

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Tinjauan Kebijakan

##### 1. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara

Pada Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara pasal 49 disebutkan bahwa setiap Pegawai ASN wajib melakukan pengembangan kompetensi melalui pembelajaran secara terus menerus agar tetap relevan dengan tuntutan organisasi (Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara, 2023).

Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi ASN tidak hanya terbatas pada masa awal karier, tetapi harus dilakukan secara terus menerus untuk memastikan relevansi dengan kebutuhan instansi. Dengan demikian, ASN harus terus meningkatkan kemampuan dan pengetahuan agar dapat menanggapi perubahan dan tantangan yang dihadapi organisasi.

##### 2. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen PNS

Manajemen pegawai negeri sipil (PNS) merupakan upaya untuk mengelola PNS agar menghasilkan PNS yang berkinerja tinggi, profesional, berintegritas, netral, dan bebas dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN). Dalam Peraturan Pemerintah nomor 11 tahun 2017 pasal 2 disebutkan bahwa manajemen PNS meliputi:

- a. Penyusunan dan penetapan kebutuhan;
- b. Pengadaan;
- c. Pangkat dan jabatan;
- d. Pengembangan karier;
- e. Pola karier;

- f. Promosi;
- g. Mutasi;
- h. Penilaian kinerja;
- i. Penggajian dan tunjangan;
- j. Penghargaan;
- k. Disiplin;
- l. Pemberhentian;
- m. Jaminan pensiun dan jaminan hari tua; dan
- n. Perlindungan.

Dalam Peraturan Pemerintah nomor 11 tahun 2017 pada pasal 203 disebutkan bahwa pengembangan kompetensi pegawai merupakan upaya pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karier, dan pengembangan kompetensi pegawai sebagai mana disebutkan pada pasal 203 ayat (1) dilakukan pada tingkat instansi dan nasional. Seluruh PNS berhak dan berkesempatan untuk mengikuti pengembangan kompetensi secara adil, dengan mempertimbangkan hasil penilaian kinerja dan kompetensi mereka (PP 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen PNS, 2017).

3. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2022 Tentang Pengelolaan Kinerja Aparatur Sipil Negara

Pada pasal 24 disebutkan bahwa capaian kinerja organisasi ditetapkan secara periodik, periodik yang dimaksud dapat dilaksanakan bulanan atau triwulanan. Pada pasal 25 ayat 1 disebutkan bahwa evaluasi kinerja tahunan dilakukan setelah capaian kinerja tahunan organisasi ditetapkan, pola distribusi predikat kinerja pegawai ditetapkan, dan predikat kinerja pegawai yang ditetapkan sudah dipertimbangkan dengan kontribusi kinerja pegawai terhadap kinerja organisasi (Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur

Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2022 Tentang Pengelolaan Kinerja Aparatur Sipil Negara, 2022).

## B. Tinjauan Teori

### 1. Manajemen

Menurut Hasibuan dalam Aprilia (2021) manajemen merupakan seni dan ilmu untuk mengatur proses pemanfaatan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi, termasuk SDM yang dilakukan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi (Aprilia, 2021).

Menurut George R Terry dalam Ardiansyah (2021) manajemen adalah sebuah proses yang terdiri dari kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan seluruh sumber daya yang ada di organisasi untuk mencapai tujuan organisasi (Ardiansyah, 2021).

Menurut Kristina dan Widyaningrum dalam Iskiarani (2021) manajemen merupakan proses kegiatan koordinasi semua sumber daya yang dimiliki organisasi untuk mencapai tujuan bersama (Iskiarani, 2021).

Dari penjelasan menurut para ahli diatas, maka dapat diuraikan manajemen adalah serangkaian proses yang dilakukan oleh organisasi dengan cara menggerakkan seluruh sumber daya yang dimiliki guna mencapai tujuan organisasi.

#### a. Fungsi Manajemen

Menurut Siagian dalam Effendi (2015) Fungsi manajemen meliputi *Planning, Organizing, Motivating, Controlling* (POMC). yaitu:

##### 1) *Planning*

Merupakan proses perencanaan secara matang mengenai hal-hal yang akan dilakukan di masa depan untuk mencapai tujuan.

2) *Organizing*

Merupakan proses penentuan sumber daya yang akan dikerahkan beserta tugas dan tanggung jawabnya agar dapat menggerakkan organisasi ke arah tujuan yang ingin dicapai.

3) *Motivating*

Merupakan pemberian motivasi agar para pegawai mau mengerjakan tugas dan tanggung jawab masing-masing untuk memberikan kontribusi agar tujuan organisasi tercapai.

4) *Controlling*

Merupakan proses pengamatan kegiatan organisasi untuk memastikan bahwa seluruh pekerjaan dilakukan dengan baik dan sesuai dengan rencana yang sudah dibuat (Effendi, 2014).

b. Unsur-unsur Manajemen

Menurut Hasibuan dalam Avilla (2023) unsur manajemen terdiri dari 6M (*Man, Money, Materials, Machines, Methods, dan Markets*), berikut penjelasannya:

1) *Man* (Manusia)

Manusia adalah pegawai atau SDM yang dimiliki oleh organisasi.

2) *Money* (Uang)

Uang adalah modal yang digunakan sebagai alat tukar untuk memberi kompensasi pada pegawai, memndapatkan mesin dan bahan-bahan dan urusan lainnya.

3) *Materials* (Bahan-bahan)

Bahan-bahan adalah seluruh komposisi dalam pembuatan suatu produk yang nantinya akan di proses oleh pegawai, baik menggunakan alat bantu mesin ataupun tidak.

4) *Machines* (Mesin)

Mesin adalah alat yang digunakan dalam proses kerja pegawai dalam menghasilkan barang atau jasa.

5) *Methods* (Metode)

Metode adalah cara yang ditempuh untuk menghasilkan suatu barang atau jasa.

6) *Markets* (Pasar)

Pasar adalah area target penjualan barang atau jasa (Avilla, 2023).

## 2. Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Dessler dalam Widodo (2015) manajemen SDM adalah serangkaian kegiatan untuk memperoleh pegawai, melatih pegawai, menilai kinerja pegawai, dan memberikan kompensasi, menjaga hubungan kerja pegawai, menjaga kesehatan dan keselamatan, dan keadilan pegawai. Menurut Mondy dan Martocchio dalam Azhari (2022) manajemen SDM merupakan penggunaan individu dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi (Azhari, 2022).

Menurut Hasibuan dalam Aprilia (2021) manajemen SDM merupakan bidang manajemen yang khusus mempelajari peran dan hubungan manusia atau pegawai dalam perusahaan.

Menurut Sedarmayanti (2017) manajemen SDM merupakan suatu proses pendayagunaan manusia sebagai penggerak organisasi yang dilakukan secara manusiawi, agar semua potensi psikis dan fisik dapat berfungsi secara maksimal untuk mencapai tujuan organisasi. (Sedarmayanti, 2017).

Dari pengertian manajemen SDM diatas oleh para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen SDM adalah proses pengelolaan manusia dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Hal ini meliputi berbagai kegiatan seperti perekrutan, pelatihan, penilaian, kompensasi, hubungan kerja, kesehatan, keselamatan, dan keadilan.

a. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sedarmayanti (2017), fungsi operasional manajemen SDM meliputi:

1) Pengadaan

Pengadaan SDM adalah kegiatan yang dilakukan untuk memperoleh pegawai yang tepat dan sesuai dengan kualifikasi yang ditentukan oleh organisasi. Kegiatan pengadaan SDM mencakup:

- a) Perancangan kebutuhan
- b) Penarikan
- c) Seleksi
- d) Penugasan
- e) Orientasi atau Pengenalan

2) Pengembangan

Setelah melalui proses pengadaan, pegawai yang diperoleh harus dikembangkan kemampuannya agar terus mengikuti perkembangan kebutuhan organisasi.

3) Pemberian kompensasi

Pemberian kompensasi dapat diberikan secara langsung dan tidak langsung dan dalam bentuk material dan non-material, sebagai balas jasa kepada pegawai.

4) Pengintegrasian

Organisasi perlu memahami kebutuhan pegawai terkait permasalahan dalam urusan manajemen SDM agar pegawai dapat merasa aman dan nyaman dalam organisasi.

5) Pemeliharaan

Pemeliharaan pegawai dilakukan untuk mempertahankan semangat kerja dan kondisi fisik pegawai untuk menjaga hubungan organisasi dengan pegawai didalamnya agar tetap positif.

6) Pemutusan Hubungan Kerja

Dalam pengembalian pegawai kepada masyarakat, organisasi perlu menjamin kebutuhan pegawai seperti dengan memberikan uang pesangon, uang ganti rugi, dan hak pensiun. (Sedarmayanti, 2017)

b. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Widodo (2015) tujuan manajemen SDM mencakup:

1) Tujuan Berorientasi Sosial

Merupakan tujuan yang diarahkan untuk memenuhi kebutuhan dalam lingkungan sosial masyarakat dengan tetap meminimalisir dampak negatif bagi organisasi.

2) Tujuan Berorientasi Kebutuhan Organisasi

Merupakan tujuan yang diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi, dan manajemen SDM merupakan upaya untuk mencapai tujuan organisasi.

3) Tujuan Berorientasi Kepentingan Fungsional

Merupakan tujuan yang diarahkan untuk menjamin berjalannya fungsi manajemen SDM dalam organisasi, dengan memberikan layanan manajemen yang baik agar pegawai dapat berkinerja baik.

4) Tujuan Berorientasi Kepentingan Individu

Merupakan tujuan yang diarahkan untuk membantu pegawai dalam mencapai tujuan pribadinya yang berhubungan dengan

organisasi. Seperti, keinginan pegawai untuk mengembangkan kompetensi (Widodo, 2015).

### 3. Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Menurut Sedarmayanti (2017) pelatihan dan pengembangan SDM merupakan upaya untuk mengurangi terjadinya *Gap* atau kesenjangan antara kebutuhan organisasi dan kemampuan pegawai.

Menurut Scott dalam Sedarmayanti (2017) Pelatihan dalam ilmu pengembangan perilaku merupakan kegiatan lini dan staf atau pegawai yang bertujuan untuk mengembangkan pemimpin untuk mewujudkan efektivitas kerja individu, meningkatkan hubungan baik antar individu dalam organisasi.

Dari penjelasan mengenai pelatihan dan pengembangan diatas oleh para ahli, maka dapat diuraikan bahwa Pelatihan dan pengembangan SDM merupakan investasi penting bagi organisasi untuk meningkatkan kinerja dan efektivitasnya. Pelatihan dan pengembangan SDM dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuannya dengan mengembangkan kemampuan pegawainya dan menciptakan budaya kerja yang positif.

#### a. Metode Pelatihan dan Pengembangan

Menurut Sedarmayanti (2017) metode pelatihan dan pengembangan dapat diberikan berdasarkan tujuan yang akan dicapai, yaitu:

- 1) Kemampuan mengambil keputusan (*Decision Making Skill*)  
*Decision Making Skill*, bertujuan untuk mengembangkan kemampuan mengambil keputusan. Dengan cara:
  - a) Metode *In-basket*
  - b) Simulasi Bisnis (*Business game*)
  - c) Studi kasus (*Case studies*)
- 2) Kemampuan interpersonal (*Interpersonal Skills*)

*Interpersonal Skills*, bertujuan untuk meningkatkan kemampuan berinteraksi dengan orang lain. Dengan cara:

- a) Permainan peran (*Role playing*)
- b) Pelatihan Sensitivitas (*Sensitivity training*)
- c) Analisis transaksional (*Transactional analysis*)
- d) Wawasan terstruktur (*Structured insight*)

3) Pengetahuan Pekerjaan (*Job Knowledge*)

*Job Knowledge*, mengembangkan pemahaman terkait tugas dan jabatan pegawai. Dengan cara:

- a) Pengalaman di tempat kerja (*On the job experience*)
- b) Pembinaan (*Coaching*)
- c) Pengawasan (*Understudy*)

4) Pengetahuan Organisasi (*Organization Knowledge*)

*Organization Knowledge*, bertujuan untuk meningkatkan kemampuan tugas organisasi secara lengkap. Dengan cara:

- a) Rotasi posisi (*Position rotation*)
- b) Tingkatan manajemen (*Multiple management*)

5) Pengetahuan umum (*General Knowledge*)

*General Knowledge*, bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan umum. Dengan cara:

- a) Kursus khusus (*Special courses*)
- b) Pertemuan khusus (*Special meetings*)
- c) Membaca selektif (*Selective reading*)

6) Pengetahuan spesifik individu (*Specific Individual Knowledge*)

*Specific Individual Knowledge*, bertujuan untuk mengembangkan kemampuan khusus. Dengan cara:

- a) Proyek khusus (*Special projects*)
- b) Tugas kepanitiaan (*Committee assignments*)

Dalam pemilihan metode pelatihan dan pengembangan yang tepat untuk mengatasi kurangnya pemahaman pegawai dalam penyusunan sasaran kinerja pegawai (SKP), Sub Bagian Kepegawaian Pemerintah Kota Administrasi Jakarta Pusat memilih metode *coaching* melalui program *coaching clinic*. Alasan memilih metode *coaching* adalah karena sesuai dengan tujuan pelatihan yaitu mengembangkan pemahaman terkait tugas dan jabatan pegawai (*Job Knowledge*).

#### 4. *Coaching*

Menurut Hameed dan Waheed dalam Nuravida (2020) *Coaching* adalah proses membantu individu untuk belajar dan berkembang, baik dalam hal pengetahuan, perilaku, maupun kemampuannya. Hal ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja individu dan pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi (Nuravida, 2020).

Menurut Passmore et al (2013) *coaching* dapat diberikan didalam lingkungan kerja (*workplace coaching*). *Workplace coaching* dapat dipahami sebagai kegiatan pembinaan yang dilakukan dalam lingkungan tempat kerja dengan pegawai non-eksekutif yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai dan keterampilan terkait pekerjaan. Dengan demikian, sering kali terjadi intervensi pembinaan internal yang dilakukan di tempat kerja oleh manajer lini dan supervisor, atau oleh pegawai yang secara khusus ditunjuk sebagai pembina (Passmore et al., 2013). Menurut Allenbaugh dalam Nuravida (2020) *Coaching* membantu individu dan tim untuk mengatasi hambatan yang menghalangi mereka mencapai hasil yang memuaskan.

