang kita membantu untuk mengkoreksi. Seandainya ada SKPD yang lupa mengisi atau melengkapi salah satu bagian dari formulir yang haru diisi, disini bisa ketahuan. Kemudian kita memberikan kesempatan</p>

Informan	Dukungan internal / eksternal organisasi terhadap proyek perubahan peserta
	kepada mereka untuk memperbaiki di kantornya masing-masing
Wawan	<p>Dukungan Internal :Sangat mendukung, semuanya mendukung ada Surat Keputusan tentang Proyek Perubahan, dibuatkan kelompok kerja dan ada Surat Keputusan Pemandu dari Kepala Dinas. Luar biasa, dukungan penuh untuk proyek perubahan yang memang menjadi tugas dan fungsi dinas perikanan</p> <p>Dukungan Eksternal:Masyarakat sangat antusias karena menguntungkan mereka. Ini bias memberdayakan mereka, yang ujung-ujungnya mereka bahagia. Menggarap ikan sangat menguntungkan. Kalau petani perkebunan, hutan atau persawahan hanya mempertinggi produksi saja, bahkan bisa jadi tidak menguntungkan mereka.</p>
Nani	<p>Dukungan Internal : Sangat mendukung malahan kepala dinas hadir saat seminar</p> <p>Dukungan Eksternal: Sangat mendukung dari masyarakat dari serikat pekerja</p>
Evi	<p>Dukungan Internal :Waktu sebelumnya sempat ada <i>apriory</i>, apa sih ??? namun setelah dijelaskan mereka akhirnya mendukung Memberikan advokasi ke instansi yang lain. Sangat mendukung</p> <p>Dukungan Eksternal:</p>
Idang	<p>Dukungan Internal :</p> <p>Dukungan Eksternal:Secara umum mereka mendukung, setelah saya diklat kemudian saya mendapat banyak informasi, saya jelaskan kepada teman-teman, pimpinan dan rekan sejawat tentang bagaimana diklat pola baru, bagaimana inovasi dan konsep inovasi saya yang sangat membutuhkan dukungan mereka. Namun pada prakteknya, dikarenakan kesibukan masing-masing, kita tetap harus jempot bola meski kita sudah buat SK Tim. Wahh repot Kalau kita tidak proaktif, tidak akan jalan!! Tetap kita harus mau mengkomunikasikan proyek perubahan kita dengan timJustru disinilah kuncinya, karena system pengawasan ini berkaitan dengan instansi lain maka saya harus bisa meyakinkan mereka untuk mewujudkan proyek perubahan ini. Jelas butuh sekali dukungan pihak eksternal yang terkait agar proyek ini berjalan</p>
Yoyo	<p>Dukungan Internal : Dukungan anggaran saya tetap upayakan karena ini penting untuk mengingatkan mereka untuk bisa melanjutkan proyek perubahannya disamping silaturahmi juga</p> <p>Dukungan Eksternal:Tentunya apabila sistem ini sudah berjalan, manfaatnya sangat banyak untuk teman-teman di SKPD lain. Mereka akan sangat mendukung</p>
Hari	<p>Dukungan Internal :Dukungan internal sangat luar biasa, mentor saya sangat mendukung, ia selalu memonitor. Karena analisis jabatan ini, rutin dilaksanakan, apalagi ada perubahan satuan Kerja Perangkat daerah (SKPD) atau Organisasi Perangkat daerah (OPD) yang baru</p> <p>Dukungan Eksternal :Bicara progress dari proyek perubahan, tahun depan akan dianggarkan, sampai tahun-tahun berikutnya ini harus tetap jalan. Ke depan sistem informasi kepegawaian dalam bentuk aplikasi ingin kita integrasikan, karena seluruhnya sangat berkaitan, ketika kita membuat</p>

Informan	Dukungan internal / eksternal organisasi terhadap proyek perubahan peserta
	analisis jabatan dan analisis beban kerja maka akan muncul evaluasi jabatan. Nahh ... meski dalam prosesnya tidak terlalu berhubungan dengan unit eksternal, kalau semua sudah bisa <i>running</i> , justru semua OPD wajib memasukan datanya.

Sumber : Modifikasi penulis - hasil penelitian tahun 2015

Dukungan internal organisasimenjadi syarat mutlak dalam rangka kelancaran dan keberhasilan proyek perubahan. Seperti yang telah disampaikan sebelumnya, diklat kepemimpinan pola baru menggunakan sistem *on / off campus* yang menuntut para peserta “berproses” pada proyek perubahan baik di kampus diklat (PKP2A I LAN) maupun pada instansinya masing-masing. Selain kegiatan-kegiatan ceramah, diskusi kelas dan bimbingan ketika *on campus*, diperlukan kegiatan-kegiatan pendukung proyek perubahan yang dilaksanakan di instansi masing-masing seperti diskusi dengan tim internal, adanya Surat Keputusan Tim, dokumentasi kegiatan seperti photo dan video yang menjadi bukti pendukung secara fisik proyek perubahan. Dukungan tersebut menjadi salah satu penguatan proyek perubahan.

