ISSN : 2580-4383

INTEGRITAS PROFESIONAL INOVATIF PEDULI

JURNAL ANALIS KEBIJAKAN

Volume 5 | Nomor 2 | Juli – Desember 2021

EFEKTIVITAS KEBIJAKAN PEMBERLAKUAN KARTU VAKSIN SEBAGAI SYARAT BERPERGIAN KE TEMPAT-TEMPAT PUBLIK PADA MASA PANDEMI
Atiqa Azza El Darman

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN UJI KOMPETENSI JABATAN FUNGSIONAL WIDYAISWARA DI ERA PANDEMI
Siti Tunsiah

KEBIJAKAN PARIWISATA INDONESIA PADA ERA PANDEMI COVID-19
Torang Nasution

PELATIHAN KEPEMIMPINAN SMART GOVERNANCE: ADAPTASI ERA VUCA
Fauziah Mukhlisah

AKSELERASI PEMBAYARAN INSENTIF TENAGA KESEHATAN PENANGANAN COVID-19
Arvina Silalahi dan Andhi Kurniawan

SINGLE PARENT AKIBAT PANDEMI COVID-19: URGENSI PEMBERDAYAAN EKONOMI DAN PELATIHAN *PARENTING*
Vani Pravita Yuliani dan Gine Tendriana

STRATEGI KEBIJAKAN PEMBERDAYAAN PEREMPUAN PROVINSI JAWA BARAT TERDAMPAK PANDEMI COVID-19
Nani Rohaeni, Siti Annisa Silvia Rosa, dan Ikeu Kania

QUO VADIS POSKO PENANGANAN COVID-19 DI TINGKAT DESA
Isti Khoiriana Karim, Redo Frandika, dan Sulung Satriyo Irkham Pambudi

LAN RI
MAKARTI BHAKTI NAGARI

Diterbitkan oleh
Pusat Pembinaan Analis Kebijakan | Deputi Bidang Kajian Kebijakan dan Inovasi Administrasi Negara
Lembaga Administrasi Negara

JURNAL ANALIS KEBIJAKAN

Volume 5 No.2 Juli - Desember 2021

Pengarah

Kepala Lembaga Administrasi Negara

Penanggung Jawab

Dr. Tri Widodo Wahyu Utomo, SH., MA.
(Deputi Bidang Kajian Kebijakan dan Inovasi Administrasi Negara, LAN)

Pemimpin Redaksi

Dra. Elly Fatimah, M.Si.

Redaktur

Eddi Wibowo, SIP., M.Si.
Dr. Suwatin Miharti, S.Sos., MA.

Mitra Bestari

1. Dr. Adi Suryanto, M.Si.
2. Prof. Dr. Agus Pramusinto, MDA.
3. Prof. Dr. Erwan Agus Purwanto, M.Si.
4. Prof. Dr. Irfan Ridwan Maksum, M.Si.
5. Prof. Dr. R. Siti Zuhro, MA.
6. Dr. Sunarto, M.Si.
7. Dr. Bevaola Kusumasari, M.Si.

Desain dan Tata Letak

Aldhino Niki Mancer, S.IP
Toofik Dwi Nugroho, S.Sos
Pardamean Panjaitan, S.Kom, M.Ikom

Alamat Redaksi

Pusat Pembinaan Analis Kebijakan
Deputi Bidang Kajian Kebijakan dan Inovasi Administrasi Negara,
Lembaga Administrasi Negara
Gedung B Lantai 4
Jl. Veteran, No. 10, Jakarta, 10110
Telp: (021) 3868201-5 ext. 136
Website: jak.lan.go.id
Email: pusaka@lan.go.id dan analiskebijakan@gmail.com

JURNAL ANALIS KEBIJAKAN

Volume 5, Nomor 2, Juli – Desember 2021
ISSN (cetak) : 2580-4383

DAFTAR ISI

Keredaksian..... i
Daftar Isi ii
Sambutan..... iii
Sekapur Sirih..... iv
Salam Redaksi..... v

EFEKTIVITAS KEBIJAKAN PEMBERLAKUAN KARTU VAKSIN SEBAGAI SYARAT BERPERGIAN KE TEMPAT-TEMPAT PUBLIK PADA MASA PANDEMI
Atiqa Azza El Darman ……..…… 113

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN UJI KOMPETENSI JABATAN FUNGSIONAL WIDYAISWARA DI ERA PANDEMI
Siti Tunsiah …….……. 132

KEBIJAKAN PARIWISATA INDONESIA PADA ERA PENDEMI COVID-19
Torang Nasution ……..……..……..... 149

PELATIHAN KEPEMIMPINAN SMART GOVERNANCE: ADAPTASI ERA VUCA
Fauziah Mukhlisah …… 166

POLICY BRIEF …….…… 185

AKSELERASI PEMBAYARAN INSENTIF TENAGA KESEHATAN PENANGANAN COVID-19
Arvina Silalahi dan Andhi Kurniawan ……..... 187

SINGLE PARENT* AKIBAT PANDEMI COVID-19: URGENSI PEMBERDAYAAN EKONOMI DAN PELATIHAN *PARENTING
Vani Pravita Yuliani dan Gine Tendriana ……..... 195

STRATEGI KEBIJAKAN PEMBERDAYAAN PEREMPUAN PROVINSI JAWA BARAT TERDAMPAK PANDEMI COVID-19
Nani Rohaeni, Siti Annisa Silvia Rosa, dan Ikeu Kania …….…….……..... 201

***QUO VADIS* POSKO PENANGANAN COVID-19 DI TINGKAT DESA**
Isti Khoiriana Karim, Redo Frandika, Sulung Satriyo Irkham Pambudi ……...…… 207

EDITORIAL OF CONCERN 215

PELATIHAN KEPEMIMPINAN SMART GOVERNANCE: ADAPTASI ERA VUCA

SMART GOVERNANCE LEADERSHIP TRAINING: ADAPTATION VUCA ERA

Fauziah Mukhlisah

Lembaga Administrasi Negara

ABSTRAK

Untuk mewujudkan tuntutan *smart* ASN dan *smart governance* beradaptasi dengan *VUCA (volatility, uncertainty, complexity, dan ambiguity)*, sesuai dengan arah perubahan pengembangan kompetensi yaitu dari analog ke digital, pedagogy ke heutagogy dan training ke learning maka dibutuhkan perubahan fundamental dalam Pelatihan Kepemimpinan. Perubahan ini mencakup pada penyelenggaraan dan kurikulum pelatihan melalui strategi pembelajaran, target kompetensi dan substansi pelatihan. Penggalian data dan informasi dilakukan untuk melihat pada kebutuhan kompetensi dan format pelatihan yang sesuai dalam menjawab tantangan tuntutan perubahan lingkungan.

Kata Kunci: Smart ASN, *Smart Governance*, pengembangan kompetensi, transformasi digital

ABSTRACT

To create smart civil apparatus and smart governance in the adaption of VUCA (volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity) in accordance to the change in competency development –analog to digital, pedagogy to heutagogy and training to learning—the fundamental transformation in Leadership Training is needed. This transformation includes the implementation of learning methods and training curricula through competency targets and training substances. The data and information finding was held for the purpose to look at the competency needed and training format that is most suitable to anwer the challenges from the need of rapid change.

Keywords*: smart civil apparatus, smart governance, competency development, digital transformation*

A. Pendahuluan

VUCA, Smart Governance dan Smart ASN

Pandemi Covid-19 dan percepatan transformasi digital membawa pengaruh terhadap cara kerja, cara beraktivitas manusia, diimana kita dihadapkan pada kondisi dimana terjadi perubahan skala besar (volatility), kesulitan melakukan prediksi secara akurat (uncertainty), kerumitan tantangan akibat berbagai faktor yang saling terkait (complexity), dan

ketidakjelasan suatu kejadian dengan mata rantai akibatnya (ambiguity) atau yang disebut sebagai kriteria VUCA (Horney et al., 2010). VUCA menggambarkan situasi lingkungan yang serba tidak pasti fluktuatif, kompleks, sulit diprediksi dan kebenaran realitas bersifat subjektif.

