

DIKLAT KEPEMIMPINAN POLA BARU, APA, BAGAIMANA IMPLEMENTASINYA DAN TANTANGANNYA

M. Hasan Syukur *)

ABSTRAK

Tahun 2014 merupakan tahun pertama dilaksanakannya diklat kepemimpinan (Diklatpim) pola baru. Ketentuan ini sudah ada dalam Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara (LAN), Perkalat nomor 10 s.d. 13 Tahun 2013. Lembaga Administrasi Negara (LAN) menyatakan pola baru penyelenggaraan diklatpim merupakan reformasi sistem diklat dalam hal tujuan, syarat dan media pembelajaran.

Kesiapan Penyelenggara Diklat dan widyaiswara akan diuji dalam Diklatpim ini karena akan ada perbedaan yang banyak dibanding dengan Diklatpim Pola Lama, Penulis bertujuan untuk menelaah diklatpim dengan pola baru tersebut. Telaah meliputi dua hal yaitu harapan yang ingin dicapai dan tantangan yang dihadapi dalam pelaksanaan diklatpim tersebut,

I. Latar Belakang

Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000, menyebutkan bahwa diklat Pegawai Negeri Sipil ada 2 jenis yaitu, Diklat Prajabatan dan Diklat Dalam Jabatan. Diklatpim merupakan bagian dari diklat dalam jabatan. Diklatpim ini dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural. Diklatpim terdiri dari Diklatpim Tingkat IV, Tingkat III, Tingkat II, dan Tingkat I. Masing-masing jenis diklatpim tersebut diperuntukkan bagi jabatan struktural eselon IV, eselon III, eselon II, dan eselon I.. Terdapat ada beberapa perubahan Diklatpim, awalnya dengan Sekolah Pimpinan Administrasi Tingkat Dasar (Sepada); Sekolah Pimpinan Administrasi Tingkat Lanjutan (Sepala); Sekolah Pimpinan Administrasi Tingkat Madya (Sepadya); dan Sekolah Staf dan Pimpinan Administrasi Nasional (Sespanas). Selanjutnya, Diklat Administrasi Umum (Adum), Sepala, Sepadya, dan Sespanas yang berlangsung sampai tahun 2001, dan

kemudian secara nomenklatur berubah menjadi Diklatpim I, II, III dan IV sampai dengan saat ini. Perubahan selanjutnya adalah dengan dilahirkannya Pola Baru Diklatpim oleh LAN yang efektif diberlakukan mulai tahun anggaran 2014. Perubahan ini ditetapkan melalui Perkalat Nomor 10 tahun 2013, Perkalat Nomor 11 tahun 2013, Perkalat Nomor 12 tahun 2013 dan Perkalat Nomor 13 tahun 2013. Keempat Perkalat tersebut memuat Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat I, Tingkat II, Tingkat III dan Tingkat IV, yang selanjutnya disebut Diklatpim Pola Baru.

Diklatpim Pola baru yang menekankan pada kompetensi kepemimpinan, dimana mengadopsi pemikiran Ronald Heifets dalam bukunya "**adaptive Leadership**". Seorang pemimpin, seharusnya memiliki kemampuan beradaptasi terhadap nilai-nilai perubahan.

II. Tujuan Penulisan

1. Dasar Perubahan Mengapa ada Diklatpim Pola Baru

2. Tahapan dan proses Pembelajaran Diklatpim Pola baru khususnya Diklatpim Tingkat IV
3. Peran Serta Stakeholder pada Diklatpim Pola baru

III. Dasar Teori

A. Dasar Hukum Kebijakan Penyelenggaraan Diklatpim

Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan merupakan amanah dari Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Diklat Jabatan PNS. Dalam Peraturan Pemerintah ini telah ditetapkan bahwa Pegawai Negeri Sipil yang telah atau akan duduk dalam jabatan struktural dituntut untuk mengikuti Diklat Kepemimpinan.

Adapun peraturan teknis penyelenggaraan Diklat kepemimpinan diatur dalam Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 s.d. 13 Tahun 2013 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan urut untuk Diklat bagi eselon 1 s.d. eselon IV. Dalam peraturan ini diatur tentang kompetensi apa yang akan dibangun, dan bagaimana caranya mencapai kompetensi tersebut. Disamping itu, pedoman ini juga mengatur bagaimana mengevaluasi capaian peserta dalam mengikuti Diklat tersebut. Selebihnya, peraturan ini mengatur aspek administratif seperti seleksi peserta, persyaratan tenaga pengajar, prasarana, Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan, dan sebagainya.

