

POLICY BRIEF

MENUJU KEPEMIMPINAN UNGGUL: MENGEKSPLORASI STRATEGI PELATIHAN STRUKTURAL KEPEMIMPINAN YANG EFEKTIF



EXECUTIVE SUMMARY

Kebijakan Pelatihan Struktural Kepemimpinan memiliki peran krusial dalam pengembangan kompetensi manajerial Pegawai Negeri Sipil (PNS). Dalam konteks implementasi penyelenggaraan Pelatihan Struktural Kepemimpinan, dimana yang menjadi fokus analisis adalah efektivitas pelatihan pada metode *blended learning* sebagai dorongan evolusi metode pelatihan dari klasikal ke *blended learning* dari Lembaga Administrasi Negara (LAN). Analisis implementasi kebijakan Pelatihan Struktural Kepemimpinan ini mengungkap terdapat 3 faktor yang memengaruhi terhadap kualitas pelaksanaannya, yaitu :

1. dukungan sarana dan prasarana,
2. kapasitas fungsional tenaga pelatihan, dan
3. tahap pembelajaran pada Pelatihan Struktural Kepemimpinan.

Berdasarkan persepsi responden baik pengelola, penyelenggara dan pengajar dalam pelatihan struktural kepemimpinan bahwa faktor ke-3 tahap pembelajaran mendapatkan respon dengan nilai yang paling tinggi.

Alternatif solusi yang disarankan mencakup dua opsi:

1. Melakukan review kebijakan penyelenggaraan program pelatihan struktural secara *blended learning*.



“Pelatihan Struktural Kepemimpinan adalah pelaksanaan pengembangan kompetensi manajerial yang dilakukan melalui jalur pelatihan sebagaimana diatur dalam peraturan pemerintah yang mengatur mengenai manajemen pegawai negeri sipil”

2. Melakukan review kebijakan strategi *delivery* pembelajaran pada penyelenggaraan program pelatihan struktural secara *blended learning*.

Rekomendasi kebijakan yang diajukan mencakup penyempurnaan kebijakan penyelenggaraan pelatihan struktural dan strategi *delivery* pembelajaran untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pelatihan beserta langkah-langkah teknisnya untuk memastikan pelaksanaan pelatihan struktural kepemimpinan *blended learning* dapat diimplementasikan sesuai dengan pedoman penyelenggaraan pelatihan struktural.

Penulis

Dr. Bayu Hikmat Purwana, M.Pd
 Israini Miradina, SE
 Dr. Joni Dawud, DEA
 Yunni Susanty, SE., MM
 Masrully, S.IP
 Indra Maulana, S.IP., M.Si
 Guruh Muamar Khadafi, S.IP

PENDAHULUAN

Dalam sistem manajemen PNS, Pejabat Struktural memainkan peran strategis bagi keberlangsungan pencapaian tujuan organisasi. Cepat lambatnya kinerja organisasi, ditentukan oleh langkah-langkah manajemen strategis dan operasional yang dilakukan oleh pejabat pengawas, pejabat administrator, dan pejabat jabatan pimpinan tinggi yang kompeten sesuai dengan standar akuntabilitas kompetensi jabatannya. Terdapat 3 (tiga) kompetensi yang harus dimiliki oleh ASN (PNS), yaitu

Policy Brief Menuju Kepemimpinan Unggul: Mengeksplorasi Strategi Pelatihan Struktural Kepemimpinan yang Efektif

kompetensi teknis, manajerial, dan sosial kultural. Berdasarkan Pasal 217 Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, pelaksanaan pengembangan Kompetensi Manajerial dilakukan melalui jalur pelatihan yaitu melalui pelatihan struktural kepemimpinan yang terdiri atas pelatihan :

1. Kepemimpinan Madya;
2. Kepemimpinan Pratama;
3. Kepemimpinan Administrator; dan
4. Kepemimpinan Pengawas.

Pelatihan Kepemimpinan tersebut diatur secara teknis oleh LAN untuk diselenggarakan oleh LAN dan/atau lembaga pelatihan pemerintah terakreditasi. Kebijakan pelaksanaan pelatihan struktural kepemimpinan tertuang dalam Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2022 tentang penyelenggaraan pelatihan struktural kepemimpinan dan Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 6 Tahun 2022 tentang perubahan atas Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2022.

