

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Peningkatan sumber daya manusia (SDM) baik aparatur maupun non pemerintah dapat dilakukan dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan (diklat). Oleh karena itu, pendidikan dan pelatihan pemerintah yang terencana dalam perencanaan, pelaksanaan, serta pemantauan dan evaluasi, termasuk evaluasi pasca pelatihan, dapat meningkatkan kualitas kinerja tim sumber daya manusia. Peningkatan kinerja akan mendorong sumber daya manusia aparatur untuk dapat menjalankan tugas fungsional/pekerjaannya dari sudut pandang yang inovatif, kreatif, profesional dan global.

Perencanaan, pengorganisasian dan pelaksanaan merupakan salah satu fungsi yang terdapat dalam manajemen SDM. Evaluasi program sangat diperlukan dalam melihat tingkat efektivitas program diklat sebagai salah strategi pengembangan SDM. Umumnya diasumsikan bahwa evaluasi program pelatihan dilakukan pada akhir pelaksanaan pelatihan. Anggapan yang demikian adalah kurang tepat, karena evaluasi merupakan salah satu bagian penting yang tak terpisahkan dari sistem pelatihan. Evaluasi atau penilaian dapat dilakukan pada awal proses perencanaan, di tengah proses pelaksanaan dan pada akhir penyelenggaraan pelatihan bahkan pada saat pasca kegiatan pelatihan.

SDM aparatur merupakan SDM yang bekerja dan menjadi pegawai pada instansi atau lembaga pemerintahan. Dengan demikian, SDM aparatur menjadi bagian penting dalam menjalankan aktivitas pemerintahan. Untuk itu, menjadi penting mengelola SDM aparatur dengan baik agar menjadi pegawai profesional sehingga terjadi efektivitas dan efisiensi lembaga pemerintahan. Terkait dengan hal ini, Presiden

Republik Indonesia memiliki komitmen yang kuat untuk pembenahan aparatur pemerintahan, terutama terkait rendahnya kualitas pegawai negeri sipil (Wuryasti, F. dalam Media Indonesia, 2017); Pembentukan komitmen membutuhkan proses yang panjang, termasuk dukungan sumber daya manusia organisasi untuk menjaga etika, integritas dan kualitas kerja, termasuk perlunya suatu proses yang lengkap dan standar operasional prosedur (SOP) yang baik. (Media Indonesia, 2018); sedangkan Wakil Presiden Republik Indonesia menyampaikan bahwa Pemerintah saat ini fokus pada peningkatan kualitas sumber daya manusia masyarakat Indonesia (Republika, 2019). Pada 27 Juli 2021, Presiden Republik Indonesia mencanangkan nilai-nilai inti BERAKHLAK (Berorientasi pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif). Dari uraian tersebut dapat kita simpulkan bahwa komitmen ASN terhadap kualitas masih lemah.

SDM aparatur dengan kompetensi yang tinggi seharusnya menjadi kebutuhan bagi penyelenggaraan pemerintahan yang baik. Hal ini tidak hanya disebabkan adanya perubahan paradigma penyelenggaraan pemerintahan yang awalnya "*rule government*" berubah menjadi "*good governance*" dan dari sebelumnya sentralistik berubah menjadi desentralistik. Tetapi juga karena tuntutan perkembangan akan kebutuhan SDM yang profesional baik nasional maupun global. Untuk itu, peningkatan dan pengembangan kompetensi SDM aparatur menjadi penting dilakukan melalui penyelenggaraan diklat. Sehingga dengan kompetensi yang dimilikinya, SDM aparatur akan mampu melaksanakan tugas ganda yang diembannya dengan baik. Tugas ganda tersebut berupa tuntutan untuk mampu memberikan layanan prima pada masyarakat dan juga harus mampu menunjukkan integritas, etos kerja, dedikasi, dan loyalitas tinggi.

Untuk menghadapi tantangan tersebut, sesungguhnya setiap SDM aparatur memiliki hak dan kesempatan dalam meningkatkan kompetensinya sebagaimana diatur

dalam Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014. Implementasi peningkatan kemampuan kompetensi tersebut dapat dilakukan dalam bentuk kegiatan seminar, kursus, penataran, pendidikan, dan pelatihan. Sebagai upaya memenuhi tantangan globalisasi yang menuntut profesionalisme dalam penyelenggara pemerintahan dan juga jawaban untuk menciptakan aparatur yang profesional dan kompeten di bidangnya.

Oleh karena itu, untuk mengakomodir kebijakan tersebut, maka keberadaan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi sebagai implementasi dari desentralisasi menjadi penting dalam melakukan pengembangan SDM aparatur daerah sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014,. BPSDM provinsi memiliki peran strategis dalam menciptakan SDM aparatur yang profesional dan berintegritas tinggi dalam melaksanakan tugasnya sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas penyelenggaraan pemerintahan.

Truss, Mankin dan Kelliher (2012) menyatakan bahwa “Training involves planned instruction in a particular skill or practice and is intended to result in changed behaviour in the workplace leading to improved performance”, yang berarti bahwa pelatihan melibatkan instruksi terencana dalam keterampilan atau praktik tertentu dan dimaksudkan untuk menghasilkan perubahan perilaku di tempat kerja yang mengarah pada peningkatan kinerja. Menurut Bangun (2012), pelatihan adalah “suatu proses peningkatan keterampilan profesional karyawan untuk membantu mencapai tujuan perusahaan”. Sementara itu, Wibowo (2012) juga menyatakan bahwa “pelatihan melibatkan seluruh sumber daya manusia untuk memperoleh pengetahuan dan mempelajari keterampilan sehingga dapat digunakan dalam pekerjaannya”. Lebih lanjut, Biech dalam Donni (2017) menyatakan bahwa “pelatihan adalah aktivitas perubahan, transparansi dan pembelajaran sebagai proses yang dirancang untuk membantu karyawan memperoleh keterampilan, pengetahuan atau sikap baru”.

Peraturan Gubernur Nomor 111 Tahun 2019 menyebutkan bahwa Badan BPSDM Provinsi DKI Jakarta mempunyai tugas membantu tugas pemerintah daerah dalam hal ini gubernur dalam aspek peningkatan kompetensi SDM yang salah satunya adalah menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan bagi aparatur negara dilingkungan pemerintah provinsi DKI Jakarta. BPSDM ini merupakan Satuan Kerja Pemerintah Daerah (SKPD) yang menangani kediklatan. Sebelumnya BPSDM Provinsi DKI Jakarta ini mempunyai nomenklatur Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi DKI Jakarta.