Sebagai respon terhadap hal tersebut penyesuaian diri terhadap perubahan lingkungan menjadi cara yang banyak dipilih organisasi. Penyesuaian diri dilakukan organisasi antara lain dengan senantiasa belajar, memunculkan ide baru, merespons perubahan secara produktif, dan melakukan inovasi (Kanter, dikutip dalam Budiharto et al., 2019). Cara kerja dengan menggunakan teknologi dan pola pikir *agile* menjadi suatu hal yang banyak dilakukan oleh organisasi dimana kemampuan teknologi informasi dipercaya menghasilkan organisasi yang agile (Ravichandran, dikutip dalam Bundtzen & Hinrichs, 2021). Sesungguhnya, penyesuaian cara kerja organisasi jauh sudah dimulai ketika revolusi industry 4.0 dengan ciri khasnya yaitu Big Data, Internet of Things, sampai pada Disrupsi Teknologi mengemuka. Di Indonesia, Percepatan transformasi digital kedalam kehidupan sehari-hari mulai berjalan secara resmi dan massive ketika pada tahun 2018, pemerintah Indonesia telah melakukan komitmen dalam penerapan Revolusi Industri 4.0 dengan meluncurkan "Making Indonesia 4.0" yang merupakan inisiatif pemerintah Indonesia dalam mengimplementasikan strategi dan peta jalan Revolusi Industri 4.0 di Indonesia.

Sebagai respon atas perubahan ini dalam lingkungan strategis pemerintahan dikenal konsep smart governance. *Smart governance is a widespread adoption of a more community-based model of governance with greater connectivity being facilitated with new technology (Tapscott & Agnew, 1999, p. 37).* Dapat disimpulkan bahwa smart governance adalah tatakelola pemerintahan berbasis kolaborasi baik antar instansi pemerintah maupun non pemerintah dengan memanfaatkan teknologi komunikasi dan informasi dalam rangka mewujudkan tujuan pembangunan secara efektif, inklusif dan berkelanjutan.

Sejalan dengan hal tersebut, peningkatan kualitas SDM menjadi fokus utama lainnya karena sebuah sistem yang canggih tanpa pengguna yang mumpuni tentu tidak akan membawa pada tujuan yang ingin dicapai. RPJMN tahun 2020-2024 memiliki salah satu fokus utama yaitu meningkatkan sumber daya manusia yang berkualitas dan berdaya saing. Peningkatan sumber daya manusia dalam pemerintahan ini membawa pada target pemerintah untuk mewujudkan Smart ASN. Smart ASN memiliki profil yang berwawasan global, menguasai IT dan bahasa asing, inovatif, adaptif dan networking yang baik untuk mewujudkan birokrasi Indonesia berkelas dunia. Smart ASN diharapkan memiliki kualitas mumpuni sebagai digital agent dalam mendukung transformasi digital di era Revolusi Industri 4.0 dan VUCA.

Arah Perubahan Pengembangan Kompetensi

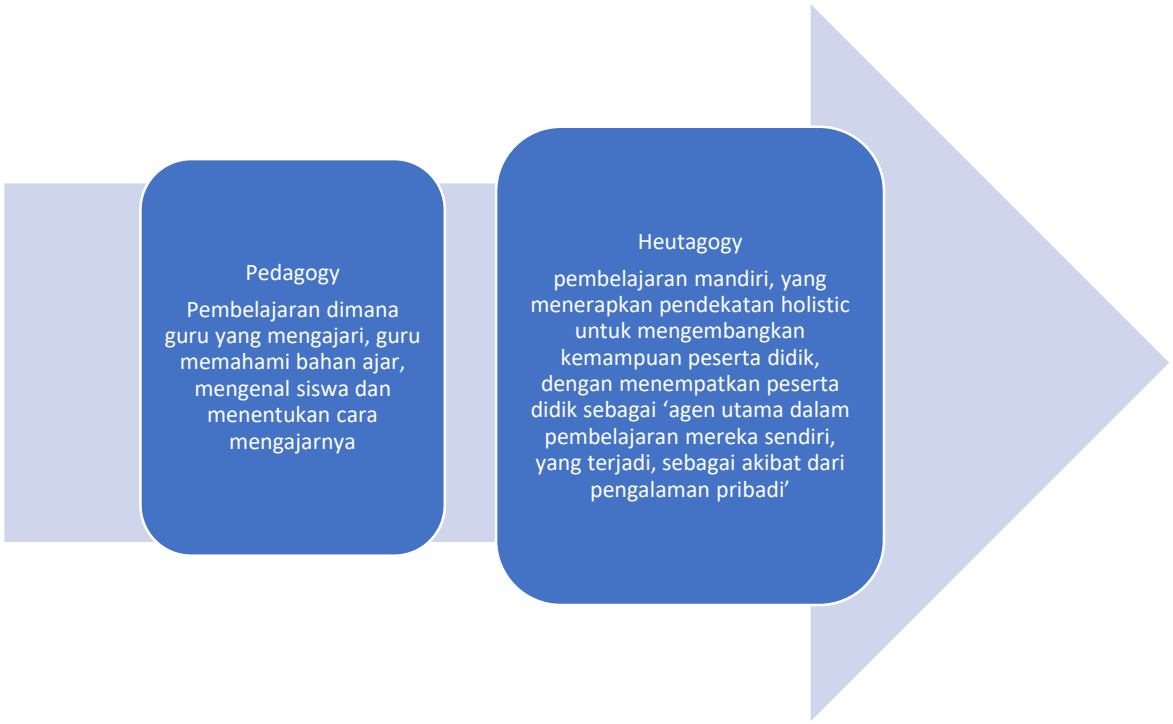
Perubahan lingkungan serta tuntutan untuk dapat beradaptasi, membawa pada cara-cara baru dalam pelaksanaan pekerjaan termasuk dalam praktek pelaksanaan pengembangan kompetensi sebagai salah satu cara untuk mewujudkan target smart ASN menuju smart Governance. Setidaknya ada 3 perubahan mendasar didalam pengembangan kompetensi yaitu:

1. Analog ke digital

Arah perubahan dari analog ke digital dimana dalam *analog living* ditandai dengan serba fisik dan tatap muka, lebih membutuhkan ruang, infrastruktur, tidak flexible, tergantung pada ruang dan waktu sedangkan *digital living* ditandai dengan pemanfaatan teknologi informasi, tidak membutuhkan ruang besar, tidak memerlukan interaksi fisik tatap muka, flexible.

2. Pedagogy ke heutagogy

Gambar 1. Pedagogy dan Heutagogy



Sumber: Diolah dari (Hase & Kenyon, 2000)

Arah perubahan sistem pembelajaran di dalam kelas dari pedagogy ke heutagogy. Pedagogy adalah sistem pembelajaran dimana pengajar menjadi pusat pembelajaran di kelas, pembelajaran berlangsung satu arah dengan metode ceramah dengan proses interaksi yang minim. Sedangkan heutagogy adalah sistem pembelajaran yang mendorong peserta untuk menggali permasalahan untuk kemudian menemukan solusi secara mandiri berdasarkan proses diskusi dan interaksi dengan pengajar dan sesama peserta didalam kelas.

3. Training ke learning

Arah perubahan dari *training* ke *learning* dimana pembelajaran tidak hanya didapatkan melalui waktu khusus di dalam kelas tetapi berlangsung secara berkelanjutan hingga kembali ke tempat kerja. Pemanfaatan sumber belajar yang beragam tidak hanya dari pengajar tetapi juga praktisi di lapangan dan self learning. Pelaksanaan pembelajaran yang semula manual dan *paper based* menjadi memanfaatkan teknologi informasi dan *paper less.*

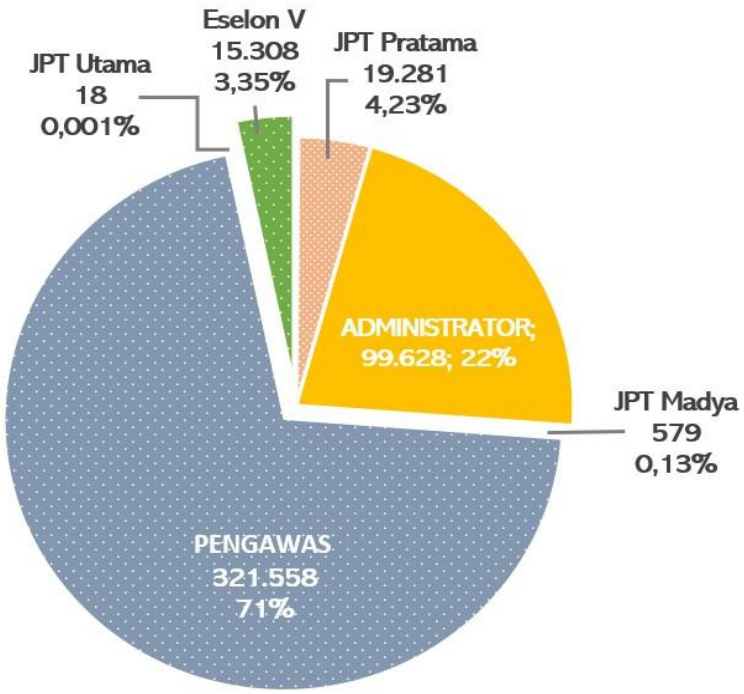
Tabel 1. Training dan Learning

TRAINING	***LEARNING***
Trainer focused	*Learner focused*
Trainer as expert	*Trainer as facilitator*
One way	*Two ways*
One to many	*Many to many*
Scheduled	*Anytime*
Experience	*Experiment*
Memorize	*Critical thinking, problem solving, and innovation*
Isolated learning process	*Integrated learning and organizational process*