Sebagian proyek perubahan melibatkan partisipasi pihak eksternal. Proyek perubahan seperti ini tentu saja memerlukan dukungan pihak eksternal organisasi seperti dukungan unit-unit kerja lainnya dilingkungan pemerintahan daerah, instansi-instansi di luar pemerintahan daerah hingga masyarakat dan swasta. Jawaban masing-masing informan kemudian penulis rangkum dan klasifikasikan pada tabel konstruk derajat 2 dengan memilih jawaban yang dianggap mewakili dan memadukan jawaban yang dianggap sama atau hampir sama.

Tabel 1.4 Klasifikasi (Konstruk Derajat 2)

No	Dukungan internal / eksternal organisasi terhadap proyek perubahan peserta
1	Dukungan internal : <ul style="list-style-type: none"> - Adanya tim yang terdiri dari jajaran pimpinan, pimpinan langsung (mentor), rekan dan staf - Kegiatan-kegiatan yang mendukung pelaksanaan proyek perubahan dokumentasi seperti SK, photo dan video dan sebagainya
2	Dukungan eksternal : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Unit lain sesama SKPD di lingkungan Pemerintah Daerah ▪ DPRD ▪ Lembaga keuangan ▪ LSM ▪ Dan masyarakat

Sumber : Modifikasi penulis - hasil penelitian tahun 2015

3. Manfaat proyek perubahan yang paling dirasakan

Para informan sebagai peserta diklat tentu saja merasakan banyak manfaat dari proyek perubahan yang dilakukan seperti peningkatan kinerja individu dan organisasi setelah proyek perubahan dilakukan, penghargaan dari Lembaga Administrasi Negara terhadap proyek perubahan terbaik, pemerintah daerah dan masyarakat hingga penghargaan untuk organisasi dalam hal ini Pemerintah Kabupaten Kuningan

untuk pertama kalinya mendapatkan penghargaan WTP dari Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) setelah informan Al Fallah Ashidieqy dari Pemerintah Kabupaten Kuningan membuat proyek perubahan tentang Sistem Pengelolaan Asset.

Manfaat proyek perubahan dirasakan langsung bukan saja oleh para informan, namun seluruh pihak-pihak

terkait yang berhubungan dengan proyek perubahan. Berikut para informan menyampaikan pengalamannya mengenai manfaat dari proyek perubahan yang paling dirasakan yang penulis tuangkan pada tabel konstruk derajat 1 seperti berikut :

Tabel 1.5 Konstruk Derajat 1

Informan	Manfaat proyek perubahan yang paling dirasakan
Santy	Semua kegiatan menjadi lebih terarah Harus selalu berinovasi
Alfalah	Kuningan mendapatkan penghargaan WTP
Ani	Ditantang berfikir keras Berpikir lebih dewasa
Deni	Pembudidayaan Ikan Lele penting sekali untuk mendorong kemajuan pemerintah daerah dan masyarakat
Tutin	Sistem pengawasan keuangan menjadilebih optimal Membiasakan diskusi dan mencari solusi bersama
Wawan	Masyarakat sangat antusias karena masyarakat mendapatkan keuntungan secara ekonomi
Nani	Peningkatan pelayanan melalui peningkatan kinerja dewan pengupahan
Evi	Berawal dari perencanaan yang baik, maka pelaksanaan kegiatan diharapkan akan lebih baik
Idang	Harus ada manfaatnya untuk semua
Yoyo	Memantau para peserta pasca diklat Adanya keberlanjutan inovasi
Hari	Manfaat yang paling besar tentunya untuk organisasi

Sumber : Modifikasi penulis - hasil penelitian tahun 2015

Jawaban masing-masing informan kemudian penulis rangkum dan klasifikasikan pada tabel konstruk derajat 2 seperti berikut :

Tabel 1. 6 Klasifikasi (Konstruk Derajat 2)

No	Manfaat proyek perubahan yang paling dirasakan
1.	Kegiatan menjadi lebih terarah
2.	Harus selalu berinovasi
3.	Mendapatkan penghargaan
4.	Berpikir lebih keras dan dewasa
5.	Mendorong kemajuan pemerintah daerah dan masyarakat
6.	Sistem pengawasan keuangan menjadilebih optimal

7.	Membiasakan diskusi dan mencari solusi bersama
8.	Masyarakat sangat antusias karena masyarakat mendapatkan keuntungan secara ekonomi
9.	Peningkatan pelayanan
10.	Perencanaan menjadi lebih baik menghasilkan pelaksanaan kegiatan yang lebih baik
11.	-Monitoring pasca diklat -Adanya keberlanjutan inovasi
12.	Keberlanjutan inovasi
13.	Adanya manfaat untuk organisasi

Sumber : Modifikasi penulis - hasil penelitian tahun 2015

4. Keberlanjutan proyek perubahan pasca diklat kepemimpinan

Proyek perubahan yang dilaksanakan oleh masing-masing peserta semestinya tetap dilaksanakan meski pelaksanaan diklat kepemimpinan telah selesai. Oleh karenanya, proyek perubahan yang baik tentunya sudah mempertimbangkan berbagai aspek sehingga proyek perubahan tersebut tetap berlanjut hingga dikembangkan. Tidak sedikit proyek perubahan yang terbengkalai seperti yang dikemukakan oleh informan Ani, bahwa setelah selesai mengikuti diklat kepemimpinan dirinya mengalami mutasi ke dinas yang lain, sehingga proyek perubahannya belum ada yang melanjutkan.

Inovasi yang baik tentunya selain bermanfaat adalah inovasi yang berkesinambungan. Tidak ada inovasi berjalan tanpa kendala, barangkali halterberat dalam sebuah inovasi adalah *maintenance* dari inovasi itu sendiri. Tidak sedikit inovasi yang berhenti di tengah jalan atau hanya berjalan pada awalnya saja. Tanpa perencanaan yang baik inovasi mustahil berkeberlanjutan apalagi berkembang. Demikian halnya inovasi yang dilakukan oleh para informan pada proyek perubahan. Berikut hasil wawancara penulis dengan para informan berkaitan keberlanjutan proyek perubahan yang dituangkan pada tabel konstruk derajat 1.

Tabel 1.7 Konstruk Derajat 1

Informan	Keberlanjutan proyek perubahan pasca diklat
Santy	Tentunya ada keberlanjutan dan pengembangan
Alfalah	Masih terus berlanjut sampai sekarang. Saya mengusulkan pada pimpinan untuk membuat aplikasi-aplikasi pendukung lainnya
Ani	Harapannya inovasi yang saya buat dikembangkan lagi menjadi skala provinsi atau skala nasional, namun sayang setelah diklat selesai saya malah dimutasi.
Deni	Adanya optimisme dengan keberlanjutan Proyek Perubahan
Tutin	Sampai saat ini format yang dibuat pada proyek perubahan belum ada perubahan, atau tetap
Wawan	Dinas kami selalu melakukan proyek perubahan
Nani	Ingin melakukan inovasi lagi baik yang baru maupun pengembangan dari sistem ini
Evi	Rencananya dalam waktu yang tidak terlalu lama, saya akan melaksanakan komitmen jangka menengah agar proyek perubahan ini

Informan	Keberlanjutan proyek perubahan pasca diklat
	diimplementasikan
Idang	Secara konsep mereka mendukung, tinggal dukungan anggaran saja Inovasi yang menonjol dari proyek perubahan saya, yaitu mengintegrasikan sistem pengawasan mulai dari perencanaan hingga tindakan. Mulai dari perencanaan yang dilakukan oleh KP3 (Komite Pengawasan Pupuk bersubsidi) termasuk sinergi dengan pengawasan produsen. Harapan saya tahun depan bisa maksimal dilakukan.
Yoyo	Dalam waktu yang tidak terlalu lama saya akan melaksanakan komitmen jangka menengah ini.
Hari	Sekarang sudah pada tahap aplikasi, namun belum melangkah pada proses penginputan. Bulan November 2015, baru akan dilaksanakan bimbingan teknis Tahun depan dianggarkan, sampai tahun2 berikutnya harus tetap jalan. Ke depan sistem informasi kepegawaian dalam bentuk aplikasi ingin kita integrasikan, karena seluruhnya sangat berkaitan, ketika kita membuat analisis jabatan dan analisis beban kerja maka akan muncul evaluasi jabatan. Sudah ada dukungan anggaran untuk sosialisasi dan membeli server, rencana bimtek november ini

Sumber : Modifikasi penulis - hasil penelitian tahun 2015

Sebagian besar informan menyatakan pengalamannya bahwa proyek perubahan tetap berlanjut pasca diklat kepemimpinan. Progresnya bermacam-macam tergantung pada sumber daya yang dimiliki oleh peserta atau instansi tempat peserta bekerja. Ada yang melangkah pada tahap berikutnya, ada pula yang membuat inovasi-inovasi lainnya hingga yang menunggu anggaran agar proyek perubahan bisa

diimplementasikan. Hanya 1 (satu) informan saja yang mengalami permasalahan dengan keberlanjutan proyek perubahannya dikarenakan yang bersangkutan harus mutasi ke unit kerja lain yang tidak ada kaitannya dengan proyek perubahan yang telah dibuatnya.

Dari pengalaman masing-masing informan kemudian penulis rangkum dan klasifikasikan pada tabel konstruk derajat 2 sebagai berikut ini :

Tabel 1.8 Klasifikasi (Konstruk Derajat 2)

No.	Keberlanjutan proyek perubahan pasca diklat
1.	Ada keberlanjutan dan pengembangan
2.	Adanya usulan untuk aplikasi-aplikasi pendukung lainnya
3.	Rencana pengembangan pada skala yang lebih luas seperti lingkup provinsi atau skala nasional
4.	Adanya sikap optimis keberlanjutan Proyek Perubahan
5.	Belum ada perubahan
6.	Selalu melakukan proyek perubahan
7.	Termotivasi untuk melakukan inovasi selanjutnya
8.	Pelaksanaan komitmen jangka menengah
9.	Implementasi menunggu dukungan anggaran
10.	Langkah selanjutnya dari perencanaan inovasi

Sumber : Modifikasi penulis - hasil penelitian tahun 2015

5. Pembelajaran proyek perubahan untuk individu dan organisasi

Pada umumnya para peserta diklat telah memiliki pengetahuan dan *tacit knowledge* (bukan dari nol) sehingga materi yang diberikan harus lebih banyak mengasah kemampuan analisis dan problem solving sesuai level-nya. Metode pembelajaran pada diklat kepemimpinan pola baru harus lebih variatif dengan kreasi kasus, *exercise*, film pendek, simulasi dan sebagainya. Para widyaiswara pun dituntut mampu aktif melakukan pengayaan materi. Widyaiswara tidak hanya fokus pada kajian tertentu/matadiklat tertentu saja namun juga berperan sebagai *coach* dan juga pemberi materi. Widyaiswara sangat bertanggungjawab terhadap

keberhasilan transfer *knowledge* dan *skill* terhadap peserta.

Proses dalam melakukan proyek perubahan dipandang memiliki efek yang sangat luar biasa. Proyek perubahan melibatkan banyak satkeholders seperti widyaiswara, penyelenggara, mentor, rekan di kantor dan pihak eksternal organisasi. Bagaimana para peserta menjadikan proyek perubahan sebuah pembelajaran yang semestinya diketukulkan kepada tim dalam organisasi sehingga setiap individu yang ada berpartisipasi dalam proyek perubahan dan mampu belajar dari proyek perubahan tersebut.

Berikut respon informan yang penulis tuangkan pada tabel konstruk derajat 1 :

Tabel 1.9 Konstruk Derajat 1

Informan	Pembelajaran proyek perubahan untuk individu dan organisasi
Santy	Awalnya mungkin anak-anak merasa aneh. Karena terbiasa dengan pola kerja lama yang cenderung menunggu instruksi saja. Semua berjalan biasa-biasa saja, tiba-tiba harus ada notulensi setiap ada pertemuan. Harus ada dokumentasi setiap ada kegiatan. Harus selalu berkoordinasi. Kegiatan apapun dimanapun harus ada buku hariannya. Pekerjaan yang sesungguhnya memerlukan proyek perubahan yang nyata. Aturan sudah ada, tapi penerapan belum menyeluruh. Dengan membiasakan hal seperti itu, mereka menjadi memperhatikan. Mereka diajak untuk berfikir. Ya begitulah hasil dari diklat pola baru. Dalam melakukan pekerjaan, selain kita harus memahami pekerjaan sendiri, kita harus memahami pekerjaan orang lain. Dalam artian, bukan untuk mencampuri pekerjaan orang lain. Namun bila sewaktu-waktu kita ditugaskan menggantikan posisi orang lain, kita sudah siap, paling tidak dasar-dasarnya.
Alfalah	Saya belum puas 100% dengan Proyek Perubahanyang saya buat. Saya merasa belum puas dan ingin selalu disempurnakan.Saya kira, kita jangan cepat puas dengan pekerjaan kita Staf saya dari dulu selalu berupaya. dulu waktu di UPT, staf saya harus membuat rencana kerja apa yang harus dilaksanakan masing-masing. Saya mengkolaborasi ilmu yang di lapangan dengan di meja. Karena dulu saya banyak di lapangan. Yang namanya staf atau PNS jangan seperti pegawai pabrik, kalau sudah mengerjakan kancing, terus saja kancing yang diurus. PNS juga, kalausudah tugasnya membuat surat,harus mau belajar yang lainnya. Harus kreatif dan proaktif. Kita sudah buat SKP sasaran Kinerja pegawai selama setahun. Pekerjaan tidak hanya satu saja. Jadi, setiap bulannya apa saja yang sudah dicapai. Kita

