

Pola Pengembangan Kompetensi Kepemimpinan bagi Aparatur Pemerintah dalam Menghadapi Tantangan Global (Studi Kasus pada Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV di Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral)

The Evaluation of Leadership Competency Development for Governmental Apparatus in Dealing With The Global Challenge (A Case Study on the Implementation Leadership Training Level IV in The Ministry of Energy and Mineral Resources)

Makmun Abdullah¹

Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur
Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral
Jalan Cisu Lama No.37 Kota Bandung
Telp. (022) 2502428

(Diterima 06/04/18; revisi 29/05/18)

Abstract

Leadership development program is an integrated leadership quality development program towards individuals and organizations to achieve organizational goals. This program is important in response to the urgent need to prepare competent leaders in the face of global challenges and uncertainty conditions. Through appropriate leadership development programs, government institutions are expected to achieve their goals effectively and efficiently. Currently there has been a paradigm shift in leadership development programs that more targeted to the human side by focusing on individuals rather than on their own management processes. This research is expected to answer questions related to the benefits, effectiveness, and development of Leadership Training program organized by the Ministry of Energy and Mineral Resources at this time. The approach of this research is qualitative descriptive with data gathered through literature review and by distributing questionnaires toward respondents from alumni of Diklatpim Level 4 at Ministry of Energy and Mineral Resources Year of 2017. The results show that the Leadership Training which has been held essentially in accordance with the trend of leadership development and also considered as the most effective model at this time. The respondents have also benefited from the implementation of the training.

Keywords: *leadership development, leadership training, vertical development*

Abstrak

Program pengembangan kepemimpinan (*Leadership Development Programs*) merupakan suatu program pengembangan kualitas kepemimpinan yang terpadu terhadap individu dan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini menjadi penting sebagai respon atas kebutuhan mendesak untuk mempersiapkan para pemimpin yang kompeten dalam menghadapi tantangan dan kondisi ketidakpastian global. Melalui program pengembangan kepemimpinan yang tepat,

¹ Email: makmun.abdullah@esdm.go.id

lembaga/institusi pemerintah diharapkan mampu mencapai tujuan mereka secara efektif dan efisien. Saat ini telah terjadi pergeseran paradigma dalam program pengembangan kepemimpinan yang lebih menasar kepada sisi manusianya dengan fokus kepada individu daripada proses manajemennya sendiri. Penelitian ini diharapkan dapat menjawab pertanyaan terkait manfaat, efektivitas, dan pengembangan program Diklat Kepemimpinan yang diselenggarakan oleh Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral saat ini. Pendekatan penelitian ini adalah studi literatur dan kualitatif deskriptif melalui penyebaran kuesioner dengan responden para alumni Diklatpim Tingkat IV di KESDM Tahun 2017. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Diklat Kepemimpinan yang selama ini diselenggarakan pada dasarnya telah sesuai dengan tren model pengembangan kepemimpinan yang dianggap paling efektif saat ini. Para alumni program diklat kepemimpinan juga telah merasakan manfaat atas penyelenggaraan diklat tersebut.

Kata Kunci: pengembangan kepemimpinan, diklat kepemimpinan, pengembangan vertikal

1. PENDAHULUAN

Kepemimpinan merupakan satu bidang interdisipliner yang baru muncul, meskipun McGregor dalam bukunya *“The human side of Enterprise”*, sejak tahun 1960-an telah memunculkan teori Douglas yang berisi tentang Teori Perilaku dalam pengelolaan SDM. Avolio (2014), Silva (2016), Kirchner (2014), dan beberapa penulis lainnya menyatakan banyaknya artikel yang membahas tentang teori kepemimpinan, namun yang fokus kepada program pengembangan kepemimpinan masih sangat sedikit. Meskipun demikian, program pengembangan kepemimpinan (*Leadership Development Programs*) menjadi sesuatu yang populer dibicarakan dalam dua dekade terakhir sebagai respons atas kebutuhan mendesak untuk mempersiapkan pemimpin yang kompeten, baik di sektor publik maupun bisnis dalam menghadapi tantangan dan ketidakpastian global (Kirchner and Akdere, 2014).

Hasil penelusuran literatur yang telah dilakukan secara *online* melalui aplikasi pencarian internet, diketahui bahwa tema buku-buku dan makalah/artikel, serta tulisan yang terkait pengembangan kepemimpinan (*leadership development*) selama 10 tahun (tahun 2007–2017) relatif sangat bervariasi, baik judul maupun topik bahasannya. Sebagai gantinya, ketika beberapa kata kunci dipilih, maka diperoleh hasil sebagai berikut.

Tabel 1. Literatur Terkait Pengembangan Kepemimpinan

No.	Kata Pencarian/Topik	Jumlah
1	<i>Leadership Development Programs</i>	12.400
2	<i>Leadership Development Training</i>	12.500
3	<i>Leadership Development Evaluation</i>	6.490

Sumber: Google Cendekia, <https://scholar.google.co.id/>, 2018

Dari sebanyak 12.400 tulisan *Leadership Development Programs* tersebut, ternyata hanya sebagian kecil saja yang terkait langsung dengan topik tulisan ini, terutama yang fokus pada evaluasi program kepemimpinan (Ely *et al.*, 2010). Referensi ini menjadi penting karena akan membantu penelitian yang penulis lakukan. Terdapat beberapa definisi tentang pengembangan kepemimpinan (*Leadership Development*), di antaranya adalah sebagai berikut.

1. Pengembangan kepemimpinan dalam memperluas kapasitas individu untuk tampil dalam peran kepemimpinan di dalam organisasi. (https://en.wikipedia.org/wiki/Leadership_development)

2. Sebuah proses untuk memperluas kapasitas organisasi untuk menghasilkan kepemimpinan dalam mencapai tujuan organisasi (Hart, Conklin, & Allen, 2008).
3. Mengajarkan kualitas kepemimpinan, termasuk komunikasi, kemampuan memotivasi orang lain, dan manajemen kepada individu yang mungkin menggunakan atau tidak keterampilan kepemimpinan. (<http://www.businessdictionary.com/definition/leadership-development.html>).
4. Pengembangan kepemimpinan yang mengacu pada kegiatan yang akan meningkatkan keterampilan, kemampuan, dan kepercayaan pemimpin. (<https://www.hrzone.com/hr-glossary/what-is-leadership-development>).

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan kepemimpinan merupakan suatu program pengembangan kualitas kepemimpinan yang terpadu terhadap individu dan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Studi yang dilakukan oleh Collins dan Holton (2004) dan Hannum *et al.* (2007) telah menggali secara mendalam tantangan dalam merancang program kepemimpinan yang efektif dan menekankan adanya evaluasi terhadap manfaat investasi (*Return on Investment*) atas apa yang telah dilakukan selama ini. Program pengembangan kepemimpinan di Indonesia yang telah dilaksanakan sejak tahun 2014 melalui penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan pola baru, bertujuan untuk meningkatkan kompetensi kepemimpinan pejabat struktural. Sedangkan tujuan program pengembangan kepemimpinan itu sendiri menurut Bolden (2005) adalah untuk memastikan pengembangan gaya kepemimpinan yang paling tepat untuk tingkat penerapan yang universal. Efektif atau tidaknya penyelenggaraan program ini seharusnya menjadi bahan evaluasi bagi pelaku kebijakan dan pelaksana program kepemimpinan ini. Tanpa adanya metode evaluasi yang efektif atau pemahaman yang komprehensif dan sama terhadap program pengembangan kepemimpinan ini, maka organisasi yang terlibat dalam upaya pelatihan ini akan terus berinvestasi dalam hal yang tidak pernah diketahuinya (Kirchner, 2014).

Pada saat terjadi krisis ekonomi global pada tahun 2008 akibat macetnya kredit perumahan di AS yang dikenal sebagai *subprime mortgage crisis* yang ditandai oleh anjloknya kinerja ekspor dan defisit neraca pembayaran serta nilai tukar rupiah, ternyata dampaknya juga dirasakan oleh hampir semua negara di dunia, termasuk Indonesia (Bank Indonesia, 2009). Terjadinya krisis ekonomi global pada tahun 2007–2008 setelah sebelumnya awal tahun 1990 dan tahun 2000-an ini telah menyadarkan para pemimpin terhadap adanya perubahan tantangan akibat meningkatnya tingkat kompleksitas dan ketidakpastian dunia saat ini (Petrie, 2014).

Kekhawatiran terhadap kondisi global ini ternyata juga dialami oleh dunia usaha. Hasil studi IBM terhadap lebih dari 1.541 CEO, GM, dan pemimpin sektor publik dari 60 negara serta 33 industri mengungkapkan bahwa tingkat kompleksitas lingkungan bisnis saat ini merupakan fokus perhatian mereka nomor satu. Kekhawatiran mereka adalah apabila organisasi tidak siap dan tidak dipersiapkan untuk menghadapi situasi yang semakin kompleks tersebut (IBM, 2010). Kondisi ini telah mengubah pandangan para pemimpin, baik di sektor bisnis maupun publik terhadap pentingnya pengembangan kompetensi kepemimpinan.

Para peneliti telah mengidentifikasi beberapa kriteria yang telah membuat lingkungan global saat ini sulit untuk dikelola (Petrie, 2014), antara lain, sebagai berikut.

- Permasalahan saling berhubungan, jarang yang berdiri sendiri (kompleks).
- Informasi sangat ambigu, tidak lengkap, atau susah dimengerti. Interaksi antarelemen sistem bersifat nonlinier dan tertutup rapat sehingga perubahan kecil dapat menghasilkan efek besar yang tidak proporsional.
- Solusi muncul dari dinamika yang ada dalam sistem dan tidak dapat dipaksakan dari luar dengan hasil yang dapat diprediksi.

- Memahami situasi yang terjadi, tidak hanya mengarahkan pandangan ke depan karena unsur dan kondisi sistem akan terus berubah.

Tingkat interkoneksi dan interdependensi tersebut merupakan sesuatu yang belum pernah terjadi sebelumnya. Perubahan lingkungan global ini berskala luas, substansial, dan drastis bukan saja mengubah tatanan sektor bisnis saja, tetapi juga struktur sosial, politik, ekonomi, sosial, dan budaya. Perubahan ini sangat memengaruhi lingkungan kerja para pemimpin tersebut.

Secara singkat dapat disimpulkan bahwa lingkungan baru yang ditandai dengan peningkatan tingkat kompleksitas dan keterkaitan ini seharusnya diimbangi pula dengan upaya peningkatan kemampuan manajemen dari para pemimpin agar dapat menghadapinya.

Hasil penelitian Eddie Blast (2007) menunjukkan bahwa sebagian besar pengembangan kepemimpinan saat ini masih banyak berfokus pada bagian yang terlihat, dapat diverifikasi, dan eksplisit saja. Pengetahuan dan pengalaman (*tacit knowledge*) yang merupakan kemampuan inti yang tidak tampak, seringkali diabaikan, padahal kemampuan ini seharusnya menjadi hal penting dalam sebuah program pengembangan kepemimpinan. Saat ini telah terjadi pergeseran paradigma dalam program kepemimpinan yang lebih menasar kepada sisi manusianya dengan fokus kepada individu daripada proses manajemennya sendiri. Perubahan paradigma tersebut dapat dilihat pada Tabel berikut ini.

Tabel 2. Empat transisi dalam pengembangan kepemimpinan

Fokus Saat Ini	Fokus Masa Depan
Apa kepemimpinan?	Apa dan bagaimana pengembangannya?
Pengembangan horisontal	Pengembangan horisontal dan vertikal
Lembaga pelatihan/SDM; Pengembangan mandiri	Setiap orang mengembangkan diri
Kepemimpinan ada pada individu	Kepemimpinan kolektif menyebar ke seluruh jaringan

Sumber : Petrie, N. (2014).

Tantangan ini harus mampu dijawab oleh institusi/lembaga pendidikan dan pelatihan yang bergerak dalam pengembangan kepemimpinan. Program pengembangan kepemimpinan yang tepat dianggap sebagai kunci dalam menjawab tantangan ini. Melalui pengembangan kapasitas kepemimpinan, institusi/lembaga pemerintah diharapkan mampu mencapai tujuan mereka secara efektif dan efisien.