Sebagai salah satu unit pendukung kinerja Gubernur, maka BPSDM berkewajiban untuk menyesuaikan tugas pokoknya dengan konsep pengelolaan kepegawaian sebagaimana diatur melalui Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tersebut, sehingga mampu menyiapkan ASN Provinsi DKI Jakarta yang berkualitas dan memiliki daya saing dalam menghadapi tantangan perubahan organisasi pada masa yang akan datang.

Mengingat pengembangan kompetensi pegawai merupakan hak bagi pegawai, maka sudah sewajarnya beban dan tanggung jawab ini diemban oleh BPSDM Provinsi DKI Jakarta untuk dapat melayani SDM aparatur pada lingkup Provinsi DKI Jakarta. BPSDM Provinsi DKI Jakarta dituntut untuk melakukan suatu perubahan, sehingga dapat memberikan pelayanan yang baik dengan menjangkau seluruh lapisan pegawai untuk dapat mengembangkan kompetensinya. Setiap SDM aparatur khususnya PNS, pengembangan kompetensinya minimal dalam setahun dilakukan sebanyak 20 (dua puluh) jam pelajaran. Peningkatan dan pengembangan kompetensi tersebut dilakukan dalam rangka peningkatan karir SDM aparatur menuju level yang lebih tinggi melalui pendekatan sistem pembelajaran kekinian dengan mengacu pada model pembelajaran *corporate university* sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 17 tahun

2020. Selanjutnya, berdasarkan Undang-Undang ASN disebutkan bahwa pengembangan karier PNS dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan Instansi Pemerintah.

Pengembangan kompetensi ditingkat nasional meliputi aspek teknis/fungsional, manajerial, dan sosial kultural. Untuk memenuhi pengembangan kompetensi ini, dapat dilakukan dalam bentuk pendidikan dan pelatihan. Pengembangan kompetensi dalam bentuk pendidikan dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian PNS melalui pendidikan formal sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan baik dilaksanakan dengan pemberian tugas belajar ataupun ijin belajar. Sedangkan pengembangan kompetensi dalam bentuk pelatihan dapat dilakukan melalui jalur pelatihan klasikal dan non klasikal. Pelatihan klasikal dilakukan dengan pemberian materi secara langsung di dalam kelas (*offline*), seminar, kursus dan penataran. Sedangkan e-learning, bimbingan ditempat kerja, pelatihan jarak jauh, magang, dan pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta merupakan bentuk pelatihan non klasikal.

Adanya penyederhanaan birokrasi yang dilakukan pemerintah dengan mengalihkan jabatan administrator (eselon III) dan pengawas (eselon IV) ke jabatan fungsional telah mengubah pengelolaan manajemen kepegawaian dari basis struktural menjadi fungsional. Meskipun peran jabatan fungsional yang dialihkan masih melaksanakan tugas manajerial kepada pelaksana dibawahnya untuk mengkoordinir pelaksanaan tugas sesuai dengan kewenangannya.

Pelatihan teknis, fungsional, dan sosial kultural bagi PNS pada dasarnya dilaksanakan untuk mencapai persyaratan standar kompetensi jabatan dan pengembangan karir. Namun khusus pelatihan fungsional, pelatihan yang dilaksanakan sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan fungsional masing-masing. Pengembangan

kompetensi melalui pelatihan ini dapat dilakukan secara berjenjang. Begitu juga dengan pengembangan kompetensi manajerial yang dilaksanakan melalui jalur pelatihan struktural yang diberikan kepada pejabat struktural. Pelatihan ini juga dilakukan secara bertingkat sesuai dengan jenis dan tingkat jabatan struktural, yaitu: kepemimpinan madya, kepemimpinan pratama, kepemimpinan administrator, dan kepemimpinan pengawas.

Pelatihan kepemimpinan mengalami perubahan dari sebelumnya. Sesuai kebijakan pelatihan kepemimpinan yang terdahulu sebagaimana terdapat dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000, jenis pelatihan kepemimpinan terdiri dari Diklat Kepemimpinan Tingkat I, II, III, dan IV. Namun seiring dengan adanya perubahan nomenklatur jabatan struktural sebagaimana yang telah dijelaskan diatas maka jenis dan jenjang pelatihan struktural berubah menjadi pelatihan kepemimpinan tingkat madya, pratama, administrator, dan pengawas. Oleh karena itu Untuk penelitian ini lebih memfokuskan untuk mengevaluasi penyelenggaraan pelatihan kepemimpinan pengawas yang diselenggarakan oleh Badan Pengembangan Provinsi DKI Jakarta.

Kepemimpinan menurut Yukl, (2015) adalah, ” *Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and to accomplish shared objective* ”. Kepemimpinan merujuk pada kemampuan seseorang dalam meyakinkan orang lain agar dapat memahami dan bersedia melaksanakan tugas sesuai dengan yang diperintahkan. Sehingga tugas dapat terlaksana dengan efektif sesuai tujuan bersama.

Alkahtani (2016) dalam Jurnal “*Bussniess an Management Studies*” memperkuat pandangan tentang pentingnya kepemimpinan dalam membangun keterlibatan anggota dan komitmen organisasi. Pentingnya kepemimpinan disebutkan, bahwa:

Leadership is very important in order to manage and control employees and organizations. the suitability of leadership styles to be used in an organization is based on the sector of bussiness in which they are operating. an effective leader is some one who know how to inspire and relate to subordinate, know how to increase the employees' motivation and make employees loyal to the organization. the most universal leadership style concerns transactional, transformational and laissez-faire/.

Disebutkan bahwa pengelolaan dan pengendalian karyawan dan organisasi sangat penting dalam suatu fenomena kepemimpinan. Sedangkan gaya kepemimpinan yang digunakan harus disesuaikan dengan situasi dan jenis usaha serta lokasi dimana usaha tersebut dijalankan. Penggunaan gaya kepemimpinan tersebut merupakan bentuk dari kepemimpinan yang efektif. Sehingga untuk menjadi pemimpin yang efektif seseorang harus dapat memberikan inspirasi serta dapat menempatkan diri dalam berhubungan dengan orang yang dipimpinnya sehingga dengan mudah membuat orang yang dipimpinnya menjadi pengikut yang setia.

Newstrom dan Keith Davis (2015) menjelaskan bahwa:

Leadership is the process of influencing and supporting others to work enthusiastically toward achieving objectives. It is critical factor that helps and individual or a group identify its goal and then motivates and assist in achieving the stated goals. The three important elements in the definition are influence/support, voluntary effort, and goal achievement.

Kepemimpinan adalah aspek perilaku dari kemampuan seseorang untuk mempengaruhi pengikutnya dalam mencapai tujuan. Kepemimpinan merupakan faktor penting yang dapat membantu individu atau kelompok untuk menetapkan tujuan, menciptakan motivasi, dan mencapai tujuan. Tiga aspek penting dari kepemimpinan adalah pengaruh atau dukungan, usaha sukarela, dan pencapaian tujuan.