B. Tuntutan Pelayanan Publik

Setiap pemerintahan di seluruh dunia terus melaksanakan pengembangan kapasitas instansi pemerintahnya agar dapat memberikan pelayanan publik yang berkualitas kepada masyarakat. Di Indonesia, hal yang sama juga dilaksanakan, bahkan boleh dikatakan

lebih dari sekedar pengembangan kapasitas, karena yang dilaksanakan oleh pemerintah Indonesia bukan sekedar pengembangan kapasitas, melainkan perubahan paradigma pemerintahan yang lazim dikenal dengan reformasi birokrasi. Melalui reformasi birokrasi ini, pemerintah Indonesia telah gencar menggeser paradigma pembangunan yang bersifat sentralistik dan *top-down*, dan menggantinya dengan paradigma tata pemerintahan yang baik atau *good governance* yang bersifat desentralistik, demokratis dan *bottom-up*. Dalam paradigma baru ini, terdapat sejumlah prinsip yang mutlak diterapkan dalam setiap aktifitas pemerintahan, yaitu transparansi, akuntabilitas, penegakan hukum, partisipasi, efektivitas, efisiensi, konsensus, dan kesamaan kedudukan di depan pemerintahan. Reformasi birokrasi ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik. Dengan demikian, reformasi birokrasi hanya cara, sedangkan tujuan utamanya adalah mewujudkan pelayanan publik yang berkualitas kepada masyarakat.

Dalam praktiknya, ternyata tidak mudah memberikan pelayanan publik yang mampu memuaskan masyarakat. Seiring dengan peningkatan pengetahuan masyarakat dan perkembangan teknologi, tuntutan masyarakat akan kualitas pelayanan public juga semakin meningkat. Bahkan dewasa ini, tuntutan tersebut semakin meningkat karena tuntutan masyarakat yang bersifat spesifik juga semakin meningkat, yang tidak dapat dipenuhi melalui penyediaan pelayanan publik yang bersifat massal, seperti kebutuhan orang cacat, orang tua jompo, dan orang yang menderita kelainan mental. Diperlukan pelayanan publik yang spesifik untuk memenuhi kebutuhan yang spesifik ini.

Meskipun kompleks, sudah merupakan tugas dan tanggungjawab pemerintah untuk memberikan pelayanan publik. Esensinya pelayanan publik diarahkan untuk melayani masyarakat mulai dari lahir hingga meninggal. Semasa hidupnya, pemerintah berkewajiban memberikan pelayanan publik berupa pendidikan, kesehatan dan penyediaan lapangan kerja. Dalam memberikan pelayanan publik tersebut, pemerintah dituntut menerapkan prinsip-prinsip tata pemerintahan yang baik yaitu transparansi, akuntabilitas, penegakan hukum, partisipasi, efektifitas, efisiensi, konsensus, dan kesamaan kedudukan di depan pemerintahan.

Setelah reformasi birokrasi berjalan satu dekade, pemerintah belum berhasil mewujudkan pelayanan publik yang berkualitas. Konkritnya, kebutuhan masyarakat akan pendidikan, kesehatan dan lapangan kerja belum sepenuhnya terpenuhi. Keluhan ini bukan saja dirasakan oleh masyarakat internal di Indonesia saja seperti yang diungkapkan oleh sejumlah kajian dan keluhan yang disampaikan langsung, tetapi juga oleh masyarakat internasional.

Tidak bisa disangkal bahwa posisi pelayanan publik yang masih terpuruk itu, sedikit atau banyak disebabkan oleh pejabat struktural eselon IV yang belum profesional. Dalam memimpin penataan kegiatan di unit kerja yang dipimpinnya, sejumlah kompetensi yang dibutuhkan belum mampu diterapkan secara utuh, sehingga prinsip-prinsip tata pemerintahan yang baik belum dapat diterapkan secara utuh. Salah satu kompetensi yang dituntut dalam memimpin penataan kegiatan adalah kompetensi kepemimpinan. Tanpa kompetensi kepemimpinan, pejabat struktural sulit mengajak *stakeholder* strategiknya untuk mewujudkan prinsip-prinsip tata pemerintahan yang baik secara

bersama-sama dalam menyediakan pelayanan publik kepada masyarakat.