Penelitian ini dilakukan berdasarkan asumsi bahwa efektivitas program pengembangan kepemimpinan akan sangat dipengaruhi oleh ketepatan dalam penyusunan kurikulum/silabus, materi, metode, dan sistem evaluasi pembelajaran yang akan dilakukan. Evaluasi yang akan dilakukan diharapkan dapat memberikan informasi tentang nilai dan manfaat dari tujuan yang ingin dicapai, desain, implementasi, dan dampak dalam upaya membantu membuat keputusan, akuntabilitas, dan meningkatkan pemahaman terhadap fenomena yang ada (Stufflebeam dan Shinkfield, 1985). Pendekatan penelitian yang dilakukan ini mengacu pada keberadaan program Diklat Kepemimpinan yang diselenggarakan di Indonesia saat ini dan dampaknya terhadap peningkatan kompetensi kepemimpinan para peserta.

Penelitian ini diharapkan dapat membantu menjawab beberapa pertanyaan terkait penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan selama ini, yaitu:

- 1) Apakah program diklat kepemimpinan di Indonesia saat ini telah mengikuti model pengembangan kepemimpinan yang berkembang di dunia saat ini?
- 2) Seberapa besar manfaat setiap materi pada Diklat Kepemimpinan?

- 3) Seberapa besar tingkat kepuasan para peserta Diklat kepemimpinan?
- 4) Apa yang dapat disempurnakan dalam kurikulum program pengembangan kepemimpinan ini?

Kajian ini nantinya juga akan melihat kesesuaian antara kompetensi program pengembangan kepemimpinan yang telah dikembangkan saat ini dengan kebutuhan kompetensi para peserta diklat, khususnya di Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral.

2. TINJAUAN TEORITIS DAN PENELITIAN SEBELUMNYA

2.1 Model Program Pengembangan Kepemimpinan

Sumber daya manusia dalam organisasi dipandang memiliki posisi vital karena menjadi kekuatan pendorong di balik pencapaian tujuan sebuah organisasi (*human capital*). Oleh karena itu, menjadi penting apabila para pemimpin dalam sebuah organisasi kompeten, berintegritas, terinspirasi, dan termotivasi dalam melaksanakan tugasnya untuk mencapai tujuan dan sasaran yang diinginkan oleh organisasi (Blass, 2007). Pejabat publik harus mampu melaksanakan fungsi manajerial dan sekaligus memimpin implementasinya.

Dalam hal ini, pengembangan menjadi penting karena adanya kebutuhan akan pemimpin, baik di sektor bisnis maupun pemerintahan yang berpengetahuan luas dan terlatih di semua tingkatan manajerial yang bertanggung jawab kepada tugas dan fungsinya dalam menyediakan layanan publik. Kunci keberhasilan pengembangan kepemimpinan adalah tercapainya keseimbangan antara pertukaran pengetahuan, tindakan dan pemikiran, serta keselarasan antara kebutuhan dan keinginan individu serta orang-orang organisasi (Gold, 2010). Namun sampai saat ini, pengembangan kepemimpinan menjadi hal yang selalu diperdebatkan, baik terkait dengan tujuan, jenis, dan nilai kepemimpinan yang dikembangkan (Bolden, 2007). Ketidakpuasan terhadap pola pendekatan pengembangan kepemimpinan model lama telah menyebabkan diversifikasi dalam berbagai inisiatif program yang ditawarkan.

Sejumlah tren program pengembangan kepemimpinan yang berkembang saat ini dapat dilihat melalui beberapa penelitian yang telah dilakukan, antara lain, sebagai berikut.

2.1.1. *United States Office of Personnel Management*

U.S. Office of Personnel Management (OPM) bekerja sama dengan para peneliti dari George Mason University (GMU), pada tahun 2015 telah melakukan kajian secara komprehensif terhadap program pengembangan kepemimpinan yang telah dilaksanakan selama ini. Kajian ini mencakup matriks kompetensi pengembangan kepemimpinan yang berisi 20 kompetensi kepemimpinan inti dan enam kompetensi dasar serta metode pembelajaran yang dilakukan. Kompetensi pengembangan kepemimpinan di USA ini terdiri atas kompetensi inti dan kompetensi dasar. Kompetensi inti terdiri dari empat elemen sebagai berikut.

1. Kemampuan untuk memimpin perubahan (*leading change*).
2. Kemampuan untuk memimpin orang (*leading people*).
3. Kemampuan untuk menghasilkan produk yang diinginkan (*result driven*).
4. Kemampuan untuk mengasah ketajaman bisnis (*sense of business*).

Sedangkan kompetensi dasarnya terdiri atas beberapa kompetensi penunjang manajerial, seperti *interpersonal skill*, komunikasi, integritas, pengenalan potensi diri, dan motivasi. Matriks pengembangan kepemimpinan tersebut akan dijelaskan di bawah ini.

Tabel 3. Matriks Pengembangan Kompetensi Kepemimpinan

Aspek Kompetensi	Deskripsi
Kompetensi Inti	
Memimpin perubahan (<i>Leading Change</i>):	
1. Kreativitas dan Inovasi	Mengembangkan wawasan baru dalam berbagai situasi; mempertanyakan pendekatan konvensional; mendorong gagasan dan inovasi baru; merancang dan menerapkan program/proses baru atau mutakhir.
2. Kesadaran eksternal	Memahami dan terus mengikuti kebijakan dan tren lokal, nasional, dan internasional yang memengaruhi organisasi dan membentuk pandangan para pemangku kepentingan; menyadari dampak organisasi terhadap lingkungan eksternal.
3. Fleksibilitas	Terbuka untuk perubahan dan informasi baru; dengan cepat menyesuaikan diri dengan informasi baru, perubahan kondisi, atau hambatan tak terduga.
4. Gaya Lenting (Resiliensi)	Menghadapi tekanan secara efektif; tetap optimis dan gigih, bahkan di bawah kesulitan. Pulih secara cepat dari kegagalan.
5. Berpikir Strategis	Merumuskan tujuan dan prioritas, dan menerapkan rencana yang konsisten dengan kepentingan jangka panjang organisasi di lingkungan global. Memanfaatkan peluang dan mengelola risiko.
6. Visioner	Memiliki visi jangka panjang dan membangun visi bersama dengan orang lain; bertindak sebagai katalisator untuk perubahan organisasi. Memengaruhi orang lain untuk mewujudkan visi ke dalam tindakan.
Memimpin Orang (<i>Leading People</i>)	
1. Manajemen Konflik	Mendorong cara berpikir kreatif dan perbedaan pendapat. Mengantisipasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencegah konfrontasi yang kontra-produktif. Mengelola dan menyelesaikan konflik dan pertentangan secara konstruktif.
2. Memanfaatkan perbedaan (<i>Leveraging Diversity</i>)	Memupuk tempat kerja yang inklusif di mana keragaman dan perbedaan individu dinilai dan dimanfaatkan untuk mencapai visi dan misi organisasi.
3. Mengembangkan anak buah (<i>Developing Others</i>)	Mengembangkan kemampuan orang lain untuk berkinerja baik dan berkontribusi pada organisasi dengan memberikan umpan balik yang berkelanjutan dan memberikan kesempatan untuk belajar melalui metode formal dan informal.
4. Membangun Tim (<i>Team Building</i>)	Menginspirasi dan menumbuhkan komitmen tim, semangat, kebanggaan, dan kepercayaan. Memfasilitasi kerja sama, dan memotivasi anggota tim untuk mencapai tujuan kelompok.
Hasil yang Diinginkan (<i>Result Driven</i>)	
1. Akuntabilitas	Bertanggung jawab atas diri sendiri dan orang lain atas hasil yang terukur, berkualitas tinggi, tepat waktu, dan hemat biaya. Menentukan tujuan, prioritas, dan mendelegasikan pekerjaan. Menerima tanggung jawab atas kesalahan dan mematuhi sistem pengendalian dan peraturan yang ada.
2. Pelayanan Pelanggan	Mengantisipasi dan memenuhi kebutuhan pelanggan internal dan eksternal. Memberikan produk dan layanan berkualitas tinggi; berkomitmen melakukan perbaikan.
3. Ketegasan	Membuat keputusan dengan baik, efektif, dan tepat waktu, bahkan ketika data terbatas atau solusi menghasilkan konsekuensi yang tidak menyenangkan; merasakan dampak dan implikasi keputusan.
4. Kewirausahaan	Mengidentifikasi peluang untuk mengembangkan dan memasarkan produk dan layanan baru di dalam atau di luar organisasi. Bersedia mengambil risiko; menginisiasi tindakan yang melibatkan risiko yang

Aspek Kompetensi	Deskripsi
5. Pemecahan Masalah	disengaja untuk mencapai keuntungan atau keuntungan yang diakui. Mengidentifikasi dan menganalisis masalah; relevansi dan akurasi informasi; menghasilkan dan mengevaluasi solusi alternatif; membuat rekomendasi.
6. Kredibilitas Teknis	Memahami dan menerapkan secara tepat prosedur, persyaratan, peraturan, dan kebijakan terkait dengan keahlian khusus.
Ketajaman Bisnis	
1. Manajemen Keuangan, Human Capital Management, dan Manajemen Teknologi	<p>Manajemen Keuangan: Memahami proses keuangan organisasi. Menyiapkan, mengoreksi, dan mengelola anggaran program. Mengawasi pengadaan dan kontrak untuk mencapai hasil yang diinginkan. Memonitor pengeluaran dan menggunakan pemikiran biaya-manfaat untuk menetapkan prioritas.</p> <p>Human Capital Management: Membangun dan mengelola tenaga kerja berdasarkan tujuan organisasi, pertimbangan anggaran, dan kebutuhan kepegawaian. Memastikan bahwa karyawan direkrut dengan tepat, dipilih, dinilai, dan diberi penghargaan; mengambil tindakan untuk mengatasi masalah kinerja. Mengelola tenaga kerja multi sektor dan berbagai situasi kerja.</p> <p>Manajemen Teknologi: Terus meng-<i>update</i> perkembangan teknologi. Penggunaan teknologi yang efektif untuk mencapai hasil. Memastikan akses dan keamanan sistem teknologi.</p>
2. Kemitraan	Mengembangkan jaringan dan membangun aliansi, bekerja sama melintasi batas-batas untuk membangun hubungan strategis dan mencapai tujuan bersama.
3. Kecerdasan Politik	Mengidentifikasi politik internal dan eksternal yang dapat berdampak terhadap pekerjaan organisasi. Menyadari realitas organisasi, politik, dan bertindak sesuai dengan perkembangan situasi dan kondisi.
4. Memengaruhi/ Negosiasi	Meyakinkan orang lain; membangun konsensus melalui memberi dan menerima; kerja sama dari orang lain agar mendapatkan informasi dan mencapai tujuan organisasi.
Kompetensi Dasar	
1. Interpersonal Skills	Memperlakukan orang lain dengan sopan, sensitif, dan hormat. Mempertimbangkan dan merespons secara tepat kebutuhan dan perasaan orang yang berbeda dalam situasi yang berbeda.
2. Komunikasi Tertulis	Menulis dengan jelas, ringkas, teratur, dan meyakinkan bagi khalayak yang dituju.
3. Komunikasi Lisan	Membuat presentasi lisan yang jelas dan meyakinkan. Mendengarkan secara efektif; Menjelaskan informasi sesuai dengan kebutuhan.
4. Integritas/ Kejujuran	Berperilaku dengan jujur, adil, dan etis. Menunjukkan konsistensi dalam kata-kata dan tindakan. Model standar etika tinggi.
5. Pengenalan Potensi Diri	Menilai dan mengenali kekuatan dan kelemahan diri sendiri; mengejar pengembangan diri.
6. Motivasi Pelayanan Publik	Menunjukkan komitmen untuk melayani masyarakat. Memastikan tindakan memenuhi kebutuhan masyarakat; menyelaraskan tujuan dan praktik organisasi dengan kepentingan publik.

Sumber : US. Office of Personnel Management. (2015).

2.1.2. Leadership Development Programs di India

Data ini diambil dari hasil kajian *Harvard Business Publishing* yang bertanggung jawab untuk menyediakan solusi atas pengembangan kepemimpinan yang berkualitas kepada Pemerintah India pada tahun 2011. Model ini berpusat pada kebutuhan organisasi agar lebih cepat mengembangkan para pemimpin mereka dalam menghadapi tantangan yang berkembang, terutama bidang ekonomi (Chachra, 2011).

Hasil kajian dari Vivek Chachra, Sumit Sahni, dan Radhika Bansal tersebut menjelaskan bahwa kebutuhan kompetensi bagi para pemimpin di India meliputi beberapa hal sebagai berikut.

a. Pemimpin harus memiliki kedewasaan

Pemimpin harus lebih cepat dewasa untuk tanggung jawab yang lebih besar di masa mendatang. Mereka harus belajar kompetensi kunci dalam kondisi lingkungan kerja yang tumbuh cepat. Kedewasaan ini mencakup pemahaman sosok pemimpin, mengelola transisi peran, dan mengelola diri sendiri lebih baik. Penjelasan arti kedewasaan pemimpin tersebut dapat dilihat pada Tabel 5 berikut ini.

Tabel 4. Makna Kedewasaan Pemimpin

Aspek Kompetensi	Deskripsi
Kesadaran Diri	Sadar akan kekuatan dan kelemahan sendiri dan gaya kepemimpinan pribadi.
Kecerdasan Emosional	Menyadari emosi sendiri dan orang lain dan kemampuan mengelola emosi dengan cara yang lebih baik.
Nilai Kepemimpinan	Percaya dan menunjukkan nilai kepemimpinan. Menjadi kuat pada etika.
Kepemimpinan Orang	Mampu memimpin dan mengelola orang lain.

Sumber : Chachra, V., Sahni, S., & Bansa, R. (2011).

b. Kemampuan strategis untuk mengelola pertumbuhan

Hasil studi juga menjelaskan adanya kesenjangan yang signifikan dalam keterampilan strategis. Keterampilan strategis ini diperlukan untuk menyeimbangkan antara kemampuan strategi dan operasional. Guna menutup kesenjangan ini, maka para pemimpin tersebut harus memiliki kemampuan (Tabel 5), meliputi:

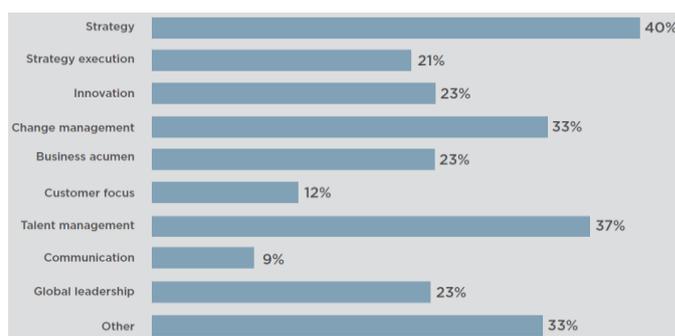
Tabel 5. Kesenjangan dalam Kompetensi Strategis

Aspek Kompetensi	Deskripsi
Berpikir Strategis	Kemampuan untuk melihat isu-isu besar, seperti persaingan pasar, tekanan ekonomi global, pertumbuhan, dan kemudian menerjemahkannya ke dalam rencana pelaksanaan nyata.
Manajemen Perubahan dan Inovasi	Kemampuan untuk menurunkan agenda pemimpin ke tataran organisasi (operasional) dan secara terus-menerus mengubah lingkungan organisasi untuk mendorong inovasi dan perubahan secara proaktif.
Talent Management	Kemampuan seseorang untuk memimpin, memotivasi, dan menginspirasi orang serta mengembangkan jalur suksesi.
Kepemimpinan Global	Kemampuan untuk memimpin tim yang memiliki beragam budaya (dan kadang-kadang generasi) dan seringkali secara virtual.

Aspek Kompetensi	Deskripsi
Ketajaman Bisnis	Kemampuan untuk memahami pendorong utama organisasi/bisnis, mengembangkan proposal bisnis yang baik, dan menunjukkan ketajaman anggaran/keuangan.

Sumber : Chachra, V., Sahni, S., & Bansa, R. (2011).

Desain program pengembangan kepemimpinan suatu organisasi harus melihat keseimbangan antara keterampilan operasional dan strategis (Chachra, 2011). Kompetensi kunci yang dibutuhkan menurut hasil survei adalah sebagai berikut.



Gambar 1. Kompetensi Kepemimpinan Kunci

Sumber : Chachra, V., Sahni, S., & Bansa, R. (2011).

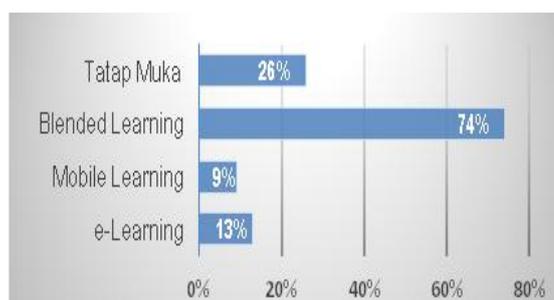
c. Pembelajaran melalui inovasi

Organisasi perlu mempercepat pengembangan kepemimpinan melalui pembelajaran aksi inovatif. Organisasi dapat mempercepat pembangunan dengan menggunakan pembelajaran melalui tindakan (misalnya: tugas pekerjaan) secara lebih terstruktur. Program pengembangan simulasi kepemimpinan sebagai alat pembelajaran tindakan akan membantu orang tersebut mempelajari keterampilan baru. Hal ini sejalan dengan prinsip pengembangan kompetensi kepemimpinan hasil kajian Michael Lombardo dan Robert Eichinger di *Center for Creative Leadership*, North Carolina pada tahun 1996 dalam publikasinya *The Career Architect Development Planner* menyarankan aturan yang akan berpengaruh terhadap suksesnya program pengembangan kepemimpinan yang dibagi dalam tiga kelompok pengalaman pembelajaran, yaitu 70/20/10 (Rabin, 2014). Pertama: melalui tantangan tugas (70%), kedua: sebesar 20%, pengembangan hubungan (jejaring), dan ketiga: pelatihan secara klasikal (10%).

d. Solusi pengembangan kepemimpinan yang terukur dan efektif

Organisasi di India membutuhkan solusi terukur yang memungkinkan mereka melatih ratusan pemimpin dengan kompetensi kunci secara cepat. Jawaban untuk kebutuhan itu adalah melalui penggunaan metode pembelajaran campuran (*blended learning*) yang didefinisikan sebagai kombinasi antara pembelajaran berbasis tempat kerja (formal) dengan pembelajaran virtual (informal), seperti modul *e-Learning*, *webinar*, atau kegiatan kelas virtual lainnya. Kombinasi antara pembelajaran di kelas dengan pembelajaran secara virtual ini akan membantu meningkatkan kualitas pembelajaran (Rabin, 2014).

Saat ini, hanya sekitar 26% organisasi yang masih menggunakan pelatihan model lama (klasikal). Beberapa kelemahan model lama ini di antaranya, waktu penyelenggaraan lebih lama, biaya tinggi, produktivitas pegawai menurun, dan sulit untuk mengukur keberhasilannya, serta kegagalan untuk menciptakan perubahan yang berkelanjutan (Chachra, 2011).



Gambar 2. Metode Pengembangan Kepemimpinan saat ini

Sumber : Chachra, V., Sahni, S., & Bansa, R. (2011)

Pergeseran metode ini nantinya akan mengubah pola penyelenggaraan pelatihan, mulai dari pembelajaran teori dan praktik, metode pembelajaran, sarana dan prasarana, SDM pengajar, hingga pada jumlah anggaran yang dibutuhkan.

2.1.3. Richard Bolden

Seorang peneliti pada *Centre for Leadership Studies*, Universitas Exeter mengemukakan hasil penelitiannya tentang tren pengembangan manajemen dan kepemimpinan. Perubahan tren tersebut dapat dilihat pada Tabel 6 berikut ini.

Tabel 6. Perubahan Tren Model dalam Pengembangan Kepemimpinan

Tren	Dari ...	Ke ...
Jenis pembelajaran	<ul style="list-style-type: none"> • Materi pelatihan yang telah ditentukan • Standardisasi • Teoretis/akademis 	<ul style="list-style-type: none"> • Intervensi/program pengembangan • Disesuaikan (kustomisasi) • Terapan/berdasarkan tantangan kehidupan nyata
Jangka waktu	<ul style="list-style-type: none"> • Selesai dalam satu penyelenggaraan (<i>one-off</i>) • Titik awal dan akhir berbeda 	<ul style="list-style-type: none"> • Terus-menerus • Pengembangan berkelanjutan
Format/Metode pembelajaran	<ul style="list-style-type: none"> • Didaktik/Kognitif: ceramah dan presentasi • Abstrak/konseptual 	<ul style="list-style-type: none"> • Partisipatif: kegiatan interaktif dan kerja kelompok • Berdasarkan pengalaman (<i>experiential/reflectif</i>)
Lokasi/Tempat	<ul style="list-style-type: none"> • Berbasis kelas • Di luar kelas (<i>off site</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Campuran berbagai metode pembelajaran (<i>Blended learning</i>) • Berbasis kerja maupun <i>off site</i>
Fokus Pelatihan	<ul style="list-style-type: none"> • Pengembangan individu • Generik (umum) 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengembangan individu dan kelompok • Vokasi (untuk maksud dan tujuan tertentu)
Peran penyedia jasa	<ul style="list-style-type: none"> • Penyelenggara (<i>supplier</i>) • <i>Ekspert</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Partner, kolaborator, dan <i>Coach</i> • <i>Co-designer</i>/fasilitator
Sifat dukungan	<ul style="list-style-type: none"> • Terbatas, terutama menyangkut akreditasi • Teoretis/akademis 	<ul style="list-style-type: none"> • Hubungan dengan manajemen lebih luas • Terutama berkaitan dengan pengalaman klien • <i>Coaching</i> dan <i>Mentoring</i>

Sumber : Bolden, R. (2014).

Tabel di atas menunjukkan adanya perubahan pola pengembangan kepemimpinan saat ini sebagai respons atas kondisi ketidakpastian global. Hal ini dikarenakan kepemimpinan secara fundamental dipahami sebagai sesuatu tentang “melakukan” dari pada “mengetahui”. Hal ini merupakan tantangan bagi pemegang kebijakan dan penyelenggara diklat kepemimpinan di Indonesia.

Berdasarkan semua hasil studi literatur yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa model dalam pengembangan kepemimpinan di masa depan adalah sebagai berikut.

1. Lebih fokus pada pengembangan vertikal
Selama ini pembelajaran dilakukan untuk pengembangan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku (kompetensi teknis) yang baru, namun hanya sedikit waktu untuk pengembangan kompetensi vertikal (tahapan pengembangan). Ada dua tipe pengembangan yang berbeda, yaitu horisontal dan vertikal. Pengembangan vertikal lebih pada bagaimana memfungsikan kewenangan pada setiap level yang berbeda sehingga akan memberikan keterampilan pribadi untuk mengatasi kondisi lingkungan pekerjaan yang berubah (Petrie, 2014). Pada pengembangan vertikal, para peserta diklat memasuki tahap pengembangan kompetensi yang lebih tinggi, menyadari tantangan global yang saat ini dengan cara yang lebih kompleks, inklusif, dan pola pikir mereka akan lebih berkembang. Sedangkan pengembangan secara horizontal berguna saat masalah organisasi dapat didefinisikan dan dianalisis secara jelas dan ada teknik inovatif yang dikuasai untuk memecahkannya. Pengembangan kompetensi horisontal ini bisa diajarkan (dari seorang ahli) karena seperti menuang air ke dalam gelas dengan konten baru terkait kompetensi kepemimpinan dan manajerial, sedangkan pengembangan vertikal lebih cenderung kepada tahap kemajuan pemimpin itu sendiri terkait dengan bagaimana mereka menyadari tantangan yang mereka hadapi saat ini (mental dan spiritual).
2. Tanggung jawab pengembangan kompetensi lebih besar kepada individu
Petrie dalam buku putihnya juga membahas tentang pentingnya tanggung jawab individu terhadap pengembangan diri. Orang akan lebih berkembang pada saat mereka merasa bertanggung jawab atas kemajuan kompetensi dirinya sendiri. Model pengembangan kompetensi saat ini hanya akan mendorong persepsi bahwa orang/bagian lainlah yang bertanggung jawab atas perkembangan mereka, misalnya bagian sumber daya manusia, pimpinan, atau atasan mereka. Kita perlu membantu agar orang-orang ini dapat keluar dari pandangan yang salah ini dan menyadari pentingnya pengembangan diri mereka sendiri.
3. Membentuk pola kepemimpinan kolektif, bukan individu
Kepemimpinan kolektif akan memiliki implikasi yang signifikan dan menguntungkan bagi tim dan proses organisasi. Hal ini akan menciptakan penggunaan keahlian yang lebih efisien dan meningkatkan efektivitas kepemimpinan dalam tim dengan mendistribusikan peran kepemimpinan kepada mereka yang paling sesuai untuk mengembalikannya (US. Army Research Institute, 2011). Pengembangan kepemimpinan saat ini telah menjadi terlalu fokus pada sosok individunya. Perlu adanya transisi dari paradigma lama di mana pengembangan kompetensi kepemimpinan terdapat pada diri individu (seseorang) menuju ke paradigma baru di mana kepemimpinan adalah sebuah proses kolektif yang menyebar ke semua orang yang terkait. Hal ini dapat diajarkan melalui pembelajaran tentang pentingnya koordinasi dan kolaborasi serta kemampuan memengaruhi semua pihak agar mendukung perubahan yang akan dilakukan.
4. Metode pengembangan kepemimpinan lebih difokuskan pada inovasi
Sampai saat ini belum ada model pengembangan kepemimpinan yang dianggap paling tepat untuk menjawab tantangan kepemimpinan masa depan yang semakin kompleks. Praktik inovasi akan meningkatkan tingkat pengembangan kompetensi kepemimpinan horizontal para peserta diklat melalui pendekatan yang akan menggabungkan beragam gagasan baru dan berbagi dengan orang lain. David Magellan dan Jonathan Vehar dalam bukunya "*Becoming a Leader Who Fosters Innovation*" (2014) mengatakan bahwa terdapat dua langkah proses dalam program pengembangan kepemimpinan kreatif yang efektif. Pertama, pemimpin secara individu dan kolektif harus selalu berhubungan dengan keterampilan berpikir kreatif mereka sendiri untuk memahami dan menangani kompleksitas pekerjaan. Kedua, organisasi harus mengembangkan budaya kepemimpinan yang kreatif dan iklim yang mempromosikan dan mengakui kreatifitas.

Perubahan konsepsi dan pendekatan tersebut telah mendorong munculnya sejumlah model pengembangan manajemen dan kepemimpinan yang ditandai dengan adanya tren, meliputi modularisasi yang lebih besar, fleksibilitas, dan pembelajaran berbasis kinerja, serta pengembangan yang lebih informal dan personal (mentoring, *coaching*, umpan balik 360°, tugas proyek perubahan, dan pembelajaran melalui implementasi serta fasilitasi tim kerja yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi (Gold, 2010).

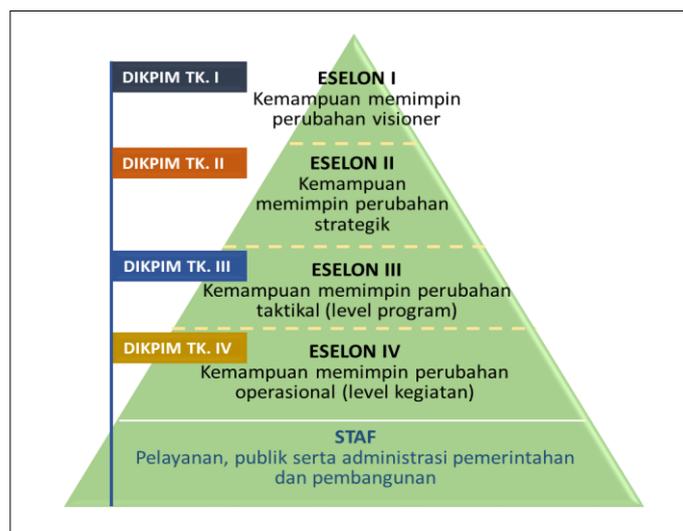
2.2 Program Pengembangan Kepemimpinan di Indonesia

Diklat Kepemimpinan pola baru di KESDM yang diselenggarakan sejak tahun 2014 telah mencoba mengadaptasi tren pola pengembangan kepemimpinan modern sehingga diharapkan dapat menyiapkan para pemimpin perubahan sehingga siap menghadapi segala tantangan. Penyelenggaraan pola lama dianggap sudah tidak sesuai lagi karena terdapat banyak kelemahan sehingga dibutuhkan sebuah pembaharuan (Abdullah, 2017).

Kompetensi yang ingin dibangun pada penyelenggaraan Program Diklat Kepemimpinan Tingkat IV pola baru di Indonesia, sesuai dengan Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara No. 20 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV adalah kepemimpinan operasional untuk merencanakan pelaksanaan kegiatan instansi dan kemampuan memengaruhi serta memobilisasi bawahan dan pemangku kepentingan strategisnya untuk melaksanakan kegiatan yang telah direncanakan dengan diindikasikan oleh kemampuan:

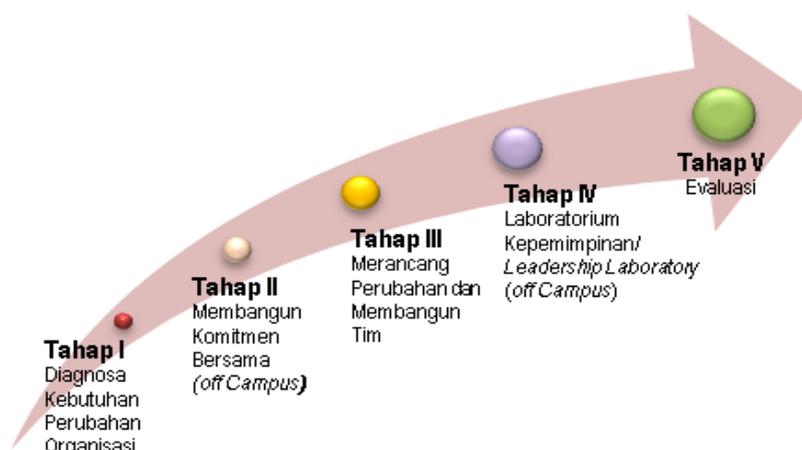
1. membangun karakter dan sikap perilaku integritas sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan kemampuan untuk menjunjung tinggi etika publik, taat pada nilai-nilai, norma, dan moralitas serta bertanggung jawab dalam memimpin unit instansinya;
2. membuat perencanaan pelaksanaan kegiatan instansi;
3. melakukan kolaborasi secara internal dan eksternal dalam mengelola tugas-tugas organisasi ke arah efektivitas dan efisiensi pelaksanaan kegiatan instansi;
4. melakukan inovasi sesuai dengan bidang tugasnya guna mewujudkan pelaksanaan kegiatan yang lebih efektif dan efisien;
5. mengoptimalkan seluruh potensi sumber daya internal dan eksternal organisasi dalam implementasi kegiatan unit instansinya.

Untuk dapat menjalankan tugas dan fungsinya tersebut, maka para pejabat struktural di lingkungan KESDM diharapkan telah memiliki kompetensi kepemimpinan yang dipersyaratkan sehingga dapat mencapai tujuan dan sasaran organisasi di unit kerjanya. Pengembangan kompetensi kepemimpinan untuk para pejabat struktural ini diberikan melalui kemampuan untuk merancang dan mengimplementasikan proyek perubahan di lingkup organisasinya sesuai dengan level jabatannya (Lihat Gambar 3).



Gambar 3. Kompetensi Diklat Kepemimpinan yang akan Dibangun
 Sumber : Hasil Olahan Penulis dari Perka LAN mengenai Pedoman Penyelenggaraan Diklatpim

Tahapan penyelenggaraannya ditunjukkan oleh Gambar 4.



Gambar 4. Tahap Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan
 Sumber : Hasil Olahan Penulis dari Perka LAN mengenai Pedoman Penyelenggaraan Diklatpim

Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur (PPSDMA) sendiri menyelenggarakan Diklat Kepemimpinan Pola Baru sejak tahun 2017. Peserta Diklat Kepemimpinan adalah para pejabat struktural Eselon III dan IV yang berasal dari internal instansi di Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral. (Lihat Tabel 7).

Tabel 7. Kepesertaan Diklatpim Tingkat III dan IV di PPSDM Aparatur

Nama Diklat	Jumlah Peserta
Diklatpim Tingkat III (Angk. I)	18 peserta
Diklatpim Tingkat IV (Angk. I)	20 peserta
Diklatpim Tingkat IV (Angk. II)	20 peserta
Diklatpim Tingkat IV (Angk. III)	20 peserta

Sumber: Bidang Penyelenggaraan PPSDM Aparatur, 2017

2.3 Evaluasi Program Diklat

Evaluasi program diklat dalam penelitian ini memiliki makna yang berbeda, baik dengan penilaian (*assessment*) maupun pengukuran (*measurement*). Stufflebeam dan Shinkfield (1985) menyatakan bahwa evaluasi merupakan proses yang akan memberikan informasi tentang nilai dan manfaat dari tujuan yang ingin dicapai, desain, implementasi, dan dampak dalam upaya membantu membuat keputusan, akuntabilitas, dan meningkatkan pemahaman terhadap fenomena yang ada. Evaluasi program diklat merupakan suatu tahapan kegiatan (*hierarchical*) yang dimulai dengan kegiatan penilaian yang sebelumnya didahului oleh pengukuran. Evaluasi program diklat kepemimpinan ini bertujuan untuk menentukan tingkat efektivitas suatu program pelatihan, bukan hanya membandingkan antara kemampuan peserta sebelum dan sesudah pelatihan (*pre dan post test*), sehingga hasil evaluasi diharapkan dapat menjadi dasar bagi pihak-pihak yang bertanggung jawab dalam program tersebut untuk membuat keputusan (Kirkpatrick, 2008).

Ada berbagai cara untuk mengevaluasi program pelatihan pengembangan kepemimpinan di sektor publik. Leskiw dan Singh (2007) mengidentifikasi *best practice* dari organisasi yang mengevaluasi efektivitas program pengembangan kepemimpinan yang sedang diselenggarakan. Program pengembangan kepemimpinan yang dievaluasi secara efektif akan meliputi pertanyaan mengenai sejauh mana kebutuhan organisasi dan individu telah tercapai dan hasil program pengembangan kepemimpinan.

Evaluasi yang dilakukan pada penelitian ini adalah pengukuran terhadap para peserta diklat kepemimpinan tingkat IV KESDM dengan membandingkan antara tujuan yang ingin dicapai dengan kriteria keberhasilan penyelenggaraan program pelatihan kepemimpinan. Penilaian yang dilakukan merupakan kegiatan menafsirkan dan mendeskripsikan hasil pengukuran, sedangkan kegiatan evaluasinya sendiri merupakan penetapan nilai atau implikasi perilaku peserta (Griffin & Nix, 1991). Hasil evaluasi yang dilakukan diharapkan mampu memberikan gambaran sejauh mana tujuan suatu pendidikan dapat dicapai (Brinkerhoff, 1986).

Evaluasi program diklat ini dimulai dengan penentuan fokus yang akan dievaluasi dan desain penelitian yang akan dipergunakan. Hal ini berarti harus ada kejelasan apa yang akan dievaluasi yang secara implisit berarti menekankan kejelasan tujuan evaluasi yang akan dilakukan serta adanya perencanaan metode penelitian yang akan dilakukan (Weiss, 1972).

Evaluasi program diklat (*measurement*) ini sendiri dilakukan pada saat proses pembelajaran klasikal telah selesai, bertujuan untuk mengumpulkan informasi tentang sejauh mana perencanaan program diklat kepemimpinan yang telah disusun dapat diimplementasikan dengan baik. Evaluasi yang akan dilakukan meliputi pengukuran tingkat manfaat (*tingkat kepuasan*) para peserta terhadap materi pembelajaran pada setiap agenda pembelajaran dan pengukuran tingkat kepuasan terhadap penyelenggaraan program diklat kepemimpinan secara keseluruhan. Bagian terakhir, merupakan survei untuk mengetahui kebutuhan kompetensi kepemimpinan para responden selaku pejabat struktural, baik yang sudah ada maupun belum tercakup dalam kurikulum Diklat Kepemimpinan.

3. METODE PENELITIAN

Tulisan ini merupakan kajian tentang tren program pengembangan kepemimpinan yang berkembang saat ini. Pembahasan difokuskan pada keberadaan program pengembangan kepemimpinan yang ada di Indonesia, terutama pada sektor publik (*pemerintahan*), meliputi tujuan, pola, dan efektivitasnya. Objek dalam penelitian ini adalah para alumni Diklatpim Tingkat IV di Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif deskriptif. Pendekatan ini dilakukan untuk menjawab pertanyaan yang diajukan oleh Penulis melalui rumusan masalah dan pertanyaan penelitian diharapkan dapat menggambarkan kejadian, fakta, keadaan, fenomena, atau variabel yang terjadi pada saat penelitian berlangsung guna menjelaskan apa yang sebenarnya terjadi yang kemudian dilakukan pengambilan kesimpulan umum berdasarkan fakta-fakta tersebut. Metode pengumpulan data dilakukan melalui studi literatur dan penyebaran kuesioner. Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah 53 orang alumnus Diklatpim Tingkat IV tahun 2017 dengan tingkat kesalahan 5% (*significance level*). Instrumen yang dikembangkan oleh Penulis mengacu kepada indikator hasil pembelajaran yang ada dalam Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV.

Pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner ini dilakukan secara terbuka dan tertutup (*open and closed question*) guna memberikan kesempatan kepada responden apabila memiliki pendapat yang berbeda. Setiap variabel penelitian diukur menggunakan instrumen pengukur dalam bentuk kuesioner berskala ordinal yang menggunakan pernyataan-pernyataan positif. Skala Likert (*Likert Scale*) akan digunakan untuk mengukur sikap dan pendapat para alumni diklat kepemimpinan tersebut. Skala yang digunakan mulai dari skor satu hingga lima dan satu sampai empat dengan menghilangkan jawaban netral. Pilihan jawaban mulai dari sangat meningkat hingga tidak ada peningkatan dan sangat setuju hingga sangat tidak setuju (Lihat Tabel 8). Tujuan dihilangkannya jawaban netral adalah untuk menghindari kecenderungan dan makna ganda saat responden ragu-ragu menjawab pertanyaan terkait manfaat setiap pembelajaran (Bagian I).

Tabel 8. Skoring dalam Kuesioner

Pernyataan	Jawaban (Skor)	
	Skala 4	Skala 5
Sangat Meningkatkan/Sangat Setuju	4	5
Meningkat/Setuju	3	4
Netral/Ragu-ragu/Kadang-kadang/Cukup	-	3
Sedikit Meningkatkan/Tidak setuju	2	2
Tidak Ada Peningkatan/Sangat Tidak Setuju	1	1

Sumber : Sugiyono. (2014).

Hasil analisis data yang berupa kuesioner ditambah dengan hasil studi literatur diharapkan dapat memberikan gambaran terhadap kualitas penyelenggaraan Diklatpim yang selama ini telah dilaksanakan. Pengukuran ini mencakup manfaat dan efektivitas penyelenggaraannya, termasuk kesesuaian antara kompetensi program pengembangan kepemimpinan yang ada saat ini dan kebutuhan kompetensi para peserta diklat, khususnya di Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral. Hasil evaluasi diharapkan dapat memberikan saran dan rekomendasi untuk perbaikan penyelenggaraan ke depannya.

Penelitian ini diharapkan akan dapat membantu menjawab beberapa pertanyaan terkait dengan penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan selama ini, yaitu sebagai berikut.

1. Apakah desain program pengembangan kepemimpinan di Indonesia saat ini telah mengikuti tren modern yang berkembang saat ini?
2. Seberapa besar manfaat setiap materi pada Diklat Kepemimpinan?
3. Seberapa besar tingkat kepuasan para peserta Diklat Kepemimpinan?
4. Apa yang dapat disempurnakan dalam kurikulum program pengembangan kepemimpinan ini?

Pengambilan data melalui kuesioner ini dilakukan setelah penyelenggaraan diklatpim berakhir. Data hasil kuesioner kemudian dianalisis untuk memperoleh informasi yang diinginkan. Hasil analisis dan pengolahan data kuesioner tersebut dijelaskan sebagai berikut.

a. Pengumpulan data

Penentuan jumlah sampel ini menggunakan metode pengambilan non-acak dengan metode *purposive sampling* menggunakan rumus uji kecukupan data dari Slovin:

$$n = \left(\frac{N}{1 + n \alpha^2} \right)$$

Dalam hal ini:

n = jumlah sampel minimal

α = tingkat signifikansi/kepercayaan

N = ukuran populasi

Jumlah populasi dalam penelitian ini berjumlah 60 orang dengan tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$ sehingga jumlah sampel minimal adalah:

$$n = \left(\frac{60}{1 + 60 (0,05^2)} \right) = 52,17 \approx 53 \text{ responden}$$

b. Pengolahan data

Setelah penyebaran kuesioner, maka akan dilakukan uji validitas dan reliabilitas menggunakan perangkat lunak pengolah data *SPSS 23 for Windows*. Uji validitas ini dilakukan untuk memastikan valid atau tidaknya variabel penelitian, sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk menetapkan apakah instrumen (kuesioner) dapat digunakan lebih dari satu kali, paling tidak oleh responden yang sama menghasilkan data yang konsisten (Sugiyono, 2014).

Hasil pengujian validitas diketahui bahwa semua r hitung $>$ r tabel menunjukkan bahwa semua atribut (pertanyaan kuesioner) yang diuji adalah valid, karena nilai r positif dan lebih besar daripada nilai r tabel = 0,2706.

Hasil uji reliabilitas diketahui bahwa nilai *Cronbach's alpha* $>$ 0,7 menunjukkan bahwa *r Cronbach's alpha* positif dan $>$ r tabel sehingga atribut yang diuji dianggap reliabel.

Hasil analisis data kuesioner ini diharapkan dapat mengukur sejauh mana kepuasan mereka terhadap Program Diklat Kepemimpinan yang telah diselenggarakan saat ini. Hasil pengolahan data kuesioner ini dapat dijelaskan sebagai berikut.

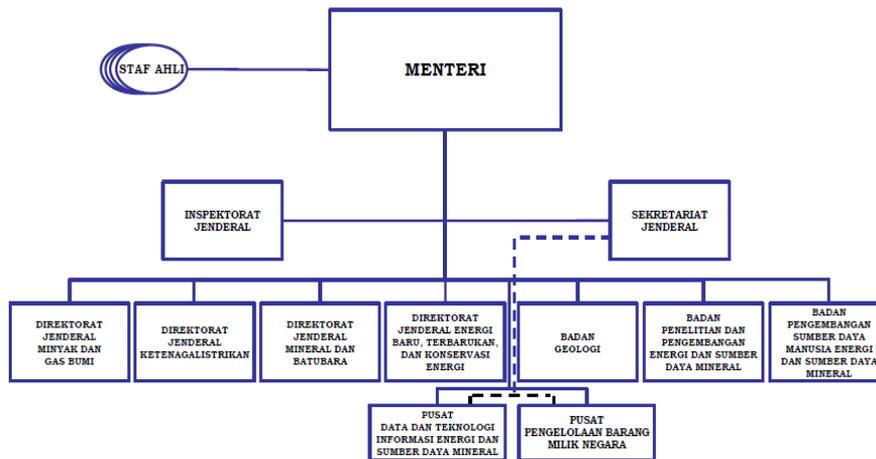
4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Kesesuaian Pola Diklat Kepemimpinan dengan Tren Saat Ini

Program pengembangan kepemimpinan harus selaras dan mampu mendukung strategi organisasi (Fulmer, 2000). Pentingnya penyesuaian ini adalah untuk memastikan bahwa program pengembangan kepemimpinan akan membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Organisasi harus memiliki tujuan yang jelas terhadap program pengembangan kepemimpinan dan memastikan bahwa program ini terkait langsung dengan strategi organisasi. Pengembangan program kepemimpinan juga harus mampu mengidentifikasi

kesenjangan dalam kepemimpinan, baik keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan perubahan (Kwana, 2014). Kompetensi untuk pengembangan kepemimpinan sebaiknya bersifat dinamis, disesuaikan dengan karakteristik lingkungan kerja dan tantangan yang dihadapi (sesuai dengan level jabatan) sejalan dengan kebutuhan organisasi (Bolden, 2005 dan Gold, 2010).

Struktur organisasi Kementerian ESDM yang terdiri atas 11 unit eselon I memiliki karakteristik lingkungan dan jenis pekerjaan yang cukup berbeda jika dibandingkan dengan pemerintah daerah atau kementerian/lembaga pemerintah lainnya (Gambar 4). Organisasi harus menyadari bahwa proses pengembangan kepemimpinan harus disesuaikan dengan budaya organisasi mereka (Fulmer, 2000). Sementara kompetensi yang dibangun dalam Diklat Kepemimpinan saat ini masih bersifat generik (umum) sehingga harus ditunjang dengan diklat teknis manajerial lainnya.



Gambar 5. Struktur Organisasi KESDM

Sumber : Permen Nomor 13 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja KESDM

Model program diklat kepemimpinan pola baru dalam rangka pengembangan kepemimpinan yang selama ini diselenggarakan di Indonesia sejak tahun 2014 berdasarkan Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan, baik untuk tingkat I, II, III, maupun IV, tahapan pembelajaran, mata diklat, jangka waktu, lokasi dan metode pembelajaran, memiliki pola yang hampir sama. Perbedaannya terdapat pada level kompetensi pada setiap mata diklat yang disesuaikan dengan level jabatan dan adanya penambahan/pengurangan beberapa mata diklat (lihat Tabel 9).

Tabel 9. Mata Diklat Kepemimpinan Tingkat I hingga IV

Aspek Kompetensi	I	II	III	IV	Deskripsi
<i>A. Self Mastery</i>					
Integritas		√	√		Mengaktualisasikan integritas dalam mengelola pelaksanaan tugas dan fungsi unit kerjanya
Pilar-Pilar Kebangsaan			√		Menginternalisasi dan mengaktualisasikan nilai dan semangat pilar-pilar kebangsaan dalam mengelola pelaksanaan tugas dan fungsi unit kerjanya
Wawasan Kebangsaan			√		Mengaktualisasikan wawasan kebangsaan dan semangat nasionalisme dalam mengelola tugas dan fungsi unit kerjanya
Standar Etika Publik				√	Menginternalisasi dan mengaktualisasikan etika publik dalam mengelola pelaksanaan tugas dan

Aspek Kompetensi	I	II	III	IV	Deskripsi
					fungsi unit kerjanya
Sistem Administrasi Negara RI				√	Menjelaskan posisi dan kedudukan unit organisasinya dalam Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia (Kelembagaan dan Tata Hubungan Kerja)
Integritas dan Wawasan Kebangsaan	√	√			Kemampuan menunjukkan integritas dan semangat nasionalisme dalam mengelola arah kebijakan organisasi dan isu strategis nasional
B. Diagnosa Perubahan Organisasi:					
Isu Strategis	√	√	√	√	Membahas isu-isu aktual strategis yang sedang berkembang saat ini, baik yang bersifat instansional, nasional, regional, maupun internasional (sesuai level jabatannya)
<i>Diagnostic Reading</i>	√	√	√	√	Mengidentifikasi permasalahan dan alternatif pemecahan masalahnya pada "pengelolaan tugas dan fungsi pada unit kerjanya" sesuai level jabatannya
Organisasi Berkinerja Tinggi		√			Memimpin implementasi strategi organisasinya menuju organisasi yang berkinerja tinggi, melalui kepercayaan publik, manajemen konflik, strategi komunikasi, dan manajemen sumberdaya organisasi
C. Inovasi:					
Berpikir Kreatif dan Inovatif				√	Berpikir kreatif dan inovatif dalam menyusun kegiatan organisasi melalui pembelajaran konsepsi, prinsip, dan strategi berpikir kreatif dan inovatif terkait dengan program organisasi
Inovasi	√	√	√		Menginovasi program organisasi melalui pembelajaran konsepsi, prinsip dan praktik inovasi program organisasi sektor publik
Pengenalan Potensi Diri				√	Mengidentifikasi potensi diri yang relevan dengan kepemimpinan yang efektif
Pengembangan Potensi Diri				√	Merancang pengembangan potensi diri yang relevan dengan kepemimpinan
Budaya Kerja untuk Efektivitas				√	Membangun budaya kerja untuk efektifitas kepemimpinan yang efektif
Kepemimpinan <i>Benchmarking</i> ke <i>Best Practice</i>	√	√	√	√	Mengadopsi dan mengadaptasi keunggulan organisasi yang memiliki best practice (institusi/ lembaga/ BUMN) dalam pengelolaan tugas dan fungsi organisasinya
D. Tim Efektif:					
Membangun Tim Efektif				√	Membangun kolaborasi yang efektif dengan pemangku kepentingan internal dan eksternal untuk mengelola tugas dan fungsi unit kerjanya
Koordinasi dan Kolaborasi				√	Menerapkan koordinasi dan kolaborasi dalam mengelola tugas dan fungsi unit kerjanya
Membangun Tim Efektif	√	√	√	√	Membangun kolaborasi yang efektif dengan pemangku kepentingan internal dan eksternal untuk mengelola tugas dan fungsi unit kerjanya
Jejaring Kerja				√	Menata ulang jejaring kerja personal dan organisasi untuk efektifitas pengelolaan program
Kecerdasan Emosional				√	Menerapkan kecerdasan emosional dalam kepemimpinan di unit kerjanya
E. Proyek Perubahan:					

Aspek Kompetensi	I	II	III	IV	Deskripsi
Proyek Perubahan	√	√	√	√	Menjelaskan konsepsi teori Proyek Perubahan, penentuan area, ruang lingkup, dan muatan proyek perubahan, menyusun dan menyajikan rancangan proyek perubahan, mengimplementasikan dan menyajikan hasil implementasi proyek perubahan serta berbagi pengalaman memimpin perubahan
Policy Brief		√			Menyusun dan mempresentasikan, policy brief untuk menangani isu strategis nasional
F. Pembelajaran di luar mata diklat:					
Orientasi Peserta	√	√	√	√	1. Memahami strategi dan kebijakan pengembangan sumber daya manusia Aparatur Sipil Negara (SDM ASN) 2. Menjelaskan sistem penyelenggaraan diklat (<i>overview</i> kebijakan diklat) 3. Membangun kelompok dinamis selama diklatpim (Dinamika kelompok) 4. Menindaklanjuti proper di unit kerjanya (tindak lanjut)
Pembimbingan	√	√	√	√	Melaksanakan tahap komitmen bersama dan laboratorium kepemimpinan melalui coaching, mentoring, dan konseling
Evaluasi kepemimpinan	√	√	√	√	Menilai dan mengevaluasi kelulusan peserta dari presentasi rancangan dan hasil laboratorium kepemimpinan

Sumber : Hasil Olahan Penulis dari Perka LAN mengenai Pedoman Penyelenggaraan Diklatpim

Penyelenggaraan diklat kepemimpinan ini juga masih menggunakan metode pembelajaran klasikal (tatap muka) yang persentasenya antara 25–32% dan selebihnya adalah pembelajaran nonklasikal (*off class*) berupa laboratorium kepemimpinan (implementasi di tempat kerja). Jangka waktu penyelenggaraan diklat kepemimpinan tersebut dapat dilihat pada Tabel 10 di bawah ini. Lamanya waktu penyelenggaraan ini dapat dikurangi apabila menggunakan metode pembelajaran informal (virtual).

Tabel 10. Jangka Waktu Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan

No.	Level Diklat Kepemimpinan	Klasikal	Non-Klasikal	Jumlah Total Jam Pelajaran
1	Diklat Pim Tk. I	238 JP	1206 JP	1444 JP
2	Diklat Pim Tk. II	221 JP	666 JP	887 JP
3	Diklat Pim Tk. III	254 JP	603 JP	857 JP
4	Diklat Pim Tk. IV	290 JP	603 JP	893 JP

Sumber : Hasil Olahan Penulis dari Perka LAN mengenai Pedoman Penyelenggaraan Diklatpim

Hasil analisis terhadap model program pengembangan kepemimpinan yang ada di Indonesia saat ini dapat digambarkan dalam Tabel 11 berikut ini.

Tabel 11. Perubahan Model Pengembangan Kepemimpinan di Indonesia

Desain Pembelajaran	Pola Lama	Pola Baru
Materi pembelajaran	<ul style="list-style-type: none"> Materi pelatihan telah ditentukan (standarisasi), terkait manajemen strategik, manajerial, dan 	<ul style="list-style-type: none"> Intervensi/program pengembangan kepemimpinan Disesuaikan (kustomisasi) Manajerial dan kepemimpinan (terapan)

Desain Pembelajaran	Pola Lama	Pola Baru
	<p>pemberdayaan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menekankan pada aspek pengetahuan/konseptual 	<ul style="list-style-type: none"> • Prinsip belajar berdasarkan pengalaman di tempat kerja • Hampir sama pada setiap levelnya
Jangka waktu	<ul style="list-style-type: none"> • Selesai sekali penyelenggaraan (<i>one-off</i>) • Titik awal dan akhir berbeda 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>on-off (in class-off class)</i> • Pengembangan berkelanjutan, namun dengan pola dan metode pembelajaran yang hampir sama, yaitu proyek perubahan
Format/Metode pembelajaran	<ul style="list-style-type: none"> • Didaktik/kognitif: ceramah, tanya jawab, diskusi, dan demonstrasi/studi kasus, serta presentasi • Teoretikal/konseptual 	<ul style="list-style-type: none"> • Partisipatif: ceramah interaktif, diskusi, dan praktik/kerja kelompok/individu dengan bimbingan instruktur • Berdasarkan pengalaman (<i>experiential/reflectif</i>) dan ada praktik inovasi untuk penerapan kompetensi.
Lokasi/Tempat	<ul style="list-style-type: none"> • Berbasis kelas • Kunjungan lapangan 	<ul style="list-style-type: none"> • Campuran berbagai metode klasikal dan non-klasikal (<i>visitasi, praktik, benchmarking</i>) • Berbasiskan pekerjaan masing-masing peserta seperti <i>off site</i>
Fokus Pelatihan	<ul style="list-style-type: none"> • Pengembangan kompetensi individu • Generik (umum) 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengembangan individu dan kelompok melalui proyek perubahan • Untuk menciptakan pemimpin perubahan
Peran penyedia jasa/penyelenggara	<ul style="list-style-type: none"> • Penyelenggaraan (<i>supplier</i>) • <i>Ekspert</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Partnership, kolaborator, dan Coach</i> • <i>Co-designer/fasilitator</i>
Sifat dukungan	<ul style="list-style-type: none"> • Lebih ke administrasi (akreditasi) • Teoritis/akademis 	<ul style="list-style-type: none"> • Hubungan dengan manajemen lebih luas • <i>Coaching, mentoring, dan konseling</i>
Evaluasi	<ul style="list-style-type: none"> • Peserta (sikap dan perilaku) serta penguasaan materi • Widyaiswara • Penyelenggara • Pasca diklat 	<ul style="list-style-type: none"> • Peserta (perencanaan inovasi dan manajemen perubahan) • Widyaiswara • Penyelenggara • Formatif dan summatif

Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian, 2018

Hasil studi literatur dan analisis model program pengembangan kepemimpinan yang ada saat ini menunjukkan bahwa Diklat Kepemimpinan yang telah diselenggarakan saat ini pada dasarnya telah mengikuti tren model pengembangan kepemimpinan yang dianggap paling efektif saat ini (Lihat Tabel 11) meskipun terdapat beberapa perbedaan terkait dengan materi pembelajaran dan metode pembelajaran yang cenderung statis.

4.2 Kemanfaatan Program Diklat Kepemimpinan

Pada survei ini, setiap responden akan ditanya sejauh mana pengetahuan, keterampilan dan perilaku kepemimpinan mereka meningkat pada setiap sesi pembelajaran mata diklat. Hasil penelitian diketahui bahwa setelah mengikuti pembelajaran, para peserta mengalami peningkatan kompetensi hampir di semua mata diklat (Tabel 12). Peningkatan kompetensi tertinggi terdapat dalam pembelajaran terkait berpikir kreatif dan inovatif ($\bar{X}=3,26$), identifikasi permasalahan organisasi ($\bar{X}=3,23$), integritas dan kecerdasan emosi ($\bar{X}=3,19$). Sedangkan terendah adalah materi isu-isu aktual strategis ($\bar{X}=2,98$), Benchmarking ($\bar{X}=3,06$), Pilar-pilar Kebangsaan dan Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia ($\bar{X}=3,08$), serta membangun tim efektif ($\bar{X}=3,09$) dan koordinasi dan kolaborasi ($\bar{X}=3,11$).

Terdapat dua faktor yang akan memengaruhi hasil belajar, yaitu faktor internal (fisiologis dan psikologis) dan faktor eksternal (lingkungan dan instrumental) (Rusman, 2013). Untuk mengetahui faktor penyebabnya secara pasti, perlu penelitian lebih lanjut.

Tabel 12. Persepsi Terhadap Peningkatan Kompetensi kepemimpinan

Pernyataan	4	3	2	1	Mean	Std. Deviasi
	%	%	%	%		
Kemampuan saya untuk memahami isu-isu aktual strategis yang sedang berkembang saat ini yang bersifat instansional dan nasional	15,1	66,0	18,9	0	2,98	0,604
Pemahaman saya tentang bagaimana pentingnya mengadopsi dan mengadaptasi keunggulan organisasi lain yang memiliki <i>best practice</i> (institusi/lembaga/BUMN) dalam pengelolaan tugas dan fungsi organisasi (<i>Benchmarking</i>)	18,9	66,0	15,1	0	3,06	0,633
Kemampuan saya untuk mengaktualisasikan nilai dan semangat pilar-pilar kebangsaan (Pancasila, UU 1945, NKRI, dan Bhinneka Tunggal Ika) dalam mengelola pelaksanaan tugas dan fungsi di unit kerja	15,1	75,5	9,4	0	3,08	0,549
Pemahaman saya tentang posisi dan kedudukan unit organisasi KESDM dalam Sistem Administrasi NKRI (Kelembagaan dan Tata Hubungan Kerja)	22,6	60,4	17,0	0	3,08	0,646
Kemampuan saya dalam membangun kolaborasi yang efektif dengan pemangku kepentingan internal dan eksternal untuk mengelola tugas dan fungsi unit kerja melalui pembelajaran identifikasi, pemetaan nilai dan kepentingan Pemangku Kepentingan, dan strategi berkomunikasi	22,6	62,3	15,1	0	3,09	0,658
Kemampuan saya dalam menerapkan koordinasi dan kolaborasi dalam mengelola tugas dan fungsi unit kerja	22,6	64,2	13,2	0	3,11	0,610
Kemampuan saya dalam merancang dan melaksanakan suatu perubahan (inovasi) pada pengelolaan tugas dan fungsi di unit kerja	22,6	66,0	11,3	0	3,13	0,590
Kemampuan saya untuk memahami potensi diri yang relevan dengan kepemimpinan, melalui pembelajaran potensi diri dan berbagai jenis potensi diri	22,6	67,9	9,4	0	3,15	0,601

Pernyataan	4	3	2	1	Mean	Std. Deviasi
	%	%	%	%		
Kemampuan saya untuk mengaktualisasikan etika publik dalam mengelola pelaksanaan tugas dan fungsi unit kerjanya melalui pembelajaran akuntabilitas, etika, dan aktualisasi akuntabilitas dan etika	18,9	77,4	3,8	0	3,17	0,470
Kemampuan saya untuk mengaktualisasikan integritas dalam mengelola pelaksanaan tugas dan fungsi unit kerja melalui pembelajaran aktualisasi akuntabilitas dan etika	20,8	75,5	3,8	0	3,19	0,521
Kemampuan saya untuk menerapkan kecerdasan emosional dalam kepemimpinan pada pengelolaan tugas dan fungsi unit kerja	26,4	64,2	9,4	0	3,19	0,622
Kemampuan saya untuk mengidentifikasi permasalahan organisasi (instansi) dan menentukan alternatif pemecahan masalahnya pada pengelolaan tugas dan fungsi unit kerja	26,9	69,2	1,9	1,9	3,23	0,581
Kemampuan saya untuk berpikir kreatif dan inovatif dalam menyusun kegiatan terkait dengan program organisasi melalui pembelajaran konsepsi, prinsip, dan strategi berpikir kreatif dan inovatif	34,0	56,6	9,4	0	3,26	0,655

Sumber : Hasil Olahan Data Penelitian, 2018

Diklat Kepemimpinan yang diselenggarakan saat ini dianggap telah memberikan dampak manfaat bagi peningkatan kompetensi peserta diklat yang akan berujung pada peningkatan kinerja di KESDM, namun masih terdapat beberapa kelemahan dalam penyelenggaraannya sehingga perlu upaya peningkatan. Beberapa masukan tersebut menurut Abdullah (2017), antara lain:

- a. perlunya mendatangkan pemateri dari kalangan profesional dan praktisi sebagai narasumber;
- b. perlunya penyamaan persepsi terhadap kriteria penilaian dan format laporan;
- c. perlunya komitmen dan dukungan dari jajaran pimpinan dan staf (instansi pengirim peserta) agar pelaksanaan pembelajaran simulasi kepemimpinan melalui inovasi (Proyek Perubahan) dapat berjalan dengan baik.

4.3 Kepuasan Peserta terhadap Program Diklat Kepemimpinan

Tabel 13 menunjukkan bagaimana kontribusi Program Diklat Kepemimpinan terhadap peningkatan kompetensi peserta diklat dan tingkat kepuasan mereka terhadap penyelenggaraannya. Hasil kuesioner menunjukkan responden setuju bahwa materi pembelajaran (mata diklat) dalam diklat kepemimpinan akan bermanfaat karena relevan dan terorganisasi sehingga membantu dalam pekerjaan mereka. Widyaiswara, bahan ajar, waktu, dan fasilitas belajar dianggap telah dipersiapkan dengan baik. Tingkat kepuasan dan ketercapaian tujuan pembelajaran sangat tinggi ($\bar{X}=4,19$ dan $\bar{X}=4,15$). Peserta diklat merasa didorong untuk selalu berpartisipasi dan berinteraksi ($\bar{X}=4,25$) selama pembelajaran. Namun, hasil pengukuran terkait relevansi topik/materi pembelajaran dengan kebutuhan peserta diklat dan pengorganisasian materi pembelajaran memiliki nilai terendah ($\bar{X}=3,77$ dan $\bar{X}=3,87$).

Tabel 13. Persepsi Terhadap Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan

Pernyataan	5	4	3	2	1	Mean	Std. Deviasi
	%	%	%	%	%		
Pengalaman pembelajaran Diklatpim ini akan berguna dalam pekerjaan saya	39,6	54,7	5,7	0	0	4.34	0,586
Partisipasi dan interaksi semua peserta diklat didorong	34,0	58,5	5,7	1,9	0	4.25	0,648
Secara keseluruhan, saya puas dengan Diklat Kepemimpinan ini	26,4	66,0	7,5	0	0	4.19	0,557
Semua pembelajaran mata diklat yang diberikan dalam Diklat Kepemimpinan sangat bermanfaat	32,1	50,9	17,0	0	0	4.15	0,690
Tujuan penyelenggaraan pelatihan terpenuhi	22,0	69,8	7,5	0	0	4.15	0,533
Widyaiswara/Fasilitator memiliki pengetahuan tentang topik pelatihan	17,0	66,0	15,1	1,9	0	3.98	0,635
Widyaiswara/Fasilitator telah dipersiapkan dengan baik dan menyajikannya secara profesional	15,1	66,0	17,0	1,9	0	3.94	0,633
Waktu yang dialokasikan untuk pembelajaran sudah mencukupi	13,2	67,9	15,1	3,8	0	3.91	0,658
Ruang kelas dan fasilitas lainnya memadai dan nyaman	18,9	58,5	18,9	1,9	1,9	3.91	0,791
Semua materi pembelajaran dalam Diklatpim terorganisasi dan mudah diikuti	15,1	58,5	22,6	3,8	0	3.87	0,680
Bahan/media ajar yang didistribusikan sangat membantu	15,1	58,5	22,6	3,8	0	3.85	0,718
Semua topik/materi pembelajaran yang dibahas relevan dengan kebutuhan saya	20,8	45,3	26,4	5,7	1,9	3.77	0,912

Sumber : Hasil Olahan Data Penelitian, 2018

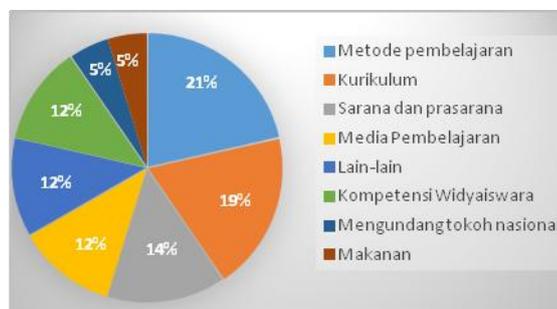
Hasil jawaban peserta diklat atas pertanyaan apa yang paling disukai dari diklat kepemimpinan ini adalah bertambahnya wawasan (30,2%) dan jejaring kerja (28,3%), *benchmarking* (13,2%), dan kebersamaan (13,2%). Hal ini menunjukkan bahwa materi belum menjadi sesuatu yang dianggap penting oleh para peserta diklat kepemimpinan.



Gambar 6. Hal yang paling disukai dari Diklat Kepemimpinan

Sumber : Hasil Olahan Data Penelitian, 2018

Saat ditanyakan tentang aspek program yang masih bisa diperbaiki, jawaban responden adalah metode pembelajaran (21%), kurikulum (19%), sarana dan prasarana (14%), media pembelajaran dan kompetensi Widyaiswara (12%), makanan, dan mengundang tokoh nasional (5%). Temuan ini akan menjadi bahan masukan bagi pihak terkait untuk perbaikan di masa mendatang.



Gambar 7. Aspek yang dapat diperbaiki dari Diklat Kepemimpinan

Sumber : Hasil Olahan Data Penelitian, 2018

4.4 Kebutuhan Kompetensi Kepemimpinan

Tujuan pertanyaan dalam kuesioner bagian ketiga ini, pertama untuk mengetahui sejauh mana Program Diklat Kepemimpinan yang diselenggarakan selama ini telah memenuhi kebutuhan kompetensi kepemimpinan para peserta diklat. Tujuan kedua, untuk mengetahui kompetensi kepemimpinan yang dibutuhkan oleh peserta diklat, namun belum terakomodasi dalam kurikulum Diklat Kepemimpinan Tingkat IV.

Hasil analisis menunjukkan bahwa semua materi pembelajaran yang ada dalam Diklat Kepemimpinan ini sangat dibutuhkan oleh responden karena dianggap relevan dengan kebutuhan kompetensi pejabat eselon IV (Tabel 14). Materi kecerdasan emosi, berpikir kreatif dan inovasi, kaji banding (*benchmarking*), dan membangun tim efektif merupakan empat mata diklat yang menduduki peringkat teratas. Sedangkan materi Proyek Perubahan, Pilar-pilar Kebangsaan dan Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia/SANRI menjadi tiga peringkat terakhir. Perlu penelitian lebih lanjut untuk memastikan penyebabnya, apakah faktor internal atau eksternal. Meskipun demikian, tiga materi ini masih mendapatkan nilai rata-rata di atas skala 4.

Tabel 14. Persepsi Terhadap Materi Pembelajaran Diklatpim IV

Pernyataan	Mean	Std. Deviasi
Kecerdasan Emosional: Kemampuan menerapkan kecerdasan emosional dalam mengelola tugas dan fungsi unit kerjanya	4,36	0,591
Berpikir Kreatif dan Inovatif: Kemampuan untuk berpikir kreatif dan inovatif dalam menyusun kegiatan organisasi	4,34	0,618
<i>Benchmarking</i> ke <i>Best Practice</i> : Kemampuan untuk mengadopsi dan mengadaptasi keunggulan organisasi yang memiliki <i>best practice</i> (institusi/lembaga/BUMN) dalam pengelolaan tugas dan fungsi organisasi	4,30	0,723
Membangun Tim Efektif: Kemampuan untuk membangun kolaborasi yang efektif dengan pemangku kepentingan internal dan eksternal untuk mengelola tugas dan fungsi unit kerjanya	4,30	0,540
Isu Strategis: Kemampuan untuk memahami isu-isu aktual strategis yang sedang berkembang saat ini, baik yang bersifat instansional,	4,28	0,568

Pernyataan	Mean	Std. Deviasi
nasional, regional, maupun internasional		
Pengenalan Potensi Diri: Kemampuan untuk mengidentifikasi potensi diri yang relevan dengan kepemimpinan	4,28	0,568
<i>Diagnostic Reading</i> : Kemampuan untuk mengidentifikasi permasalahan dan penentuan alternatif pemecahannya pada pengelolaan tugas dan fungsi di unit kerjanya	4,27	0,744
Koordinasi dan Kolaborasi: Kemampuan untuk menerapkan koordinasi dan kolaborasi dalam mengelola tugas dan fungsi unit kerjanya	4,26	0,524
Standar Etika Publik: Kemampuan untuk mengaktualisasikan akuntabilitas dan etika publik dalam mengelola pelaksanaan tugas dan fungsi unit kerjanya	4,21	0,536
Integritas: Kemampuan untuk menerapkan akuntabilitas kinerja dan etika publik dalam mengelola pelaksanaan tugas dan fungsi unit kerja	4,17	0,580
Proyek Perubahan: Kemampuan untuk merancang dan mengimplementasikan perubahan pada pengelolaan tugas dan fungsi di unit kerjanya	4,17	0,727
Pilar-Pilar Kebangsaan: Kemampuan untuk mengaktualisasikan nilai dan semangat pilar-pilar kebangsaan dalam mengelola pelaksanaan tugas dan fungsi unit kerja	4,15	0,770
Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia: Kemampuan untuk memahami posisi dan kedudukan unit organisasinya dalam Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia (Kelembagaan dan Tata Hubungan Kerja)	4,11	0,751

Sumber : Hasil Olahan Data Penelitian, 2018

Saat ditanyakan tentang kompetensi kepemimpinan yang dibutuhkan oleh responden namun belum terakomodasi dalam kurikulum Diklat Kepemimpinan Tingkat IV, terdapat empat kompetensi yang mendapat nilai tertinggi, yaitu Pendelegasian Wewenang, *Analytical Thinking and Creative Problem Solving*, Pelayanan Publik, dan *Leader as a Coach*. Kompetensi ini diambil dari matriks kompetensi kepemimpinan yang berkembang saat ini berdasarkan hasil studi literatur yang telah dilakukan.