Sumber: P3K Bangkom ASN

Kebutuhan Perubahan dan Sifat Kebijakan

Gambar 2. Persebaran Jabatan ASN



Sumber: Data BKN

Berdasarkan data dari Badan Kepegawaian Negara per Desember 2020, bahwa jabatan struktural didominasi oleh jabatan pengawas atau setara Eselon IV sebanyak 71% kemudian disusul oleh Jabatan Administrator atau Eselon III sebanyak 22%. Sehingga dalam mewujudkan Smart ASN dalam Smart Government dalam era VUCA akan lebih tepat dan massive jika menyasar pada jabatan pengawas dan jabatan administrator. Sebagai langkah awal maka penyesuaian dalam penyelenggaraan pengembangan kompetensi dapat dilakukan pada Pelatihan Kepemimpinan Administrator dan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas yang bersifat *mandatory* dengan peserta adalah pejabat administrator dan pejabat pengawas dalam organisasinya. Pejabat administrator dan pejabat pengawas merupakan pucuk

pimpinan yang membawahi langsung sumber daya manusia di dalam organisasi sehingga diharapkan dengan pemimpin yang berkualitas tentu akan membawa pada sumber daya manusia yang berkualitas secara keseluruhan.

Kebijakan yang disusun oleh Lembaga Administrasi Negara sebagai lembaga pembina pengembangan kompetensi tentu memiliki sifat yang khas dimana kebijakan harus dapat mengakomodir seluruh kebutuhan stakeholder yang memiliki latar belakang dan kebutuhan yang berbeda. Kebijakan harus bersifat umum dan mudah untuk dilaksanakan oleh seluruh instansi pemerintah dari kementerian/lembaga/daerah.

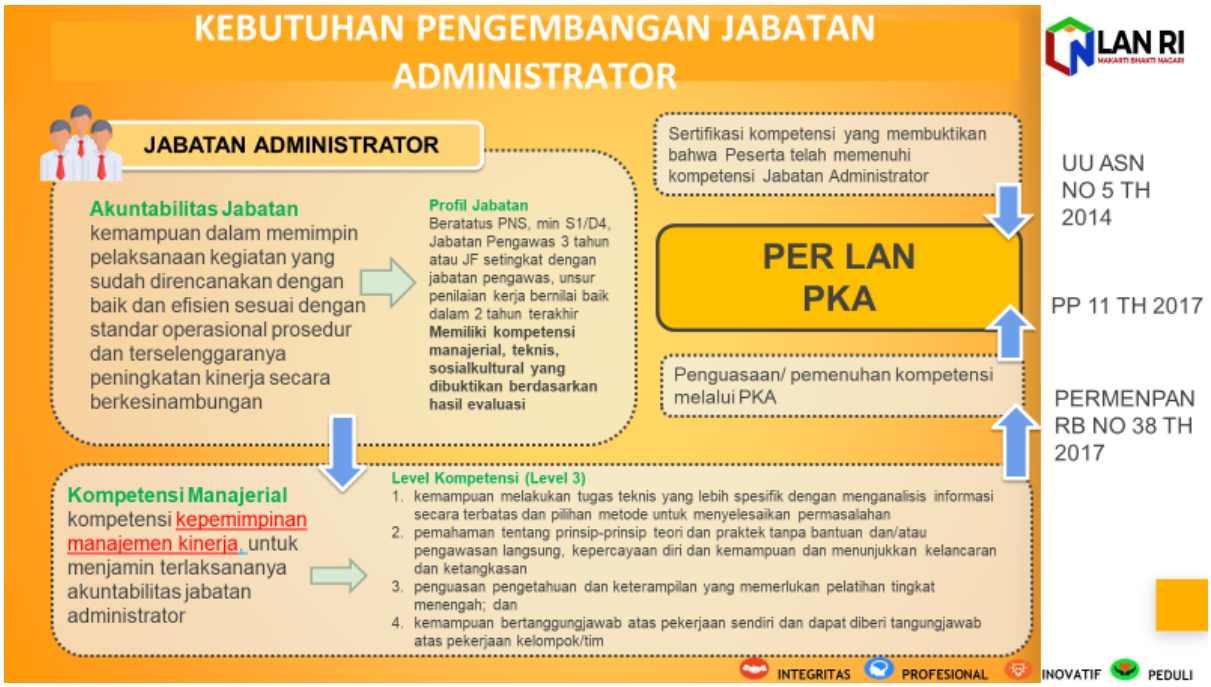
Setidaknya terdapat 3 kelompok stakeholder pengguna kebijakan pengembangan kompetensi:

1. Lembaga Penyelenggara Pelatihan yang sudah lebih maju baik dari struktur maupun teknologi yang dipakai dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi
2. Lembaga Penyelenggara Pelatihan yang cukup siap untuk implementasi desain pengembangan kompetensi selanjutnya, sudah memiliki sarana prasarana dan jaringan yang memadai tetapi belum aktif dalam pemakaiannya
2. Lembaga Penyelenggara Pelatihan yang membutuhkan dikresi khusus dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi. Belum memiliki sarana prasarana dan jaringan yang memadai.

Penggalian data dan informasi bertujuan untuk melihat perspektif dari lembaga penyelenggara pelatihan, alumni pelatihan kepemimpinan, pejabat administrator dan pengawas terhadap kebutuhan kompetensi dalam menghadapi tantangan perubahan untuk dapat diakomodir didalam pelatihan. Penggalian data dan informasi dilakukan melalui *focus group discussion* dan *survey* dengan responden yang mewakili ketiga kelompok stakeholder diatas, data kajian akan menjadi salah satu dasar dalam melakukan perubahan didalam pelatihan kepemimpinan.

B. Pembahasan

Gambar 3. Kebutuhan Pengembangan Jabatan Administrator



Sumber: UU ASN No 5 Tahun 2014, PP Manajemen PNS No 11 Tahun 2017, Permenpan RB No 38 Tahun 2017

Kritik terhadap Penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan *Existing* yang hanya menyasar pada pengembangan kompetensi manajerial.

Penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) dan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) mengacu pada Undang-undang ASN No 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara; Peraturan Pemerintah No 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS; Peraturan Menteri PAN dan RB No 38 Tahun 2017 tentang Standar kompetensi Manajerial serta Peraturan LAN tentang PKA dan PKP. Pelatihan Kepemimpinan Administrator bertujuan untuk mengembangkan kompetensi peserta dalam memenuhi standar kompetensi manajerial Jabatan Administrator. Kompetensi yang dikembangkan dalam PKA merupakan kompetensi kepemimpinan manajemen kinerja, yang merupakan kompetensi manajerial untuk menjamin terlaksananya akuntabilitas jabatan administrator. Akuntabilitas jabatan administrator adalah kemampuan dalam memimpin pelaksanaan kegiatan yang sudah direncanakan dengan baik dan efisien sesuai dengan standar operasional prosedur dan terselenggaranya peningkatan kinerja secara berkesinambungan. Adapun kompetensi manajerial yang disasar didalam PKA sesuai dengan Permenpan RB No 38 Tahun 2017 adalah level kompetensi nomor 3 yaitu Integritas: Mampu memastikan, menanamkan keyakinan bersama agar anggota yang dipimpin bertindak sesuai nilai, norma, dan etika organisasi, dalam lingkup formal; Kerjasama: Efektif membangun tim kerja untuk peningkatan kinerja organisasi; Komunikasi: Berkomunikasi secara asertif, terampil berkomunikasi lisan/tertulis untuk menyampaikan informasi yang sensitif/rumit/kompleks; Orientasi pada hasil: Menetapkan target kerja yang menantang bagi unit kerja, memberi

apresiasi dan teguran untuk mendorong kinerja; Pelayanan Publik: Mampu memanfaatkan kekuatan kelompok serta memperbaiki standar pelayanan publik di lingkup unit kerja; Pengembangan diri dan orang lain: Memberikan umpan balik, membimbing; Mengelola Perubahan: Membantu orang lain mengikuti perubahan, mengantisipasi perubahan secara tepat; Pengambilan Keputusan: Membandingkan berbagai alternatif, menyeimbangkan resiko keberhasilan dalam implementasi. Perekat Bangsa: Mempromosikan, mengembangkan sikap toleransi dan persatuan.