C. Tuntutan Global Untuk Daya Saing Bangsa

Globalisasi adalah fenomena yang tidak dapat dielakkan. Maraknya perjanjian-perjanjian baik bilateral maupun multilateral untuk membentuk kawasan perdagangan bebas seperti AFTA, NAFTA, EU, dan sebentar lagi Asean Economy Community tahun 2015 bahwa sulit bagi suatu Negara termasuk Indonesia untuk menghindari globalisasi. Meskipun demikian, globalisasi tetap membagi Negara ke dalam dua bagian, yaitu menerima dan menolak globalisasi. Namun fakta menunjukkan bahwa Negara yang menolak globalisasi tidak dapat mendapat manfaat dari globalisasi, dan tetap tertinggal oleh Negara yang menerima globalisasi. Negara-negara yang menerima globalisasi seperti China dan India terbukti mampu meningkatkan kinerja ekonominya, dibandingkan ketika kedua Negara ini menutup dirinya terhadap globalisasi. Namun demikian, tidak berarti bahwa Negara yang menerima globalisasi otomatis mendapatkan manfaat. Sebagai contoh, beberapa Negara di Afrika justru selalu dieksploitasi oleh globalisasi. Alam dan masyarakatnya semakin terpuruk justru ketika Negara-negara ini membuka diri terbuka globalisasi. Kuncinya adalah seberapa siap suatu Negara untuk menerima globalisasi.

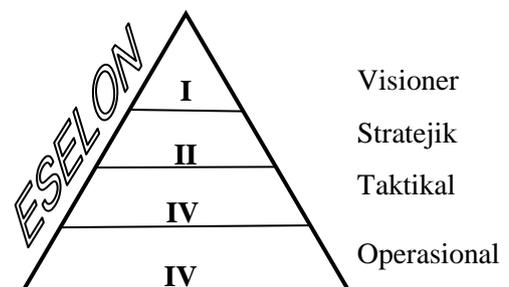
Indonesia dengan jumlah penduduk sebesar kurang lebih 300 juta jiwa, sehingga terbesar kelima di dunia, akan selalu menjadi sasaran pasar Negara-negara lain. Melimpahnya produk-produk luar negeri di pasar-pasar dalam negeri merupakan bukti dari fenomena ini. Sementara itu, dengan sumber daya alam yang kaya, Indonesia pun menjadi target eksploitasi dari Negara-negara maju.

Pembalakan liar dan rusaknya berbagai hutan, termasuk hutan lindung dan marak perusahaan-perusahaan asing melakukan eksplorasi dan penambangan di Indonesia juga merupakan bukti akan fenomena ini.

Dengan kondisi seperti yang diuraikan di atas, Indonesia memerlukan pejabat struktural yang lebih cerdas, berwawasan nasional, berpikir jangka panjang. Kompetensi ini dibutuhkan agar dalam bernegosiasi dengan Negara-negara lain, Indonesia selalu berada pada posisi menguntungkan. Di samping itu, Indonesia juga memerlukan pejabat struktural yang profesional agar kinerja unit organisasi yang dipimpinnya dapat berdaya saing tinggi dan mampu memenuhi tuntutan global.

Untuk memenuhi standar kompetensi kepemimpinan tersebut, rancang bangun kurikulum Diklat Kepemimpinan telah menetapkan fokus kompetensi pada masing-masing jenjang jabatan struktural. Fokus ditetapkan dengan mempertimbangkan terlebih dahulu keberadaan setiap instansi pemerintah baik di pusat maupun di daerah. Setiap Kementerian, Departemen, Lembaga Pemerintah non Departemen dan Sekretariat Lembaga Negara, Pemerintah Provinsi, Pemerintah Kabupaten, dan Pemerintah Kota dipandang sebagai suatu entitas lembaga yang "berdiri sendiri", dimana didalam terdapat dua proses penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan, yaitu proses perumusan kebijakan publik dan proses pelaksanaan pelayanan publik sesuai sektor masing-masing. Pada proses perumusan kebijakan publik, ditetapkan visi dan strategi yang berupa misi untuk mewujudkan visi tersebut. Pada pelaksanaan pelayanan public, ditetapkan kegiatan-kegiatan operasional pelaksanaan misi. Mengacu pada dua proses ini, maka fokus kompetensi kepemimpinan pada masing-