##### a. *Coaching Clinic*

Menurut Wicaksono (2023) *coaching clinic* merupakan proses bimbingan singkat, yang berupa kegiatan untuk penguasaan ilmu pengetahuan dan peningkatan kinerja SDM

(SDM). *Coaching clinic* dapat diberikan berupa workshop, pelatihan, kelas mentoring, dan konseling (Wicaksono, 2023).

## 5. Evaluasi Pelatihan

Menurut Kirkpatrick (2006) evaluasi program pelatihan dilakukan untuk mengukur efektivitas program pelatihan, yang kemudian hasil evaluasi pelatihan akan diberikan kepada pihak manajemen organisasi sebagai bahan pertimbangan untuk pengadaan program pelatihan selanjutnya. (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006)

Menurut Goldstein dalam Sunardi (2017) Evaluasi pelatihan adalah proses pengumpulan informasi yang sistematis, baik deskriptif maupun *judgmental*, untuk membantu pengambilan keputusan yang efektif dalam pemilihan, adopsi, atau modifikasi kegiatan operasional organisasi (Sunardi, 2017).

Dari penjelasan menurut para ahli diatas, maka dapat diuraikan bahwa Evaluasi pelatihan adalah proses yang penting untuk memastikan bahwa program pelatihan bermanfaat dan berdampak positif terhadap organisasi. Evaluasi program pelatihan dapat membantu organisasi dalam meningkatkan efektivitas program pelatihannya dan mencapai tujuan organisasi.

### a. Model Evaluasi KirkPatrick

Model evaluasi Kirkpatrick merupakan model evaluasi yang digunakan untuk mengukur efektivitas program pelatihan dan pembelajaran. Model ini dikembangkan oleh Donald L. Kirkpatrick pada tahun 1959 (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006). Menurut Kirkpatrick (2006), 4 level tersebut meliputi:

#### 1) Level 1 – *Reaction*

*Reaction* adalah pengukuran reaksi atau tingkat kepuasan peserta pelatihan terhadap program pelatihan yang

diselenggarakan. Tahap ini penting untuk dilakukan agar dapat menentukan minat, perhatian, dan motivasi peserta pelatihan untuk pelatihan selanjutnya. Untuk mengevaluasi reaksi peserta pelatihan beberapa hal yang perlu dilakukan adalah menentukan apa yang ingin diketahui, merancang pertanyaan yang dapat mengukur reaksi peserta, mendorong untuk memberikan saran, mendapatkan tanggapan langsung, tanggapan jujur, mengembangkan standar yang dapat diterima, mengukur reaksi yang tidak sesuai standar dan melakukan perbaikan, mengomunikasikan reaksi sebagaimana mestinya.

Pada tahap ini, tanggapan reaksi peserta pelatihan dapat diperoleh dengan cara memberikan kuesioner atau survey baik dalam bentuk kertas ataupun online, yang harus diisi oleh seluruh peserta pelatihan dengan sejujur-jujurnya. Kuesioner ini bertujuan untuk memperoleh reaksi peserta pelatihan mengenai ketepatan tujuan pelatihan, materi yang disampaikan, relevansi materi dengan tujuan pelatihan, dan pengetahuan dari fasilitator pelatihan.

2) Level 2 – *Learning*

*Learning* adalah pengukuran tingkat pengetahuan dan kemampuan peserta pelatihan terhadap pelatihan yang diberikan. Pada tahap ini pengukuran pengetahuan dan kemampuan peserta diukur dengan asesmen, wawancara, ataupun tes atau ujian tertulis pada saat sebelum dan sesudah pelatihan untuk melihat perubahan pengetahuan secara langsung pada pegawai.

3) Level 3 – *Behavior*

*Behavior* adalah pengukuran perubahan perilaku peserta pelatihan di tempat asalnya, setelah mengikuti pelatihan.

Pada tahap Level 1 – *Reaction* dan Level – 2 *Learning*, evaluasi dilakukan langsung pada saat pelatihan sedangkan pada tahap ini dianjurkan untuk dilaksanakan dua, tiga, bahkan enam bulan setelah kegiatan pelatihan dilaksanakan dengan cara survey, observasi, dan wawancara yang dilakukan dengan pegawai yang terlibat termasuk dengan peserta pelatihan, seperti pimpinan dan rekan kerja untuk melihat apakah terdapat perubahan perilaku pegawai setelah mengikuti pelatihan.

4) Level 4 - *Result*

*Result* adalah tahap yang penting untuk mengukur dampak jangka panjang dari program pelatihan terhadap organisasi. Evaluasi pada level ini dapat membantu organisasi untuk menentukan apakah program pelatihan bermanfaat dan berdampak positif terhadap organisasi, seperti apakah pelatihan dapat meningkatkan keuntungan dari organisasi.

6. Perilaku Pegawai

Menurut Chia et al (2022) pada level-3 *Behavior* model evaluasi Kirkpatrick terdapat 5 sub-komponen terkait *personal strengths* atau kekuatan diri yang mempengaruhi perilaku individu (Chia et al., 2022), yaitu:

- a. *Assertiveness* atau sikap asertif yaitu kemampuan untuk menyampaikan pendapat dengan tegas, jelas, dan jujur, namun tetap menghargai perasaan orang lain. Menurut Stubbs dalam Thangal et al (2023) sikap asertif merupakan perilaku individu yang mampu menyuarakan atau mengungkapkan hak-hak individu itu sendiri dan juga menghormati perasaan dan hak individu lain.

- b. *Mental preparedness* atau kesiapan mental yaitu kemampuan dalam menghadapi masalah. Menurut Clough dan Strycharczyk dalam Lee dan Kim (2023) Kesiapan mental atau juga dikenal dengan Ketangguhan mental secara luas diakui sebagai karakteristik psikologis yang meningkatkan kemampuan individu untuk menoleransi dan mengatasi kegagalan. Ciri-ciri ini serupa dengan ketahanan dan ketangguhan, yang juga merupakan ciri psikologis individu.
- c. *Self-efficacy* atau efikasi diri yaitu keyakinan dan kepercayaan seseorang akan kemampuan diri sendiri. Menurut Bandura dalam Abun et al (2021) mendefinisikan efikasi diri sebagai keyakinan masyarakat terhadap kemampuan mereka untuk mengendalikan fungsi dan atas peristiwa yang mempengaruhi kehidupan mereka. Atau juga dapat diartikan sebagai sebuah keyakinan pada kemampuan seseorang untuk memobilisasi motivasi, sumber daya kognitif, dan bertindak sesuai yang diperlukan untuk memenuhi tuntutan situasional tertentu.
- d. *Internal locus of control* atau lokus kontrol internal yaitu kemampuan seseorang dalam mengontrol diri sendiri. Menurut Spyridaki dan Galanakis (2022) lokus kontrol interal merupakan kecerdikan dan ketahanan dalam mengendalikan situasi, yang dapat meningkatkan produktivitas dan peningkatan kepuasan kerja.
- e. *Internal locus of responsibility* atau lokus tanggung jawab internal yaitu rasa tanggung jawab yang dimiliki oleh diri sendiri. Tanggung jawab internal berkaitan dengan tanggung jawab kepada tugas pekerjaan pegawai itu sendiri maupun tanggung jawab dalam menjaga hubungan kerja dengan rekan kerja.

## 7. Penelitian Terdahulu

Berdasarkan studi pustaka yang peneliti lakukan, penelitian ini didasari oleh sumber penelitian terdahulu yang relevan untuk dikaji yaitu sebagai berikut:

- a. Penelitian pertama yang menjadi bahan referensi penelitian terdahulu adalah penelitian yang dilakukan oleh Asnan Purba dan Amri Dhimas Maulana (2023) pada penelitian yang berjudul “*The Evaluation of Field Teaching Practice using Kirkpatrick Model*”. Pada penelitian ini Purba dan Maulana menggunakan metode pendekatan kualitatif dalam mengevaluasi praktik lapangan untuk tenaga pendidik pada Institut Agama Islam Tazkia. Pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara dan observasi, dengan teknik analisis data yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan pengambilan kesimpulan. Hasil dari penelitian ini ditemukan bahwa model evaluasi Kirkpatrick dapat digunakan untuk mengukur efektivitas kegiatan pelatihan dan pengembangan, dan tenaga pengajar pada Institut Agama Islam Tazkia masih perlu peningkatan. Namun terdapat perbedaan pada penelitian terdahulu dengan penelitian ini, dimana penelitian ini hanya menggunakan model evaluasi Kirkpatrick level-3 yaitu *Behavior* (Purba & Maulana, 2023).
- b. Penelitian kedua yang menjadi bahan referensi penelitian terdahulu adalah penelitian yang dilakukan oleh Chia et al (2022) dengan judul “*Harnessing power of simulation training effectiveness with Kirkpatrick model in emergency surgical airway procedures*”. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Kesimpulan hasil dari penelitian ini adalah Efektivitas pelatihan keterampilan diproyeksikan akan menghasilkan peningkatan yang jelas dalam kepuasan peserta, akuisisi pengetahuan dan keterampilan, serta penguatan

karakteristik pribadi. Namun terdapat perbedaan pada penelitian terdahulu dengan penelitian ini, Penelitian terdahulu tidak menggunakan level-4 yaitu *result*, sedangkan penelitian ini hanya menggunakan level-3 yaitu *Behavior* (Chia et al., 2022).

- c. Penelitian ketiga yang menjadi bahan referensi penelitian terdahulu adalah penelitian yang dilakukan oleh Herru Widiatmanti (2021) dengan judul “Evaluasi Pelatihan Persiapan Talent Development Program (*Level Basic*) Bagi Pegawai Direktorat Jenderal Pajak”. Penelitian ini ditujukan untuk mengevaluasi pelatihan yang dilaksanakan oleh Pusdiklat PSDM Kemenkeu menggunakan model evaluasi Kirkpatrick. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan analisis logiko-induktif. Hasil dari penelitian ini ditemukan bahwa pelatihan sudah diterima dengan baik oleh peserta pelatihan, dan terdapat perbedaan pada penelitian terdahulu dengan penelitian ini, dimana penelitian terdahulu mengukur 4 level model evaluasi, dimana penelitian ini hanya mengukur level-3 yaitu *Behavior* (Widiatmanti, 2021).
- d. Penelitian keempat yang menjadi bahan referensi penelitian terdahulu adalah penelitian yang dilakukan oleh Rohaini et al (2019) dengan judul “Evaluasi Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil Dalam Mendukung Terwujudnya Sumberdaya Manusia Profesional Berkarakter”. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara dan kuesioner, yang ditujukan untuk mengevaluasi efektivitas pelatihan dasar (Latsar) calon pegawai negeri sipil (CPNS) menggunakan empat level model evaluasi Kirkpatrick dan ditemukan bahwa model Kirkpatrick dapat digunakan untuk mengukur efektivitas Latsar CPNS telah dilaksanakan. Penelitian ini memiliki perbedaan pada metode penelitian dimana penelitian

ini menggunakan metode penelitian kualitatif dan hanya menggunakan model evaluasi Kirkpatrick level-3 yaitu *Behavior* (Rohaini et al., 2019).

Dari empat penelitian terdahulu yang sudah diuraikan diatas, berikut tabel ringkasan penelitian terdahulu untuk melihat relevansinya dengan penelitian ini:

Tabel 2.1

Tabel Penelitian Terdahulu

| No | Penulis (Tahun)                          | Judul   | Metode Penelitian | Perbedaan   | Hasil Penelitian  |
|----|--|---|-------------------|---|---|
| 1  | Asnan Purba & Amri Dhimas Maulana (2023) | <i>The Evaluation of Field Teaching Practice using Kirkpatrick Model</i>  | Kualitatif        | Mengevaluasi seluruh 4 level Kirkpatrick, dimana penelitian yang sedang dilakukan mengevaluasi level-3 <i>Behavior</i>  | ditemukan bahwa model evaluasi Kirkpatrick dapat digunakan untuk mengukur efektivitas kegiatan pelatihan dan pengembangan, dan tenaga pengajar pada Institut Agama Islam Tazkia masih perlu peningkatan |
| 2  | Chia et al(2022)                         | <i>Harnessing power of simulation training effectiveness with Kirkpatrick model in emergency surgical airway procedures</i> | Kuantitatif       | Metode penelitian adalah kuantitatif dan tidak menggunakan level-4 yaitu <i>Result</i> , sedangkan penelitian yang sedang dilakukan menggunakan metode kualitatif dan hanya menggunakan level-3 yaitu <i>Behavior</i> | Efektivitas pelatihan keterampilan diproyeksikan akan menghasilkan peningkatan yang jelas dalam kepuasan peserta, akuisisi pengetahuan dan keterampilan, serta penguatan karakteristik pribadi          |

| No | Penulis (Tahun)          | Judul  | Metode Penelitian | Perbedaan   | Hasil Penelitian  |
|----|--------------------------|--|-------------------|---|---|
| 3  | Herru Widiatmanti (2021) | Evaluasi Pelatihan Persipan Talent Development Program ( <i>Level Basic</i> ) Bagi Pegawai Direktorat Jenderal Pajak       | Kualitatif        | Mengevaluasi seluruh 4 level Kirkpatrick, dimana penelitian yang sedang dilakukan mengevaluasi level-3 <i>Behavior</i>  | Hasil dari penelitian ini ditemukan bahwa pelatihan sudah diterima dengan baik oleh peserta pelatihan |
| 4  | Rohaini et al (2019)     | Evaluasi Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil Dalam Mendukung Terwujudnya Sumberdaya Manusia Profesional Berkarakter | kuantitatif       | Metode penelitian adalah kuantitatif dan Mengevaluasi seluruh 4 level Kirkpatrick, dimana penelitian yang sedang dilakukan mengevaluasi level-3 <i>Behavior</i> | ditemukan bahwa model Kirkpatrick dapat digunakan untuk mengukur efektivitas Latsar CPNS.             |

Sumber: Dikelola oleh Penulis, 2024

Dalam penelitian ini, yang menjadi perbedaan dengan penelitian sebelumnya adalah penelitian ini hanya menggunakan satu *level* pada model evaluasi Kirkpatrick yaitu (*level-3*) *Behavior*. Karena, *coachee* atau pegawai yang sudah mengikuti pelatihan membutuhkan waktu untuk memproses dan menerapkan materi pembelajaran dari kegiatan *coaching clinic*. Evaluasi pada level ini dianjurkan untuk dilaksanakan dua, tiga, bahkan enam bulan setelah kegiatan pelatihan dilaksanakan (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006), yang mana kondisi ini sesuai dengan keadaan pada Sub Bagian Kepegawaian Pemerintah Kota Administrasi Jakarta Pusat karena kegiatan *coaching clinic* yang sudah dilaksanakan setiap akhir tahun.