Pelatihan Kepemimpinan Pengawas, kompetensi yang dikembangkan adalah kompetensi kepemimpinan melayani, yang merupakan kompetensi manajerial untuk menjamin terlaksananya akuntabilitas jabatan pengawas. Akuntabilitas jabatan pengawas adalah kemampuan dalam mengendalikan kegiatan pelaksanaan pelayanan publik yang dilakukan oleh pejabat pelaksana sesuai dengan standar operasional prosedur. Adapun kompetensi manajerial yang disasar didalam

PKP sesuai dengan Permenpan RB No 38 Tahun 2017 adalah kompetensi level yaitu Integritas: Mampu mengingatkan, mengajak rekan kerja untuk bertindak sesuai nilai, norma, dan etika organisasi; Kerjasama: Menumbuhkan tim kerja yang partisipatis dan efektif; Komunikasi: Aktif menjalankan komunikasi secara formal dan informal; Bersedia mendengarkan orang lain, menginterpretasikan pesan dengna respon yang sesuai, mampu menyusun materi presentasi, pidato, naskah, laporan, dll; Orientasi pada hasil: Berupaya meningkatkan hasil kerja pribadi yang lebih tinggi dari standar yang ditetapkan, mencari, mencoba metode alternatif untuk peningkatan kinerja; Pelayanan Publik: Mampu mensupervisi/ mengawasi/ menyelia dan menjelaskan proses pelaksanaan tugas tugas pemerintahan/ pelayanan publik secara transparan; Pengembangan diri dan orang lain: Meningkatkan kemampuan bawahan dengan memberikan contoh dan penjelasan cara melaksanakan suatu pekerjaan; Mengelola Perubahan: Proaktif beradaptasi mengikuti perubahan; Pengambilan Keputusan: Menganalisis masalah secara mendalam. Perekat Bangsa: Aktif mengambangkan sikap saling menghargai, menekankan persamaan dan persatuan.

Gambar 4. Kebutuhan Pengembangan Jabatan Pengawas



Sumber: UU ASN No 5 Tahun 2014, PP Manajemen PNS No 11 Tahun 2017, Permenpan RB No 38 Tahun 2017

Target kompetensi sebagaimana dijelaskan diatas membawa pada substansi materi pelatihan sebagai berikut:

Tabel 2. Substansi materi Pelatihan Kepemimpinan Administrator dan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas

Tabel 2. Substansi materi Pelatihan Kepemimpinan Administrator dan Pelatihan Kepemimpinan PengawasJENIS PELATIHAN	Agenda I (Pengelolaan Diri)	Agenda II (Pengelolaan Orang Lain)	Agenda III (Pengelolaan Pekerjaan

PKA **(Kinerja Organisasi)**	**KEPEMIMPINAN PANCASILA DAN NASIONALISME** 1. Wawasan Kebangsaan Kepemimpinan Pancasila 2. Bela Negara Kepemimpinan Pancasila	**KEPEMIMPINAN KINERJA** 1. Manajemen Perubahan Sektor Publik 2. Kepemimpinan Transformasional 3. Jejaring Kerja 4. Komunikasi Efektif	**MANAJEMEN KINERJA** 1. Akuntabilitas Kinerja 2. Hubungan Kelembagaan 3. Organisasi Digital; 4. Manajemen Kinerja; 5. Standar Kinerja Pelayanan; 6. Manajemen Penganggaran; 7. Manajemen Resiko;
PKP **(Pelayanan Publik)**	**KEPEMIMPINAN PANCASILA DAN BELA NEGARA** 1. Etika dan Integritas Kepemimpinan Pancasila; 2. Bela Negara Kepemimpinan Pancasila	**KEPEMIMPINAN PELAYANAN** 1. Diagnosa Organisasi; 2. Berpikir Kreatif dalam Pelayanan; 3. Membangun Tim Efektif; 4. Kepemimpinan dalam Pelaksanaan Pekerjaan	**PENGENDALIAN PEKERJAAN** 1. Teknik Komunikasi Publik; 2. Perencanaan Kegiatan Pelayanan Publik 3. Penyusunan RKA Pelayanan Publik 4. Pelayanan Publik Digital 5. Manajemen Mutu; 6. Manajemen Pengawasan 7. Pengendalian Pelaksanaan Kegiatan

Sumber: Disarikan dari KepKaLAN No 1006 Tahun 2020 dan KepKaLAN No 1006 Tahun 2020

Berdasarkan UU ASN No 5 tahun 2014 terdapat tiga kompetensi yang harus dikuasai oleh ASN dalam pengembangan kariernya yaitu Kompetensi Manajerial, Kompetensi Sosial Kultural dan Kompetensi Teknis. Substansi materi didalam PKP dan PKA masih berfokus pada pencapaian kompetensi manajerial dan belum menyasar pada kompetensi teknis dan sosiokultural. Justifikasi terhadap hal tersebut bahwa sesuai dengan PP 11 Tahun 2017 tentang manajemen ASN pasal 217, pelaksanaan pengembangan kompetensi manajerial dilakukan melalui pelatihan struktural yang terdiri dari kepemimpinan madya, pratama, administrator dan pengawas. Adapun untuk pengembangan kompetensi teknis, jenis dan jenjang pengembangan kompetensi teknisnya ditetapkan oleh instansi teknis yang bersangkutan dan pengembangan kompetensi sosio kultural dikembangkan dengan pelatihan tersendiri terpisah dengan Pelatihan Struktural. Dengan demikian pelatihan struktural yang dikenal dengan pelatihan kepemimpinan saat ini hanya dikhususkan untuk pelaksanaan pengembangan kompetensi manajerial.

Sesuai dengan amanah dari UU ASN saat ini dikembangkan konsep training rate yaitu analisis kebutuhan pelatihan yang akan memberikan gambaran pentingnya hubungan antara pengembangan kompetensi dengan pengembangan karier dan upaya peningkatan kinerja individu dan kinerja organisasi. Didalam trainining rate itu sendiri terdapat 3 prinsip yaitu prinsip pemenuhan pengembangan kompetensi 20 JP (jam pembelajaran) setahun, prinsip kesetaraan kesempatan dan prinsip efisiensi dan efektifitas. Prinsip kesetaraan kesempatan adalah bagaimana tiap jabatan mendapatkan pengembangan kompetensi manajerial, teknis dan sosial kultural disesuaikan dengan proporsi masing-masing jabatan. Menyikapi hal tersebut, diperlukan penyempurnaan didalam pelatihan kepemimpinan yang ada saat ini untuk dapat juga menyasar kompetensi teknis dan kompetensi sosio kultural selain kompetensi manajerial.

Kritik terhadap Kompetensi Pemerintahan UU No 23 tahun 2014 di dalam substansi Pelatihan Kepemimpinan

Dalam upaya melaksanakan amanat UU No 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, Pasal 233 Ayat (1), bahwa Pegawai ASN harus memenuhi persyaratan kompetensi teknis, manajerial dan sosio kultural, Pasal 233 Ayat (2) disebutkan bahwa selain memenuhi kompetensi sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) bahwa setiap Kepala Perangkat Daerah, mutatis mutandis pejabat yang menduduki jabatan dibawahnya harus memenuhi kompetensi pemerintahan, Kementerian Dalam Negeri merancang Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Pemerintahan Dalam Negeri (Pimpemdagri) bagi pejabat Administrator dan pengawas. Kompetensi pemerintahan didalam pelatihan dimaksud memfokuskan pada tujuh (7) kompetensi pemerintahan yaitu 1. Kebijakan Desentralisasi, 2. Hubungan Pemerintah Pusat dengan Daerah, 3. Pengelolaan Keuangan Daerah, 4. Pemerintahan Umum, 5. Urusan Pemerintahan yang menjadi Kewenangan Daerah, 6. Hubungan Pemerintah Daerah dengan DPRD dan 7. Etika Pemerintahan.