Untuk melaksanakan peraturan tersebut LAN menetapkan Keputusan Kepala LAN Nomor 1 Tahun 2023 tentang kurikulum pelatihan struktural kepemimpinan dan Keputusan Kepala LAN Nomor 2 Tahun 2023 tentang pedoman penyelenggaraan pelatihan struktural kepemimpinan.

Pelatihan struktural kepemimpinan dilaksanakan menggunakan 3 (tiga) alternatif metode yaitu *blended learning*, klasikal, dan *distance learning*. Secara spesifik penyelenggaraan pelatihan yang akan dianalisis saat ini berfokus

pada penyelenggaraan pelatihan struktural kepemimpinan secara *blended learning* sebagai metode penyelenggaraan yang saat ini secara masif di dorong oleh LAN.



Mengadopsi Mustari (2013) bahwa urgensi tulisan ini untuk menggali faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas implementasi kebijakan yang harus diperhatikan para pemangku kepentingan dalam menyelenggarakan pelatihan struktural kepemimpinan. Kualitas kebijakan implementasi penyelenggaraan pelatihan akan menentukan indeks efektivitas penyelenggaraan pelatihan. Oleh karena itu, kompleksitas analisis kebijakan implementasi dapat dikatakan sama rumitnya dengan analisa kebijakan tahap formulasi. Hal tersebut senada dengan Monalisa, (2017:19) bahwa untuk mewujudkan tujuan kebijakan harus memperhatikan ketersediaan sumber daya, pelibatan sejumlah orang, menginterpretasikan kebijakan, program dan manajemen yang baik, serta memberikan manfaat bagi publik, dalam hal ini adalah peserta Pelatihan Struktural Kepemimpinan. Policy Brief ini memberikan alternatif rekomendasi kebijakan berdasarkan

hasil analisa implementasi kebijakan pelatihan struktural kepemimpinan terhadap gambaran kendala dan tantangan solusi implementatif dalam penyelenggaraan pelatihan struktural kepemimpinan secara *blended learning* yang selanjutnya disebut pelatihan struktural.

DESKRIPSI MASALAH

Penyelenggaraan pelatihan struktural dalam rangka pengembangan kompetensi PNS dalam rangka memenuhi standar kompetensi manajerial bagi yang telah dan/atau akan menduduki jabatan pejabat struktural, dimana sebelumnya dilaksanakan dengan metode klasikal. Artinya strategi pembelajarannya sebagian besar dilakukan melalui proses pembelajaran tatap muka di dalam kelas.

Pada tahun 2020, akibat desakan menekan penyebaran virus covid-19 melalui social distancing, merupakan momentum yang signifikan dalam pemanfaatan teknologi informasi dan menjadi tonggak penting perubahan kurikulum dan metode penyelenggaraan pelatihan kepemimpinan (Adi S, 2023). Dasar hukum penyelenggaraan pelatihan struktural pada masa pandemi diatur dengan Surat Edaran Kepala LAN Nomor: 10/K.1/HKM.02.3/2020 Tentang Panduan Teknis Penyelenggaraan Pelatihan Dalam Masa Pandemi Covid-19. Surat Edaran tersebut diperkuat LAN dengan terbitnya Peraturan Kepala LAN Nomor 5 Tahun 2022 dan Perubahannya pada Peraturan LAN Nomor 6 Tahun 2022. Kebijakan teknis penyelenggaraan pelatihannya terakhir disenyempurnakan bulan Januari tahun 2023 sebagaimana tertuang dalam

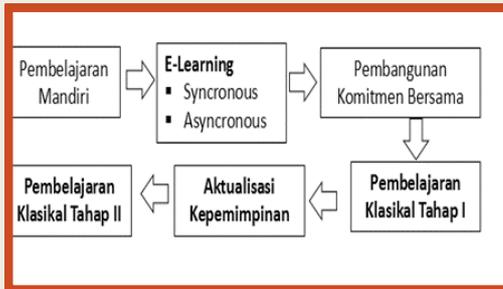
Policy Brief Menuju Kepemimpinan Unggul: Mengeksplorasi Strategi Pelatihan Struktural Kepemimpinan yang Efektif

Keputusan Kepala LAN Nomor 1 dan Nomor 2 Tahun 2023. Pelatihan struktural yang diselenggarakan secara *blended learning* dilakukan dengan memadukan jalur pelatihan klasikal dengan jalur pelatihan nonklasikal. Tahapan penyelenggaraan pelatihan struktural *blended learning* dilakukan dalam dua skema, yang dapat dilihat pada gambar 1 dan 2.

Seyogyanya, kebijakan pelatihan struktural yang telah dirancang oleh LAN dipastikan telah dipersiapkan untuk dapat implementatif. Untuk memastikan hal tersebut, dilakukan pengumpulan data dan analisa untuk menggambarkan kondisi nyata implementasi penyelenggaraan pelatihan struktural.

Pelatihan Struktural *blended learning*. Verifikasi dilakukan pada tiga Lembaga Pelatihan yang menyelenggarakan pelatihan struktural di wilayah Bandung Raya. Lembaga Pelatihan yang dijadikan lokus verifikasi antara lain : Pusdikmin Polri, BPSDM Provinsi Jawa Barat dan Bapekom PUPR Wilayah IV Bandung.

Berdasarkan data dapat dilihat persepsi sebagian besar responden baik pengelola, penyelenggara dan pengajar dalam pelatihan struktural kepemimpinan bahwa tahap pembelajaran mendapatkan respon dengan nilai yang paling tinggi. artinya faktor tersebut dinilai sangat mempengaruhi kualitas penyelenggaraan



Gambar.1 Tahapan Penyelenggaraan PKP-CPA



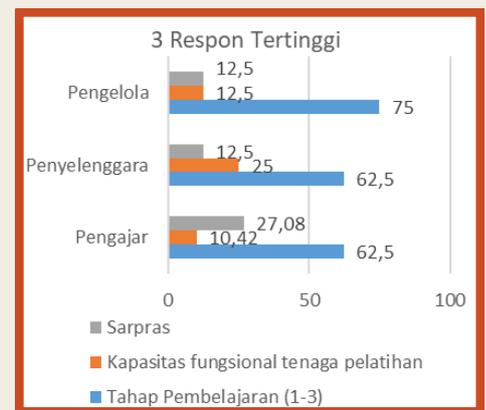
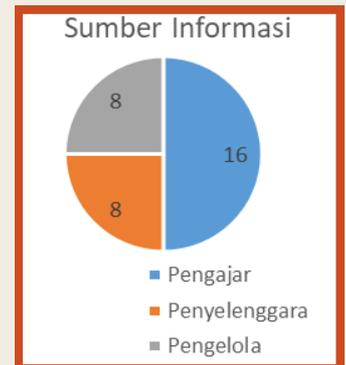
Gambar.2 Tahapan Penyelenggaraan PKN II - PKN I

Kurikulum pelatihan struktural terdiri dari 3 kluster kurikulum, yaitu dasar, inti, dan pilihan. Kurikulum dasar terdiri dari seperangkat mata pelatihan yang didesain untuk membekali peserta pelatihan struktural memiliki pemahaman komprehensif terkait dengan implementasi smart government. Kurikulum inti terdiri dari seperangkat mata pelatihan leadership dan manajerial yang di desain untuk membekali kompetensi managing self, managing others, managing task, dan aktualisasi kepemimpinan. Kurikulum pilihan terdiri dari seperangkat mata pelatihan pilihan yang didesain untuk menunjang kebutuhan pendalaman materi yang terkait dengan pembelajaran aktualisasi kepemimpinan (aksi/proyek perubahan). Sebaran kurikulum pelatihan struktural dapat di lihat pada tabel 1.