Tabel 15. Persepsi terhadap Kebutuhan Kompetensi Kepemimpinan

Pernyataan	Mean	Std. Deviasi
Pendelegasian Wewenang: Kemampuan untuk mendelegasikan tugas dan kewenangan secara efektif	4,30	0,575
<i>Analytical Thinking and Creative Problem Solving</i> : Kemampuan untuk mengembangkan kemampuan pengambilan keputusan secara kreatif dan inovatif	4,25	0,551
Pelayanan Publik: Menunjukkan kemampuan untuk meningkatkan pelayanan publik	4,25	0,556
<i>Leader as a Coach</i> : Kemampuan untuk melakukan <i>coaching</i> dan mentoring terhadap staf/bawahan	4,25	0,585
<i>Presentation Skill</i> : Kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif melalui presentasi	4,23	0,577
Manajemen Sumber Daya: Kemampuan untuk mengelola sumber daya organisasi (termasuk sumber daya manusia)	4,23	0,609
Kepemimpinan Efektif: Kemampuan untuk mengidentifikasi dan menerapkan teori kepemimpinan kunci saat ini dan model-model kepemimpinan efektif	4,21	0,567
Komunikasi Strategis: Kemampuan untuk melakukan komunikasi efektif melalui komunikasi publik dan komunikasi tertulis	4,21	0,600
Kepemimpinan efektif: Kemampuan untuk memimpin orang lain	4,19	0,557
Kepemimpinan Visioner: Kemampuan untuk mengembangkan visi pribadi untuk kepemimpinan	4,17	0,672
Berpikir Sistem (<i>System Thinking</i>): kemampuan untuk berpikir secara kritis dan analitis	4,17	0,580
Manajemen Proyek: Kemampuan untuk mengelola kegiatan (<i>Project Management System</i>) yang efektif dan efisien	4,17	0,612

Pernyataan	Mean	Std. Deviasi
Manajemen Risiko: Kemampuan untuk mengelola risiko pada pengelolaan program dan kegiatan di unit kerjanya	4,11	0,577
Manajemen Konflik: Kemampuan untuk menerapkan langkah-langkah yang diperlukan dalam resolusi konflik di organisasi	4,11	0,543

Sumber : Hasil Olahan Data Penelitian, 2018

Jawaban atas pertanyaan mengenai kompetensi/materi lainnya yang dapat menunjang kompetensi kepemimpinan responden, masing-masing cenderung memberikan jawaban yang berbeda satu dengan lainnya. Empat materi tambahan yang paling diinginkan tersebut meliputi *Problem Solving and Decision Making*, *Leader as a Coach*, *Benchmarking*, dan *Membangun Jejaring Kerja*.

Peserta merasakan adanya kebutuhan kompetensi manajerial di luar materi kepemimpinan yang ada saat ini. Hal ini harus ditindaklanjuti oleh organisasi melalui analisis kebutuhan diklat sehingga nantinya dapat meningkatkan kemampuan para pemimpin/pejabat dalam mengelola bidang tugasnya di Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral.



Gambar 8. Kompetensi Kepemimpinan Tambahan yang Diinginkan

Sumber : Hasil Olahan Data Penelitian, 2018

5. PENUTUP

Dari hasil pembahasan di atas dapat disimpulkan sebagai berikut. Diklat Kepemimpinan yang diselenggarakan di KESDM saat ini pada dasarnya telah sejalan dengan tren model pengembangan kepemimpinan yang berkembang saat ini sehingga diharapkan mampu mencetak para pemimpin perubahan. Kompetensi yang terdapat dalam Diklat Kepemimpinan saat ini dianggap masih relevan dengan kebutuhan responden sebagai pejabat eselon IV, terbukti dengan nilai rata-rata di atas skala 4. Setelah mengikuti pembelajaran dalam Program Diklat Kepemimpinan, para peserta mengalami peningkatan kompetensi hampir di semua mata diklat, kecuali materi terkait Isu Aktual Lembaga (2,98). Peserta diklat merasakan manfaat dari setiap pembelajaran mata diklat dan kepuasan terhadap kualitas penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan, hal ini dibuktikan dengan nilai rata-rata yang cukup tinggi (skala empat).

Berikutnya, peserta diklat merasakan kontribusi program diklat kepemimpinan terhadap peningkatan kompetensi dan menyatakan kepuasannya terhadap kualitas penyelenggaraannya. Hal-hal yang paling disukai dari Diklat Kepemimpinan, dua di antaranya adalah bertambahnya wawasan (30,2%) dan bertambahnya jejaring kerja (28,3%). Kompetensi kepemimpinan yang dibutuhkan oleh responden, namun belum terakomodasi dalam kurikulum Diklat Kepemimpinan Tingkat IV, urutan tiga teratas meliputi Pendelegasian Wewenang, *Analytical Thinking and Creative Problem Solving*, Pelayanan Publik, dan *Leader as a Coach*. Kompetensi/materi penunjang kepemimpinan lainnya yang dibutuhkan oleh responden, empat urutan teratas, yaitu: *Problem Solving and Decision Making*, *Leader as a Coach*, *Benchmarking*, dan Membangun Jejaring Kerja.

Berdasarkan hasil penelitian ini maka saran-saran yang dapat diberikan untuk perbaikan penyelenggaraan diklat kepemimpinan ke depannya adalah sebagai berikut. Pola pengembangan kompetensi kepemimpinan dan pembelajaran yang dilakukan para peserta diklat seharusnya berkelanjutan (pengembangan vertikal). Kompetensi pengembangan kepemimpinan harus bersifat dinamis disesuaikan dengan karakteristik lingkungan kerja dan tantangan yang dihadapi di organisasinya. Berikutnya, kompetensi yang dibangun dalam Diklat Kepemimpinan Tingkat I hingga IV saat ini masih bersifat generik sehingga harus ditunjang dengan teknis manajerial lainnya sesuai dengan level jabatannya. Saat ini Diklat Kepemimpinan memerlukan waktu pelaksanaan cukup lama sehingga perlu dipertimbangkan penggunaan metode informal lainnya (*blended learning* dan *e-learning*). Evaluasi (penilaian) terhadap kualitas kepemimpinan peserta diklat terlalu difokuskan kepada inovasi (proyek perubahan), perlu dipikirkan triangulasi dengan metode evaluasi lainnya. Beberapa metode evaluasi yang dapat dipertimbangkan antara lain, penguasaan materi, wawancara (interview), tugas-tugas, sikap, dan perilaku. Aspek yang masih bisa diperbaiki dalam Diklat Kepemimpinan adalah metode pembelajaran (21%), kurikulum (19%), sarana dan prasarana (14%), media pembelajaran, dan kompetensi Widyaiswara (12%). Perlu adanya kajian dan evaluasi yang lebih mendalam terkait kompetensi yang telah dibangun dan pola penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan saat ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M., & Nugraha, R. N. (2017). *Evaluasi Diklat Pim Tingkat IV Pola Baru Model Kirkpatrick: Studi Kasus atas Penyelenggaraan di Pusdiklat Minerba*. *Jurnal Aparatur KESDM*, 1.
- Avolio, B. J., Avey, J. B., & Quisenberry, D. (2010). *Estimating return on leadership development investment*. *The Leadership Quarterly*, 21(4), 633-644.
- Bank Indonesia. (2009). *Outlook Ekonomi Indonesia 2009-2014 : Krisis Finansial Global dan Dampaknya terhadap Perekonomian Indonesia*. Biro Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter: Edisi Januari 2009.
- Blass, E., Reitz, M., & Carr, M. (2007). *Developing Leaders-Innovative Approaches for Local Government*. *The International Journal of Leadership in Public Services*. Volume 3 Issued 4 December 2007
- Bolden, R. (2005). *What is leadership development? Purpose and practice*. Research Report 2. University of Exeter: Center for Leadership Studies.
- Bolden, R. (2007). *Trends and Perspectives in Management and Leadership Development*. Research Fellow, Centre for Leadership Studies, University of Exeter.
- Bolden, R. (2014). *Leadership, Management and Organisational Development*. United Kingdom (UK): Centre for Leadership Studies, University of Exeter.
- Brinkerhoff, dkk., (1986). *Program Evaluation: A Practitioner's Guide for Trainers and Educators*.

- Boston: Kluwer Nijhof Publishing.
- Chachra, V., Sahni, S., & Bansa, R. (2011). *Development Trends in India: (Perspectives) Leadership Development*. Harvard Business Publishing.
- Collins DB. and Holton EF III. (2004). *The effectiveness of Managerial Leadership Development Programs: A Meta-Analysis of Studies from 1982 to 2001*. Hum. Res. Dev. Q. V. 15, No. 2.
- Ely, K., Boyce, L. ., Nelson, J. ., Zaccaro, S. ., Brome, G. ., & Whyman, W. (2010). *Evaluating Leadership Coaching: A Review and Integrated Framework*. US: Institute For Information Technology Applications US Air Force Academy.
- Blass, E., Reitz, M., Carr, M. (2007). *Developing Leaders-Innovative Approaches for Local Government*. *The International Journal of Leadership in Public Services*. Vol. 3, Issue 4 December 2007
- Fulmer, R.M. and Goldsmith, M. (2000). *Future leadership development*. *Executive Excellence*
- Gold, J., Thorpe, R and Mumford, A. (eds) (2010). *Handbook of Leadership and Management Development*. Aldershot: Gower.
- Griffin, Patrick, dan Nix, Peter (1991). *Educational Assessment and Reporting*. Sydney, Harcourt Brace Jovanovich.
- Hannum, K.M., Martineau, J.W., and Reinelt, C. (2007). *The Handbook of Leadership Development Evaluation*. San Francisco: John Wiley
- Hart, R. K., Conklin, T. ., & Allen, S. (2008). *Individual Leader Development: An Appreciative Inquiry Approach*. SAGE Journals: *Advances in Developing Human Resources*.
- IBM. (2010). *Capitalizing on Complexity*. New York U.S.A: IBM Global Public Sector Executive Summary.
- Kirkpatrick, D., L. & Kirkpatrick J., D. (2008). *Evaluating Training Program the Four Levels*. San Fransisco: Berret-Koehler Publisher, Inc.
- Leskiw, S.-L., & Singh, P. (2007). *Leadership development: learning from best practices*. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(5), 444-464.
- McCauley, C., & Hughes-James, M. (1994). *An Evaluation of the Outcomes of a Leadership Development Program*. Center for Creative Leadership. North Carolina
- Petrie, N. (2014). *Future Trends in Leadership Development*. White Paper. Center for Creative Leadership. North Carolina
- Rabin, R. (2014). *Blended Learning for Leadership: The CCL Approach*. White Paper. Center for Creative Leadership. North Carolina
- Kirchner, J.M., & Akdere, M. (2014). *Leadership Development Programs: An Integrated Review of Literature*. Article in *Journal of the Knowledge Economy* IX:137-146 · March 2014.
- Rusman, T. (2013). *Model-Model Pembelajaran Mengembangkan Profesionalisme Guru*. Depok: PT Raja Grafindo Persada.
- Silva, A. (2016). *What is Leadership?* *Journal of Business Studies Quarterly* 2016, Vol. 8, Number 1
- Stufflebeam, D.L. & Shinkfield, A.J., (1985). *Systematic Evaluation*. Boston: Kluwer Nijhof Publishing.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta
- US. Army Research Institute for Behavioural and Social Sciences. (2011). *a Framework for Understanding Collective Leadership: The Selective Utilization of Leader and Team Expertise within Networks*. Technical Report 1288.
- US. Office of Personnel Management. (2015). *Effective Learning interventions for Developing ECQs*. US. Office of Personnel Management. Employee Services. 1900 E Street, W, Washington, DC 20415
- Weiss, C.H. (1972). *Evaluation research: Methods for assessing program effectiveness*. Toronto: Englewood Cliff.
- Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 17 Tahun 2015 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat I

Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 18 Tahun 2015 Tentang *Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II*
Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 19 Tahun 2015 Tentang *Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III*
Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 20 Tahun 2015 Tentang *Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV*