Sebagai perwujudan kolaborasi antara LAN dengan Kemendagri, pelatihan tersebut diintegrasikan ke dalam Pelatihan Kepemimpinan sebagaimana tercantum di dalam Keputusan Kepala LAN tentang Kurikulum PKP dan PKA dengan penjabaran integrasi materi untuk mencapai kompetensi pemerintahan sebagaimana berikut:

Tabel 3. Perbandingan Mata Pelatihan untuk Kompetensi Pemerintahan di Pimpemdagri, PKP dan PKA

Jenis Pelatihan	Mata Pelatihan untuk Kompetensi Pemerintahan (Pimpemdagri)	Mata Pelatihan pencapaian Kompetensi Manajerial (Pelatihan Kepemimpinan) telah terintegrasi dengan pimpemdagri
PKA	1. Kebijakan Desentralisasi: Melakukan Diagnosa Organisasi	**Terintegrasi** dalam materi pokok pada Mata Pelatihan Manajemen Sektor Publik
	2. Hubungan Pemerintah Pusat dan Daerah	**Ditambahkan** mata pelatihan: Hubungan Kelembagaan
	3. Pemerintahan Umum: menganalisis Informasi Budaya Lokal	**Terintegrasi** dalam mata pelatihan Wasbang Kepemimpinan Pancasila
	4. Pengelolaan Keuangan Daerah: Menyusun Kebijakan APBD	**Ditambahkan** mata pelatihan: Manajemen Penganggaran

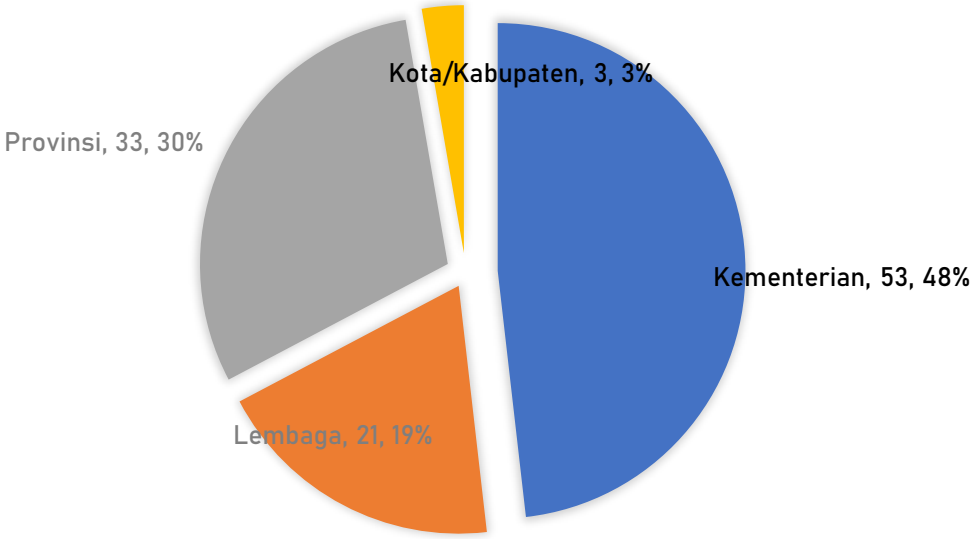
	5. Urusan Pemerintahan yang menjadi Kewenangan Daerah: Melakukan Penerapan Standar Pelayanan dalam Proses pelayanan Pemerintah	**Ditambahkan** mata pelatihan: Standar Kinerja Pelayanan
	6. Hubungan Pemerintah Daerah dengan DPRD	**Terintegrasi** dalam mata pelatihan Manajemen Kinerja: "…menyusun rencana kinerja organisasi…"
	7. Etika Pemerintahan	Terintegrasi dalam mata pelatihan Akuntabilitas Kinerja: Nilai dasar dan konsep akuntabilitas serta penerapan etos kerja pelayanan publik
PKP	1. Kebijakan Desentralisasi: Strategi Penyusunan Petunjuk Pelaksanaan Kegiatan	**Ditambahkan mata pelatihan: Perencanaan Kegiatan Pelayanan Publik**
	2. Hubungan Pemerintah Pusat dan Daerah: Menyusun program kegiatan kerjasama strategis	**Terintegrasi dalam mata pelatihan Kepemimpinan dalam Pelaksanaan Pekerjaan: "**…kegiatan kerjasama strategis dalam memberikan pelayanan public yang prima.."
	3. Pemerintahan Umum: melakukan identifikasi ancaman ketahanan nasional	**Terintegrasi** dalam mata pelatihan Etika dan Integritas Kepemimpinan Pancasila: tujuan dan visi negara keterkaitannya dengan Pancasila serta mengidentifikasi ancaman ketahanan nasional
	4. Pengelolaan Keuangan Daerah: Mengendalikan Pelaksanaan Kontrak Pengadaan Barang dan Jasa	**Ditambahkan** mata pelatihan: Pengendalian Pelaksanaan Kegiatan
	5. Urusan Pemerintahan yang menjadi Kewenangan Daerah: Mengendalikan proses pelayanan	**Terintegrasi dalam** mata pelatihan: Manajemen Mutu: "…pengendalian proses pelayanan"
	6. Hubungan Pemerintah Daerah dengan DPRD: Menyusun Rencana Kerja Anggaran	**Ditambahkan** mata pelatihan: Penyusunan RKA Pelayanan Publik
	7. Etika Pemerintahan: Melakukan Pengawasan Penerapan Nilai Pelayanan Publik	**Terintegrasi** dalam mata pelatihan Manajemen Pengawasan: "…pengawasan penerapan nilai pelayanan publik…"

Sumber. Disarikan dari KepKaLAN No 1006 Tahun 2020 dan KepKaLAN No 1006 Tahun 2020

Berdasarkan hasil FGD dengan stakeholder di lokus pemerintah daerah yaitu DIY, Jabar, Maluku dan Jateng, integrasi materi ini masih belum komprehesif dan belum mencakup keseluruhan kompetensi yang ingin dicapai sebagaimana amanat UU tentang pemerintah daerah.

Hal lain adalah kebijakan yang disusun oleh LAN harus dapat diimplementasikan oleh seluruh stakeholder kebijakan yaitu seluruh instansi kementerian/lembaga/daerah sehingga kurikulum pengembangan kompetensi tidak dapat hanya menyasar pada salah satu kompetensi teknis tertentu.

Gambar 5. Instansi Penyelenggara Pelatihan terakreditasi 2021, per Agustus 2021



Sumber: P3K Bangkom ASN, LAN

Sebagaimana ditunjukkan pada gambar 5 diatas, Instansi Penyelenggara Pelatihan didominasi oleh instansi dari kementerian (53) dan lembaga (21) yang tentu memiliki kebutuhan pengembangan kompetensi teknis yang berbeda-beda.

Materi kompetensi pemerintahan hanya dibutuhkan oleh Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah, sehingga kompetensi pemerintahan tidak tepat sasaran jika masuk kedalam substansi materi Pelatihan Kepemimpinan yang akan diacu oleh seluruh instansi pemerintah K/L/D.

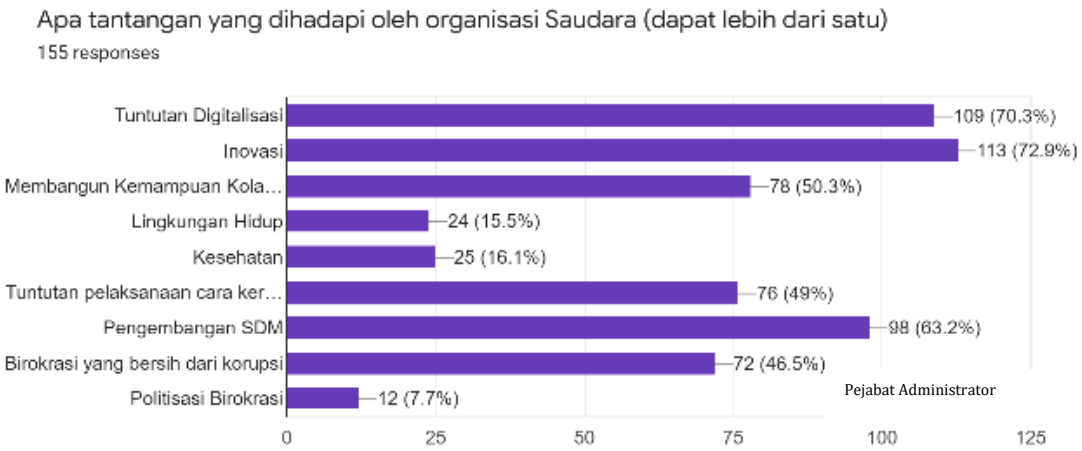
Diperlukan penyempurnaan lebih lanjut didalam substansi pelatihan kepemimpinan dengan memisahkan kompetensi pemerintahan kedalam mata pelatihan tersendiri yang hanya akan diambil oleh peserta dengan tugas pokok dan fungsi dalam bidang tugas yang sesuai.