Berdasarkan hasil survey terkait dinamika implementasi kebijakan pelatihan struktural yang diselenggarakan secara *blended learning*, kepada tenaga pengajar, pengelola dan penyelenggara pelatihan pada lima LPP PKP-CPA dan tiga LPP penyelenggara PKN Tk. II yang dapat dilihat pada gambar 3.

Menilik prosentase responden terhadap dinamika dalam implementasi pelatihan struktural, terdapat tiga aspek yang dinilai perlu dilakukan pendalaman, yaitu:

1. dukungan sarpras
2. kapasitas fungsional tenaga pelatihan, dan
3. tahapan pembelajaran yang dapat dilihat pada gambar 4.



Gambar. 4 Faktor yang Mempengaruhi Implementasi

Tabel. 1 Kurikulum dan Materi pelatihan struktural di LMS

Dasar				Inti				Pilihan				
PKP	PKA	PKN II	PKN I	Agenda	PKP	PKA	PKN II	PKN I	PKP	PKA	PKN II	PKN I
3 MP	3 MP	3 MP	3 MP	I	2 MP	2 MP	2 MP	2 MP	8 MP	9 MP	4 MP	4 MP
				II	4 MP	4 MP	3 MP	3 MP				
				III	7 MP	7 MP	4 MP	3 MP				
				IV	2 MP	2 MP	4 MP	4 MP				
				TJP	905	908	923	935	Minimal 3 MP			

MP : Mata Pelatihan; TJP:: Total Jam Pembelajaran

Policy Brief Menuju Kepemimpinan Unggul: Mengeksplorasi Strategi Pelatihan Struktural Kepemimpinan yang Efektif

Gambaran umum tegadap berbagai masalah atau kendala yang dihadapi selanjutnya diuraikan berdasarkan tahapan pembelajarannya sebagai berikut :

Mandiri (self learning) :

- keluhan substantif peserta tidak dapat direspon oleh penyelenggara dan fasilitator hal tersebut karena belum terjadwal;
- hal menarik lainnya disampaikan oleh responden adalah bagaimana *controlling progress* pembelajaran mandiri peserta untuk melihat efektivitas pembelajarannya?
- hasil pembelajaran self learning belum menunjukkan kesiapan peserta belajar pada tahap selanjutnya di tahap *e-learning*.

E-Learning (collaborative learning) :

- Terdapat fenomena pihak penyelenggara PKP/PKA, berinisiatif membuat jadwal tambahan secara daring, (di luar pedoman) yang dilakukan sebelum pelaksanaan pembelajaran mandiri dan *e learning* dimana seyogyanya hal tersebut diatur oleh LAN sebagai bagian dari pelatihan;
- Sesi pembelajaran awal sebaiknya didesain dalam sesi *synchronous* sebagai jembatan penghubung dari pembelajaran mandiri, selain itu, akan sangat bermanfaat untuk penyamaan persepsi terkait proses dan tugas-tugas belajar antara peserta dan fasilitator;
- Ruang belajar *asynchronous* umumnya berisi file tugas peserta saja sehingga terkesan kurang memperhatikan ketersediaan, kelengkapan,

dan kejelasan bahan pembelajaran yang dibutuhkan peserta.

- Sesi pembelajaran *synchronous* tugas fasilitator tidak hanya fokus pada penyampaian materi dan pemberian umpan balik penugasan namun, dibebani dengan penilaian sikap perilaku peserta melalui observasi dengan waktu yang terbatas.

**Klasikal (collaborative learning) :**

- Penempatan sesi pembukaan (seremoni) khusus pada PKA dan PKP di tengah pelatihan (hari ke-28), hal tersebut menimbulkan persoalan persepsi terhadap paradigma klasik dimana sesi pembukaan biasanya dilakukan mengawali sesi pelatihan, namun kebijakan PKN Tk. II dan I pembukaan ditempatkan di awal pelatihan. Sehingga menjadi isu besar tentang efektifitas pelatihan antara 2 (dua) kali pembelajaran klasikal dengan 3 (tiga) kali dalam mencapai tujuan pelatihan.;
- Adanya perbedaan fasilitator yang ditugaskan pada pembelajaran daring dan dari daring ke klasikal sehingga berdampak terhadap isu kesinambungan materi;
- Jadwal pembimbingan dirasakan “mepet” dengan seminar;
- Belum ada kejelasan ketentuan substansi dan teknis pengaturan pembiayaan apabila penyelenggara akan melaksanakan BM pendamping VKN pada PKN Tk. II;

- Perlu kejelasan teknis tentang urgensi pelaksanaan pameran proyek perubahan dalam penyelenggaraan PKN Tk. II;
- Masih adanya kebingungan *casecading* tema dan sub tema pada PKN Tingkat II pengaitannya ke dalam perspektif pembelajaran..

Analisa selanjutnya dilihat secara spesifik dari konteks kurikulum, ditemukan beberapa hal substantif sebagai berikut, diantaranya :

- Masih adanya dokumen materi pembelajaran yang belum tersedia dalam pedoman kurikulum pelatihan contoh, materi pembelajaran “kebijakan *blended learning*” pada *self learning* belum diatur;
- Substansi kurikulum belum terlihat keterkaitan langsung dengan pemenuhan kompetensi manajerial, hal tersebut ditandai dengan pengelompokan materi yang bersifat generik. Pengaitan pemenuhan kompetensi manajerial dalam pelatihan struktural hanya diletakan pada komponen evaluasi peserta. Hal ini sejalan dengan keterangan narasumber bahwa “kurikulum sebenarnya sudah mengarah pada pemenuhan kompetensi manajerial namun belum secara spesifik menjawab tuntutan materi dari Permenpan RB No. 38 Tahun 2017;

Policy Brief Menuju Kepemimpinan Unggul: Mengeksplorasi Strategi Pelatihan Struktural Kepemimpinan yang Efektif

- Penyelenggaraan pelatihan struktural ke depan, perlu membuka peluang adanya alternatif metode penyelenggaraan yang dapat mengakomodir pemenuhan gap kompetensi manajerial setiap peserta pelatihan struktural kepemimpinan, disamping substansi materi inti (generik) yang wajib dipahami oleh setiap pejabat struktural pada level jabatannya masing-masing.
- Sebaran substansi materi dan Jam Pembelajaran berdasarkan kelompok agenda maupun per mata pelatihan pada ranah kognitif, afektif dan psikomotorik belum difasilitasi dengan sesi pembelajaran untuk memastikan efektivitas pencapaian tujuan pembelajaran, menghindari pengulangan materi, dan menjaga durasi waktu pembelajaran dari kesan terpisah-pisah dan waktu yang dinilai terlalu singkat/mepet.
- Reorientasi efektivitas dan efisiensi pembelajaran studi lapangan/VKN perlu mendapatkan atensi khusus, karena rangkaian pembelajaran tersebut menyedot biaya yang sangat besar dan *effort* yang besar serta dinamika administrasi untuk mendukung pembelajaran tersebut.

Berdasarkan hasil analisa disimpulkan bahwa kebijakan implementasi penyelenggaraan pelatihan struktural yang dilaksanakan secara *blended learning* perlu disempurnakan dalam hal kejelasan tugas pengajar, sarpras pelatihan berbasis IT, kesinambungan penjadwalan dan ketersediaan materi pembelajaran dan integrasi sistem informasi

pembelajaran dengan sistem informasi pelatihan ASN sehingga mampu mendukung transformasi pelatihan kepemimpinan yang berbasis pengetahuan, pengalaman dan digital.