masing jenjang jabatan struktural ditetapkan, yakni pejabat struktural eselon I dipersyaratkan memiliki kompetensi kepemimpinan visioner, yakni merumuskan visi dan memimpin perwujudan visi tersebut; pejabat struktural eselon II dipersyaratkan memiliki kompetensi kepemimpinan strategik, yakni merumuskan strategi atau misi dan memimpin pelaksanaan misi tersebut; pejabat struktural eselon IV dipersyaratkan memiliki kompetensi kepemimpinan taktikal, yakni menetapkan kegiatan dan memimpin pelaksanaan kegiatan tersebut. Khusus untuk pejabat struktural eselon IV, yaitu dipersyaratkan memiliki kompetensi kepemimpinan taktikal, yakni kemampuan merumuskan kegiatan dan memimpin realisasi kegiatan tersebut. Secara diagram, jenjang jabatan struktural dan fokus kompetensi kepemimpinan yang dipersyaratkan digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1 Piramid Kepemimpinan

Untuk memenuhi tuntutan standar kompetensi jabatan tersebut, kompetensi kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan mempengaruhi dan mengajak *stakeholder* strategik untuk bersama-sama bekerja dan mencapai tujuan unit organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan demikian, indikator kinerja kepemimpinan masing-masing pejabat sangat ditentukan oleh kemampuan memimpin perubahan, yang bagaimana menetapkan area dan fokus perubahan di unit kerjanya, memobilisasi

stakeholder untuk menjadi *follower*-nya agar secara bersama sama dapat mewujudkan perubahan yang telah ditetapkannya.

D. Tujuan, Sasaran, Dan Kompetensi Dalam Penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV

Tujuan Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV adalah mengembangkan kompetensi kepemimpinan pejabat struktural eselon IV yang akan berperan dalam melaksanakan tugas dan fungsi pemerintahan di instansinya masing-masing. Dengan demikian, maka sasaran penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV adalah dihasilkannya Pegawai Negeri Sipil yang memiliki kemampuan memimpin pada jenjang jabatan struktural eselon IV. Kemampuan memimpin tersebut diwujudkan dengan kemampuannya dalam memimpin perubahan di unit kerjanya. Perubahan ini hanya dapat terwujud jika pejabat struktural tersebut mampu menetapkan area dan fokus perubahan, lalu kemudian mempengaruhi dan memobilisasi stakeholdernya mendukung perubahan tersebut.

Sejalan dengan tujuan dan sasaran di atas, maka detail kompetensi Kompetensi yang dibangun pada Diklatpim Tk. IV adalah kompetensi kepemimpinan operasional yaitu kemampuan membuat perencanaan kegiatan instansi dan memimpin keberhasilan implementasi pelaksanaan kegiatan tersebut, yang diindikasikan dengan kemampuan:

1. membangun karakter dan sikap perilaku integritas sesuai dengan peraturan perundangan dan kemampuan untuk menjunjung tinggi etika publik, taat pada nilai-nilai, norma, moralitas dan bertanggungjawab dalam memimpin unit instansinya;

2. Membuat perencanaan pelaksanaan kegiatan instansi;
3. Melakukan kolaborasi secara internal dan eksternal dalam mengelola tugas-tugas organisasi kearah efektifitas dan efisiensi pelaksanaan kegiatan instansi.
4. Melakukan inovasi sesuai bidang tugasnya guna mewujudkan pelaksanaan kegiatan yang lebih efektif dan efisien.
5. mengoptimalkan seluruh potensi sumber daya internal dan eksternal organisasi dalam implementasi strategi kebijakan unit instansinya.

E. Struktur Kurikulum Diklatpim Tingkat IV

Untuk mencapai kompetensi kepemimpinan operasional seperti yang diuraikan pada Bab I, struktur kurikulum Diklat Kepemimpinan Tingkat IV terdiri atas lima tahap pembelajaran yaitu: 1) Tahap Diagnosa Kebutuhan Perubahan Organisasi; 2) Tahap *Taking Ownership*; 3) Tahap Merancang Perubahan dan Membangun Tim; 4) Tahap Laboratorium Kepemimpinan; dan 5) Tahap Evaluasi. Kelima tahap pembelajaran tersebut diuraikan sebagai berikut:

1. Tahap Diagnosa Kebutuhan Perubahan
Tahap ini merupakan tahap penentuan area dari pengelolaan kegiatan organisasi yang akan mengalami perubahan. Pada Tahap ini, peserta dibekali dengan kemampuan mendiagnosa organisasi sehingga mampu mengidentifikasi area dari kegiatan organisasi yang perlu direformasi.
2. Tahap *Taking Ownership* (Breakthrough 1)
Tahap pembelajaran ini mengarahkan peserta untuk membangun *organizational learning* atau kesadaran

dan pembelajaran bersama akan pentingnya mereformasi area dari kegiatan organisasi yang bermasalah. Peserta diarahkan untuk mengkomunikasikan permasalahan organisasi tersebut kepada stakeholdernya dan mendapat persetujuan untuk mereformasinya, terutama dari atasan langsungnya. Pada tahap ini, peserta juga diminta mengumpulkan data selengkap mungkin untuk memasuki tahap pembelajaran selanjutnya.

3. Tahap Merancang Perubahan dan Membangun Tim

Tahap pembelajaran ini membekali peserta dengan pengetahuan membuat rancangan perubahan yang komprehensif menuju kondisi ideal dari pengelolaan kegiatan organisasi yang dicita-citakan. Di samping itu, peserta juga dibekali dengan kemampuan mengidentifikasi stakeholder yang terkait dengan rancangan perubahannya, termasuk dibekali dengan berbagai teknik membangun Tim yang efektif untuk mewujudkan perubahan tersebut. Tahap ini diakhiri dengan penyajian Proyek Perubahan masing-masing peserta untuk mengkomunikasikan proyeknya di hadapan stakeholder strategis guna mendapatkan masukan dan dukungan terhadap implementasi proyek perubahan.

4. Tahap Laboratorium Kepemimpinan (Breakthrough II)

Tahap pembelajaran ini mengarahkan peserta untuk menerapkan dan menguji kapasitas kepemimpinannya. Dalam tahap ini, peserta kembali ke tempat kerjanya dan memimpin implementasi Proyek Perubahan yang telah dibuatnya.

5. Tahap Evaluasi

Tahap pembelajaran ini merupakan tahap berbagi pengetahuan dan pengalaman dalam memimpin implementasi Proyek Perubahan. Kegiatan berbagi pengetahuan dilaksanakan dalam bentuk seminar implementasi Proyek Perubahan. Hanya peserta yang berhasil mengimplementasikan Proyek Perubahan yang dinyatakan telah memiliki kompetensi kepemimpinan operasional dan dinyatakan lulus Diklat Kepemimpinan Tingkat IV. Sedangkan yang tidak berhasil, diberi sertifikat mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat IV.

F. Mata Diklat

1. Tahap Diagnosa Kebutuhan Perubahan

Mata Diklat untuk Tahap ini adalah:

- a. Pilar-Pilar Kebangsaan (18 Jp)
- b. Integritas (18 JP)
- c. Standar Etika Publik (18 JP)
- d. Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia (9 JP)
- e. Pembekalan Isu Aktual Substantif Lembaga (9 JP)
- f. *Diagnostic Reading* (18 JP)
- g. Penjelasan Proyek Perubahan (3 JP)

2. Tahap *Taking Ownership* (Breakthrough 1)

Mata Diklat untuk Tahap ini adalah:

- a. *Coaching*
- b. *Counselling*

3. Tahap Merancang Perubahan dan Membangun Tim

Mata Diklat untuk Tahap ini adalah:

- a. *Kecerdasan Emosional*
- b. *Pengenalan Potensi Diri*
- c. *Berpikir Kreatif dan Inovasi*
- d. *Koordinasi dan Kolaborasi*

- e. *Membangun Tim Efektif*
 - f. *Benchmarking ke Best Practice*
 - g. *Merancang Proyek Perubahan*
 - h. *Seminar Presentasi Proyek Perubahan*
 - i. *Pembekalan Implementasi Proyek Perubahan*
4. Tahap Laboratorium Kepemimpinan (*Breakthrough II*)
- Mata Diklat untuk Tahap Diagnosa ini adalah:
- a. *Coaching*
 - b. *Counselling*
5. Tahap Evaluasi
- Mata Diklat untuk Tahap ini adalah:
- a. *Seminar Laboratorium Kepemimpinan*
 - b. *Evaluasi*

IV. Pembahasan

Dari teori diatas dapat dibahas Implementasi Perkaln tentang Diklatpim Pola Baru memerlukan usaha ekstra keras dari seluruh jajaran lembaga Diklat agar supaya dapat diselenggarakan oleh lembaga Diklat sesuai pedoman yang telah ditetapkan. Sebagai bentuk kebijakan publik, implementasi Perkaln ini akan menjadi sia-sia jika tidak dapat dilaksanakan dengan baik dan benar, dengan demikian kesiapan infrastruktur yang diperlukan oleh LAN dan seluruh lembaga diklat dalam implementasi Diklatpim Pola Baru ini mutlak diperlukan sehingga Perkaln ini dapat dilaksanakan secara maksimal dan dapat mencapai tujuan kebijakan itu sendiri., Karena pelaksanaan Perkaln sudah menjadi satu keharusan yang tidak dapat ditunda lagi untuk dilaksanakan maka perlu disusun sebuah *action plan* oleh lembaga-lembaga diklat dalam mengantisipasi perubahan teknis yang cukup signifikan dibandingkan dengan pola lama sehingga menuntut perubahan dalam aspek perencanaan,

anggaran, infrastruktur dan kesiapan peserta oleh masing-masing lembaga diklat.

Diklat Pola baru yang menekankan pada kompetensi kepemimpinan, dimana mengadopsi pemikiran Ronald Heifets dalam bukunya "**Adaptive Leadership**". Seorang pemimpin, seharusnya memiliki kemampuan beradaptasi terhadap nilai-nilai perubahan. Dalam hal Kurikulum, Diklat pola baru ini memiliki 6 (enam) agenda pembelajaran yang meliputi Penguasaan Diri (**self Mastery**), Diagnosa Perubahan (**Diagnostic Reading**), Berpikir Kreatif dan Inovatif, Membangun kerjasama Tim dan Proyek Perubahan. Setiap peserta diwajibkan membuat sebuah proyek perubahan terkait Tugas dan Fungsinya dalam menjalankan kegiatan dinas sehari-hari. Selama proses perancangan hingga implementasi proyek perubahan, menuntut peserta diklat (**reformer**) mampu mempengaruhi orang-orang yang terlibat dalam organisasi-nya untuk menerapkan proyek perubahan yang telah dirancang secara bersama-sama. Nilai-nilai yang terkandung dalam proses tersebut diharapkan mampu menghasilkan sosok pemimpin-pemimpin perubahan yang profesional dan berkualitas.

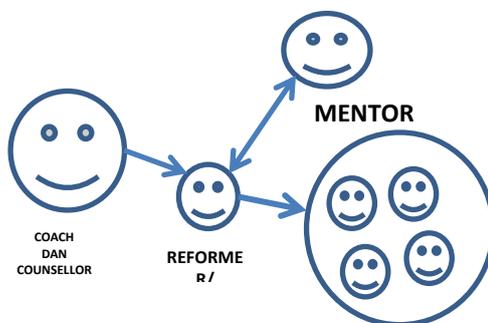
Dalam hal pelaksanaan, Diklat Kepemimpinan Pola Baru ini memerlukan waktu yang lebih panjang dibanding pola sebelumnya. Untuk Diklatpim IV, dilaksanakan selama 97 hari kalender terdiri dari Tahapan '**On Campus**' dan '**Off Campus**'. Tahapan On Campus dilaksanakan selama 30 hari, meliputi pembelajaran di kelas dengan mengurangi rasio pembelajaran dengan metode ceramah, hal tersebut diganti dengan kegiatan visitasi atau kunjungan ke sebuah destinasi terkait dengan mata diklat ditambah kegiatan memperkaya proyek perubahan melalui kegiatan

Benchmarking. Selanjutnya tahapan Off Campus selama 65 hari, meliputi 5 hari melakukan Langkah Terobosan (**Breakthrough I**) dimana peserta dituntut mampu menyusun proposal proyek perubahan dan telah disetujui bersama dengan atasan langsung peserta tersebut (**Taking Ownership**). Kemudian dilanjutkan dengan langkah terobosan kedua (**Breakthrough II**) selama 60 hari kalender, langkah ini adalah tahapan implementasi proyek perubahan yang telah disusun pada Breakthrough pertama tadi.



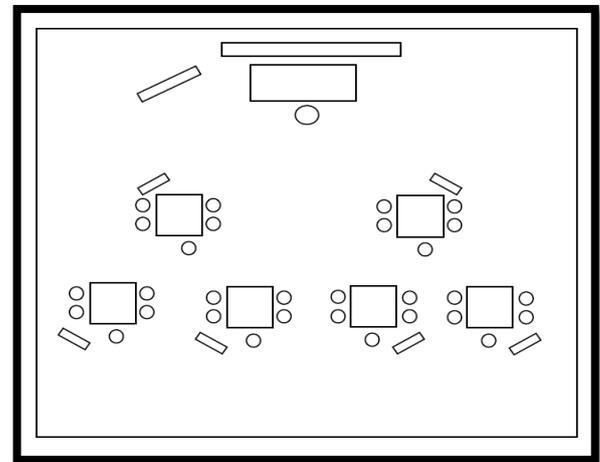
Gambar 2 Tahapan Proses Pembelajaran

Selain beberapa perubahan diatas, terdapat istilah-istilah baru yang digunakan dalam penyebutan pihak-pihak terkait proyek perubahan, seperti **Coach**, yakni Widyaiwara yang bertugas memelihara motivasi dan meningkatkan kompetensi peserta Diklat. Selanjutnya **Mentor**, yakni atasan langsung peserta Diklat yang bertugas memberikan dukungan dan masukan terkait perancangan dan implementasi proyek perubahan.



Gambar 3 Keterlibatan Stakeholder dengan Peserta

Prasarana dan sarana Diklat disediakan untuk mendukung pengalaman belajar maka disusun layout ruangan berbentuk *islands*.



Gambar 4 Setting kelas Diklatpim

Diklat Pola lama dipandang tidak lagi relevan untuk menjawab segala persoalan permasalahan birokrasi saat ini Lingkungan strategis yang terus berkembang seiring kemajuan teknologi dan semakin meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap kinerja aparatur negara Adanya keinginan untuk lebih memfokuskan diklat kepemimpinan di level apapun pada pembentukan karakter kepemimpinan. Untuk dapat membentuk sosok pejabat struktural eselon III dan IV yang bisa menjawab tantangan seperti yang terjadi saat ini, penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan (Diklatpim) Tingkat III dan IV yang bertujuan sebatas membekali peserta dengan kompetensi yang dibutuhkan menjadi pemimpin teknis dan operasional dirasakan tidak cukup.

Diperlukan sebuah penyelenggaraan Diklatpim Tingkat III dan IV yang inovatif, yaitu penyelenggaraan Diklat yang memungkinkan peserta mampu menerapkan kompetensi yang telah dimilikinya.

Dalam penyelenggaraan Diklatpim Tingkat III dan IV seperti ini, peserta dituntut untuk

menunjukkan kinerjanya dalam merancang suatu perubahan di unit kerjanya dan memimpin perubahan tersebut hingga menimbulkan hasil yang signifikan. Kemampuan memimpin perubahan inilah yang kemudian menentukan keberhasilan peserta tersebut dalam memperoleh kompetensi yang ingin dibangun dalam penyelenggaraan Diklatpim Tingkat III dan IV. Dengan demikian, pembaharuan Diklat Kepemimpinan Tingkat III dan IV ini diharapkan dapat menghasilkan alumni yang tidak hanya memiliki kompetensi, tetapi juga mampu menunjukkan kinerjanya dalam memimpin perubahan.

Perbedaan Diklat Pim Pola lama dengan Pola Baru

Di dalam diklat pola lama hanya memfokuskan pada kemampuan menyusun rencana aksi, lebih banyak teori dibandingkan praktek dan terlalu banyak materi yang terkait dengan teknis manajerial. Sedangkan dalam diklat pola baru tidak hanya kemampuan menyusun rencana aksi tetapi juga kemampuan untuk mengimplementasikan, Lebih Sedikit Teori dari Praktek dan Lebih di tekankan pada pembentukan karakter kepemimpinan dan bagaimana kemampuannya menyelesaikan serta menerapkan proyek perubahan di organisasinya sesuai tugas kewenangannya.

Sebagaimana yang tercantum dalam Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 12, 13 Tahun 2013 bahwa Diklat Kepemimpinan Tingkat III dan IV di arahkan untuk menghasilkan Pemimpin Perubahan, yaitu pemimpin yang berhasil membawa perubahan pada unit organisasi (eselon III, IV) yang dipimpinya. Dalam mewujudkan perubahan tersebut, setiap pemimpin membutuhkan kemampuan mendiagnosa unit organisasinya, mencari dimensi yang bermasalah, kemudian menyusun langkah untuk mengubahnya

sehingga masalah tersebut tidak muncul lagi pada unit organisasinya. Perubahan ini dilakukan secara berkesinambungan hingga menuju organisasi yang berkinerja tinggi.