Informan	Pembelajaran proyek perubahan untuk individu dan organisasi
	tidak bisa seperti zaman dulu, zaman kerajaan yang otoriter.
Ani	Awalnya mungkin sebatas pembelajaran di kelas waktu diklat di LAN. kemudian kita praktekan di kantor, ilmu-ilmu yang didapatkan dari LAN kita jadikan embrionya. Untuk bisa berkembang, kita ditantang berfikir keras sehingga tidak mandeg. Kami merasa berfikir lebih dewasa, lebih bijak setelah mengikuti diklat. Dulu saya rasakan komunikasi dengan atasan mengalami kesulitan, proses <i>team work</i> tidak berjalan. Bahkan ada yang gagal karena tidak menghargai mentor.
Deni	Mile stone harus dipraktekkan dalam keseharian tugas, maka saat diklatpim kemarin bekal buat saya aplikasikan di organisasi. Benar, segala sesuatu yang kita lakukan di kantor, semua harus terencana dengan baik. Tahapan-tahapan kegiatan harus dibuat selogis mungkin. sebetulnya kita sudah terbiasa atau terpola dengan manajemen pada setiap kegiatan, namun dengan diklatpim kemarin, wawasan menjadi lebih terbuka lagi. Manajemen pun mengalami perkembangan yang harus kita ikuti Perubahan muncul kalau ada masalah, teman-teman harus tahu, harus mencari jalan keluar. Kita harus bersinergi mencari <i>problem solving</i> . Atmosfer diskusi dibudayakan disini, kita sering rapat koordinasi jika memang memerlukan masukan dari teman-teman.
Tutin	Cara saya mengetuk tularkan perilaku inovatif adalah jangan segan-segan untuk menyampaikan ide, membiasakan diskusi, menyampaikan masukan-masukan dan memberikan solusi kepada pimpinan dan teman-teman. Sepanjang untuk perbaikan organisasinya, pasti ada salurannya.
Wawan	Memberikan pengetahuan kepada masyarakat sebaiknya melalui metode partisipatoris. Sekolah Lapangan yang pernah dikembangkan di Dinas Perikanan dengan praktek 12 sampai 13 kali pertemuan. Teori yang diberikan hanya 40 % saja, sisanya atau 60% adalah praktek lapangan. Sebelum ada sekolah lapangan, pembekalan untuk warga masyarakat hanya pelatihan di ruangan saja. Makanya mari kita gunakan prinsip "Melihat jadi tahu, mendengar jadi ingat, mempraktekan jadi bisa. Saya pikir metode <i>outbond</i> , cocok untuk masyarakat, jangan hanya di dalam kelas saja.
Nani	Harus bisa menciptakan sesuatu yang bermanfaat
Evi	Bahwa kita harus selalu bersyukur harus selalu dinamis, selalu berubah dan penuh inovasi
Idang	Tentu ide ini merupakan Bagian daripada tupoksi saya, dan kedua karena kondisi di lapangan yang menuntut adanya perubahan yaitu mengatasi kondisi pupuk di pasaran yang sering ada gejolak seperti kekurangan pupuk, harga eceran tidak sesuai dengan yang ditetapkan pemerintah, kemudian prinsip tepat waktu, tepat sasaran dan tepat harga tidak terwujud. Saya telusuri ke lapangan, mulai dari distributor hingga pabrik, kemudian saya mencoba meng-akomodir hingga ke pengecer bahkan pada para petani, setiap segmen ada saja masalah bahkan kenakalan-kenakalan. Nahh, fungsi pengawasan ini diharapkan bisa membuat sistem ini berjalan sebagaimana mestinya secara efektif dan efisien sehingga tidak ada pihak-pihak yang dirugikan.
Yoyo	Ada keinginan, yang namanya diklat itu saya ingin disiplin. Kalau bicara

Informan	Pembelajaran proyek perubahan untuk individu dan organisasi
	kompetensi, para widyaiswara kompeten, tapi tidak pernah ada tindak lanjut kalau ada pelanggaran disiplin. Sarana ok, tapi penilaian tidak ada. Kenapa lulus atau tidak lulus hanya karena proyek perubahan, tidak melihat perilaku atau disiplin. Diklatpim di Ciamis ada pengawas kelas, panitia <i>stand by</i> di kelas untuk melihat perkembangan peserta, di LAN hanya dilihat proyek perubahan aja. Ada temen saya dari BPOM yang bagus banget di kelas, tapi tidak lulus karena propernya jelek
Hari	Pertama diklat menambah pengetahuan, meningkatkan kapasitas dan menambah wawasan. Terutama menambah teman dan relasi. Yang lebih penting bagaimana sebelum dan sesudah diklat, peserta diklat ada perubahan. Menurut saya, jika tidak berubah, kita akan tersingkir.

Sumber : Modifikasi penulis - hasil penelitian tahun 2015

Mencermati masing-masing pernyataan para informan, diketahui bahwa banyak pembelajaran yang bisa diperoleh dari pengerjaan sebuah proyek perubahan mulai dari mendorong kreativitas dan inovasi, mendorong kebiasaan pro aktif, berfikir lebih dewasa, lebih bijak hingga menjadikan kegiatan menjadi lebih dinamis. Dengan adanya tuntutan perubahan mind set dari instansi pengirim yang harus memberikan dukungan penuh sepanjang proses diklat berlangsung selama *on / off campus*. Adanya otorisasi dari atasan langsung kepada peserta melakukan untuk perubahan selain bertindak sebagai mentor yang membimbing dan ikut menguji rancangan dan implementasi proyek perubahan di instansinya. Dalam hal ini, proyek perubahan merupakan sesuatu yang baru dan berbeda karena satu pegawai mengikuti diklat akan berimplikasi kepada minimal 5 (lima) hingga 6 (enam) orang yang ikut belajar pengembangan kompetensi dan inovasi.

Dari uraian tersebut diketahui bahwa banyak pembelajaran yang dapat diambil dari proyek perubahan yang dikemukakan oleh masing-masing peserta, kemudian penulis rangkum dan klasifikasikan pada tabel konstruk derajat 2 berikut :

Tabel 1.10 Klasifikasi (Konstruk Derajat 2)

No	Pembelajaran proyek perubahan untuk individu dan organisasi
1.	Proyek perubahan mendorong sikap pro aktif
2.	Proyek perubahan mendorong kreativitas
3.	Proyek perubahan mendorong berfikir keras dan bekerja secara tim
4.	Membuka wawasan
5.	Mendorong partisipasi publik
6.	Menjadikan kegiatan tetap dinamis
7.	Mendorong perubahan dan inovasi

Sumber : Modifikasi penulis - hasil penelitian tahun 2015

6. Pengalaman peserta mengenai monitoring Lembaga Administrasi Negara terhadap proyek perubahan pasca diklat

Proyek perubahan semestinya tetap dilaksanakan pasca diklat kepemimpinan pola baru bahkan mengalami perkembangan-perkembangan. Namun seiring keberlanjutan proyek perubahan yang dilakukan para alumni pasca diklat kepemimpinan, bagaimana dengan monitoring lembaga Administrasi Negara terhadap proyek perubahan tersebut. Adakah komunikasi dilakukan oleh lembaga Administrasi Negara terhadap alumni atau instansi pengirim

berkaitan “nasib” proyek perubahan pasca diklat. Berikut pendapat para informan mengenai monitoring yang dilakukan oleh Lembaga Administrasi Negara yang penulis tuangkan pada tabel konstruk derajat 1 seperti berikut :

Tabel 1.11 Konstruk Derajat 1

Informan	Monitoring Lembaga Administrasi Negara terhadap proyek perubahan pasca diklat
Santy	Monitoring waktu membuat proyek perubahan ada ya, tetapi setelah diklat ini belum ada
Alfalah	Monitoring secara formal belum ada, namun komunikasi dengan <i>coach</i> masih sebatas lewat telepon menanyakan bagaimana proyek perubahan yang saya lakukan
Ani	Belum ada, sebaiknya menurut saya ada
Deni	Satu lagi masukan bagi LAN, agar <i>coach</i> menyentuh proyek perubahan peserta hingga ke lapangan. Di cek apakah proyek perubahan tersebut benar-benar dilaksanakan atau sekedar wacana saja. Karena kalau hanya mengandalkan photo saja sebagai dokumentasi, photo bisa direkayasa. Kemudian jika pun benar proyek perubahan itu dilaksanakan, apakah keberlanjutannya dilakukan atau sekedar saat diklat saja, setelah itu selesai.
Tutin	Sebaiknya begitu, agar kita pun tidak lupa dengan proyek perubahan. Jangan sampai diklat selesai, proyek perubahan pun selesai, hehe ..
Wawan	Justru saya menunggu LAN melakukan monitoring seperti itu. Saya sih sudah mengundang LAN untuk melihat langsung di lapangan inovasi saya, namun teman-teman yang lain bagaimana. Ingat, tidak semua proyek perubahan ada prakteknya. Banyak proyek perubahan yang sekedar teori saja namun implementasi di lapangan nol besar. Aneh malahan mereka bisa lulus, harusnya dipantau ke lapangan. LAN harus mempertimbangkan porsi antara praktek dengan penilaian di dalam kelas. Tidak bisa menilai proyek perubahan hanya di dalam kelas, LAN harus terjun ke lapangan. Apakah proyek perubahan yang dilakukan peserta benar-benar implementasinya.
Nani	Pemerintah daerah harus sungguh-sungguh. Ada perhatian dari pimpinan untuk setiap proyek perubahan yang dilakukan peserta. Bagaimana kelanjutan proyek perubahan setelah diklat, apakah diteruskan atau berhenti ?jangan sampai berhenti, sayang biaya yang sudah dikeluarkan untuk diklat. Banyak sekali permasalahan terjadi di pemda. Seseorang yang sedang mengikuti diklat, tiba-tiba dipindah begitu saja, bagaimana dengan proyek perubahan yang sedang digarapnya.
Evi	Wah bagus juga tuh, tapi kita seperti masih diklat jadinya masih diawasi oleh LAN. Tapi bagus lah ...

Idang	Bisa saja dilakukan monitoring oleh LAN, namun yang diperlukan adalah komitmen bersama antara LAN dengan instansi pengirim peserta. Yang tahu kondisi di lapangan tentang proyek perubahan adalah instansi bersangkutan. Semestinya malahan ada keseriusan dari instansi pengirim baik kepala daerah atau sekda untuk memonitor proyek perubahan
-------	--

Informan	Monitoring Lembaga Administrasi Negara terhadap proyek perubahan pasca diklat
Yoyo	LAN sebagai Pembina diklat harus melakukan evaluasi walaupun saya yakin tidak akan sempat karena banyak sekali peserta diklatnya, baiknya ada kunjungan paling tidak kepada BKD nya sehingga kita bisa memberikan laporan kepada LAN. Saya yakin kita yang baru melaksanakan.
Hari	Ini yang penting, bagaimana proyek perubahan dilakukan secara berkesinambungan. Belum ada ya setahu saya, seandainya LAN bisa melakukan monitoring diklat sekaligus monitoring proyek perubahan saya kira sangat baik ya, paling tidak ada jangka menengah

Sumber : Modifikasi penulis - hasil penelitian tahun 2015

Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan mengenai monitoring terhadap proyek perubahan yang dilakukan oleh Lembaga Administrasi Negara, diketahui bahwa Lembaga Administrasi Negara belum melakukan monitoring secara formal. Adapun monitoring-monitoring yang dilakukan sebatas monitoring informal antara peserta dengan *coach* dalam bentuk silaturahmi melalui media komunikasi.

Sebagian informan berharap adanya monitoring proyek perubahan

yang dilakukan oleh Lembaga Administrasi Negara dalam rangka menjaga kesinambungan dan konsistensi inovasi serta pengembangan-pengembangan inovasi lainnya sebagai bentuk komitmen pemerintah daerah dalam rangka pembangunan daerahnya yang lebih baik dan menjaga kualitas layanan publik. Pernyataan para informan tersebut, penulis rangkum dan klasifikasikan pada tabel konstruk derajat 2 sebagai berikut :

Tabel 1.12 Klasifikasi (Konstruk Derajat 2)

No	Pembelajaran proyek perubahan untuk individu dan organisasi
	Belum ada monitoring pasca diklat
	Ada sebatas monitoring informal
	Sebaiknya ada monitoring
	Menunggu LAN melakukan monitoring
	Ada monitoring dari pemerintah daerah
	Perlu dibuat komitmen anatara LAN dengan instansi pengirim berkaitan monitoring proyek perubahan
	Agak sulit jika harus dikunjungi satu persatu,

diagendakan kunjungan ke BKD-nya saja untuk monitoring
--

Sumber : Modifikasi penulis - hasil penelitian tahun 2015

F. KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan

Diklat Kepemimpinan pola baru menggeser konsep diklat pola individu menjadi diklat dengan *team work*. Diklat kepemimpinan pola baru memperkenalkan dan mendorong para peserta untuk selalu berfikir dan bertindak di luar kebiasaan dengan mencari terobosan atau berinovasi. Proyek perubahan yang menjadi ruh pada diklat kepemimpinan pola baru selain dapat meningkatkan kinerja diklat juga dapat meningkatkan kinerja individu peserta dan organisasi tempat dimana peserta bertugas dalam rangka meningkatkan pelayanan publik yang lebih baik.

Proyek perubahan merupakan hal baru dalam penyelenggaraan diklat seiring dengan diberlakukannya diklat kepemimpinan pola baru yang dimotori oleh Lembaga Administrasi Negara sebagai pembina sekaligus penyelenggara diklat aparatur. Pelaksanaan diklat kepemimpinan mendorong para peserta dalam proses proyek perubahan mulai dari membuat rancangan, pencarian data, pengayaan hingga diujikan agar proyek perubahan bisa lebih tajam dan sesuai dengan ketentuan hingga kebermanfaatannya proyek perubahan tersebut. Penelitian ini mencoba menggali pengalaman peserta yang begitu beragam dalam memaknai urgensi proyek perubahan pada Diklat Kepemimpinan pola baru. Dari penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa :

1. Proyek perubahan seyogyanya relevan dengan situasi dan kondisi lingkungan organisasi. Proyek perubahan diharapkan menjadi solusi bersama terhadap setiap kendala

dalam program dan kegiatan yang telah ditetapkan bersama.

2. Beberapa proyek perubahan berorientasi pada eksternal organisasi, hal ini tentunya selain memerlukan dukungan internal organisasi, proyek perubahan tersebut memerlukan dukungan pihak eksternal organisasi.
3. Proyek perubahan yang dilaksanakan oleh peserta selama mengikuti Diklat Kepemimpinan dengan Pola Baru memiliki banyak manfaat yang dirasakan bukan saja oleh peserta, melainkan bagi organisasi dan masyarakat yang membutuhkan pelayanan.
4. Sebagian besar informan menyatakan pengalamannya bahwa proyek perubahan tetap berlanjut pasca diklat kepemimpinan. Perkembangan proyek perubahan sangat bergantung pada sumber daya yang dimiliki oleh peserta atau instansi tempat peserta bekerja.
5. Proyek perubahan menjadi pembelajaran yang luar biasa yang semestinya berimplikasi kepada semua pihak yang berkaitan dengan penyelenggaraan diklat. Mulai dari penyelenggara, peserta, instansi pengirim hingga masyarakat.
6. Lembaga Administrasi Negara selaku instansi penyelenggara sekaligus pembina kediklatan, diharapkan mampu melakukan monitoring terhadap proyek perubahan yang telah dilaksanakan oleh para alumni diklat kepemimpinan pola baru. Dalam rangka menjaga kesinambungan, konsistensi dan pengembangan inovasi pemerintahan baik di pusat maupun daerah diharapkan adanya komitmen

Lembaga Administrasi Negara dengan instansi pengirim melalui kegiatan monitoring pasca diklat.