Sejak tahun 2014, penyelenggaraan pelatihan kepemimpinan mengalami beberapa kali perubahan desain pembelajaran, namun sasaran pelatihan tetap mengacu pada peningkatan penerapan sistem pengembangan kepemimpinan untuk perubahan. Perubahan ini diharapkan dapat menciptakan pemimpin masa depan yang memiliki

integritas dan berkarakter yang mereka dapatkan pada saat belajar secara langsung dari pengalamannya melaksanakan perubahan ditempat tugasnya. Pada penyelenggaraan pelatihan kepemimpinan sebelumnya (sebelum tahun 2014), peserta tidak mendapatkan kompetensi ini, karena peserta hanya ditugaskan membuat kertas kerja secara perorangan yang berisikan konsep sebatas retorika. Sehingga aspek-aspek pembentukan integritas dan karakter kepemimpinan tidak terpenuhi. Budiati (2015:212) menyebutkan bahwa “Model pembelajaran diklat Pim yang lama lebih menekankan pada aspek kognitif kepemimpinan daripada aspek perilaku kepemimpinan, sehingga perlu adanya inovasi baik kebijakan maupun metode pembelajaran konvergen berupa model pengetahuan pendidikan baru”.

Dalam desain pembelajaran pelatihan kepemimpinan yang diatur dalam Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara (LAN), pelatihan kepemimpinan lebih mengarah kepada pembentukan aspek kepemimpinan bagi kepemimpinan madya, kepemimpinan pratama, kepemimpinan administrator, dan kepemimpinan pengawas dengan penyusunan rancangan aksi perubahan (inovasi) yang diimplementasikan di instansi tempat bekerja. Sehingga keterampilannya sebagai seorang pemimpin dapat terukur melalui implementasi yang dilakukan.

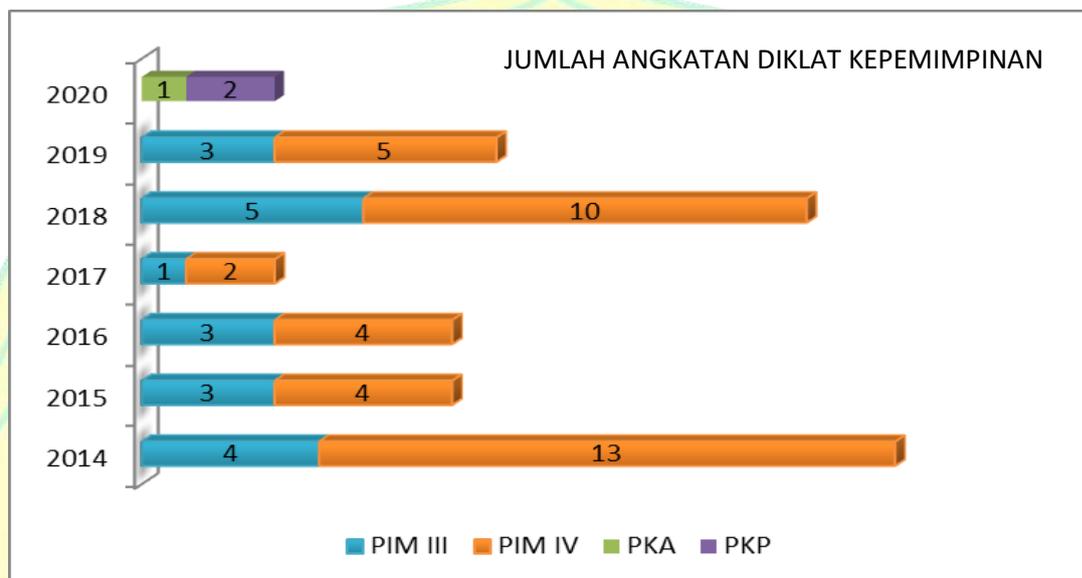
Model Pelatihan Kepemimpinan saat ini yang sesuai dengan ketentuan Perka LAN No.6 Tahun 2020, Kep LAN No: 1005/K.1/ PDP.07/2019, dan Kep LAN No: 1006/K.1/ PDP.07/2019 terdiri dari dua tahap yaitu (1) Tahap Persiapan dan (2) Tahap Pelaksanaan. **Tahap Persiapan** didalamnya terdapat persiapan atau perancangan, kepesertaan, penyiapan kurikulum, penyiapan narasumber dan fasilitas. **Tahap Pelaksanaan** merupakan tahap berikutnya dimana terdapat sebuah proses pembelajaran, studi lapangan, merancang aksi perubahan (AP), pembimbingan , seminar rencana AP dan laporan AP serta evaluasi sikap dan perilaku target jangka

pendek. Sayangnya, model pelatihan kepemimpinan dalam pelaksanaannya tidak seperti yang diharapkan. Berdasarkan hasil kajian Pusat Penelitian dan Pendidikan Perangkat II (PKPPA II) Lembaga Administrasi Negara, ditemukan bahwa sebagian besar proyek perubahan alumni dalam pelatihan kepemimpinan di daerahnya terhenti (PKP2A II LAN, 2016:64)..

Pasalnya, tidak ada kewajiban bagi lulusan pendidikan dan pelatihan untuk mencapai keberlanjutan dari proyek perubahan hingga pencapaian jangka menengah dan panjang. Lembaga pendidikan dan pelatihan di daerah merasa tidak berhak mendorong pencapaian yang lebih tinggi karena kewenangan ada pada pimpinan masing-masing atau atasan langsung alumni. Selama ini lembaga pendidikan dan pelatihan di daerah hanya melakukan tindakan merekomendasikan pimpinan SKPD untuk memperhatikan masalah ini di bawah bimbingan LAN. Temuan ini lebih lanjut didukung oleh hasil wawancara alumni, bahwa sebagian besar perubahan (inovasi) tindakan peserta setelah diklat kepemimpinan Tingkat III dan IV di daerahnya berhenti ketika menjadi peserta training. Hal ini terjadi karena alumni sudah tidak terikat lagi dengan kewajiban yang ada, sehingga tidak ada lagi dorongan untuk mempertahankannya. Alumni melakukan proyek perubahan (inovasi) saat mengikuti pelatihan karena ingin lulus, (PKP2A II LAN, 2016:64-66).