ALTERNATIF SOLUSI

Alternatif solusi ini ditujukan kepada Lembaga Administrasi

Negara. Sesuai kewenangan pengawasan dan pengendalian sebagaimana tertuang dalam Perkaln Nomor 2 Tahun 2023 yang dapat digunakan sebagai salah satu dasar pertimbangan dalam reiew dan penyempurnaan program pelatihan struktural.

Alternatif I : Melakukan review kebijakan penyelenggaraan program pelatihan struktural secara *blended learning*

Alternatif II : Melakukan review kebijakan strategi *delivery* pembelajaran pada penyelenggaraan program pelatihan struktural secara *blended learning*.

REKOMENDASI KEBIJAKAN

Alternatif I : Penyempurnaan kebijakan penyelenggaraan pelatihan struktural. Langkah-langkah teknis yang dapat dilakukan dengan alternatif 1 yaitu :

- Melakukan review terhadap efektivitas tahapan penyelenggaraan pelatihan struktural yang dilaksanakan untuk PKP-PKA dan PKN secara *blended learning*;
- Melakukan review pengembangan metode pembelajaran Stula, VKN, dan/atau *Benchmarking* untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas pembelajaran;



- Memperkaya kebutuhan materi yang dibutuhkan bagi peserta dari unsur PNS POLRI, dan TNI untuk menyikapi mobilisasi pengisian jabatan pada perubahan UU ASN yang baru dalam pelatihan struktural;
- Mengembangkan dan pengintegrasian sistem pembelajaran (LMS) pelatihan struktural dengan sistem pelatihan ASN;
- Memberikan penguatan standar minimal sarana prasarana pelatihan berbasis IT yang perlu dipersiapkan LPP.

Alternatif II : Penyempurnaan kebijakan strategi *delivery* pembelajaran pada penyelenggaraan program pelatihan struktural secara *blended learning*. Langkah-langkah teknis yang dapat dilakukan dengan alternatif 2 yaitu :

- Mereview dan sinkronisasi pengaturan materi di kurikulum dengan kebutuhan materi pada setiap sesi pembelajaran yang diatur dalam master jadwal beserta modul dan media pembelajarannya.
- Menyiapkan penjadwalan khusus untuk sesi pembelajaran dan evaluasi pembelajaran pemetaan potensi sikap perilaku kepemimpinan dan pengembangan potensi diri.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

Adi Suryanto. (2023). Transformasi Adminitrasi Publik Menjawab Tantangan Era Disrupsi : Gagasan Pembaharuan dan Praktik Kepemimpinan. Jakarta. LAN RI

Mustari, N. (2013). Implementasi Kebijakan Publik. Makassar Membumi Publishing.

Tesis

Monalisa. (2017). Analisis Faktor-faktor yang Memengaruhi Implementasi Kebijakan Pengelolaan Sampah pada Badan Kebersihan dan Pertamanan Kabupaten Karimun

Jurnal

Yunni Susanty (2022). Jurnal Wacana Kinerja, Volume 25 | Nomor 2 |

Kebijakan

- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2022 tentang penyelenggaraan pelatihan struktural kepemimpinan
- Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 6 Tahun 2022 tentang perubahan atas Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2022.
- Keputusan Kepala LAN Nomor 1 Tahun 2023 tentang kurikulum pelatihan struktural kepemimpinan
- Keputusan Kepala LAN Nomor 2 Tahun 2023 tentang pedoman penyelenggaraan pelatihan struktural kepemimpinan.

POLICY BRIEF

*Menuju Kepemimpinan Unggul:
Mengeksplorasi Strategi Pelatihan Struktural Kepemimpinan yang Efektif*



LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA PUSLATBANG PKASN

Jalan Kiara Payung KM 4,7 Jatinangor, Sumedang, Jawa Barat



Untuk informasi lebih lanjut :
0857-2353-2423



www.bandung.lan.go.id



[puslatbangpkasn_lan](https://www.instagram.com/puslatbangpkasn_lan)



[puslatbang PKASN LAN](https://www.youtube.com/puslatbangpkasnlan)