2. Saran

Proyek perubahan pada diklat kepemimpinan pola baru bukanlah sebuah kegiatan yang sudah sempurna tanpa cela. Sebagai terobosan dalam bidang kediklatan yang dilakukan oleh Lembaga Administrasi Negara, proyek perubahan memerlukan berbagai penyempurnaan seperti yang telah disampaikan oleh para informan pada penelitian ini. Seluruh elemen kediklatan semestinya melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan proyek perubahan sehingga dari waktu ke waktu senantiasa ada upaya perbaikan. Lembaga Administrasi Negara dan instansi terkait segera membuat komitmen untuk melakukan monitoring proyek perubahan agar proyek perubahan tetap berjalan berkesinambungan dan terus dikembangkan.

DAFTAR PUSTAKA

A. Buku

- A.W. Wijaya, 1990, *Administrasi Kepegawaian Suatu Pengantar*, Edisi II, Cetakan 2, CV Rajawali Pers, Jakarta.
- Blume B. D., Ford, J. K., Baldwin T. T., and Huang, J. L. (2010) *Transfer of Training : A Meta-Analitic Review* : Journal of Management, Vol. 36 (4), 1065 - 1165
- Bungin, Burhan. 2006. *Sosiologi Komunikasi Teori, Paradigma, dan Diskursus Teknologi Komunikasi di Masyarakat*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Bungin, Burhan. 2013. *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan*

- Ilmu Sosial Lainnya*. Kencana Prenada Media Group, Jakarta
- Kuswarno, Engkus. 2009. *Metode Penelitian Komunikasi Fenomenologi: Konsepsi, Pedoman, dan Contoh Penelitiannya*. Widya Padjadjaran, Bandung
- Mulyana Deddy, M.A., Ph.D. 2010. *Metode Penelitian Kualitatif*. Rosda, Jakarta
- Mulyana Deddy, M.A., Ph.D. 2010. *Suatu Pengantar Ilmu Komunikasi*. Rosda, Jakarta
- Paradise, A., (2008). *Influences Engagement, Astd, T + D, Training & Development, An Hr Director's Guide To Employee Engagement*
<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&hid=119&sid=ff1050e7-bf3e-4f5e-8c08-048b1c44a830%40sessionmgr110>
online: akses Mei 2015]
- Siagian P, Sondang. (1983). *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Gunung Agung.
- Siagian P, Sondang (1992), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Siagian, P, Sondang (2002), *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Asdi Mahasatya Jakarta.
- Stephen P. Robbins, 2001, "Perilaku Organisasi", Jilid 1 Edisi 8, PT. Prenhalindo, Jakarta.
- Stephen P. Robbins, dan Judge. 2002. "Perilaku Organisasi", Buku 2, Jakarta : Salemba Empat
- Suprihanto, John 1988. *Manajemen Modal Kerja*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta
- Swanson, Richard A & Holton, Elwood, F, *Foundation of Human Resource Development*, San Fransisco: Berrett-Koehler Publisher, Inc., 2001

B. Jurnal dan penelitian

- Adam, M. Zulkifly, 2014. Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Siswa pada Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Citra Sarana Bahasa dan Informatika (CSBI) di Kota Bandung.
- Ahmad, Muthiah, 2014. Makna Zikir bagi Jama'ah Majelis Rabbani Indonesia (Studi fenomenologi makna Zikir Bagi Jama'ah di Jakarta pimpinan Maulana Syaikh Muhammad Ali Hanafiah)
- Asry, Nahdatunnisa, 2014. Makna Jilbab bagi Anggota Hijabers Moslem Makassar (Suatu Tinjauan Analisis Fenomenologi)
- Hasbiansyah, O. 2008. *Pendekatan fenomenologi: pengantar praktik penelitian dalam ilmu sosial dan komunikasi*. Jurnal Komunikasi Vol. 9 .No. 1, Juni 2008. Bandung: MEDIATOR.
- Sukardi, 2014. Pengaruh Pelatihan terhadap Kompetensi Perawat Vokasional di Rumah Sakit Umum Daerah Cideres Kabupaten Majalengka
- Yuhanda Puji Genik, 2014. Makna Ritual Asyura (Studi Fenomenologi Ritual Asyura di Lingkungan Ikatan Jama'ah Ahlul Bait Indonesia Bandung)