

TRANSFORMASI INOVASI PENDIDIKAN DAN PELATIHAN PEGAWAI NEGERI SIPIL

Muhammad Iqbal Fadillah
Widyaiswara Ahli Madya di Pusdiklat Teknis Fungsional LAN RI

Pendahuluan

Perubahan atau transformasi metode pengembangan kompetensi merupakan suatu keniscayaan. Hal ini sejalan dengan perubahan dan perkembangan teknologi dan informasi yang begitu cepat. Ketidacacuhan suatu entitas terhadap transformasi ini berakibat pada tertinggalnya dan bahkan musnahnya entitas tersebut.

Terbitnya Undang-undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan salah satu contoh. Terbitnya kebijakan ini memicu perubahan secara fundamental konsep Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) yang lama yaitu yang berdasarkan pada Peraturan Pemerintah Nomor 101 tahun 2000 tentang Pendidikan Dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri SIPIL. Hal ini dikarenakan penyelenggaraan Diklat bagi Aparatur Sipil Negara selama tahun 2000 sampai dengan akhir tahun 2012 banyak menuai kritik baik dari segi kurikulum, pengajar, penyelenggaraan dan lain-lain. Kritik ini berdasarkan kajian LAN yang mengidentifikasi permasalahan tersebut sehingga muncul konsep pembaharuan Diklat Aparatur pada awal tahun 2013.

Kritik tersebut berdasarkan pada beberapa kelemahan yang ditemui pada penyelenggaraan Diklat sebelum tahun 2013 yaitu¹ :

1. Masing-masing jenis Diklat belum memiliki kejelasan akan *Core and Specific Competency*, terutama Diklat Kepemimpinan, belum Fokus Pada Kompetensi Kepemimpinan. Hal ini berdasarkan Kajian Evaluasi Pasca Diklatpim Tk II pada tahun 2006;
2. Diklat Aparatur baik Diklat Prajabatan, Diklat Kepemimpinan, Diklat Fungsional, dan Diklat Teknis dianggap kurang bermanfaat atau tidak efektif serta memboroskan keuangan negara atau tidak efisien;

3. Karakteristik Kompetensi Kepemimpinan Pada Masing-masing Jenjang Diklat Kepemimpinan Belum Jelas;
4. Diklat yang dilaksanakan belum terintegrasi dengan Manajemen Kepegawaian;
5. Diklatpim belum spesifik sebagai Persyaratan Pengangkatan dalam Jabatan Struktural; dan
6. Diklat belum mengakui *Prior Learning* atau Kompetensi Awal Peserta.

Dari berbagai permasalahan tersebut, maka muncul ide pembaharuan penyelenggaraan Diklat Aparatur dengan terbitnya berbagai kebijakan penyelenggaraan Diklat, baik Diklat *Reform Leader Academy*, Diklat Kepemimpinan, Diklat Prajabatan maupun Diklat Teknis dan Fungsional. Pembaharuan atau transformasi Diklat tersebut di Indonesia sudah berjalan sekitar 5 (lima) tahunan dan akan terus berkembang di masa depan. Sehubungan dengan hal tersebut, maka dalam artikel ini akan dibahas transformasi inovasi Diklat aparatur dari tahun 2000 sampai sekarang dan proyeksi pembaharuan pada masa yang akan datang.

Jalan Panjang Inovasi Diklat Aparatur.

Sehubungan dengan beberapa kelemahan yang sudah disebutkan di atas, Lembaga Administrasi Negara (LAN) sebagai Lembaga Pembina Diklat berupaya melakukan transformasi kebijakan Diklat Aparatur dengan melakukan berbagai kegiatan. Adapun perjalanan transformasi kebijakan Diklat Aparatur adalah sebagai berikut:

Pada tahun 2007 melakukan Kajian Diklat Aparatur Masa Depan yang menghasilkan *Grand Design* Diklat Aparatur. Kemudian tahun berikutnya, 2008 LAN RI melakukan Studi Banding ke BVS, di Munchen, Jerman yang menghasilkan Pembaharuan Sistem Diklat Aparatur. Lalu pada tahun 2009 melanjutkan kegiatan Pembaharuan Sistem Diklat Aparatur dan diteruskan dengan implementasi pembaharuan sistem Diklat Aparatur sekaligus melakukan review pembaharuan sistem Diklat pada tahun 2010. Kemudian pada tahun

¹ Hasil kajian evaluasi Diklatpim dan bahan paparan pada Kegiatan Inovasi Diklat di

Manokwari, Papua Barat tanggal 27 November 2015

2011 sampai dengan tahun 2012 melakukan Studi Banding ke USA yang menghasilkan model pembelajaran Diklat yang sekarang dilaksanakan.

Pelatihan Reform Leader Academy

Dari berbagai kegiatan di atas, maka pada awal tahun 2013 dilaksanakan pelatihan *Reform Leader Academy* (RLA) angkatan I yang pada mulanya ditujukan sebagai model pembaharuan Pendidikan dan pelatihan bagi para pemimpin perubahan berdasarkan pada teori Kepemimpinan Transformasional (Bass dan Riggio, 2006). Oleh karena itu pesertanya adalah para reformer atau agen perubahan di instansinya yang sedang menduduki jabatan eselon III dan sebagai salah satu tim reformasi birokrasi diinstansinya. Model pembelajaran pelatihan RLA kombinasi antara *on class* (peserta belajar di dalam kelas di Institusi Diklat) dan *off class* (peserta kembali ke institusinya untuk mempraktekan pelajaran yang didapat di dalam kelas). Namun Pelatihan RLA ini dimasukkan dalam kategori pelatihan Teknis yang mengedepankan kompetensi teknis sesuai tema. Tema yang dipilih ditetapkan oleh penyelenggara sebelum penyelenggaraan melalui kegiatan *Setting Strategic Agenda*. Tema-tema yang dipilih merupakan tema yang actual dan strategis nasional, seperti *ease of doing business*, kemaritiman, Pendidikan vokasi, manajemen bencana dan lainnya. Pelatihan RLA ini kemudian dilaksanakan kembali pada tahun 2015 dan tahun 2016. Kemudian pada tahun 2017 kurikulum RLA mengalami perubahan dengan fokus mencetak pemimpin yang sinergistik dan transformasional dengan pnuatan pada penggunaan evaluasi terhadap rencana aksi Reformasi Birokrasi Instansional dan juga rencana aksi Reformasi Birokrasi Nasional.

Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan

Pada akhir tahun 2013 diterbitkan kebijakan pedoman penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Kepemimpinan I, II, III dan IV² yang dikenal dengan Diklatpim Pola Baru dengan susunan agenda pembelajaran Diklat Kepemimpinan yang terdiri dari *Self Mastery, Diagnostic Reading, Innovation, Effective Team* dan Proyek Perubahan.

Adapun landasan teori dan dasar penyelenggaraan Diklatpim ini pada **Leadership Competency Model** yang terdiri atas kompetensi

Self-Management (dengan kompetensi inti *work habits, work attitudes, stress management, dan learning*); kompetensi **Leading Others** (dengan kompetensi inti *communicating, interpersonal awareness, motivating others, developing others, dan influencing*); kompetensi **Task Management** (dengan kompetensi inti *executing task, solving problems, managing information and material resource, managing human resources, dan enhancing performance*); kompetensi **Innovation** (dengan kompetensi inti *creativity, enterprising, integrating perspectives, forecasting and managing change*); dan kompetensi **Social Responsibility** (dengan kompetensi inti *civic responsibility, social knowledge, ethical process, leading others ethically, and acting with integrity*).

Selain itu juga Diklatpim tersebut didasarkan pada **Adaptive Leadership** (Heifets dkk, 2009) yang menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan memobilisasi orang” dan juga “A successful adaptation enables an organism to thrive in a new and challenging environment”. Dan juga, “Leadership becomes important and needed only in times when you require some kind of changes, some kind of innovation. In a stable environment, all you need is the authority or expertise”.