Demikian juga halnya penyelenggaraan pelatihan kepemimpinan yang dilaksanakan di BPSDM Provinsi DKI Jakarta. Sampai dnegan saat ini, BPSDM baru diberi kewenangan untuk menyelenggarakan pelatihan kepemimpinan untuk pejabat level eselon IV/pengawas dan level eselon III/administrator. Sejak diberlakukannya model pola pelatihan kepemimpinan dengan penugasan kepada peserta untuk menciptakan sebuah inovasi sebagai solusi dari penyelesaian masalah organisasinya. Jumlah peserta pelatihan kepemimpinan pola baru yang diselenggarakan BPSDM

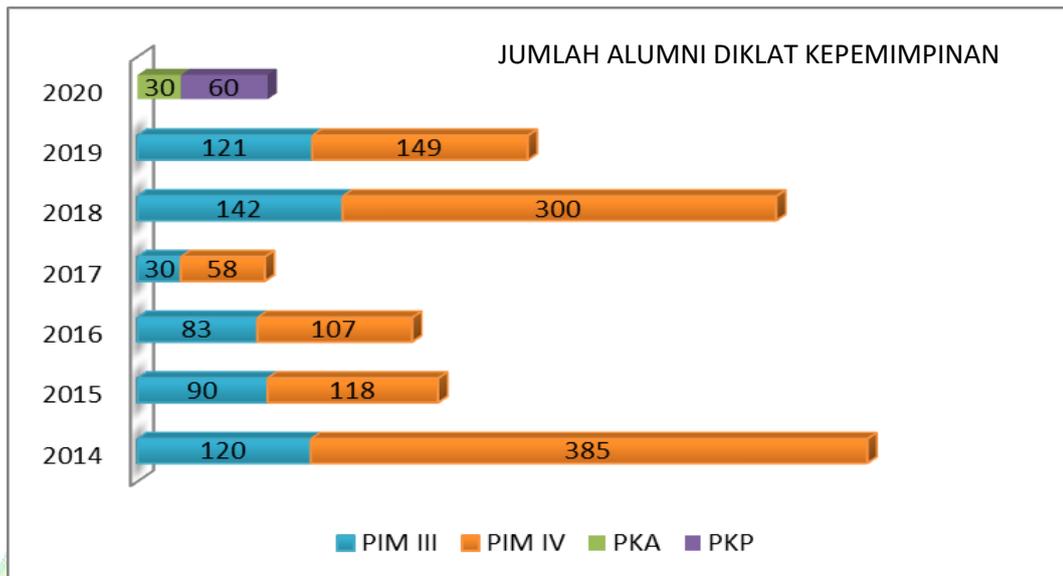
Provinsi DKI Jakarta tahun 2014-2020 sebanyak 21 Angkatan untuk diklatpim III dan 1 angkatan untuk Pelatihan Kepemimpinan Administrator. Sebanyak 38 Angkatan untuk diklat kepemimpinan Tingkat IV dan 2 angkatan untuk pelatihan kepemimpinan pengawas, sebagaimana terlihat pada Gambar 1.1.



Sumber data: Simdiklat BPSDM Provinsi DKI Jakarta, 2020

Gambar 1.1 Jumlah Angkatan Pelatihan Kepemimpinan yang diselenggarakan oleh BPSDM Provinsi DKI Jakarta Tahun 2014-2020

Dari sisi jumlah alumni pelatihan kepemimpinan dapat diperhatikan lebih jelas dalam Gambar 1.2. Pada gambar menunjukkan grafik jumlah alumni yang telah mengikuti pelatihan kepemimpinan tingkat III/Pelatihan Kepemimpinan Administrator sebanyak 616 orang dan alumni diklat pim Tingkat IV/Pelatihan pengawas sebanyak 1177 orang sehingga jumlah total alumni diklatpim berjumlah 1.793 orang. Berikut ini disajikan data alumni peserta Diklat Kepemimpinan pola baru yang diselenggarakan oleh BPSDM Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, berikut ini:



Sumber data: Simdikat BPSDM Provinsi DKI Jakarta, 2020

Gambar 1.2 Jumlah Alumni Pelatihan Kepemimpinan yang diselenggarakan oleh BPSDM Provinsi DKI Jakarta Tahun 2014-2019

Berdasarkan Gambar 1.1 dan 1.2 di atas dapat diketahui bahwa, dari sekian banyak jumlah alumni yang telah menyelesaikan program diklat kepemimpinan seharusnya inovasi yang dihasilkan dapat menunjukkan terjadi peningkatan yang sangat signifikan terhadap inovasi daerah. Karena output dari diklat ini adalah peserta mampu mengimplementasikan proyek perubahannya di tempatnya tugasnya. Perubahan juga telah mendapat persetujuan dan dukungan dari mentor sebagai atasan langsungnya dan telah dilakukan evaluasi hasil implementasi proyek perubahan melalui laboratorium kepemimpinan dan peserta dinyatakan lulus.

Peningkatan inovasi daerah dan pelaksanaan inovasi yang berkelanjutan menjadi tanggung jawab kepala daerah kepada menteri dalam negeri sesuai dengan Peraturan Bersama Menristek dan Mendagri Nomor 3 dan Nomor 36 Tahun 2012 tentang penguatan Sistem Inovasi Daerah, Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2017 tentang inovasi daerah dan juga Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah. Namun kenyataan berbanding terbalik dengan fakta yang ada,

karena berdasarkan data usulan Inovasi Government Awards (IGA) yang berasal dari SKPD dilingkungan Pemerintah provinsi DKI, data menunjukkan inovasi yang disampaikan ke Kementerian Dalam Negeri sebagaimana pada Tabel 1.1 berikut ini:

Tabel 1.1 Data Usulan Inovasi SKPD Pemprov DKI Jakarta pada *Inovation Government Award (IGA)* Tahun 2018-2021

No	Tahun pengusulan Inovasi	Jumlah Inovasi	Asal inovasi (jumlah SKPD)
1.	2018	83	
2.	2019	137	14
3.	2020	175	36
4.	2021	401	34
	Jumlah	796	

Sumber : UPT. Inovasi Bappeda Provinsi DKI Jakarta, 2021

Pada Tabel 1.1 di atas terlihat bahwa usulan inovasi SKPD pada IGA pada tahun 2018 sebanyak 83 inovasi yang diusulkan, kemudian pada tahun 2019, sebanyak 137 inovasi dengan 14 Satuan Perangkat Kerja Daerah (SKPD). Sedangkan tahun 2020 pemprov DKI Jakarta mengusulkan inovasi yang dari sejak 1 Januari sd 31 Desember 2019 belum pernah diikuti dalam penilaian inovasi daerah yang diselenggarakan oleh Kemendagri sebanyak 175 inovasi dari 36 SKPD. Usulan inovasi dari Pemerintah Provinsi DKI Jakarta pada kompetisi IGA menanjak pesat pada tahun 2021 yaitu sebanyak 401 inovasi yang diusulkan dari 34 SKPD (sumber Bappeda.go.id). Jika diasumsikan inovasi tersebut gagasannya berasal dari inovasi (proyek/aksi perubahan) peserta pelatihan kepemimpinan yang menggunakan pendekatan implementasi inovasi ditempat tugas dalam kurikulumnya, maka jumlah inovasi yang dihasilkan alumni pelatihan kepemimpinan yang diselenggarakan oleh BPSDM Provinsi DKI Jakarta dari tahun 2015-2020 sebanyak 1793 jenis inovasi. Sehingga jika dibandingkan antara jumlah inovasi hasil pelatihan kepemimpinan dengan usulan inovasi pada IGA dengan total jumlah 796 inovasi, maka persentasenya hanya sebesar 44,39%.

Persentase inovasi ini tentunya masih jauh dari yang diharapkan, karena perubahan harus dilakukan secara berkelanjutan sehingga pemanfaatan perubahan (inovasi) dapat menjadi solusi untuk perbaikan kinerja organisasi. Lebih lanjut Djumadiono (2021: 53), dalam penelitiannya menyebutkan bahwa pemanfaatan proyek perubahan alumni peserta diklat kepemimpinan Tingkat IV masih sedikit, hal ini dapat dilihat dari durasi pemanfaatan sebagai berikut : pada jangka pendek (2 bulan) hanya sebanyak 31,65%), jangka menengah (6 bulan) sebanyak 35,44%, dan jangka panjang (1 tahun) sebanyak 32,91%.

Hal ini tentu tidak sesuai dengan apa yang diharapkan dari pelatihan kepemimpinan, yaitu pelatihan kepemimpinan yang bertujuan untuk menghasilkan pemimpin-pemimpin perubahan yang dapat menganalisis permasalahan lembaganya, dan menyikapinya dalam bentuk 'inovasi. Perubahan yang dihasilkan haruslah perubahan yang transformatif, dimana pencapaiannya tidak hanya dirasakan dalam jangka pendek tetapi juga dalam jangka panjang, dan tidak berhenti pada satu inovasi (sustainability). Perubahan transformatif dimungkinkan jika pelatihan kepemimpinan dapat mendorong perubahan yang berarti alumninya dalam cara berpikir dan bertindak (LAN-RI, 2016:63).

Tentunya hal ini perlu dilakukan evaluasi dan kajian lebih mendalam terkait dengan desain model pembelajaran pelatihan kepemimpinan bagi PNS yang berlaku saat ini, agar keberlanjutan proyek/aksi perubahan peserta dapat terus berjalan sebagaimana yang telah direncanakan pada jangka menengah (2-6 bulan), dan jangka panjang (6-12 bulan), bahkan *sustainable change* ini terus dikembangkan, sehingga dapat meningkatkan daya saing daerah khususnya Pemerintah Provinsi DKI Jakarta.

Selain itu juga dapat meningkatkan kapasitas kepemimpinan pejabat struktural di lingkungan Pemerintahan Provinsi DKI Jakarta yang memiliki kompetensi

kepemimpinan manajemen kinerja bagi pejabat administrator dan kepemimpinan melayani bagi pejabat pengawas. Kepemimpinan yang melayani tercermin dalam kemampuan organisasi untuk berinovasi, berkolaborasi, dan memaksimalkan potensi sumber daya internal dan eksternal. Hal ini penting untuk meningkatkan kinerja lembaga dan layanan publik, untuk mendukung penguatan sistem inovasi di daerah sebagaimana diatur dalam peraturan perundang-undangan yang telah diuraikan di atas.

Topik ini dipilih dengan alasan bahwa peran BPSDM Provinsi DKI Jakarta yaitu melaksanakan pengembangan kompetensi ASN Pemprov DKI melalui penyelenggaraan pelatihan kepemimpinan untuk memenuhi persyaratan jabatan sehingga tercipta pemimpin-pemimpin berkualitas yang dapat membawa perubahan pada organisasinya secara khusus dan bagi Pemprov DKI Jakarta secara umum. Sesuai dengan perkembangan saat ini, *corporate university* menjadi kecenderungan baru dalam pengembangan SDM dan penyelenggaraan diklat (Andresen, et al., dalam Fauziah & Prasetyo (2019:52). Oleh karena itu, BPSDM Provinsi DKI Jakarta juga harus beradaptasi dengan kebutuhan pelatihan dengan bertransformasi dalam penyelenggaraan diklat dari pola konvensional menuju pola *human capital management* melalui pengembangan diklat ASN *Corporate University*. Tuntutan ini dimatkan oleh PP 17 Tahun 2020 pada pasal 203 pasal (4a) bahwa pelaksanaan pengembangan keterampilan PNS dilakukan melalui pendekatan sistem pembelajaran terpadu (*corporate university*). Oleh karena itu dibutuhkan model pelatihan kepemimpinan yang dapat mengakomodir kebutuhan tersebut. Karena model yang ada saat ini mengalami beberapa kelemahan diantaranya ketidakberlanjutannya inovasi alumni pasca mengikuti pelatihan kepemimpinan. Sehingga pemecahan masalah yang berkaitan dengan topik ini memiliki kontribusi bagi pengembangan pelatihan kepemimpinan selanjutnya, agar kurikulum bisa sesuai dengan kebutuhan peserta dan

dapat mengikuti perkembangan birokrasi terutama yang berkaitan dengan kepemimpinan. Topik ini diyakini sangat memungkinkan untuk diteliti dan dapat diselesaikan dalam waktu sesuai rancangan, mengingat area penelitian terkait dengan tugas dan jabatan peneliti. Hal ini juga dimaksudkan untuk memenuhi tuntutan akademis bahwa idealnya seorang doktor mampu menemukan teori baru atau setidaknya menemukan hal baru dalam bidang penelitiannya.

Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian melalui pendekatan evaluasi program dengan topik **“PENGEMBANGAN MODEL PELATIHAN KEPEMIMPINAN APARATUR.”**

B. Fokus Penelitian

Diklat Kepemimpinan yang dilaksanakan oleh Badan Pengembangan SDM Provinsi DKI Jakarta adalah Diklatpim Tingkat III/Pelatihan Kepemimpinan Administrator dan Diklatpim Tingkat IV/Pelatihan kepemimpinan pengawas yang merupakan bagian dari pelaksanaan pengembangan kompetensi manajerial bagi SDM aparatur pada lingkup Provinsi DKI Jakarta. Pelatihan ini merupakan salah satu jenis pelatihan struktural untuk mengembangkan kompetensi manajerial yang diperuntukkan bagi pejabat setara eselon III (administrator) dan setara eselon IV (pengawas) untuk membekali pejabat tersebut dengan kompetensi yang dibutuhkan.