### C. Konsep Kunci

Konsep kunci pada penelitian ini adalah untuk mengevaluasi *coaching* sebagai metode pelatihan dan pengembangan yang diberikan dengan tujuan mengembangkan pemahaman terkait tugas pegawai yaitu penyusunan SKP, dalam bentuk *coaching clinic*. Kemudian, model evaluasi yang digunakan adalah model evaluasi Kirkpatrick level-3 *Behavior*, yang dilakukan untuk melihat perubahan perilaku pegawai peserta program pelatihan *coaching clinic* di tempat kerjanya masing-masing.

#### 1. Evaluasi Pelatihan

Menurut Kirkpatrick (2006) evaluasi program pelatihan dilakukan untuk mengukur efektivitas program pelatihan, yang kemudian hasil evaluasi pelatihan akan diberikan kepada pihak manajemen organisasi sebagai bahan pertimbangan untuk pengadaan program pelatihan selanjutnya. (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006)

#### 2. Model Evaluasi Kirkpatrick (2006)

Model evaluasi Kirkpatrick merupakan model evaluasi yang digunakan untuk mengevaluasi efektivitas program pelatihan dan pembelajaran. Model ini dikembangkan oleh Donald L. Kirkpatrick pada tahun 1959. Menurut Kirkpatrick (2006), 4 level tersebut meliputi:

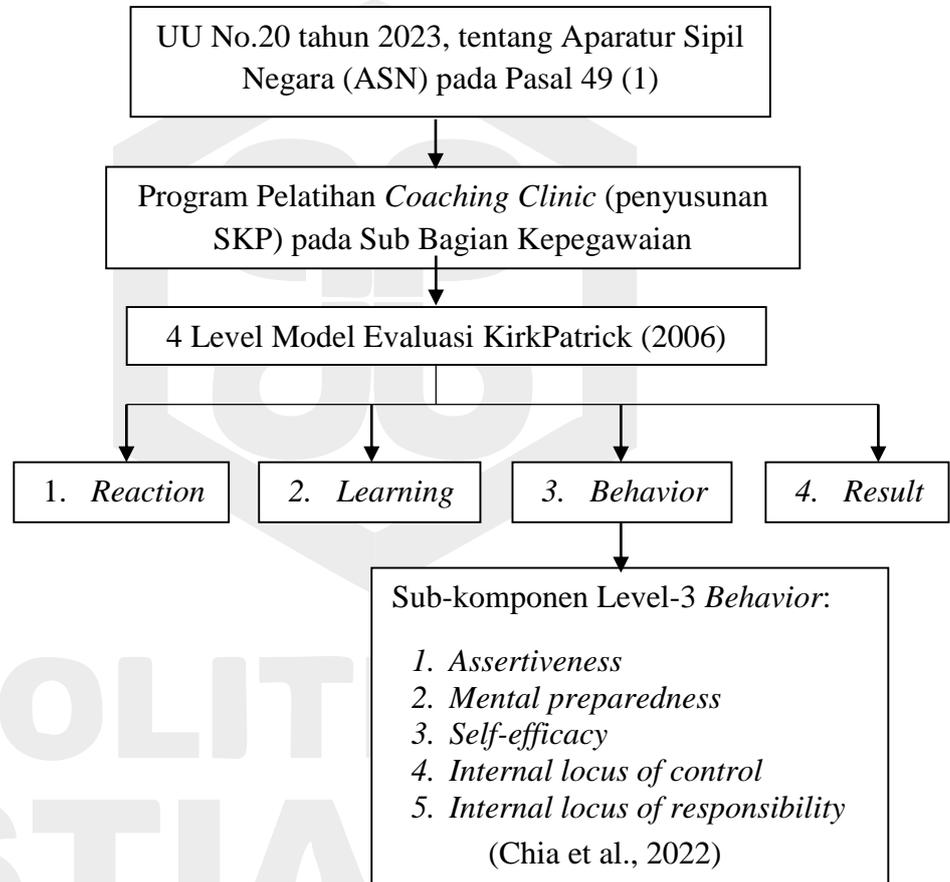
- a. (Level-1) *Reaction*, yaitu kepuasan peserta pelatihan terhadap pelaksanaan pelatihan,
- b. (Level-2) *Learning*, yaitu pengetahuan peserta pelatihan berupa peningkatan pengetahuan dan kemampuan,
- c. (Level-3) *Behavior*, yaitu perubahan perilaku dan kemampuan peserta pelatihan setelah mengikuti pelatihan,
- d. (Level-4) *Results*, yaitu dampak kemampuan peserta pelatihan secara luas terhadap organisasi (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006).

### 3. *Behavior* atau Perubahan Perilaku Pegawai Menurut Chia et al (2022)

Menurut Chia et al (2022) pada level-3 *Behavior* model evaluasi Kirkpatrick, terdapat 5 sub-komponen terkait *personal strengths* atau kekuatan diri yang mempengaruhi perilaku individu (Chia et al., 2022), yaitu:

- a. *Assertiveness* atau sikap asertif pegawai dalam menyampaikan pendapat dengan tegas, jelas, dan jujur, namun tetap menghargai perasaan orang lain.
- b. *Mental preparedness* atau kesiapan mental, yaitu kemampuan pegawai dalam menghadapi masalah terkait pekerjaannya.
- c. *Self-efficacy* atau efikasi diri, yaitu keyakinan dan kepercayaan seseorang pegawai akan kemampuan diri sendiri.
- d. *Internal locus of control* atau lokus kontrol internal, yaitu kemampuan seseorang pegawai dalam mengontrol diri sendiri.
- e. *Internal locus of responsibility* atau lokus tanggung jawab internal, yaitu rasa tanggung jawab yang dimiliki oleh diri sendiri.

#### D. Kerangka Berpikir



## BAB III METODOLOGI PENELITIAN

### A. Metode Penelitian

#### 1. Pengertian Metode Penelitian Kualitatif

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif, menurut Sugiyono (2013) Metode penelitian kualitatif memiliki beberapa sebutan. Pertama, metode penelitian naturalistik karena penelitiannya dilakukan di kondisi alamiah (natural setting). Kedua, metode etnographi, karena pada awalnya metode ini lebih banyak digunakan untuk penelitian bidang antropologi budaya. Ketiga, metode kualitatif, karena data yang terkumpul dan analisisnya lebih bersifat kualitatif (Sugiyono, 2013). Oleh karena itu Metode penelitian kualitatif memiliki beberapa sebutan yang mencerminkan karakteristiknya, yaitu dilakukan di kondisi alamiah, fokus pada makna dan interpretasi data, dan pada awalnya banyak digunakan dalam penelitian antropologi budaya.

Menurut Bungin dalam Zulham (2020) Metode kualitatif adalah metode analisis yang komprehensif dan mendalam untuk mengkaji dokumen. Metode ini menggabungkan berbagai pendekatan untuk menemukan, mengidentifikasi, mengolah, dan menganalisis dokumen. Tujuannya adalah untuk memahami makna, signifikansi, dan relevansi dokumen tersebut (Zulham, 2020).

Menurut Poerwandari dalam Maemanah (2017) penelitian kualitatif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengumpulkan dan mengolah data yang bersifat deskriptif, seperti transkrip wawancara, data yang didapat dari lapangan, foto, gambar, rekaman suara, video, dan sebagainya. Penelitian kualitatif dilakukan untuk mendapatkan pemahaman yang bersifat umum terhadap kenyataan sosial dari perspektif narasumber (Maemanah, 2017).

Menurut Moleong dalam Syahril (2016) Penggunaan metode kualitatif didasari oleh beberapa pertimbangan, pertama menyesuaikan

metode kualitatif Lebih mudah beradaptasi dengan kenyataan ganda; kedua, Menyajikan hubungan langsung antara penulis dan narasumber; ketiga, metode ini Lebih peka dan adaptif terhadap pengaruh bersama dan pola nilai yang dihadapi (Syahril, 2016).

Menurut Abdussamad (2021) Metode penelitian kualitatif merupakan pendekatan penelitian yang digunakan untuk menyelidiki situasi alami pada suatu objek, di mana penulis berperan sebagai instrumen utama. Pengumpulan data dilakukan melalui triangulasi, analisis data bersifat induktif, dan penekanan pada makna daripada generalisasi dalam hasil penelitian (Abdussamad, 2021). Dalam konteks penelitian kualitatif, proses pengumpulan data tidak terpaku pada teori, melainkan tergantung pada fakta-fakta yang ditemukan selama penelitian di lapangan.

a. Ciri-ciri penelitian kualitatif

Menurut (Murdiyanto, (2020) ciri-ciri metode penelitian kualitatif adalah:

- 1) Membentuk realita sosial, makna budaya (*Construct social reality, cultural meaning*)
- 2) fokus pada proses interpretasi dan beberapa peristiwa (*Focus on interactive processes, events*)
- 3) Keaslian adalah kunci (*Authenticity is key*)
- 4) Terdapat nilai-nilai yang akurat (*Values are present and explicit*)
- 5) Terikat pada konteks atau situasi (*Situationally constrained*)
- 6) Terdiri dari beberapa subjek (*Few cases subjects*)
- 7) analisis tematik (*Thematic analysis*)
- 8) Keterlibatan penulis (*Researcher is involved*)

b. Jenis-jenis penelitian kualitatif

Menurut Rahmasari dalam Zulham (2020) terdapat dua jenis penelitian kualitatif, yaitu:

### 1) Penelitian Kualitatif Interaktif

Metode penelitian kualitatif interaktif memungkinkan penulis untuk mempelajari suatu fenomena secara mendalam dengan cara berinteraksi langsung dengan orang-orang yang mengalaminya dalam lingkungannya.

### 2) Penelitian Kualitatif Non Interaktif

Penelitian kualitatif non-interaktif, berbeda dengan penelitian kualitatif interaktif, tidak melibatkan interaksi langsung dengan manusia. Data dikumpulkan melalui analisis dokumen dan sumber tertulis lainnya..

Penelitian ini termasuk pada jenis penelitian kualitatif interaktif yaitu penulis berinteraksi langsung dengan para pegawai yang menjadi peserta, rekan kerja, dan pimpinan dari peserta pelatihan *coaching clinic* penyusunan SKP.

## B. Teknik Pengumpulan Data

### 1. Teknik Wawancara

Wawancara penelitian adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara tanya jawab secara langsung antara pewawancara (penulis) dan responden (narasumber). Pewawancara mengajukan pertanyaan yang telah dirancang sebelumnya untuk mendapatkan informasi yang relevan dengan penelitiannya. Menurut Sarosa dalam Simbolon (2019) Melalui wawancara, penulis dapat memperoleh berbagai macam data dari responden, baik dalam situasi formal maupun informal (Simbolon, 2019).

#### a. Jenis-jenis Wawancara

Menurut Esterberg dalam Sugiyono (2013) terdapat 3 jenis wawancara yaitu:

#### 1) Wawancara Terstruktur

Dalam wawancara terstruktur, dibutuhkan pedoman wawancara. Setiap responden atau narasumber juga diberikan pertanyaan yang sama, dan beberapa pewawancara yang terlatih bertugas mencatat jawabannya.

2) Wawancara Semi-terstruktur

Wawancara semiterstruktur dilaksanakan lebih fleksibel karena wawancara lebih terbuka dan bertujuan untuk meminta pendapat dan ide responden atau narasumber, Dalam wawancara semi-terstruktur, pewawancara memiliki daftar pertanyaan yang ingin diajukan, tetapi urutan dan formulasi pertanyaan dapat disesuaikan dengan jawaban narasumber.

3) Wawancara Tidak Terstruktur

Wawancara tidak terstruktur adalah wawancara yang tidak membutuhkan pedoman wawancara, dan hanya berupa poin-poin topik yang akan ditanyakan.(Sugiyono, 2013)

Jenis wawancara dalam penelitian ini yaitu wawancara terstruktur, karena penulis sudah menyiapkan pedoman wawancara sebelum pelaksanaan wawancara dilaksanakan.

b. Kriteria Informan Wawancara

Dalam penelitian kualitatif, narasumber atau informan yang menjadi sumber informasi harus sesuai dengan tujuan penelitian agar informasi yang didapatkan dapat menjawab pertanyaan penelitian. Informan dalam penelitian ini adalah pegawai Pemerintah Kota Administrasi Jakarta Pusat yang bekerja di Kecamatan Menteng, Kelurahan Kemayoran, dan Kelurahan Bendungan Hilir. Pemilihan tiga lokasi tersebut didasarkan pada data yang diberikan oleh Sub-Bagian Kepegawaian Pemerintah Kota Administrasi Jakarta Pusat terkait data peserta *coaching clinic* pada tahun 2023.

Tabel 3.1  
Informan Penelitian

| No           | Informan                      | Jumlah (orang) |
|--------------|-------------------------------|----------------|
| 1            | Peserta Pelatihan             | 3              |
| 2            | Rekan Kerja Peserta Pelatihan | 3              |
| 3            | Pimpinan Peserta Pelatihan    | 3              |
| <b>Total</b> |                               | 9              |

Sumber: Dikelola oleh Penulis, 2024

Kriteria informan wawancara dalam penelitian ini adalah :

- 1) Pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Administrasi Jakarta Pusat berstatus aktif
- 2) Pegawai yang pernah mengikuti kegiatan *coaching clinic*
- 3) Pimpinan dari Pegawai yang pernah mengikuti kegiatan *coaching clinic*
- 4) Rekan kerja Pegawai yang pernah mengikuti kegiatan *coaching clinic*
- 5) Bersedia menjadi informan penelitian
- 6) Memberikan informasi yang sebenar-benarnya

## 2. Teknik Observasi

Metode observasi penelitian merupakan pengumpulan data dengan mengamati dan mencatat secara sistematis tentang fenomena yang diteliti.

### a. Jenis-jenis Observasi

Jenis observasi menurut Riyanto dalam Zulham (2020)

yaitu:

- 1) Observasi Partisipan

Observasi Partisipan adalah situasi dimana peneliti ikut serta terlibat dalam kehidupan atau kegiatan seseorang yang diobservasi.

2) Observasi Non-Partisipan

Observasi Non-Partisipan adalah situasi dimana peneliti tidak ikut serta dalam kehidupan atau kegiatan seseorang yang diobservasi.

3) Observasi Terstruktur

Observasi Terstruktur adalah observasi dengan menggunakan pedoman sebagai instrumen observasi.

4) Observasi Tidak Terstruktur

Observasi Tidak Terstruktur merupakan observasi yang dilakukan tanpa pedoman sebagai instrumen observasi.