Seperti halnya dengan Pelatihan RLA, Diklatpim Tingkat I, II, III dan IV menggunakan model pembelajaran *on class* dan *off class*. Pada akhir pembelajaran peserta diharapkan menghasilkan output berupa proyek perubahan. Diklatpim ini melatih dan mendidik peserta dalam kaitannya dengan kompetensi manajerial mereka.

Standar Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan

Standar kurikulum Diklatpim berdasarkan pada kurikulum yang dikeluarkan berdasarkan Perka Lan no 10, 11, 12 dan 13 tahun 2013 sampai dengan perka Lan No 17, 18, 19 dan 20 tahun 2015 dengan berbagai perubahannya dan surat edaran yang menyertainya. Diklatpim ini merupakan diklat yang berbasis kompetensi dan kinerja karena proyek perubahan peserta diharapkan mampu meningkatkan kinerja instansi peserta. Diklatpim ini menggunakan Pola penyelenggaraan yang terdiri dari 5 (lima) tahapan baik *on class* dan *off class*.

Selain itu, fasilitator atau widyaiswara yang mengampu dalam Diklatpim diharapkan memiliki

² Peraturan Kepala LAN RI No 10, 11, 12 dan 13 tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat I,II, III dan IV dan diperbaharui dengan Peraturan Kepala LAN No

17, 18, 19 dan 20 tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat I, II, III dan IV.

pemahaman terkait kurikulum, menguasai metode yang variatif dan mengetahui produk pembelajaran berupa proyek perubahan karena para fasilitator diwajibkan mengikuti *Training of Facilitator* Diklatpim dan atau *Training of Trainer* Diklatpim. Metode pembelajaran yang variative disesuaikan dengan agenda pembelajaran dan juga tahapan pembelajaran yang terdiri dari 5 (lima) tahapan. Untuk menghasilkan proyek perubahan yang inovatif dan bermanfaat bagi instansi peserta, maka penilaian terhadap proyek perubahan peserta dilakukan secara obyektif dan terukur. Selain itu sarana dan prasarana Diklat harus sesuai dengan tuntutan metode pembelajaran yaitu menggunakan *seating arrangement* berbentuk *islands* yang memungkinkan peserta berdiskusi dalam kelompok kecil. Perlu juga dukungan dan komitmen instansi pengirim terkait dengan implementasi proyek perubahan dan juga keberlanjutannya pada jangka menengah sampai dengan jangka Panjang. Apabila hal ini dilakukan oleh Lembaga Diklat pemerintah terakreditasi, maka Lembaga tersebut layak disebut sebagai *Good Training-Center Governance* yang diperkuat dengan kode etik penyelenggaraan diklat yang berorientasi pada peningkatan kualitas.

Model Pembelajaran Diklat di Masa Depan

Model Pembelajaran Diklat dimasa yang akan datang merupakan model pembelajaran yang terintegrasi antara pembelajaran dengan kinerja organisasi. Dengan demikian peserta diklat nantinya, memiliki keleluasaan untuk mendapatkan pengembangan kompetensinya melalui berbagai cara. Hal ini telah dipraktekan dalam suatu *Corporate University* di Kementerian Keuangan atau Telkom.

Dalam pembelajaran yang terintegrasi, peserta bukan hanya belajar secara *in person* tetapi juga belajar secara *on-line*. Pembelajaran secara *in person* merupakan pembelajaran yang dilakukan peserta secara pribadi, seperti pembelajaran tatap muka dengan widyaiswara atau pelatih atau nama lain dari pengajar atau kegiatan games dan simulasi yang dilakukan di kelas. Selain itu peserta juga seara perorangan dapat kegiatan Penugasan yang dirotasi, kegiatan pengembangan, dan Dukungan kinerja, serta kegiatan Coaching dan mentoring. Untuk menambah pengembangan kompetensi sosial Kultural peserta, maka peserta dapat melakukan pembelajaran dalam suatu komunitas tertentu, atau bisa juga melakukan pembelajaran dengan menggunakan Media social serta melakuka kegiatan yang memberikan Umpan balik kepada pelanggan.