Penelitian ini difokuskan pada pengembangan model pelatihan kepemimpinan aparatur dengan melakukan evaluasi program pelatihan kepemimpinan yang ada dan dilaksanakan saat ini. Sub fokus dari penelitian ini dilihat dari: *Pertama*, perancangan program pelatihan kepemimpinan aparatur, dengan aspek yang dilihat (a) penetapan tujuan (b) dasar pengelompokan tujuan atau sasaran pelatihan, (c) kompetensi yang dibangun dalam program pelatihan *Kedua*, pelaksanaan program pelatihan kepemimpinan aparatur, dengan aspek yang di lihat (a) kepesertaan, (b) Tenaga pelatihan

(c) fasilitas (d) kurikulum, *Ketiga*, perilaku kepemimpinan, dengan aspek yang dilihat perilaku kepemimpinan alumni.

C. Pembatasan Penelitian

Karena keterbatasan sumber daya peneliti dan berdasarkan pertimbangan efektivitas dan efisiensi serta aksesibilitas, penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi Program Pelatihan Kepemimpinan Pengawas Tahun 2020 yang diselenggarakan oleh BPSDM DKI Jakarta. Kemudian membandingkan langkah-langkah yang diambil dengan kebijakan pelaksanaan program yang ditetapkan oleh LAN selaku Pembina diklat yang bersangkutan. Kemudian mengembangkan konsep desain model pelatihan kepemimpinan sebagai penyempurnaan dari desain model sebelumnya sehingga alumni dapat mengimplementasikan pengetahuan dan keterampilannya secara konsisten dan berkelanjutan di tempat tugasnya. Penelitian ini nantinya menyajikan hasil evaluasi program pelatihan sebelumnya dan juga menyajikan desain model pelatihan kepemimpinan yang dapat mengukur perilaku alumni dalam menerapkan inovasi secara berkelanjutan. Jadi dalam penelitian ini belum sampai implementasi pengembangan model karena ini nantinya menjadi penelitian lanjutan setelah penelitian ini selesai.

D. Masalah Penelitian

Data empiris menunjukkan adanya perbedaan antara kenyataan mengenai tujuan pelatihan yang diharapkan, yaitu terwujudnya seorang pemimpin dengan inovasi, kolaborasi dan optimalisasi seluruh potensi sumber daya internal dan eksternal untuk meningkatkan kinerja organisasi dan pelayanan publik. Terjadi gap antara harapan dan kenyataan, banyak terjadi kegagalan peserta dalam mengimplementasikan keberlanjutan aksi perubahannya, sebagaimana hasil kajian terhadap keberlanjutan Inovasi Alumni Peserta Diklat Kepemimpinan Tingkat III dan IV yang dilakukan oleh

PKPPA II LAN RI tahun 2016, dan juga berdasarkan fakta data indeks *Inovation Government Award* Pemerintah Provinsi DKI Jakarta tahun 2018-2021, tidak sebanding dengan jumlah inovasi yang telah dihasilkan oleh peserta pelatihan. Artinya terjadi kegagalan-kegagalan pasca kembali ketempat tugas dalam melaksanakan keberlanjutan inovasi pada jangka menengah dan panjang yang telah direncanakan. Sebagaimana dijelaskan dalam pasal 21 Perka LAN Nomor 15 Tahun 2019 tentang pedoman penyelenggaraan program pelatihan kepemimpinan pengawas yang menetapkan bahwa keberlanjutan tindakan perubahan dapat digunakan sebagai ukuran kinerja lulusan.

E. Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan fokus dan subfokus penelitian tersebut di atas, maka peneliti merumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana perancangan program pelatihan kepemimpinan aparatur?
2. Bagaimana pelaksanaan pelatihan kepemimpinan aparatur?
3. Bagaimana perubahan perilaku alumni pasca mengikuti pelatihan kepemimpinan aparatur?

F. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan permasalahan, penelitian ini secara umum bertujuan untuk mengembangkan model pelatihan kepemimpinan aparatur yang didasarkan dari hasil evaluasi pelaksanaan pelatihan aparatur yang telah dilaksanakan selama ini. Sedangkan tujuan rinci dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengevaluasi perancangan program pelatihan kepemimpinan aparatur.
2. Mengevaluasi pelaksanaan pelatihan kepemimpinan aparatur.
3. Mengevaluasi perubahan perilaku alumni pasca mengikuti pelatihan kepemimpinan aparatur.

G. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini memiliki dua kegunaan, yaitu kegunaan akademis dan kegunaan praktis. Untuk kepentingan akademik, penelitian ini dapat memberikan kontribusi dan pemikiran untuk perbaikan program pelatihan kepemimpinan dalam rangka pengembangan sumber daya manusia di masa mendatang, terutama Lembaga Administrasi Negara sebagai lembaga pusat Pembina penyelenggaraan kegiatan pelatihan kepemimpinan, karena segala kebijakan yang berkaitan dengan penyelenggaraan diklat aparatur menjadi kewenangan lembaganya tersebut. Selain itu, juga dapat digunakan sebagai referensi bagi peneliti lain dalam bidang studi yang sama.

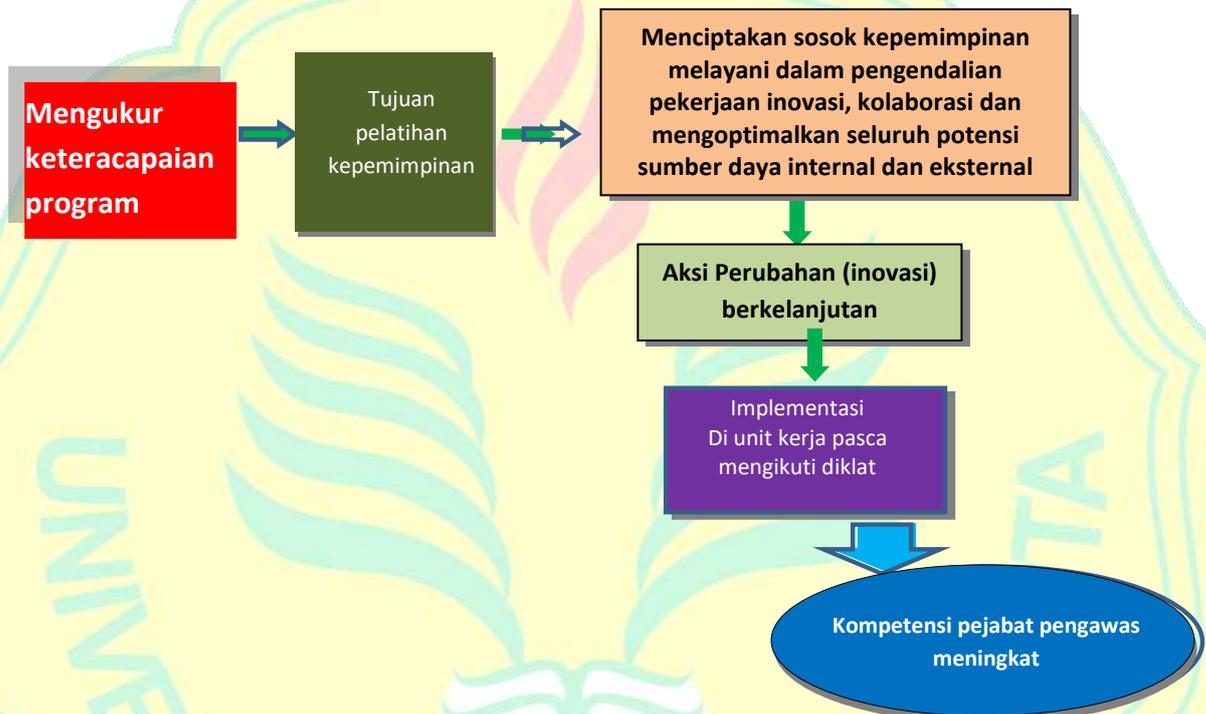
Kegunaan praktis dari penelitian ini adalah dapat untuk memberikan informasi yang dapat digunakan untuk meningkatkan pemahaman tentang masalah tugas dan fungsi serta tanggung jawab dalam melakukan pelatihan di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi DKI Jakarta sebagai organisasi yang bertanggung jawab atas perlunya peningkatan keterampilan staf di lingkungan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta. Penelitian ini juga akan memberikan kontribusi dalam pengembangan BPSDM Provinsi DKI Jakarta menuju *Jakarta Corporate University*.