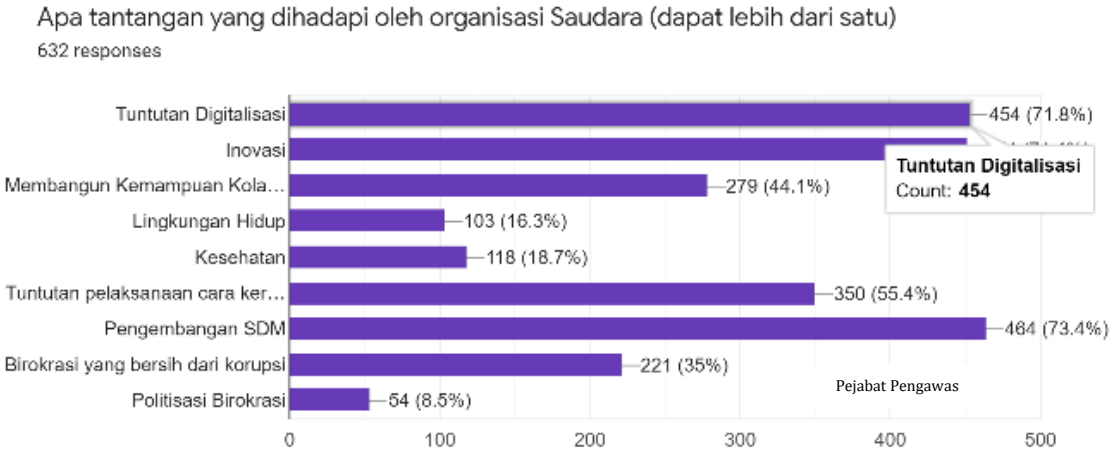
Survey Pelatihan Kepemimpinan Smart Governance

Untuk membantu dalam penyempurnaan kebijakan pelatihan kepemimpinan sesuai dengan perubahan lingkungan maka dilakukan survey kepada 820 responden terdiri dari JPT Madya-Utama, JPT Pratama/JFT Utama, Administrator/JFT Madya, Pengawas/JFT Muda dan JFT/JFU di pemerintah provinsi Jawa Barat, Jawa Tengah, Daerah Istimewa Yogyakarta dan Maluku. Survey tersebut dimaksudkan untuk menggali data dan informasi pada 3 hal yaitu tantangan dan tugas; kesesuaian program yang masih berlangsung; dan metode pembelajaran yang sesuai.

1. Tantangan dan tugas

Gambar 6. Tantangan dan tugas Pejabat Administrator dan Pengawas

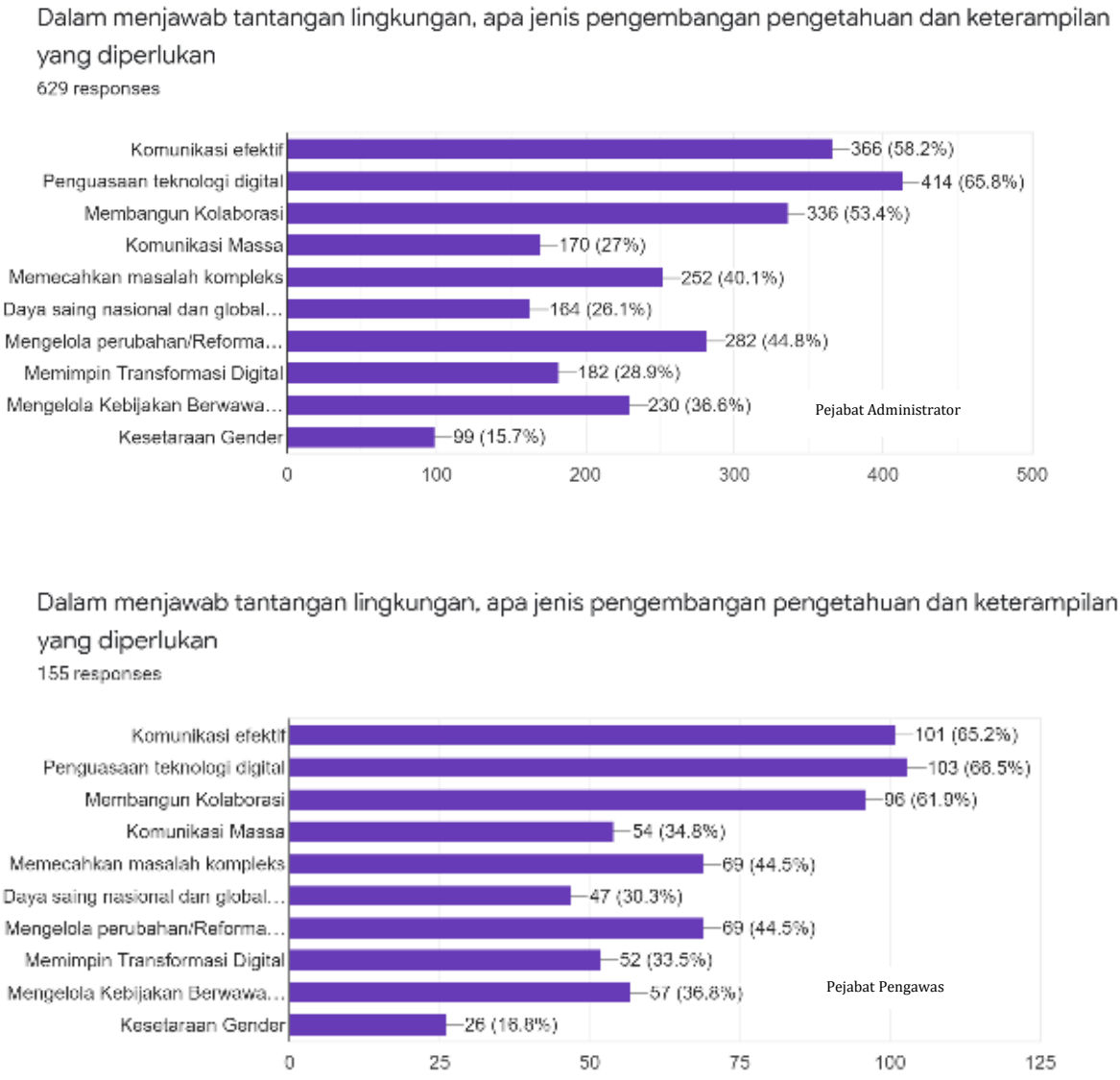




Sumber: Suvey PIM-Smart Governance, P3K Bangkom ASN.

Sebagaimana ditunjukkan dalam Gambar 6, untuk pertanyaan "Apa tantangan yang dihadapi oleh organisasi anda" sebanyak 109 responden berasal dari Pejabat Administrator dan 454 responden berasal dari Pejabat Pengawas, Pejabat Fungsional memilih tuntutan digitalisasi.

Gambar 7. Jenis kompetensi yang dibutuhkan oleh Pejabat Administrator dan Pengawas



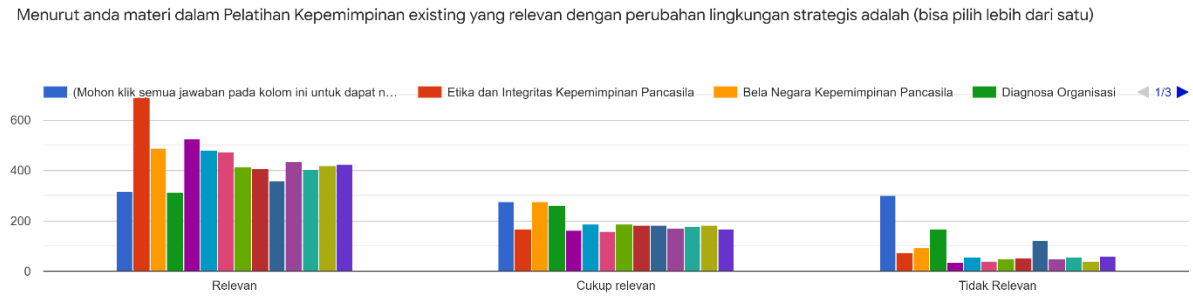
Sumber: Suvey PIM-Smart Governance, P3K Bangkom ASN.