Dalam konteks membawa perubahan ini, pemimpin berperan layaknya seorang dokter yang mendiagnosa pasien, menemukan penyakitnya, dan memberikan resep untuk menyembuhkan penyakit tersebut. Kemampuan mendiagnosa unit organisasi ini memerlukan kompetensi tersendiri yang meliputi dimensi sikap, pengetahuan dan keterampilan. Sulit menjadi pemimpin perubahan jika tidak memiliki kemampuan mendiagnosa perubahan di organisasinya. Sejumlah literatur kepemimpinan mendefinisikan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang untuk mencapai suatu tujuan.

Pengertian kepemimpinan ini mengharuskan pemimpin terlebih dahulu menetapkan suatu tujuan, lalu kemudian bergerak mempengaruhi dan memobilisasi Stakeholder nya untuk mendukung dan melaksanakan perubahan itu. Tujuan seorang pemimpin kemudian menjadi suatu dimensi yang sangat menentukan. Tidak semua pemimpin mampu menetapkan tujuan yang tepat. Terkadang cara menetapkan tujuanlah yang membawa kegagalan seorang pemimpin. Misalnya, tujuan dimaksud terlalu ambisius sehingga sulit diwujudkan oleh Stakeholder dan sumber daya yang dimilikinya. Atau tujuannya bersifat business as usual sehingga tidak mampu membawa perubahan yang signifikan bagi organisasi. Setelah menetapkan tujuan yang tepat, barulah pemimpin menerapkan kemampuan mempengaruhinya, agar seluruh stakeholdernya mendukungnya untuk mencapai tujuan tersebut. Keberhasilannya dalam mempengaruhi Stakeholder inilah yang akan menentukan

apakah pemimpin tersebut berhasil membawa perubahan, karena mustahil perubahan itu dilaksanakan sendiri. Pemimpin membutuhkan orang lain untuk mewujudkan perubahan yang dikehendaki. Stakeholder yang dulunya menentang kemudian berbalik menjadi mendukung, stakeholder yang dulunya pasif, kemudian berubah menjadi aktif. Jika efektif memobilisasi Stakeholder, maka perubahan yang direncanakan akan terwujud tanpa menemui kendala yang berarti.

V. Kesimpulan

1. Dasar Perubahan pada Diklatpim Pola Baru adalah .menekankan pada kompetensi kepemimpinan, dimana mengadopsi pemikiran Ronald Heifets dalam bukunya "***adaptive Leadership***". Seorang pemimpin, seharusnya memiliki kemampuan beradaptasi terhadap nilai-nilai perubahan. Dasar hukumnya ada pada Perkal Nomor 10 s.d 13 Tahun

2013 untuk setiap jenjang Diklatpim dari eselon I s.d eselon IV

2. Tahapan dan proses Pembelajaran Diklatpim Pola baru khususnya Diklatpim Tingkat IV adalah selama 97 hari dengan 5 tahapan pembelajaran. 22 mata diklat, an Dengan system on dan off campus serta setting kelas dengan bentuk island
3. Peran Serta Stakeholder pada Diklatpim Pola baru, terkait proyek perubahan, dilibatkan stakeholder seperti ***Coach***, yakni Widyaiswara yang bertugas memelihara motivasi dan meningkatkan kompetensi peserta Diklat. Selanjutnya ***Mentor***, yakni atasan langsung peserta Diklat yang bertugas memberikan dukungan dan masukan terkait perancangan dan implementasi proyek perubahan, sehingga pembelajaran Diklatpim dapat langsung diaplikasikan di instansinya masing – masing.

DAFTAR PUSTAKA

1. Lembaga Administrasi Negara, Bahan Ajar Diklat Training of Fasilitator, Orientasi peserta Diklatpim Pola baru Tingkat IV , Jakarta, 2013
2. PerkaLan Nomor 13 Tahun 2013 "Pedoman Diklat Kepemimpinan tingkat IV, Jakarta 2013
3. <http://bkpp.kepriprov.go.id/> akses 20 Jun 2014

*) *M. Hasan Syukur adalah Pejabat Fungsional Widyaiswara Muda pada Pusdiklat Migas*