5) Observasi Eksperimental

Observasi yang dilakukan dengan cara mengamati seorang target observasi yang dimasukkan ke dalam suatu kondisi atau situasi tertentu.

Jenis Observasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah Jenis Observasi Non-Partisipan, karena peneliti hanya mengamati pegawai yang menjadi narasumber tanpa mengganggu kegiatan pegawai tersebut.

b. Manfaat Observasi

1) Dapat meningkatkan efektivitas pelatihan *coaching clinic*:

Hasil observasi dapat digunakan untuk meningkatkan efektivitas pelatihan *coaching clinic* dengan cara mengidentifikasi kekurangan dan kelemahan program pelatihan.

2) Dapat memberikan umpan balik yang konstruktif: Hasil

observasi dapat digunakan untuk memberikan umpan balik

yang konstruktif kepada pegawai dan penyelenggara pelatihan coaching clinic.

c. Obyek Observasi

Menurut Spradley dalam Sugiyono (2013) obyek observasi penelitian kualitatif dapat disebut juga situasi sosial, yang terdiri atas tiga komponen yaitu:

1) *Place* atau Tempat

*Place* atau Tempat adalah lokasi dimana interaksi sosial berlangsung. Dalam penelitian ini, lokasi obyek observasi adalah Pemerintah Kota Administrasi Jakarta Pusat.

2) *Actor* atau Pelaku

*Actor* atau Pelaku adalah orang-orang yang terlibat dalam situasi sosial. Dalam penelitian ini, orang-orang yang terlibat adalah peneliti, para pegawai yang menjadi *coachee* atau peserta pelatihan, rekan kerja peserta pelatihan, dan pimpinan dari peserta pelatihan itu sendiri.

3) *Activity* atau kegiatan

*Activity* atau kegiatan adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan dalam penelitian. Dilihat dari pengambilan data observasi, kegiatan observasi ini termasuk dalam jenis observasi tidak langsung yaitu observasi dilakukan melalui perantara yang dilakukan dalam situasi sebenarnya. Peneliti mendapatkan hasil observasi dari hasil pengamatan dari rekan kerja dan pimpinan peserta *coaching clinic*, mengenai perubahan perilaku pegawai yang merupakan peserta *coaching clinic* penyusunan SKP pada saat periode penyusunan SKP.

### 3. Studi Dokumen

Menurut Julmi dalam Yulistiawaty (2021) studi dokumen merupakan kegiatan yang dilakukan untuk mempelajari dokumen yang berisi informasi yang relevan dengan penelitian yang sedang dilakukan. Tujuan dari studi dokumen adalah untuk mengumpulkan latar belakang, konteks, dan sejarah penelitian (Yulistiawaty, 2021). dokumen yang diteliti dapat berupa literatur, berkas, surat, foto, dan lainnya.

Menurut Paul dalam Zulham (2020) studi dokumen atau dokumentasi adalah serangkaian kegiatan berupa:

- a. Pengumpulan
- b. Pengolahan
- c. Penyimpanan
- d. Penemuan kembali
- e. Penyebaran dokumen.

Dalam penelitian ini mengumpulkan data atau dokumen yang diperlukan adalah:

- a. Data perencanaan pelatihan *coaching clinic*
- b. Data pegawai peserta atau *coachee* pada pelatihan *coaching clinic*
- c. Data pegawai pelatih atau *coach* pada pelatihan *coaching clinic*
- d. Modul atau materi pembelajaran pelatihan *coaching clinic*
- e. Dokumen literatur/buku/jurnal yang berkaitan dengan penelitian ini.

### C. Instrumen Penelitian

Menurut Sugiyono (2013) Pada penelitian kualitatif, peneliti adalah yang berperan sebagai alat penelitian utama. Oleh karena itu, penting untuk memvalidasi kesiapan peneliti sebelum terjun ke lapangan. Validasi ini

memastikan peneliti memiliki kemampuan dan pengetahuan yang memadai untuk melakukan penelitian kualitatif dengan baik. Instrumen penelitian ini adalah individu peneliti itu sendiri, dengan alat bantu berupa pedoman wawancara, alat tulis, dan perangkat-perangkat elektronik pendukung.

#### D. Teknik Pengolahan Data dan Analisis Data

Pengolahan dan analisis data kualitatif merupakan langkah penting dalam penelitian kualitatif. Peneliti perlu mengorganisir data, menginterpretasi maknanya, dan menyajikannya secara sistematis. Keterampilan dan kreativitas peneliti menjadi kunci dalam proses ini untuk menghasilkan temuan penelitian yang valid dan kredibel.

Analisis data merupakan tahapan yang dilakukan oleh peneliti sebelum menulis laporan penelitian, dimana peneliti harus mengolah data yang diperoleh dari proses pengambilan data baik dari narasumber, hasil observasi maupun studi dokumen.

Menurut Abdussamad (2021) Dalam penelitian kualitatif, Analisis data dilakukan secara induktif. Berbeda dengan pendekatan kuantitatif yang mencari bukti untuk menguji hipotesis yang berasal dari teori, pada penelitian kualitatif melakukan pengamatan lapangan untuk mengumpulkan berbagai bukti melalui penelaahan fenomena. Berdasarkan hasil penelaahan ini, peneliti kemudian merumuskan teori.

Menurut Miles dan Huberman dalam Murdiyanto (2020) Proses analisis data dalam penelitian kualitatif dilaksanakan pada saat pengumpulan data berlangsung setelah periode tertentu dan dilakukan dengan cara yang interaktif dan berlanjut hingga data penelitian selesai dikumpulkan. Dalam analisis data, terdapat tiga kegiatan yaitu:

##### 1. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Reduksi data adalah kegiatan merangkum, memilih aspek yang krusial atau relevan, memusatkan perhatian pada hal-hal inti. Data yang sudah direduksi akan menyajikan gambaran yang lebih akurat dan

memudahkan peneliti dalam proses pengumpulan data selanjutnya. Reduksi data dapat dilakukan dengan bantuan perangkat elektronik, seperti menggunakan komputer, Laptop, dan memberikan kode-kode pada aspek tertentu.

## 2. Penyajian Data (*Data Display*)

Dalam penelitian kualitatif, presentasi data dapat berupa uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, flowchart, dan lain sebagainya. Namun, format yang paling umum digunakan dalam penelitian kualitatif adalah teks naratif.

## 3. Pengambilan Kesimpulan atau Verifikasi (*Conclusion Drawing/Verification*)

Kesimpulan dalam penelitian kualitatif adalah temuan baru dalam penelitian (*Novelty*). Temuan dapat berupa teori, metode, solusi, deskripsi baru yang sebelumnya masih menjadi pertanyaan (Murdiyanto, 2020).

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A

## BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. Penyajian Data

#### 1. Deskripsi lokus penelitian dan informan penelitian

##### a. Pemerintah Kota Administrasi Jakarta Pusat

##### 1) Gambaran Umum

Pemerintah Kota Administrasi Jakarta Pusat merupakan salah satu Kota yang berada pada wilayah Provinsi Daerah Khusus Jakarta. Provinsi Daerah Khusus Jakarta sendiri memiliki visi yaitu “Jakarta kota maju, lestari dan berbudaya yang warganya terlibat dalam mewujudkan keberadaban, keadilan dan kesejahteraan bagi semua.” Sebagai wilayah Kota Administrasi, Jakarta Pusat bukan merupakan daerah otonom oleh karena itu, Jakarta Pusat tidak memiliki suatu DPRD. Wali Kota Jakarta Pusat diangkat oleh Gubernur Daerah Khusus Jakarta dengan pertimbangan dari DPRD. Kota Administrasi Jakarta Pusat berbatasan langsung dengan Jakarta Utara, Jakarta Timur, Jakarta Selatan, dan Jakarta Barat.



Gambar 4.1. Lambang Pemerintah Kota Administrasi Jakarta Pusat

*Sumber: Situs Resmi Jakarta Pusat*

## 2) Visi dan Misi

Adapun Visi dari Pemerintah Provinsi Daerah Khusus Jakarta adalah “Jakarta kota maju, lestari dan berbudaya yang warganya terlibat dalam mewujudkan peradaban, keadilan dan kesejahteraan bagi semua.” Kemudian, Misi Pemerintah Provinsi Daerah Khusus Jakarta adalah:

- a) Menjadikan Jakarta kota yang aman, sehat, cerdas, berbudaya, dengan memperkuat nilai-nilai keluarga dan memberikan ruang kreativitas melalui kepemimpinan yang melibatkan, menggerakkan dan memanusiakan.
- b) Menjadikan Jakarta kota yang memajukan kesejahteraan umum melalui terciptanya lapangan kerja, kestabilan dan keterjangkauan kebutuhan pokok, meningkatnya keadilan sosial, percepatan pembangunan infrastruktur, kemudahan investasi dan berbisnis, serta perbaikan pengelolaan tata ruang.
- c) Menjadikan Jakarta tempat wahana aparatur negara yang berkarya, mengabdikan, melayani, serta menyelesaikan berbagai permasalahan kota dan warga, secara efektif, meritokratis dan berintegritas.
- d) Menjadikan Jakarta kota yang lestari, dengan pembangunan dan tata kehidupan yang memperkuat daya dukung lingkungan dan sosial.
- e) Menjadikan Jakarta ibukota yang dinamis sebagai simpul kemajuan Indonesia yang bercirikan keadilan, kebangsaan dan kebhinekaan.

### 3) Tugas dan Fungsi Pemerintah Kota Administrasi Jakarta Pusat

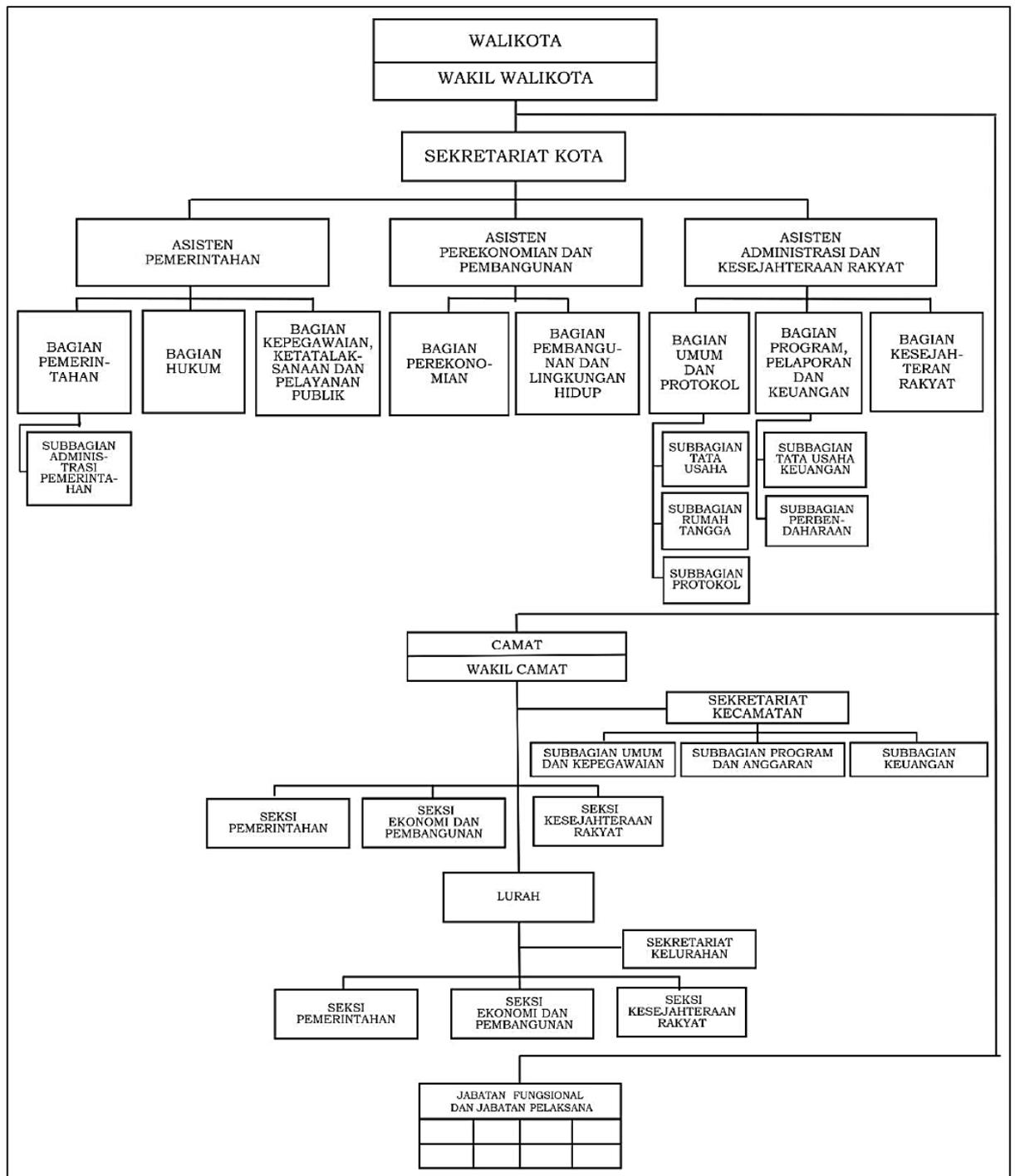
Berdasarkan pasal 5 Peraturan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 152 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kota Administrasi, disebutkan bahwa Kota Administrasi Jakarta Pusat bertugas membantu Gubernur dalam menyelenggarakan urusan pemerintahan umum di wilayahnya, membina kecamatan dan kelurahan serta melaksanakan tugas lain yang diperintahkan Gubernur. Untuk menyelenggarakan tugas pokok tersebut, Kota Administrasi Jakarta Pusat menyelenggarakan fungsi:

- a) Penyusunan Rencana Strategis, Rencana Kerja, Rencana Kerja dan Anggaran Kota Administrasi;
- b) Pelaksanaan Rencana Strategis dan Dokumen Pelaksanaan Anggaran Kota Administrasi;
- c) Penyelenggaraan urusan pemerintahan umum di wilayahnya;
- d) Pelaksanaan pemberdayaan kelembagaan masyarakat di wilayahnya;
- e) Pengoordinasian upaya penyelenggaraan ketentraman dan ketertiban umum;
- f) Pengoordinasian penerapan dan penegakan Peraturan Daerah dan Peraturan Gubernur;
- g) Pengoordinasian pemeliharaan prasarana dan sarana pelayanan umum;
- h) Pembinaan dan pengawasan penyelenggaraan kegiatan Kecamatan dan Kelurahan;
- i) Pengoordinasian penyelenggaraan kegiatan Pemerintahan yang dilakukan oleh UKPD di tingkat Kota Administrasi;

- j) Pengoordinasian, penyusunan, pemantauan dan evaluasi kebijakan operasional pelaksanaan tugas Pemerintahan di wilayah Kota Administrasi;
- k) Pelaksanaan semua urusan pemerintahan yang bukan merupakan kewenangan Daerah dan tidak dilaksanakan oleh Instansi Vertikal;
- l) Pemantauan dan pemetaan situasi dan kondisi wilayah Kota Administrasi;
- m) Pengoordinasian dan fasilitasi pelaksanaan forum koordinasi pimpinan daerah tingkat wilayah Kota Administrasi;
- n) Pelaksanaan koordinasi dengan Dewan Kota;
- o) Pengelolaan hukum, ketatalaksanaan, pelayanan publik, kepegawaian, ketatausahaan, keprotokolan, kerumah tanggaan, barang/asset dan keuangan Kota Administrasi;
- p) Memfasilitasi pengoordinasian dan pelaksanaan penagihan atas kewajiban pengembang yang tertuang dalam Surat Izin Penunjukan Penggunaan Tanah/Surat Izin Pemanfaatan Ruang berkoordinasi dengan PD/UKPD;

#### 4) Struktur Organisasi

Adapun struktur organisasi pada Pemerintah Kota Administrasi Jakarta Pusat adalah:



Gambar 4.2. Struktur Organisasi Pemerintah Kota Administrasi

Jakarta Pusat

Sumber: Situs Resmi Jakarta Pusat

Masing-masing unit kerja dalam Pemerintahan Kota Administrasi Jakarta Pusat memiliki tugas dan fungsi, serta tanggung jawab tersendiri. Sebagai penyelenggara *coaching clinic*, Sub Bagian Kepegawaian bertanggung jawab kepada Kepala Bagian Kepegawaian, Ketatalaksanaan, dan Pelayanan Publik (KKPP), dan Kepala Bagian KKPP bertanggung jawab kepada Asisten Pemerintahan. Secara garis besar, tugas Sub Bagian Kepegawaian bertugas untuk menyusun dan melaksanakan Rencana Strategis sesuai dengan lingkup tugas, mengkoordinasi dan mengelola administrasi kepegawaian Kota Administrasi, dan melakukan serangkaian kegiatan manajemen pegawai Kota Administrasi (Peraturan Gubernur Nomor 152 Tahun 2019 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Kota Administrasi, 2019).

b. Informan Penelitian

1) Gambaran Umum

Informan dalam penelitian ini, sesuai dengan kriteria yang sudah dibuat, terdiri dari peserta pelatihan, rekan kerja dari peserta pelatihan tersebut, dan pimpinan dari peserta pelatihan tersebut. Terdapat sembilan informan dalam penelitian ini yang telah dilakukan wawancara, wawancara penelitian ini bersifat terbuka dan tidak ada paksaan sehingga informan dapat dengan leluasa memberikan pernyataan yang sesuai dengan tujuan penelitian yang dilaksanakan oleh peneliti. Berikut deskripsi profil informan yang sudah dilakukan wawancara oleh peneliti:

Tabel 4.1  
 Profil Informan Penelitian

| <b>Informan</b> | <b>Deskripsi</b>  | <b>Usia</b> | <b>Masa Kerja</b> |
|-----------------|---|-------------|-------------------|
| Informan<br>1   | <b>Peserta Pelatihan</b> –<br>Pegawai di Kecamatan<br>Menteng, Kota Administrasi<br>Jakarta Pusat                   | 39<br>Tahun | 10 Tahun          |
| Informan<br>2   | <b>Rekan Kerja Peserta<br/>Pelatihan</b> – Pegawai di<br>Kecamatan Menteng, Kota<br>Administrasi Jakarta Pusat      | 38<br>Tahun | 14 Tahun          |
| Informan<br>3   | <b>Pimpinan Peserta<br/>Pelatihan</b> – Pegawai di<br>Kecamatan Menteng, Kota<br>Administrasi Jakarta Pusat         | 56<br>Tahun | 29 Tahun          |
| Informan<br>4   | <b>Peserta Pelatihan</b> –<br>Pegawai di Kelurahan<br>Kemayoran, Kota<br>Administrasi Jakarta Pusat                 | 40<br>Tahun | 14 Tahun          |
| Informan<br>5   | <b>Rekan Kerja Peserta<br/>Pelatihan</b> – Pegawai di<br>Kelurahan Kemayoran,<br>Kota Administrasi Jakarta<br>Pusat | 48<br>Tahun | 26 Tahun          |
| Informan<br>6   | <b>Pimpinan Peserta<br/>Pelatihan</b> – Pegawai di<br>Kelurahan Kemayoran,  | 37<br>Tahun | 14 Tahun          |

| <b>Informan</b> | <b>Deskripsi</b>   | <b>Usia</b> | <b>Masa Kerja</b> |
|-----------------|--|-------------|-------------------|
|                 | Kota Administrasi Jakarta Pusat  |             |                   |
| Informan 7      | <b>Peserta Pelatihan</b> – Pegawai di Kelurahan Bendungan Hilir, Kota Administrasi Jakarta Pusat             | 41 Tahun    | 26 Tahun          |
| Informan 8      | <b>Rekan Kerja Peserta Pelatihan</b> – Pegawai di Kelurahan Bendungan Hilir, Kota Administrasi Jakarta Pusat | 55 Tahun    | 35 Tahun          |
| Informan 9      | <b>Pimpinan Peserta Pelatihan</b> – Pegawai di Kelurahan Bendungan Hilir, Kota Administrasi Jakarta Pusat    | 48 Tahun    | 26 Tahun          |

*Sumber: Dikelola oleh Penulis, 2024*

Data yang diperoleh melalui kegiatan wawancara berupa pernyataan atau jawaban yang diberikan oleh informan atas pertanyaan yang diberikan oleh peneliti melalui panduan wawancara. Kegiatan wawancara ini dilakukan secara langsung dan tatap muka dengan informan di lokasi tempat kerja masing-masing informan. Data jawaban informan akan diolah menjadi transkrip wawancara. Transkrip wawancara tersebut memaparkan beragam pernyataan atau jawaban dari informan.

## 2. Data Wawancara

Berdasarkan pedoman wawancara yang digunakan untuk memperoleh informasi terkait topik penelitian yang sedang diteliti oleh peneliti yaitu terkait perubahan perilaku pegawai pasca mengikuti kegiatan *coaching clinic*, yang dilakukan menggunakan teori evaluasi pelatihan Kirkpatrick (level-3) *Behavior*, dengan teori Chia et al (2022) mengenai 5 sub-komponen terkait *personal strengths* atau kekuatan diri yang mempengaruhi perilaku individu. Berikut hasil wawancara dengan informan mengenai Perubahan Perilaku Pegawai dengan Model Evaluasi Kirkpatrick Terhadap Peserta *Coaching Clinic* Pada Pemerintah Kota Administrasi Jakarta Pusat.

### 1. Sikap Asertif (*Assertiveness*)

*Assertiveness* atau sikap asertif yaitu kemampuan untuk menyampaikan pendapat dengan tegas, jelas, dan jujur, namun tetap menghargai perasaan orang lain

#### a. Keberanian untuk bertanya tentang perumusan SKP

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan-1 yaitu Peserta Pelatihan – Pegawai di Kecamatan Menteng, setelah mengikuti *coaching clinic*, beliau mengungkapkan bahwa keberanian merupakan suatu keharusan. Karena penyusunan SKP memiliki keterkaitan dengan pendapatan yang akan diterima oleh masing-masing PNS.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan-4 yaitu Peserta Pelatihan – Pegawai di Kelurahan Kemayoran, setelah mengikuti *coaching clinic*, beliau mengungkapkan bahwa untuk menghasilkan SKP yang maksimal, dalam penyusunannya, keberanian untuk bertanya jika belum memahami itu penting. Karena SKP merupakan target kerja tiap pegawai selama satu tahun.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan-7 yaitu Peserta Pelatihan – Pegawai di Kelurahan Bendungan Hilir, setelah mengikuti *coaching clinic*, beliau mengungkapkan bahwa keberanian untuk bertanya apabila belum memahami penyusunan SKP itu penting, karena model SKP yang beberapa kali mengalami perubahan seiring dengan pembaruan peraturan oleh Kementerian Dalam Negeri (Kemendagri). Kelurahan sebagai unit diposisi paling bawah di Pemerintah Kota Administrasi Jakarta Pusat perlu berkoordinasi terkait penyusunan SKP melalui *coaching clinic* ini. kemudian beliau memberikan tambahan sebagai berikut:

*“iya, harus berani, karna SKP itu kan beberapa kali mengalami perubahan model yang sesuai dengan peraturan mendagri terbaru, nah kelurahan itu kan sebagai unit terbawah di pemda DKI dan dibawah pemkot maka kita nanya nya ke tingkat kota KKPP.”*

Berdasarkan pendapat dari tiga informan yaitu informan-1, informan-4, dan informan-7, ditemukan bahwa peserta *coaching clinic* sudah memiliki kesadaran mengenai betapa pentingnya keberanian dalam mengungkapkan pertanyaan dalam penyusunan SKP jika memiliki kesulitan atau terdapat perubahan model SKP. Karena, SKP nantinya akan menjadi pertanggung jawaban pegawai mengenai pekerjaan yang mereka lakukan yang akan dievaluasi setiap tahunnya. Oleh karena itu, koordinasi dengan tingkat Pemerintah Kota sebagai pusat dari Pemerintahan Kota sangatlah penting.

- b. Keberanian untuk mengemukakan pendapat dengan pimpinan dalam perumusan SKP

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan-2 yaitu Rekan Kerja Peserta Pelatihan – Pegawai di Kecamatan

Menteng, beliau mengungkapkan bahwa perbedaan pendapat dalam penyusunan SKP pasti terjadi, dengan *coaching clinic* pegawai yang sebelumnya belum memiliki keberanian dalam mengemukakan pendapat, sekarang jadi lebih sadar akan pentingnya berkomunikasi untuk mengemukakan pendapatnya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan-5 yaitu Rekan Kerja Peserta Pelatihan – Pegawai di Kelurahan Kemayoran, beliau mengungkapkan bahwa pegawai atau rekan kerja yang telah mengikuti *coaching clinic* sudah berani dalam mengungkapkan pendapat apabila terdapat perbedaan pandangan, namun perlu disesuaikan juga mengemukakan pendapatnya dengan cara berkomunikasi dengan rekan kerja atau pimpinannya masing-masing.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan-8 yaitu Rekan Kerja Peserta Pelatihan – Pegawai di Kelurahan Bendungan Hilir, beliau mengungkapkan bahwa sebelum mengikuti *coaching clinic* pegawai pegawai mungkin merasa canggung untuk mengemukakan pendapat, setelah menyadari pentingnya memiliki keberanian dalam mengemukakan pendapat terkait penyusunan SKP, pegawai dapat menyampaikan pendapatnya, karena SKP ini penting untuk penilaian kinerja individu, dengan tambahan sebagai berikut:

*“iya karna SKP itu kan untuk penilaian individu, karna kalo seandainya tidak sesuai dengan pegawainya ya harus berani bicarakan ke pimpinannya. Sebelumnya mungkin mereka ada takut atau malu gitu ya, tapi setelah tau kalo ini penting untuk kebutuhan pribadi dan setelah coaching clinic ya makin bisa menyuarakan pendapatnya.”*

Berdasarkan pendapat dari informan-2, informan-5, dan informan 8, ditemukan bahwa rekan kerja peserta *coaching clinic* melihat adanya perubahan dalam peserta *coaching clinic* terkait penyusunan SKP, yang sebelumnya masih memiliki

perasaan canggung, sekarang pegawai jadi lebih berani dalam menyampaikan pendapat. Menyampaikan pendapat juga harus sesuai dengan sebagaimana mestinya berkomunikasi yang baik dengan sesama rekan kerja ataupun pimpinan.

c. Etika dalam menyampaikan pendapat terkait SKP

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan-3 yaitu Pimpinan Peserta Pelatihan – Pegawai di Kecamatan Menteng, beliau mengungkapkan bahwa dalam menyampaikan pendapat, etika itu penting, karena untuk menjaga hubungan kerja maupun sosial masyarakat.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan-6 yaitu Pimpinan Peserta Pelatihan – Pegawai di Kelurahan Kemayoran, beliau mengungkapkan bahwa dalam menyampaikan pendapat, menjaga etika itu suatu keharusan, karena dalam berkomunikasi harus saling menghargai antar sesama pegawai, terutama pimpinan. Karakter dari setiap orang itu berbeda-beda, maka dari itu menjaga etika itu penting, dengan tambahan sebagai berikut:

*“pastilah, karena etika itu sangat penting dalam pemerintahan. Jadi cara berkomunikasi dengan sesama pegawai dan dengan pimpinan harus diperhatikan ya, karena karakter pimpinan itu berbeda-beda, ada yang santai dan ada yang lebih profesional.”*

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan-9 yaitu Pimpinan Peserta Pelatihan – Pegawai di Kelurahan Bendungan Hilir, beliau mengungkapkan bahwa penerapan etika merupakan hal yang penting, kapanpun dan dimanapun. Terutama saat menyampaikan pendapat. Maka dari itu sebisa mungkin pegawai harus menjaga etika dan sopan santun agar tidak ada yang dirugikan.

Berdasarkan pernyataan dari informan-3, informan-6, dan informan-9, ditemukan bahwa penerapan etika dalam menyampaikan pendapat dan saat berkomunikasi itu sangatlah penting, karena karakter dari setiap individu berbeda-beda, maka dari itu, untuk menjaga hubungan kerja, berkomunikasi harus beretika. Terutama kepada pimpinan, karena karakter dari setiap orang itu berbeda-beda, maka dari itu menjaga etika itu penting.

## 2. Kesiapan Mental (*Mental Preparedness*)

*Mental preparedness* atau kesiapan mental yaitu kemampuan dalam menghadapi masalah.

### a. Perasaan ragu (takut salah) dalam mengerjakan SKP

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan-1 yaitu Peserta Pelatihan – Pegawai di Kecamatan Menteng, beliau mengungkapkan bahwa perasaan ragu itu pasti ada, karena perubahan sistem SKP dapat terjadi kapan saja sesuai dengan ketentuan dan kebijakan pimpinan atau pihak atas, oleh karena itu pegawai perlu menyesuaikan seiring perubahan yang terjadi. Saat keraguan diri pegawai dalam menyusun SKP yang sesuai timbul, maka pegawai perlu koordinasi dengan tingkat Kepegawaian pusat atau tingkat Kota.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan-4 yaitu Peserta Pelatihan – Pegawai di Kelurahan Kemayoran, beliau mengungkapkan bahwa perasaan takut melakukan kesalahan dapat terjadi. bagaimana pegawai menyikapi perasaan tersebut yaitu dengan berkoordinasi dengan atasan kita.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan-7 yaitu Peserta Pelatihan – Pegawai di Kelurahan Bendungan Hilir, beliau mengungkapkan bahwa perasaan takut atau ragu itu pasti

ada, namun tidak perlu berlebih karena SKP yang pegawai kerjakan nantinya akan dikoreksi oleh pimpinan di instansi atau unit kerja masing-masing, dengan tambahan sebagai berikut:

*“takut salah itu pasti ya, karna kan nanti juga di koreksi sama pimpinan, jadi kalo ada salah tuh pasti cemas karna kan kita ngerjain SKP juga ada batas waktunya ya, kalo ada salah nanti ngebenerin lagi trus dikoreksi lagi nah kalo udah oke barulah di validasi.”*

Berdasarkan pendapat dari tiga informan yaitu informan-1, informan-4, dan informan-7, ditemukan bahwa peserta *coaching clinic* masih memiliki rasa ragu atau takut melakukan kesalahan dalam penyusunan SKP. Namun setelah mengikuti *coaching clinic*, kesiapan pegawai dalam menyusun SKP meningkat karena adanya keberanian dalam meminta bantuan kepada atasan atau pimpinan.

b. Bantuan rekan kerja dalam penyusunan SKP

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan-2 yaitu Rekan Kerja Peserta Pelatihan – Pegawai di Kecamatan Menteng, beliau mengungkapkan bahwa sebelum mengikuti *coaching clinic* rekan kerja biasanya sering meminta bantuan dengan pimpinan, sekarang diskusi atau tanya jawab mengenai penyusunan SKP terjadi karena saling berbagi pengetahuan saja.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan-5 yaitu Rekan Kerja Peserta Pelatihan – Pegawai di Kelurahan Kemayoran, beliau mengungkapkan bahwa jika terdapat keterkaitan tugas atau pekerjaan maka akan saling membantu terkait penyusunan SKP, dengan tambahan sebagai berikut:

*“Sesering mungkin sesuai dengan keterkaitan pekerjaan. Tapi kalo pekerjaannya ga berhubungan, saya juga gabisa bantunya ya karna kurang paham sama kerjaan rekan saya.”*

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan-8 yaitu Rekan Kerja Peserta Pelatihan – Pegawai di Kelurahan Bendungan Hilir, beliau mengungkapkan bahwa setelah *coaching clinic*, pegawai tidak banyak bertanya terkait penyusunan SKP.

Berdasarkan pendapat dari informan-2, informan-5, dan informan 8, ditemukan bahwa rekan kerja peserta *coaching clinic* melihat mengurangnya intensitas peserta *coaching clinic* dalam bertanya terkait penyusunan SKP, yang terjadi adalah para rekan kerja yang bertanya pada peserta *coaching clinic* karena saat ini mereka lebih memahami penyusunan SKP.

- c. Dampak peningkatan kesiapan diri pegawai dalam menghadapi kesulitan pada penyusunan SKP

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan-3 yaitu Pimpinan Peserta Pelatihan – Pegawai di Kecamatan Menteng, beliau mengungkapkan bahwa dari hasil pengamatan pimpinan peserta *coaching clinic* ditemukan bahwa terdapat peningkatan pengetahuan dan kemampuan pegawai yang dilihat dari bagaimana pegawai dapat mengatasi masalah yang sebelumnya belum dipahami.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan-6 yaitu Pimpinan Peserta Pelatihan – Pegawai di Kelurahan Kemayoran, beliau mengungkapkan bahwa pegawai terlihat lebih percaya diri dalam mengerjakan penyusunan SKP, kalau ada yang tidak dimengertipun langsung sigap bertanya kepada pimpinannya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan-9 yaitu Pimpinan Peserta Pelatihan – Pegawai di Kelurahan Bendungan Hilir, beliau mengungkapkan bahwa dampak langsung yang dapat dirasakan yaitu pegawai yang aktif bertanya apabila

terdapat kesulitan, pegawai juga dapat membantu rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam penyusunan SKP dengan saling berdiskusi, dengan tambahan sebagai berikut:

*“Iya memiliki dampak langsung. karena kalo diliat ya, pegawai tuh jadi lebih paham, walaupun ga ngerti itu berani dan aktif bertanya. Pokoknya kita saling diskusi ajalah.”*

Berdasarkan pernyataan dari informan-3, informan-6, dan informan-9, ditemukan bahwa terdapat dampak positif terhadap peserta *coaching clinic* dan lingkungan kerjanya, dilihat dari bagaimana lebih percaya diri dalam mengerjakan penyusunan SKP, kalau ada yang tidak dimengertipun langsung sigap bertanya kepada pimpinannya.

### 3. Efikasi Diri (*Self-Efficacy*)

*Self-efficacy* atau efikasi diri yaitu keyakinan dan kepercayaan seseorang akan kemampuan diri sendiri

#### a. Motivasi dalam menyusun SKP setelah mengikuti pelatihan *coaching clinic*

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan-1 yaitu Peserta Pelatihan – Pegawai di Kecamatan Menteng, setelah mengikuti *coaching clinic*, beliau mengungkapkan bahwa dengan adanya keyakinan terhadap kemampuan diri maka pegawai akan termotivasi dalam melakukan penyusunan SKP, seperti dalam menjabarkan deskripsi kegiatan atau pekerjaan yang dilakukan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan-4 yaitu Peserta Pelatihan – Pegawai di Kelurahan Kemayoran, setelah mengikuti *coaching clinic*, beliau mengungkapkan bahwa dengan meningkatnya pemahaman mengenai cara menyusun SKP, maka meningkatnya motivasi pada pegawai itu harus kita

arahkan agar dapat mendorong upaya pegawai dalam mengerjakan penyusunan SKP. Hal ini sebagaimana disetujui oleh informan-4 sebagai berikut:

*“Iya pasti itu termotivasi kalo udah paham kan, Cuma bagaimana motivasi itu bisa ngedorong kita untuk lebih effort lagi dalam menyusun SKP.”*

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan-7 yaitu Peserta Pelatihan – Pegawai di Kelurahan Bendungan Hilir, setelah mengikuti *coaching clinic*, beliau mengungkapkan bahwa dengan bertambahnya pengetahuan atau informasi yang tepat mengenai penyusunan SKP, maka pegawai akan memiliki perasaan termotivasi untuk melakukan penyusunan SKP.

Berdasarkan pendapat dari tiga informan yaitu informan-1, informan-4, dan informan-7, ditemukan bahwa peserta *coaching clinic* merasa termotivasi karena adanya peningkatan keyakinan diri pegawai akan kemampuan dalam menyusun SKP, dan bagaimana pegawai dapat mengarahkan rasa motivasi tersebut agar menjadi upaya dalam menyusun SKP dengan benar.

b. Ketepatan waktu pegawai dalam mengerjakan penyusunan SKP

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan-2 yaitu Rekan Kerja Peserta Pelatihan – Pegawai di Kecamatan Menteng, beliau mengungkapkan bahwa sebelum mengikuti *coaching clinic* peserta pelatihan terkadang telat dalam mengumpulkan SKP yang telah disusun, namun setelah itu tidak terjadi lagi karena setelah diamati, peserta selesai sebelum batas waktu pengumpulan SKP.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan-5 yaitu Rekan Kerja Peserta Pelatihan – Pegawai di Kelurahan Kemayoran, beliau mengungkapkan bahwa setelah mengikuti

*coaching clinic* peserta pelatihan jadi lebih awal mengumpulkan SKP sebelum batas waktu.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan-8 yaitu Rekan Kerja Peserta Pelatihan – Pegawai di Kelurahan Bendungan Hilir, beliau mengungkapkan bahwa dari hasil pengamatan, peserta *coaching clinic* jadi lebih tepat dalam mengumpulkan SKP yang telah disusun. Namun terdapat kendala teknis yang dapat menyebabkan pegawai mengalami keterlambatan dalam mengumpulkan SKP yang telah disusun, seperti gangguan jaringan, situs web yang mengalami gangguan, dan sistem yang gangguan yang terkadang menyebabkan keterlambatan. Hal ini sebagaimana dinyatakan oleh informan-8 sebagai berikut:

*“tepat waktu itu harus ya, Cuma keadaan dilapangannya kan beda, misal masih ada kesalahan pasti ada perbaikan makanya agak telat itu biasa, tapi masih gak lewat dari batas waktu. Karna sistem nya juga kan bisa error.”*

Berdasarkan pernyataan informan-8, dapat dipahami bahwa kendala dalam penyusunan SKP selain kemampuan dan pengetahuan pegawai, situasi dan kondisi di lingkungan kerja, terutama terkait perangkat yang digunakan, dapat menghambat kegiatan kerja pegawai yaitu pengumpulan SKP yang telah disusun.

Berdasarkan pendapat dari informan-2, informan-5, dan informan 8, ditemukan bahwa rekan kerja peserta *coaching clinic* melihat adanya perubahan dalam disiplin pegawai peserta pelatihan yang sebelumnya telat dalam mengumpulkan SKP yang telah disusun, sekarang menjadi lebih tepat waktu.

c. Pegawai yang sudah yakin dengan kemampuan diri

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan-3 yaitu Pimpinan Peserta Pelatihan – Pegawai di Kecamatan Menteng, beliau mengungkapkan bahwa jumlah karyawan yang bertanya mengenai penyusunan SKP tidak terlalu banyak, karena pegawai yang menjadi peserta *coaching clinic* itu membantu rekan-rekannya yang mengalami kesulitan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan-6 yaitu Pimpinan Peserta Pelatihan – Pegawai di Kelurahan Kemayoran, beliau mengungkapkan bahwa ada sekitar 30% pegawai yang tidak bertanya. Sisanya masih banyak yang perlu bantuan, karena peserta *coaching clinic* tidak selalu bisa menjawab semua pertanyaan. Apabila terjadi situasi dimana pimpinan tidak bisa membantu, maka akan diarahkan ke pusat (pemerintah Kota) agar pegawai yang kesulitan itu dibimbing oleh kepegawain tingkat Kota.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan-9 yaitu Pimpinan Peserta Pelatihan – Pegawai di Kelurahan Bendungan Hilir, beliau mengungkapkan bahwa banyak pegawai yang tidak bertanya mengenai penyusunan SKP, seperti halnya apabila pada Kelurahan Bendungan Hilir terdapat 7 pegawai, maka yang bertanya hanya satu orang saja, karena biasanya satu orang itu sudah mencakup dengan semua, seperti halnya pada *coaching clinic* ini.

Berdasarkan pernyataan dari informan-3, informan-6, dan informan-9, ditemukan bahwa jumlah pegawai yang bertanya mengenai penyusunan SKP sudah tidak banyak dikarenakan pegawai yang sudah mengikuti *coaching clinic* dan dengan itu pegawai juga dapat membantu rekan kerjanya dengan pengetahuan yang didapat.

Namun dalam situasi lain, informan-6 menyatakan bahwa masih banyak yang perlu bantuan, berikut pernyataannya:

*“kayanya sekitar 30% sih yakin dan ga bertanya ya. Sisanya masih banyak yang perlu bantuan saya, karena kan ga semua dia (peserta) tau jawabannya. Nanti kalo saya gatau, barulah saya tanya ke pusat (pemerintah Kota) biar pegawai yang kesulitan itu dibimbing sama pusat.”*

Berdasarkan pernyataan informan-6, dapat dipahami bahwa pelaksanaan *coaching clinic* di Kelurahan Kemayoran belum maksimal, dikarenakan jumlah pegawai yang tidak mengikuti *coaching clinic* juga masih belum memahami penyusunan SKP masih tinggi.

#### 4. Lokus Kontrol Internal (*Internal Locus of Control*)

*Internal locus of control* atau lokus kontrol internal yaitu kemampuan seseorang dalam mengontrol diri sendiri.

##### a. Rasa tertekan saat belum paham atau belum mengerjakan SKP

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan-1 yaitu Peserta Pelatihan – Pegawai di Kecamatan Menteng, setelah mengikuti *coaching clinic*, sebagaimana pernyataan informan-1 sebagai berikut:

*“kalau merasa tertekan atau cemas itu udah pasti, karna saat saya tidak tau apa gambaran apa saja yang akan kerjakan dan yang akan menjadi indikator yang harus dipenuhi. Tapi kalo kita udah paham rasa tertekan itu gaada ya.”*

beliau mengungkapkan bahwa perasaan tertekan atau cemas itu ada karena belum mengerti bagaimana menyusun SKP yang benar dan sesuai aturan mengenai apa yang harus kita kerjakan, namun setelah mengikuti *coaching clinic* perasaan tertekan sudah tidak ada karena pegawai sudah mengetahui apa yang akan dikerjakan dalam penyusunan SKP.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan-4 yaitu Peserta Pelatihan – Pegawai di Kelurahan Kemayoran, setelah mengikuti *coaching clinic*, beliau mengungkapkan bahwa hanya perasaan cemas yang ada pada pegawai karena setiap SKP yang telah disusun harus melalui pengecekan oleh atasan pegawai. Namun sebelumnya mengikuti *coaching clinic*, ada perasaan tertekan karena belum memahami, dan jika belum memahami pengerjaan menyusun SKP akan terlambat.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan-7 yaitu Peserta Pelatihan – Pegawai di Kelurahan Bendungan Hilir, setelah mengikuti *coaching clinic*, beliau mengungkapkan bahwa perasaan tertekan atau cemas itu ada sebelum mengikuti *coaching clinic*, setelah mengikuti *coaching clinic* kalau belum memahami hanya ada perasaan bingung saja.

Berdasarkan pendapat dari tiga informan yaitu informan-1, informan-4, dan informan-7, ditemukan bahwa setelah mengikuti *coaching clinic*, pegawai sudah tidak lagi merasa cemas atau tertekan, hanya perasaan bingung jika belum memahami penyusunan SKP. Adapun perasaan cemas terjadi karena SKP harus melalui pengecekan oleh atasan pegawai, bukan karena belum memahami atau belum mengerjakan penyusunan SKP.

- b. Sikap pegawai saat menyusun SKP setelah pelatihan *coaching clinic*

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan-2 yaitu Rekan Kerja Peserta Pelatihan – Pegawai di Kecamatan Menteng, beliau mengungkapkan bahwa terdapat peningkatan kemampuan dan pengetahuan pada peserta *coaching clinic* yang berdampak pada ketepatan waktu pengumpulan SKP yang telah

disusun, bahkan peserta bisa membantu sesama pegawai yang sedang kesulitan dalam penyusunan SKP.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan-5 yaitu Rekan Kerja Peserta Pelatihan – Pegawai di Kelurahan Kemayoran, sebagai berikut:

*“pegawai jadi lebih paham dalam pengerjaan SKP, juga kalopun tidak paham mereka berani bertanya ya karna memang SKP ini kan wajib dibuat semua pegawai untuk target kerja masing-masing ya. Sangat membantu sih menurut saya buat pegawai yang mengikuti dan sekelilingnya.”*

Beliau mengungkapkan bahwa keberanian peserta *coaching clinic* dalam mengungkapkan pertanyaan dan pendapat mengalami peningkatan. *Coaching clinic* ini juga sangat membantu pegawai itu sendiri dan pegawai di sekitarnya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan-8 yaitu Rekan Kerja Peserta Pelatihan – Pegawai di Kelurahan Bendungan Hilir, beliau mengungkapkan bahwa setelah mengikuti *coaching clinic* pegawai jadi tidak merasa tertekan karena kurangnya pengetahuan dan kemampuan dalam menyusun SKP. Sehingga SKP yang dihasilkan lebih baik dari saat sebelum memiliki kemampuan dan pengetahuan dalam penyusunan SKP.

Berdasarkan pendapat dari informan-2, informan-5, dan informan 8, ditemukan bahwa rekan kerja peserta *coaching clinic* melihat adanya perubahan dalam perilaku karena meningkatnya pengetahuan dan kemampuan dalam penyusunan SKP yang menyebabkan ketepatan dalam pengumpulan SKP dan saling berbagi pengetahuan dengan rekan kerja yang masih belum memahami penyusunan SKP.

- c. Dampak *coaching clinic* pada sikap proaktif pegawai dalam pekerjaan

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan-3 yaitu Pimpinan Peserta Pelatihan – Pegawai di Kecamatan Menteng, beliau mengungkapkan bahwa *coaching clinic* ini sangat membantu, baik untuk individu pegawai itu sendiri maupun lingkungan sekitar kerja. Dengan pegawai saling membantu maka pekerjaan penyusunan SKP terasa lebih mudah dilakukan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan-6 yaitu Pimpinan Peserta Pelatihan – Pegawai di Kelurahan Kemayoran, beliau mengungkapkan bahwa dengan *coaching clinic* pegawai jadi lebih lancar dalam menyusun SKP, serta dapat membantu rekan kerjanya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan-9 yaitu Pimpinan Peserta Pelatihan – Pegawai di Kelurahan Bendungan Hilir, beliau mengungkapkan bahwa dengan bertambahnya pengetahuan pegawai, inisiatif dari pegawai juga meningkat untuk membantu rekan kerjanya yang mengalami kesulitan.

Berdasarkan pernyataan dari informan-3, informan-6, dan informan-9, ditemukan bahwa *coaching clinic* sangat membantu peserta dan lingkungan kerjanya dalam hal penyusunan SKP ini, karena pegawai dapat membantu menyusun SKP dengan tepat waktu.

##### 5. Locus Tanggung Jawab Internal (*Internal Locus of Responsibility*)

*Internal locus of responsibility* atau locus tanggung jawab internal yaitu rasa tanggung jawab yang dimiliki oleh diri sendiri.

- a. Upaya yang akan dilakukan agar menghasilkan SKP yang maksimal

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan-1 yaitu Peserta Pelatihan – Pegawai di Kecamatan Menteng, setelah mengikuti *coaching clinic*, beliau mengungkapkan bahwa untuk menghasilkan SKP yang maksimal, harus memiliki kemauan untuk bertanya dengan orang yang tepat atau orang yang lebih memahami penyusunan SKP, seperti rekan kerja, pimpinan, atau pihak Pemerintah Kota.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan-4 yaitu Peserta Pelatihan – Pegawai di Kelurahan Kemayoran, setelah mengikuti *coaching clinic*, beliau mengungkapkan bahwa untuk menghasilkan SKP yang maksimal, maka harus rajin bertanya dan berkoordinasi dengan yang lebih memahami agar tidak mengerjakan berkali-kali karena tidak bertanya jika tidak memahami.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan-7 yaitu Peserta Pelatihan – Pegawai di Kelurahan Bendungan Hilir, setelah mengikuti *coaching clinic*, beliau mengungkapkan bahwa untuk menghasilkan SKP yang maksimal, pegawai harus mempelajari dasar hukum dan ketentuan yang berlaku jika terdapat pembaruan, serta pengetahuan akan tugas dan beban kerja yang akan dilakukan dalam satu tahun.

Berdasarkan pendapat dari tiga informan yaitu informan-1, informan-4, dan informan-7, ditemukan bahwa peserta *coaching clinic* harus memiliki keberanian dalam bertanya kepada pegawai yang lebih memahami agar tidak terjadi kesalahan fatal yang mengharuskan pegawai menyusun SKP berkali-kali, serta pengetahuan tentang dasar hukum dan ketentuan yang berlaku dan pengetahuan akan tugas dan beban kerja yang dilakukan penting untuk menghasilkan SKP yang maksimal.

- b. Membantu rekan pegawai yang mengalami kesulitan dalam menyusun SKP

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan-2 yaitu Rekan Kerja Peserta Pelatihan – Pegawai di Kecamatan Menteng, beliau mengungkapkan bahwa tentunya peserta *coaching clinic* membantu rekan pegawai yang mengalami kesulitan dalam penyusunan SKP, selagi paham akan saling membantu.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan-5 yaitu Rekan Kerja Peserta Pelatihan – Pegawai di Kelurahan Kemayoran, beliau mengungkapkan bahwa peserta *coaching clinic* akan memantu rekan yang terhambat pengerjaan penyusunan SKP nya karena kurangnya pemahaman. Apabila apa yang ditanyakan oleh rekan kerja tidak sesuai pemahaman peserta *coaching clinic* karena terdapat perbedaan tugas kerja, dapat diarahkan ke pimpinannya, jika pimpinan sedang berhalangan, maka nanti atasan kita bantu meneruskan ke tingkat Pemerintah Kota agar dibantu dibimbing.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan-8 yaitu Rekan Kerja Peserta Pelatihan – Pegawai di Kelurahan Bendungan Hilir, beliau mengungkapkan bahwa tentu peserta *coaching clinic* akan saling membantu sesama pegawai, walaupun ada beberapa pertanyaan yang tidak dapat dijawab, maka dapat dikomunikasikan dengan atasannya.

Berdasarkan pendapat dari informan-2, informan-5, dan informan 8, ditemukan bahwa rekan kerja peserta *coaching clinic* sudah dapat membantu sesama pegawai apabila terdapat kesulitan, walaupun pertanyaan yang diajukan tidak dalam ranah pengetahuan peserta, maka akan diarahkan ke pimpinan ataupun

ke tingkat Kota agar dibimbing dalam penyusunan SKP. Hal ini sebagaimana disetujui oleh informan-5 sebagai berikut:

*“iya pasti akan saling bantu antar pegawai ya, apalagi kalo pekerjaannya terkait ya. Kalau kita sebagai rekannya gabisa bantu dia (peserta) nanti kita bantu komunikasikan dengan atasan, kalau atasannya juga sedang berhalangan, maka nanti atasan kita bantu meneruskan ke tingkat Kota agar dibantu dibimbing.”*

c. *Coaching clinic* meningkatkan rasa tanggung jawab dalam kemampuan perumusan SKP

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan-3 yaitu Pimpinan Peserta Pelatihan – Pegawai di Kecamatan Menteng, mengungkapkan bahwa dari hasil pengamatan beliau sebagai pimpinan pegawai peserta *coaching clinic*, mengakui dampak positif dari kegiatan *coaching clinic* telah membantu meningkatkan rasa tanggung jawab dalam kemampuan perumusan SKP karena pegawai diberikan pemahaman yang lebih baik tentang pentingnya penyusunan SKP yang benar dalam mencapai tujuan organisasi dan untuk pembangunan karier individu.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan-6 yaitu Pimpinan Peserta Pelatihan – Pegawai di Kelurahan Kemayoran, beliau mengungkapkan bahwa tanggung jawab individu pegawai peserta *coaching clinic* terhadap diri dan lingkungan kerja juga meningkat dengan cara membantu rekan-rekannya dalam menyusun SKP.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan-9 yaitu Pimpinan Peserta Pelatihan – Pegawai di Kelurahan Bendungan Hilir, beliau mengungkapkan bahwa *coaching clinic* sangat membantu. Karena dengan pegawai meningkatnya tingkat keahaman pegawai, berarti diharapkan pegawai dapat

memperkirakan cara mencapai target kerja masing-masing, sehingga realisasi kerjanya bagus agar nanti saat evaluasi kinerja hasilnya bagus.

Berdasarkan pernyataan dari informan-3, informan-6, dan informan-9, ditemukan bahwa *coaching clinic* dilihat sangat bermanfaat dalam peningkatan tanggung jawab pegawai pada diri sendiri maupun lingkungan kerjanya. Karena dengan meningkatnya kemampuan dalam menyusun SKP diharapkan dapat menjadi dorongan untuk peningkatan kinerja pegawai tersebut agar dapat mencapai target karier yang diinginkan.

*“iya betul, telah membantu meningkatkan rasa tanggung jawab dalam kemampuan perumusan SKP karena mereka diberikan pemahaman yang lebih baik tentang pentingnya penyusunan SKP yang benar dalam mencapai tujuan organisasi dan pembangunan karier individu.”*

## B. Pembahasan

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara pada pasal 49 (1), mengenai kewajiban ASN untuk mengembangkan kompetensi dengan pembelajaran terus menerus, serta Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 pasal 2 (8) terkait penilaian kinerja dan pasal 203 (1) terkait hak pegawai dalam mengembangkan kompetensinya, maka pentingnya pengembangan kompetensi pegawai yang berhubungan dengan penilaian kinerja, dalam hal ini adalah pelatihan *coaching clinic* penyusunan SKP.

Pemilihan metode *coaching* dalam upaya meningkatkan kemampuan pegawai dalam penyusunan SKP sejalan dengan teori Sedarmayanti (2017) mengenai macam-macam metode pelatihan dan pengembangan berdasarkan tujuan yang ingin dicapai. *Coaching* tepat dijadikan cara meningkatkan dan mengembangkan pemahaman pegawai terkait tugas dan jabatan pegawai.

Pemerintah Kota Administrasi Jakarta Pusat merupakan salah satu instansi yang menerapkan *coaching clinic* yang diberikan berupa pembimbingan dalam penyusunan SKP bagi Pegawai Negeri Sipil yang berada pada wilayah Kota administrasi Jakarta Pusat. *Coaching clinic* sebelumnya telah diterapkan lebih dahulu di Kementerian PUPR pada tahun 2017 yang diberikan kepada pegawai di Kementerian PUPR, selain itu juga Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia (BKN RI) juga telah menerapkan di tahun 2022 yang dapat dilihat pada situs resmi BKN RI.

*Coaching clinic* pembimbingan dalam penyusunan SKP ini diselenggarakan pada bagian Kepegawaian, Ketatalaksanaan, dan Pelayanan Publik (KKPP) khususnya pada sub-bagian kepegawaian. *Coaching clinic* berpedoman pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara.

*Coaching clinic* yang diselenggarakan oleh Sub-Bagian Kepegawaian Pemerintah Kota Administrasi Jakarta Pusat dapat diakses oleh seluruh pegawai dalam lingkup Kota Administrasi Jakarta Pusat, yang mengalami kesulitan atau kendala dalam penyusunan SKP. Kegiatan *coaching clinic* di Sub-Bagian Kepegawaian Pemerintah Kota Administrasi Jakarta Pusat berfokus agar *coachee* yang diberikan pelatihan penyusunan SKP nantinya dapat membimbing pegawai yang berada dalam unit kerja *coachee* tersebut, sesuai dengan pengetahuan yang didapatkan dari kegiatan *coaching clinic*, namun juga menyesuaikan dengan tugas jabatan masing-masing pegawai. *Coaching clinic* dapat dilakukan via daring ataupun luring. Namun, dalam penyusunan SKP beberapa pegawai masih menemukan permasalahan dalam penyusunan SKP masing-masing pegawai, seperti dari hasil wawancara dengan beberapa informan penelitian, yaitu dalam menentukan indikator kerja, menentukan persentase capaian, dan deskripsi dari pekerjaan pegawai.

Apabila pegawai mengalami kesulitan, yang akan dilakukan oleh pegawai adalah bertanya kepada rekan kerja yang beban kerja dan tugasnya sama atau berhubungan. Namun, apabila rekan kerja tidak bisa membantu karena perbedaan tugas dan lingkup kerja, maka pegawai akan bertanya kepada pimpinan instansi di unit kerja masing-masing. Jika pimpinan tidak bisa membantu karena keterbatasan pengetahuan ataupun kesibukan yang menghambat komunikasi antara pegawai dan pimpinan, maka pimpinan akan mengarahkan ke tingkat Kota yaitu kepada Bagian KKPP, khususnya pada Sub Bagian Kepegawaian terkait pelatihan *coaching clinic* dalam rangka membimbing dalam penyusunan SKP.

Dalam pelaksanaan *coaching clinic*, kegiatan ini belum pernah dievaluasi dampak dari kegiatan pelatihan pembimbingan penyusunan SKP yang dilakukan oleh Sub-Bagian Kepegawaian Pemerintah Kota Administrasi Jakarta Pusat ini. Oleh karena itu, peneliti ingin meneliti kebermanfaatan kegiatan ini dengan mengevaluasi menggunakan model evaluasi Kirkpatrick. Model evaluasi ini sudah banyak diterapkan diberbagai instansi atau organisasi untuk mengukur dampaknya bagi individu dan instansi atau organisasi. Pada penelitian ini, model evaluasi Kirkpatrick yang digunakan adalah (level-3) *Behavior*.