Pertanyaan selanjutnya adalah " Dalam menjawab tantangan lingkungan, apa jenis pengembangan yang diperlukan" untuk menyelesaikan tantangan tersebut **penguasaan teknologi digital** menjadi yang paling banyak dipilih oleh responden, sebanyak 103 responden berasal dari Pejabat Administrator dan 414 responden berasal dari Pejabat Pengawas, Pejabat Fungsional, sebagaimana ditunjukkan dalam gambar 7.

2. Kesesuaian program yang masih berlangsung

Pertanyaan mengenai kesuaian program terdiri dari dua pertanyaan, pertanyaan pertama adalah "Menurut anda materi dalam Pelatihan Kepemimpinan existing yang relevan dengan perubahan lingkungan strategis adalah" atas pertanyaan tersebut, diperoleh hasil bahwa *majority* peserta menjawab seluruh mata pelatihan relevan.

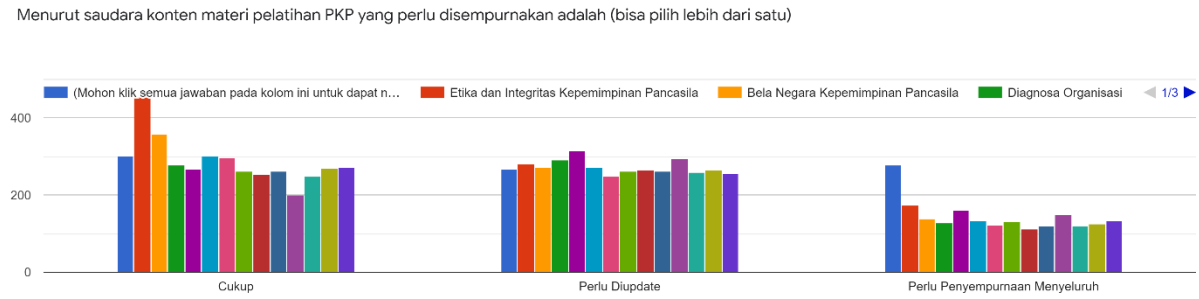
Gambar 8. Relevansi Pelatihan Kepemimpinan Existing



Sumber: Suvey PIM-Smart Governance, P3K Bangkom ASN.

Pertanyaan selanjutnya adalah "Menurut Saudara Konten materi pelatihan PKP yang perlu disempurnakan adalah" atas pertanyaan tersebut, diperoleh hasil bahwa mata pelatihan Etika dan Integritas Kepemimpinan Pancasila serta Bela Negara Kepemimpinan Pancasila PKP— ditunjukkan dengan bar berwarna oranye dan kuning— dianggap cukup dan tidak perlu ada penyempurnaan lebih lanjut sedangkan mata pelatihan lainnya didalam agenda 2 (pengelolaan orang lain) dan agenda 3 (pengelolaan pekerjaan) dibutuhkan penyempurnaan.

Gambar 9. Materi Pelatihan yang perlu disempurnakan

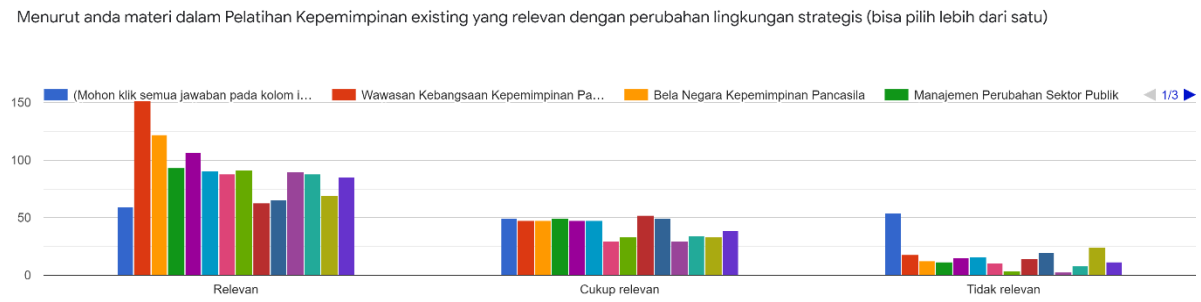


Sumber: Suvey PIM-Smart Governance, P3K Bangkom ASN.

Hasil yang sama ditunjukkan untuk Pelatihan Kepemimpinan Administrator

Untuk pertanyaan pertama adalah "Menurut anda materi dalam Pelatihan Kepemimpinan existing yang relevan dengan perubahan lingkungan strategis adalah" atas pertanyaan tersebut, diperoleh hasil bahwa *majority* peserta menjawab seluruh mata pelatihan relevan.

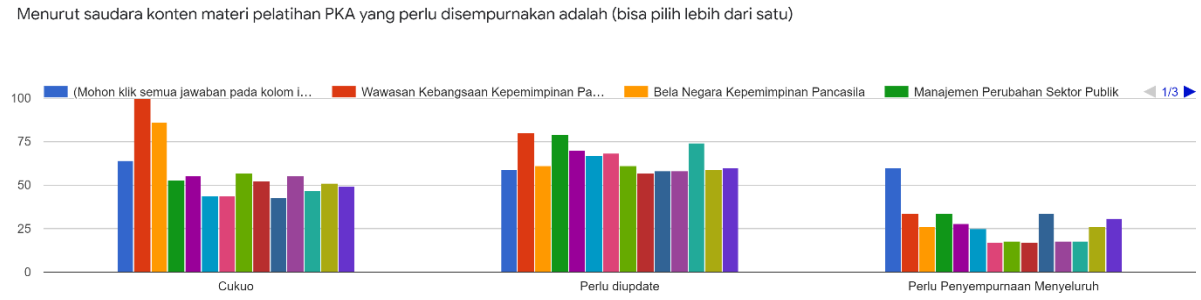
Gambar 10. Relevansi Pelatihan Kepemimpinan Existing



Sumber: Suvey PIM-Smart Governance, P3K Bangkom ASN.

Pertanyaan selanjutnya adalah "Menurut Saudara Konten materi pelatihan PKA yang perlu disempurnakan adalah" atas pertanyaan tersebut, diperoleh hasil bahwa mata pelatihan Wawasan Kebangsaan Kepemimpinan Pancasila serta Bela Negara Kepemimpinan Pancasila—ditunjukkan dengan bar berwarna oranye dan kuning—dianggap cukup dan tidak perlu ada penyempurnaan lebih lanjut sedangkan mata pelatihan lainnya didalam agenda 2 (pengelolaan orang lain) dan agenda 3 (pengelolaan pekerjaan) dibutuhkan penyempurnaan.

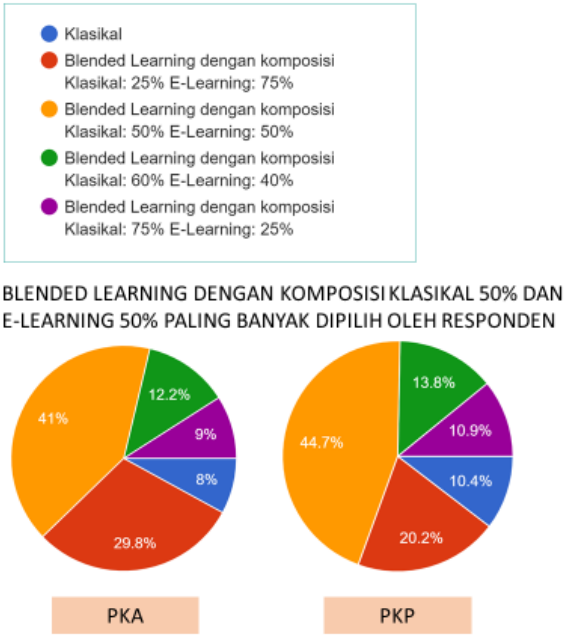
Gambar 11. Materi pelatihan yang perlu disempurnakan



Sumber: Suvey PIM-Smart Governance, P3K Bangkom ASN.

3. Metode Pembelajaran dalam Pelatihan Kepemimpinan

Gambar 12. Metode Pembelajaran



Sumber: Suvey PIM-Smart Governance, P3K Bangkom ASN.