Kegunaan lainnya bisa menjadi panduan untuk menentukan pengembangan karir Pejabat struktural sehingga pada masa yang akan datang Provinsi DKI Jakarta memiliki pemimpin-pemimpin yang dapat melakukan perubahan untuk meningkatkan kinerja organisasi pemerintah.

Evaluasi terhadap penyelenggaraan program pelatihan kepemimpinan pengawas yang dilakukan saat ini akan menghasilkan rekomendasi perbaikan penyelenggaraan pelatihan dan mengajukan model pelatihan kepemimpinan yang ideal, sehingga tujuan pelaksanaan pelatihan tercapai. Dengan demikian dapat dicapai pelatihan yang lebih berkualitas, yaitu peningkatan kapasitas pengawas yang terpanggil

menjadi pemimpin yang visioner, mampu berinovasi, berkolaborasi, dan mengoptimalkan seluruh potensi sumber daya internal dan eksternal untuk meningkatkan kinerja organisasi dan pelayanan publik.

Peta Konsep dari penelitian ini dapat jelaskan melalui gambaran pada alur pemikiran sebagaimana Gambar 1.3 berikut:



Gambar 1.3 Peta Konsep Penelitian

H. *State of The Art*

Keterbaruan atau originalitas dalam penelitian ini menitikberatkan pengembangan model pelatihan Kepemimpinan sebagai perbaikan dari model yang sebelumnya, dimulai dengan terlebih dahulu mengevaluasi program pelatihan yang telah yang dilaksanakan oleh Badan Pengembangan SDM Provinsi DKI Jakarta. Apakah pelaksanaannya telah sesuai dengan tujuan program diklat sebagaimana yang ditetapkan oleh LAN-RI sebagai lembaga pembina pelatihan kepemimpinan bagi PNS kemudian merekomendasikan apa saja yang perlu dilakukan perbaikan terhadap desain

program pelatihan yang telah ditetapkan. Selain itu, hal baru dari penelitian ini berupa penggunaan gabungan model evaluasi program *goal based oriented approach* dan evaluasi program *kirkpatrick* (Level 3). Model evaluasi ini belum pernah dilakukan dimanapun, sehingga hasil evaluasi ini diharapkan menjadi perbaikan dari model yang sudah ada sebelumnya dan merekomendasikan suatu pengembangan desain model pelatihan kepemimpinan yang ideal untuk dapat diimplementasikan di BPSDM Provinsi DKI Jakarta. Saat ini BPSDM Provinsi DKI Jakarta sedang mengembangkan wajah baru menjadi *Jakarta Corporate University* melalui integrasi model pembelajaran 10:20:70, yaitu 10% *formal learning*, 20% *social learning*, dan 70% *experiential learning*. Adapun Sub fokus dari penelitian ini dilihat dari: *Pertama*, perancangan program pelatihan kepemimpinan, dengan aspek yang dilihat (a) penetapan tujuan (b) dasar pengelompokkan tujuan atau sasaran pelatihan, (c) kompetensi yang dibangun dalam program pelatihan *Kedua*, pelaksanaan program pelatihan kepemimpinan, dengan aspek yang di lihat (a) kepesertaan, (b) Tenaga pelatihan (c) fasilitas (d) kurikulum, *Ketiga*, perilaku kepemimpinan, dengan aspek yang dilihat perilaku kepemimpinan.

Beberapa penelitian yang relevan yang sama-sama membahas tentang pelatihan kepemimpinan namun sangat jauh berbeda dari penelitian ini, diantaranya yaitu, *pertama*, Syaukani (2010), melakukan penelitian terhadap penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat III di Lingkungan Kementerian Agama dengan menggunakan model Kirkpatrick dengan melihat 4 (empat) level. *Kedua*, Tulung (2014), penelitian terhadap penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tk. IV yang diselenggarakan di Balai Diklat Keagamaan Manado dengan menggunakan Model CIPP (*Conteks, Input, Proses, Product*). *Ketiga*, Basir (2014), penelitian terhadap penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tk. IV yang diselenggarakan di Balai Diklat

Keagamaan Makasar dengan menggunakan model Kirkpatrick. *Keempat*, Budiarti (2015), “Pelatihan kepemimpinan di bawah paradigma baru dalam perspektif inovasi dan pembelajaran konstruktivis” menganggap model Diklat Pim yang baru sebagai fenomena inovasi, kebijakan sektor publik, serta inovasi dalam metode pembelajaran menggunakan studi literatur (*library research*)”. *Kelima*, Rusmulyani, K. (2015) “Kajian tentang Evaluasi Pasca-pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III Pada Badan Diklat Provinsi Bali, menggunakan model penelitian dekriftif”.