Menurut Kirkpatrick (2006) *coachee* atau pegawai yang sudah mengikuti pelatihan membutuhkan waktu untuk memproses dan menerapkan materi pembelajaran dari kegiatan *coaching clinic*. Evaluasi pada level ini dianjurkan untuk dilaksanakan dua, tiga, bahkan enam bulan setelah kegiatan pelatihan dilaksanakan (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006), yang mana kondisi ini sesuai dengan keadaan pada Sub-Bagian Kepegawaian Pemerintah Kota Administrasi Jakarta Pusat karena kegiatan *coaching clinic* yang sudah dilaksanakan setiap tahunnya sejak 2022, yang kemudian pada tahun 2023 telah dilaksanakan pada bulan Oktober.

Untuk melihat efektivitas pelaksanaan program *coaching clinic* penyusunan SKP, Pada level-3 *Behavior* yaitu perubahan perilaku dan

kemampuan peserta pelatihan setelah mengikuti pelatihan yang di observasi oleh rekan kerja dan pimpinan dari pegawai yang merupakan peserta pelatihan tersebut dilakukan di tempat kerja asal dari tiap peserta pelatihan, yang dilakukan dengan cara melakukan wawancara dengan pimpinan, rekan kerja, dan peserta pelatihan itu sendiri menggunakan teori Chia et al (2022) mengenai 5 sub-komponen terkait *personal strengths* atau kekuatan diri yang mempengaruhi perilaku individu (level-3 *Behavior*), berikut penjelasan dari aspek sub-komponen:

1. Sikap Asertif (*Assertiveness*)

*Assertiveness* atau sikap asertif yaitu kemampuan untuk menyampaikan pendapat dengan tegas, jelas, dan jujur, namun tetap menghargai perasaan orang lain. Menurut Stubbs dalam Thangal et al (2023) sikap asertif merupakan perilaku individu yang mampu menyuarakan atau mengungkapkan hak-hak individu itu sendiri dan juga menghormati perasaan dan hak individu lain. (Thangal et al., 2023).

Berdasarkan data wawancara penelitian, ditemukan bahwa peserta *coaching clinic* sudah memiliki kesadaran mengenai betapa pentingnya memiliki keberanian dalam mengungkapkan pertanyaan selama periode penyusunan SKP jika memiliki kesulitan atau terdapat perubahan model SKP, SKP juga nantinya akan menjadi pertanggung jawaban pegawai mengenai pekerjaan yang mereka lakukan yang akan dievaluasi setiap tahunnya. Oleh karena itu, koordinasi dengan tingkat Pemerintah Kota sebagai pusat dari Pemerintahan Kota sangatlah penting, agar informasi yang didapatkan apabila terdapat perubahan terhadap peraturan kepegawaian, khususnya dalam hal penyusunan SKP dapat tersampaikan kepada seluruh PNS dalam lingkup Pemerintah Kota Administrasi Jakarta Pusat.

Selain itu, rekan kerja peserta *coaching clinic* juga melihat adanya perubahan dalam peserta *coaching clinic* terkait penyusunan SKP. Yang sebelumnya masih memiliki perasaan canggung, sekarang pegawai jadi lebih berani dalam mengemukakan pendapat. Cara menyampaikan pendapat juga harus sesuai dengan sebagaimana etika berkomunikasi yang baik dengan sesama rekan kerja ataupun pimpinan. Kemudian Penerapan etika dalam menyampaikan pendapat dan saat berkomunikasi itu sangatlah penting, karena karakter dari setiap

individu berbeda-beda, maka dari itu, untuk menjaga hubungan kerja, berkomunikasi harus beretika.

Beberapa pernyataan terkait sikap asertif yang didapatkan dari jawaban informan sudah sesuai dengan teori yang dikemukakan Thangal et al (2023) mengenai kemampuan pegawai dalam mengungkapkan hak-hak pegawai itu sendiri serta menjaga perasaan dan hak pegawai lain.

## 2. Kesiapan Mental (*Mental Preparedness*)

*Mental preparedness* atau kesiapan mental yaitu kemampuan dalam menghadapi masalah. Menurut Clough dan Strycharczyk dalam Lee dan Kim (2023) Kesiapan mental atau juga dikenal dengan Ketangguhan mental secara luas diakui sebagai karakteristik psikologis yang meningkatkan kemampuan individu untuk menoleransi dan mengatasi kegagalan. Ciri-ciri ini serupa dengan ketahanan dan ketangguhan, yang juga merupakan ciri psikologis individu. (Lee & Kim, 2023).

Berdasarkan data wawancara penelitian, ditemukan bahwa peserta *coaching clinic* masih memiliki rasa ragu atau takut melakukan kesalahan dalam penyusunan SKP. Namun setelah mengikuti *coaching clinic*, kesiapan pegawai dalam menyusun SKP meningkat karena adanya keberanian dalam meminta bantuan kepada atasan atau pimpinan. Rekan kerja peserta *coaching clinic* juga melihat pengurangannya intensitas peserta *coaching clinic* dalam bertanya terkait penyusunan SKP, yang terjadi adalah para rekan kerja yang bertanya pada peserta *coaching clinic* karena saat ini mereka lebih memahami penyusunan SKP. Selain itu, ditemukan bahwa terdapat dampak positif terhadap peserta *coaching clinic* dan lingkungan kerjanya, yang dilihat dari bagaimana peserta berinteraksi dengan pimpinannya dan rekan kerja sekitarnya.

Hasil temuan mengenai kesiapan mental ini terkait dengan penjelasan teori kesiapan mental yang dikemukakan oleh Clough dan Strycharczyk dalam Lee dan Kim (2023) yaitu setelah mengikuti *coaching clinic* kesiapan mental dari peserta pelatihan sudah meningkat dan lebih siap dibandingkan dengan sebelumnya dalam mengerjakan SKP masih merasa ragu akan kemampuan dan kesiapan diri.

### 3. Efikasi Diri (*Self-Efficacy*)

*Self-efficacy* atau efikasi diri yaitu keyakinan dan kepercayaan seseorang akan kemampuan diri sendiri. Menurut Bandura dalam Abun et al (2021) mendefinisikan efikasi diri sebagai keyakinan masyarakat terhadap kemampuan mereka untuk mengendalikan fungsi dan atas peristiwa yang mempengaruhi kehidupan mereka. Atau juga dapat diartikan sebagai sebuah keyakinan pada kemampuan seseorang untuk memobilisasi motivasi, sumber daya kognitif, dan bertindak sesuai yang diperlukan untuk memenuhi tuntutan situasional tertentu. (Abun et al., 2021)

Berdasarkan jawaban dari data wawancara yang diperoleh, ditemukan hasil bahwa peserta *coaching clinic* merasa termotivasi karena adanya peningkatan keyakinan diri pegawai akan kemampuan dalam menyusun SKP, dan bagaimana pegawai dapat mengarahkan rasa motivasi tersebut agar menjadi upaya dalam menyusun SKP dengan benar. Rekan kerja peserta *coaching clinic* juga melihat adanya perubahan dalam disiplin pegawai peserta pelatihan yang sebelumnya terlambat dalam mengumpulkan SKP yang telah disusun, sekarang menjadi lebih tepat waktu.

Namun terdapat juga kendala teknis yang dapat menyebabkan pegawai mengalami keterlambatan dalam mengumpulkan SKP yang telah disusun, seperti gangguan jaringan, situs web yang gangguan, dan sistem yang mengalami gangguan. Selain itu juga ditemukan bahwa jumlah pegawai yang bertanya mengenai penyusunan SKP tidak banyak dikarenakan pegawai yang sudah mengikuti *coaching clinic* dapat membantu rekan kerjanya.

Hal ini berkaitan dengan teori Abun et al (2021), pegawai dilihat sudah mengalami peningkatan dalam keyakinan dan kepercayaan diri dalam melakukan penyusunan SKP untuk memenuhi tuntutan situasional tertentu yang dalam hal ini yaitu penyusunan SKP. Sesuai dengan pernyataan salah satu informan yang menyatakan bahwa dengan mengikuti *coaching clinic*, pegawai memiliki motivasi yang dapat mendorong pegawai itu sendiri dalam menyusun SKP yang lebih baik lagi atau minim tingkat kesalahan.

### 4. Lokus Kontrol Internal (*Internal Locus of Control*)

*Internal locus of control* atau lokus kontrol internal yaitu kemampuan seseorang dalam mengontrol diri sendiri. Menurut

Spyridaki dan Galanakis (2022) lokus kontrol internal merupakan kecerdikan dan ketahanan dalam mengendalikan situasi, yang dapat meningkatkan produktivitas dan peningkatan kepuasan kerja. (Spyridaki & Galanakis, 2022)

Berdasarkan data wawancara yang diperoleh, ditemukan bahwa setelah mengikuti *coaching clinic*, pegawai sudah tidak lagi merasa cemas atau tertekan, hanya perasaan bingung jika belum memahami penyusunan SKP. Adapun perasaan cemas terjadi karena SKP harus melalui pengecekan oleh atasan pegawai, bukan karena belum memahami atau belum mengerjakan penyusunan SKP. Rekan kerja peserta *coaching clinic* juga melihat adanya perubahan dalam perilaku karena meningkatnya pengetahuan dan kemampuan dalam penyusunan SKP yang menyebabkan ketepatan dalam pengumpulan SKP dan saling berbagi pengetahuan dengan rekan kerja yang masih belum memahami penyusunan SKP.

Dapat disimpulkan bahwa *coaching clinic* sangat membantu peserta dan lingkungan kerjanya dalam hal penyusunan SKP ini, karena pegawai dapat membantu menyusun SKP dengan tepat waktu. Hal ini sesuai dengan teori Spyridaki dan Galanakis (2022) yaitu kemampuan pegawai dalam mengendalikan situasi agar dapat meningkatkan produktivitas dan peningkatan kepuasan kerja pegawai karena dapat dilihat dari hasil wawancara bahwa setelah mengikuti *coaching clinic*, pegawai tidak lagi merasa cemas, dan kemampuan dalam menyusun SKP yang meningkat membuat pegawai dapat mengumpulkan SKP yang telah disusun sebelum batas waktu yang ditentukan, dan meningkatkan inisiatif pegawai dalam membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam hal menyusun SKP.

##### 5. Lokus Tanggung Jawab Internal (*Internal Locus of Responsibility*)

*Internal locus of responsibility* atau lokus tanggung jawab internal yaitu rasa tanggung jawab yang dimiliki oleh diri sendiri. Tanggung jawab internal berkaitan dengan tanggung jawab kepada tugas pekerjaan pegawai itu sendiri maupun tanggung jawab dalam menjaga hubungan kerja dengan rekan kerja.

Berdasarkan data wawancara yang diperoleh, ditemukan bahwa peserta *coaching clinic* harus memiliki keberanian dalam bertanya

kepada pegawai yang lebih memahami agar tidak terjadi kesalahan fatal yang mengharuskan pegawai menyusun SKP berkali-kali, serta pengetahuan tentang dasar hukum dan ketentuan yang berlaku dan pengetahuan akan tugas dan beban kerja yang dilakukan penting untuk menghasilkan SKP yang maksimal. Selain itu rekan kerja peserta *coaching clinic* sudah dapat membantu sesama pegawai apabila terdapat kesulitan, walaupun pertanyaan yang diajukan tidak dalam ranah pengetahuan peserta, maka akan diarahkan ke pimpinan ataupun ke tingkat Kota agar dibimbing dalam penyusunan SKP.

Maka, dapat disimpulkan bahwa *coaching clinic* dilihat sangat bermanfaat dalam peningkatan tanggung jawab pegawai pada diri sendiri maupun lingkungan kerjanya. Karena dengan meningkatnya kemampuan dalam menyusun SKP diharapkan dapat menjadi dorongan untuk peningkatan kinerja pegawai tersebut agar dapat mencapai target karier yang diinginkan.

### C. Sintesis Pemecahan Masalah

Berdasarkan data yang ditemukan dan diperoleh oleh peneliti, ditemukan bahwa pelaksanaan kegiatan pelatihan *coaching clinic* yang dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan pegawai di Pemerintah Kota Administrasi Jakarta Pusat dalam hal penyusunan SKP melalui pembimbingan atau pembinaan telah terlaksana dengan baik, namun masih ditemukan beberapa permasalahan dalam penerapannya pada instansi masing-masing pegawai peserta pelatihan.

Oleh karena itu, pada bagian ini, peneliti akan menjelaskan beberapa permasalahan yang ada, juga disertai dengan saran dalam pemecahan masalah agar menjadi rekomendasi untuk instansi locus penelitian, Berikut penjelasannya:

| No. | Temuan Permasalahan  | Inti Permasalahan   |
|-----|--|---|
| 1.  | Pelaksanaan <i>coaching clinic</i> di Kelurahan Kemayoran belum maksimal | Pada Kelurahan Kemayoran jumlah pegawai yang masih membutuhkan bantuan dalam penyusunan SKP masih banyak, |

| No. | Temuan Permasalahan                 | Inti Permasalahan   |
|-----|-------------------------------------|---|
|     |                                     | karena yang memahami cara dalam penyusunan SKP hanya 30%.   |
| 2.  | Sistem pengumpulan SKP <i>error</i> | Saat pengumpulan SKP yang telah disusun, situs web yang digunakan untuk mengumpulkan SKP kerap kali mengalami <i>error</i> karena banyaknya pegawai yang mengakses situs tersebut secara bersamaan. |

Sumber: Dikelola oleh Penulis, 2024

Berdasarkan temuan permasalahan yang sudah dijelaskan diatas, didapatkan sintesis pemecahan masalah yang dapat digunakan sebagai rekomendasi sebagai berikut:

| No. | Temuan Permasalahan  | Rekomendasi   |
|-----|--|---|
| 1.  | Pelaksanaan <i>coaching clinic</i> di Kelurahan Kemayoran belum maksimal | Bagian KKPP yaitu sub bagian Kepegawaian Pemerintah Kota Administrasi Jakarta Pusat menambah cakupan peserta <i>coaching clinic</i> di Kelurahan Kemayoran, agar kemampuan pegawai dalam menyusun SKP meningkat, sehingga ketepatan dan kecepatan pegawai dalam mengumpulkan SKP yang telah disusun mengalami peningkatan, agar jumlah pegawai yang memahami cara penyusunan SKP melebihi dari 30% dari pegawai si Kelurahan Kemayoran. |
| 2.  | Sistem pengumpulan SKP <i>error</i>                                      | BKD Pemerintah Provinsi Daerah Khusus Jakarta, sebagai penanggung jawab sistem e-TPP perlu melakukan perbaikan pada sistem tersebut, agar tidak terjadi gangguan ( <i>error</i> ) saat banyak pegawai yang mengakses.   |

Sumber: Dikelola oleh Penulis, 2024