Berdasarkan hasil survey didapatkan hasil bahwa proporsi blended learning 50% klasikal dan 50% e-learning menjadi pilihan yang paling banyak dipilih oleh responden. (gambar 9)

Dalam pertanyaan lanjutan mengenai pelaksanaan metode online selama pandemi, sebanyak 498 responden setuju bahwa metode distance learning efektif dalam mendukung tujuan pembelajaran pelatihan kepemimpinan. Adapun untuk kendala utama dalam metode distance learning responden paling banyak memilih bahwa kendala ada pada minimnya interaksi didalam metode distance learning.

C. Rekomendasi

Merujuk pada pembahasan sebelumnya, organisasi dihadapkan pada tuntutan untuk dapat cepat menyesuaikan diri dalam era VUCA, maka terdapat urgensi dalam penyempurnaan kurikulum dan sistem penyelenggaraan pelatihan kepemimpinan sebagai salah satu sarana dalam peningkatan kompetensi bagi pejabat publik di Indonesia sebagai pucuk pimpinan didalam organisasi. Selain hal tersebut, perubahan paradigma didalam pengembangan kompetensi pun membawa pengaruh terhadap perubahan format pelatihan kepemimpinan.

a. Dibutuhkan penambahan target kompetensi dalam Pelatihan Kepemimpinan karena ASN setidaknya dituntut untuk menguasai tiga kompetensi dalam pengembangan kariernya yaitu Kompetensi Manajerial, Kompetensi Sosial Kultural dan Kompetensi Teknis.
b. Diperlukan penyempurnaan lebih lanjut didalam substansi pelatihan kepemimpinan dengan memisahkan kompetensi pemerintahan kedalam mata pelatihan tersendiri dan menambahkan substansi kompetensi teknis sesuai bidang tugas—yang hanya akan diambil oleh peserta dengan tugas pokok dan fungsi dalam bidang tugas yang sesuai.
c. Diperlukan penyempurnaan dalam substansi pelatihan kepemimpinan sehingga lebih relevan terhadap perubahan lingkungan masa kini yang menyasar pada kemampuan digital.
d. Metode pembelajaran dengan proporsi blended learning 50% klasikal dan 50% e-learning.

Maka usulan penyempurnaan kebijakan Pelatihan Kepemimpinan dapat dijabarkan sebagai berikut: (ringkasan dapat dilihat pada gambar 10)

Penyempurnaan Kebijakan Pelatihan Kepemimpinan tentang Kurikulum Pelatihan Kepemimpinan

1. Penambahan target kompetensi yang tidak hanya menyasar pada kompetensi manajerial tetapi juga kompetensi sosio kultural dan kompetensi teknis.

a. Kompetensi Sosio Kultural
   Pengembangan mata pelatihan yang menyasar kompetensi sosio kultural sesuai dengan standar kompetensi yang tercantum di Permenpan RB No 38 Tahun 2017 untuk kemudian diintegrasikan didalam pelatihan kepemimpinan dengan metode pembelajaran MOOC secara mandiri dan dapat dipelajari sepanjang pelatihan kepemimpinan berlangsung,
b. Kompetensi Teknis
   Penambahan kompetensi teknis kedalam pelatihan kepemimpinan untuk menyasar kompetensi teknis yang akan dilihat pencapaiannya dalam aktualisasi. Penyusunan bahan ajar kompetensi teknis bekerjasama dengan instansi pembina teknis dalam bentuk modul, video, microlearning dan bahan ajar interaktif lainnya. Adapun pembelajaran dilakukan melalui MOOC, secara mandiri, bersifat pilihan dimana peserta dapat memilih modul/konten pembelajaran yang sesuai dengan tugas pokok bidang tugasnya

2. Penyempurnaan Substansi Materi dengan Penambahan sub materi digital leadership didalam mata pelatihan didalam Agenda 3 PKP dan PKA.
   Pada PKA Agenda 3 (Pengelolaan Pekerjaan) mata pelatihan Organisasi Digital ditambahkan sub materi digital leadership dengan fokus pada tata laksana menuju smart governance.
   Pada PKP Agenda 3 (Pengelolaan Pekerjaan) mata pelatihan Pelayanan Publik Digital dalam Pelayanan ditambahkan sub materi digital leadership dengan fokus pada konsepsi digital leadership dan implikasinya terhadap organisasi.
3. Penyempurnaan Substansi Materi dengan menarik mata pelatihan yang menyasar kompetensi pemerintahan kedalam perspektif yang lebih luas, sebagai contoh: mata pelatihan hubungan kelembagaan di PKA yang awal mulanya hanya membahas mengenai hubungan kelembagaan pemerintah pusat dan daerah ditarik kepada perspektif *G to G* dan *G to P*
4. Penyempurnaan Substansi Materi dengan menambahkan mata pelatihan pilihan didalam PKP dan PKA
   Dengan mengadopsi sistem perkuliahan dimana terdapat mata kuliah wajib dan mata kuliah pilihan, maka didalam PKP dan PKA juga sebaiknya terdapat mata pelatihan wajib dan mata pelatihan pilihan. Mata pelatihan pilihan untuk mengakomodir kompetensi teknis yang perlu dikuasai berdasarkan bidang tugas pekerjaan masing-masing. Sebagai contoh untuk provinsi/daerah kompetensi pemerintahan dapat dimasukkan didalam mata pelatihan pilihan yang harus dipenuhi oleh peserta.
   Mata Pelatihan pilihan akan mengakomodir pencapaian target kompetensi teknis, sekaligus sebagai penunjang untuk pelaksanaan aktualisasi.

Penyempurnaan Kebijakan Pelatihan Kepemimpinan tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan

1. Penyempurnaan Skenario Pembelajaran dengan menggunakan metode belajar yang beragam serta perpaduan pengembangan kompetensi klasikal dan non klasikal.
   e. Pembelajaran diawali dengan metode synchronous dengan pengampu materi di Agenda 1, 2 dan 3;
   f. Dilanjutkan dengan metode belajar tatap muka dengan pengampu materi di Agenda 1, 2 dan 3;
   g. Dilanjutkan dengan metode belajar asynchronous secara mandiri melalui **Massive Open Online Course (MOOC)**
   h. Diakhiri dengan implementasi mata pelatihan yang telah dipelajari

kedalam aktualisasi *project based learning*, membuat sebuah proyek yang dapat menyelesaikan permasalahan didalam unit kerjanya dengan metode pendampingan pilihan: Coaching, Mentoring, Pertukaran Pegawai ataupun Magang.

Gambar 13. Usulan Skenario Pembelajaran Pelatihan Kepemimpinan



Sumber: Olahan Penulis

Daftar Pustaka

Jurnal

Budiharto, S., Himam, F., Riyono, B., & Fahmi, A. (2019). Membangun Konsep Organisasi Autentik. Kajian Metaetnografi. *Buletin Psikologi*, *27*(2), 159. https://doi.org/10.22146/buletinpsikologi.43267

Bundtzen, H., & Hinrichs, G. (2021). The Link Between Organizational Agility And VUCA – An Agile Assessment Model. *SocioEconomic Challenges*, *5*(1), 35–43. https://doi.org/10.21272/sec.5(1).35-43.2021

Hase, S., & Kenyon, C. (2000). From andragogy to heutagogy. *Ultibase Articles*, *5*, 1–10.

Horney, N., Pasmore, B., & O'Shea, T. (2010). INCOMPLETE DOCUMENT Leadership Agility: A Business Imperative for a VUCA World. *People & Strategy*, *33*(4), 34.

James, L., & Bennett, N. (2014). What VUCA Really. *Harvard Business Review*, *92*(February), 2014.

Tümen Akyıldız, S. (2019). Do 21st Century Teachers Know about Heutagogy or Do They Still Adhere to Traditional Pedagogy and

Andragogy? *International Journal of Progressive Education*, *15*(6), 151–169. https://doi.org/10.29329/ijpe.2019.215.10

Willke, Helmut. (2007). Smart Governance: Governing the Global Knowledge Society. Bibliovault OAI Repository, The University of Chicago Press.

Bolívar, M. P. R., & Meijer, A. J. (2016). Smart Governance: Using a Literature Review and Empirical Analysis to Build a Research Model. *Social Science Computer Review*, *34*(6), 673–692. https://doi.org/10.1177/0894439315611088

Peraturan Perundang-Undangan

Peraturan LAN Nomor 16 Tahun 2019 tentang Pelatihan Kepemimpinan Administrator dan perubahannya Peraturan LAN Nomor 7 Tahun 2020

Peraturan LAN Nomor 15 Tahun 2019 tentang Pelatihan Kepemimpinan Pengawas dan perubahannya Peraturan LAN Nomor 6 Tahun 2020;

UU No.23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.