Selanjutnya penelitian yang relevan *Keenam*, Muslihin (2016), penyelenggaraan pendidikan dan latihan Kepemimpinan Tingkat IV yang dilakukan BKD dan Diklat Provinsi NTB dengan menggunakan metode evaluasi kualitatif-deskriptif. *Ketujuh*, PKP2A II LAN (2016), dalam “*Laporan Kajian Sustainabilitas Inovasi Alumni Diklat Kepemimpinan Tingkat III dan IV*” yang penelitiannya menggunakan model penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. *Kedelapan*, Suryanto. A (2018), melakukan penelitian tentang efektivitas pelatihan kepemimpinan dari telaah teoritis dan empiris menggunakan pendekatan argumentatif. *Kesembilan*, Irfan Ibrahim (2018), dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Implementasi Kebijakan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV Pola Baru Terhadap Kompetensi Kepemimpinan Pejabat Pengawas di Lingkungan Pemerintah Provinsi Gorontalo”, menemukan pengaruh signifikan pelaksanaan kebijakan Diklatpim IV pola baru terhadap kompetensi kepemimpinan pejabat pengawas. Penelitian ini menggunakan desain kuantitatif dengan metode eksplanatori survey. *Sepuluh*, Tafvelina, et.al, (2019), melakukan penelitian terhadap pelatihan kepemimpinan level supervisor dengan menyelaraskan desain ulang pekerjaan melalui pelatihan kepemimpinan untuk meningkatkan dukungan supervisor, menggunakan sebuah studi kuasi eksperimental yang diintegrasikan dengan HR practices. *Kesebelas*, Muhamad

Ekhsan, dkk (2020) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pelatihan dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan” dengan hasil penelitian berupa adanya pengaruh positif dan signifikan dari gaya kepemimpinan, pelatihan dan promosi jabatan terhadap kinerja karyawan. Ini berarti bahwa peningkatan kinerja karyawan secara signifikan akan terjadi jika gaya kepemimpinan, pelatihan dan promosi jabatan ditingkatkan. *Kedua belas*, penelitian Mutaqin (2020), tentang “Evaluasi pendidikan dan pelatihan Kepemimpinan di Era Revolusi Industri 4.0”, yang menggunakan model Model *Kirkpatrick* level 1-4. Berikut perbandingan dan perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya sebagaimana Tabel 1.2, berikut ini :

Tabel 1.2. Perbandingan Penelitian Sebelumnya

No	Nama peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Syaukani (2010), “ <i>Evaluasi Program Pendidikan dan Pelatihan Pimpinan Eselon III Di Lingkungan Kementerian Agama RI : Evaluasi Program Menggunakan Model Evaluasi Kirkpatrick</i> ”,	- Subjek pelatihan kepemimpinan - Jenis penelitian kualitatif - Evaluasi Program	- Model Evaluasi yang digunakan - Fokus Penelitian - Level pelatihan
2.	Tulung (2014), “ <i>Evaluasi Program Pendidikan Dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV Di Balai Diklat Keagamaan Manado</i> ”	- Subjek pelatihan kepemimpinan - Jenis penelitian kualitatif - Level pelatihan - Evaluasi Program	- Model Evaluasi yang digunakan - Fokus Penelitian
3.	Basir (2014), “ <i>Evaluasi Program Diklat Kepemimpinan Tingkat IV Pada Balai Diklat Keagamaan Makasar dengan Model Kirkpatrick</i> ”	- Subjek pelatihan kepemimpinan - Jenis penelitian kualitatif - Evaluasi Program	- Model Evaluasi yang digunakan - Fokus Penelitian
4.	Budiarti (2015), “ <i>Diklat Kepemimpinan Pola Baru Dalam Perspektif Inovasi dan Pembelajaran Konstruktivistik</i> ”	- Subjek Pelatihan Kepemimpinan - Jenis penelitian kualitatif	- Model Evaluasi yang digunakan - Fokus Penelitian
5.	Rusmulyani, K. (2015) “ <i>Kajian Evaluasi Pasca-Pendidikan Dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III Pada Badan Diklat Provinsi Bali</i> ”	- Subjek pelatihan kepemimpinan - Jenis penelitian kualitatif	- Model Evaluasi yang digunakan - Fokus Penelitian
6.	Muslihin (2016), “ <i>Evaluasi Program Pendidikan dan Pelatihan</i> ”	- Subjek pelatihan kepemimpinan	- Model Evaluasi program yang

No	Nama peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>Kepemimpinan Tingkat IV Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Barat</i>	- Jenis penelitian kualitatif - Evaluasi program - Level pelatihan	digunakan - Fokus Penelitian
7.	PKP2A II LAN (2016), " <i>Kajian Sustainabilitas Inovasi Alumni Diklat Kepemimpinan Tingkat III dan IV</i> ".	- Subjek Pelatihan Kepemimpinan - Jenis penelitian kualitatif - Evaluasi program - Level pelatihan	- Model Evaluasi yang digunakan - Fokus Penelitian
8.	Suryanto. A (2018), " <i>Strategi Peningkatan Efektivitas Pelatihan Kepemimpinan : Telaah Teoritis dan Empiris</i> "	- Subjek Pelatihan Kepemimpinan	- Model penelitian yang digunakan - Fokus Penelitian
9.	Irfan Ibrahim (2018), " <i>Pengaruh Implementasi Kebijakan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV Pola Baru Terhadap Kompetensi Kepemimpinan Pejabat Pengawas di Lingkungan Pemerintah Provinsi Gorontalo</i> "	- Subjek Pelatihan Kepemimpinan - Level pelatihan	- Model penelitian yang digunakan - Fokus Penelitian - Jenis penelitian
10.	Tafvelina, et.al, (2019), " <i>Aligning job redesign with leadership training to improve supervisor support: a quasi-experimental study of the integration of HR practices</i> "	- Pelatihan - Kepemimpinan	- Model penelitian yang digunakan - Fokus Penelitian - Jenis penelitian - Level pelatihan - Subjek penelitian
11.	Muhamad Ekhsan, dkk (2020) " <i>Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pelatihan dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan</i> "	- Pelatihan - Kepemimpinan	- Model penelitian yang digunakan - Fokus Penelitian - Jenis penelitian - Level pelatihan - Subjek penelitian
12.	Mutaqin (2020), " <i>Evaluasi pendidikan dan pelatihan Kepemimpinan di Era Revolusi Industri 4.0</i> "	- Subjek Pelatihan Kepemimpinan - Level pelatihan - Jenis Penelitian	- Model penelitian yang digunakan - Fokus Penelitian

Dari Tabel 1.2 diatas terlihat cukup banyak penelitian yang membahas tentang evaluasi pelatihan kepemimpinan tingkat III dan IV, namun belum ada yang penelitian tentang pelatihan kepemimpinan pengawas Karena kebijakan pelatihan kepemimpinan pengawas ini baru ditetapkan pada September 2018 dan pelaksanaan baru dilaksanakan

pada tahun 2020 di BPSDM Provinsi DKI Jakarta . Selain itu juga kebaruan begitu juga dengan model evaluasi program yang di pilih oleh peneliti dalam penelitian ini juga belum pernah digunakan untuk penelitian kepemimpinan aparatur. Sehingga peneliti dapat menyimpulkan dan menjamin originalitas penelitian ini.