Sedangkan pembelajaran *on line* peserta dapat belajar secara virtual dan juga melalui model pembelajaran e learning. Selain itu peserta juga dapat membaca buku dan artikel secara on line, membuka Portal Pembelajaran, melihat video, dan juga membaca direktori para Ahli. Selain itu ada tiga jenis pembelajaran yaitu pembelajaran formal, pembelajaran informal dan pembelajaran diskusi atau *sharing*. Pembelajaran formal adalah pembelajaran yang biasa kita lakukan dikelas. Sedangkan pembelajaran informal adalah pembelajaran dari orang lain yang kadangkala tidak disengaja atau dalam suasana yang santai dan dan tidak formal. Sedangkan pembelajaran *sharing* atau diskusi adalah pembelajaran dengan cara dialog atau dalam suatu kumpulan beberapa orang yang membahas suatu topik tertentu. Untuk lebih jelasnya pembahasan tersebut di atas dapat dilihat dalam matriks dibawah ini.

Model Pembelajaran Terintegrasi

	Pembelajaran Formal	Pembelajaran informal	Sharing atau diskusi
	Belajar di kelas	Belajar dari orang lain	Belajar dialog
In person	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Dipimpin instruktur ➢ Games ➢ Simulasi 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Penugasan yang dirotasi ➢ Rencana pengembangan ➢ Dukungan kinerja ➢ Coaching dan mentoring 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Komunitas ➢ Media social ➢ Umpan balik pelanggan
	e-learning	Pembelajaran mandiri	Komunitas
On line	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Kelas virtual ➢ E learning 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Buku dan artikel ➢ Portal Pembelajaran ➢ video ➢ Direktori para Ahli 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Enaklopedia bebas ➢ Blog ➢ Forum

Sumber: Bahan paparan Deputi Pengembangan SDM Aparatur, Kemenpan RB pada kegiatan FGD Pelatihan Sosial Kultural tanggal 30 Mei 2018 di LAN RI

Kesimpulan

Model pembelajaran dan pengembangan kompetensi PNS secara dinamis berubah dan bertransformasi sejalan dengan perkembangan teknologi dan informasi. Dengan transformasi pengembangan kompetensi tersebut dan untuk memenuhi hak PNS sesuai amanat Undang-undang, maka Lembaga Diklat perlu memahami dinamika transformasi inovasi Diklat. Dinamika transformasi inovasi Diklat diawali dari implementasi PP No 101 tahun 2000 yang mengatur Diklat secara klasikal. Sesuai dengan hasil evaluasi dan kajian terkait dengan kemanfaatan Diklat, maka transformasi inovasi kembali terjadi dengan model *on class activity* dan *off class activity*. Peserta Diklat dituntut untuk mengkaitkan dan mengimplementasi kegiatan pembelajaran di kelas terhadap kinerjanya di unit kerjanya. Sejalan dengan peatnya perkembangan teknologi dan informasi, maka model pembelajaran

Diklat berubah kembali dengan menambahkan unsur pembelajaran elektronik secara *on line*.

Transformasi inovasi Diklat Aparatur dapat digambar seperti dalam matriks dibawah ini.

2008	2013	2018
On class	on and off class	on and off class and on line

Transformasi Inovasi Diklat Aparatur

Daftar Pustaka

Bass, M., Bernard dan Riggio, F., Ronald, 2006, *Transformational Leadership*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers

Heifets, R.Abadian, Grashow, Alexander dan Linsky, Martin, 2009, *The Practice of adaptive Leadership: Tools and tactics for Changing*

Your Organization and The World, Boston: Harvard Business Press

B. Miner, John., 2005, *Organizational Behavior: Essential Theories Of Motivation And Leadership*. New York: M.E. Sharp

Peraturan Perundang undangan

Undang-undang No 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara

Peraturan Pemerintah No11 tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Pemerintah No 101 tahun 2000 tentang Pendidikan Dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil.