

TRANSFORMASI ADMINISTRASI PUBLIK **MENJAWAB TANTANGAN** **ERA DISRUPTI**

Gagasan Pembaharuan dan Praktik Kepemimpinan

Prof. Dr. Adi Suryanto, S.Sos., M.Si., CHRM.





Prof. Dr. Adi Suryanto, S.Sos, M.Si, CHRM

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum warahmatullah wabarakaaatuh

Perkembangan Ilmu Administrasi Publik tidak pernah menemukan akhir perjalanananya mengingat dinamika kemajuan peradaban berikut kepentingan publik dan interaksi antar aktor yang senantiasa menyertainya. Mulai sejak era *old public administration* hingga *new public service*, administrasi publik terus bergerak menyesuaikan diri di tengah arus perubahan yang terjadi untuk menjawab berbagai kepentingan publik, mewujudkan kesejahteraan yang semakin baik dan merata bagi manusia sebagai warga negara.

Melalui eksistensi Lembaga Administrasi Negara, saya bersyukur kepada Sang Maha Bijaksana (Tuhan Yang Maha Esa) yang telah memberikan kesempatan untuk menorehkan sejumlah perubahan. Perubahan yang terangkai sebagai gerakan transformasi besar yang ditujukan untuk menjawab tantangan disrupsi dan digitalisasi menuju era *Artificial Intelligence (AI)*, membawa administrasi publik bergerak secara sistematis untuk sekali lagi menyesuaikan diri dengan tuntutan zaman.

Shalawat dan salam semoga senantiasa terlimpah kepada manusia yang dijuluki kota ilmu, Muhammad SAW, yang telah menjadi inspirasi terbesar selama periode dimana kepercayaan diletakkan di pundak saya. Pada linimasa dimana diskursus tentang masa depan administrasi publik digaungkan untuk menyongsong Indonesia Emas, Inovasi dipacu untuk mendorong perubahan aktual di berbagai sektor, kebijakan manajemen ASN dipengaruhi untuk bergerak mewujudkan sejumlah modernisasi dan perubahan, dan pengembangan kompetensi SDM Aparatur diberi sentuhan kebaruan untuk menciptakan nuansa kekinian dalam proses belajar ASN dan mengantarkan SDM Aparatur kepada performa terbaiknya.

Periode kemunculan gagasan dan gerakan perubahan tersebut disajikan secara singkat dan padat dalam buku bertajuk "TRANSFORMASI ADMINISTRASI PUBLIK: MENJAWAB TANTANGAN ERA DISRUPSI". Sebuah buku kecil yang mengiringi pengukuhan saya sebagai Professor di bidang Administrasi Publik, yang diharapkan dapat menjadi inspirasi bagi gerakan pembangunan administrasi publik di Indonesia, khususnya dalam menjawab tantangan era disrupsi.

Sebagaimana manusia yang tidak akan pernah luput dari kesalahan, saya menyadari bahwa apa yang ada di tangan pembaca ini juga tidak akan lepas dari kekurangan. Namun demikian, saya harap buku ini dapat menjadi suplemen pikiran yang membawa ruang kesadaran kita untuk senantiasa berdialektika dan menemukan gagasan-gagasan baru dalam menyongsong atau bahkan menggerakkan angin perubahan. Oleh karena itu, saya ucapkan selamat membaca dan berselancar di ruang-ruang pemikiran baru.

Wassalaamu'alaikum warahmatullah wabarakaaatuh

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	iii
Daftar Isi	iv
Daftar Tabel	vi
Daftar Gambar	vii
Bab I Pendahuluan	1
1.1. Pengantar	2
1.2. Peran Administrasi Publik.....	3
1.3. Indikasi Kegagalan Administrasi Publik.....	4
1.4. Urgensi Transformasi dan Hubungannya dengan Administrasi Publik.....	5
1.5. Peran LAN Dalam Mendorong Transformasi Administrasi Publik	6
Bab II Transformasi Kebijakan Untuk Mewujudkan Birokrasi Berdampak	9
2.1. Pengantar	10
2.2. Kajian Kebijakan.....	11
2.2.1. Tema Kelembagaan.....	11
2.2.2. Tema Manajemen Kebijakan Publik.....	17
2.2.3. Tema Sumber Daya Manusia	23
2.3. Laboratorium Kebijakan.....	28
2.4. Indeks Kualitas Kebijakan	30
2.5. Proyek Perubahan.....	34
2.5.1. Tema Pengentasan Kemiskinan	34
2.5.2. Tema Peningkatan Investasi.....	37
2.5.3. Tema Digitalisasi Administrasi Pemerintahan	40
2.5.4. Tema Percepatan Prioritas Presiden	42
Bab III Transformasi Pelayanan Publik Melalui Akselerasi Inovasi	47
3.1.Pengantar	48
3.2. Laboratorium Inovasi	49
3.3. Village-preneurship.....	57
3.4. Inovasi Administrasi Negara (Inagara) Award	58
3.5. Pengukuran Dampak Inovasi	59
Bab IV Transformasi Pembinaan Jabatan Fungsional.....	61
4.1. Pengantar: Penyederhanaan Birokrasi & Urgensi Jabatan Fungsional	62
4.2. Jabatan Fungsional Widyaaiswara.....	64

4.3. Jabatan Fungsional Analis Kebijakan.....	66
4.4. Jabatan Fungsional Analis Pengembangan Kompetensi	70
Bab V Transformasi Pengembangan Kompetensi ASN.....	73
5.1. Pengantar	74
5.2. Desain Program.....	81
5.2.1. Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil.....	81
5.2.2. Orientasi Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja	84
5.2.3. Program Pengembangan Kompetensi Lain.....	87
5.3. Trainer	92
5.4. Manajemen Kualitas	93
5.5. Menyambut Era Baru.....	97
Bab VI Transformasi Pelatihan Kepemimpinan (Leadership Training)	101
6.1. Pengantar	102
6.2. Konsepsi Kepemimpinan.....	103
6.3. Transformasi Pelatihan Kepemimpinan.....	105
6.3.1. Pelatihan Kepemimpinan Berbasis Pengetahuan	105
6.3.2. Pelatihan Kepemimpinan Berbasis Pengalaman.....	109
6.3.3. Pelatihan Kepemimpinan Berbasis Digital.....	117
6.3.4. Pelatihan Kepemimpinan Berbasis Konteks.....	122
Bab VII Transformasi Digitalisasi Pengembangan Kompetensi	125
7.1. Pengantar	126
7.2. Urgensi Agile Learning untuk Transformasi Birokrasi.....	127
7.3. Digitalisasi Pengembangan Kompetensi ASN.....	128
7.3.1. Fase Inisiasi.....	129
7.3.2. Fase Perintisan.....	130
7.3.3. Fase Divergensi.....	131
7.3.3. Fase Konvergensi.....	137
7.3.3. Fase Optimalisasi	139
7.4. Agenda Kedepan.....	140
Bab VIII Penutup	143
Daftar Pustaka.....	145

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Transformasi Sektor Publik di Indonesia.....	3
Tabel 2.1	Daftar Beberapa Kajian Strategis LAN dalam Tema Kelembagaan.....	17
Tabel 2.2	Daftar Beberapa Kajian Strategis LAN dalam Tema Kebijakan	23
Tabel 2.3	Daftar Beberapa Kajian Strategis LAN dalam Tema Sumber Daya Manusia Aparatur.....	27
Tabel 2.4	Lokus Laboratorium Kebijakan dan Outputnya.....	29
Tabel 2.5	Jumlah Kebijakan yang Divalidasi Berdasar Instansi.....	32
Tabel 2.6	Daftar Proyek Perubahan Strategis di Bidang Pengentasan Kemiskinan	36
Tabel 2.7	Daftar Proyek Perubahan Strategis di Bidang Peningkatan Investasi	39
Tabel 2.8	Daftar Proyek Perubahan Strategis di Bidang Digitalisasi Administrasi Pemerintah	41
Tabel 2.9	Daftar Proyek Perubahan Strategis di Bidang Percepatan Prioritas Presiden.....	44
Tabel 3.1	Daerah Tertinggal Mitra Laboratorium Inovasi 2015-2019 dan 2020-2024	51
Tabel 3.2	Daerah Mitra Laboratorium Inovasi yang Memperoleh GIA.....	56
Tabel 3.4	Perbandingan Karakteristik Pengukuran Dampak Inovasi.....	59
Tabel 5.1	Paradigma Pengembangan Kompetensi Lama dan Baru.....	75
Tabel 5.2	Perubahan Strategi Pengembangan Kompetensi dari <i>Training</i> Menjadi <i>Learning</i>	77
Tabel 6.1	Unsur-Unsur Kebaruan Diklatpim Pola Baru Dibandingkan dengan Diklatpim Pola Lama	111
Tabel 6.2	Kedudukan Program Dalam Pelatihan Kepemimpinan.....	113
Tabel 6.3	Survei Metode Pembelajaran Pelatihan Kepemimpinan.....	
Tabel 6.4	Prioritas Analisis Tantangan Organisasi, Sikap Perilaku yang perlu dimiliki (<i>soft skill</i>), Kemampuan yang perlu dimiliki (<i>hard skill</i>).....	

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Regulatory Quality dalam Worldwide Governance Indicators	31
Gambar 2.2	<i>Framework</i> Instrumentasi Pengukuran IKK.....	32
Gambar 2.3	Nilai Rata-rata IKK Tahun 2021 Berdasarkan Instansi	33
Gambar 2.4	Hasil Pengukuran IKK Per Proses Kebijakan.....	34
Gambar 3.1	Tantangan yang Dihadapi dan Perilaku yang Harus Dimiliki JF	48
Gambar 3.2	Metode 5D Laboratorium Inovasi.....	49
Gambar 3.3	Perkembangan Jumlah Daerah Laboratorium Inovasi 2015-2022	50
Gambar 3.4	Peta Sebaran Daerah Lab Inovasi Tahun 2015-2022.....	50
Gambar 3.5	Daftar Daerah Mitra Laboratorium Inovasi yang Masuk KIPP	52
Gambar 3.6	Progres Inovasi Daerah Mitra dan Non-Mitra 2019-2022.....	52
Gambar 3.7	Progres Inovasi Kab/Kota di Wilayah Sumatera (2019-2022)	53
Gambar 3.8	Progres Inovasi Kab/Kota di wilayah Jawa (2019-2022)	54
Gambar 3.9	Progres Inovasi Kab/Kota di Wilayah Kalimantan (2019-2022).....	54
Gambar 3.10	Progres Inovasi Kab/Kota Wilayah Sulawesi (2019-2022)	55
Gambar 3.11	Progres Inovasi Kab/Kota Wilayah Bali dan Nusa Tenggara (2019-2022).....	55
Gambar 3.12	Progres Inovasi Kab/Kota Wilayah Maluku dan Papua (2019-2022)	56
Gambar 3.13.	Kategori Inagara Award	58
Gambar 4.1	Peningkatan Jumlah JF Analis Kebijakan (2016-2023)	63
Gambar 4.2	Peningkatan Jumlah JF Widyaishwara (2018-2022)	63
Gambar 4.3	Jumlah dan Sebaran Widyaishwara Tahun 2023	65
Gambar 4.4	JF Analis Kebijakan Berdasarkan Distribusi Instansi dan Jenjang (2023)	67
Gambar 4.5	Persentase Kelulusan Uji Kompetensi JFAK Tahun 2022-2023.....	67
Gambar 4.6	Jumlah Peserta Pelatihan CAK dan KAK Tahun 2022-2023	68
Gambar 4.7	Layanan Pengembangan Kompetensi JFAK Berbasis Kebutuhan berdasar Instansi Tahun 2022-2023.....	69
Gambar 4.8	Jabatan Analis Pengembangan Kompetensi Tahun 2023	71
Gambar 5.1	Pendekatan Pengembangan Kompetensi yang Efektif	78
Gambar 5.2	Bentuk dan Jalur Pengembangan Kompetensi	79
Gambar 5.3	Empat Pilar Transformasi Pengembangan Kompetensi.....	80

Gambar 5.4	Desain Latsar CPNS <i>Blended Learning</i>	82
Gambar 5.5	Desain Pembelajaran <i>Self-Learning</i>	82
Gambar 5.6	<i>Dummy</i> Gamifikasi Pelatihan Dasar CPNS	83
Gambar 5.7	Alumni Latsar CPNS 2018-2023 (Per Agustus 2023).....	84
Gambar 5.8	Alur MOOC PPPK.....	85
Gambar 5.9	Potensi Efisiensi Anggaran Menggunakan MOOC PPPK	86
Gambar 5.10	Total Pengguna MOOC Orientasi PPPK.....	86
Gambar 5.11	Kurikulum Akademi Talenta ASN	88
Gambar 5.12	Jenjang Pelatihan Sosial Kultural	89
Gambar 5.13	Mekanisme Pembelajaran Mandiri Program Smart JF ASN.....	91
Gambar 5.14	Prinsip Penjaminan Mutu.....	93
Gambar 5.15	Jumlah Lembaga Pelatihan yang Terakreditasi Tahun 2020-2022	94
Gambar 5.16	Proses Bisnis Sistem Akreditasi Saat Ini	96
Gambar 5.17	Statistik Akreditasi Pelatihan ASN (per September 2023)	97
Gambar 6.1	Tahap Penyelenggaraan Diklatpim Pola Baru	110
Gambar 6.2	Survei Metode Pembelajaran Pelatihan Kepemimpinan	118
Gambar 6.3	Prioritas Analisis Tantangan Organisasi, Sikap Perilaku yang perlu dimiliki (<i>soft skill</i>), Kemampuan yang perlu dimiliki (<i>hard skill</i>) .	119
Gambar 6.4	Tahapan Pembelajaran Pelatihan Kepemimpinan Nasional	120
Gambar 6.5	Proyek Perubahan Berskala Nasional Terkait Reformasi Birokrasi Tematik Pengentasan Kemiskinan	121
Gambar 7.1	Sistem Informasi Pengembangan Kompetensi ASN	

Ucapan terimakasih kepada kontributor :

Dr. Tri Widodo Wahyu Utomo, SH., MA

Dr. Basseng, M.Ed

Dr. Tr. Erna Irawati, S.Sos., M.Pol. Adm

Dr. Agus Sudrajat, S.Sos., M.A.

Widhi Novianto, S.Sos., M.Si.

Hartoto, S.I.P., M.Si.

Dra. Elly Fatimah, M.Si.

Antun Nastri Sidik Rahaji K, S.IP., M.Si.

Azizah Puspasari, S.Pd., M.P.A.

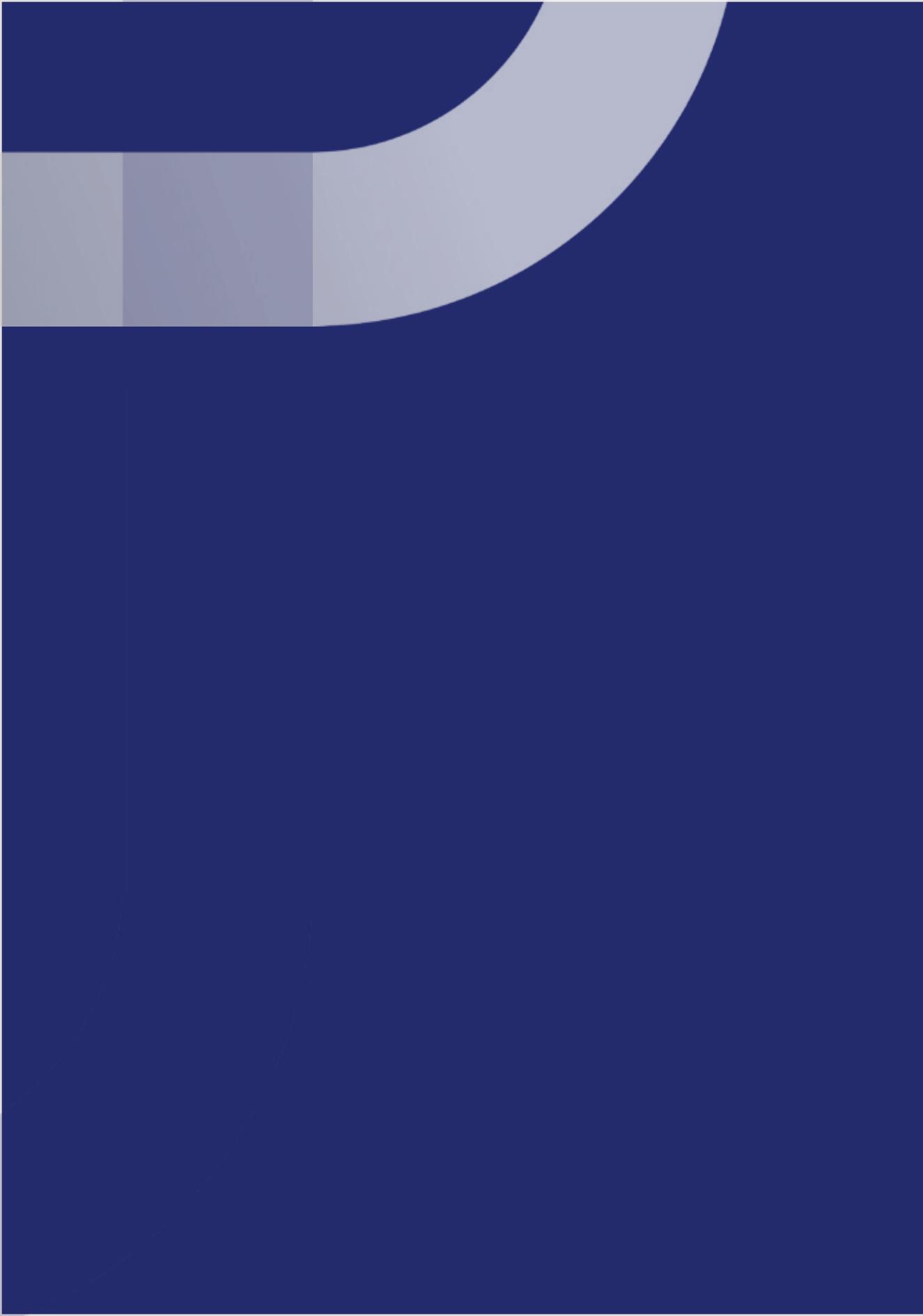
Antonius Galih Prasetyo, S.IP., MPA., MA.

Ichwan Santosa, S.Sos.

Rico Hermawan, S.IP.

Heni Kusumaningrum, S.Sos., MPA.

Agit Kristiana, S.AP.





BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Pengantar

Perkembangan dunia dengan adanya tantangan di era disrupsi selama ini memberikan dampak yang sangat signifikan pada semua lini sektor kehidupan. Tantangan akibat adanya revolusi industri, kondisi VUCA yang beralih menjadi BANI, perlu diantisipasi dengan kekuatan yang dibangun tidak hanya mengedepankan pembangunan infrastrukturnya, namun juga peningkatan kualitas sumber daya manusia di lingkungan pemerintahan yang mendukung tercapainya visi Indonesia Emas 2045.

Tahun 2045 merupakan era yang diproyeksikan menjadi masa keemasan Indonesia. Banyak harapan bahwa bangsa Indonesia akan menjadi mercusuar dunia dan Indonesia akan menjadi negeri yang “selalu dipuja-puja bangsa.” Untuk menuju ke arah sana, tantangan terdekat yang dihadapi pemerintah adalah berkaitan dengan fenomena *global megatrends*. Dunia tengah menghadapi perubahan signifikan di berbagai sektor pada saat ini. Perkembangan teknologi ditambah terpaan pandemi menjadi peletup perubahan (Avgerou, 2010).

Perubahan berbagai sektor terutama perubahan teknologi besar yang dihadapi dunia, merevolusi setiap aspek kehidupan sosial-politik dan ekonomi, termasuk ketenagakerjaan dan penyediaan jasa (Temitope dkk., 2023). Inovasi teknologi menjadi pusat evolusi dan kemajuan masyarakat manusia dan menjadi faktor pendorong utama setiap revolusi industri. Produksi dilakukan secara mekanis melalui uap pada revolusi industri pertama. Revolusi Industri berikutnya yang semula menggunakan tenaga listrik dan otomasi beralih dengan teknologi informasi dan elektronik (Schwab, 2016). Revolusi Industri ketiga terjadi melalui mekanisasi, otomatisasi, dan produksi masal, sedangkan Revolusi Industri keempat (4IR) berupaya merevolusi dunia fisik, digital, dan biologis di saat masyarakat menuntut pemberian layanan dari pemerintah. Manifestasi 4IR yang umum diketahui adalah Kecerdasan Buatan atau *Artificial Intelligence* (AI).

Beberapa tahun ke depan, pasar tenaga kerja juga semakin mendapatkan *impact* dengan berkembangnya AI. Pasar menjadi sangat kompetitif sehingga diperlukan persiapan diri bagi tenaga kerja menghadapi tantangan masa depan. Tengah kerja perlu memperoleh peningkatan keterampilan dengan serangkaian kompetensi baru (Balakrishnan, 2022). Keterampilan dan kompetensi yang tidak terbarukan akan kalah di masa depan, dengan banyaknya jenis pekerjaan konvensional yang akan hilang. Pekerjaan akan berubah dan berekspansi ke level yang berbeda, sehingga menyebabkan banyak pekerja akan kesulitan untuk beradaptasi.

Pengaruh besar atas perkembangan AI, sudah ditengarai dalam *Future of Jobs Report 2023* oleh Forum Ekonomi Dunia (WEF), yang menyiratkan akan terjadi gejolak tersendiri dengan berkurangnya pekerjaan administratif dan digantikan oleh AI. Jenis pekerjaan yang dinilai akan hilang adalah pekerjaan repetitif. Kekhawatiran akan ancaman jenis pekerjaan yang akan hilang juga mempengaruhi di sektor publik. Perkembangan AI secara global perlu diantisipasi juga oleh pemerintah Indonesia dengan langkah strategis dan bijaksana. Jenis pekerjaan atau jabatan pada birokrasi pemerintahan Indonesia yang akan hilang, perlu diidentifikasi dan dipetakan secara detail dengan mencermati penambahan *value* pada kompetensi yang bisa bersaing dengan AI tanpa menghilangkan *common sense*-nya (Puspasari, 2023).

Profil Aparatur Sipil Negara (ASN) mengilustrasikan demografi jenis jabatan yang ada di lingkungan instansi pemerintah masih banyak yang masuk kategori pekerjaan administratif dan repetitif. Identifikasi dan perhitungan secara detail akan menghasilkan kualitas ASN yang menjadi sumber daya bagi perwujudan pembangunan nasional sesuai dengan RPJP Nasional 2005-2025.

Harapan perwujudan ASN sebagai *world class government*, yang memiliki cara berpikir yang *out of the box*, sistemik, berbasis pada bukti (*evidence-based*), berwawasan global, dan mampu mengelola perubahan, bukanlah sesuatu yang sulit dicapai namun juga tidak mudah untuk diwujudkan. Apalagi dengan dinamika kondisi dunia dan pemerintahan yang tidak stabil. Kondisi *Ease of Doing Business*, PDB per kapita, tingkat pengangguran terbuka, dan lainnya yang tertuang dalam Tabel 1.2 menunjukkan gambaran untuk mencapai kondisi yang diharapkan pada Tahun 2045, diperlukan langkah besar melalui terobosan dan akselerasi inovasi. Hal ini sebagaimana dirilis oleh Bank Dunia, bahwa kunci kemenangan suatu negara/daerah dalam kompetisi global ditentukan kemampuan berinovasi.

Tabel 1.1. Transformasi Sektor Publik di Indonesia

DIMENSI	KONDISI SAATINI	TRANSFORMASI YANG DIHARAPKAN
Ease of Doing Business	Rank 35 (2015-2025)	Rank 10 (2035-2045)
PDB per Kapita	\$4.580 (2023)	\$4,580 (2045); \$23,199 (2045)
Tingkat Pengangguran Terbuka	5,45 (2023)	5,45% (2023); 3% (2045)
Angkatan Kerja Lulusan SMA Sederajat dan PT	39,9% (2015)	90% (2045)
APK Perguruan Tinggi	31.19 (2021)	31,19% (2021); 60% (2045)
Kunjungan Wisman	21,6 juta (2020)	73,6 juta (2045)
Kabupaten Tertinggal	62 (2020)	0 (2045)
Desa Tertinggal	14.566 (2022)	0 (2045)
Jumlah Kab/Kota Kurang Inovatif	131 (2022)	0 (2045)
Kemiskinan	10,19% (2021)	0,02% (2045)
Indeks Kualitas Kebijakan	41,86 (Kurang, 2021)	>80 (Sangat Baik, 2045)

Sumber: diolah dari berbagai sumber

1.2. Peran Administrasi Publik

Pembahasan administrasi publik secara khusus dijelaskan sebagai disiplin keilmuan yang memberi kontribusi secara signifikan berupa menyediakan kerangka berpikir, metodologi, alternatif kebijakan, serta solusi terhadap permasalahan aktual yang dihadapi masyarakat di berbagai belahan dunia. Dalam hal ini, administrasi publik harus selalu memodernisasikan dirinya, menemukan strategi dan pendekatan yang lebih jitu, dan terus berusaha untuk memperbarui teori dan instrumentasi agar tidak semakin tertinggal dengan kemajuan zaman. Salah satu tren besar yang harus diintegrasikan

ke dalam disiplin administrasi publik adalah inovasi dan/atau transformasi. Dalam hal ini, sudah cukup banyak buku yang mengulas tentang inovasi dan transformasi sektor publik (Bekkers, Edelenbos, Steijn, ed., 2011; Morse & Buss, 2008; Anttiroiko, Bailey, Valkama, ed., 2011; Windrum & Koch, 2008, McNabb, 2007).

Peters and Pierre dalam bukunya berjudul *Handbook of Public Administration* (2003) memberi ulasan yang cukup panjang tentang peran administrasi publik. Premis utamanya adalah bahwa administrasi publik sangat penting dalam pengelolaan suatu negara. Pentingnya administrasi publik bisa dilihat dari beberapa aspek. *Pertama*, urusan administrasi publik meliputi sejumlah besar pegawai, sumber daya, dan kegiatan. Secara filosofis, baik pegawai, sumber daya, dan seluruh aktivitas administrasi publik merupakan instrumen pemerintah untuk merealisasikan tugasnya melayani dan mensejahterakan rakyat. *Kedua*, administrasi publik berhubungan dengan implementasi atas kebijakan tingkat UU yang diputuskan oleh legislatif.

Dengan perannya sebagai implementator sekaligus formulator kebijakan, serta pengelola sumber daya yang berlimpah, dapat dipahami bahwa kedudukan administrasi publik teramat strategis untuk menentukan tingkat kemajuan sebuah bangsa. Cakupan isu-isu yang dikelola pun teramat luas, dari soal pengentasan kemiskinan, rendahnya kualitas pendidikan dan kesehatan, kerusakan lingkungan, diskriminasi pelayanan publik, keamanan dan ketertiban sosial, penegakan hukum, merebaknya korupsi, pembangunan wilayah, ketertinggalan teknologi, lemahnya daya saing badan usaha milik negara, dan seterusnya. Selanjutnya, dalam proses pengelolaannya, administrasi publik juga perlu mengenali dan mengakomodasi beragam kepentingan dari berbagai *stakeholder* dan kelompok masyarakat.

Mengingat sedemikian kompleksnya peran administrasi publik, maka diperlukan prinsip kesungguhan dan kehati-hatian dalam menjalankan administrasi publik. Sebab, kegagalan administrasi publik akan berdampak langsung terhadap kegagalan dalam menjalankan tugas-tugas negara. Namun jika dicermati kembali realita di berbagai negara, administrasi publik bukanlah sebuah konsepsi yang sempurna. Justru, ilmuwan dan praktisi administrasi publik mempunyai kewajiban untuk menjadikannya semakin siap mengantisipasi kebutuhan dan tuntutan masyarakat yang semakin *sophisticated* (canggih) dan *unpredictable* (tidak terduga).

1.3. Indikasi Kegagalan Administrasi Publik

Disamping peran dan kontribusi yang cukup signifikan, administrasi publik juga memiliki banyak keterbatasan atau limitasi. Praktek administrasi publik yang terbentang dari belahan benua Afrika, Amerika, Asia, hingga Eropa, menunjukkan beragam kelemahan dengan kasusnya yang berbeda-beda.

Lahirnya buku yang sangat fenomenal karya David Osborne dan Ted Gaebler pada tahun 1992 berjudul *Reinventing Government* merupakan respon terhadap rezim pemerintahan George Bush Sr. (1989-1993) yang dianggap telah mati. Mereka menggambarkan pemerintah sebagai sistem yang lamban, tersentralisasi, dan terjebak

dalam kekakuan aturan dan rantai hirarkhi (*sluggish, centralized bureaucracies, preoccupation with rules and regulations, and hierarchical chains of command*). Namun keadaan tidak menjadi lebih baik, ketika AS dipimpin oleh George Bush Jr. (2001-2009) yang kemudian diceritakan dalam situs *The Center for Public Integrity* diceritakan tentang 128 sebagai kegagalan Presiden George W. Bush.

Kegagalan administrasi publik secara umum menjelma dalam 3 (tiga) bentuk, yakni krisis misi, krisis kinerja, dan kinerja manajemen internal. Hal ini dialami oleh negara-negara lain di dunia seperti India, Portugal, Spanyol, Jerman, Inggris, Perancis, Swedia, Belanda, dan Afrika, dimana administrasi publik kurang mampu bekerja secara optimal.

Kondisi di Indonesia juga tak kalah berbeda. Prof. Agus Dwiyanto pada pidato Dies Fisipol UGM ke-60 (2015) memberikan contoh dari kegagalan pelayanan publik di Indonesia berupa diskonektivitas dari output kegiatan Kementerian/Lembaga, bahwa orientasi kegiatan KL yang bersifat sektoral bukan hanya membuat pelayanan publik bersifat parsial, tetapi juga sering mengalami kegagalan. Intinya, lembaga-lembaga pemerintah bekerja sangat terfragmentasi dan tidak membentuk sebuah konsep *integrated governance*.

Oleh karena itu, transformasi dan pembaharuan administrasi publik menjadi esensial dilakukan dengan berbagai situasi kegagalan di atas dan memberi pelajaran yang sangat berharga. Salah satu kecenderungan masa depan dan menjadi keniscayaan bagi administrasi publik adalah inovasi dan transformasi. Dengan kata lain, inovasi dan transformasi sudah saatnya dijadikan sebagai salah satu dimensi pokok dalam hal pemerintahan, masyarakat dan kebijakan pemerintah.

1.4. Urgensi Transformasi dan Hubungannya dengan Administrasi Publik

Dalam administrasi publik, transformasi menjadi hal krusial untuk memastikan efisiensi yang optimal dan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat. Transformasi ini melibatkan inovasi dan adaptasi, yang menjadi bagian dari berbagai aspek administrasi untuk mengatasi kompleksitas tantangan masa kini. Selain inovasi, transformasi administrasi publik juga memerlukan adaptasi terhadap perubahan lingkungan, sosial, politik, dan ekonomi.

Banyak pakar yang menyatakan pentingnya inovasi dan/atau transformasi. Ezell and Atkinson (2010: 6), misalnya, dengan sangat menyakinkan menyebutkan bahwa "*Innovation has become a more central driver of growth and competitiveness.*" Dalam bahasa yang serupa, Windrum and Koch (2008: 3) mengatakan bahwa "*Public sector innovation is a key contributor to national growth, and to the welfare of individual citizens.*"

Pada tataran empiris, manfaat inovasi dan transformasi dapat diidentifikasi dalam beberapa manifestasi, antara lain: percepatan proses atau prosedur kerja, peningkatan efektivitas dan efisiensi dalam penggunaan sumber-sumber daya, pengintegrasian beberapa jenis layanan menjadi terpadu, perluasan pilihan publik (*public choice*) terhadap barang-barang publik (public goods), penguatan *public engagement*

dalam pengambilan keputusan atau kebijakan publik, pengurangan beban masyarakat atas layanan pemerintah, serta model-model manfaat lain yang terus berkembang sesuai dinamika kebutuhan organisasi publik dan kalangan stakeholder-nya.

Praktek inovasi secara empiris, memberikan kepercayaan diri bahwa transformasi administrasi publik di Indonesia akan semakin kokoh dan mampu berperan lebih baik dalam merespon tantangan-tantangan terkini. Transformasi telah menjelma menjadi keniscayaan baru dalam administrasi publik, sebagai faktor pengungkit terwujudnya *high performing organization* (organisasi berkinerja tinggi). Serta dengan kinerja yang tinggi tersebut, instansi pemerintah yang berinovasi akan semakin mendapatkan dukungan dan kepercayaan dari publik (*public trust*).

1.5. Peran LAN Dalam Mendorong Transformasi Administrasi Publik

Prof. Adi Suryanto menjabat sebagai Kepala LAN pada tahun 2015. Selama hampir 10 tahun kepemimpinannya beliau selalu mengedepankan bahwa ASN sebagai motor penggerak birokrasi harus selalu dinamis, agile dan mampu mengambil keputusan secara cepat dan tepat, serta diharapkan berkontribusi taktis demi kemajuan bangsa. Untuk itu, ASN dituntut memiliki kompetensi yang tinggi menjadi penting untuk menghadapi berbagai tantangan dengan meyakinkan.

Selama kurun waktu tahun 2015 sampai tahun 2023 ini, banyak pemikiran dan praktik kebijakan yang telah dilakukan untuk mengaksesari transformasi administrasi negara. Buku ini hadir untuk memberikan gambaran transformasi administrasi negara yang digagas oleh Prof. Adi Suryanto selama masa kepemimpinan beliau di Lembaga Administrasi Negara. Beberapa area transformasi tadi diantaranya meliputi transformasi kebijakan, transformasi pelayanan, serta transformasi manajemen SDM aparatur yang mencakup pembinaan jabatan fungsional, pengembangan kompetensi, leadership training.

Transformasi Kebijakan untuk mewujudkan Birokrasi Berdampak membawa perspektif untuk membangun kapasitas kebijakan yang mampu mewujudkan organisasi adaptif dan *agile*. Penguatan kapasitas disini dilakukan melalui kajian kebijakan, proyek perubahan pelatihan kepemimpinan, dan pengukuran Indeks Kualitas Kebijakan.

Transformasi Pelayanan Publik melalui Akselerasi Inovasi, mengelaborasi beberapa hal yang dilakukan LAN sejak tahun 2015 hingga saat ini. Kepedulian LAN yang tinggi untuk turut serta meningkatkan Indeks Inovasi Daerah dan Indeks Pelayanan Publik merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari target-target Indonesia Emas 2045.

Transformasi Pembinaan Jabatan Fungsional merupakan transformasi yang mendeskripsikan penyederhanaan birokrasi dan memberikan dampak dalam pengurangan jumlah jabatan struktural/administratif dan memperkaya Jabatan Fungsional, serta peran LAN dalam Revisi UU ASN Tahun 2023. Pada bagian transformasi ini, jabatan-jabatan fungsional yang dikelola LAN sebagai instansi peminannya dijelaskan secara khusus bagaimana urgensinya dalam perubahan paradigma pengembangan kompetensi dan

proses penyusunan kebijakan publik.

Transformasi Pengembangan Kompetensi ASN. Pada transformasi ini, mendeskripsikan upaya LAN melakukan pengembangan kompetensi ASN yang disintesiskan pada paradigma pengembangan kompetensi yang lama dan baru. Tantangan global perlu diantisipasi dengan program pengembangan kompetensi yang harus bertransformasi diri. Tidak hanya transformasi dari *training* ke *learning* sebagai adopsi dalam strategi pelatihan, namun juga berintegrasi dengan sistem pembelajaran yang terintegrasi dan mendukung visi-misi strategis organisasi, serta pencapaian tujuan pembangunan nasional.

Transformasi Leadership Training mengeksplanasi pelatihan kepemimpinan di LAN yang terus mengalami perubahan mengikuti praktek birokrasi bekerja yang melayani masyarakat. Transformasi pelatihan kepemimpinan yang dilaksanakan LAN tidak terlepas dari konsep kepemimpinan itu sendiri dan bagaimana keinginan untuk mewujudkan pemimpin birokrasi yang mampu membawa perubahan pada sektor publik sebagai esensi tugas utamanya. Konsep awal pelatihan kepemimpinan diwarnai dengan pendekatan kognitif yang kental, kemudian berkembang dengan adanya praktek memimpin perubahan.

Transformasi Digitalisasi Pengembangan Kompetensi ASN menguraikan bagaimana implementasi pengembangan kompetensi melalui pembelajaran secara terus menerus perlu diterapkan secara inklusif melalui pemanfaatan teknologi dan peran LAN dalam menciptakan pembelajaran terintegrasi serta inovasi platform pengembangan kompetensi bagi seluruh ASN di Indonesia.



“ *Peningkatan kualitas kebijakan harus tetap menjadi perhatian utama seiring dengan semakin dinamisnya perubahan-perubahan dalam lingkungan kebijakan* **”**

Adi Suryanto



BAB II

TRANSFORMASI KEBIJAKAN UNTUK MEWUJUDKAN BIROKRASI BERDAMPAK

2.1 Pengantar

Di dalam dunia yang terus berubah dengan cepat, di mana perubahan dan ketidakpastian menjadi konstan, birokrasi tradisional sering kali dianggap sebagai faktor penghambat terhadap kemampuan adaptasi organisasi. Disinilah Teori *Dynamic Governance* oleh Neo & Chen (2007) muncul sebagai paradigma yang menarik dan inovatif, menginspirasi organisasi untuk mengubah birokrasi mereka menjadi lebih dinamis, adaptif, dan responsif. *Dynamic Governance*, juga dikenal sebagai *Sociocracy 3.0* (S3), adalah kerangka kerja pengambilan keputusan dan manajemen organisasi yang mengejar fleksibilitas, kolaborasi, dan efektivitas. *Sociocracy* menggabungkan prinsip-prinsip dari berbagai sumber, termasuk *sociocracy*, *agile*, dan pemikiran sistem. Tujuannya adalah menciptakan organisasi yang mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan dengan lebih cepat dan tepat. Oleh karena itu, membangun birokrasi yang dinamis dapat membantu Indonesia untuk lebih siap menghadapi tantangan perubahan lingkungan, meningkatkan efisiensi dan pelayanan, serta mendorong lahirnya inovasi.

Namun demikian, tidak bisa dipungkiri bahwa tantangan yang dihadapi oleh birokrasi Indonesia sangatlah besar, mulai dari budaya birokrasi yang kaku, kebijakan dan regulasi yang rumit, hingga keterbatasan sumber daya aparatur yang memadai secara kualitas kompetensi. Dengan demikian, langkah-langkah menuju birokrasi yang dinamis perlu dilakukan dengan segera. Setidaknya beberapa hal utama perlu menjadi perhatian. *Pertama*, reformasi kebijakan. Evaluasi dan penyederhanaan terhadap kebijakan serta regulasi yang berlebihan dapat membantu mengurangi mata rantai (proses) yang tidak perlu dan meningkatkan responsivitas birokrasi. *Kedua*, transformasi teknologi digital. Penerapan teknologi informasi dan komunikasi dapat meningkatkan efisiensi birokrasi, serta memungkinkan pelayanan publik yang lebih baik. *Ketiga*, penghargaan terhadap inovasi. Mendorong dan memeringkat inovasi dalam birokrasi dapat memotivasi pejabat publik untuk menciptakan solusi baru yang lebih efisien dan efektif dalam menyelesaikan masalah. *Keempat*, transformasi sumber daya manusia aparatur melalui pelatihan dan pengembangan SDM. Pelatihan keterampilan baru dan pengembangan kepemimpinan untuk birokrat adalah kunci untuk mempersiapkan mereka menghadapi tuntutan masa depan, dan *kelima*, penguatan partisipasi publik. Melibatkan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan dapat membantu birokrasi lebih responsif terhadap kebutuhan mereka.

Pada bab ini, akan disajikan beberapa peran Lembaga Administrasi Negara dalam memacu perkembangan birokrasi Indonesia menuju dinamisme yang lebih baik. Upaya tersebut dilakukan melalui kajian kebijakan, laboratorium kebijakan, proyek perubahan pelatihan kepemimpinan, dan pengukuran indeks kualitas kebijakan. Bab ini berupaya memberikan fondasi penting bagi pemahaman kita tentang bagaimana langkah-langkah konkret ini dapat membantu membentuk masa depan birokrasi yang lebih adaptif dan responsif di Indonesia.

2.2 Kajian Kebijakan

Selama kurun waktu 10 tahun terakhir, LAN telah memproduksi banyak hasil kajian kebijakan yang strategis di bidang administrasi publik maupun manajemen ASN. Pada bab ini akan disajikan secara singkat beberapa kajian strategis yang telah dihasilkan oleh LAN. Kajian-kajian tersebut selama ini ditujukan sebagai upaya merespon isu-isu kebijakan administrasi publik yang berkembang di Indonesia, maupun dalam rangka menyampaikan rekomendasi kebijakan kepada stakeholders terkait. Penyajian hasil-hasil kajian terbagi ke dalam beberapa tema besar yaitu, kelembagaan, kebijakan, dan sumber daya manusia yang merupakan tema besar dalam *core business* LAN selama ini.

2.2.1 Tema Kelembagaan

Pada tema ini LAN banyak berfokus pada penyajian rekomendasi kebijakan untuk mendukung upaya reformasi kelembagaan. Reformasi kelembagaan merupakan suatu keniscayaan yang perlu dilakukan mengingat tantangan kelembagaan yang begitu dinamis di Indonesia. Ada beberapa alasan utama mengapa pemerintah Indonesia perlu melakukan reformasi kelembagaan seperti, meningkatkan efisiensi pemerintahan dan pelayanan publik, mendorong sektor investasi dan pertumbuhan ekonomi, pencegahan korupsi, memperkuat proses demokrasi, hingga adaptasi terhadap perubahan lingkungan strategis, baik eksternal maupun internal.

Selama kurun waktu 2015-2023, LAN menerbitkan kurang lebih sekitar belasan kajian yang berkaitan langsung dengan tema-tema reformasi kelembagaan. Kajian-kajian yang dihasilkan telah banyak menjadi rujukan dalam penyusunan beberapa kebijakan di tingkat nasional maupun daerah seperti permenpan mengenai penataan kelembagaan.

Ada beberapa tantangan yang dihadapi dalam transformasi kelembagaan ini. *Pertama*, resistensi internal. Resistensi ini berasal dari pihak dalam sistem yang mungkin kehilangan kekuasaan atau keuntungan sebagai akibat dari proses reformasi. Budaya organisasi sangat sulit diubah akibat pihak-pihak yang telah terbiasa dengan cara-cara lama mungkin enggan mengubah praktik-praktik baru yang ada. *Kedua*, kapasitas yang terbatas. Reformasi seringkali memerlukan tenaga ahli dan kapasitas yang lebih besar untuk mengelola perubahan yang dibutuhkan. *Ketiga*, koordinasi antar lembaga. Beberapa lembaga pemerintah memiliki yurisdiksi tumpang tindih atau tumpang tindih dalam tanggung jawab mereka, yang kemudian seringkali menyebabkan terjadinya ego sektoral. *Keempat*, intervensi politik. Reformasi kelembagaan seringkali menjadi isu politis yang sensitif. Partai politik dan elit politik mungkin menggunakan isu reformasi untuk mencapai tujuan mereka sendiri, yang dapat menghambat proses reformasi yang seharusnya. *Kelima*, kapasitas anggaran. Reformasi kelembagaan seringkali memerlukan investasi finansial yang signifikan untuk mengubah struktur, memperbarui infrastruktur, dan melatih personel.

Tantangan-tantangan ini pun banyak tergambar dalam hasil-hasil kajian LAN. Sebagai contoh dalam kajian *Evaluasi Kebijakan Penataan Organisasi Kementerian/Lembaga* (LAN, 2019), ditemukan salah satu persoalan mengapa proses restrukturisasi

kelembagaan di kementerian maupun lembaga seringkali menemukan *deadlock*, yaitu proses restrukturisasi berlangsung dalam waktu yang sangat lama. Salah satu alasannya adalah karena ketiadaan otonomi yang dimiliki oleh kementerian/lembaga tersebut dalam merumuskan bentuk kelembagaan yang ideal. Proses perumusan kelembagaan justru seringkali terbentur pada pemahaman yang berbeda di Kementerian PANRB terhadap bentuk lembaga yang semestinya menurut mereka. Padahal, proses perencanaan kelembagaan sudah dilakukan sebelumnya melalui proses evaluasi yang dituangkan ke dalam naskah akademik. Akibat perbedaan pemahaman ini, proses perumusan kelembagaan berlangsung lebih lama, dan seringkali menghasilkan format kelembagaan yang berbeda jauh dari bentuk ideal yang diharapkan di awal.

Persoalan koordinasi antar lembaga yang kurang baik pun terlihat dalam pelaksanaan kebijakan tol laut di periode pertama Presiden Jokowi. Dalam kajian LAN *Sinergitas Kewenangan dan Hubungan Kerja antara Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah dalam Implementasi Kebijakan Pembangunan Tol Laut* (2016) ditemukan bahwa disamping persoalan infrastruktur yang masih belum memadai, terdapat persoalan utama lain yaitu kendala birokrasi, khususnya dalam koordinasi antara lembaga-lembaga pemerintah yang terlibat. Kebijakan ini sendiri melibatkan sangat banyak instansi, dari kementerian, lembaga, hingga pemerintah daerah dan BUMN sebagai pelaksananya. Hal ini yang kemudian menyebabkan terjadinya hambatan dalam proyek-proyek infrastruktur yang direncanakan. Hambatan birokrasi ini bisa terlihat dari performa *Logistic Performance Index* Indonesia yang cenderung stagnan dan selalu berada di belakang Singapura, Malaysia, Thailand dan Vietnam.

Selain itu, salah satu tujuan utama reformasi kelembagaan adalah terciptanya model kelembagaan pemerintah yang tepat ukuran (*right size*). Model kelembagaan yang tepat harus sesuai dengan kebutuhan dan kapasitas negara serta mampu memberikan pelayanan publik yang efisien dan efektif. Namun sayangnya, banyak pihak berpendapat bahwa birokrasi di Indonesia masih belum memiliki ukuran yang tepat, yang berarti terdapat masalah terkait dengan ukuran, efisiensi, dan efektivitas lembaga-lembaga pemerintah.

Salah satu struktur lembaga yang terlalu gemuk dalam sistem pemerintahan di Indonesia adalah Lembaga Non Struktural (LNS). Pada tahun 2015 misalnya, jumlah LNS mencapai 144 lembaga yang muara pertanggungjawabannya kepada Presiden. Hal ini menimbulkan pertanyaan terkait bagaimana efektivitas kinerja dari lembaga-lembaga tersebut. Dalam pembangunan kelembagaan, jumlah yang begitu banyak ini justru disinyalir lebih menjadi beban berat dalam upaya reformasi birokrasi. Berdasarkan kajian LAN bertajuk *Inovasi Arsitektur Lembaga Non Struktural* (2015), terdapat beberapa alasan mengapa LNS perlu dilakukan penataan, salah satunya karena pertumbuhannya yang begitu masif namun tidak disertai dengan kajian terlebih dahulu mengenai pentingnya lembaga tersebut didirikan. Sehingga hal ini membuat banyaknya *overlapping* fungsi LNS dengan lembaga-lembaga lain baik kementerian ataupun lembaga non-kementerian yang menyebabkan terjadinya inefisiensi anggaran pemerintah, sementara dari sisi kinerja tidak begitu terlihat.

Ada 4 (empat) opsi yang ditawarkan oleh LAN untuk melakukan penataan LNS: 1) penggabungan; 2) pengembalian fungsi kepada K/L; 3) penghapusan atau

pembubaran; dan 4) revitalisasi LNS (2015). Kajian LAN ini telah digunakan sebagai dasar bagi pemerintah untuk melakukan kebijakan penataan LNS, salah satunya melalui pembubaran beberapa lembaga.

Problematika kelembagaan birokrasi di Indonesia ini, secara terstruktur berdampak besar terhadap kualitas pelayanan publik. Reformasi kelembagaan menjadi langkah yang penting untuk meningkatkan pelayanan publik. Tujuannya adalah menciptakan sistem pelayanan publik yang lebih efisien, efektif, transparan, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Sampai saat ini pelayanan publik di Indonesia masih menghadapi berbagai tantangan, salah satunya adalah belum terpenuhinya kualitas layanan yang diharapkan. Misalnya yang terjadi pada pelayanan perizinan usaha atau investasi.

Proses pelayanan perizinan usaha dan investasi di Indonesia saat ini terbilang masih sangat rumit. Kondisi iklim investasi yang baik merupakan hal krusial yang harus dipenuhi karena syarat ini akan berpengaruh terhadap banyaknya jumlah investor yang akan berinvestasi di Indonesia. Namun sayangnya, persoalan pengurusan perizinan seakan menjadi tembok tebal bagi daya saing ekonomi Indonesia di tingkat global. Kerumitan pelayanan perizinan usaha di Indonesia ditunjukkan salah satunya dengan laporan *Ease of Doing Business* (EoDB) yang dikeluarkan oleh *The World Bank*, di mana selama kurun waktu pemerintahan Presiden Joko Widodo peringkat Indonesia mengalami stagnasi setelah sempat mengalami periode peningkatan yang cepat di awal pemerintahan 2014-2017. Dari sepuluh indikator EoDB, indikator memulai usaha (*Starting a Business*) di Indonesia menjadi indikator yang berada di peringkat bawah. Pemerintah pun telah berupaya menerbitkan serangkaian kebijakan untuk meningkatkan kemudahan berusaha di Indonesia, salah satunya misalnya dengan mengeluarkan 13 Paket Kebijakan Ekonomi. Tetapi upaya tersebut belum memberikan dampak yang signifikan terhadap peningkatan kemudahan berusaha di Indonesia.

Pada tahun 2017, LAN melakukan sebuah kajian untuk mengukur kadar kompleksitas dalam pelayanan publik di Indonesia. Dari hasil kajian tersebut ditemukan bahwa sangat banyak pemerintah daerah yang memiliki indeks kompleksitas pelayanan publik, terutama di pelayanan perizinan yang sangat tinggi. Semakin tinggi nilai kompleksitasnya, maka diperlukan kebijakan dan strategi untuk melakukan simplifikasi pelayanan perizinan. Salah satu masalah paling krusial dari hasil kajian adalah adalah banyak peraturan daerah yang justru pengaturannya lebih banyak menghambat proses perizinan dibandingkan mempermudah. Hal ini dikarenakan proses perumusan perda seringkali tidak melibatkan para pemangku kepentingan terkait, dari lembaga di atasnya hingga *stakeholders* terkait seperti pengusaha setempat.

Tumpang tindih regulasi perizinan ini menjadi hal jamak dalam ekonomi Indonesia. Pasca diberlakukan otonomi daerah secara luas tahun 1999, kewenangan pemerintah daerah menjadi begitu luas, termasuk dalam hal menerbitkan regulasi. UU Pemerintahan Daerah (1999, 2004, hingga 2014) memberikan kewenangan kepada pemerintah daerah untuk mengatur dan mengadministrasikan seluruh kegiatan perekonomian yang terselenggara di daerah, sehingga mereka dapat secara leluasa untuk menerbitkan peraturan daerah hingga perizinan. Namun demikian, seringkali Perda-Perda yang dikeluarkan oleh pemerintah daerah justru tidak bertujuan memecahkan masalah melainkan lebih banyak unsur bertentangan dengan peraturan yang lebih tinggi

diatasnya. Studi TKED 2011 menunjukkan bahwa 72% perda memiliki permasalahan dalam kemutakhiran (*up-to-date*) dengan acuan yuridisnya. Hal ini tidak terlepas dari Penyusunan Ranperda yang tidak didasari oleh perencanaan yang jelas, terpadu dan sistematis, serta sering kali tidak terkait dengan RPJPD, RPJMD/Renstra SKPD. Apalagi terkait dengan perencanaan pembangunan di tingkat nasional. Hal inilah yang kemudian menimbulkan apa yang disebut ledakan regulasi (*regulation boom*). Puncaknya, pada tahun 2016, Kemendagri membatalkan kurang lebih 3.143 Perda.

UU No. 3 tahun 2020 tentang Cipta Lapangan Kerja (Cipta Kerja) menjadi salah satu jawaban pemerintah untuk membenahi persoalan reformasi regulasi dan kelembagaan di Indonesia. UU Cipta Kerja adalah undang-undang yang mengalami revisi besar-besaran dalam upaya untuk melakukan reformasi kelembagaan terutama dalam hal pelayanan perizinan, investasi, ketenagakerjaan, dan sektor-sektor ekonomi lainnya. Pemberian besar-besaran diharapkan terjadi dalam regulasi perizinan dari tingkat pusat hingga daerah. Pasal 181 ayat (2) UU Cipta Kerja mengamanatkan bahwa peraturan daerah dan/atau peraturan kepala daerah yang pengaturannya bertentangan dengan UU Cipta Kerja, harus dilakukan harmonisasi dan sinkronisasi. Artinya, regulasi daerah yang telah terbit saat ini, yang pengaturannya bertentangan dengan UU Cipta Kerja, perlu untuk disesuaikan dengan pengaturan baru dalam UU Cipta Kerja yang jumlahnya sangat banyak. Namun, perkara ini tidaklah mudah untuk dilakukan oleh Pemda. Banyak persoalan yang masih menggeluti Pemda.

Kajian LAN mengenai *Harmonisasi dan Sinkronisasi Perda sebagai Implementasi UU Cipta Kerja (2021)* menemukan beberapa persoalan yang dihadapi oleh Pemda dalam mengharmonisasikan regulasi daerah dengan UU Cipta Kerja dan peraturan turunannya, salah satunya adalah mengenai kapasitas SDM yang sangat terbatas di Pemda, terlebih di unit kerja hukum (Biro/Bagian Hukum). Rekrutmen pegawai untuk mengisi jabatan di bidang hukum setiap tahunnya sangat terbatas. Paling banyak hanya 1 – 2 orang posisi jabatan yang disediakan dalam proses rekrutmen CPNS. Ketidakidealannya juga berkelindan dengan kapasitas dan kompetensi SDM bidang hukum yang ada. Begitu pun tidak semua PNS berlatar belakang hukum ada di setiap OPD-OPD terkait, ini berdampak pada kualitas dari proses penyusunan regulasi itu sendiri.

Di samping itu, lambannya penerbitan regulasi turunan UU Cipta Kerja juga menjadi akar persoalan lain. Penerbitan regulasi turunan yang lamban ini membuat proses harmonisasi pun tidak bisa dilakukan segera oleh Pemda. Sementara itu, banyaknya aturan-aturan yang berubah di UU Cipta Kerja, seperti penarikan kewenangan, mengakibatkan terjadinya kekosongan hukum akibat perda/perkada yang ada sudah tidak sesuai lagi dengan UU Cipta Kerja.

LAN dalam konteks ini merekomendasikan beberapa hal, *pertama*, pemerintah perlu memperkuat kapasitas SDM di unit penyelenggara hukum di daerah. Caranya dapat melalui rekrutmen, rotasi, hingga pengembangan kompetensi SDM. Jika pemerintah peduli dengan perbaikan regulasi, maka menempatkan SDM yang berkualitas menjadi kunci utamanya. *Kedua*, untuk menghindari ketidakjelasan regulasi di daerah, peraturan teknis pelaksana perlu memperhatikan kesesuaian peraturan yang dikeluarkan dengan ketentuan pengaturan dari peraturan perundang- undangan yang lebih tinggi, sehingga tidak menimbulkan ketidakpastian di tingkat bawah. *Ketiga*, pemda perlu didorong

untuk melakukan proses secara mandiri melalui *executive review* terhadap regulasi yang terdampak UU Cipta Kerja. Pemerintah perlu menerbitkan sebuah pedoman yang mempermudah pemda untuk melakukan reviu dengan pengaturan yang begitu banyak dalam UU Cipta Kerja.

Disamping memberahi persoalan-persoalan regulasi, reformasi kelembagaan juga memerlukan peningkatan akuntabilitas birokrasi. Reformasi pelayanan publik perlu diikuti dengan penegakan hukum terhadap kasus-kasus korupsi, seperti pungutan liar (pungli). Pencegahan dapat dimulai dengan meningkatkan penguatan peran Aparat Pengawas Internal Pemerintahan (APIP). Studi LAN tahun 2018, *Pembangunan Akuntabilitas melalui Penguatan Peran Aparat Pengawasan Internal Pemerintah (APIP)*, menunjukkan bahwa jumlah auditor internal pemerintah di Indonesia jumlahnya masih sangat sedikit. Dari 10 ribuan auditor internal, 30 persennya berada di BPKP, sisanya tersebar di seluruh kementerian/lembaga dan pemerintah daerah. Studi ini pun merekomendasikan peningkatan kualifikasi dan kompetensi auditor internal instansi melalui serangkaian pelatihan-pelatihan dan sertifikasi kompetensi. Selain itu, meningkatkan kerja sama dengan lembaga auditor swasta juga dapat menjadi strategi pemerintah untuk mendongkrak kapasitas peran APIP di dalam birokrasi.

Reformasi kelembagaan yang dilakukan oleh pemerintah juga perlu diikuti oleh pemetaan terhadap transformasi administrasi publiknya. Perubahan lingkungan strategis global telah membawa perubahan terhadap administrasi publik Indonesia. LAN pun berupaya secara konsisten melakukan kajian-kajian yang ditujukan secara langsung terhadap penyusunan pembaharuan sistem administrasi negara Indonesia. Sejak tahun 1985, LAN melakukan kajian mengenai Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia (SANRI) dengan diterbitkannya SANRI Jilid I dan diikuti dengan jilid II pada tahun 1996, selanjutnya pada tahun 2002, 2003, 2004, 2006, dan 2018. Pada tahun 2021, LAN melakukan pembaharuan SANRI dengan melakukan reformulasi terhadap dimensi-dimensi SANRI yang mengalami perubahan akibat perubahan lingkungan strategis seperti revolusi teknologi informasi, reformasi SDM, hingga situasi global seperti Pandemi Covid-19 yang membawa perubahan signifikan terhadap tata kelola pemerintahan di Indonesia.

Secara umum, perubahan sistem administrasi negara Indonesia perlu dilakukan secara simultan, mengingat tantangan global saat ini dan masa depan begitu cepat berubah. Sebagai contoh dunia pasca pandemi Covid-19 tak lagi sama dengan dunia sebelum pandemi Covid-19. Pola kerja di pemerintahan dan swasta telah berubah. Teknologi informasi telah mendisrupsi segalanya. Data OJK misalnya menyebutkan lima ribuan kantor bank telah ditutup imbas dari digitalisasi keuangan. Presiden Joko Widodo pun mengeluarkan regulasi mengenai fleksibilitas kerja birokrasi yang memungkinkan PNS dapat bekerja secara fleksibel. Hingga pola hidup masyarakat berubah 180 derajat, toko-toko konvensional seperti di Tanah Abang kini mengalami gulung tikar akibat digitalisasi perdagangan yang sangat masif. Oleh karena itu, kemampuan untuk beradaptasi dengan baik sangat diperlukan oleh pemerintah terhadap perubahan-perubahan yang begitu cepat ini.

Di jangka panjang, LAN pun berkontribusi terhadap pemetaan rencana pembangunan jangka panjang Indonesia. RPJPN kedua (2025-2045) akan menjadi titik

awal bagi kemampuan Indonesia untuk lepas landas di usia emas 100 tahun. Pada tahun 2018, LAN menerbitkan suatu kajian bertajuk *Grand Design Public Administration (GDPA) Indonesia tahun 2045*. Kajian ini ingin mengungkap, karakteristik administrasi publik seperti apakah yang diperlukan oleh Indonesia untuk menuju tahun 2045?

Kajian ini kemudian menganalisis dinamika perubahan lingkungan strategis (konteks sosial-politik-ekonomi) yang mendeterminasi konstruksi administrasi publik. Untuk memetakan lingkungan strategis dan dampaknya terhadap administrasi publik Indonesia digunakan analisis *scenario planning* yang di dalamnya mengkaji fenomena *global megatrends*. Dengan menggunakan kerangka analisis *scenario planning* dirumuskan faktor pendorong dan faktor ketidakpastian yang kemudian dikembangkan ke dalam skenario lingkungan strategis. Hasil analisa *scenario planning* memetakan 4 (empat) skenario sebagai berikut: 1) Skenario I: Sosial-politik-hukum optimis (positif) dan ekonomi optimis (positif). Skenario I disebut sebagai Indonesia Gemilang; 2) Skenario II: Sosial-politik-hukum pesimis (negatif) dan ekonomi optimis (positif). Skenario ini disebut sebagai Indonesia Sigap; 3) Skenario III: Sosial-politik-hukum optimis (positif) dan ekonomi pesimis (negatif). Untuk skenario III disebut sebagai Indonesia Waspada; dan 4) Skenario IV: Sosial-politik-hukum pesimis (negatif) dan ekonomi pesimis (negatif). Sementara skenario terakhir atau terburuk disebut dengan Indonesia Siaga.

Dari hasil kajian tersebut, yang melibatkan banyak pakar di bidang politik, ekonomi, sosial, hukum, teknologi, ditarik kesimpulan bahwa kecenderungan masa mendatang yang dihadapi oleh Indonesia adalah Skenario II Indonesia Sigap (Menggapai Harapan ditengah Kecemasan). Dari skenario itu, proyeksi pada tahun 2045, dalam kerangka tata kelola pemerintahan demokratis yang telah mapan, proses kebijakan dan layanan publik di Indonesia merupakan hasil dari interaksi terlembaga pemerintah dan aktor non pemerintah yang dalam prosesnya terjadi pertukaran sumber daya di antara pemangku kepentingan bersendikan prinsip voluntarisme. Proses kebijakan dan layanan publik berlangsung secara interaktif yang menempatkan para pemangku kepentingan dengan beragam latar belakang pada posisi sejajar dimana tidak ada satu kelompok aktor mendominasi proses tersebut, termasuk pemerintah.

Dalam kerangka ini, administrasi publik mencerminkan *governance network* yang dapat dilihat dari 3 (tiga) dimensi, yaitu, (i) relasi antar pemangku kepentingan/ aktor; (ii) proses kebijakan; dan (iii) kepatuhan atau komitmen atas kebijakan yang diputuskan secara kolektif. Dilihat dari kerangka *governance*, karakteristik yang dimiliki oleh administrasi publik Tahap IV menggambarkan tingkat kematangan peran dan fungsi aktor non-pemerintah dalam proses kebijakan dan layanan publik. Sebaliknya, perkembangan ini menuntut pemerintah untuk melakukan transformasi peran dan fungsi, tidak lagi menjadi aktor dominan dan mengedepankan dimensi kontrol dalam proses kebijakan dan layanan publik.

Tabel 2.1. Daftar Beberapa Kajian Strategis LAN dalam Tema Kelembagaan

No.	Judul Kajian	Dampak
1.	Kajian Inovasi Arsitektur Lembaga Non Struktural (LNS)	
2.	Kajian Evaluasi Kebijakan Penataan Organisasi Kementerian/Lembaga	Dampak dari kajian-kajian tersebut antara lain:
3.	Mewujudkan Kabinet <i>Agile</i> Pemerintahan Republik Indonesia 2019-2024	
4.	Kajian Sinergitas Kewenangan dan Hubungan Kerja antara Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah. Fokus: Implementasi Kebijakan Pembangunan Tol Laut.	
5.	Kajian Penyusunan Prospektif SANKRI 2025	1. Bahan rekomendasi kebijakan penataan LNS.
6.	<i>Grand Design Public Administration</i> 2045	2. Bahan penyusunan pedoman evaluasi penataan organisasi Kementerian/Lembaga.
7.	Reformulasi Dimensi Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia (SANRI)	3. Sumber referensi pengetahuan dan pengembangan Ilmu Administrasi Negara di perguruan tinggi.
8.	Reformasi Administrasi untuk Penguatan Pelayanan Publik	4. Bahan penyusunan rancangan Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2025 – 2045.
9.	Pembangunan Reformasi Administrasi melalui Evaluasi Pelaksanaan UU Administrasi Pemerintahan	5. Bahan evaluasi pelaksanaan UU tentang Pelayanan Publik dan Peraturan Menteri PAN RB.
10.	Pembangunan Akuntabilitas melalui Penguatan Peran Aparat Pengawasan Internal Pemerintah	
11.	Strategi Pemberantasan Pungli Sebagai Upaya Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik	6. Bahan evaluasi dan penguatan pelaksanaan UU tentang Administrasi Pemerintahan.
12.	Mengembangkan Kualitas Pelayanan melalui Penyusunan Indeks Kompleksitas dalam Pelayanan Publik (Kajian Indeks Kompleksitas Dalam Pelayanan Publik)	

2.2.2. Tema Manajemen Kebijakan Publik

Pada tema ini, LAN telah banyak memproduksi kajian-kajian kebijakan yang diarahkan pada upaya mendukung peningkatan kualitas kebijakan di Indonesia. Peningkatan kualitas kebijakan yang dimaksud tidaklah hanya sekedar membahas bagaimana formulasi kebijakan publik yang lebih baik, namun juga diarahkan pada upaya melakukan evaluasi hingga rekomendasi perbaikan dari pelaksanaan kebijakan dalam isu-isu administrasi publik lainnya. Sebut saja isu-isu mengenai pelaksanaan reformasi birokrasi, kebijakan desentralisasi dan otonomi daerah, implementasi UU Desa, hingga isu-isu terkini mengenai pembangunan ibu kota nusantara serta isu-isu lainnya.

Kebijakan reformasi birokrasi misalnya memiliki persoalan tersendiri selama ini dalam pelaksanaannya. Kajian LAN mengenai *Reformasi Birokrasi Berbasis Outcome* (2020) memotret pelaksanaan reformasi birokrasi di Indonesia yang memiliki banyak

persoalan. Salah satunya adalah mengenai bagaimana proses reformasi birokrasi selama ini belum berdampak banyak terhadap tercapainya target-target proses pembangunan. Selama ini pelaksanaan reformasi birokrasi acap kali hanya menjadi jargon semata, atau kegiatan formalitas semata tanpa adanya sebuah langkah ikonik yang menjadi *trademark* dari perubahan yang dilakukan maupun hasil perubahan dari kegiatan-kegiatan yang dilakukan. Kajian LAN ini berfokus pada upaya bagaimana membenahi *framework* dari proses reformasi birokrasi di Indonesia. Paradigma RB perlu diubah dengan menempatkan reformasi birokrasi sebagai sebuah proses yang berorientasi pada pencapaian *outcome*, tidak hanya sebatas terselenggaranya program atau kegiatan reformasi birokrasi itu sendiri.

Proses formal RB sendiri dimulai dengan disusunnya Desain Besar mengenai Reformasi Birokrasi 2010-2025 yang dituangkan dalam Peraturan Presiden No. 81/2010 dan mengangkat visi menciptakan birokrasi Indonesia yang berkelas dunia tahun 2025. Dalam desain besar tersebut, peta jalan reformasi dibagi ke dalam 3 (tiga) tahap setiap lima tahunan yang memuat sasaran-sasaran strategis.

Setiap tahapan *roadmap* memuat sasaran yang sangat mulia. Namun sayangnya, pelaksanaan RB selama ini terlalu bias ke dalam (*inward-looking*) belum berorientasi keluar (*outward-looking*) yang dikaitkan langsung dengan dampak (*outcome*) pembangunan, tidak hanya berfokus membenahi dirinya sendiri. Hal itulah yang tergambar dalam pelaksanaan RB tahap I dan II, yang memerlukan pergeseran paradigma dalam konsep RB Indonesia. Oleh karena itu, di tahap terakhir ini, pemerintah perlu memfokuskan agenda RB dengan mengaitkannya secara langsung dengan *outcome* pembangunan yang ingin dicapai.

Paradigma reformasi birokrasi berbasis *outcome* yang ditawarkan dalam kajian LAN memiliki metode yang berbeda dengan model RB yang berlaku selama ini. Pertama, dalam reformasi berorientasi *outcome*, peran pemangku kepentingan (*stakeholders*) sangatlah penting. Dalam setiap proses perencanaan hingga evaluasi program, peran *stakeholders* harus dikedepankan, sebut saja dalam penentuan target instansi. Ambil contoh misalnya target Kementerian Investasi yaitu mempercepat durasi pelayanan perizinan di Indonesia. Oleh karena itu, peran aktor pengusaha menjadi penting dalam penentuan target sehingga terjalin keterikatan dan kepedulian antara pemerintah dengan sektor bisnis terhadap perbaikan organisasi.

Kedua, orientasi atau fokus program reformasi birokrasi juga harus jelas berbasiskan pada kebutuhan pencapaian tujuan strategis pembangunan. Sehingga instansi tidak perlu terlalu banyak merumuskan program-program RB yang tidak jelas tujuan dan targetnya. Instansi lebih baik berfokus pada program yang memiliki keterkaitan langsung dengan capaian target. Ketiga, kebutuhan reformasi birokrasi lebih bervariasi dan kontekstual. Perubahan tidak dilakukan kepada seluruh aspek tata kelola atau area perubahan, namun disesuaikan dengan kebutuhan pencapaian tujuan organisasi. Identifikasi area-area tertentu yang memerlukan perbaikan dan memiliki keterkaitan dengan capaian target. Keempat, reformasi birokrasi harus berbasis pada pengetahuan (*knowledge-base*), yaitu instansi perlu melibatkan aktor-aktor yang memiliki pengetahuan terhadap pemecahan masalah. Selama ini kelemahan birokrasi adalah kurangnya *know-how* tentang suatu masalah. Hal ini bisa

diselesaikan dengan melibatkan aktor-aktor di luar organisasi seperti akademisi, NGO, atau lembaga internasional, dan kelima; kolaborasi dan kerjasama dalam pelaksanaan program reformasi birokrasi. Rekomendasi LAN melalui kajian reformasi birokrasi berbasis *outcome* ini telah digunakan oleh *stakeholders*, salah satunya menjadi bahan penyusunan perubahan roadmap RB nasional.

Selanjutnya, kajian LAN tahun 2017 bertajuk *Penyelenggaraan Urusan Pemerintahan Pasca Penataan Perangkat Daerah Menurut PP No. 18 Tahun 2016* menemukan persoalan yang cukup kompleks. Misalnya dalam bidang urusan kelautan dan perikanan. Penarikan sebagian kewenangan urusan kelautan dan perikanan dari kabupaten/kota ke provinsi meninggalkan permasalahan seperti berkurangnya pendapatan daerah dari retribusi tempat pelelangan ikan akibat sebagian urusannya ditarik ke provinsi. Dampak lingkungan juga terjadi akibat pemerintah provinsi tidak bisa serta merta dengan cepat melakukan penggerakan sedimentasi pantai karena *span of control* yang menjadi lebih jauh. Selain itu, masalah SDM kabupaten/kota yang diambil alih kewenangannya ke provinsi juga menimbulkan polemik karena belum siapnya perangkat kelembagaan provinsi mengelola mereka.

Persoalan ini juga terjadi pada isu-isu penting lainnya seperti isu *climate change* atau perubahan iklim. Dalam isu perubahan iklim, pemerintah pusat telah memberikan tugas kepada pemerintah daerah, yang dikoordinatori oleh pemerintah provinsi, untuk menyusun rencana aksi daerah penurunan emisi Gas Rumah Kaca (GRK) di tingkat provinsi dan kabupaten/kota. Sementara, pemerintah pusat bertugas sebagai penyusun NSPK serta melakukan evaluasi pelaksanaan dari kegiatan-kegiatan mitigasi di tingkat daerah dan penurunan dari masing-masing daerah menjadi akumulasi nasional. Namun dalam implementasinya, kajian LAN mengenai *Strategi Pemerintah Daerah dalam Agenda Perubahan Iklim* (2018) menemukan sejumlah permasalahan, terutama dalam koordinasi kebijakan antara pusat dan daerah. Di tingkat pusat sendiri, pelaksanaan agenda perubahan iklim dikomandoi oleh dua kementerian, yaitu Bappenas dan Kementerian LHK. Masalahnya, kedua kementerian ini mengeluarkan kebijakan yang tidak sinkron, salah satunya terkait evaluasi penurunan emisi GRK dari program-program di daerah. Kedua kementerian ini mengeluarkan instrumen penilaian yang berbeda dimana pemda harus menyusun laporan progres kegiatan untuk kedua instrumen penilaian tersebut. Padahal keduanya memiliki esensi tujuan yang sama. persoalan *ego sektoral* ini menyebabkan agenda perubahan iklim di Indonesia menjadi kurang esensial dan penurunan emisi GRK di Indonesia menjadi minimal.

Selain masalah dinamika koordinasi pusat dan daerah, isu penting lainnya yang tak kalah penting dalam kebijakan otonomi daerah adalah kemandirian fiskal pemerintah daerah yang masih rendah. Kemandirian daerah hingga 20 tahun implementasi otonomi secara luas masih menjadi problem besar. Hingga saat ini, secara nasional, lebih dari dua pertiga pembiayaan daerah masih bergantung kepada dana transfer/perimbangan dari pemerintah pusat. Data BPK (2021) menunjukkan bahwa kesenjangan kemandirian fiskal antar daerah di Indonesia masih sangat tinggi. Misalnya, angka indeks kemandirian fiskal TA 2019 memperlihatkan perbedaan indeks yang sangat mencolok antara Provinsi DKI Jakarta dengan indeks yang tertinggi sebesar 0,7107 dengan Provinsi Papua Barat dengan indeks yang terendah senilai 0,0427. Artinya belanja daerah Provinsi DKI

Jakarta sebesar 71,07 persen dapat dibiayai oleh PAD, sedangkan belanja Provinsi Papua Barat hanya sebesar 4,27 persen yang dapat dibiayai oleh PAD. Kemudian, data menunjukkan, provinsi yang Belum Mandiri sebanyak 10 dari 34 provinsi pada tahun 2018 dan turun menjadi 8 dari 34 provinsi pada tahun 2019. Adapun jumlah kabupaten/kota yang Belum Mandiri sebanyak 471 dari 508 kabupaten/kota pada tahun 2018 dan turun menjadi 458 dari 497 pada tahun 2019.

Rendahnya ruang fiskal untuk pembiayaan pembangunan, struktur kelembagaan yang cenderung gemuk, besarnya *overhead cost*, dan ketidakstabilan kapasitas fiskal daerah menjadi masalah yang mengakar dan menguatkan problem *high-cost bureaucracy* di negara ini. Beberapa studi juga menguatkan fenomena *flypaper effect* yang menggambarkan ketergantungan pembiayaan kepada pemerintah pusat. Ruang fiskal yang terbatas dan kelembagaan yang gemuk menyebabkan pelaksanaan pembangunan daerah menjadi tidak optimal. Adanya inefisiensi pengelolaan keuangan tersebut mendorong perlunya penerapan *Cost-Effective Institution* (CEI) Pemerintah Daerah di Indonesia yang saat ini relatif masih terbatas untuk diketahui dan diteliti.

LAN melalui Puslatbang KDOD Samarinda, menginisiasi kajian mengenai *Cost-effective Institution Pemerintah Daerah* (2022). Kajian ini mencoba melakukan pengukuran efektivitas biaya organisasi (*Cost-Effective organization/ institution*) dengan menggunakan dua pendekatan dari konsep Hickel (1993) yaitu *cost-reduction approach* dan *cost-control approach*. Kajian ini menyimpulkan bahwa pada prinsipnya mayoritas pemerintah daerah telah menerapkan mekanisme *Cost Reduction* dan *Cost Control* dengan cara dan strategi pelaksanaan yang bervariasi. Namun keduanya sangat bergantung pada kapasitas fiskalnya masing-masing. Semakin tinggi Kapasitas Fiskal Daerah (KFD), semakin mandiri suatu daerah dalam Indeks Kapasitas Fiskal (IKF) nya. Akuntabilitas Keuangan Instansi Pemerintah (AKIP) di daerah belum semuanya memenuhi kondisi konsep ideal *Cost-Effective Institution* yang telah disebutkan dalam teori. Oleh karena itu, kemandirian fiskal daerah sangat bergantung pada kemampuan untuk memaksimalkan potensi pembangunan yang ada sehingga dapat meningkatkan pendapatan asli daerahnya.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kondisi *Cost-Effective Institution* di daerah secara umum, 1) kepemimpinan serta komitmen kuat Kepala Daerah; 2) profesionalisme ASN; 3) kemudahan regulasi nasional dan daerah; 4) komunikasi dan keterbukaan; 5) *collaborative governance*; 6) pemanfaatan IT, 7) sistem *reward & punishment* atau juga sistem insentif dan disinsentif, dan; 8) dinamika lingkungan strategis yang menuntut terjadinya perubahan seperti pandemi Covid.

Isu mengenai implementasi UU Desa juga menjadi ranah kajian-kajian strategis LAN. UU Desa telah menjadi tonggak penting dalam pemberdayaan pemerintahan desa di Indonesia. UU ini memberikan kewenangan dan otonomi yang lebih besar kepada pemerintah desa dalam mengelola sumber daya dan pembangunan di tingkat lokal. Meskipun UU Desa telah membawa banyak perubahan positif, meningkatkan kapasitas pemerintah desa adalah langkah kunci untuk memastikan keberlanjutan dan efektivitas implementasi undang-undang ini. Salah satu hal krusial dari implementasi UU Desa adalah pemberian otonomi kepada desa untuk dapat mengelola wilayahnya secara mandiri. Salah satu instrumen yang diberikan pemerintah kepada desa adalah Dana Desa.

Pengelolaan dana desa sendiri memerlukan kapasitas kelembagaan desa yang baik. Akuntabilitas menjadi isu penting dalam pengelolaan dana desa. Oleh karena itu, penguatan kapasitas pemerintah desa menjadi isu krusial ketika dikaitkan dengan pengelolaan dana desa. Pada 2017, LAN menerbitkan kajian mengenai Strategi Peningkatan Kapasitas Pemerintah Desa. Salah satu rekomendasi kajian ini adalah menyangkut peran pemerintah kabupaten yang masih lemah dalam penguatan kapasitas pemerintah desa. Diantaranya dari aspek regulasi dimana masih banyak pemkab yang belum menindaklanjuti regulasi turunan UU Desa dengan regulasi daerah. Kemudian upaya pembinaan dari pemkab juga masih rendah. Seringkali pembinaan dilakukan hanya sebatas memastikan tidak adanya penyimpangan dengan memberikan fasilitasi dan konsultasi, namun belum dalam bentuk peran sebagai penjamin kualitas (*quality assurance*) dalam pengelolaan dana desa.

Pada tahun 2015, LAN menerbitkan kajian mengenai *Pengembangan Kapasitas Pemerintah Desa*. Kajian ini merekomendasikan beberapa langkah strategis yang perlu dilakukan oleh pemerintah untuk meningkatkan kapasitas pemerintah desa, antara lain, *pertama*, pelatihan dan pengembangan. Program pelatihan dan pengembangan harus diselenggarakan secara rutin untuk pegawai pemerintah desa. Ini mencakup pelatihan dalam manajemen, tata kelola desa, keuangan, administrasi, serta topik-topik lain yang relevan. *Kedua*, mendorong desa membangun kerjasama dan jaringan. Mendorong kolaborasi antara pemerintah desa, baik di tingkat lokal maupun nasional. Mereka dapat berbagi pengalaman, informasi, dan praktik terbaik dalam pengelolaan desa. *Ketiga*, Partisipasi Masyarakat: Mendorong partisipasi aktif masyarakat dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan program pembangunan. Ini dapat mencakup forum diskusi, pertemuan publik, atau penyusunan anggaran partisipatif. *Keempat*, Pengelolaan Keuangan yang Baik. Mendorong pemerintah desa untuk mengelola anggaran dengan baik dan sesuai dengan prinsip-prinsip tata kelola yang baik. Ini termasuk penyusunan anggaran yang realistik, pengelolaan keuangan yang transparan, dan audit yang teratur. *Kelima*, Penggunaan Teknologi Informasi. Mendorong pemerintah desa untuk memanfaatkan teknologi informasi dalam pengelolaan data, pelaporan, dan pelayanan kepada masyarakat. Ini dapat mencakup pembuatan situs web desa, aplikasi ponsel pintar, atau sistem informasi manajemen desa.

Terkait pemanfaatan teknologi informasi, dalam Kajian LAN mengenai *Pengembangan Model Desa Cerdas* (2018), menemukan bahwa, beberapa Desa Berkembang di Jawa memiliki kapasitas yang cukup baik untuk mengembangkan desanya melalui pemanfaatan teknologi informasi. Studi ini menunjukkan bahwa keberhasilan membangun dan menerapkan desa cerdas tidak bisa lepas dari sejumlah faktor, yaitu peran kepemimpinan lokal transformatif, kemampuan membangun jejaring dan melakukan kerja sama, kearifan lokal, dan partisipasi warga. Membangun desa cerdas adalah upaya jangka panjang yang memerlukan komitmen dan kerja sama dari berbagai pihak. Dengan melibatkan masyarakat desa dalam perencanaan dan pelaksanaan pembangunan serta memberikan mereka alat dan pengetahuan yang dibutuhkan, desa-desa di Indonesia dapat tumbuh menjadi pusat-pusat inovasi dan kesejahteraan yang berkelanjutan.

Kemudian, dalam rangka mendukung persiapan pembangunan dan pemindahan Ibu Kota Negara dari Jakarta ke Nusantara, LAN juga melakukan kajian terhadap

kebijakan pembangunan Ibu Kota Negara. Terbitnya Undang-Undang Nomor 3 tahun 2022 tentang Ibu Kota Negara menjadi basis legal pemindahan Ibu Kota Negara dari DKI Jakarta ke Kalimantan Timur. Berdasarkan UU No. 3/2022 tentang Ibu Kota Negara (IKN), pemerintah diwajibkan untuk menerbitkan beberapa peraturan turunan untuk mengimplementasikan UU IKN. Pada Maret 2022, pemerintah menerbitkan beberapa rancangan regulasi turunan UU IKN ke publik untuk mendapatkan masukan penyempurnaan.

Terdapat 6 (enam) rancangan regulasi yang diterbitkan yang terdiri dari 2 (dua) Rancangan Peraturan Pemerintah dan 4 (empat) Rancangan Peraturan Presiden. Keenam rancangan peraturan tersebut antara lain: (1) RPP terkait Kewenangan Khusus Otorita IKN; (2) Rancangan Perpres tentang Otorita IKN; (3) RPP tentang Pendanaan dan Penganggaran IKN; (4) Rancangan Perpres tentang Rencana Tata Ruang KSN IKN; (5) Rancangan Perpres tentang Perincian Rencana Induk IKN; dan (6) Rancangan Perpres tentang Perolehan Tanah dan Pengelolaan Pertanahan di IKN.

LAN melalui Pusat Kajian Kebijakan Administrasi Negara (PK2AN) melakukan suatu analisis kebijakan yang berfokus pada 2 (dua) rancangan peraturan yaitu Rancangan Peraturan Pemerintah (RPP) tentang Kewenangan Khusus Otorita IKN dan Rancangan Peraturan Presiden tentang Otorita IKN. Hasil analisis tersebut kemudian menjadi masukan bagi penyempurnaan penyusunan rancangan kedua regulasi tersebut.

Dari analisis terhadap kedua regulasi tersebut, terdapat beberapa poin temuan yang perlu menjadi perhatian, yaitu *pertama*, Ketidakjelasan bagaimana bentuk dari perangkat daerah Otorita IKN yang akan menyelenggarakan pemerintahan daerah seperti yang dijabarkan dalam detil kewenangan Otorita IKN. Persoalan ini penting menjadi perhatian mengingat pemerintah mengagendakan terbitnya dua regulasi yang saling berkaitan yaitu Perpres mengenai organisasi Otorita IKN dan PP mengenai kewenangan khusus. Namun dalam rancangan perpresnya, secara organisasional pemerintah belum secara jelas menggambarkan bagaimana model organisasi perangkat IKN yang akan melaksanakan kewenangan-kewenangannya.

Kedua, Batasan ruang lingkup Rancangan Perpres yang hanya membatasi struktur organisasi Otorita IKN dalam kegiatan persiapan, pembangunan, dan pemindahan IKN. Belum menyebut struktur organisasi Otorita IKN dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah. Poin ini penting mengingat dalam UU, Otorita diamanati untuk menyelenggarakan kegiatan persiapan, pembangunan, dan pemindahan IKN, hingga penyelenggaraan pemerintah daerah;

Ketiga, Peran Badan Usaha Milik Otorita (BUMO) dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah masih belum jelas, apakah akan berfungsi selayaknya perangkat daerah yang menyelenggarakan pelayanan publik atau seperti apa, mengingat sifat BUMO sebagai korporasi yang juga mengedepankan *profit-oriented*; *Keempat*, Ketidakjelasan mengenai status kepegawaian dari pegawai Otorita IKN yang belum dijabarkan dalam kedua rancangan aturan tersebut.

Rekomendasi LAN terhadap penyempurnaan regulasi tersebut berfokus pada tiga hal yaitu: (1) Perlunya memperjelas format perangkat daerah Otorita IKN yang akan menyelenggarakan pemerintahan daerah di dalam kedua rancangan peraturan tersebut; (2) Perlu dilakukan sinkronisasi antara RPP Kewenangan Khusus dengan

Rancangan Perpres tentang Otorita IKN, utamanya mengenai bagaimana format kelembagaan Otorita IKN dalam melaksanakan tugas persiapan, pembangunan, dan pemindahan IKN serta penyelenggaraan pemerintahan daerah; dan (3) Pemerintah perlu untuk memperjelas status kepegawaian dari Pegawai Otorita IKN di dalam kedua rancangan peraturan tersebut. *Policy paper* tersebut pun telah disampaikan ke pihak terkait khususnya adalah Otorita IKN dan Kemendagri dan beberapa poin rekomendasi yang diusulkan dalam naskah kebijakan tersebut dapat diterima dan dalam draft akhir Peraturan Presiden tentang Otorita IKN, beberapa poin masukan dari LAN telah masuk ke dalam regulasi tersebut seperti kejelasan mengenai status kepegawaian pegawai Otorita, dan penambahan batasan ruang lingkup tugas Otorita IKN.

Tabel 2.2. Daftar Beberapa Kajian Strategis LAN dalam Tema Kebijakan

No.	Judul Kajian	Dampak Kajian
1.	Reformasi Birokrasi Berbasis Outcome	Dampak dari hasil kajian yang dihasilkan oleh LAN antara lain:
2.	Kajian <i>Cost-Effective Institution</i> Pemerintah Daerah	1. Bahan penyusunan road map reformasi birokrasi nasional.
3.	Model dan Instrumentasi Kebijakan Hubungan Kewenangan Pemerintah Supradesa (Pusat, Provinsi dan Kabupaten/Kota) dan Pemerintah Desa dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Desa	2. Bahan pengembangan pelatihan Pro Hijau yang dilakukan LAN bekerja sama dengan <i>Global Green Growth Institute</i> (GGGI).
4.	Kajian Pengembangan Kapasitas Pemerintah Desa Terintegrasi	3. Bahan rekomendasi penyusunan Peraturan Mendagri mengenai penguatan kapasitas pemerintah desa.
5.	Pengembangan Model Desa Cerdas	4. Bahan rekomendasi penyusunan Peraturan Menteri Desa terkait pengelolaan dana desa.
6.	Kajian Strategi Penguatan Kapasitas Pemerintah Desa dalam Pengelolaan Dana Desa	5. Bahan rekomendasi kebijakan penataan perangkat daerah pasca terbitnya PP No. 18 tahun 2016.
7.	Kajian Strategi Pemerintah Daerah dalam Menghadapi Agenda Perubahan Iklim	6. Bahan penyempurnaan rancangan Perpres tentang Otorita IKN.
8.	Peran Pranata Sosial Desa	
9.	Pencegahan Maladiministrasi dalam Penyelenggaraan Pelayanan Publik Di Sektor Perizinan	
10.	Penataan Organisasi Perangkat Daerah Berbasis Outcome	
11.	Menguatkan Demokrasi-Politik Lokal: Konteks Pemilihan Kepala Daerah Secara Serentak	
12.	Analisis Organisasi Otorita IKN: Reviu Terhadap Dua Rancangan Peraturan Turunan UUU IKN	

2.2.3 Tema Sumber Daya Manusia

Pada tema ini, LAN telah banyak memproduksi hasil-hasil kajian kebijakan yang berfokus pada manajemen ASN dan pengembangan kompetensi ASN. Dari sisi pengembangan kompetensi (bangkom) ASN, birokrasi menghadapi berbagai tantangan yang menuntut adanya transformasi, diantaranya disruptsi, digitalisasi, dan masuknya

gen-z yang memiliki karakteristik berbeda dengan pendahulunya. Berangkat dari fenomena tersebut, bangkom perlu didesain untuk adaptif dengan perubahan, mampu mengoptimalkan teknologi digital sebagai daya dukung utama, dan efektif dalam menjawab kebutuhan kinerja ASN. Dalam kerangka mendorong transformasi bangkom, setidaknya terdapat 3 (tiga) area diskursus yang digaungkan LAN.

Pertama, transformasi kelembagaan bangkom. Diskursus ke arah transformasi kelembagaan bangkom didorong oleh kemunculan konsep *Corporate University* yang muncul dari sektor privat dan mulai diadopsi oleh beberapa K/L. ASN CorpU kemudian digaungkan LAN pada tahun 2018, dan pada tahun 2019 muncullah definisi konseptual ASN CorpU yang banyak dipengaruhi oleh Allen (2002), dimana CorpU diartikan sebagai: "entitas pendidikan yang secara strategik didesain untuk membantu organisasi induknya mencapai misinya melalui penyelenggaraan kegiatan yang menanamkan pengetahuan, pembelajaran dan kebijaksanaan baik bagi individu maupun organisasi".

Konseptualisasi ini kemudian diadopsi kedalam Permenpan RB No. 3/2020 tentang Manajemen Talenta, dimana dalam Pasal 1 angka 48, ASN CorpU didefinisikan sebagai: "Entitas kegiatan pengembangan kompetensi ASN yang berperan sebagai sarana strategis untuk mendukung pencapaian tujuan pembangunan nasional dalam bentuk penanganan isu-isu strategis melalui proses pembelajaran tematik dan terintegrasi dengan melibatkan Instansi Pemerintah terkait dan tenaga ahli dari dalam/luar Instansi Pemerintah".

Kedua, digitalisasi bangkom. Teknologi digital semakin terakselerasi penerapannya melalui pandemi COVID-19, yang memaksa penggunaan berbagai platform digital untuk tetap menjaga eksistensi bangkom ASN di tengah berbagai limitasi yang ada. Muncullah diskursus untuk memberikan penajaman konseptual atas penerapan *blended learning* pada tahun 2021. Diskursus ini menemukan relevansinya mengingat *blended learning* hingga saat ini sangat mewarnai bangkom ASN yang ditempatkan dalam kerangka model pembelajaran 10:20:70 (Lombardo & Eichinger, 2000) dan perpaduan pembelajaran fisik dan maya. Berbagai variasi penerapan *blended learning* dapat dilihat mulai dari Latsar CPNS, Pelatihan Struktural Kepemimpinan, hingga Pelatihan Teknis.

Ketiga, perubahan budaya bangkom ASN. Munculnya berbagai dinamika tantangan lingkungan strategis telah membawa birokrasi ke dalam era baru. Presiden bahkan menyatakan agar birokrasi diganti dengan *artificial intelligence* (Republika, 2021). Artinya, era persaingan sudah meluas, bukan hanya antar manusia akan tetapi antara manusia dengan mesin/AI. Cara kerja pun ikut terdisrupsi. Dalam konteks bangkom ASN, diperlukan perubahan kultural untuk menciptakan ASN yang mampu mengembangkan dirinya secara efektif, *agile*, adaptif terhadap perubahan.

Diskursus kemudian berkembang lebih luas ke arah menciptakan kemerdekaan belajar bagi ASN yang menjadi haluan perubahan kultural dalam bangkom ASN. Paradigma ASN Merdeka Belajar menempatkan ASN sebagai subjek pengembangan kompetensi yang memiliki kemerdekaan dalam menentukan kebutuhan dan bentuk bangkomnya sendiri. Dalam paradigma ASN Merdeka Belajar, bangkom menjadi imperatif, bukan lagi hak. Implikasinya, organisasi akan didorong untuk mewujudkan ekosistem belajar yang memadai bagi ASN, melekat dengan manajemen kinerja dan arsitektur manajemen SDM Aparatur sebagai bagian yang terintegrasi. Saat ini, ASN

merdeka belajar sdh mulai dipraktikkan dalam 2 (dua) bentuk, kemerdekaan belajar dalam pelatihan formal dan kemerdekaan belajar dalam ekosistem pembelajaran yang diciptakan organisasi (MOOC, market bangkom digital).

Manajemen ASN juga menjadi isu strategis yang menarik dalam kegiatan Kajian LAN yang dilakukan sejak tahun 2015. Manajemen ASN sesuai dengan arah pembangunan pemerintah menjadi prioritas tersendiri selain mewujudkan Reformasi Birokrasi sesuai diamanatkan dalam RPJPN 2005-2025. Pada tahun 2016, LAN melakukan kajian *Model Manajemen Talenta di Lingkungan LAN*. Walaupun hasil Kajian ini berfokus untuk internal di lingkungan LAN, namun ini menjadi pijakan bagi instansi pemerintah lain untuk melakukan implementasi manajemen talenta, sekaligus menjadi cikal bakal perumusan Permenpan RB tentang manajemen talenta.

Selanjutnya, di tahun 2022 dilakukan penyusunan Pedoman Manajemen Talenta sebagai bentuk petunjuk teknis atas implementasi Permenpan RB No 3/2020 tentang Manajemen Talenta. Manajemen Talenta diyakini menjadi komponen yang memberikan dampak signifikan dalam upaya membangun sistem merit di lingkungan birokrasi pemerintah. Pada titik ini diperlukan semacam *manual book* atau panduan yang dapat dijadikan referensi/rujukan K/L/D dalam mengimplementasikan manajemen talenta di lingkungannya. Pedoman Manajemen Talenta secara substansi bersifat *technical know how*, jadi merupakan panduan praktis yang menjelaskan langkah-langkah yang perlu dilakukan apabila instansi (K/L/D) hendak membangun sistem manajemen talenta. Pengalaman-pengalaman praktis dari berbagai institusi yang dinilai telah melaksanakan manajemen talenta dengan baik diadopsi dalam pedoman yang disusun, sehingga serangkaian aspek teknis yang belum terdeskripsikan dalam regulasi dapat lebih dipahami dan dioperasionalkan dengan lebih tepat.

Pada tahun 2019, LAN melaksanakan Kajian Mutasi JPT Nasional Berbasis Manajemen Talenta. Kajian ini masuk dalam kegiatan prioritas nasional yang diproyeksikan untuk menjadi bahan perumusan kebijakan Manajemen Talenta ASN. Diskursus tentang manajemen talenta pada masa ini masih tergolong minim, bahkan Kemenpan RB masih melakukan pembahasan rancangan Permenpan RB terkait Manajemen Talenta ASN.

Mutasi JPT yang dimaksudkan bukanlah mutasi biasa sebagaimana yang dikenal selama ini, tetapi mutasi yang dilakukan dalam konteks manajemen talenta. Penerapan konsep manajemen talenta pada pengelolaan SDM aparatur memberikan nilai tambah dengan menempatkan SDM/pegawai yang memiliki talenta-talenta unggul yang dibutuhkan dalam percepatan pencapaian tujuan organisasi. Dalam perspektif manajemen talenta, mutasi JPT nasional tidak dilakukan melalui seleksi terbuka, tetapi melalui mekanisme 9 kotak (*nine box*) talenta, dimana organisasi telah memiliki kandidat yang berasal dari kotak 7, 8, dan 9 yang siap mengisi posisi-posisi lowong dalam organisasi.

Selanjutnya, kajian ini juga berisi usulan mekanisme re-karier bagi talenta yang telah melaksanakan penugasan khusus. Bagi JPT yang berhasil melaksanakan penempatan atau penugasan khusus maka yang bersangkutan akan ditempatkan pada jabatan berikutnya jika tersedia jabatan target. Bagi JPT yang tidak berhasil dalam penempatan atau penugasan khusus maka yang bersangkutan akan menerima program

pengembangan. Atau, talenta yang bersangkutan dapat memilih keluar dari *talent pool*. Di luar itu, terdapat sejumlah tantangan dan kendala terkait mutasi JPT nasional berbasis manajemen talenta: (1) kelembagaan, (2) sistem informasi terintegrasi, dan (3) pendanaan. Pertama, kelembagaan apakah akan berbentuk lembaga independen atau semi independen, yang akan mengatur/mengawasi implementasi Mutasi JPT Nasional berbasis Manajemen Talenta. Kedua, tantangan kedua adalah belum tersedia dukungan sistem informasi yang memadai. Ketiga, pendanaan mutasi JPT nasional, apakah hanya didanai APBN? Mengingat kebutuhan pendanaan manajemen talenta yang relatif besar, maka pendanaannya harus memperoleh perhatian serius dari pimpinan organisasi.

Hasil kajian mutasi JPT nasional berbasis manajemen talenta telah menjadi bahan masukan dalam perumusan Permenpan RB No. 3/2020 tentang Manajemen Talenta ASN, terutama pada aspek penempatan talenta/*talent deployment* dan Rancangan Peraturan Presiden berkenaan dengan Mutasi JPT Nasional. Hasil kajian ini telah menginspirasi terbitnya peraturan turunan seperti SE Menpan RB No. 10/2021 tentang Penilaian Penerapan Manajemen Talenta ASN pada Instansi Pemerintah.

Pada tahun 2020, LAN melalui PKMASN menghasilkan 3 series Kajian Model Kesejahteraan ASN, yaitu: 1) Insentif untuk ASN Resiko Tinggi; 2) Insentif untuk ASN Berkinerja Tinggi; dan 3) Insentif untuk ASN di daerah 3T.

Secara umum jaminan kesejahteraan ASN telah tersedia dan telah dinikmati oleh pegawai ASN selama bertahun-tahun. Salah satu bentuk kesejahteraan adalah layanan kesehatan bagi PNS yang sebelumnya bernama asuransi kesehatan (ASKES) yang bertransformasi menjadi BPJS Kesehatan. Pertanyaannya adalah, apakah hal ini telah mencakup pekerjaan pegawai ASN berisiko tinggi, pegawai berkinerja tinggi, dan daerah 3T?

Praktik yang telah ada saat ini dianggap memiliki kekurangan. Pertama, peraturan yang sudah ada belum menyertakan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) sebagai penerima jaminan keselamatan/kematian dan tunjangan. Kedua, masih banyak jenis pekerjaan/ jabatan-jabatan ASN yang memiliki risiko tinggi namun tidak memiliki kebijakan kesejahteraan khusus terkait. Akibatnya, implementasi peraturan terkait kesejahteraan ASN tidak sesuai dengan prinsip *fairness* (adil). Ketiga, masih adanya perbedaan konsep kesejahteraan pegawai pada berbagai peraturan yang telah ada dan tidak adanya kebaruan data kebutuhan pegawai membuat prinsip kelayakan tidak aktual dan berbeda-beda pada masing-masing instansi. Keempat, kurangnya pendekatan pemenuhan kesejahteraan non-finansial sebagai alternatif kompensasi/tunjangan.

Hasil kajian ini juga telah memunculkan model pemberian kesejahteraan ASN risiko tinggi, kinerja tinggi, dan ASN di daerah 3T. Model insentif yang menjadi salah satu rekomendasi akhir dari kajian ini telah diserahkan pada Kemenpan RB dan Bappenas sebagai bahan rujukan penyusunan rancangan peraturan peningkatan kesejahteraan ASN dan disosialisasikan kepada audiensi yang lebih luas melalui kerjasama dengan Tanoto Foundation dalam bentuk webinar yang dapat meningkatkan pemahaman publik tentang data-data dibalik urgensi pemenuhan kesejahteraan ASN 3T terhadap penyelenggaraan pelayanan publik yang berkualitas. Selain itu, Hasil kajian ini telah digunakan dalam pembahasan RPP GTF (Gaji, Tunjangan dan Fasilitas). Laporan dan

policy brief kajian ini menjadi bahan pembahasan dalam berbagai kesempatan rapat/webinar terkait pembahasan perbaikan kesejahteraan ASN risiko tinggi.

Meskipun bukan menjadi prioritas nasional, kajian pemetaan kebutuhan jabatan fungsional dalam rangka percepatan pembangunan tetap memiliki kontribusi penting dalam kaitan manajemen ASN. Di tahun 2019 PKMASN telah melakukan kegiatan kajian ini dengan hasil kajian pemetaan kebutuhan jabatan fungsional (jafung) menunjukkan bahwa persebaran angka jafung tertentu belum sepenuhnya merata pada semua jenis jabatan fungsional. Jumlah pejabat fungsional saat ini didominasi oleh jafung Guru (38% dari total ASN) dan jafung teknis (termasuk tenaga kesehatan) 15% dari total ASN). Jumlah jafung teknis ini bahkan masih lebih rendah dari persentase jabatan pelaksana (tenaga administratif) yang mencapai 39% dari total ASN dan lebih besar dari jumlah struktural (11%) dari total ASN (Kementerian PANRB, 2019).

Hasil kajian ini mendukung Permenpan dan RB tentang Penyederhanaan Birokrasi yakni Permenpan dan RB No. 28 Tahun 2019 beserta peraturan penggantinya. Dampak yang dapat diukur dari kajian ini adalah bahwa hasil kajian ini memberikan sumbangsih baik langsung maupun tidak langsung dalam penguatan jabatan fungsional guna mewujudkan birokrasi lincah (*agile bureaucracy*).

Penyusunan Pedoman Magang Afirmatif Bagi ASN Provinsi Papua dan Provinsi Papua Barat, pada tahun 2022 merupakan salah satu produk yang dihasilkan melalui kegiatan kajian yang menjadi komitmen pembangunan SDM ASN wilayah Papua yang diamanatkan dalam Inpres No. 9/2020 tentang Percepatan Pembangunan Kesejahteraan di Provinsi Papua dan Provinsi Papua Barat yang diamanatkan kepada LAN melalui Menteri PANRB.

Pedoman Magang ini, yang selanjutnya dikeluarkan kebijakannya melalui Keputusan Kepala LAN, kemudian menjadi panduan dalam penyelenggaraan *piloting* Magang bagi ASN Provinsi Papua di tahun 2022 dan bagi ASN Provinsi Papua Barat di Tahun 2023, yang melibatkan Instansi Mitra Magang dari Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah.

Tabel 2.3. Daftar Beberapa Kajian Strategis LAN dalam Tema Sumber Daya Manusia

No.	Judul Kajian	Dampak
1.	Mutasi Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Nasional Berbasis Manajemen Talenta	Dampak dari kajian-kajian tersebut antara lain:
2.	Pemetaan Kebutuhan Jabatan Fungsional dalam Rangka Percepatan Pembangunan	1. Rancangan Perpres tentang Pengisian JPT melalui Mutasi pada Tingkat Nasional.
3.	Redistribusi ASN	2. Bahan penyusunan Permen PANRB No. 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN.
4.	Kajian Model Kesejahteraan ASN: Insentif untuk ASN Risiko Tinggi.	3. Bahan penyusunan <i>critical occupation list</i> (COL) JF secara nasional oleh Kemenpan RB.
5.	Kajian Model Manajemen Talenta di Lingkungan Lembaga Administrasi Negara.	

- | | |
|--|---|
| <p>6. Kajian Isu Strategis: Penguatan Sistem Rekrutmen Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) dan Calon Pegawai Dengan Perjanjian Kerja (CPPPK)</p> <p>7. Model Kesejahteraan ASN Kinerja Tinggi</p> <p>8. Model Kesejahteraan Aparatur Sipil Negara di Daerah Terdepan, Terluar dan Tertinggal</p> <p>9. Kajian Indeks Kepemimpinan Perubahan</p> <p>10. Kajian Gap Analysis Kebutuhan ASN Sesuai Sektor Prioritas dan Potensi Kewilayahannya</p> <p>11. Netralitas ASN: Tantangan Pemilu dan Pilkada Serentak</p> <p>12. Grand Design Pengembangan Kompetensi ASN</p> <p>13. Kajian Model Talent Management dalam Pengembangan Karier PNS</p> <p>14. Strategi Pemenuhan Kebutuhan Pengembangan Kompetensi ASN di Pemerintah Daerah</p> <p>15. Grand Design Jabatan Fungsional</p> <p>16. Kajian Magang dan Pertukaran Pegawai</p> <p>17. Tata Kelola dan Instrumen Penyelenggaraan ASN CorpU</p> <p>18. Pedoman Magang Afirmatif Bagi ASN Provinsi Papua dan Provinsi Papua Barat</p> | <p>4. Bahan penyusunan kebijakan tentang kesejahteraan ASN pada jabatan risiko tinggi (<i>high risk</i>), kinerja tinggi (<i>high performance</i>), dan ASN di daerah 3T.</p> <p>5. Bahan penyusunan Indeks Kepemimpinan Perubahan oleh Lembaga Administrasi Negara.</p> <p>6. Bahan penyusunan Peraturan LAN mengenai Pengembangan Kompetensi ASN.</p> <p>7. Bahan penyusunan Permenpan mengenai Jabatan Fungsional.</p> <p>8. Bahan penyusunan Peraturan LAN mengenai ASN Corporate University dan telah diadopsi oleh Kementerian/ Lembaga/ Pemerintah Daerah dalam mengembangkan ASN CorpU.</p> |
|--|---|

2.3 Laboratorium Kebijakan

Birokrasi publik dewasa ini dihadapkan pada tantangan semakin besarnya tuntutan masyarakat akan kualitas kebijakan yang lebih baik. Kritik terhadap serangkaian kebijakan pemerintah merupakan indikator yang menunjukkan ketidakpuasan masyarakat terhadap kebijakan pemerintah. Rendahnya kualitas kebijakan di Indonesia salah satunya ditunjukkan melalui pengukuran dimensi kualitas regulasi (*regulatory quality*) dalam *Worldwide Governance Indicator* yang dirilis The World Bank yang menunjukkan bahwa kualitas regulasi yang dihasilkan oleh pemerintah pada beberapa dekade ini masih lemah. Di tingkat nasional, hasil pengukuran Indeks Kualitas Kebijakan (IKK) juga belum menunjukkan hasil yang diharapkan. Kekhawatiran berbagai kalangan terhadap kondisi kebijakan publik di Indonesia membawa pada satu komitmen untuk melakukan transformasi terhadap praktik-praktik yang lebih baik dalam proses kebijakan publik dan mendorong terbangunnya mekanisme terciptanya kebijakan yang berbasis pada bukti (*evidence-based policy making*).

Gagasan laboratorium kebijakan muncul sebagai bagian dari proses transisi fungsi institusi LAN dari pelaksana kegiatan kajian menjadi pelaksana kegiatan analisis

kebijakan. Laboratorium kebijakan merupakan sebuah inisiasi kolaborasi antara analis kebijakan dan profesional lainnya di bidang kebijakan publik yang bertujuan untuk membantu pembuat kebijakan (*policy maker*) dalam menghasilkan keputusan yang berbasis bukti sehingga terwujud kebijakan yang berkualitas. Dengan misi mengedepankan ilmu pengetahuan untuk perubahan, laboratorium kebijakan menjadi partner yang strategis bagi pengambil kebijakan dalam melakukan analisis kebijakan. Dengan menerapkan siklus kebijakan sebagai basis analisis kebijakan, laboratorium kebijakan membantu para pembuat kebijakan baik di tingkat pemerintah pusat maupun pemerintah daerah untuk menghasilkan kebijakan yang berkualitas. Layanan analisis kebijakan pada laboratorium kebijakan meliputi agenda setting, formulasi, implementasi, dan evaluasi kebijakan.

Dengan memanfaatkan data Indeks Kualitas Kebijakan tahun 2021 dan untuk memenuhi keterwakilan hierarki pemerintahan, ditentukan lokus *pilot project* untuk menguji desain laboratorium kebijakan sebanyak 4 (empat) lokus dengan hasil yang dicapai pada masing-masing lokus sebagai berikut.

Tabel 2.4. Lokus Laboratorium Kebijakan dan Outputnya

Lokus	Output	Sifat Substansi
Pemerintah Kabupaten Gunungkidul	Model Pemantauan dan Evaluasi Pelaksanaan Kebijakan Daerah Kabupaten Gunungkidul	Evaluasi
Pemerintah Kota Tasikmalaya	Strategi Pelaksanaan Kebijakan Penanggulangan Kemiskinan Untuk Mewujudkan Masyarakat Sejahtera Kota Tasikmalaya	Evaluasi
Pemerintah Provinsi Jawa Tengah	Pengukuran Prediksi Keberhasilan Program Penanganan Rumah Tidak Layak Huni (RTLH) Terhadap Upaya Penanggulangan Kemiskinan di Provinsi Jawa Tengah	Formulasi
Kementerian Kelautan dan Perikanan	Stimulasi Pelaksanaan Kebijakan Satu Data di Kementerian Kelautan dan Perikanan	Implementasi

Hasil evaluasi menunjukkan kemanfaatan penyelenggaraan laboratorium kebijakan bagi *stakeholder* yang telah berkolaborasi. Keberlanjutan laboratorium kebijakan juga memiliki relevansi yang sangat kuat terhadap dinamika pemerintahan khususnya berkenaan dengan pelaksanaan reformasi birokrasi. Mekanisme BIJAK dapat diterapkan pada reformasi birokrasi tematik dan ke depan, laboratorium kebijakan akan diintegrasikan dengan reformasi birokrasi tematik menjadi Laboratorium Reformasi Birokrasi Tematik (Lab. RB Tematik) untuk meningkatkan nilai tambah bagi pemanfaatannya.

Presiden Joko Widodo dan Wakil Presiden KH. Ma'ruf Amin dalam RPJMN 2020-2024 menargetkan penurunan angka kemiskinan hingga 6,5%-7% di tahun 2024. Dalam rangka membantu optimalisasi pelaksanaan reformasi birokrasi tematik pengentasan kemiskinan, LAN menginisiasi Laboratorium RB Tematik Pengentasan Kemiskinan yang dilakukan secara kolaboratif dengan membangun komitmen di antara perangkat daerah dan *stakeholders*, melakukan pemetaan akar permasalahan, menyusun rencana aksi, menentukan target yang diharapkan, hingga aktualisasi metode dalam menyelesaikan

permasalahan pengentasan kemiskinan. Mekanisme ini dikemas dalam BIJAK (Bangun Komitmen, *Internal Assessment*, Jajak Target, Aktualisasi Metode, dan Keberlanjutan Aksi).

Kemiskinan masih menjadi masalah utama pembangunan di Indonesia dan menjadi pekerjaan rumah yang perlu segera diatasi oleh masing-masing pemerintah daerah. Pada tahun 2023, pelaksanaan laboratorium RB tematik dilakukan pada lokus Provinsi Bengkulu dan Kabupaten Magetan. Dipilihnya Bengkulu didasarkan pada pertimbangan bahwa persentase penduduk miskin di Bengkulu tertinggi kedua di Pulau Sumatera. Sedangkan Magetan dipilih atas pertimbangan bahwa Kabupaten ini tidak termasuk ke dalam lokus *piloting* pelaksanaan RB tematik penanggulangan kemiskinan. Oleh karena itu, laboratorium RB tematik diharapkan dapat mendorong akselerasi dalam upaya pengentasan kemiskinan di kedua lokus tersebut.

Di Bengkulu, hasil *internal assessment* menemukan permasalahan dalam pengentasan kemiskinan, yakni: 1) Masalah pola pikir/mindset penduduk terhadap kemiskinan, 2) Manajemen data penduduk miskin yang buruk, 3) Lemahnya koordinasi antar instansi dalam pengentasan kemiskinan, dan 4) Kurangnya penciptaan lapangan kerja. Dari permasalahan ini, jajak target berupa penyusunan rencana aksi ditawarkan sebagai solusi. Selanjutnya aktualisasi metode dilakukan untuk mempertajam rencana aksi yang telah disusun dan sebagai keberlanjutan aksi, beberapa langkah yang harus ditempuh oleh Provinsi Bengkulu dalam upaya pengentasan kemiskinan yakni penyusunan regulasi, penguatan koordinasi manajemen data penduduk miskin, serta reformasi politik anggaran program pengentasan kemiskinan.

Sedangkan di Magetan, pada *internal assessment* ditemukan beberapa permasalahan yakni: 1) data kemiskinan yang membutuhkan perbaikan, 2) sinkronisasi program penanggulangan kemiskinan, dan 3) regulasi/kebijakan terkait perlu diselaraskan. Jajak target yang ingin dicapai kemudian dituangkan ke dalam rencana aksi kegiatan. Aktualisasi metode melalui diskusi terfokus dilakukan untuk mempertajam rencana aksi dan sebagai bentuk keberlanjutan aksi, perlu disusun sebuah Instruksi Bupati.

Berdasarkan analisis terhadap petunjuk teknis pelaksanaan RB tematik pengentasan kemiskinan, beberapa catatan kritis yang dapat disampaikan sebagai inisiasi penyempurnaan diantaranya adalah: a) Rencana aksi masih mencerminkan program-program *business as usual*, b) Instrumen belum dapat memastikan terwujudnya target keberhasilan RB tematik, c) Rencana aksi perlu ditetapkan dalam regulasi, d) Mekanisme monitoring dan evaluasi perlu diperjelas, dan e) Pentingnya dukungan untuk memudahkan lahirnya inovasi kebijakan.

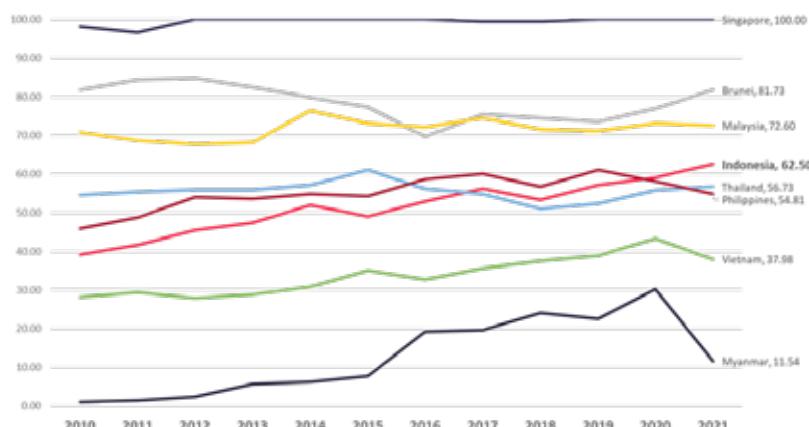
2.4 Indeks Kualitas Kebijakan

Tata kelola kebijakan yang baik telah menjadi kebutuhan mendesak yang harus diwujudkan dalam era reformasi birokrasi saat ini. Tuntutan ini cukup rasional mengingat besarnya anggaran yang dikeluarkan oleh Pemerintah, baik di Pusat maupun Daerah, untuk menyusun berbagai regulasi seperti UU hingga Perda. Gambaran kualitas regulasi yang dilakukan oleh berbagai lembaga survei nasional maupun internasional, menunjukkan kualitas regulasi di Indonesia masih perlu terus ditingkatkan.

Permasalahan kebijakan di Indonesia salah satunya ditandai dengan jumlah regulasi di Indonesia yang sangat banyak. Pada periode tahun 2000 hingga 2015, pemerintah telah menerbitkan 15.777 regulasi. Jumlah ini belum termasuk regulasi di tingkat daerah dalam bentuk Perda. Data dari Bappenas menunjukkan terdapat 42.000 aturan/regulasi dan 3.000 lebih Perda yang bermasalah pada saat itu.

Selain permasalahan terkait jumlah, kualitas kebijakan juga masih perlu dipertanyakan. Beberapa indikasinya antara lain: banyak kebijakan (regulasi) tidak berpihak pada kepentingan publik, banyak Perda yang dibatalkan karena bertentangan dengan peraturan yang lebih tinggi, banyak program pembangunan yang memicu kontroversi dari para pemangku kepentingan, dan yang lebih ironis kebijakan berusia sangat pendek (Dwiyanto, 2016). Kondisi regulasi tersebut mengganggu kecepatan Pemerintah untuk bertindak dan juga menghambat laju investasi dalam negeri (tidak mendorong pertumbuhan ekonomi).

Di kawasan ASEAN, kualitas regulasi Indonesia mulai menunjukkan adanya peningkatan dalam Worldwide Governance Indicators yang diterbitkan oleh World Bank (2022) selama 4 tahun terakhir yang mampu berada di atas Thailand, Filipina, dan Vietnam, meski masih perlu upaya untuk dapat mengungguli Malaysia, Brunei Darussalam, dan Singapura.



Gambar 2.1 Regulatory Quality dalam Worldwide Governance Indicators
Sumber: World Bank, 2022 (diolah)

Bappenas dalam buku Strategi Nasional Reformasi Regulasi (2015) menjelaskan secara umum permasalahan regulasi di Indonesia berada dalam aspek konflik, inkonsisten, multitafsir, dan tidak operasional. Isu publik yang mengemuka selanjutnya adalah bagaimana melakukan penataan regulasi Indonesia menjadi lebih sederhana dan bagaimana meningkatkan kualitas proses perumusan kebijakan sehingga tidak terjadi pengulangan terhadap masalah yang sama.

Merespon permasalahan kebijakan tersebut, LAN telah mengembangkan Indeks Kualitas Kebijakan (IKK) sebagai instrumen untuk menilai kualitas kebijakan di mana sampai saat ini belum tersedia instrumen lain yang lebih valid dan reliabel. Melalui

Permenpan RB No. 25/2020 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024, IKK telah diadopsi sebagai salah satu komponen penilaian Indeks Reformasi Birokrasi Nasional. Selanjutnya, Permenpan RB No. 3/2023 tentang Perubahan atas Permenpan RB No. 25/2020 menegaskan bahwa IKK masih menjadi salah satu komponen penilaian Indeks Reformasi Birokrasi Nasional dan mempertegas peran LAN sebagai leading institution dalam reformasi birokrasi terkait peningkatan pelaksanaan *evidence-based policy* dan peningkatan kompetensi ASN sesuai kebutuhan pembangunan nasional.

IKK dikembangkan dengan berdasar pada teori dan prinsip pengelolaan manajemen kebijakan yang baik. Instrumen IKK dibangun dengan menggunakan *framework* sebagaimana gambar di bawah ini.



Gambar 2.2 Framework Instrumentasi Pengukuran IKK

Sumber: Pusaka, 2021

Pengukuran IKK dilakukan setiap 2 (dua) tahun sekali, terhadap kebijakan yang dihasilkan oleh Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah (K/L/D). Pengukuran IKK tahun 2021 dilakukan terhadap Peraturan Menteri dan Peraturan LPNK untuk instansi pemerintah pusat, sedangkan instansi pemerintah daerah, pengukuran dilakukan terhadap Peraturan Daerah dan Peraturan Kepala Daerah baik Provinsi, Kabupaten, dan Kota. Kebijakan yang diukur dengan IKK adalah peraturan yang sifatnya mengatur kepada masyarakat (publik) dan sifatnya tidak rutin. Obyek pengukuran IKK mengerucut pada kebijakan dalam bentuk peraturan di tingkat instansi dilatarbelakangi atas pertimbangan keserupaan karakter dan tingkat kompleksitas pengelolaan kebijakan dari berbagai instansi baik di instansi pusat maupun instansi daerah.

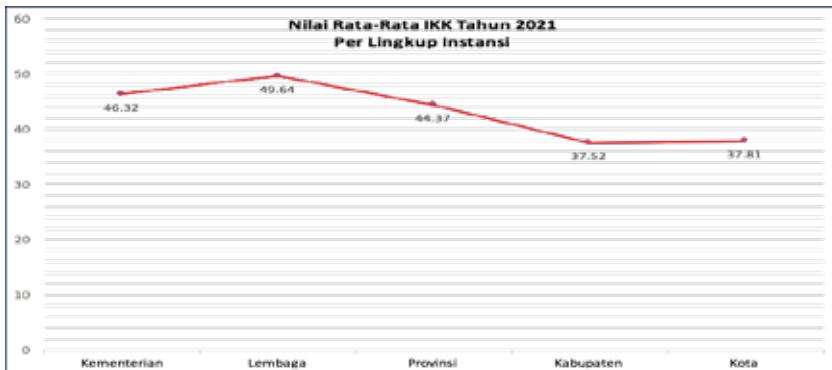
Pada penilaian tahun 2021, dari 128 instansi pemerintah yang telah menyelesaikan pengukuran, terdapat 478 kebijakan yang semuanya telah divalidasi oleh Tim Nasional IKK, dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 2.5. Jumlah Kebijakan yang Divalidasi Berdasar Instansi

Kementerian	Lembaga	Pemda	Total
67	50	298	478

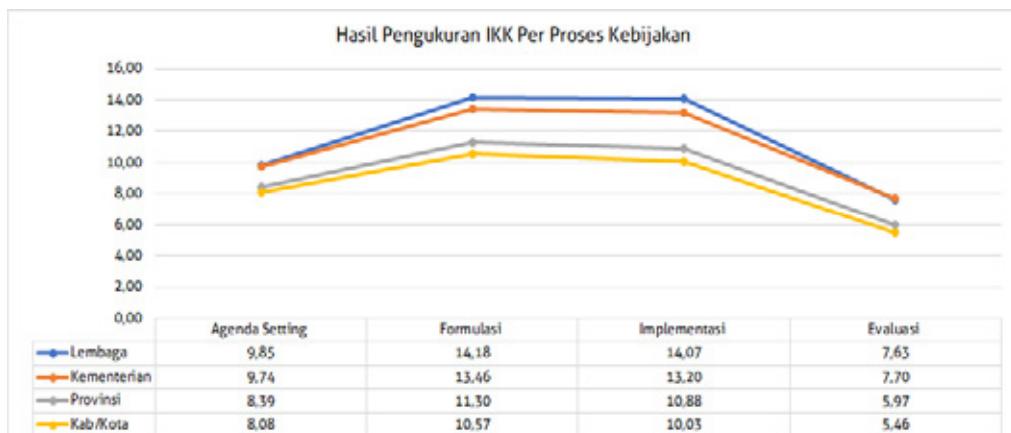
Sumber: Pusaka, 2021

Adapun capaian nilai rata-rata pengukuran IKK pada Kementerian, Lembaga, Pemerintah Provinsi, Pemerintah Kabupaten dan Pemerintah Kota Tahun 2021 dapat dilihat pada Gambar dibawah ini.



Gambar 2.3 Nilai Rata-rata IKK Tahun 2021 Berdasarkan Instansi

Sumber: Pusaka, 2021



Gambar 2.4 Hasil Pengukuran IKK Per Proses Kebijakan

Sumber: Pusaka, 2021

Melihat capaian di atas menunjukkan bahwa instansi/pembuat kebijakan pada umumnya masih belum meletakkan perhatian yang cukup dalam tahapan implementasi maupun evaluasi kebijakan, di mana secara khusus aspek evaluasi kebijakan memiliki skor yang cukup rendah. Dengan adanya integrasi IKK dalam Indeks Reformasi Birokrasi Nasional diharapkan dapat mendorong upaya perbaikan kebijakan di seluruh instansi pemerintah sesuai dengan kerangka IKK.

Mencermati hasil pengukuran IKK tahun 2021 beserta analisisnya, berikut ini merupakan saran dan rekomendasi dalam upaya peningkatan kualitas kebijakan secara nasional. Pertama, peningkatan tata kelola dan kapasitas manajemen kebijakan di instansi pemerintah, yang difokuskan dalam 4 aspek besar, yaitu: substansi kebijakan, bisnis proses penyusunan kebijakan, pelibatan *stakeholder* dalam proses kebijakan, serta dukungan sumber daya manusia yang kompeten. Kedua, penguatan dokumentasi proses manajemen kebijakan di instansi pemerintah.

2.5 Proyek Perubahan

Sejak 10 tahun terakhir, LAN telah mengembangkan strategi pengembangan kompetensi pegawai negeri di Indonesia, salah satunya adalah kewajiban untuk menyusun Proyek Perubahan untuk program pelatihan kepemimpinan. Pembuatan proyek perubahan adalah bagian dari upaya untuk meningkatkan kualitas dan efektivitas pemerintahan serta untuk mempromosikan budaya inovasi dalam sektor publik. Proyek perubahan bertujuan untuk mengidentifikasi masalah atau permasalahan di dalam instansi pemerintah dan mengembangkan solusi yang lebih baik, sehingga diharapkan dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik dan memberikan dampak langsung kepada masyarakat. Penyusunan proyek perubahan tadi juga ditujukan untuk menyeraskan tema pelatihan dengan tema strategis dalam reformasi birokrasi, diantaranya tema pengentasan kemiskinan, peningkatan investasi, digitalisasi pemerintahan, dan program prioritas presiden.

2.5.1 Tema Pengentasan Kemiskinan

Proyek-proyek perubahan yang mengusung tema pengentasan kemiskinan jumlahnya cukup banyak selama ini. Oleh karena itu, di sini akan disampaikan beberapa proyek perubahan yang memiliki ide dan solusi yang menarik dalam mendukung isu tersebut.

Salah satu isu dalam pengentasan kemiskinan yang masih belum banyak tertosrot adalah mengenai pemanfaatan dana desa dalam pengentasan kemiskinan, khususnya mengenai pengawasan terhadap pengelolaannya. Salah satu peserta PKN II menawarkan solusi mewujudkan pengelolaan dana desa yang lebih akuntabel melalui pengawasan kolaboratif dengan dengan judul *Pengawasan Kolaboratif Terhadap Pengelolaan Keuangan Pembangunan, dan Aset Desa Dalam Mengatasi Tingkat Kemiskinan, Serta Meningkatkan Kemandirian Desa*. Proyek perubahan ini berangkat dari persoalan yang dihadapi dalam pengelolaan dana desa sebagai amanat dari UU No. 6/2014 tentang Desa. Sebagaimana diketahui, dana desa yang ditransfer oleh pemerintah setiap tahunnya terus mengalami peningkatan. Sampai 2021 misalnya, akumulasi penyaluran dana desa telah mencapai 400,85 triliun rupiah, namun belum berkontribusi maksimal terhadap angka kemiskinan, pengangguran, dan pertumbuhan ekonomi di desa. Salah satu persoalannya adalah minimnya kolaborasi pengawasan antar lembaga dari tingkat pusat hingga desa.

Dalam proyek perubahan ini, dilakukan percobaan sebuah sistem informasi bernama Sistem Satu Data Desa (SITUDASA) yang terlaksana di tiga kabupaten *pilot project* yaitu di Kabupaten Sambas, Kendal, dan Purwakarta. Adanya program dan tool aplikasi SITUDASA berhasil meningkatkan efektivitas pengawasan pengelolaan keuangan, pembangunan, dan aset desa, yang ditandai dengan (a) teridentifikasinya 12 risiko dan 24 RTP; (b) tersedianya panduan pengawasan desa yang komprehensif sehingga dapat digunakan oleh APIP untuk melaksanakan pengawasan desa di 146 kabupaten/kota; (c) mengakselerasi Siskeudes *online*; (d) mengakselerasi penerapan

Siswaskeudes di 69 kabupaten/kota; (e) mendorong kenaikan nilai dan status indeks desa mandiri (IDM) pada desa *piloting*. Di samping itu, Aplikasi Siskeudes *online* dan aplikasi Siswaskeudes semakin cepat dan sebanyak banyak diimplementasikan oleh Desa dan Inspektorat.

Disamping itu, terdapat juga proyek perubahan bertajuk *Penanggulangan Kemiskinan Perdesaan Secara Holistik, Integratif, Tematik, dan Spasial (HITS) Di Jawa Timur* Proyek perubahan ini ditujukan untuk mendukung pencapaian misi Pemprov Jawa Timur yaitu mewujudkan pencapaian target angka kemiskinan 2023 sebesar 10,55-9,35%. Provinsi Jawa Timur merupakan salah satu provinsi dengan jumlah penduduk termiskin tertinggi di Pulau Jawa. Target penurunan angka kemiskinan ke satu digit menjadi target prioritas kepemimpinan Gubernur Khofifah Indar Parawansa.

Untuk mendukung program tersebut, Muhammad Yasin, menggagas sebuah proyek perubahan yang ditujukan sebagai portal informasi terpadu penanggulangan kemiskinan di Jawa Timur. Proyek ini diberi nama Sistem Informasi Terpadu Penanggulangan Kemiskinan (SINTAGELIS) dan Desa Model Binaan Dharma Bhakti Nagari. Proyek perubahan ini diawali dengan penyusunan Strategi Perencanaan Pembangunan (RKPD) yang mampu mengakomodir program kegiatan penanggulangan kemiskinan perdesaan secara Holistik, Integratif, Tematik dan Spasial (HITS). Untuk melaksanakan itu, dilakukan program penanggulangan kemiskinan secara HITS yang terkelola secara terpadu dalam SINTAGELIS melalui desa model binaan terpadu di 14 desa di 7 kabupaten.

Pengelolaan data terpadu kemiskinan selama ini memang telah menjadi permasalahan pelik dalam pelaksanaan kebijakan pengentasan kemiskinan, misalnya penyaluran bantuan sosial. Beberapa peserta pelatihan cukup banyak mengaggas upaya perbaikan tata kelola data kemiskinan sebagai solusi pemecahan masalah di instansi atau wilayah kerjanya.

Salah satu masalah yang paling dominan dalam data kemiskinan adalah bagaimana menyempurnakan Data Terpadu Kesejahteraan Sosial (DTKS). Penyempurnaan DTKS menjadi penting karena basis data ini digunakan sebagai dasar dalam target penyaluran berbagai macam program perlindungan sosial. DTKS yang ada masih belum mampu menjadi dasar dalam perwujudan program perlindungan sosial yang tepat sasaran. Akurasi program penyaluran bantuan sosial di tahun 2019 hanya sebesar 45 persen (Bappenas, 2020). Hal ini jika didalami disebabkan karena rendahnya komitmen dalam pemutakhiran DTKS, di mana hanya 38 dari 514 kabupaten/kota yang memiliki kualitas pemutakhiran data 50 persen ke atas. Permasalahan lain yang timbul adalah DTKS yang ada belum terintegrasi dengan data-data administratif yang lain, bahkan dengan Data Administrasi Kependudukan yang menjadi data dasar penduduk belum sepenuhnya tercakup, yang berpotensi timbulnya inkonsistensi data. Selain belum akurat dan terintegrasi, DTKS juga belum adaptif dalam menjawab kondisi bencana. Pada kondisi pandemi COVID-19 seperti sekarang, tidak hanya penduduk miskin saja yang perlu mendapatkan bantuan sosial, tetapi juga terdapat kelompok penduduk lain yang terkena dampak paling berat dari kondisi pandemi ini. Kondisi DTKS yang masih perlu penyempurnaan menjadi dasar dalam lahirnya proyek perubahan transformasi tata kelola DTKS ini. Dengan melihat penggunaan teknologi di masa depan dan berdasarkan

best practice dari negara dengan sistem perlindungan sosial yang sudah baik, tata kelola yang ada saat ini perlu dilakukan perubahan, khususnya dalam kegiatan pemutakhiran DTKS.

Untuk memecahkan persoalan ini, Margo Yuwono dari Badan Pusat Statistik, mengaggas sebuah proyek bertajuk *Transformasi Tata Kelola Penyediaan Data Terpadu Kesejahteraan (DTKS) Untuk Penanggulangan Kemiskinan*. Proyek perubahan ini ditujukan untuk mewujudkan interoperabilitas data antara DTKS dengan data administratif pemerintah lainnya. Selain itu, melalui proyek perubahan ini, diupayakan terjadinya peningkatan kapabilitas aparatur desa terhadap data-data statistik hingga peran aktif masyarakat dalam pemutakhiran DTKS secara mandiri.

Proyek perubahan ini dilakukan melalui Pembinaan statistik di tingkat desa yang berkesinambungan melalui program Desa Cinta Statistik (Cantik) dan Pemanfaatan Indonesia Data Hub (INDAH) dalam menjembatani antara basis data administratif untuk saling berbagi pakai data, dan (3) penguatan fungsi koordinasi, integrasi, sinkronisasi, dan standarisasi (KISS). Pada implementasinya, proyek perubahan berfokus pada pengembangan kolaborasi *stakeholders*, pembangunan *prototype* interoperabilitas data dan pemutakhiran data secara mandiri, serta perancangan program Satu Data dari Desa. Harapannya dapat terwujud pengelolaan DTKS yang akurat, terintegrasi, dan adaptif serta terwujudnya satu data yang dimulai dari tingkat desa (Satu Data dari Desa). Sehingga dengan adanya ini harapannya pengentasan kemiskinan ekstrem dan penerapan sistem perlindungan sosial di Indonesia dapat dilakukan lebih efektif dan efisien.

Di samping beberapa proyek perubahan yang disampaikan di atas, di bawah ini disampaikan proyek-proyek perubahan lain yang berupaya untuk mendukung peningkatan kualitas kebijakan dalam pengentasan kemiskinan.

Tabel 2.6. Daftar Proyek Perubahan Strategis di Bidang Pengentasan Kemiskinan

No.	Nama Pengagis	Judul Proyek Perubahan	Dampak Proyek Perubahan
1	Moh. Fachri, S.STP, M.Si.	“Optimalisasi Akses dan Pemanfaatan Lahan Non-Produktif melalui Kemitraan Strategis; Pilot Project di Kabupaten Bandung, Jawa Barat”	Dampak proyek perubahan antara lain: 1. Kolaborasi Pemprov dengan Baznas dalam penyaluran bantuan sosial.
2	Drs. Imam Ma-skur, M.Si	Strategi Pengentasan Kemiskinan Melalui OPB (Optimalisasi Peran Baznas) di Jawa Tengah	2. Terbangunnya sistem integrasi program & data kemiskinan antar OPD.
3	Asnawi Jamalud-din, S.Pd., M.Si.	SI GADIS DESA (Sistem Integrasi Data Kemiskinan Desa)	3. Terbangunnya <i>tool</i> pengelolaan dan pengawasan keuangan desa untuk peningkatan pengelolaan dana desa.
4	Drs.Tamso, MM	Strategi Menurunkan Angka Kemiskinan Melalui Sinergi Updating Data Hasil Intervensi Kegiatan Penanganan Kemiskinan oleh OPD Terkait (SMA KPK) di Kota Surakarta.	4. Sistem terpadu manajemen kebijakan pengentasan kemiskinan.

5	Raden Suharto-no, S.E., M.Ak..	Pengawasan Kolaboratif Terhadap Pengelolaan Keuangan Pembangunan, dan Aset Desa Dalam Mengatasi Tingkat Kemiskinan, Serta Meningkatkan Kemandirian Desa	5. Terbangunnya Sistem SDGs Desa sebagai sistem monitoring & evaluasi pelaksanaan SDGs Desa.
6	Ir. Mohammad Yasin, M.Si.	Penanggulangan Kemiskinan Perdesaan Secara Holistik, Integratif, Tematik, Dan Spasial (HITS) Di Jawa Timur	6. SOP Tata Kelola Sistem Informasi terkait Program Pemerintah Terpadu untuk Perlindungan Purna PMI.
7	Sugito, S.Sos., M.H.	Penguatan Desa Berketahanan Pangan Untuk Mewujudkan SDGs Desa	
8	Ir. Rachman Arief Dienaputra	Infrastruktur PUPR Pemicu Penanganan Kantong Kemiskinan Ekstrem	
9	Nuryani Yunus, S.E., M.E.	Optimalisasi Program terpadu Pelindungan Purna PMI Melalui PMI JUARA	7. Terbangunnya Sistem informasi pencarian kerja yang memuat informasi lowongan kerja, bursa kerja, dsb.
10	Heru Kuncoro, S.Sos., M.Si	Optimalisasi Pelayanan Pencari Kerja: SI TENAR (Sistem Informasi Ketenagakerjaan) Kabupaten Madiun	

2.5.2. Tema Peningkatan Investasi

Peningkatan investasi menjadi salah satu program prioritas pemerintahan Presiden Joko Widodo. Cukup banyak ide-ide inovasi melalui proyek perubahan yang lahir dari pemikiran peserta PKN Tingkat I dan II dalam tema-tema mengenai peningkatan investasi baik secara nasional maupun di daerah.

Salah satunya bertajuk *Pembangunan Ekonomi Berkelanjutan Melalui Realisasi dan Promosi Investasi Kolaboratif* di Provinsi Jawa Timur. Proyek Perubahan ini merupakan upaya untuk mengimplementasikan amanat Pasal 4, UU No 25/2017 tentang Penanaman Modal dimana pemerintah harus menetapkan kebijakan dasar penanaman modal untuk mendorong terciptanya iklim usaha nasional yang kondusif bagi penanaman modal untuk penguatan daya saing perekonomian nasional dan mempercepat peningkatan penanaman modal, khususnya di Jawa Timur. Disamping itu, proyek perubahan ini juga berangkat dari amanah Pasal 3 poin e Perdaturan No 26/2022, yang menyebutkan upaya meningkatkan kinerja investasi daerah dan nasional melalui promosi dan tertib laporan kinerja penanaman modal secara kolaboratif.

Penguatan sinergi antar aktor dalam peningkatan investasi juga menjadi dasar pemikiran beberapa peserta. Beberapa proyek perubahan yang menyasar pada persoalan ini salah satunya proyek perubahan berjudul *Penguatan Sinergi Antar Pemangku Kepentingan Guna Meningkatkan Ekspor dan Investasi Wilayah Asia Untuk Mempercepat Pemulihian Ekonomi Nasional* yang digagas peserta dari Kementerian Koordinator Perekonomian. Proyek perubahan ini dilatarbelakangi dengan kondisi kegiatan investasi dan ekspor yang saat ini ditangani oleh banyak pihak baik di pusat maupun daerah. Sejauh ini yang menjadi fokus utama adalah seringnya tumpang tindih dan kurang sinerginya antar Kementerian/Lembaga dalam mengeluarkan regulasinya.

Tidak adanya sinergi terkait kebijakan, tata kelola data, dan sertifikasi serta eksekusi aksi menjadi penyebab utama mengapa potensi ekspor dan investasi tidak optimal dan berdampak pada permasalahan industri dan ekspor nasional. Lemahnya sinergi antar lembaga paling sering terjadi karena adanya kompetisi kepentingan dan tidak adanya visi atau paradigma yang sama. Adanya dukungan empiris dan konsepsi tidak cukup tanpa kendali kepentingan yang dipersatukan oleh kebutuhan atau tujuan bersama. Oleh karena itu, peran Kemenko Perekonomian sebagai penyelaras sangat diperlukan.

Proyek Perubahan ini bertujuan untuk menciptakan kesepahaman dan kesatuan tindak dalam menyikapi upaya-upaya peningkatan ekspor dan investasi di wilayah Asia dengan peningkatan sinergi antar K/L dan kolaborasi antara Pemerintah dan para pemangku kepentingan. Untuk mengatasi kondisi tersebut, penggagas proyek perubahan membentuk *tim agile* yang berasal dari kolaborasi 3 (tiga) kementerian yaitu Kemenko Perekonomian, Kementerian Perdagangan, dan Kementerian Investasi/BKPM. Kolaborasi ini berupaya mewujudkan iklim investasi yang baik melalui penyusunan regulasi bersama dengan tujuan meyakinkan *stakeholders* tersebut akan pentingnya kehadiran kebijakan dan strategi yang komprehensif untuk mendukung pengembangan ekspor dan investasi. Selain itu, kolaborasi juga dilakukan dengan melakukan penguatan data ekspor dan investasi secara terpadu dengan membangun kerja sama dengan Kementerian Perdagangan, BKPM, dan Badan Pusat Statistik. Kerja sama ini menghasilkan kesepakatan untuk melakukan pengumpulan data secara terpadu dan berbagi pakai di antara instansi Pemerintah sehingga tidak ada lagi permintaan data yang berulang. Kemudian, melalui proyek perubahan ini juga terbangun *dashboard* monitoring data ekspor dan investasi yang telah berhasil diujicobakan dari hasil kolaborasi beberapa kementerian tersebut.

Selain itu, pembangunan investasi yang berkualitas juga memerlukan dukungan data-data, apalagi dalam mendukung transformasi ekonomi hijau melalui investasi. Peserta dari BPS menyusun suatu proyek perubahan berjudul *Transformasi Tata Kelola Penyediaan Neraca Ekonomi – Lingkungan Untuk Mendukung Pembangunan Ekonomi Berketahanan Iklim Di Indonesia*. Perubahan iklim merupakan isu global yang tengah dihadapi berbagai negara, termasuk Indonesia. Isu ini tercantum dalam RPJMN tahun 2020-2024 agenda ke-6 yaitu Membangun Lingkungan Hidup. Dalam Rencana Kerja Pemerintah (RKP) Tahun 2022 dan tahun-tahun sebelumnya, perhatian pemerintah terhadap lingkungan pun semakin besar.

Pengembangan program-program untuk mengantisipasi perubahan iklim tentu saja memerlukan data yang valid dan reliabel, sehingga dapat dijadikan dasar perencanaan maupun evaluasi. Penyusunan neraca ekonomi - lingkungan kemudian menjadi salah satu bagian dari misi BPS yang berperan untuk menyediakan data berkualitas. Namun, pada praktiknya penyusunan neraca ekonomi-lingkungan ini masih belum optimal disebabkan belum ada regulasi yang mengaturnya. Tidak hanya itu, penyusunan neraca ekonomi-lingkungan juga membutuhkan beragam data yang tersebar di berbagai Kementerian/Lembaga, di mana sistem untuk berbagi-pakai data tersebut masih belum tersedia. Oleh sebab itu, diperlukan sebuah wadah untuk menampung data dan informasi tersebut, serta menyamakan pemahaman data antar instansi K/L sehingga data dan informasi tersebut dapat diproses lebih lanjut dalam penyusunan neraca ekonomi-lingkungan.

Hal tersebut menjadi sangat penting agar terwujudnya tata kelola penyediaan neraca ekonomi-lingkungan dapat terintegrasi dalam upaya mendukung pembangunan ekonomi berketahanan iklim di Indonesia. Melalui transformasi tata kelola penyediaan neraca ekonomi lingkungan terintegrasi yang memenuhi standar internasional yaitu SEEA, dan meningkatkan pelayanan publik dengan menyediakan sistem neraca ekonomi lingkungan yang mudah diakses. Salah satunya melalui portal yang dapat digunakan untuk berbagi-pakai data oleh kementerian/lembaga yang bertanggung jawab dalam penyediaan data dan informasi di antaranya: Bank Indonesia, KLHK, Bappenas, KESDM, Kemenhub, dan Kemenkeu. Hal ini menjadi bentuk implementasi Satu Data Indonesia, di mana sistem yang dibangun dalam Neraca Ekonomi-Lingkungan akan mendorong prinsip-prinsip satu data yaitu standar data, metadata, interoperabilitas, dan referensi data.

Disamping judul-judul di atas, beberapa proyek perubahan strategis lainnya yang termasuk pada tema peningkatan investasi antara lain dapat dilihat dalam tabel di bawah ini.

Tabel 2.7. Daftar Proyek Perubahan Strategis di Bidang Peningkatan Investasi

No.	Nama Pengagas	Judul Proyek Perubahan	Dampak Proyek Perubahan
1	Moh. Edy Mahmud, S.Si., M.P.	Transformasi Tata Kelola Penyediaan Neraca Ekonomi – Lingkungan Untuk Mendukung Pembangunan Ekonomi Berketahanan Iklim di Indonesia	Dampak proyek perubahan antara lain:
2	Imam Subekti, S.Pt., MM	Integrasi Pelayanan Publik Melalui Mal Pelayanan Publik (MPP) Habaring Hurung	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terbangunnya Mal Pelayanan Publik (MPP) Habaring Hulung.
3	Dra. Nanin Hayani Adam, M.Si.	Implementasi Pengelolaan Barang Milik Daerah (BMD) untuk Mewujudkan <i>Highest and Best Use</i> (HBU)	<ol style="list-style-type: none"> 2. Bahan pembentukan Sistem Informasi Aset Daerah (SIMADA).
4	Drs. Eddy Supriyanto, MM	“Peningkatan Investasi di Kabupaten Pasuruan melalui Reformasi Pelayanan Perizinan Pasar dan Kemudahan Pelayanan Perizinan dan Non Perizinan”	<ol style="list-style-type: none"> 3. Peta Jalan (<i>Road Map</i>) Implementasi berisikan grand design dari seluruh proses pengembangan
5	Heldy Satrya Putera, S.E., M.M.	Manajemen Regulasi Investasi yang Berkualitas	<ol style="list-style-type: none"> 4. Manajemen Regulasi Investasi yang Berkualitas.
6	Bobby Chriss Siagian, MBA.	Penguatan Sinergi Antar Pemangku Kepentingan Guna Meningkatkan Ekspor dan Investasi Wilayah Asia Untuk Mempercepat Pemulihan Ekonomi	<ol style="list-style-type: none"> 4. Terbangunnya Portal <i>Indonesia Investment Corner (IIC)</i> sebagai terobosan promosi investasi kolaboratif berbasis platform.
7	Ir. H. Hardhani, M.Si	Optimalisasi Penyelenggaraan Online Single Submission (OSS) dan Perizinan Berbasis Digital untuk Meningkatkan Investasi Berusaha di Kabupaten Kotabaru	

8	Budi Hartawan Panjaitan, S.H., M.H.	Strategi Kejaksaan Republik Indonesia Dalam Pengamanan dan Pendampingan Investasi di Maluku Utara	5. Bahan penyusunan perubahan Instruksi Presiden No. 5/2020 tentang Penataan Ekosistem Logistik Nasional.
9	Dr. Aris Mukiyono, M.T., M.M.	Pembangunan Ekonomi Berkelanjutan Melalui Realisasi dan Promosi Investasi Kolaboratif	6. Terbangunnya Aplikasi WebGIS berbasis android yang memudahkan investor dalam mengakses segala informasi terkait wilayah-wilayah potensial investasi.
10	Dra. Indah Anggoro Putri, M.Bus.	Strategi Membangun Hubungan Industrial Pancasila Guna Mendukung Penataan Ekosistem Logistik	
11	H. Faisal Arif Nasution, S.Sos., M.Si.	Strategi Peningkatan Investasi Potensial (Model Peningkatan Investasi Provinsi Sumatera)	
12	Yohan Hendrik Kokorule, SE	Peningkatan Investasi Ekonomi Daerah	

2.5.3. Tema Digitalisasi Administrasi Pemerintahan

Digitalisasi administrasi pemerintahan memegang peran krusial dalam kurun waktu dekade terakhir. Hal ini terlihat dari derasnya proses digitalisasi pemerintahan di Indonesia, termasuk pula dalam ide-ide inovasi yang dihasilkan dalam proyek-proyek perubahan Pelatihan PKN I dan II.

Derasnya sistem informasi pemerintahan ataupun aplikasi-aplikasi sangat sulit dicegah, sehingga diperlukan suatu arsitektur sistem pemerintahan berbasis elektronik. Hal inilah yang menjadi salah satu tema dalam proyek perubahan yang digagas oleh salah seorang peserta PKN II dengan mengambil judul proyek perubahan *Keterpaduan Layanan Digital Pemerintah Melalui Tata Kelola Arsitektur Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik Di Tingkat Nasional*.

Faktanya, tata kelola pemerintah yang memanfaatkan teknologi digital, sesuai dengan kerangka regulasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), masih dilakukan secara silo dan tidak tertata secara sistematis secara nasional. Hal ini terlihat dari evaluasi penerapan SPBE, dimana nilai rendah berada pada domain tata kelola dan domain manajemen. Kedua domain tersebut, secara khusus terkait dengan lemahnya perencanaan penerapan SPBE secara terpadu.

Dalam upaya mewujudkan keterpaduan penerapan SPBE secara nasional, maka diperlukan Arsitektur SPBE yang dilaksanakan dengan tata kelola Arsitektur SPBE secara sistematis. Layanan Digital Nasional ini merupakan langkah strategis untuk mencapai karakteristik *future government* yang bersifat *citizen centric*, karena masyarakat dapat dengan mudah dan cepat dalam mendapatkan layanan pemerintah yang berkualitas, melalui pemanfaatan teknologi digital.

Sementara itu di Kabupaten Sumedang, sebuah proyek perubahan digagas sebagai upaya melakukan transformasi digital di daerah tersebut. Sebuah proyek perubahan bertajuk *Indonesia Digital Services Living Lab (Disrupsi Penerapan SPBE*

Kabupaten Sumedang sebagai Role Model Nasional Menuju Indonesia World Class Government). Transformasi digital yang diterapkan melalui proyek perubahan ini telah terbukti berhasil meningkatkan indeks SPBE Sumedang dalam kurun waktu cepat. Hanya dalam rentang waktu 2 (dua) tahun mengalami peningkatan Indeks SPBE, dari 2,46 tahun 2018 meningkat tajam menjadi 3,81 tahun 2020.

Proyek perubahan ini diharapkan mampu dijadikan sebagai lompatan capaian Indeks SPBE Kabupaten Sumedang, dari 3,52 tahun 2021 menjadi 3,84 tahun 2022 (Terbaik Pertama Nasional). Dengan tingginya Indeks SPBE tersebut pelayanan publik di Sumedang lebih cepat, lebih mudah, lebih murah dan lebih berkualitas. Misalnya layanan izin usaha UMKM melalui Nomor Induk Berusaha (NIB) di Sumedang didapatkan hanya dalam waktu 10-15 menit dan cukup dengan mengunjungi kantor Desa/Kelurahan setempat. Dengan demikian, penanganan *stunting* relatif lebih cepat dan akurat karena berbasis digital. Penyebab masalah *stunting* mudah diidentifikasi sehingga lebih cepat diatasi dan hasilnya pun lebih cepat didapatkan.

Di bidang kepegawaian, terdapat proyek perubahan yang dikembangkan sebagai upaya menciptakan kebijakan satu data ASN. Proyek perubahan bertajuk *Pembangunan dan Pengintegrasian Sistem Informasi Kepegawaian Nasional (SIMPEGNAS)* dengan *Sistem Informasi Aparatur Sipil Negara (SIASN)* untuk Mewujudkan Satu Data ASN di indonesia dikembangkan sebagai upaya penataan data dan informasi ASN secara nasional yang nantinya dapat dimanfaatkan sebagai bahan pembuatan kebijakan terkait manajemen ASN, dari rekrutmen, penempatan pegawai, pengembangan kompetensi, hingga evaluasi. Secara strategis kebijakan ini diterapkan dalam bentuk Sistem Informasi My SAPK yang telah digunakan secara nasional sebagai pusat pengumpulan data ASN nasional.

Tabel 2.8. Daftar Proyek Perubahan Strategis di Bidang Digitalisasi Administrasi Pemerintah

No.	Nama Pengagas	Judul Proyek Perubahan	Dampak Proyek Perubahan
1	Dr. Agus Sudrajat, MA	"Indeks Kota Tanggap Ancaman Narkoba"	Dampak dari proyek perubahan antara lain: 1. Bahan pengukuran Indeks Kota Tanggap Ancaman Narkoba.
2	Prof. Diah Natalisa	Akselerasi Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik melalui Implementasi "Mall Pelayanan Publik"	2. Terbangunnya Sistem informasi kepegawaian nasional melalui aplikasi My SAPK secara nasional.
3	Suharmen, S. Kom., M.Si.	Pengintegrasian Sistem Informasi Kepegawaian Nasional dengan Sistem Informasi ASN untuk Mewujudkan Satu Data ASN	3. Terbangunnya Sistem Monitoring Arahuan Strategis prioritas Wakil Presiden.
4	Guntur Iman Ne-fianto, S.E., S.H., M.H.	<i>Collaborative Working</i> untuk Percepatan Tindak Lanjut Arahan Strategis Wapres berbasis Transformasi Digital	

5	Cahyono Tri Bi- rowo, ST., MTI	Keterpaduan Layanan Digital Pemerintah Melalui Tata Kelola Arsitektur Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik Nasional	4. Bahan penyusunan revisi dari Peraturan Menteri Komunikasi dan Informatika No. 8 Tahun 2019.
6	Dr. Hasyim Gau- tama	Transformasi Digital Tata Kelola Kemitraan Untuk Optimalisasi Kinerja Komunikasi Publik	5. Tersusunnya Peta Rencana Aksi Perbaikan Pengelolaan Aset.
7	Hani Syopiar Rus- tam, SH	Optimalisasi Tata Kelola Keuan- gan dan Aset Sekretariat Jenderal Kementerian Dalam Negeri Ber- basis Teknologi Informasi	6. Inovasi “Pentas Si Pendekar” memberi kemudahan kepada pasien/penderita yang akan melakukan kunjungan ulang ke RS.

2.5.4. Tema Percepatan Prioritas Presiden

Pada tema program prioritas Presiden, telah banyak dilahirkan beberapa proyek perubahan, diantaranya yaitu proyek perubahan bertajuk *Revitalisasi Akademi Desa 4.0 Sebagai Sarana Akselerasi Pembelajaran yang Inklusif dan Kontekstual Untuk Perdesaan*. Proyek perubahan ini merupakan salah satu proyek perubahan yang berfokus pada upaya peningkatan kapasitas pemerintah desa. Hal ini tidak terlepas dari tingginya kesenjangan antara sumber daya manusia pedesaan dengan tumbuh dan berkembangnya desa sehingga pertumbuhan ekonomi pedesaan hanya dimanfaatkan oleh para aktor supradesa dengan kekuatan modal dan ekonomi. Pada proyek perubahan ini dilakukan Revitalisasi Akademi Desa 4.0 sebagai sarana akselerasi pembelajaran yang inklusif dan kontekstual untuk Perdesaan. Pemberian dilakukan dalam aspek kerangka regulasi, perbaikan sistem dan jaringan kerja, kerangka pendanaan, metode komunikasi dan sosialisasi, dan juga perbaikan sistem dan jaringan. Dalam laporan ini disampaikan juga roadmap/milestone, tata kelola proyek, anggaran, identifikasi stakeholders, identifikasi potensi/masalah dan strategi mengatasinya, peta sumber daya, kriteria keberhasilan, dan faktor pendukung keberhasilan.

Selain itu, melalui proper ini, pengagas proyek juga melakukan pembentukan wadah pertemuan (*meeting point*) berbagai pemangku kepentingan (*stakeholders*) yang selama ini melaksanakan pengajaran untuk masyarakat desa baik dari pemerintah, swasta, maupun Lembaga-lembaga swadaya masyarakat. Kemudian, melalui akademi desa ini, terbentuk wadah pendokumentasikan berbagai sumber sumber pengetahuan (*repository system*) yang akan menjadi bahan-bahan pembelajaran bagi masyarakat pedesaan yang bisa diakses dengan mudah oleh masyarakat. Sehingga melalui program ini dapat terwujud komunitas pembelajaran di tingkat pedesaan (*learning community*) yang akan mengoptimalkan keterlibatan para penggiat desa yang selama ini telah memberikan kontribusi signifikan bagi perkembangan desa.

Selain mengenai peningkatan kapasitas pemerintahan desa, isu prioritas lain yang tidak kalah pentingnya adalah penurunan angka *stunting*. Di Kabupaten Situbondo, digagas suatu proyek perubahan berjudul *Penurunan Stunting Melalui Aplikasi Sibesti*

(*Situbondo Bebas Stunting*). Percepatan penurunan *stunting* di Indonesia diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 72 Tahun 2021 di mana Indonesia berencana menurunkan angka *stunting* di tahun 2024 pada angka 14%. Kebijakan tersebut dapat berhasil apabila ada kebijakan yang sama yang dilakukan oleh semua Pemerintah Daerah. Pemerintah Daerah diminta untuk membentuk Tim Percepatan Penurunan *Stunting* (TPPS) mulai tingkat Daerah sampai tingkat Desa dengan harapan penanganan *stunting* bisa sesuai dengan target Pemerintah Pusat.

Akan tetapi penanganan *stunting* di tingkat daerah cenderung bersifat parsial di manamasing-masing Organisasi Perangkat Daerah(OPD)yang mempunyai kewenangan menangani *stunting* bertindak sendiri-sendiri sesuai dengan kewenangannya. Hal ini membuat penanganan *stunting* di daerah tidak efektif. Oleh karena itu perlu adanya inovasi dengan menciptakan sarana yang dapat digunakan bersama-sama oleh semua OPD agar penanganan *stunting* lebih efektif. Proyek perubahan ini diarahkan pada upaya melakukan kolaborasi antar OPD dalam hal program melalui suatu sistem informasi terpadu.

Implementasinya melalui pembentukan layanan sistem informasi berbasis *website* yaitu Aplikasi SiBesti (*Situbondo Bebas Stunting*) yang berisi layanan tentang informasi *stunting*, data prevalensi angka *stunting*, data keluarga berisiko *stunting*, lokus *stunting*, data fasilitas kesehatan, data fasilitas pendidikan, pola asuh anak, data kegiatan intervensi dan pembiayaan penanganan *stunting* oleh masing-masing OPD yang berwenang serta data konvergensi *stunting*.

Dengan adanya aplikasi SiBesti ini diharapkan agar masyarakat mudah memperoleh informasi tentang *stunting* dan memudahkan OPD dalam mengkoordinasikan dan mengintegrasikan penanganan *stunting* karena data lokus *stunting*, angka prevalensi *stunting* dan keluarga berisiko *stunting* telah tersedia di aplikasi ini untuk dijadikan sasaran penanganan *stunting* oleh masing-masing OPD sesuai dengan kewenangannya. Dengan adanya aplikasi ini juga memudahkan para pengambil kebijakan untuk melakukan monitoring dan evaluasi sampai sejauh mana penanganan *stunting* di Situbondo.

Upaya yang sama juga dilakukan di Kabupaten Madiun dengan tergagasnya suatu proyek perubahan melalui proper bertajuk *Percepatan Penurunan Stunting di Kabupaten Madiun Melalui SIDASTER (Sistem Informasi Data Stunting Terintegrasi)*. Dengan dilakukan proyek perubahan ini diharapkan *project leader* menemukan cara atau metode guna lebih mudah dan cepat serta tepat sasaran dalam melakukan perbaikan atau menyusun perencanaan penganggaran penyelenggaraan percepatan penurunan *stunting* di seluruh wilayah Kabupaten Madiun. Hal ini disebabkan ada 4.118 angka prevalensi *stunting* yang terjadi di Kabupaten Madiun dengan persentase sebesar 14,76%, sedangkan target angka prevalensi *stunting* Kabupaten Madiun pada tahun 2024 sebesar 9,50%. Untuk mencapai angka prevalensi *stunting* 9,5% di tahun 2024 perlu adanya kerjasama dan kerja keras antar pemangku kepentingan guna memadukan atau menyelaraskan data *stunting* di Kabupaten Madiun, sehingga perlu sebuah aplikasi data digital yang bisa menggambarkan kondisi terkini *stunting* di wilayah Kabupaten Madiun. Untuk menangani persoalan koordinasi tersebut, penggasas proyek mengembangkan Web Aplikasi Sistem Informasi Data *Stunting* Terintegrasi SIDASTER

untuk Penanganan Kondisi Keluarga Sejahtera, Pra Sejahtera, dan Miskin di Wilayah Kabupaten Madiun.

Tabel 2.9. Daftar Proyek Perubahan Strategis di Bidang Percepatan Prioritas Presiden

No.	Nama Pengagas	Judul Proyek Perubahan	Dampak Proyek Perubahan
1	Anwar Sanusi, Ph.D	"Revitalisasi Akademi Desa 4.0 Sebagai Media Pembelajaran Perdesaan yang Inklusif Untuk Mempercepat Literasi Masyarakat Desa"	Dampak dari proyek perubahan antara lain: 1. Akademi desa 4.0 menjadi wadah peningkatan kapasitas pemerintah desa.
2	Dr. Otok Kuswadaru	"Peningkatan Kualitas Pengawasan dan Pengendalian Pelaksanaan NSPK Manajemen ASN"	2. Terbangunnya Aplikasi Indeks Implementasi Manajemen ASN/I-DIS (Integrated Discipline).
3	Drs. Muh. Imam Darmaji, M.Si	Penurunan Stunting Melalui Aplikasi SIBESTI	3. Terintegrasi kebijakan penanganan stunting antara OPD.
4	Suryanto, SE., M.Si	Percepatan Penurunan Stunting di Kabupaten Madiun Melalui SIDASTER (Sistem Informasi Data Stunting Terintegrasi)	4. Terintegrasi kebijakan penanganan stunting antara OPD.
5	Ikhlas, SP., M.H	Strategi Peningkatan Peran IPWL (Institusi Penerima Wajib Lapor) dalam Mewujudkan Zero Prevalensi Tahun 2027 di Provinsi Lampung Menuju Indonesia Bersinar (Bersih Narkoba)	5. Terbangun My Personal Library sebagai layanan mobile satu pintu (<i>one stop mobile personal library service</i>).
6	R. Kurleni Ukar, M.Sc.	Strategi Implementasi Pembiayaan Berbasis Kekayaan Intelektual di Indonesia	6. Adanya pedoman pengawasan penyelenggaraan peremajaan kelapa sawit.
7	Drh. Suwarno Triwidodo	Strategi Mewujudkan Pelayanan Prima Melalui Layanan Prioritas Karantina Hewan Antar Area dengan Sertifikasi Berbasis Risiko	7. Terbangun Program SIDINI (Skrining & Deteksi Dini) sebagai upaya meningkatkan akses layanan rehabilitasi rawat jalan bagi penyalah guna tingkat pelajar.
8	Gunawan, S.P., M.Si.	AGRI KECE (<i>Agriculture Knowledge Center</i>) dalam rangka Meningkatkan Budaya Literasi Pertanian menuju Pertanian Maju, Mandiri, dan Modern	8. Strategi kolaboratif antar instansi penegak hukum dalam pengoptimalan <i>restorative justice</i> .
9	Ir. Hendratmojo Bagus Hudoro, M.Sc	Strategi Optimalisasi Pengawasan Penyelenggaraan Peremajaan Sawit Rakyat (PSR) secara Kolaboratif	
10	Yanuar Sadewa, S.Ag., M.Si	Pemberdayaan Guru Bimbingan Konseling Tingkat SMA/Sederajat Melalui Program SIDINI (Skrining & Deteksi Dini)	
11	Taufiqurrahman, S.Sos., S.H., M.Si.	Strategi Kolaboratif Sebagai Upaya Optimalisasi <i>Restorative Justice</i> dalam Rangka Penegakan Hukum	



“ *Sekecil apapun inovasi yang dilakukan,
tapi masyarakat bisa langsung merasakan manfaatnya,
itulah inovasi yang terbaik*

Adi Suryanto

”



BAB III

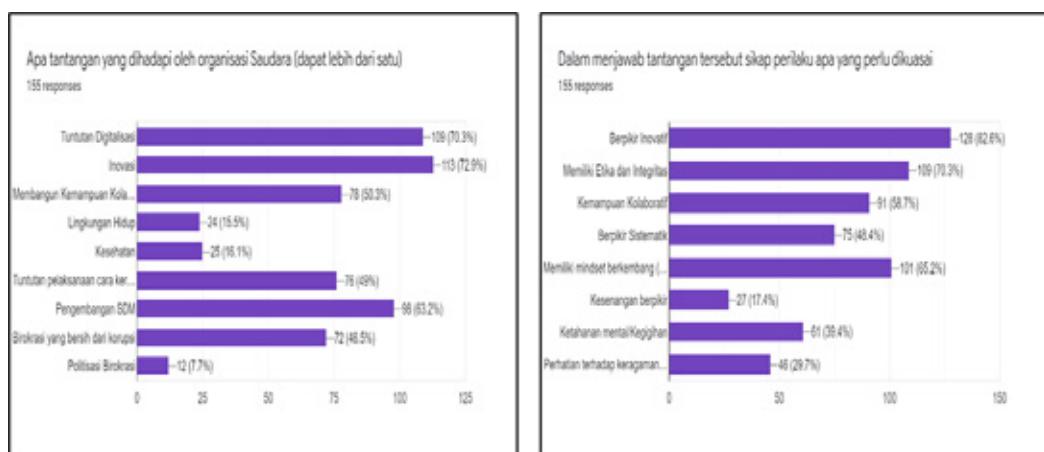
TRANSFORMASI PELAYANAN PUBLIK MELALUI AKSELERASI INOVASI

3.1 Pengantar

Dalam rangka mewujudkan Visi Indonesia Emas 2045, Indonesia masih menghadapi tantangan besar seperti masih lemahnya *Ease of Doing Business*, PDB per Kapita, Tingkat Pengangguran Terbuka, dan lainnya. Untuk mencapai kondisi yang diharapkan pada tahun 2045, tentu diperlukan langkah besar melalui transformasi dan akselerasi inovasi.

Bank Dunia menyatakan bahwa kunci kemenangan suatu negara/daerah dalam kompetisi global ditentukan kemampuan berinovasi. Dari empat indikator yang disurvei Bank Dunia (1995), aspek Inovasi memiliki pengaruh sebesar 45%, dibandingkan dengan aspek Jejaring 25%, Teknologi 20% dan Sumber Daya Alam hanya 10%, untuk memenangkan persaingan.

Namun data *Global Innovation Index* Tahun 2022 menunjukkan bahwa kondisi inovasi Indonesia masih berada pada peringkat 75. Posisi ini hanya naik 12 angka dibanding tahun 2021 dan berada pada peringkat 87. Meski sudah ada peningkatan, upaya untuk mendorong dan mengakselerasi Inovasi perlu terus dilakukan. Terlebih dari hasil survei LAN yang menginformasikan bahwa inovasi adalah tantangan yang paling banyak dihadapi oleh organisasi, dan perilaku yang paling perlu dimiliki oleh SDM aparatur adalah berpikir inovatif, sebagaimana terlihat di Gambar dibawah ini.



Gambar 3.1 Tantangan yang Dihadapi dan Perilaku yang Harus Dimiliki Pemangku JF
Sumber: LAN, 2022

LAN sebagai lembaga pemerintahan yang diberi kewenangan untuk mengembangkan kompetensi aparatur sipil dan administrasi negara di Indonesia, turut berupaya untuk meningkatkan *Global Innovation Index*, mewujudkan dan mengimplementasikan berbagai amanat kebijakan pengembangan inovasi, terutama dalam kaitannya untuk meningkatkan kinerja pelayanan publik pemerintahan pusat dan daerah demi pencapaian target-target Indonesia Emas 2045. Dalam kepentingan itulah, LAN terus berupaya mendorong inovasi agar tidak pernah berhenti dengan memperkuat setiap komponen dalam ekosistem inovasi, serta melahirkan beberapa konsep dan program terobosan, diantaranya:

1. Laboratorium Inovasi, sebagai gagasan memfasilitasi pendampingan pengembangan Inovasi Daerah untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik,
2. *Workshop Champion Innovation (WCI)*, sebagai gagasan melahirkan kader-kader inovator di daerah,
3. *Village Preneurship*, sebagai gagasan mengembangkan kapasitas unsur perangkat dan Badan Usaha Milik Desa dalam berinovasi,
4. Penghargaan Inovasi Administrasi Negara (*Inagara Award*), sebagai gagasan mendorong semangat pemerintah daerah untuk mengelola pengembangan inovasi dengan lebih baik.
5. Model Pengukuran Dampak Inovasi, sebagai gagasan teknik mengevaluasi dampak dari inovasi yang telah dilakukan, terutama dampaknya terhadap kinerja pemerintahan dalam peningkatan kualitas pelayanan publik.

3.2 Laboratorium Inovasi

Laboratorium Inovasi (Labinov) merupakan sebuah metode pengembangan inovasi pelayanan publik dengan menggunakan tahapan yang disebut dengan 5D+1. Inovasi dihasilkan dan dikembangkan secara *co-creation* dan dengan mengutamakan kolaborasi antar OPD, karena inovasi di sektor publik merupakan tanggung jawab bersama, bukan tanggung jawab secara parsial oleh masing-masing instansi/ unit kerja teknis tertentu.



Gambar 3.2. Metode 5D Laboratorium Inovasi

Adapun yang dimaksud dengan tahapan 5D+1 dalam Laboratorium Inovasi meliputi *Drum-Up*, *Diagnose*, *Design*, *Deliver*, *Display* dan *Documentation*, dapat dijelaskan sebagai berikut.

- a. *Drum-up* (D1), bertujuan untuk memberikan dorongan, semangat, dan motivasi kepada peserta untuk melakukan inovasi, sehingga membangkitkan kesadaran dan kemauan untuk berinovasi.

- b. *Diagnose* (D2), proses berpikir bersama tentang masalah organisasi, hingga menemukan ide inovasi sebagai solusi. Peserta menemukan ide inovasi dengan menggunakan cara berpikir kreatif.
- c. *Design* (D3), proses membuat rencana aksi atas inovasi yang telah digagas pada tahap *Diagnose*. Rencana aksi menjadi panduan bagi masing-masing organisasi untuk mengimplementasikan inovasi.
- d. *Deliver* (D4), bertujuan membimbing peserta agar mampu mendorong rencana aksi inovasi secara efektif dan efisien melalui monitoring inovasi.
- e. *Display* (D5), berupa pameran inovasi kepada masyarakat sebagai bentuk pertanggungjawaban kepada masyarakat.
- f. *Documentation* (+1). Dokumentasi bukanlah merupakan tahapan tersendiri atau lanjutan dari tahapan *display* (D5) melainkan merupakan sebuah kegiatan yang harus dilakukan pada lima tahapan dalam pelaksanaan Laboratorium Inovasi.

Sejak pertama kali dilaksanakan Tahun 2015 sampai dengan Tahun 2022, Laboratorium Inovasi Lembaga Administrasi Negara telah mendampingi 117 daerah. Melalui kegiatan Laboratorium Inovasi tersebut telah lahir 12.475 ide inovasi yang dimunculkan secara *co-creation*. Adapun data jumlah daerah dan persebarannya dapat dilihat pada 2 (dua) gambar dibawah ini.



Gambar 3.3. Perkembangan Jumlah Daerah Laboratorium Inovasi 2015-2022



Gambar 3.4. Peta Sebaran Daerah Lab Inovasi Tahun 2015-2022

Laboratorium Inovasi yang dikembangkan LAN terbukti memberikan dampak yang cukup signifikan dalam mendorong transformasi pelayanan publik di daerah. Dampak tersebut antara lain:

Pertama, terentaskannya beberapa daerah mitra Laboratorium Inovasi yang pada tahun 2015-2019 masih merupakan kelompok daerah yang tertinggal. Hal ini tergambar dari data bahwa 11 (sebelas) daerah mitra Laboratorium Inovasi LAN yang berstatus sebagai daerah tertinggal pada periode penetapan tahun 2015-2019, terdapat 8 (delapan) daerah diantaranya (72,7%) berhasil keluar dan tidak lagi menjadi daerah tertinggal pada periode penetapan daerah tertinggal tahun 2020-2024.

Tabel 3.1. Daerah Tertinggal Mitra Laboratorium Inovasi 2015-2019 dan 2020-2024

Daerah Mitra Labinov	Tahun Labinov	Periode Penetapan Daerah Tertinggal	
		2015-2019	2020-2024
Kabupaten Nunukan	2017	Tertinggal	-
Kabupaten Jeneponto	2017	Tertinggal	-
Kabupaten Lebak	2018	Tertinggal	-
Kabupaten Kepulauan Aru	2018	Tertinggal	Tertinggal
Kabupaten Dompu	2018	Tertinggal	-
Kabupaten Belu	2018	Tertinggal	Tertinggal
Kabupaten Kepulauan Mentawai	2018	Tertinggal	Tertinggal
Kabupaten Situbondo	2019	Tertinggal	-
Kabupaten Maluku Tengah	2019	Tertinggal	-
Kabupaten Banggai Kepulauan	2019	Tertinggal	-
Kabupaten Parigi Moutong	2019	Tertinggal	-

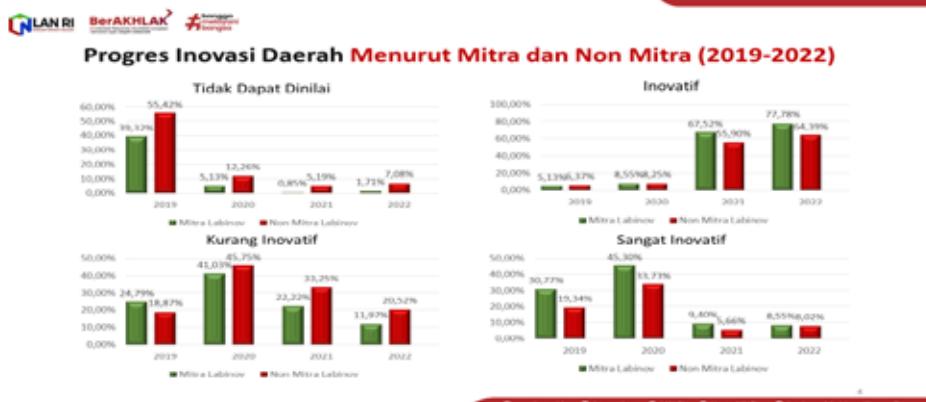
Sumber: Perpres No. 131 Tahun 2015 tentang Daerah Tertinggal 2015-2019 dan Perpres No. 63 Tahun 2020 tentang Penetapan Daerah Tertinggal 2020-2024.

Kedua, meningkatnya kualitas pelayanan publik yang ditunjukkan dengan diraihnya penghargaan Top 99, Top 45, bahkan Top 35 oleh beberapa mitra LAN pada Kompetisi Inovasi Pelayanan Publik (KIPP) yang diselenggarakan oleh Kemenpan RB, sebagaimana dapat terlihat pada gambar dibawah ini.



Gambar 3.5. Daftar Daerah Mitra Laboratorium Inovasi yang Masuk KIPP

Ketiga, membaik yang kondisi Indeks Inovasi Daerah dari mitra-mitra Labinov LAN menurut penilaian IGA Kementerian Dalam Negeri. Dalam kurun waktu tahun 2019 sampai dengan tahun 2022 telah dipetakan baik secara nasional maupun per wilayah di Indonesia dampak pendampingan dari Labinov yang dilakukan oleh LAN. Dari sisi perkembangan Indeks Inovasi Daerah, terlihat bahwa terdapat perbedaan tingkat perkembangan antara daerah mitra dan yang non-mitra Labinov LAN.

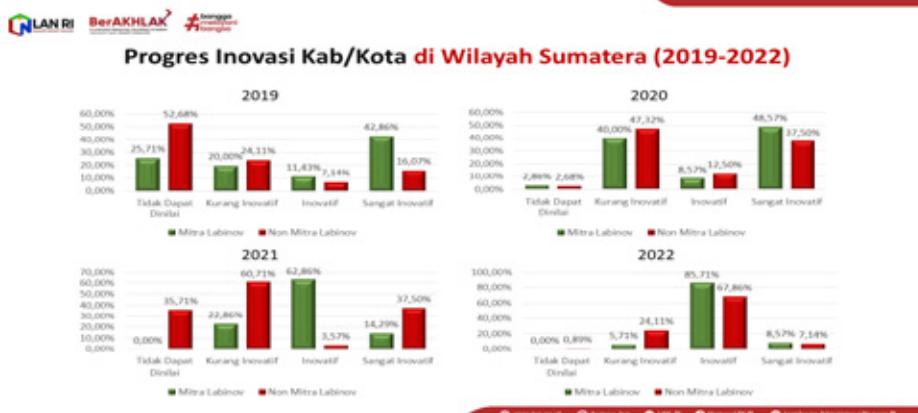


Gambar 3.6. Progres Inovasi Daerah Mitra dan Non-Mitra 2019-2022

Sumber: diolah dari Permendagri Tentang Indek Inovasi Daerah yg diterbitkan tiap Tahun

Dari gambar diatas terlihat perbandingan progres indeks inovasi daerah antara daerah mitra Labinov dan non-mitra Labinov. Secara nasional, persentase daerah dengan status “kurang inovatif” di kelompok mitra Labinov, lebih rendah dibanding pada kelompok non-mitra Labinov. Sementara persentase daerah dengan status “inovatif” dan “sangat inovatif” pada kelompok mitra Labinov lebih tinggi dibanding pada kelompok non-mitra Labinov. Data ini valid untuk periode 2019-2022. Contoh pada tahun 2022, daerah inovatif yang merupakan mitra Labinov ada sebanyak 77,33%, lebih tinggi 13,39% poin dibandingkan daerah inovatif yang bukan mitra Labinov di tahun yang sama.

Sementara itu, untuk wilayah Sumatera terjadi perbedaan yang signifikan dalam indek inovasi untuk daerah mitra dan non-mitra Labinov. Daerah yang tidak dapat dinilai pada tahun 2019 daerah mitra lebih kecil yaitu sebesar 25,71% sedang daerah non mitra sebesar 52,68%. Ini berlanjut sampai dengan tahun 2021-2022, dimana daerah mitra sudah tidak ada lagi yang kategori “tidak dapat dinilai” sedangkan daerah non-mitra masih ada sebesar 35,71%. Untuk kategori daerah kurang inovatif, daerah mitra memiliki presentasi lebih kecil, yakni 20% berbanding 24.11% berturut-turut sampai dengan 2022 daerah mitra tinggal 5,71% sedangkan non-mitra sebesar 24,11%. Begitu pula untuk kategori inovatif untuk daerah mitra sejak tahun 2019 lebih tinggi dan puncaknya di tahun 2022 sebesar 85,71% untuk daerah mitra dan 67,86% untuk daerah non-mitra. Dan terakhir untuk kategori sangat inovatif di 2019 daerah mitra lebih tinggi sebesar 42,86% dibanding 16,07% berturut-turut sampai 2022. Secara lebih detil kondisi indeks inovasi di wilayah Sumatera dapat dilihat pada gambar dibawah ini.



Gambar 3.7. Progres Inovasi Kab/Kota di Wilayah Sumatera (2019-2022)

Untuk perbandingan indeks inovasi antara daerah mitra dan non mitra pendampingan di wilayah Jawa tidak seperti halnya di wilayah Sumatera yang cukup mencolok, hal ini lebih didasarkan pada kapasitas inovasi di wilayah Jawa jauh lebih merata sehingga kemampuan untuk melakukan terobosan inovasi juga lebih memadai. Hal tersebut terlihat sejak mulai tahun 2020 baik daerah mitra maupun non mitra sudah tidak ada lagi daerah yang masuk kategori tidak dapat dinilai (0%). Demikian juga untuk kategori kurang inovatif pada tahun 2022 sudah 0% untuk daerah mitra dan 2,6% daerah non mitra. Sedangkan untuk kategori inovatif, daerah mitra sedikit lebih besar sd tahun 2022 sebesar 84,21% dibanding 77,33% namun kategori sangat inovatif daerah non

mitra sedikit lebih tinggi sebesar 20% dibanding 15,79%. Apabila dilihat dari data diatas untuk wilayah Jawa mempunyai kemandirian dibanding wilayah lain.

Gambaran secara diagram perkembangan indeks inovasi daerah di wilayah Sumatera dapat dilihat pada gambar dibawah ini.



Gambar 3.8. Progres Inovasi Kab/Kota di wilayah Jawa (2019-2022)

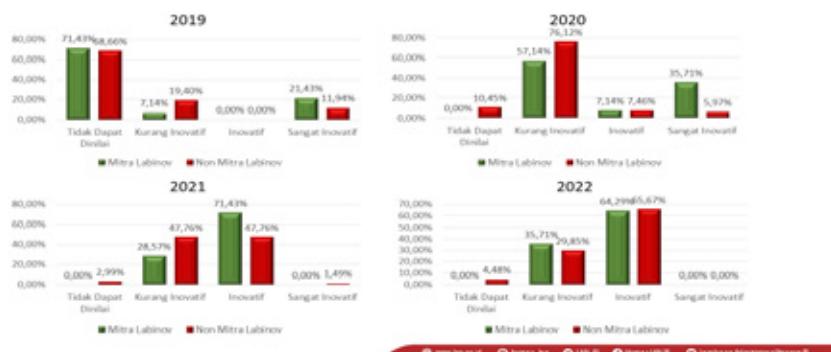
Di wilayah Kalimantan, penurunan persentase daerah dengan status “kurang inovatif” pada mitra Labinov jauh lebih signifikan dibanding di kelompok non mitra Labinov. Demikian pula, kenaikan persentase daerah dengan status “inovatif” pada mitra Labinov jauh lebih signifikan dibanding di kelompok non mitra Labinov, sebagaimana terlihat pada gambar dibawah ini.



Gambar 3.9. Progres Inovasi Kab/Kota di Wilayah Kalimantan (2019-2022)

Di wilayah Sulawesi juga terjadi penurunan daerah kategori tidak dapat dinilai pada daerah mitra Labinov hingga mencapai 0% pada tahun 2021 dan 2022. Namun untuk kategori kurang inovatif cukup fluktuatif terutama pada tahun 2020 ada peningkatan signifikan yaitu 57,14% untuk daerah mitra dan 76,17% untuk daerah non mitra. Namun untuk kategori inovatif terjadi peningkatan signifikan baik daerah mitra maupun non mitra. Sedangkan kategori sangat inovatif berbanding terbalik terjadi penurunan signifikan di tahun 2021 dan 2022, sebagaimana terlihat di gambar dibawah ini.

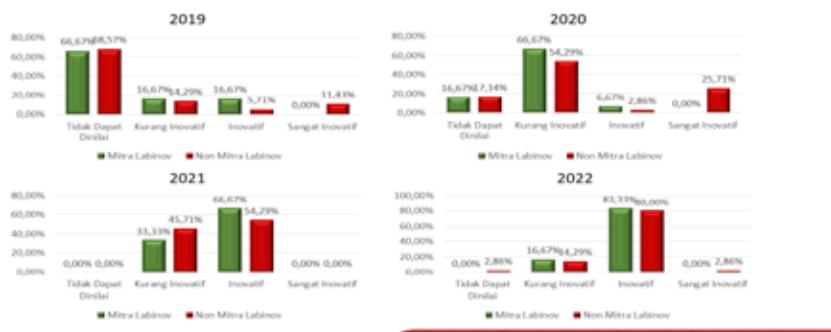
Progres Inovasi Kab/Kota di Wilayah Sulawesi (2019-2022)



Gambar 3.10. Progres Inovasi Kab/Kota Wilayah Sulawesi (2019-2022)

Untuk wilayah Bali dan Nusa Tenggara penurunan signifikan terlihat pada kategori tidak dapat dinilai terutama di tahun 2021-2022 baik daerah mitra maupun non mitra sudah 0%, hanya di tahun 2022 daerah non-mitra masih 2,8%. Sedangkan kategori inovatif untuk daerah mitra secara konsisten lebih tinggi puncaknya di tahun 2022 daerah mitra 83,33% dan non mitra 80%.

Progres Inovasi Kab/Kota di Wilayah Bali & Nusa Tenggara (2019-2022)



Gambar 3.11. Progres Inovasi Kab/Kota Wilayah Bali & Nusa Tenggara (2019-2022)

Untuk wilayah Maluku dan Papua terdapat perbedaan signifikan antara daerah mitra dan non mitra. Dari kategori “tidak dapat dinilai” hingga tahun 2022 sebesar 20% untuk daerah mitra dan 47,17% untuk daerah non-mitra. Sedangkan kategori sangat inovatif pernah mencapai 10% untuk daerah mitra pada tahun 2020.

Progres Inovasi Kab/Kota di Wilayah Maluku dan Papua (2019-2022)



Gambar 3.12. Progres Inovasi Kab/Kota Wilayah Maluku dan Papua (2019-2022)

Selain membaiknya nilai Indeks Inovasi Daerah, yang juga menggembirakan adalah beberapa mitra Laboratorium Inovasi kemudian berhasil memperoleh penghargaan *Innovative Government Award (IGA)* dari Kementerian Dalam Negeri, yang merupakan bagian dari rangkaian kegiatan penilaian Indeks Inovasi Daerah.

Tabel 3.2 Daerah Mitra Laboratorium Inovasi yang Memperoleh IGA

Nama Daerah Mitra	Tahun Labinov	Tahun Perolehan IGA
Kota Yogyakarta	2015	2017, 2020, 2021
Kabupaten Muara Enim	2015	2021
Kota Pontianak	2016	2017
Kota Solok	2017	2018
Kabupaten Sragen	2017	2022
Kota Surakarta	2017, 2018	2017, 2018, 2019
Kabupaten Agam	2018	2018, 2019
Kota Probolinggo	2018	2017, 2021
Kota Mojokerto	2018	2021, 2022
Kabupaten Belu	2018	2018, 2019, 2021
Kabupaten Pelelawan	2018	2018, 2019
Kabupaten Banggai	2018, 2022	2018, 2019
Kabupaten Situbondo	2019	2018, 2019, 2020, 2022
Provinsi Sumatera Barat	2019	2018, 2019, 2022
Kota Pekanbaru	2019	2020, 2022
Kota Serang	2019	2022
Kabupaten Tegal	2019, 2021	2021
Kota Padang Panjang	2020, 2021	2021, 2022
Kabupaten Lombok Utara	2021	2022
Kabupaten Sorong	2021	2022

Sumber: Diolah dari berbagai sumber.

3.3 Village-preneurship

Berbagai upaya dilakukan LAN dalam rangka mengembangkan inovasi administrasi negara, tak terkecuali desa sebagai entitas pemerintahan terkecil. LAN melihat perlu adanya model pengembangan desa dengan mengkolaborasikan *stakeholder* terkait. Untuk mendorong tumbuhnya inovasi di level pemerintahan terkecil, yaitu desa, LAN berinisiatif untuk menyusun model *village-preneurship* (pengembangan potensi desa berbasis kolaboratif), yang mensinergikan berbagai *stakeholder* pembangunan/ pengembangan desa dalam rangka mendorong pengembangan potensi desa. Sasarannya adalah pengembangan desa yang berbasis kolaboratif sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan pertumbuhan ekonomi desa.

Village-preneurship merupakan program yang bertujuan untuk menumbuhkan kewirausahaan pada level desa melalui inovasi pemanfaatan potensi khas yang dimiliki oleh desa yang berbasis pada kolaborasi diantara instansi pemerintahan yang memiliki kewenangan dan perhatian dalam pengembangan desa untuk bergerak bersama-sama membangun desa.

Dalam penerapannya, *village-preneurship* menggunakan metode atau tahapan yang disebut IPM (*Idea-Product-Market*), metode yang diadopsi dari *Inventure* ini dikembangkan LAN secara kolaboratif bersama dengan sejumlah *stakeholder*. Program *village-preneurship* telah diimplementasikan pada dua desa di Kabupaten Purwakarta, yaitu Desa Pasanggrahan dan Desa Sukamulya. Dalam pelaksanaannya LAN berperan sebagai mediator yang menyatukan para aktor untuk berkolaborasi membangun desa.

Salah satu dampak dari *village-preneurship* adalah meningkatnya potensi pendapatan masyarakat desa. Sebagai contoh adalah perajin gula aren, pada awalnya hanya mengolah nira menjadi gula gandu (gula aren dalam bentuk batangan). Setiap kali penyadapan hanya menghasilkan 3 (tiga) gula gandu dengan harga satuan Rp. 15.000 (lima belas ribu rupiah). Melalui kegiatan yang melibatkan multistakeholders pendampingan desa (Pusat Teknologi Tepat Guna - LIPI, Dinas Pariwisata, Dinas Perindustrian, Dinas PMD), perajin diberi pengetahuan bagaimana nira diolah menjadi gula semut yang mampu menghasilkan 8 (delapan) bungkus dengan berat bersih perbungkus sekitar 100 (seratus) gram, dengan harga jualnya sebesar Rp. 10.000 (sepuluh ribu rupiah). Penghasilan yang biasa didapat pada awalnya hanya Rp. 45.000 (empat puluh lima ribu rupiah), sekarang meningkat menjadi Rp. 80.000 (delapan puluh ribu rupiah). Artinya melalui kegiatan ini masyarakat berpeluang untuk meningkatkan pendapatannya sekitar dua kali lipat dari sebelumnya. Selain inovasi pengolahan nira menjadi gula semut, dalam kegiatan Village Preneurship ini dijelaskan juga diversifikasi kolang-kaling menjadi kerupuk dan pengolahan ikan menjadi abon yang juga dapat memberi nilai tambah bagi masyarakat. Diversifikasi produk yang mereka lakukan dapat meningkatkan pendapatan hampir dua kali lipat dari yang sebelumnya.

3.4 Inovasi Administrasi Negara (Inagara) Award

Sebagai bagian dari komitmen dalam mendorong inovasi sektor publik, LAN secara periodik memberikan anugerah Inovasi Administrasi Negara (*Inagara Award*), sebagai salah satu bentuk apresiasi terhadap spirit dan komitmen dalam menciptakan dan mengembangkan inovasi administrasi negara. Melalui Inagara Award ini diharapkan akan menjadi motivasi dan pemicu untuk terus berinovasi dan bukan sebuah pencapaian target/tujuan dalam berinovasi.

Sebagai tradisi tahunan, apresiasi dan penganugerahan Inagara Award telah diselenggarakan seiring dengan penyelenggaraan laboratorium inovasi sejak tahun 2015 dan mengalami berbagai perkembangan. Dalam kurun 2015-2022 tak kurang dari 106 penghargaan telah diberikan kepada pemerintah daerah yang berkomitmen tinggi melakukan praktik-praktik inovasi administrasi negara melalui program Laboratorium Inovasi secara berkelanjutan.



Gambar 3.13. Kategori Inagara Award

Adapun kriteria daerah-daerah yang berhak menerima penghargaan Inagara Award adalah: 1) belum pernah menerima Inagara Award; 2) pelaksanaan Labinov minimal telah melewati tahap *delivery-launching*; 3) daerah memiliki *database* inovasi, baik yang disimpan secara manual maupun tersimpan secara digital; 4) aktif melakukan upaya pembinaan dan diseminasi inovasi.

3.5 Pengukuran Dampak Inovasi

Untuk membantu para pengelola inovasi pemerintah daerah dalam mengetahui seberapa besar inovasi yang dihasilkan telah memberikan kemanfaatan, LAN mengembangkan instrumen pengukuran dampak inovasi. Pengukuran tersebut terbagi menjadi 3 level atau tingkatan, yaitu level mikro, level meso, dan level makro. Perbedaan antar level pengukuran dapat dilihat pada table dibawah ini.

Perbandingan Antar Level Pengukuran

Tinjauan	Level Pengukuran		
	Mikro	Meso	Makro
Objek kinerja terdampak inovasi	Kinerja jasa/produk layanan	Kinerja OPD	Kinerja Pemerintah Daerah
Target Pengukuran	<ul style="list-style-type: none">Tingkat dampak/manfaat inovasi terhadap kinerja jasa/produk layanan yang diberi sentuhan inovasi	<ul style="list-style-type: none">Tingkat dampak/manfaat inovasi-inovasi unit-unit kerja OPD terhadap kinerja OPD, baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama	<ul style="list-style-type: none">Tingkat dampak/manfaat inovasi-inovasi OPD-OPD terhadap kinerja Pemerintah Daerah, baik secara sendiri-sendiri, maupun bersama-sama
Perubahan kinerja yang diukur	<ul style="list-style-type: none">Input jasa/produk layananProses jasa/produk layananOutput jasa/produk layanan	<ul style="list-style-type: none">Capaian LAKIP OPD<ul style="list-style-type: none">Capaian IKUSerapan Anggaran OPDCapaian SPM OPD (untuk yang telah ada ketetapan SPM-nya)Capaian IKM OPD	<ul style="list-style-type: none">Visi Misi DaerahCapaian RPJMDHuman Development Index DaerahLAKIP Daerah

Tabel 3.3 Perbandingan Karakteristik Pengukuran Dampak Inovasi

LAN sendiri telah mengembangkan dua instrumen pengukuran dampak inovasi, yaitu level mikro (2018) dan level meso (2019).

1. Pada level mikro, berdasarkan hasil penghitungan secara kuantitatif, diketahui bahwa inovasi telah memberikan dampak perubahan dengan rata-rata sebesar 80%. Hasil ini diperoleh dari penghitungan rata-rata atas dampak yang terjadi pada setiap variabel seperti: Input, Proses, dan Output. Ini berarti bahwa dampak yang terjadi dari implementasi inovasi, terjadi pada input, proses, dan output. Sedangkan pada pendekatan *post intervention project group*, dampak inovasi tidak dapat diukur secara kuantitatif melainkan secara kualitatif melalui deskripsi perubahan yang didapat berdasarkan temuan dampak perubahan pada masing-masing inovasi.
2. Pada level meso, hasil pengolahan data dan informasi yang dilakukan, diperoleh gambaran mengenai nilai dampak inovasi terhadap kinerja OPD di Kabupaten Tulungagung, Kabupaten Banyumas, Kota Bandung, dan Kota Solok, dengan predikat "tinggi", baik pada dimensi substantif yang meliputi aspek tata kelola organisasi, pelayanan dan pemberdayaan kelompok sasaran; maupun pada dimensi administratif yang meliputi aspek capaian IKU dan kinerja anggaran.

(Kehadiran) pejabat fungsional ini merupakan upaya LAN untuk menciptakan birokrasi yang lebih dinamis dan profesional sebagai upaya peningkatan kinerja organisasi yang lebih optimal

Adi Suryanto



BAB IV

TRANSFORMASI PEMBINAAN JABATAN FUNGSIONAL

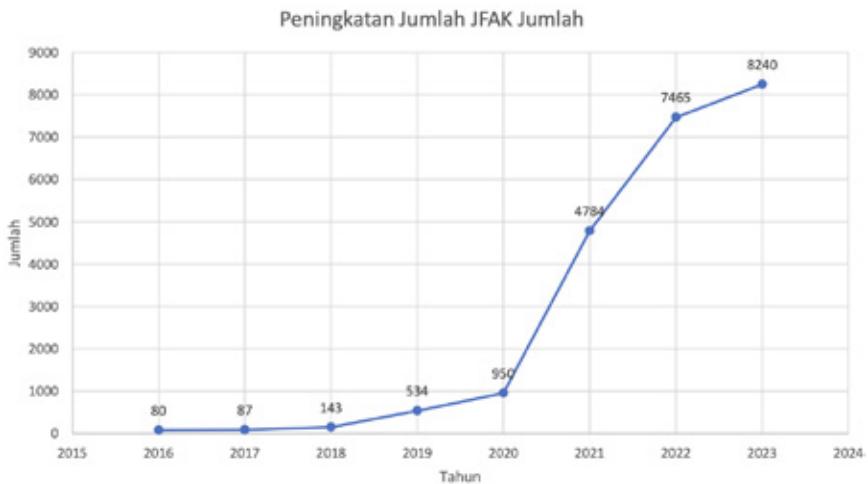
4.1. Pengantar: Penyederhanaan Birokrasi dan Urgensi Jabatan Fungsional

Pengalihan atau penyetaraan jabatan sebagai bagian dari penyederhanaan birokrasi merupakan salah satu prioritas kerja Presiden yang ditetapkan melalui Perpres No.18/2020 tentang RPJMN 2020-2024. Penyederhanaan birokrasi mencakup dua hal, yaitu penyederhanaan birokrasi menjadi dua level eselon dan pengalihan atau penyetaraan jabatan struktural menjadi jabatan fungsional. Pengalihan jabatan struktural ini tercantum pada Permenpan RB No. 17/2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional. Tujuan pengalihan atau penyetaraan jabatan ini untuk memindahkan fokus pegawai dari posisi jabatan administrasi atau yang lebih dikenal dengan jabatan struktural ke posisi jabatan fungsional. Pengalihan jabatan dari struktural ke fungsional akan mengurangi jumlah jabatan struktural atau administratif dan akan memperkaya jabatan fungsional (keahlian). Kebijakan ini merupakan langkah strategis untuk mewujudkan struktur birokrasi yang fungsional (profesional) dengan menjadikan jabatan fungsional sebagai *mainstream*.

Jabatan Fungsional merupakan jabatan prestisius yang mensyaratkan profesionalisme (keahlian atau keterampilan tertentu) yang dibuktikan dengan sertifikat profesi. JF dibutuhkan pada setiap unit lini maupun unit pendukung organisasi. Merujuk pada teori Mintzberg (Susiawati, 2022), JF adalah para profesional dalam struktur birokrasi kita, merupakan elemen *the operating core*, yaitu pegawai yang melakukan pekerjaan dasar yang berkaitan dengan produksi barang/ jasa yang menjadi *core business* organisasi. Oleh karena itu, dalam mewujudkan birokrasi yang profesional adalah dengan menjadikan jabatan fungsional sebagai komposisi utama dalam struktur birokrasi. Namun demikian sampai saat ini JF masih dianggap sebagai jabatan “kasta nomor dua” sehingga ASN tidak tertarik untuk berkarir dalam JF. Di sisi lain, kualitas dan peran JF memang masih belum memenuhi harapan yang kontribusinya optimal.

Penyederhanaan birokrasi ini menyebabkan jumlah JF terus bertambah, salah satunya adalah Jabatan Fungsional Analis Kebijakan atau JFAK. Data yang diperoleh dari Pusat Pembinaan Analis Kebijakan (PUSAKA) menyatakan bahwa terdapat peningkatan signifikan jumlah JFAK sejak tahun 2016 hingga tahun 2023.

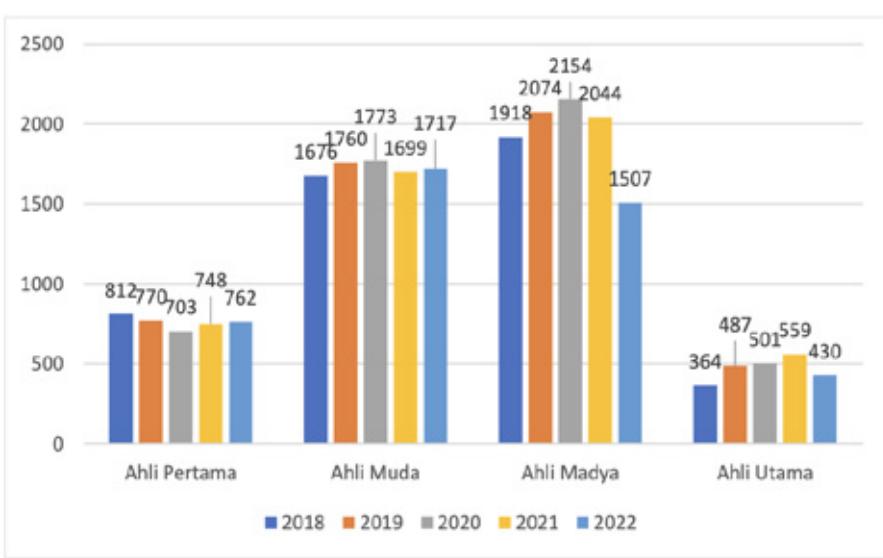
Pada gambar 4.1 dibawah terlihat adanya peningkatan jumlah JFAK dari seluruh K/L beberapa pemerintah daerah. Pada tahun 2016 jumlah JFAK sebanyak 80 orang, selanjutnya lonjakan cukup signifikan terjadi pada tahun 2019 sebanyak 534 orang dan tahun 2020 sebanyak 950. Peningkatan jumlah JFAK tidak lagi di angka ratusan, namun ribuan orang, dimana pada tahun 2021 sebanyak 4.784 orang meningkat pada tahun 2022 menjadi 7.465 orang, dan tahun 2023 meningkat lagi menjadi 8.240 orang. Hal ini memperlihatkan bahwa dengan adanya kebijakan penyederhanaan birokrasi ini berpengaruh pada lonjakan jumlah JFAK seluruh Indonesia.



Gambar 4.1. Peningkatan Jumlah JF Analis Kebijakan (2016-2023)

Sumber: Pusaka, 2023

Hal yang sama terjadi dengan JF Widyaaiswara yang mengalami peningkatan jumlah personel yang disebabkan oleh penyederhanaan birokrasi. Pada gambar 4.2 dibawah ini, jumlah pejabat yang memangku JF Widyaaiswara mengalami peningkatan meskipun peningkatan tidak sedrastis JFAK. Pemangku JF Widyaaiswara Ahli Muda dan Ahli Madya mengalami peningkatan yang cukup drastik, karena saat kebijakan penyederhanaan birokrasi diimplementasikan, pejabat administrator dan pejabat pengawas menempati jabatan JF Ahli Madya dan JF Ahli Muda. Terlihat pada gambar 4.2 bahwa untuk JF WI Ahli Pertama dan Ahli Utama cenderung stabil atau bahkan mengalami penurunan.



Gambar 4.2. Peningkatan Jumlah JF Widyaaiswara (2018-2022)

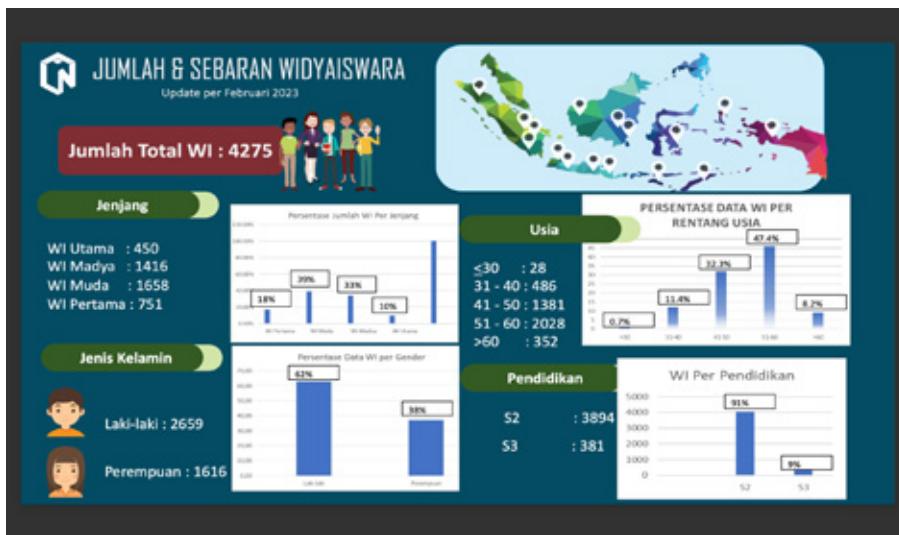
Sumber: Pusbin JF Bangkom, 2022

Melihat berbagai masalah dalam optimalisasi peran JF, berbagai kajian terkait dengan JF telah dilakukan, salah satunya adalah Kajian *Grand Design* Jabatan Fungsional. Penyusunan *Grand Design* JF ini adalah salah satu bentuk upaya LAN untuk mendorong terwujudnya profesionalisme JF sekaligus memperkuat peran JF dalam organisasi. Dalam kajian tersebut terdapat empat rekomendasi dimensi perubahan untuk optimalisasi peran JF, yaitu 1) desain organisasi yang dinamis berbasis fungsi, sebagai strategi mendasar yang perlu dilakukan di awal untuk menciptakan ekosistem JF yang sehat; 2) reformulasi uraian tugas dan pengejawantahannya dalam tata hubungan kerja yang harmonis berdasarkan uraian tugas yang jelas; 3) penajaman mekanisme rekrutmen dan penempatan untuk mewujudkan rekrutmen yang berkualitas dan terkoneksi dengan penempatannya; 4) penyelarasan dalam proses penilaian kinerja, pengembangan kompetensi dan pengembangan karir sehingga sistem penilaian kinerja, pengembangan kompetensi, dan pengembangan karir yang terintegrasi.

4.2. Jabatan Fungsional Widyaiswara

Pengembangan kompetensi paradigma baru yang lebih menekankan pada pentingnya kesesuaian antara kompetensi yang diperoleh dengan pencapaian tujuan organisasi juga menuntut adanya reformasi sumber daya manusia yang melaksanakan program pengembangan kompetensi tersebut. Dalam sistem ASN di Indonesia, salah satu aktor terpenting dalam pengembangan kompetensi ASN adalah ASN yang menduduki jabatan fungsional Widyaiswara. Widyaiswara merupakan pejabat fungsional yang mempunyai tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak untuk mendidik, mengajar, dan melatih ASN, serta melakukan evaluasi dan pengembangan pelatihan. Widyaiswara mempunyai peran dan posisi yang strategis dalam keberhasilan penyelenggaraan pelatihan. Widyaiswara wajib memiliki kompetensi dan pengetahuan untuk mendukung pelaksanaan tugas sebagai Widyaiswara.

Dalam mencapai tujuan pengembangan kompetensi ASN yang profesional maka dibutuhkan tenaga pengajar yang berkualitas. Widyaiswara sebagai guru bangsa merupakan tenaga pengajar yang bertanggung jawab dalam pelatihan ASN. Oleh karena itu, dibutuhkan Widyaiswara yang kompeten untuk membentuk ASN yang berkualitas karena Widyaiswara yang berkualitas akan menjamin terciptanya ASN yang berkualitas pula. Saat ini jumlah Widyaiswara nasional mencapai 4.275 orang yang terdiri dari 751 Ahli Pertama, 1.658 Ahli Muda, 1.416 Ahli Madya, dan 450 Ahli Utama.



Gambar 4.3. Jumlah dan Sebaran Widya Iswara Tahun 2023

Sumber: Pusbin JF Bangkom, 2023

Volume Widya Iswara yang cukup besar ini maka dibutuhkan strategi pengembangan Widya Iswara yang tepat. Salah satunya tertuang dalam kebijakan *Roadmap* Pembinaan JF Widya Iswara Berkelas Dunia, yang terbagi kedalam pembinaan jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang. Strategi jangka pendek difokuskan pada program penyiapan infrastruktur yang terdiri atas pengembangan sistem pembinaan JF Widya Iswara, pengembangan *database* Widya Iswara, uji coba layanan berbasis IT serta review kebijakan dan sosialisasi kebijakan. Strategi jangka menengah difokuskan pada penguatan kapasitas yang tertuang dalam program dan kegiatan pemetaan kompetensi, reformasi kebijakan dan penambahan kebijakan baru, membangun komitmen, penguatan organisasi profesi, forum-forum kewidya Iswaraan serta implementasi layanan berbasis IT. Sedangkan strategi jangka panjang berfokus pada implementasi dan pengembangan, pembinaan dan layanan serta kewidya Iswaraan berbasis IT.

Dalam memberikan pelayanan yang prima di lingkup pengembangan kompetensi, LAN melalui Pusbin JF Bangkom ASN telah mengembangkan pelayanan melalui transformasi layanan dari mekanisme manual menjadi digital dan berbasis *online*. Inisiasi perubahan ini telah dirintis dari tahun 2015 hingga pengembangan di tahun 2020. Salah satu terobosan yang dikembangkan adalah adanya portal yang mengintegrasikan berbagai layanan secara online yakni dengan sistem informasi kewidya Iswaraan atau SIWI yang dapat diakses melalui portal siwi.lan.go.id. Secara rinci, pada tahun 2015, pengembangan layanan dilakukan dengan menekankan pada tahap inisiasi digitalisasi layanan, salah satunya pengembangan porta SIWI tersebut. Hal yang melatarbelakangi pengembangan layanan ini adalah ketika LAN sebagai instansi pembina belum memiliki data pasti tentang jumlah detail JF Widya Iswara di seluruh Indonesia serta informasi pendukung dari tiap Widya Iswara di seluruh Indonesia serta informasi pendukung dari tiap Widya Iswara. Dengan adanya SIWI diharapkan dapat menyediakan data maupun informasi yang berkaitan dengan pelayanan kepada stakeholders secara terintegrasi. Saat ini, SIWI dikembangkan menjadi portal yang dapat dimanfaatkan untuk

melakukan monitoring evaluasi kinerja WidyaIswara serta untuk pendaftaran pelatihan kewidyaIswaraan berjenjang secara daring.

Selain itu, terobosan lain yang dilakukan oleh Pusbin JF Bangkom adalah dengan melakukan perubahan penyelenggaraan pelatihan kewidyaIswaraan berjenjang. Sebelum tahun 2018, penyelenggaraan pelatihan masih dilakukan secara *offline* dan klasikal, kemudian pada tahun 2017 Pusbin JF Bangkom melakukan telaahan dan perubahan kurikulum pelatihan kewidyaIswaraan berjenjang serta inisiasi perubahan *platform e-learning* untuk JF WidyaIswara. Sejak tahun 2018 hingga saat ini, penyelenggaraan pelatihan widyaIswara berjenjang menggunakan model *full e-learning* dengan memanfaatkan LMS milik Pusbin JF Bangkom dan aplikasi *video conference*. Perubahan model pembelajaran ini tertuang dalam PerkaLAN Nomor 14 Tahun 2017 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan KewidyaIswaraan Berjenjang serta PerkaLAN Nomor 9 Tahun 2018 tentang Perubahan atas PerkaLAN Nomor 14 Tahun 2017. Perubahan ini tentunya menjadi salah satu langkah yang baik untuk mewujudkan birokrasi yang berbasis digital. Jumlah WidyaIswara yang sudah mengikuti pelatihan fungsional WidyaIswara sudah mencapai 1.013 orang.

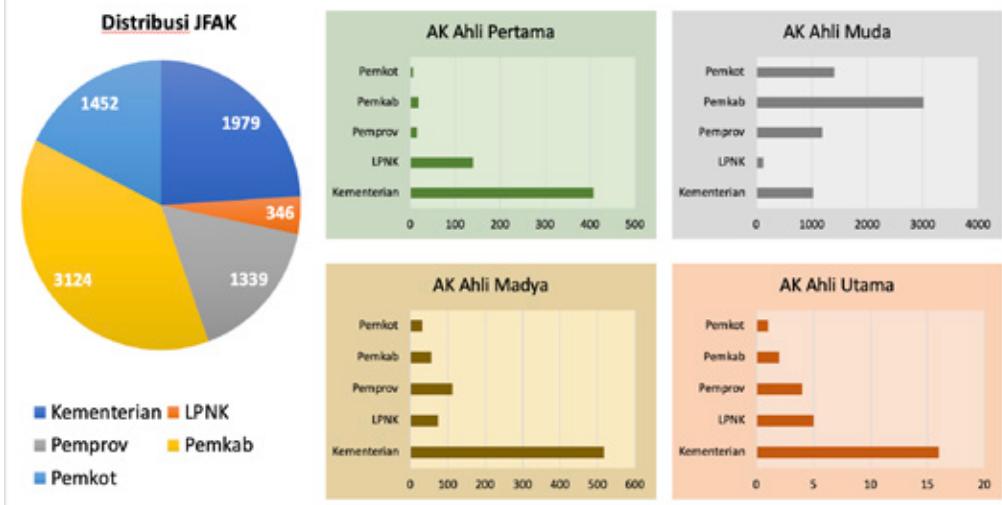
Terobosan selanjutnya adalah *Community of Practices* (CoP). Tantangan pengembangan kompetensi WidyaIswara salah satunya adalah keberadaan sumber belajar dari para WidyaIswara yang masih tersebar di masing-masing Lembaga Pelatihan belum terstruktur dan terhubung dan terintegrasi dengan baik. Selain itu pembinaan pengembangan kompetensi WidyaIswara juga masih bersifat parsial. Untuk menjawab tantangan tersebut, LAN mengembangkan *Community of Practices* (CoP).

4.3. Jabatan Fungsional Analis Kebijakan

Profesi Analis Kebijakan di Indonesia dilahirkan sebagai jawaban strategis atas kegelisahan terhadap kondisi kualitas kebijakan publik yang ada selama ini. Kepala LAN, Prof. Adi Suryanto dalam sebuah pidatonya menyampaikan bahwa melihat urgensi dan besarnya lingkup pekerjaan dalam proses penyusunan kebijakan publik inilah diperlukan sebuah profesi yang secara teknis dapat berfokus melakukan pengawalan yang baik melalui kajian dan analisis untuk memberikan bukti-bukti kepada *policy maker* dalam setiap proses siklus kebijakan publik.

Melalui Permenpan RB No. 45/2013 tentang Jabatan Fungsional Analis Kebijakan dan Angka Kreditnya, LAN secara teknis mendapatkan mandat sebagai instansi pembina. Kebijakan tersebut menjadi stimulan bagi LAN dalam melangkah untuk meningkatkan kualitas SDM Aparatur dalam penyusunan kebijakan dan meningkatkan kualitas kebijakan publik di Indonesia.

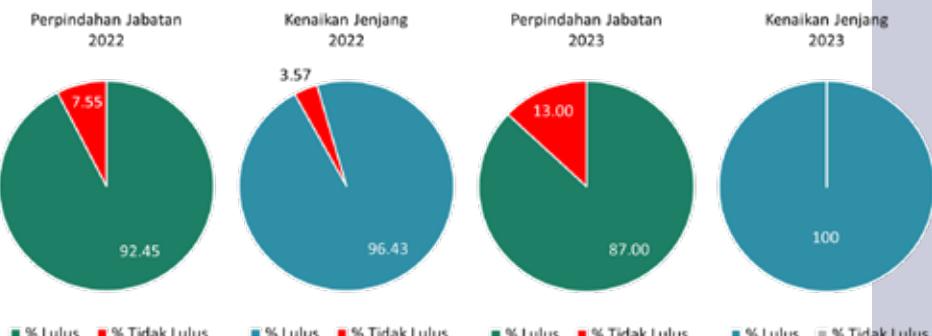
Pada tahun 2023, jumlah JFAK berdasarkan laporan E-NIAKN adalah 8.240 orang yang terdiri dari 586 Analis Kebijakan Ahli Pertama, 6.745 Analis Kebijakan Ahli Muda, 791 Analis Kebijakan Ahli Madya, dan 84 Analis Kebijakan Ahli Utama. Peningkatan jumlah JFAK ini disebabkan oleh adanya penyederhanaan birokrasi yang dilakukan sejak 2020.



Gambar 4.4. JF Analis Kebijakan Berdasarkan Distribusi Instansi dan Jenjang (2023)

Sumber: Pusaka, 2023

Dalam rangka memenuhi capaian kebutuhan formasi Analis Kebijakan secara nasional, LAN menyelenggarakan seleksi dan uji kompetensi JFAK. Uji kompetensi ini merupakan bagian dari upaya penjaminan standar kompetensi bagi ASN yang diproyeksikan untuk memangku jabatan fungsional sesuai jenjang jabatannya. Selanjutnya, dari hasil uji kompetensi ini diharapkan dapat terpenuhi kebutuhan analis kebijakan di berbagai K/L/D maupun di sektor non pemerintah. Uji kompetensi JFAK mulai dilaksanakan pada tahun 2014 melalui mekanisme penyesuaian/ inpassing dan perpindahan jabatan, sedangkan mekanisme pengangkatan pertama mulai berjalan pada tahun 2015. Uji kompetensi ini juga dilakukan bagi analis kebijakan yang akan naik dalam jenjang jabatan setingkat lebih tinggi.



Gambar 4.5. Persentase Kelulusan Uji Kompetensi JFAK Tahun 2022-2023

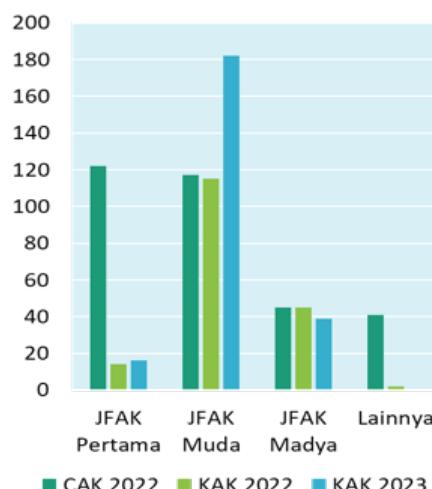
Sumber: Pusaka, 2023

Berdasarkan gambar di atas persentase kelulusan hasil uji kompetensi JFAK bervariasi dari setiap jenis uji kompetensi. Tingkat kelulusan uji kompetensi perpindahan

jabatan JFAK tahun 2022 mencapai 92,45%. Sementara tingkat kelulusan uji kompetensi perpindahan jabatan JFAK tahun 2023 lebih rendah pada tingkat 87% peserta yang dapat dinyatakan lulus. Untuk tingkat kelulusan peserta uji kompetensi JFAK pada kategori kenaikan jenjang tahun 2022 mencapai 96,43% dan mampu meningkat hingga 100% tingkat kelulusan peserta uji kompetensi kenaikan jenjang pada tahun 2023.

Pada tahun 2019, LAN juga berhasil menyelesaikan penyusunan Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI) dengan diterbitkannya PerLAN No. 14/2019 tentang KKNI Analis Kebijakan. Melalui KKNI ini dapat dipetakan dengan lebih jelas jenjang kualifikasi kompetensi dalam SKKNI bidang Analisis Kebijakan Publik. Upaya ini dilakukan sebagai penunjang adanya Lembaga Sertifikasi Profesi LAN, yang telah mendapatkan lisensi BNSP pada tahun 2020. Hal ini semakin memperkuat LAN sebagai pembina profesi analis kebijakan yang profesional.

Sebagai upaya penguatan kompetensi JFAK, telah diselenggarakan pelatihan bagi JFAK. Jumlah alumni pelatihan JFAK dalam kurun waktu 2016 sampai dengan 2022 sebanyak 845 orang. Pada tahun 2022-203 terdapat penambahan jumlah kelas penyelenggaraan pelatihan Khusus Analis Kebijakan sebagai implikasi dari kewajiban pengembangan kompetensi bagi JFAK yang diangkat melalui mekanisme penyetaraan. Berikut adalah data jumlah JFAK yang telah mengikuti pelatihan KAK dan CAK pada tahun 2022-2023.



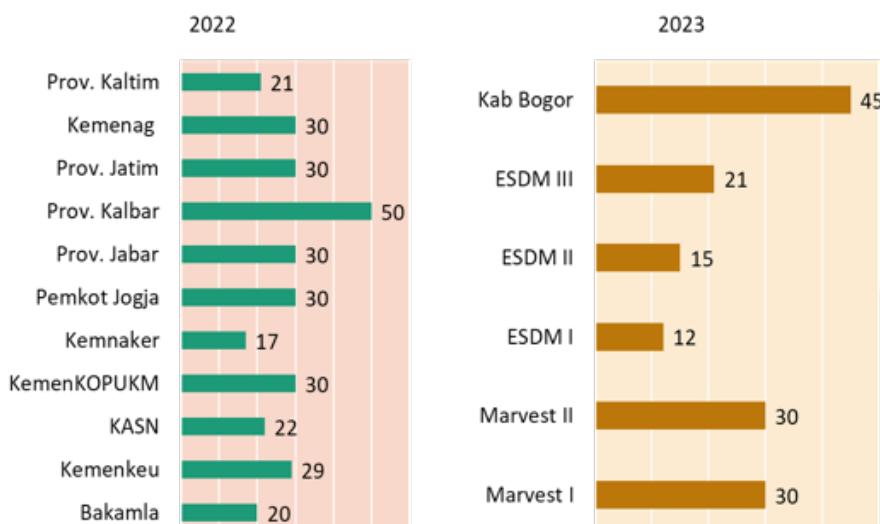
Gambar 4.6. Jumlah Peserta Pelatihan CAK dan KAK Tahun 2022-2023

Sumber: Pusaka, 2023

Berdasarkan gambar di atas dapat dilihat perbandingan jumlah JFAK per jenjang yang telah mengikuti pelatihan KAK dan CAK pada tahun 2022-2023. Pada tahun 2022 jenjang JFAK yang terbanyak mengikuti pelatihan CAK adalah JFAK ahli Pertama sebanyak 122 orang. Sedangkan untuk pelatihan KAK, jenjang JFAK yang terbanyak mengikuti adalah JFAK Ahli Muda sebanyak 182 orang pada tahun 2023. Data ini merupakan data penyelenggaraan pelatihan yang difasilitasi oleh LAN dengan mekanisme PNBP.

Untuk mengakselerasi penyelenggaraan pelatihan Khusus Analis Kebijakan melalui Keputusan Kepala LAN No. 94/K.I/HKM.02.2/2023 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan CAK dan KAK, LAN mendorong penyelenggaraan pengembangan kompetensi JFAK yang didelegasikan pada lembaga-lembaga pelatihan terakreditasi dengan mekanisme pendampingan dan penyelenggaraan mandiri jika sudah melalui proses akreditasi. Upaya membuka kesempatan seluas-luasnya bagi pengembangan kompetensi ini juga dilakukan melalui metode *Massive Open online Course* (MOOC), yang sampai dengan tulisan ini dibuat, sedang dalam proses piloting dengan jumlah pendaftar 997 orang.

Berbagai strategi pengembangan kompetensi juga terus dikembangkan untuk dapat memenuhi dinamika kebutuhan JFAK, beberapa forum yang telah dilakukan antara lain KOMPAK (Komunikasi dan Media Pembinaan AK), VPL (Virtual Public Lecture), serta *Coaching Clinic* yang bertujuan sebagai media berbagi pengetahuan serta media diskusi seputar Analis Kebijakan. Berikut data layanan pengembangan kompetensi berbasis kebutuhan pada tahun 2022-2023.



Gambar 4.7. Layanan Pengembangan Kompetensi JFAK Berbasis Kebutuhan berdasar Instansi Tahun 2022-2023
Sumber: Pusaka, 2023

Pada gambar di atas dapat dilihat jumlah penerima layanan pengembangan kompetensi berbasis kebutuhan pada tahun 2022-2023. Dalam medio tahun 2022 penyelenggaraan kerjasama dilakukan relatif berimbang antara instansi pusat dan daerah. Sedangkan pada tahun 2023 ini sebagian besar kerjasama pengembangan kompetensi dilakukan dengan instansi pusat.

Dari sisi kebijakan pembinaan, lahirnya Permenpan RB No. 1/2023 tentang Jabatah Fungsional juga turut merubah lanskap pembinaan JFAK secara keseluruhan. Perubahan tata kelola atau penyelenggaraan jabatan fungsional yang diamanatkan dalam Permenpan terbaru ini juga mendorong berbagai upaya transformasi pembinaan

yang lebih adaptif dan menyesuaikan kebutuhan. Revisi Permenpan RB No. 45/2013 menjadi salah satu upaya adaptasi kebijakan pembinaan yang saat ini masih berjalan. Menindaklanjuti Per BKN 3/2023, LAN juga mengeluarkan SE Konversi PAK dan Pemberian Angka Kredit yang memberikan kewenangan kepada instansi untuk melakukan konversi secara mandiri.

Sebagai upaya untuk menjawab kebutuhan penyelesaian penilaian DUPAK untuk kinerja sampai dengan Desember 2022, LAN juga menginisiasi Kolaborasi Penilaian DUPAK dengan seluruh instansi pusat dan daerah, terutama yang tidak memiliki Tim Penilai Instansi/Daerah. Kolaborasi ini dilakukan untuk menuntaskan layanan DUPAK secara nasional dengan memaksimalkan sumber daya instansi masing-masing, yang didahului dengan pelatihan penghitungan DUPAK. Untuk memenuhi kebutuhan pelayanan, kolaborasi ini dilakukan dalam 2 sesi dengan peserta kolaborasi sejumlah 85 instansi.

Dalam hal tata kelola data JFAK, LAN juga menginisiasi pendaftaran elektronik Nomor Induk AK Nasional (NIAKN). Selain untuk memanfaatkan teknologi melalui digitalisasi data, pendaftaran elektronik juga akan mensinkronkan data JFAK di instansi pembina dengan data nasional yang ada di BKN. Tentunya dengan data yang lebih *up to date* dan akurat akan memudahkan strategi pembinaan secara nasional.

4.4. Jabatan Fungsional Analis Pengembangan Kompetensi

Perubahan paradigma pengembangan kompetensi menuntut hadirnya jabatan fungsional baru untuk memastikan bahwa pengembangan kompetensi benar-benar dirancang dan dilaksanakan secara efektif dan efisien. Oleh karena itu pada tahun 2021 terbit Permenpan RB No. 39/2021 tentang Jabatan Fungsional Analis Pengembangan Kompetensi ASN (JF APK). Jabatan Fungsional ini mempunyai ruang lingkup tugas, tanggung jawab, dan wewenang untuk melakukan kegiatan analisis di bidang pengembangan kompetensi ASN. Tugas pokoknya antara lain melakukan pemetaan kompetensi, pelaksanaan pengembangan kompetensi, serta monitoring dan evaluasi pengembangan kompetensi. Pemetaan kompetensi yang dilakukan oleh JF APK meliputi analisis profil ASN, kajian pemetaan kompetensi, dan inventarisasi jenis dan metode pengembangan kompetensi.

Munculnya JF APK ini mengisyaratkan bahwa untuk pertama kalinya, Indonesia memiliki PNS yang secara eksklusif fokus pada langkah-langkah pengembangan kompetensi secara efektif. Sebelumnya, upaya pengembangan kompetensi dilakukan oleh berbagai pihak dengan berbagai jabatan yang mungkin kurang memahami ilmu pengembangan kompetensi.

Melalui analis pengembangan kompetensi, seluruh proses pengembangan kompetensi dari hulu ke hilir akan dikelola secara profesional oleh individu yang memiliki kompetensi sebagai analis pengembangan kompetensi. Dengan demikian, diharapkan langkah-langkah pengembangan kompetensi didasarkan pada kebutuhan yang sebenarnya dan dapat memberikan kontribusi lebih terhadap peningkatan kinerja

organisasi individu, bukan sebagai kegiatan rutin tahunan untuk sekedar menggugurkan kewajiban. Saat ini, Indonesia memiliki 133 orang sebagai analis pengembangan kompetensi yang tersebar baik instansi pusat maupun daerah.



Gambar 4.8. Jabatan Analis Pengembangan Kompetensi Tahun 2023

Sumber: Pusbin JF Bangkom, 2023

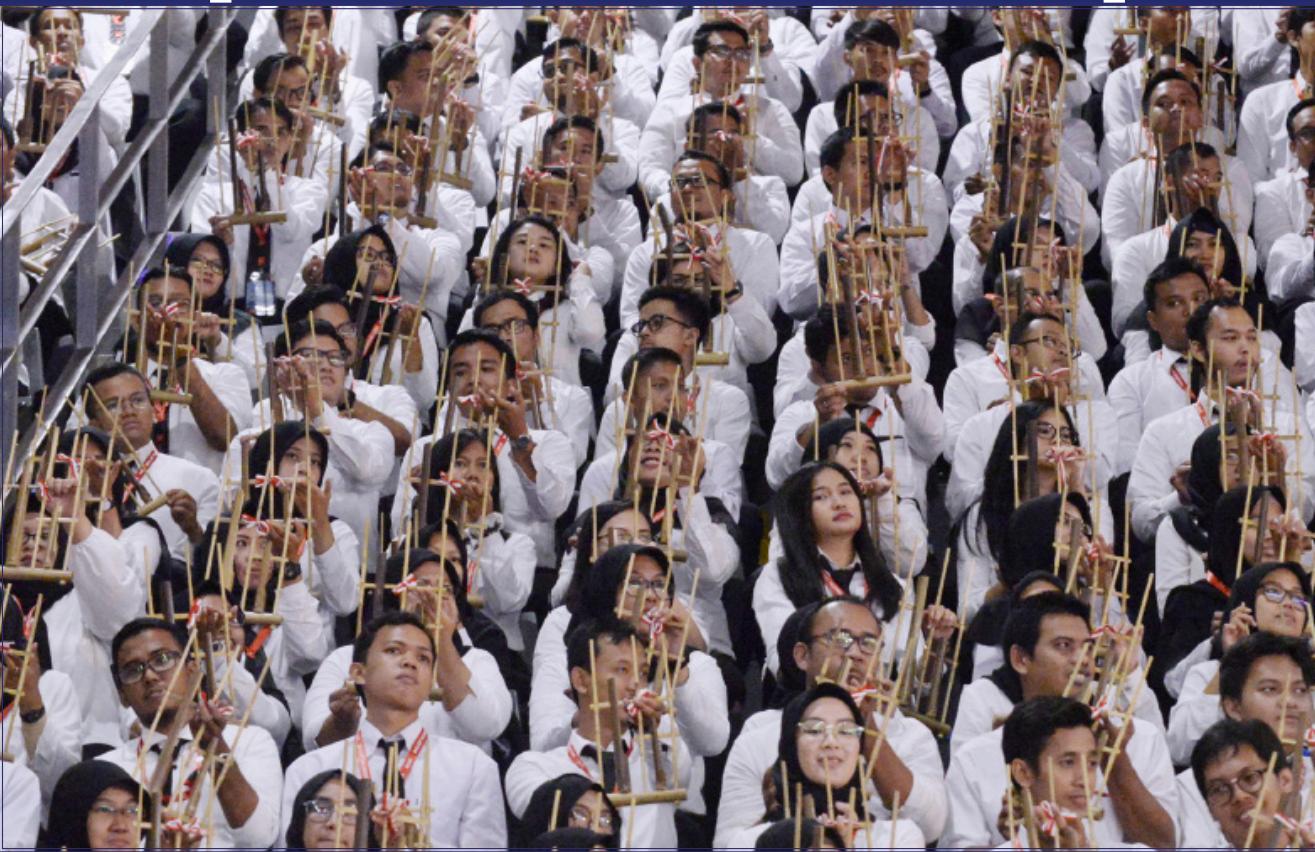
LAN selaku instansi pembina JF APK telah menyelenggarakan uji kompetensi pada tahun 2023 sebanyak lima angkatan melalui penyesuaian/ inpassing dengan jumlah peserta secara keseluruhan sebanyak 178 peserta dan peserta yang lulus uji kompetensi sebanyak 110 peserta. Kedepannya, LAN akan terus mengembangkan JF APK ini baik dari pelaksanaan uji kompetensi dan juga pengembangan kompetensinya sehingga menghasilkan JF APK yang profesional.

“

*Keberhasilan dari bangsa dan negara ini
dapat dicapai melalui kualitas SDM Aparatur yang mampu
beradaptasi dan menjawab tantangan yang dihadapi*

Adi Suryanto

”



BAB V

TRANSFORMASI PENGEMBANGAN KOMPETENSI ASN

5.1. Pengantar

Dalam organisasi, pengembangan kompetensi pegawai merupakan hal yang esensial. Terdapat kepercayaan yang luas bahwa pengembangan kompetensi merupakan faktor kunci di balik peningkatan produktivitas, kapasitas inovatif, dan daya saing dari suatu organisasi (Ellström & Kock, 2008). Tidak hanya melanda sektor swasta, perhatian mengenai pentingnya pengembangan kompetensi juga dilakukan oleh organisasi sektor publik. Pengembangan kompetensi bagi organisasi publik menjadi hal yang penting karena menjadi sarana untuk mengembangkan kebijakan SDM yang terintegrasi (De Beeck & Hondeghem, 2010).

Dalam konteks organisasi sektor publik, kualitas ASN sangat mempengaruhi kualitas birokrasi suatu negara dan kualitas birokrasi akan sangat berpengaruh terhadap capaian kualitas hasil pembangunan. Urgensi ini juga terlihat pada RPJM Nasional 2005-2025 yang mengamanatkan pembangunan aparatur negara dilakukan melalui RB untuk meningkatkan profesionalisme aparatur negara dan untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik di pusat maupun di daerah menuju Indonesia Emas tahun 2025.

Dalam rangka mencapai visi Indonesia Emas 2045, diperlukan manusia Indonesia yang unggul, berbudaya, serta menguasai ilmu, pengetahuan, dan teknologi. Selain itu, pemerintah harus mampu menjawab tantangan baik di tingkat regional dan juga global. Morgan (2020) mengungkapkan lima tantangan yang dihadapi yaitu *new behaviour*, perkembangan teknologi, tenaga kerja milenial, mobilitas tinggi, dan globalisasi. Lima tantangan tersebut telah menciptakan perubahan lingkungan sosial-politik-ekonomi-hukum suatu negara menjadi lebih dinamis, kompleks, dan penuh ketidakpastian.

Birokrasi memegang peranan penting untuk beradaptasi dengan cepat dalam menghadapi kondisi yang sangat dinamis dan penuh ketidakpastian. ASN sebagai penggerak birokrasi perlu terus dikembangkan kompetensinya menuju ASN unggul yang kompeten dalam membawa Indonesia menjadi negara yang berdaya saing global.

Secara khusus dalam hal pengembangan kompetensi ASN, terdapat tantangan faktual yang dihadapi berupa besarnya jumlah ASN yang berhak untuk mendapatkan pengembangan kompetensi. Per semester I 2023, BKN melaporkan bahwa terdapat 4,28 juta pegawai ASN di Indonesia (Annur, 2023). Apabila program pelatihan atau pengembangan kompetensi dilakukan dengan cara-cara tradisional, maka ada ancaman bahwa banyak ASN tidak akan mendapatkan hak akan pengembangan kompetensi dengan alasan keterbatasan anggaran. Oleh karenanya dibutuhkan cara dan metode baru dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi ASN.

Di negara-negara maju, pembaharuan pengembangan kompetensi diintegrasikan menjadi bagian integral dari reformasi administrasi dan reformasi pelayanan publik yang lebih luas (Horton, 2000; Hood & Lodge, 2004; Bonder, Bouchard & Bellemare, 2011; Skorková, 2016). Namun demikian, tren pembaharuan dan inovasi dalam ranah pengembangan kompetensi aparatur juga telah mulai dijalankan di administrasi publik berbagai negara berkembang (Vathanopas & Thai-ngam, 2007; Azmi, 2010; Wu, 203).

Selama ini, problem terbesar dari pengembangan kompetensi aparatur adalah desain program pengembangan kompetensi yang tidak menjawab kebutuhan aktual

organisasi. Sebelumnya, pengembangan kompetensi lebih banyak dilakukan melalui pelatihan, terutama dalam bentuk klasikal berupa pembelajaran tatap muka di kelas. Setelah pulang dari pelatihan, peserta tidak memberikan sumbangan yang berarti bagi peningkatan kinerja individu maupun organisasi. Inilah paradigma lama pengembangan kompetensi yang berusaha didobrak oleh pengembangan paradigma baru yang didasari pada kesadaran bahwa pelatihan seringkali tidak relevan dengan upaya peningkatan kinerja (King, King & Rothwell, 2000).

Pentingnya pengembangan kompetensi bagi organisasi publik merupakan cerminan dari suatu paradigma yang disebut manajemen kompetensi atau manajemen berbasis kompetensi. Manajemen kompetensi berhubungan dengan identifikasi kompetensi yang pegawai butuhkan untuk dapat melaksanakan suatu pekerjaan dengan baik dan penciptaan suatu kerangka kompetensi yang digunakan sebagai basis untuk melakukan rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan penghargaan dan aspek-aspek lainnya dari manajemen SDM (Horton, 2002). Sebelum diadopsi oleh organisasi publik, konsep manajemen kompetensi pertama kali dipraktikkan oleh sektor swasta sebagai respons atas perubahan yang terjadi dalam lingkungan strategis seperti peningkatan kompetisi dan perubahan teknologi. Sektor publik pun pada akhirnya tertarik untuk mengadopsinya setelah ikut mengalami imbas dari beberapa perubahan drastis di bidang teknologi, regulasi, politik, dan ketenagakerjaan (Hondegem, 2002).

Perkembangan lain yang memperkaya manajemen kompetensi adalah transformasi digital yang melanda masyarakat. Transformasi digital merupakan integrasi teknologi digital terhadap seluruh area bisnis yang secara fundamental mengubah bagaimana bisnis beroperasi dan memberikan nilai kepada konsumen (The Enterprisers Project, 2016). Transformasi tersebut dilakukan dalam rangka untuk memaksimalkan manfaat dari teknologi baru (Fenech, Baguant, & Ivanov, 2019). Untuk merespons perkembangan ini, tren pengembangan kompetensi saat ini dilakukan secara *online* memanfaatkan teknologi digital. Pembelajaran dan pelatihan online saat ini telah menjadi tren global. Terdapat peningkatan 4 kali lipat jumlah individu yang mencari peluang untuk mengikuti pembelajaran online secara mandiri, peningkatan 5 kali lipat jumlah pelatihan *online* yang diadakan oleh organisasi bagi pegawainya, dan peningkatan 9 kali lipat individu yang mengakses pelatihan *online* melalui program-program pemerintah (World Economic Forum, 2020).

Dari tinjauan mengenai reformasi pengembangan kompetensi aparatur di atas, dapat disintesiskan perbedaan-perbedaan pokok antara paradigma pengembangan kompetensi yang lama dan yang baru.

Tabel 5.1. Paradigma Pengembangan Kompetensi Lama dan Baru

Dimensi	Paradigma Lama	Paradigma Baru
Metode	Klasikal	Digital
Tujuan	Pembelajaran individual	Pembelajaran organisasional
Motif dasar	Disetir aturan	Disetir strategi
Organisasi belajar	Terfragmentasi di masing-masing instansi	Terintegrasi antarinstansi

Tabel diatas menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi gaya lama berfokus kepada format tatap muka klasikal di ruang kelas. Dalam format ini, atmosfer yang terbangun bersifat konvensional, steril, dan cenderung membosankan. Lebih lanjut, pengajar seringkali juga memberikan materinya secara satu arah dengan asumsi bahwa pengajar merupakan pihak yang paling mengetahui suatu materi yang sedang diberikan. Sementara itu, pengembangan kompetensi gaya baru menggunakan metode yang lebih sesuai dengan perkembangan teknologi, yakni metode digital yang dilaksanakan secara online. Dalam metode ini, atmosfer yang terbangun bersifat inovatif, menarik, dan interaktif. Ruang online memberikan berbagai kemungkinan interaksi dan penyampaian materi dalam beragam format (kuliah lisan, video, gambar, dll). Dalam pada itu, pengajar juga tidak lagi diasumsikan sebagai pihak yang paling otoritatif atas suatu isu yang sedang didiskusikan, melainkan lebih sebagai fasilitator dan partner diskusi.

Dari segi tujuan, pengembangan kompetensi lama merupakan pembelajaran yang sifatnya individual. Seorang peserta program pengembangan kompetensi mendapatkan materi tertentu, memperoleh sertifikat, dan kemudian kembali bekerja di instansinya masing-masing dengan harapan agar materi yang diperoleh selama program pengembangan kompetensi dapat mendukungnya dalam melakukan pekerjaannya. Di sisi lain, tujuan dari pengembangan kompetensi gaya baru adalah pembelajaran organisasional. Titik tekan dari program pengembangan kompetensi lebih difokuskan pada bagaimana agar organisasi menjadi lebih mampu dalam membuat, memperoleh, dan mentransfer pengetahuan. Setiap peserta diharapkan mampu memberikan dampak dan manfaat yang lebih maksimal bagi organisasi setelah selesai mengikuti program pengembangan kompetensi.

Motif dasar dari pengembangan kompetensi dengan paradigma lama adalah aturan. Peserta mengikuti suatu program pengembangan kompetensi karena dia diperintahkan untuk mengikutinya atau aturan yang ada mewajibkannya untuk mengikutinya. Misalnya, ASN yang akan diangkat menjadi pimpinan tinggi madya diharuskan untuk mengikuti Program Diklat kepemimpinan Tingkat I, atau seseorang yang akan diangkat ke dalam jabatan fungsional tertentu harus terlebih dahulu mengikuti diklat fungsional. Akibat dari pengembangan kompetensi yang disetir oleh aturan ini, maka peserta program pengembangan kompetensi bisa jadi akan merasa kurang termotivasi dan bersemangat karena menganggap bahwa apa yang dilakukannya hanyalah sekadar pengguguran kewajiban. Dalam pengembangan kompetensi gaya baru, motifnya tidak lagi aturan melainkan strategi. Peserta mengikuti suatu program pengembangan kompetensi bukan karena dia diwajibkan, melainkan karena peserta membutuhkan pengembangan kompetensi tertentu sesuai dengan kepentingan dan kebutuhan organisasi. Karena peserta membutuhkannya, maka peserta menjadi lebih bersemangat dan bermotivasi.

Dalam pengembangan kompetensi model lama, organisasi belajar terfragmentasi di masing-masing instansi. Masing-masing instansi bekerja secara sektoral untuk mengembangkan SDM di instansinya sendiri dengan menyelenggarakan atau mengirimkan pegawainya untuk mengikuti program pengembangan kompetensi tanpa mempertimbangkan keterkaitannya dengan kegiatan pengembangan kompetensi yang dilakukan di instansi lain. Lebih parahnya lagi, pengembangan kompetensi seringkali

juga terfragmentasi di masing-masing unit kerja. Sementara dalam pengembangan kompetensi model baru, organisasi belajar menjadi lebih terintegrasi antarinstansi. Hal ini sesuai dengan prinsip *learning organization*, di mana setiap program pengembangan kompetensi didorong oleh tujuan strategis organisasi dan terhubung pada pencapaian tujuan tersebut. Terintegrasi di sini juga dimaknai sebagai kesesuaian antara kebutuhan pegawai dan kebutuhan organisasi. Secara makro, strategi pengembangan kompetensi sedemikian akan lebih mendekatkan pada terwujudnya pendekatan *whole of government* dalam pelayanan publik.

Program pengembangan kompetensi ASN harus bertransformasi dalam menjawab tantangan global. Paradigma *training* yang sering digunakan sebagai strategi utama dalam pengembangan kompetensi didorong untuk digantikan dengan paradigma *learning* yang menawarkan fleksibilitas belajar dan integrasi dengan proses kerja dan organisasi. Perbedaan penerapan paradigma tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5.2. Perubahan Strategi Pengembangan Kompetensi dari *Training* Menjadi *Learning*

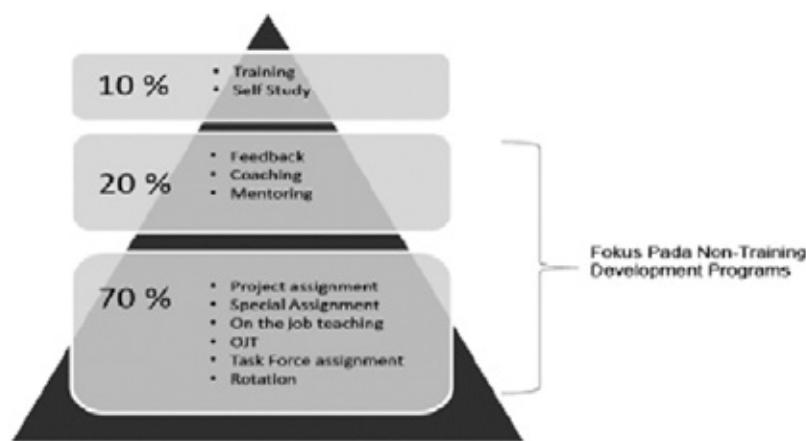
Training	Learning
Fokus pengajar	Fokus pembelajar
Satu arah	Kolaboratif
Waktu dan tempat bersifat tetap	Kapan saja dan di mana saja
Pengalaman	Eksperimen
Menghafal materi	Pemecahan masalah, berpikir kritis, dan mendorong inovasi
Proses belajar terpisah dari proses kerja	Proses belajar terintegrasi dengan proses kerja dan organisasi

Sumber: LAN, 2021

Dalam tataran kebijakan, keberadaan Peraturan LAN No. 10/2018 tentang Pengembangan Kompetensi PNS merupakan babak baru konsep *learning* dari sisi proses belajar yang dikenalkan pada sektor publik. Kebijakan tersebut sudah memperkenalkan berbagai variasi sebagai cikal bakal pengembangan kompetensi *flexi-learning*, yang terbagi dalam dua bentuk pengembangan kompetensi yaitu pendidikan dan pelatihan. Untuk jalur pelatihan sendiri terdapat jalur pelatihan klasikal (seminar, kursus, bintek, penataran, dll) dan pelatihan non klasikal (*coaching*, mentoring, bimbingan di tempat kerja, magang, patok banding, belajar mandiri, komunitas belajar, *outbound*, dll), yang dapat menjadi referensi bagi instansi pemerintah dalam memenuhi kebutuhan pengembangan kompetensi pegawainya.

Pengenalan jalur pelatihan non klasikal memberikan strategi baru penerapan konsep *flexi-learning* yang merupakan pembelajaran secara fleksibel, efisien, berbasis teknologi, dan terintegrasi dengan tempat kerja (*workplace learning*). Penggunaan model pengembangan kompetensi yang dikembangkan oleh Michael Lombardo dan Robert Eichinger, yakni model pengembangan kompetensi 70-20-10, menjadi pertimbangan

pemilihan strategi *learning* ini. Penelitian mereka menemukan bahwa pengembangan kompetensi seseorang 70 persen diperoleh melalui *experiential learning*, 20 persen melalui *social learning*, dan 10 persen melalui *formal learning*.



Gambar 5.1. Pendekatan Pengembangan Kompetensi yang Efektif

Peraturan LAN No. 10/2018 menyebut *formal learning* sebagai jalur pelatihan klasikal, dan *experiential* dan *social learning* sebagai jalur pelatihan non klasikal. Magang dan pertukaran pegawai misalnya, adalah jalur pelatihan non klasikal yang dilaksanakan dengan berbasis pada pengalaman di mana pegawai terjun langsung di tempat kerja dengan diberikan tugas atau tantangan. Melalui tugas dan proyek yang diberikan, pegawai diharapkan dapat mengasah kemampuan *problem-solving* dan juga dapat belajar dari apa yang telah terjadi. Proporsi 20 persen selanjutnya, diharapkan pegawai melakukan pembelajaran secara sosial, yakni dengan menerima pembelajaran melalui orang lain. Biasanya pembelajaran dari proses ini adalah berupa *coaching*, *mentoring*, atau komunitas praktik dan dapat menggunakan *collaboration platform*. Untuk proporsi 10 persen yang terakhir, pembelajaran dilakukan secara *formal learning* atau *structured learning*. Pembelajaran ini biasanya dilakukan melalui proses pembelajaran formal di kelas pada umumnya, misalnya *workshop*, seminar, *online learning*, atau melakukan pelatihan lainnya. Pembelajaran secara formal tetap diperlukan untuk memberikan gambaran kepada pegawai tentang materi yang diberikan untuk menunjang *social learning* dan *experiential learning*. Berikut adalah bentuk dan jalur pengembangan kompetensi yang dapat menjadi referensi bagi instansi pemerintah dalam memenuhi kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai.



Gambar 5.2. Bentuk dan Jalur Pengembangan Kompetensi

Sumber: LAN, 2018

Beberapa masalah yang teridentifikasi dalam penelitian yang dilakukan oleh LAN (2019) adalah: 1) pengembangan kompetensi masih dilakukan secara konvensional dan seremonial; 2) pengembangan kompetensi hanya menjadi tanggung jawab unit pengelola SDM dan belum melibatkan unit teknis; dan 3) pengembangan kompetensi tidak terkait dengan strategi dan pencapaian tujuan strategis pembangunan, atau dengan kata lain tidak dilakukan perencanaan yang memadai. Permasalahan tersebut memberikan dampak pada masih lemahnya kompetensi ASN di Indonesia meskipun telah dilakukan pengembangan kompetensi. Untuk itu, perlu dilakukan perubahan mendasar dalam pengembangan kompetensi ASN. Salah satu alternatif yang ditawarkan oleh LAN adalah dengan mengimplementasikan model *Corporate University* dalam pengembangan kompetensi ASN yang disebut dengan ASN *Corporate University* (ASN Corpu).

LAN telah membidani lahirnya kebijakan *Corporate University* melalui Peraturan LAN No. 6/2023 tentang Sistem Pembelajaran Pengembangan Kompetensi Secara Terintegrasi (*Corporate University*). Secara definitif, sistem pembelajaran terintegrasi (*Corporate University*) adalah sebuah pendekatan sistem pembelajaran terintegrasi dalam pengembangan kompetensi ASN sebagaimana diatur berdasarkan peraturan perundang-undangan yang mengatur mengenai manajemen PNS. ASN Corpu adalah entitas kegiatan pengembangan kompetensi ASN yang berperan sebagai sarana strategis untuk mendukung pencapaian tujuan pembangunan nasional dalam bentuk penanganan isu-isu strategis dengan melibatkan instansi pemerintah terkait dan tenaga ahli dari dalam/luar instansi pemerintah.

Sesuai mandat dalam kebijakan tersebut, ASN Corpu dilaksanakan di lingkup nasional dan instansional. Penyelenggaraan ASN Corpu tingkat nasional dikoordinasikan oleh LAN, sedangkan pada tingkat instansi diselenggarakan oleh instansi pemerintah dan dikoordinasikan dengan LAN. Pada penyelenggaraan ASN Corpu tingkat nasional, dilakukan penyusunan kebijakannya yang terdiri dari: a) penentuan arah dan penyelenggaraan bangkom strategis secara nasional; b) manajemen pengetahuan secara nasional; c) teknologi pembelajaran secara nasional; dan d) valuasi pembelajaran secara nasional. Sedangkan penyelenggaraan ASN Corpu pada tingkat instansi meliputi: a) struktur ASN Corpu; b) manajemen pengetahuan; c) forum pembelajaran; d) sistem pembelajaran; e) strategi pembelajaran; f) teknologi pembelajaran; dan g) integrasi sistem.

Pengembangan kompetensi dengan paradigma baru memberikan arah baru dalam strategi pengembangan kompetensi. Strategi pengembangan kompetensi yang dikembangkan LAN menggunakan 4 (empat) pilar utama untuk mempercepat proses transformasi, sebagaimana diuraikan pada narasi dan gambar dibawah ini:

1. Program Desain, yakni perubahan program pelatihan yang dikembangkan dan disesuaikan dengan tuntutan perubahan.
2. *Trainers* atau fasilitator dan pengampu materi, mencakup perubahan peran dan strategi pengembangan fasilitator dalam pelatihan ASN.
3. Teknologi, yang bermakna pemanfaatan teknologi dalam memfasilitasi pengembangan kompetensi.
4. *Framework* manajemen mutu/kualitas, yang terdiri atas proses yang dimulai dari perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan tindak lanjut sebagaimana diilustrasikan dalam gambar di bawah manajemen mutu.



Gambar 5.3. Empat Pilar Transformasi Pengembangan Kompetensi

Sumber: LAN, 2022

5.2. Desain Program

Transformasi pengembangan kompetensi dari *training* ke *learning* diadopsi dalam strategi pelatihan ASN. Adopsi diarahkan pada mengakomodasi sumber belajar yang lebih luas dengan tidak hanya pembelajaran dalam kelas (klasikal/tatap muka), namun juga dengan metode lain yang bersifat non klasikal serta terintegrasi dengan tujuan organisasi dan nasional.

5.2.1. Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil

Calon Pegawai Negeri Sipil merupakan generasi baru penggerak birokrasi yang harus memiliki mental dan kemampuan mumpuni untuk mewujudkan pelayanan pemerintahan yang berkualitas. Generasi baru ASN ini perlu dibekali dengan karakter untuk menghasilkan ASN yang kompeten. Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil (Latsar CPNS) sebagai bentuk *pre-service training* bagi ASN dari jalur Pegawai Negeri Sipil, menjadi salah satu fondasi yang penting dalam mewujudkan SMART ASN yang mampu menghadapi era disruptif dan tantangan dunia yang semakin kompleks serta memiliki karakter kebangsaan.

Pelaksanaan Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil (Latsar CPNS) yang sebelumnya dikenal dengan Diklat Prajabatan terus bertransformasi menyesuaikan tuntutan perubahan kebijakan dan lingkungan global. Terbitnya Peraturan LAN No. 12/2018 tentang Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil, pelaksanaan Latsar CPNS tahun 2019 diselenggarakan secara klasikal. Pelaksanaan Pelatihan Dasar CPNS secara klasikal membutuhkan pembiayaan sebesar 9.296.000 rupiah/orang.

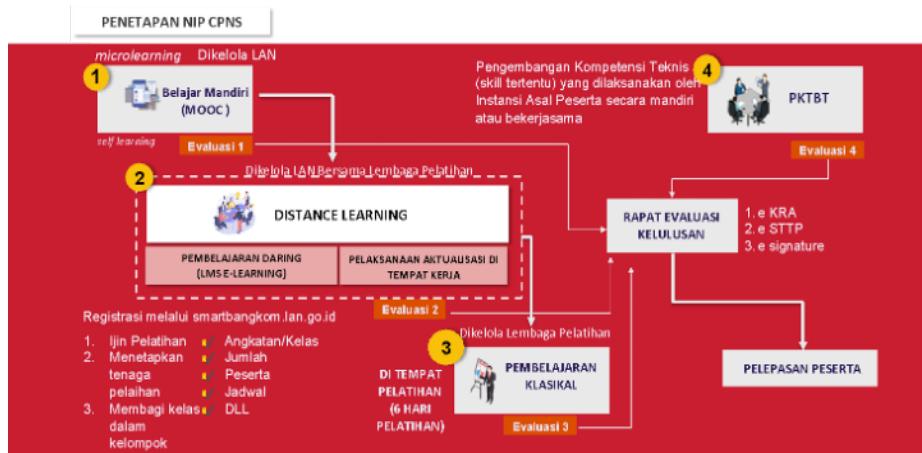
UU No. 5/2014 tentang ASN menyebutkan bahwa masa percobaan CPNS selama satu tahun dan instansi Pemerintah wajib memberikan pendidikan dan pelatihan kepada CPNS. Dengan penerimaan CPNS yang cukup banyak pada tahun 2018 dan 2019 dan wabah pandemi COVID-2019, tuntutan efisiensi terhadap pembiayaan Latsar CPNS sangat besar dikarenakan alokasi anggaran pengembangan kompetensi yang terbatas dan difokuskan pada penanganan pandemi COVID-19.

Dalam rangka pembaruan program pengembangan kompetensi, LAN telah mengubah desain program Pelatihan Dasar pada tahun 2021 pada tahun 2022. Perubahan ini bertujuan untuk membentuk karakter dan postur ASN yang ideal serta menciptakan pemimpin yang mampu mengawal perubahan. Dalam program Pelatihan Dasar, penekanan pada nilai-nilai ANEKA (Akuntabilitas, Nasionalisme, Etika, Komitmen Mutu, dan Anti Korupsi) telah diganti dengan nilai-nilai BerAkhlik (Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif).

Satu-satunya peluang untuk mewujudkan penyelenggaraan Latsar CPNS yang efisien adalah pemanfaatan teknologi dalam pembelajaran. Hal ini selaras dengan perkembangan teknologi informasi yang semakin canggih dan sangat cepat dan sangat berperan dalam pembangunan berbagai bidang dalam pembangunan berbagai bidang. Atas dasar tuntutan di atas, LAN melakukan inisiasi *Massive Open Online Course* (MOOC) pada Latsar CPNS pada tahun 2020.

Terbitnya Peraturan LAN No. 1/2021 tentang Pelatihan Dasar CPNS, pelaksanaan Latsar CPNS mulai tahun 2021 diselenggarakan secara *blended learning* yang memadukan antara klasikal dan e-learning. Tahapan pembelajaran terdiri dari *self-learning* dengan memanfaatkan MOOC (*Massive Open Online Course*), *distance learning* (e-learning dan aktualisasi), klasikal dengan memanfaatkan *Learning Management System* (LMS) Kolabjar dan dengan kurikulum yang tidak berubah. Pemanfaatan teknologi informasi dalam MOOC terintegrasi dengan data mySaPK BKN dan LMS Kolabjar. Desain Pembelajaran pada tahapan *self-learning* mengintegrasikan gamifikasi dalam penilaian sikap perilaku (perolehan trofi) dan evaluasi akademik (evaluasi 1) yang menjadi persyaratan untuk dapat memasuki tahapan *distance-learning*. Penyelenggaraan Latsar CPNS dengan metode *blended learning* secara keseluruhan dilaksanakan selama 74 (tujuh puluh empat) hari kerja dengan biaya Rp 5.260.000 rupiah/orang. Perubahan metode ini dapat menghemat biaya Latsar CPNS sekitar 43% per peserta.

Dalam bentuk grafis, desain program Latsar CPNS secara blended learning dan self learning dapat dilihat pada gambar dibawah ini.



Gambar 5.4. Desain Latsar CPNS *Blended Learning*



Gambar 5.5. Desain Pembelajaran *Self-Learning*

Sumber: LAN, 2021

Penyesuaian kurikulum Latsar CPNS kembali dilakukan didasarkan pada peluncuran secara resmi *core values* BerAKHLAK dan *Employer Branding* ASN “Bangga Melayani Bangsa” pada tanggal 27 Juli 2021 oleh Presiden Joko Widodo, yaitu dengan terbitnya Peraturan LAN No. 10/2021 tentang Perubahan Atas Peraturan LAN No. 1/2021. Perubahan kurikulum diantaranya perubahan mata pelatihan di Agenda Nilai-Nilai Dasar PNS yang semula Akuntabilitas, Nasionalisme, Etika Publik, Komitmen Mutu dan Anti Korupsi menjadi Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif. Agenda III yang semula Kedudukan dan Peran PNS dalam NKRI berisi 3 mata pelatihan yaitu Manajemen ASN, Whole of Government dan Pelayanan Publik, berubah menjadi Agenda Kedudukan dan Peran PNS untuk mendukung terwujudnya *smart governance* sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan berisi 2 (dua) mata pelatihan yaitu Manajemen ASN dan Smart ASN.

Pada pertengahan tahun 2022, terbit Peraturan Kepala LAN No. 405/K.1/DP.07/2022 tentang Perubahan Atas Keputusan Kepala LAN No. 13/K.1/PDP.07/2022 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Dasar CPNS, untuk mengakselerasi pelaksanaan Latsar CPNS bagi daerah yang mengalami kesulitan akses jaringan dan sumber daya terbatas. Kebijakan ini dapat menyelesaikan penyelenggaraan Latsar CPNS pada sekitar 4.000 CPNS formasi 2018.

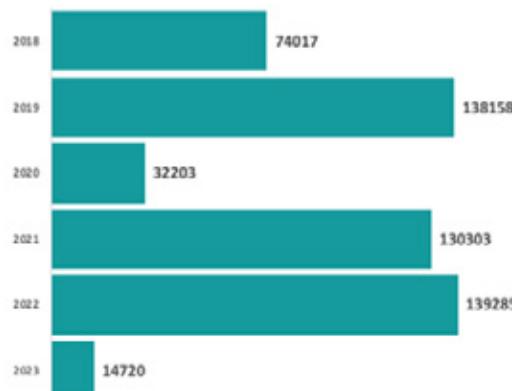
Transformasi model pembelajaran secara terpadu (*blended learning*) dengan mengoptimalkan pemanfaatan teknologi informasi sejak tahun 2021 sd bulan Agustus 2023 telah menghasilkan efisiensi dari aspek pembiayaan dan penggunaan kertas sebesar Rp 1.208 triliun. Nilai efisiensi ini belum memperhitungkan pembiayaan terkait perjalanan dinas dari dan ke Lembaga penyelenggara pelatihan. Kebijakan penyelenggaraan Latsar CPNS sebelumnya dilaksanakan 2 (dua) kali *on campus* menjadi 1 (satu) kali *on campus*.

Pelatihan Latsar CPNS merupakan pelatihan pelatihan yang menerapkan konsep gamifikasi dalam pembelajaran *self-learning* melalui MOOC (perolehan trophy). Pengembangan gamifikasi dalam mendukung pembelajaran terus dilakukan dalam rangka menyesuaikan gaya belajar peserta Latsar CPNS yang secara umum merupakan generasi Z. Pada tahun 2023, LAN mengembangkan gamifikasi untuk penguatan dan pendalaman mata pelatihan adaptif. Ilustrasi gamifikasi dapat dilihat pada gambar dibawah ini.



Gambar 5.6. Dummy Gamifikasi Pelatihan Dasar CPNS
Sumber: LAN, 2023

Selama enam tahun terakhir, alumni Latsar CPNS telah mencapai angka 454.669 orang. Sedangkan dari sisi *output* dan manfaatnya, melalui pembuatan aktualisasi, sebagai wujud internalisasi materi-materi pembelajaran, lahir berbagai perubahan-perubahan (inovasi) yang digagas oleh CPNS untuk mendukung pelaksanaan tugasnya.



Sumber: LAN, 2023

Gambar 5.7. Alumni Latsar CPNS 2018-2023 (Per Agustus 2023)

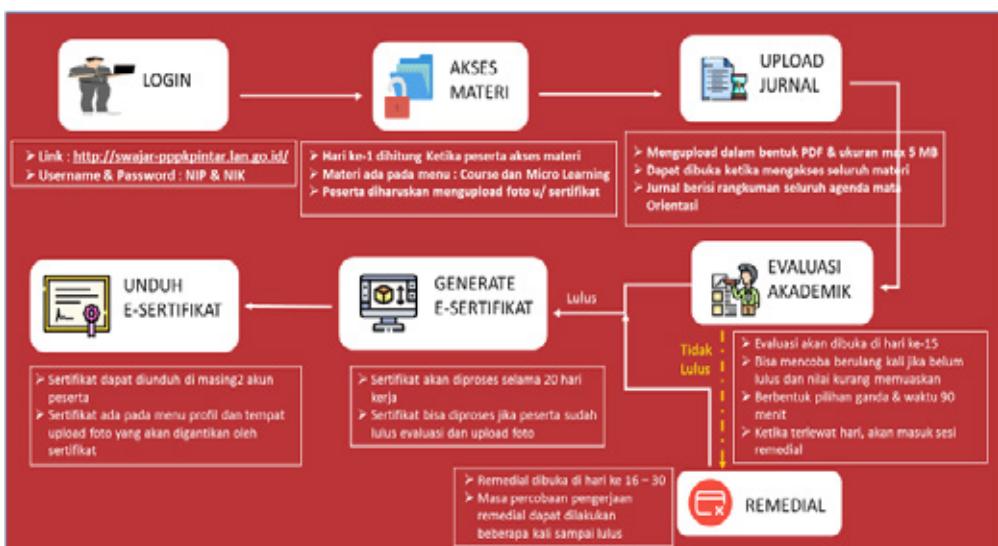
5.2.2. Orientasi Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK)

UU No. 5/2014 tentang ASN menjadi babak baru keberadaan PPPK sebagai bagian dari ASN. ASN terdiri atas Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan juga Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Kehadiran PPPK diharapkan mempercepat pemenuhan kebutuhan pegawai dengan kompetensi (*pro-hire*) yang tepat dalam peningkatan kinerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Sebagaimana halnya PNS, maka PPPK juga berhak mendapatkan jatah Pengembangan Kompetensi yang kemudian diatur secara teknis pelaksanaannya dengan Peraturan LAN No. 15/2020 tentang Pengembangan Kompetensi PPPK. PerLAN ini menerjemahkan PP No. 49/2028 tentang Manajemen PPPK, khususnya pasal 39-44 yang menyatakan bahwa PPPK memperoleh hak untuk mengembangkan kompetensinya sebanyak 24 JP dalam setahun. Tujuannya adalah untuk pengayaan pengetahuan PPPK dalam kompetensi teknis, pemenuhan tuntutan kebijakan, dan/atau penghargaan terhadap kinerja PPPK.

Namun demikian sebelum menjalankan tugasnya dalam pemerintahan, PPPK diwajibkan untuk mengikuti orientasi bagi PPPK, sebagaimana diatur dalam Keputusan Kepala LAN No. 289/K.1/PDP.07/2022 tentang Pedoman Orientasi PPPK. Kebijakan LAN terkait Orientasi PPPK pada dasarnya meletakkan dasar pengembangan program pelatihan yang sifatnya *open access* yang berbeda dengan pelatihan lain yang pernah dilaksanakan di LAN. Program Latsar yang juga menganut belajar mandiri pada awal pembelajaran, masih harus terintegrasi dengan sistem pembelajaran lainnya. Orientasi PPPK khususnya pembelajaran yang dikoordinasikan oleh LAN, bersifat *self-learning* dari awal sampai dengan akhir pembelajaran.

Orientasi PPPK terdiri atas 2 bagian, yakni: 1) pengenalan Fungsi dan Tugas ASN, yang dikembangkan dan dikoordinasikan oleh LAN dan berlaku nasional; dan 2) pengenalan Nilai dan Etika pada Instansi Pemerintah yang dikembangkan secara terpisah dengan Kurikulum 1 dan dilaksanakan oleh instansi.

Adapun pada pelaksanaannya, terdapat dua kurikulum. Pertama, kurikulum pengenalan fungsi dan tugas ASN. Pada tahap ini, pembelajaran dilaksanakan oleh LAN, dengan sistem belajar mandiri, berdasarkan pada kurikulum yang telah ditetapkan, dan menggunakan sistem pembelajaran yang dikembangkan oleh LAN. Seluruh proses pembelajaran dilakukan dalam sebuah *Massive Open Online Course (MOOC)* PPPK. Setelah proses pembelajaran selesai, evaluasi akademik, dan juga pemberian sertifikat kelulusan juga langsung ada didalam sistem MOOC PPPK tersebut, sebagaimana alur pelaksanaan orientasi PPPK pada kurikulum pengenalan fungsi dan tugas ASN berikut ini:



Gambar 5.8. Alur MOOC PPPK

Sumber: LAN, 2023

Seluruh proses pelaksanaan orientasi pada tahap ini menjadi tonggak penting implementasi model pembelajaran yang fleksibel, terintegrasi, dan efisien karena sama sekali tidak dipungut biaya ("0" Rupiah), dan kemudian menjadi acuan utama model Pengembangan Kompetensi di LAN. Berikut ini adalah tingkat efisiensi penyelenggaraan Orientasi PPPK dengan menggunakan MOOC (data Oktober 2023):



Gambar 5.9. Potensi Efisiensi Anggaran Menggunakan MOOC PPPK
Sumber: LAN, 2023

Selain itu, dengan penggunaan MOOC cakupan peserta Orientasi PPPK menjadi lebih banyak dibandingkan jika pelaksanaannya dilakukan menggunakan klasikal (tatap muka langsung) di tempat penyelenggaraan pelatihan. Sehingga kebutuhan untuk melakukan percepatan pembekalan kepada para PPPK bisa diakselerasi dengan lebih optimal dari sisi kuantitas penyelenggaraan, mencapai 257.169 orang PPPK. Potret penggunaan MOOC Orientasi PPPK dapat dilihat pada gambar berikut (data per Oktober 2023):



Gambar 5.10. Total Pengguna MOOC Orientasi PPPK
Sumber: LAN, 2023

Kurikulum kedua adalah pengenalan nilai dan etika pada instansi pemerintah. Orientasi PPPK dengan Kurikulum Pengenalan Nilai dan Etika Pada Instansi Pemerintah merupakan tanggungjawab instansi masing-masing, dan dalam pelaksanaannya dapat dilaksanakan secara klasikal, *full e-learning* maupun *distance learning*, menyesuaikan dengan kondisi dan situasi pada masing-masing instansi penyelenggara, namun

dengan tetap memperhatikan prinsip efisiensi dan efektivitas pelaksanaan Orientasi PPPK. Struktur materi Orientasi Kurikulum Nilai dan Etika Pada Instansi Pemerintah dilaksanakan minimal 16 (enam belas) JP. Artinya, organisasi bisa melakukan penyesuaian JP sesuai kebutuhan, namun tidak boleh mengurangi batas minimal yang telah diatur.

5.2.3 Program Pengembangan Kompetensi Lain

Pengembangan kompetensi bukan hanya menjadi kebutuhan individu sebagai aset organisasi, namun juga harus terkait dengan visi-misi strategis organisasi, dan dalam kedudukannya pula sebagai kontributor pencapaian tujuan pembangunan nasional. Berkenaan dengan paradigma tersebut, maka bangkom ASN tidak dapat dipandang hanya sebagai *supporting agenda* saja, tetapi menjadi bagian penting dari agenda strategis organisasi dan nasional. Beberapa program yang telah menjadi bagian dari proses transformasi pengembangan kompetensi di LAN antara lain:

a. Akademi Talenta ASN

Dalam rangka mendukung manajemen talenta nasional, maka pemerintah perlu menyiapkan talenta dari para ASN sebagai calon pemimpin birokrasi di masa depan. Sebagai respon kondisi tersebut, maka LAN berkontribusi secara aktif dengan melahirkan sebuah kebijakan yang mengakomodir pelaksanaan pelatihan akademi talenta ASN, yaitu Peraturan LAN Nomor 5 Tahun 2023 tentang Akademi Talenta ASN. Secara definitif, ASN *Talent Academy* adalah pengembangan kompetensi dalam bentuk pelatihan bagi talenta yang dilaksanakan secara terintegrasi. Kebijakan tersebut mengatur bahwa ASN *Talent Academy* diselenggarakan oleh LAN, atau dapat bekerjasama dengan instansi terkait dengan pencapaian tujuan pembelajaran.

Sebagai bentuk pelatihan bagi para calon pemimpin masa depan, maka peserta yang akan mengikuti harus memenuhi persyaratan antara lain: a) telah menduduki jabatan pelaksana, jabatan pengawas, jabatan fungsional ahli pertama, atau jabatan fungsional ahli muda; b) paling rendah pangkat penata muda dan golongan ruang III/a; c) berusia paling tinggi 35 (tiga puluh lima) tahun pada saat ditetapkan sebagai peserta; d) pendidikan terakhir minimal sarjana atau diploma empat; dan e) diusulkan oleh pejabat berwenang pada instansi terkait dengan pencapaian tujuan pembelajaran.

Pembelajaran dalam ASN *Talent Academy* terdiri dari dua, yaitu: pembelajaran tidak terikat (*unbundling*) di mana program pembelajaran tersebut bebas akses, dengan menggunakan metode *e-learning* yang dapat diikuti oleh seluruh pegawai ASN. Peserta yang telah menyelesaikan pembelajaran tidak terikat dan bagi yang dinyatakan lulus akan mendapatkan sertifikat. Selanjutnya terdapat pembelajaran terikat (*bundling*), di mana pembelajaran untuk peserta terpilih yang dilakukan berdasarkan pembelajaran berbasis pengalaman (*experiential learning*). Apabila peserta telah selesai dan dinyatakan lulus pada tahap pembelajaran *bundling* maka akan diberikan sertifikat yang diakui dan disetarakan dengan Surat Tanda Tamat Pelatihan (STTP) PKP.



Gambar 5.11. Kurikulum Akademi Talenta ASN

Sumber: LAN, 2022

b. Program Eksekutif Nasional

Dalam rangka penyamaan persepsi terhadap tujuan dan sasaran pembangunan nasional, maka LAN menginisiasi pelatihan di tingkat nasional dalam bentuk Program Eksekutif Nasional (PEN), dengan payung kebijakan Peraturan LAN No. 4/2023 tentang Program Eksekutif Nasional. Pada prinsipnya PEN diselenggarakan oleh LAN, namun dapat juga dilakukan kerjasama dengan instansi lain. Pada pelaksanaannya PEN dilakukan dengan kegiatan pembelajaran ceramah isu strategis, dialog strategis, penyusunan rencana tindak (*action plan*), dan survei penyamaan persepsi.

Dalam penyusunan rencana tindak, dimaksudkan untuk menyusun rencana kegiatan untuk melaksanakan isu strategis dalam PEN, dengan menghasilkan rekomendasi kebijakan strategis (*strategic policy*) yang memuat penyamaan persepsi peserta PEN dan solusi yang disampaikan terkait isu strategis dalam PEN. Berbeda dengan pelatihan lainnya, PEN diikuti oleh pejabat pimpinan tinggi utama, pejabat pimpinan tinggi madya, dan pejabat pimpinan tinggi pratama dari instansi. Selain itu PEN juga dapat diikuti oleh pejabat negara, direksi dan komisaris BUMN, direksi dan komisaris BUMD, dan/atau pejabat lain yang setara dengan para pejabat pimpinan tinggi yang telah diatur sebelumnya.

Pelaksanaan PEN sudah dilakukan antara LAN bekerjasama dengan BPIP, yang terdiri dari tiga tema, yaitu: 1) Tema *Grand Design* Pendidikan Kebangsaan Berkarakter Pancasila; 2) Tema Etika Politik Pancasila Dalam Rangka Persiapan Pemilu 2024; dan 3) Tema Pengembangan Nasionalisme Ekonomi Berbasis Pancasila.

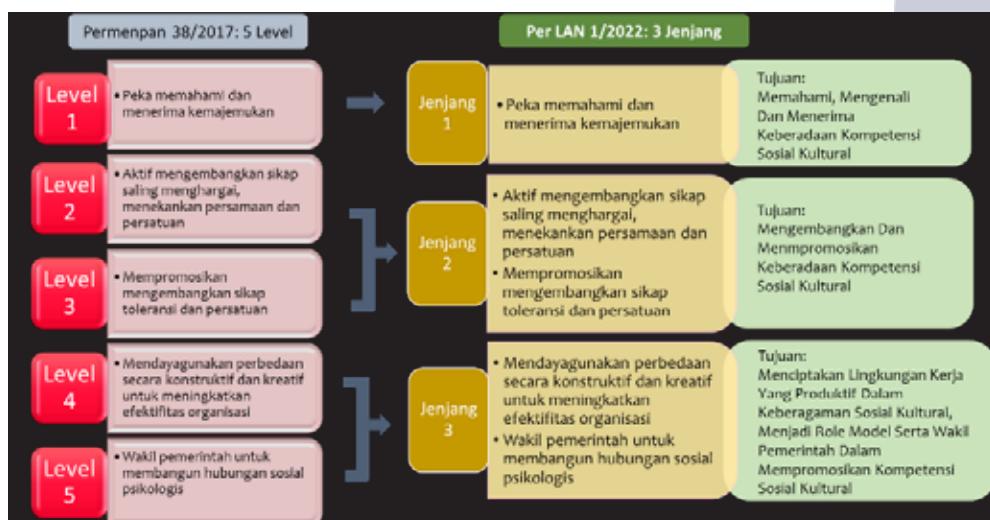
c. Pelatihan Sosial Kultural

UU No. 5/2014 tentang ASN dan PP No. 11/2017 tentang Manajemen PNS sebagaimana telah diubah dengan PP No. 17/2020 serta PP No. 49/2018 tentang

Manajemen PPPK menetapkan bahwa setiap ASN sebagai profesi memiliki hak dan kesempatan untuk mendapatkan pengembangan kompetensi, baik kompetensi teknis, kompetensi manajerial, maupun kompetensi sosial kultural dalam rangka melaksanakan tugas dan profesionalitas jabatannya. Profesionalitas merupakan kunci keberhasilan ASN dalam melaksanakan fungsinya sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayanan publik, serta perekat dan pemersatu bangsa. Dalam rangka melaksanakan fungsi sebagai perekat bangsa, maka dibutuhkan kompetensi sosial kultural.

Kompetensi sosial kultural diatur lebih lanjut di dalam Permenpan RB No. 38/2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan ASN. Dalam kebijakan tersebut yang dimaksud kompetensi sosial kultural adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan terkait dengan pengalaman berinteraksi dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku dan budaya, perilaku, wawasan kebangsaan, etika, nilai-nilai, moral, emosi dan prinsip, yang harus dipenuhi oleh setiap pemegang jabatan untuk memperoleh hasil kerja sesuai dengan peran, fungsi, dan jabatan.

Terdapat lima level indikator kompetensi sosial kultural yang kemudian digabungkan menjadi tiga jenjang penyelenggaraan pelatihan sosial kultural sesuai Peraturan LAN No. 1/2022 tentang Pelatihan Sosial Kultural. Jenjang 1 dengan indikator kompetensi memahami dan menerima kemajemukan, Jenjang 2 dengan indikator kompetensi berperan aktif mengembangkan sikap saling menghargai, menekankan persamaan dan persatuan dan mempromosikan, mengembangkan sikap toleransi dan persatuan, dan Jenjang 3 dengan indikator kompetensi mendayagunakan perbedaan secara konstruktif dan kreatif untuk meningkatkan efektivitas organisasi dan kemampuan menjadi atau sebagai wakil pemerintah untuk membangun hubungan sosial psikologis dalam mengembangkan dialog kebangsaan nasional.



Gambar 5.12. Jenjang Pelatihan Sosial Kultural

Sumber: LAN, 2022

Pelaksanaan pelatihan sosial kultural terdiri dari mata pembelajaran generik dan mata pembelajaran muatan lokal. Pada mata pembelajaran generik disusun dan dikembangkan oleh LAN menggunakan gamifikasi, dilakukan melalui pembelajaran mandiri, dan menggunakan metode pembelajaran daring secara tidak langsung (*asynchronous*) bertempat di tempat kedudukan peserta. Pembelajaran muatan lokal sebaliknya disusun dan dikembangkan oleh Lembaga Penyelenggara Pelatihan, dapat dilakukan menggunakan daring secara langsung (*synchronous*), pembelajaran klasikal, *distance learning*, dan/atau metode lain sesuai dengan kebutuhan. Pembelajaran muatan lokal diharapkan merupakan tindak lanjut dan pendalaman/penguatan terhadap pembelajaran generik yang sebelumnya dilakukan.

d. Pelatihan Revolusi Mental

Dalam rangka meningkatkan kompetensi SDM aparatur agar dapat melakukan perubahan secara cepat dan mampu memberikan pelayanan publik berkualitas, maka perlu diselenggarakan pelatihan revolusi mental untuk pelayanan publik. Pelatihan Revolusi Mental untuk Pelayanan Publik yang selanjutnya disebut Pelatihan Revmen adalah pelatihan untuk merubah cara pandang, cara pikir, dan cara kerja dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan publik. Pelatihan tersebut diatur dalam Peraturan LAN No. 10/2019 tentang Pelatihan Revolusi Mental untuk Pelayanan Publik, dan pedoman penyelenggarannya diatur dalam Keputusan Kepala LAN Nomor 358/K.1/PDP.07/2019 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Revolusi Mental untuk Pelayanan Publik.

Sesuai dengan kompetensi yang diperlukan bagi peserta pelatihan revmen, maka struktur kurikulum pelatihan terdiri atas 3 (tiga) agenda, yaitu:

- 1) Agenda Revolusi Cara Pandang, dimaksudkan untuk membekali peserta dengan pemahaman terkait kebijakan revolusi mental untuk pelayanan publik dan revolusi budaya pelayanan publik era digital.
- 2) Agenda Revolusi Cara Pikir, dimaksudkan untuk membekali peserta dengan pemahaman terkait inovasi pelayanan sektor publik dan strategi peningkatan kualitas pelayanan publik.
- 3) Agenda Revolusi Cara Kerja, dimaksudkan untuk membekali Peserta dengan kemampuan merancang revolusi cara kerja.

Pembelajaran yang dilakukan dalam pelatihan ini merupakan kombinasi antara pembelajaran *e-learning*, mengerjakan tugas terstruktur secara *e-learning*, ceramah dan juga diskusi interaktif.

e. Pelatihan Smart JF

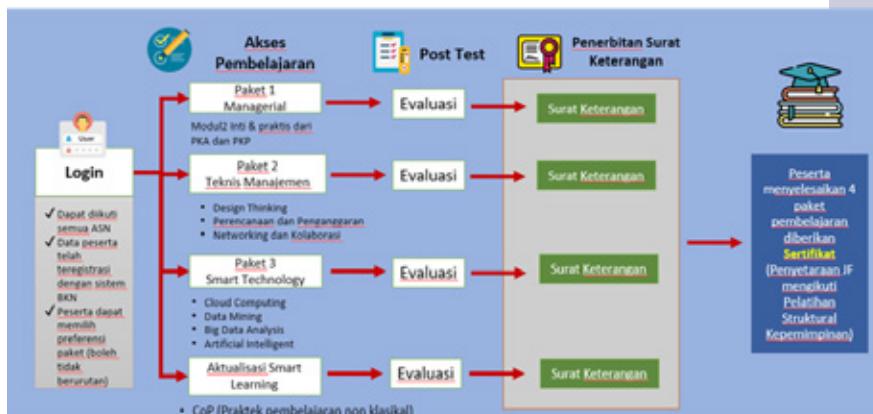
Untuk mendukung terbentuknya smart ASN, pemerintah telah merancang berbagai metode pelaksanaan kegiatan pemerintah yang menyesuaikan dengan perkembangan era teknologi digital. Pelaksanaan proses pelatihan berbasis teknologi informasi merupakan salah satu langkah yang diambil oleh pemerintah dalam mewujudkan ASN yang dapat beradaptasi, profesional, inovatif, dan memiliki kemampuan dalam menguasai teknologi informasi. LAN menjadi aktor yang bertanggungjawab dalam pembinaan pengembangan standar kualitas pengembangan kompetensi ASN.

LAN telah mengadaptasikan metode pembelajaran dalam pelatihan ASN dengan menerapkan metode *blended learning* di dalamnya.

Seiring dengan ditetapkannya Permenpan No. 1/2023 tentang Jabatan Fungsional, Pejabat Fungsional dapat ditugaskan untuk memimpin suatu Unit Organisasi berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan. Untuk itulah, Pejabat Fungsional perlu dibekali kemampuan manajerial dan teknis. Kemampuan tersebut akan diperoleh dalam pelatihan Smart Jabatan Fungsional (*Smart JF*) yang termuat dalam kurikulumnya yaitu: Paket Manajerial, Paket *Smart Technology*, Teknik Manajemen dan *Smart Learning*.

Program *Smart JF* ASN berperan penting dalam peningkatan kompetensi teknis dasar dan kompetensi manajerial bagi pejabat fungsional. Kompetensi teknis dasar sangat penting bagi pejabat fungsional karena mereka berperan dalam bidang-bidang yang memerlukan pengetahuan khusus, keterampilan teknis, dan pemahaman mendalam. Selain itu para Pejabat Fungsional juga perlu memiliki kemampuan untuk merencanakan dan mengorganisasi tugas dan fungsi dan hal tersebut menjadi bagian penting dari kompetensi manajerial. Sehingga Pejabat fungsional juga perlu memiliki kemampuan merancang strategi, mengidentifikasi prioritas, dan mengatur tugas dengan baik, karena kompetensi manajerial mencakup kemampuan dalam pengambilan keputusan yang baik.

Saat ini LAN sedang berproses membuat program pelatihan *Smart JF* bagi para Pejabat Fungsional. Program ini terbagi dalam dua bagian yaitu: pembelajaran mandiri dan pembelajaran *blended learning*. Pembelajaran mandiri adalah suatu proses pembelajaran bebas akses yang dilakukan dengan metode *self learning* yang diikuti oleh seluruh pejabat fungsional. Sedangkan pembelajaran *blended learning* adalah pembelajaran yang dilakukan bagi peserta terpilih yang disesuaikan dengan manajemen talenta instansi dan dilakukan dengan memadukan jalur pelatihan klasikal dan jalur pelatihan non klasikal. *Output* dari pembelajaran *blended learning* adalah peserta yang lulus dalam program tersebut dapat disetarakan dengan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) atau Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA).



Gambar 5.13. Mekanisme Pembelajaran Mandiri Program Smart JF ASN
Sumber: LAN, 2023

Setelah selesai mengikuti pembelajaran mandiri program Smart JF, maka proses selanjutnya mengikuti pembelajaran *blended learning*. Syarat mengikuti pembelajaran *blended learning* adalah peserta telah lulus dan mendapat sertifikat dari pembelajaran mandiri, serta diusulkan dan dikirim oleh instansi asal. Pembelajaran *blended learning* berlangsung selama 74 hari, yang memadukan metode *self learning* dan metode klasikal. Tujuan dalam pelaksanaan pembelajaran *blended learning* adalah instansi atau peserta mempunyai banyak pilihan talenta yang diproyeksi dapat segera duduk dalam jabatan pengawas atau administrator sesuai dengan manajemen talenta di instansinya.

5.3. Trainer

Pada sektor publik, *trainer* dikenal dengan nama widyaiswara. Secara harfiah, widyaiswara memiliki arti suara yang baik atau pembawa kebenaran, sehingga widyaiswara memiliki tanggung jawab besar dalam menyampaikan suara kebenaran kepada ASN agar menjadi ASN yang profesional. Pada tahun 2009, widyaiswara menjadi aktor utama dalam pendidikan, mengajar, dan/atau pelatihan pada ASN.

Seiring dengan berjalan waktu, kebutuhan dan tuntutan kualitas belajar semakin meningkat, maka perlu meningkatkan pula sumber belajar terbaik, maka diterbitkan kebijakan yang dapat mendidik, mengajar, dan melatih tidak hanya widyaiswara, melainkan dari kalangan non-widyaiswara yang berkompeten juga diberikan kesempatan yang sama seperti widyaiswara. Sejak tahun 2015, upaya dalam penyamaan persepsi dan kompetensi non-Widyaiswara ditempuh dengan diselenggarakannya *Training of Facilitator* (ToF), sehingga sumber belajar semakin kaya dan berkualitas baik dari widyaiswara maupun non-widyaiswara.

Perubahan cara belajar yang fleksibel dan semakin beragamnya cara pengembangan kompetensi, maka peran Widyaiswara juga mengalami perubahan. Belajar tidak lagi terpusat pada hadirnya Widyaiswara di dalam kelas, melainkan pelibatan peserta pelatihan secara aktif sebagai pusat belajar. Merespon perubahan tersebut, kebijakan widyaiswara diubah dan mengatur tugas pokok widyaiswara yang lebih spesifik. Selain tugas pokok jabatan tersebut, seorang widyaiswara harus melakukan pengembangan profesi dan kegiatan lainnya yang dapat menunjang profesi widyaiswara.

Widyaiswara menjadi Jabatan Fungsional yang dibutuhkan seluruh instansi pemerintah. Berdasarkan data tahun 2023, tercatat sebanyak 4275 widyaiswara tersebar di seluruh Indonesia dengan rincian 2659 laki-laki dan 1616 perempuan. Sedangkan berdasarkan jenjang, terdapat 450 Widyaiswara Ahli Utama, 1416 Ahli Madya, 1658 Ahli Muda, serta 751 Ahli Pertama (LAN, 2023).

LAN sebagai Instansi Pembina Widyaiswara mendorong perubahan kebijakan pendukung transformasi widyaiswara. Dengan kebijakan pendukung tersebut dapat menjadi *trigger* bagi widyaiswara untuk terus melakukan peningkatan kompetensi. Dalam rangka mewujudkan peningkatan kompetensi Widyaiswara tersebut, (1) perlu kebijakan

penguatan literasi digital dalam pelatihan wajib Jabatan Fungsional Widya Iswara, (2) perlu kebijakan penguatan peran Widya Iswara dalam pembelajaran di tempat kerja, (3) perlu kebijakan pengembangan kompetensi *crowd-based learning* dan *Community of Practice*, (4) penguatan bagi organisasi profesi Widya Iswara, dan lain-lain.

5.4. Manajemen Kualitas

Elemen lain dalam strategi pengembangan kompetensi adalah penyelenggara pengembangan kompetensi. Untuk lembaga pelatihan pemerintah, LAN sebagai Instansi Pembina Lembaga Pelatihan Pemerintah memiliki tanggung jawab untuk memastikan bahwa penyelenggaraan pelatihan oleh setiap Lembaga Penyelenggara Pelatihan dan instansi pemerintah memiliki kualitas mutu yang baik. Dalam penyelenggaraan pelatihan, LAN melibatkan Lembaga Pelatihan Pemerintah dari berbagai instansi baik pusat dan daerah. Penjaminan Kualitas Pelatihan bagi ASN yang dilaksanakan oleh LAN dengan tujuan agar kualitas pelatihan yang diterima oleh ASN merata di seluruh wilayah Indonesia. Penjaminan mutu pelatihan ASN tersebut merupakan suatu upaya komprehensif untuk pengendalian kualitas mutu terhadap penyelenggaraan pelatihan. Tujuannya adalah untuk menjaga dan meningkatkan kualitas Lembaga Pelatihan secara berkelanjutan dalam rangka mewujudkan visi dan misi serta memenuhi kebutuhan *stakeholders* lain. Dalam pelaksanaannya, terdapat beberapa prinsip penjaminan mutu yang selalu dipegang dan diikuti, seperti tampak pada gambar berikut:



Gambar 5.14. Prinsip Penjaminan Mutu

Sumber: LAN, 2022

LAN melakukan akreditasi sebagai bentuk kelayakan dan pengakuan atas kualitas penyelenggaraan pelatihan. Akreditasi juga dilakukan untuk pemerataan kualitas Lembaga Penyelenggara Pelatihan bagi ASN. Hasil akreditasi tidak hanya sebuah predikat dan ukuran bagi Lembaga Pelatihan namun merupakan alat bantu

dalam mengembangkan kualitas Lembaga Pelatihan. Dalam prosesnya pun, LAN tidak hanya memberikan hasil penilaian yang didapatkan namun juga disampaikan catatan dan rekomendasi terkait pengelolaan Lembaga Pelatihan.

Berdasarkan UU No. 5/2014 tentang ASN, LAN memiliki fungsi melakukan akreditasi lembaga pendidikan dan pelatihan pegawai ASN. Dengan mandat tersebut, LAN melakukan penjaminan mutu lembaga pelatihan melalui kegiatan akreditasi berdasarkan Peraturan Kepala LAN No. 25/2015 tentang Pedoman Akreditasi Lembaga Diklat Pemerintah. Tujuannya untuk menilai kelayakan proses penyelenggaraan Pelatihan mulai dari aspek perencanaan, pelaksanaan, *monitoring*, dan evaluasi sampai hasil pelaksanaan diklat dengan fokus pada dua aspek yakni 1) organisasi/kelembagaan dan 2) program dan pengelolaan program. Terdapat dua bentuk akreditasi yaitu: a) Akreditasi Program Diklat Kepemimpinan dan Prajabatan; dan b) Akreditasi Pendeklegasian Kewenangan Akreditasi Diklat Teknis dan Fungsional.

Saat ini, hampir seluruh instansi pemerintah pusat dan daerah (khususnya provinsi) telah memiliki lembaga pelatihan masing-masing. Lembaga-lembaga pelatihan tersebut telah menyelenggarakan kegiatan pengembangan kompetensi melalui pelatihan bagi PNS untuk meningkatkan kompetensinya. LAN terus meningkatkan lembaga pelatihan yang terakreditasi, baik untuk Program Diklat Kepemimpinan, Pelatihan Dasar CPNS maupun Program Pendeklegasian Kewenangan Diklat Teknis dan Fungsional. Namun, LAN selaku instansi pembina pelatihan secara berkelanjutan terus meningkatkan mutu lembaga pelatihan melalui berbagai bentuk pembinaan agar penyelenggaraan pelatihan semakin baik.



Gambar 5.15. Jumlah Lembaga Pelatihan yang Terakreditasi Tahun 2020-2022

Sejak tahun 2015 proses akreditasi mulai dilaksanakan dengan memanfaatkan teknologi informasi (*online system*) yang dikenal dengan Sistem Informasi Diklat Aparatur (SIDA) untuk memberikan pelayanan yang terbaik serta pelaksanaan akreditasi yang lebih transparan dan berintegritas. Pada tahun 2017, LAN melakukan peningkatan layanan akreditasi melalui pengembangan SIPKA (Sistem Informasi Pengembangan Kompetensi ASN) sebagai transformasi dari SIDA. Pengembangan ini dilakukan untuk memberikan peningkatan pelayanan *stakeholder* dan peningkatan keamanan pada Sistem Informasi. Melalui SIPKA Lembaga pelatihan dan Tim Akreditasi dapat melaksanakan proses akreditasi secara *online*. Dengan adanya SIPKA integrasi data

dan informasi pelatihan dapat dilaksanakan dengan lebih baik dalam proses akreditasi lembaga diklat dan penjaminan mutu pelatihan ASN.

Sejalan dengan tuntutan dan perkembangan dalam penyelenggaraan pengembangan kompetensi maka dirasa perlu untuk melakukan penyesuaian kebijakan penjaminan mutu dan Akreditasi. Pada tahun 2020, LAN menerbitkan Peraturan LAN No. 13/2020 tentang Akreditasi Pelatihan ASN yang ditindaklanjuti dengan mengeluarkan Keputusan Kepala LAN No. 1874/K.1/PDP.09/2020 tentang Pedoman Pelaksanaan Akreditasi Pelatihan yang Menjadi Kewenangan LAN. Pengembangan kebijakan akreditasi diarahkan untuk mendukung transformasi peran lembaga pelatihan untuk berubah menjadi *agile learning centre* sesuai dengan perubahan arah transformasi pengembangan kompetensi ASN.

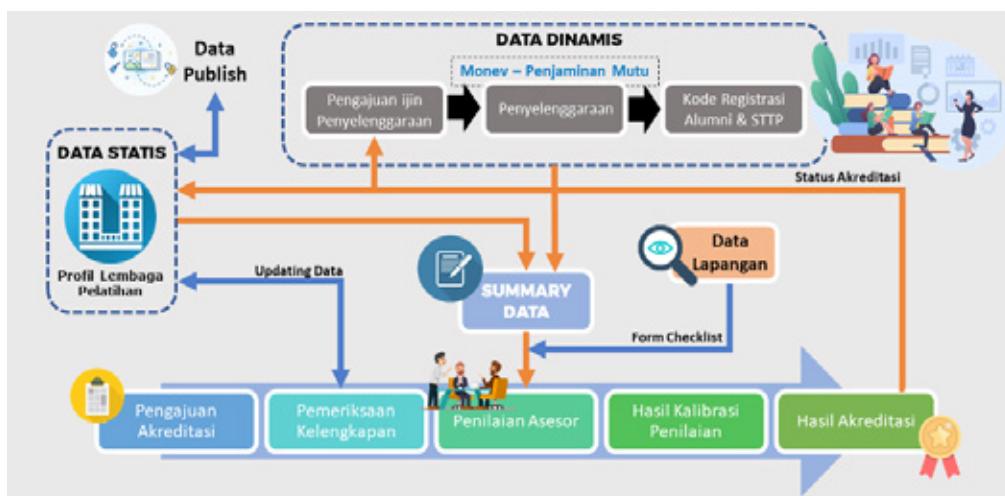
Selain itu juga, perubahan kebijakan ini dilakukan untuk menjawab kebutuhan penjaminan kualitas dengan sistem penjaminan mutu yang terintegrasi, sehingga tidak hanya sebagai *quality assurance* namun juga sebagai pendorong peningkatan kualitas berkelanjutan dalam penyelenggaraan pelatihan. Selain itu, perbaikan ini ditujukan mendorong perbaikan pelayanan dan standarisasi penyelenggaraan pelatihan sejalan dengan perkembangan kebijakan terkait penyelenggaraan pelatihan di Lembaga Pelatihan Pemerintah. Kebijakan ini telah disesuaikan dengan kerangka manajemen mutu bagi lembaga pelatihan yang diterapkan secara internasional dengan mengacu kepada *common assessment framework*, *Malcolm Bridge Award*, dan ISO. Oleh karena itu, kebijakan Akreditasi ini terbagi menjadi 3 jenis akreditasi yang sesuai dengan kebutuhan penjaminan kualitas pengembangan kompetensi saat ini di Indonesia. Berikut ini beberapa jenis akreditasi tersebut:

- a. Akreditasi Lembaga Penyelenggara Pelatihan, dilakukan untuk menilai kelayakan Lembaga Penyelenggara Pelatihan sesuai dengan pedoman yang ditetapkan LAN terkait pengelolaan pelatihan. Jenis akreditasi terdiri atas 8 unsur sebagai berikut: 1) Organisasi dan Kepemimpinan, 2) Manajemen SDM, 3) Manajemen Sumber Daya, 4) Kemitraan dan Hubungan Pemangku Kepentingan, 5) Manajemen Layanan, 6) Manajemen Mutu, 7) Hasil Kinerja Utama, 8) Manajemen Pengetahuan dan Inovasi. Untuk penilaian Akreditasi Lembaga Penyelenggara, hasil penilaian harus mencapai nilai minimum 81,00 untuk terakreditasi termasuk di setiap unsur penilaian maupun nilai keseluruhan. Status Terakreditasi memiliki masa berlaku selama 5 tahun dan juga hasil penilaian terdapat kategori nilai yang membedakan bagi Lembaga Pelatihan, sebagai berikut: 1) Bintang 1 untuk nilai akreditasi antara 81,00-87,99; 2) Bintang 2 untuk nilai akreditasi antara 88,00-94,99; dan 3) Bintang 3 untuk nilai akreditasi antara 95,00-100,00.
- b. Akreditasi Program Pelatihan, dilakukan untuk melihat kesesuaian penyelenggaraan program penyelenggaraan pelatihan dengan standar pelatihan yang telah ditetapkan. Jenis Pelatihan yang diakreditasi oleh LAN yaitu Pelatihan Struktural Kepemimpinan, Pelatihan Sosial kultural, Pelatihan dasar CPNS, serta Pelatihan Fungsional. Akreditasi Program Pelatihan terdiri atas 6 unsur sebagai berikut: 1) Perencanaan Program Pelatihan, 2) Penyelenggaraan Pelatihan, 3) Evaluasi Pelatihan, 4) Hasil Penyelenggaraan Pelatihan, 5) Pembiayaan Pelatihan, 6) Sarana Pendukung Pelatihan.

Untuk penilaian Akreditasi Program Pelatihan, hasil penilaian harus mencapai nilai minimum 71,00 untuk terakreditasi termasuk di setiap unsur penilaian maupun nilai keseluruhan. Hasil penilaian juga terdapat kategori nilai yang dibedakan sesuai masa berlaku Akreditasi, sebagai berikut: 1) Kategori A untuk nilai akreditasi antara 91,00-100,00 dengan masa berlaku Akreditasi selama 5 Tahun; 2) Kategori B untuk nilai akreditasi antara 81,00-90,99 dengan masa berlaku Akreditasi selama 3 Tahun; dan 3) Kategori C untuk nilai akreditasi antara 71,00-80,99 dengan masa berlaku Akreditasi selama 2 Tahun.

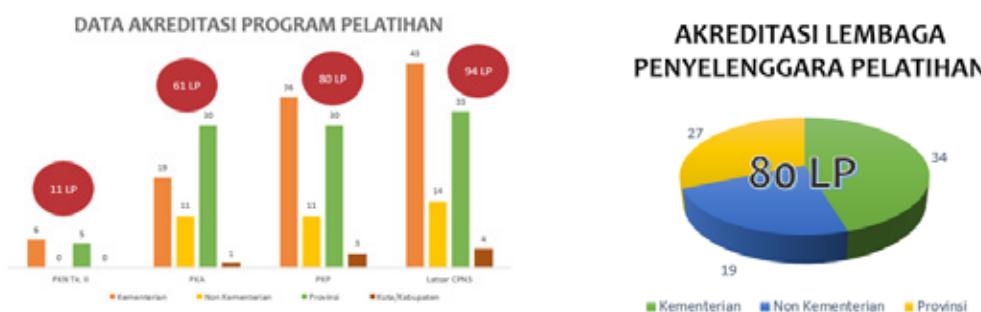
- c. Akreditasi Lembaga Pengakreditasi Program, dilakukan untuk menilai kelayakan penyelenggaraan akreditasi program pelatihan teknis maupun pelatihan teknis fungsional. Untuk Akreditasi Lembaga Pengakreditasi terdiri atas 8 unsur sebagai berikut: 1) Organisasi dan Kepemimpinan, 2) Manajemen Sumber Daya Manusia, 3) Manajemen Sumber Daya, 4) Kemitraan dan Hubungan Pemangku Kepentingan, 5) Manajemen Layanan, 6) Manajemen Mutu, 7) Hasil Kinerja Utama, 8) Manajemen Pengetahuan dan Inovasi. Untuk penilaian Akreditasi Lembaga Pengakreditasi Program, hasil penilaian harus mencapai nilai minimum 81,00 termasuk di setiap unsur penilaian maupun nilai keseluruhan. Status Terakreditasi memiliki masa berlaku selama 5 tahun namun tidak ada kategori hasil penilaian untuk jenis Akreditasi ini.

Selain itu, LAN juga berupaya meningkatkan layanan akreditasi pelatihan melalui proses penilaian akreditasi yang dilaksanakan menggunakan sistem informasi *e-Training Management* dan *Learning Accreditation*. Peningkatan layanan berbasis elektronik tersebut dilakukan sebagai upaya memberikan layanan yang mudah, cepat serta akuntabel dan dapat dipertanggungjawabkan hasilnya. Namun, sistem informasi ini masih perlu penyempurnaan agar lebih *user-friendly* bagi para pengguna di Lembaga Pelatihan. Selain itu, LAN juga memanfaatkan sistem informasi untuk melakukan proses penjaminan mutu pelatihan, sehingga penjaminan kualitas yang dilaksanakan oleh Lembaga Pelatihan tidak bersifat *eventual* semata.



Gambar 5.16. Proses Bisnis Sistem Akreditasi Saat Ini

LAN terus berupaya meningkatkan kualitas penyelenggaraan pelatihan dan juga menjamin mutu penyelenggaraan pelatihan. Selain penyelenggara pelatihan di sektor pemerintah, LAN juga mengakreditasi Penyelenggara Pelatihan bagi ASN di sektor swasta. Hal ini dilakukan untuk menjaga kualitas pelatihan yang diberikan bagi ASN termasuk dari sektor swasta. Hingga bulan September 2023 terdapat 80 Lembaga Pelatihan yang telah terakreditasi secara kelembagaan melalui Akreditasi Lembaga Penyelenggara Pelatihan dan terdapat 18 instansi yang telah diberikan untuk Akreditasi Lembaga Pengakreditasi Program. Di sisi lain, sekitar 99 Lembaga Pelatihan yang telah terakreditasi Program Pelatihan Struktural Kepemimpinan maupun Pelatihan Dasar CPNS. Gambar dibawah ini mengilustrasikan data akreditasi tersebut.



Gambar 5.17. Statistik Akreditasi Pelatihan ASN (per September 2023)

5.5. Menyambut Era Baru

Semangat transformasi pengembangan kompetensi tentu tidak lepas dari amanat kebijakan yang lahir dari sinergi antara kebutuhan dan tuntutan lingkungan internal serta eksternal organisasi pemerintah. Perubahan paradigma *training* menjadi *learning* dan dukungan empat pilar transformasi ASN yang telah dijalankan LAN akan terus mendorong berbagai kemudahan bagi ASN untuk mengakses alternatif sumber belajar, menciptakan fleksibilitas, dan beradaptasi dengan lebih baik. Mengingat kemampuan penguasaan teknologi menjadi penentu keberhasilan birokrasi, maka langkah yang diambil sudah tepat untuk memanfaatkan teknologi informasi sebagai peluang untuk memberikan akses ke berbagai sumber belajar secara daring. Ini mencakup penggunaan *platform* belajar daring yang menyediakan beragam materi pembelajaran dalam LMS, termasuk video, modul interaktif, *webinar*, dan sumber daya digital lainnya. ASN dapat mengakses sumber belajar ini dari mana saja dan kapan saja sesuai dengan jadwal dan kebutuhan masing-masing.

Selain itu, LAN juga telah mengembangkan pendekatan pembelajaran yang lebih fleksibel yang memungkinkan ASN untuk mengatur waktu belajar sesuai dengan kesibukan mereka. Cara ini termasuk pendekatan belajar mandiri di mana ASN dapat memilih materi yang ingin dipelajari dan mengatur ritme belajar mereka sendiri. Selain itu, program pelatihan disusun dengan beragam opsi, variasi, dan sesuai dengan kebutuhan serta preferensi ASN.

Transformasi pengembangan kompetensi juga dilakukan agar semakin adaptif dengan perubahan itu sendiri. Hal ini berarti bahwa ASN dapat mengikuti kurikulum yang disesuaikan dengan tingkat keahlian mereka. Transformasi pengembangan kompetensi akan membantu ASN untuk lebih mudah menyesuaikan pembelajaran dengan tingkat pemahaman mereka sendiri. Jika ada ASN yang memiliki pemahaman yang lebih tinggi dalam suatu materi, mereka dapat maju lebih cepat, sementara yang lain dapat mengambil lebih banyak waktu untuk memahaminya dengan lebih baik.

Inisiatif ini menciptakan lingkungan pembelajaran yang berorientasi pada ASN serta memungkinkan mereka untuk memaksimalkan pembelajaran mereka sesuai dengan gaya dan kebutuhan belajar masing-masing. Oleh karena itu, transformasi pengembangan kompetensi yang telah dilakukan tidak hanya memberikan kemudahan akses ke sumber belajar yang beragam, tetapi juga meningkatkan fleksibilitas dan adaptabilitas ASN dalam mengembangkan kompetensinya.

Namun demikian, pengembangan kompetensi juga menghadapi beberapa tantangan serius di masa depan sebagai berikut:

- 1) Kebijakan-kebijakan program pelatihan perlu diintegrasikan dalam satu sistem pelatihan untuk menjawab tantangan pemenuhan kebutuhan kompetensi di tengah kebijakan penyederhanaan birokrasi.
- 2) Mekanisme penjaminan mutu perlu diarahkan untuk menyediakan sumber-sumber pembelajaran yang berkualitas bagi ASN dalam mendukung kebijakan pengembangan kompetensi sebagai suatu kewajiban bagi ASN.
- 3) LMS yang sangat banyak dibangun oleh Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah perlu diarahkan untuk terintegrasi dalam rangka memudahkan akses bagi ASN dalam pengembangan kompetensi.
- 4) Widya swara dan fasilitator perlu mengembangkan kapasitas untuk: a) membangun dan menyesuaikan budaya pembelajaran dimana peserta dapat memilih fasilitator/pembimbing yang sesuai kebutuhan; b) memperkuat peran sebagai *coach* dan penjamin mutu penyelenggaraan pelatihan; dan c) melakukan fasilitasi dan pengembangan kompetensi secara fleksibel.

Dalam UU ASN yang telah disahkan pada tanggal 3 Oktober 2023, fungsi LAN sebagai kiblat pengembangan kompetensi ASN semakin dikukuhkan. Dalam Pasal 26 ayat 2 huruf b, dinyatakan bahwa LAN memiliki tugas dan fungsi dalam perumusan dan penetapan kebijakan teknis dan pembinaan, penyelenggaraan, dan pengendalian atas pelaksanaan kebijakan teknis pengembangan kapasitas dan pembelajaran ASN. Lebih lanjut terkait dengan pengembangan kompetensi, dinyatakan dalam Pasal 49 bahwa setiap Pegawai ASN wajib melakukan pengembangan kompetensi melalui pembelajaran secara terus menerus agar tetap relevan dengan tuntutan organisasi. Pembelajaran tersebut dilaksanakan melalui sistem pembelajaran terintegrasi, yakni suatu pendekatan yang secara komprehensif menempatkan proses pembelajaran Pegawai ASN sebagai sesuatu yang terintegrasi dengan pekerjaan, menjadi bagian penting dan saling terkait dengan komponen Manajemen ASN, dan terhubung dengan Pegawai ASN lain lintas Instansi Pemerintah maupun dengan pihak terkait.

Dengan penetapan ini, maka LAN semakin mengukuhkan dan mengonsolidasikan posisinya sebagai barometer dan mercusuar pengembangan kompetensi di kalangan ASN. Mimpi untuk menjadikan birokrasi profesional berkelas dunia menyongsong Indonesia Emas 2045 berada pada pundak LAN. Dengan mandat dan misi yang besar ini, LAN akan senantiasa melakukan transformasi pengembangan kompetensi yang sesuai dengan semangat zaman dan tuntutan kekinian.



“ *Kepemimpinan adalah kemampuan memahami akar masalah organisasi dan kemampuan memobilisasi stakeholder untuk memecahkan akar masalah itu*

Adi Suryanto **”**



BAB VI
TRANSFORMASI
PELATIHAN
KEPEMIMPINAN
(LEADERSHIP TRAINING)

6.1. Pengantar

Memahami transformasi *leadership training* yang selanjutnya disebut pelatihan kepemimpinan di LAN tidak terlepas dari dinamika perkembangan ilmu administrasi publik. Konsekuensinya, pelatihan kepemimpinan juga perlu terus bertransformasi agar mampu menghasilkan pemimpin-pemimpin birokrasi yang dapat berkinerja tinggi di eranya.

Perkembangan ilmu administrasi publik berawal ketika Woodrow Wilson menulis *"The Study of Administration"* di jurnal *Political Science Quarterly*. Era tersebut sering dikenal dengan *Old Public Administration* (OPA) yang menekankan pada pentingnya pemerintah memberikan pelayanan publik melalui organisasi pemerintah. Nuansa birokrasi yang bersifat top-down, hierarkis dan kaku menjadi ciri dari praktik administrasi publik pada masa ini. Seiring berjalannya waktu, OPA dinilai tidak berhasil dalam memberikan pelayanan publik yang lebih baik karena peran pemerintah terlalu mekanistik dan kurang kreatif, sehingga muncul paradigma *New Public Administration* (NPA) pada tahun 1980-an yang memberi ruang lebih luas kepada birokrasi pemerintah untuk berkiprah.

Kemudian muncul *New Public Management* (NPM) pada 1990-an yang digagas oleh Patrick Dunleavy sebagai koreksi terhadap NPA yang sudah mulai dominan dan boros dalam menggunakan sumberdaya. NPM sebagai pembaruan dari NPA berusaha lebih melibatkan sektor swasta dan memasukkan entrepreneurship dalam praktik sektor publik (Denhardt, 2003). Di era NPM, para pemimpin organisasi pemerintah diarahkan agar mampu memainkan peranan sebagai seorang *entrepreneur*. Kebijakan-kebijakan privatisasi sangat kental mewarnai pelayanan publik di masa ini yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas serta persaingan di sektor publik.

Paradigma NPM sendiri tidak terlepas dari berbagai kelemahan, salah satunya adalah pelayanan publik yang seharusnya menjadi tanggung jawab utama pemerintah diserahkan kepada swasta. Itulah sebabnya, lahir paradigma baru lagi yakni *New Public Service* (NPS) yang menilai bahwa NPM terlalu menekankan pada efisiensi dan mengabaikan masyarakat sebagai sasaran dari kebijakan publik.

Menurut NPS, administrasi publik tidak bisa dijalankan seperti perusahaan bisnis sebagaimana yang dikehendaki dalam NPM karena administrasi negara harus mampu menciptakan suasana demokratis dalam seluruh proses kebijakan publik, yaitu dengan memperhatikan kepentingan dan nilai-nilai yang hidup di kalangan masyarakat. Paradigma NPS ini lebih menekankan pada pentingnya pelayanan publik dan menuntut negara untuk selalu hadir untuk masyarakat.

Dominannya kehadiran negara dalam paradigma NPS merupakan kelemahan tersendiri, yang kemudian dikoreksi oleh *New Public Governance* (NPG) yang menegaskan mutlaknya peran *stakeholders* secara komprehensif dalam pelayanan publik. Paradigma NPG dikembangkan dari konsep *public governance* dimana pendekatan ini menunjuk pada saling interaksi antara para stakeholders dengan tujuan mempengaruhi kebijakan (Bovaird & Loffler, 2009). *Stakeholders* tersebut meliputi antara

lain masyarakat (warga negara), organisasi masyarakat, organisasi swasta, lembaga publik, media massa, organisasi nirlaba, kelompok kepentingan, dan sebagainya.

Perkembangan paradigma ilmu administrasi di atas menunjukkan bahwa terdapat tuntutan dari publik untuk memperbaiki sistem pemerintahan yang ada. Perkembangan paradigma juga menunjukkan bahwa publik semakin pintar dan demokratis, sehingga menginginkan untuk berpartisipasi dalam perumusan kebijakan dan penyelenggaraan pemerintahan. Untuk menjawab tuntutan publik tersebut, maka dibutuhkan pemimpin yang kompeten, yang mampu menjadi agen perubahan (*transformational leaders*). Kapasitas kepemimpinan seperti ini tentu membutuhkan sistem pelatihan yang unggul dan inovatif.

6.2. Konsepsi Kepemimpinan

Pelatihan kepemimpinan secara konseptual tidak terlepas dari konsep kepemimpinan itu sendiri. Banyak pakar mendefinisikan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Heifetz (2009) menggunakan kata yang lebih tegas dari sekedar mempengaruhi, dengan mengatakan *leadership is the ability to mobilize people*. Ia menegaskan pula bahwa pemimpin berperan membawa perubahan dan menetapkan kebijakan di organisasinya. *Leadership*, kata Heifetz, *is needed only when someone would like to make some kind of change, some kind of innovation*. Pemimpin dan perubahan bagaikan dua sisi mata uang. Keduanya tidak dapat dipisahkan. Pemimpin birokrasi juga dituntut untuk melakukan perubahan untuk memberikan pelayanan publik yang berkualitas.

Mengacu pada konsep kepemimpinan di atas, maka pelatihan kepemimpinan didesain sedemikian rupa untuk membantu peserta pelatihan kepemimpinan agar mampu membawa perubahan. Hal ini menuntut perancang kurikulum untuk mengobservasi dan menganalisis bagaimana sebenarnya cara pemimpin itu bekerja, kualitas-kualitas pribadi apa saja yang dimilikinya, yang memudahkannya membawa perubahan. Berbagai pakar dalam berbagai literatur telah mengidentifikasi kualitas kepribadian seorang pemimpin, diantaranya adalah kemampuan mengelola diri (*managing self*), kemampuan mengelola tugas (*managing task*), dan kemampuan mengelola orang lain (*managing others*). Ketiga kualitas pribadi pemimpin inilah yang menjadi pondasi dalam mendesain pelatihan kepemimpinan di LAN.

Kemampuan *managing self* bagi seorang pemimpin meliputi sejumlah aspek yang melekat dan menyatu pada dirinya, mulai dari penampilan, kesehatan, stamina, karakter, integritas, moralitas, nasionalisme dan lain-lain. Kemampuan pemimpin dalam mengelola aspek-aspek ini pada dirinya akan menjadikannya sebagai panutan, teladan atau *role model*. Pada aspek integritas misalnya, pemimpin perlu bersikap, berkata dan berperilaku jujur, memiliki integritas, etika dan moralitas. Kualitas pribadi yang mumpuni seperti ini adalah modal dalam memobilisasi stakeholder untuk mewujudkan perubahan.

Dalam pelatihan kepemimpinan, materi pembelajaran *managing self* ini pada awalnya dikelompokkan dalam Kajian Sikap Perilaku, yang kemudian bertransformasi menjadi Agenda *Self-Mastery* atau penguasaan diri. Dalam Kajian Sikap Perilaku

seperti pada kurikulum pelatihan Diklatpim Tk. IV, beberapa mata pelatihannya antara lain Kepemimpinan di Alam Terbuka, Kecerdasan Emosional, Pengenalan dan Pengukuran Potensi Diri. Sementara setelah bertransformasi menjadi Agenda Self-Mastery pada Pelatihan Kepemimpinan Pengawas, beberapa mata pelatihannya antara lain Kepemimpinan Pancasila dan Bela Negara. Bahkan pada Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat I dan Tingkat II, terdapat mata pelatihan *Energy of Leadership* yang bertujuan meningkatkan kesehatan, kebugaran, endurance, stamina dan fokus yang merupakan modal utama dalam memimpin.

Sedangkan kemampuan pemimpin dalam *managing task* berkaitan dengan kemampuan mengelola entitas diluar dirinya. Tentu saja tugas-tugas itu tidak berada pada lingkungan yang vakum atau hampa, melainkan berada pada konteks yang berkembang dinamis sesuai dengan dinamika dan karakteristik pemerintahan. Keluasan wawasan pemimpin yang ditandai dengan penguasaannya terhadap paradigma administrasi publik, perkembangan lingkungan strategis, dan muatan teknis substantif lembaga yang dipimpinnya akan memberinya bekal dalam memahami permasalahan-permasalahan dalam organisasinya. Dengan kemampuan tersebut, maka permasalahan dalam organisasi dapat dipetakan dengan baik. Begitu Pula, solusi atau *treatment* untuk mengatasi masalah dapat dilakukan lebih efektif dan efisien.

Dalam pelatihan kepemimpinan, materi-materi pembelajaran *managing task* ini pada awalnya dikelompokkan dalam Kajian Manajemen Publik, yang kemudian bertransformasi menjadi Agenda Pengendalian Pekerjaan. Dalam Kajian Manajemen Publik seperti pada kurikulum pelatihan Diklatpim Tk. IV, beberapa mata pelatihannya antara lain Dasar-Dasar Administrasi Publik, Dasar-Dasar Kepemerintahan yang Baik, Koordinasi dan Hubungan Kerja. Sementara setelah bertransformasi menjadi Pengendalian Pekerjaan pada Pelatihan Kepemimpinan Pengawas, beberapa mata pelatihannya antara lain Komunikasi dalam Pelayanan Publik, Perencanaan Kegiatan Pelayanan Publik, Manajemen Mutu, Manajemen Pengawasan; dan Pengendalian Pelaksanaan Kegiatan. Dengan keluasan wawasan seorang pemimpin maka semakin mudah dia dalam menyusun narasi dan membangun *story-telling* yang meyakinkan stakeholdersnya.

Managing others berkaitan dengan kemampuan mempengaruhi orang lain. Dalam praktek, tidak sedikit pemimpin yang gagal mewujudkan perubahan hanya karena ketidakmampuannya mempengaruhi orang lain, meskipun kemampuannya dalam mengelola diri dan mengelola tugas sudah tergolong tinggi. Dalam berbagai literatur, kemampuan mempengaruhi ini memerlukan kemampuan melakukan komunikasi strategis, yaitu diawali dengan memetakan stakeholder dan dilanjutkan dengan komunikasi yang tepat sesuai hasil pemetaan stakeholder tadi.

Materi *managing others* dalam pelatihan kepemimpinan juga diakomodir, meskipun tidak dalam agenda khusus. Pada Diklatpim Tingkat IV, materi ini masuk bergabung dalam agenda Kajian Manajemen Publik, dengan nama mata diklat adalah Koordinasi dan Hubungan Kerja, Teknik Komunikasi dan Presentasi yang Efektif, dan Pengelolaan Informasi dan Teknik Pelaporan. Pada Pelatihan Kepemimpinan Pola Baru, materi *managing others* diakomodir dalam satu agenda tersendiri yang Agenda Tim Efektif.

Ketiga kualitas pribadi diatas selanjutnya dituangkan dalam aktualisasi berupa perubahan yang diterapkan oleh pemimpin. Aktualisasi perubahan ini menjadi bukti praktek kepemimpinan, dimana ketiga kualitas pribadi itu melebur, menghasilkan inovasi yang manfaatnya tentu lebih banyak dibanding sebelum dilakukan perubahan. Seperti itulah esensi tugas seorang pemimpin.

6.3. Transformasi Pelatihan Kepemimpinan

Keinginan untuk mewujudkan pemimpin birokrasi yang mampu membawa perubahan, menjadi pendorong utama dalam melakukan transformasi pelatihan kepemimpinan di LAN. Perkembangan lingkungan strategis yang sangat dinamis menuntut perubahan baik pada substansi kurikulum pelatihan kepemimpinan maupun pada metode *delivery* atau penyajiannya, agar alumni pelatihan kepemimpinan mampu melakukan perubahan-perubahan yang dapat membawa manfaat pada stakeholdernya.

Pemimpin dan perubahan bagaikan dua sisi mata uang yang tak terpisahkan. Seorang pemimpin begitu penting dalam merancang dan mengelola perubahan yang ada pada setiap level instansi pemerintah. *Agile government* dengan *agile leader* merupakan kunci perubahan yang tidak pernah berakhir.

LAN sebagai lembaga yang diberikan kewenangan dalam mengembangkan kebijakan di bidang pelatihan kepemimpinan, secara periodik menyesuaikan kurikulum pelatihan dengan tantangan dan tuntutan perubahan di masa kini dan mendatang. Selain adanya tantangan dan tuntutan dalam menjawab isu global, perubahan kurikulum dan penyelenggaraan pelatihan saat ini juga didorong perubahan paradigma dari *training* ke *learning*. Pergeseran paradigma tersebut menjadikan pola penyelenggaraan pelatihan kepemimpinan berubah dilaksanakan secara *distance*. Perubahan paradigma ini merupakan salah satu respon LAN dalam menjawab tantangan global dan dinamika lingkungan strategis sektor publik di Indonesia.

6.3.1 Pelatihan Kepemimpinan Berbasis Pengetahuan

Pelatihan merupakan proses terencana untuk mengubah sikap/perilaku, pengetahuan dan keterampilan melalui pengalaman belajar untuk mencapai kinerja yang efektif dalam sebuah kegiatan. Pelatihan kepemimpinan pun diselenggarakan untuk membekali peserta untuk meningkatkan wawasan, perilaku, sikap, keterampilan, keahlian dan pengetahuan di bidang kepemimpinan. Namun, pada pelatihan kepemimpinan era sebelum tahun 2013 yang pada saat itu disebut Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan disingkat Diklatpim, lebih menitikberatkan pada peningkatan pengetahuan saja, tidak fokus pada sikap perilaku dan keterampilan. Padahal untuk menjadi seorang pemimpin harus memiliki sikap pengetahuan yang baik dan juga keterampilan memimpin perubahan yang mumpuni.

Program diklat pada periode 1994-2000 ditandai dengan keluarnya PP No. 14/1994 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan PNS. Menurut PP ini, diklat terdiri

dari Diklat Prajabatan dan Diklat Dalam Jabatan. Diklat dalam Jabatan sendiri terdiri dari Dilat Struktural, Diklat Fungsional, dan Diklat Teknis. Diklat Struktural adalah diklat yang dipersyaratkan bagi PNS yang akan diangkat dalam jabatan struktural, terdiri atas tiga jenjang sebagai berikut:

1. Diklat SPAMA (Staf dan Pimpinan Administrasi Tingkat Pertama)
2. Diklat SPAMEN (Staf dan Pimpinan Administrasi Tingkat Menengah)
3. Diklat SPATI (Staf dan Pimpinan Administrasi Tingkat Tinggi)

Penjabaran lebih teknis terhadap PP No. 14/1994 dituangkan dalam Keputusan Ketua LAN No. 304 A/IX/6/4/1995 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Jabatan PNS. Selain mengatur tentang Diklat Prajabatan, Diklat Administrasi Umum, Diklat Struktural, Diklat Fungsional, dan Diklat Teknis, Pedoman Umum ini juga mengatur tentang Diklat PIMTI (Pimpinan Inti).

Diklat PIMTI adalah program diklat yang memberikan informasi mengenai berbagai kebijaksanaan pemerintah yang aktual dan perkembangan lingkungan strategis yang berpengaruh terhadap tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan dalam rangka mengembangkan wawasan, baik nasional, regional, maupun internasional. Diklat ini hanya diselenggarakan oleh LAN, dan diperuntukkan bagi Kader Pimpinan Tinggi Nasional atau pejabat pemerintah yang serendah-rendahnya sederajat dengan jabatan Eselon I dalam rangka pemantapan Kader Pimpinan Nasional. Kurikulum Diklat Struktural di samping menekankan pada pemantapan sikap mental, kesamaatan fisik dan disiplin, untuk masing-masing jenjang juga menekankan pada hal-hal seperti kepemimpinan, penguasaan pengetahuan dan keterampilan, dan strategi penataan program.

Pada Diklat SPAMA (Staf Pimpinan Tingkat Pertama) sesuai dengan Keputusan Kepala LAN Nomor 358/IX/6/4/2000 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Staf Pimpinan Tingkat Pertama (Diklat SPAMA), yaitu pendidikan dan pelatihan yang dipersyaratkan bagi PNS yang terpilih dan memiliki kemampuan untuk diangkat dalam jabatan struktural eselon III. Tujuan dari diklat ini adalah untuk membentuk kepribadian dan sikap, memberikan pengetahuan dan keterampilan serta kemampuan kepemimpinan, mempunyai kemampuan dalam memberikan bimbingan dalam pelaksanaan pekerjaan, pengelolaan kegiatan serta mempunyai kemampuan dalam pelaksanaan program secara terkoordinasi, tertib, efektif, dan efisien. Pada diklat SPAMA lebih menekankan pada kepemimpinan dan bimbingan serta penguasaan pengetahuan dan keterampilan pelaksanaan pekerjaan pengelolaan kegiatan dan program.

Diklat SPAMEN (Staf dan Pimpinan Administrasi Tingkat Menengah), yaitu pendidikan dan pelatihan yang dipersyaratkan bagi PNS yang terpilih dan memiliki kemampuan untuk diangkat dalam jabatan struktural eselon II. Diklat SPAMEN menekankan kepada kepemimpinan dan bimbingan serta penguasaan pengetahuan dan keterampilan pembinaan strategi penataan program.

Diklat SPATI (Staf dan Pimpinan Administrasi Tingkat Tinggi), yaitu pendidikan dan pelatihan yang dipersyaratkan bagi PNS yang telah menduduki jabatan struktural

eselon II dan terpilih serta memiliki kemampuan untuk diangkat dalam jabatan struktural eselon I. Diklat SPATI ini menekankan pada kepemimpinan dan pembinaan serta kedalaman pola pikir dan wawasan secara terpadu baik dalam lingkup nasional regional maupun internasional untuk memperkuat ketahanan nasional guna kelangsungan dan peningkatan kehidupan bangsa.

Output dalam ketiga diklat struktural di atas adalah kertas kerja yang bisa dikerjakan secara berkelompok maupun perseorangan. Kertas kerja ini merupakan latihan untuk merumuskan, menuliskan, menyimpulkan, menyarankan, dan menyajikan serta meyakinkan pemikiran peserta. Pembelajaran Diklat dilakukan dengan metode ceramah oleh tenaga kependidikan dan pelatihan di dalam kelas (klasikal).

Pada bulan November 2000, terbit PP No. 101/2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan PNS. Dalam peraturan ini menjelaskan dan mengatur tentang pola pendidikan dan pelatihan bagi Pejabat Pimpinan Tinggi. Diklat Kepemimpinan yang selanjutnya disebut Diklatpim dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan struktur. Diklatpim terdiri dari:

1. Diklatpim Tingkat IV adalah Diklatpim untuk Jabatan Struktur Eselon IV;
2. Diklatpim Tingkat III adalah Diklatpim untuk Jabatan Struktur Eselon III;
3. Diklatpim Tingkat II adalah Diklatpim untuk Jabatan Struktur Eselon II;
4. Diklatpim Tingkat I adalah Diklatpim untuk Jabatan Struktur Eselon I.

Sesuai dengan standar kompetensi yang diperlukan bagi PNS pemangku jabatan struktural eselon I, dengan memperhatikan keragaman bidang tugasnya, maka struktur kurikulum Diklatpim Tingkat I terdiri atas kajian falsafah paradigma pembangunan dan kepemimpinan nasional yang membahas tentang perkembangan dan aktualisasi falsafah dan peradaban serta dasar teoritik perubahan dan pembangunan; kajian sistem manajemen pemerintahan dan pembangunan yang membahas tentang konsep dan perkembangan sistem pemerintahan dan perubahan yang terjadi, serta praktik manajemen pembangunan serta revitalisasi pelaksanaan fungsi-fungsinya; kajian strategi dan kebijakan publik yang membahas tentang konsep dan aplikasi scenario planning, penyusunan rencana strategik, pengambilan keputusan strategik, dan manajemen proses kebijakan; serta aktualisasi yang diarahkan pada pembahasan isu-isu aktual dan penerapan materi diklat.

Sasaran dari Diklatpim Tingkat II adalah terwujudnya PNS yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan persyaratan jabatan struktural eselon II. Untuk mewujudkan kompetensi pejabat struktural eselon II, maka kurikulum yang disusun terdiri atas kajian paradigma yang diarahkan pada pembahasan tentang kepemimpinan di alam terbuka, pengembangan potensi diri, dan kepemimpinan dalam organisasi; kajian manajemen manajemen publik yang membahas tentang analisis kebijakan publik, hukum administrasi negara, membangun kepemerintahan yang baik, kepemimpinan dalam keragaman budaya, pelayanan prima, jejaring kerja, analisis manajemen, pemberdayaan SDM, pengukuran kinerja, teknologi informasi dalam pemerintahan serta telaahan staf paripurna; kajian pembangunan yang membahas tentang teori dan indikator pembangunan, pembangunan daerah, sektor dan nasional, sistem pengelolaan

pembangunan, dan muatan teknis substantif lembaga; aktualisasi yang diarahkan pada pembahasan isu aktual sesuai tema, observasi lapangan, kertas kerja kelompok dan kertas kerja angkatan.

Pada Diklatpim Tingkat III susunan kurikulum terdiri dari kajian sikap perilaku yang arah pembahasannya pada konsep kepemimpinan di alam terbuka, pengembangan potensi diri, dan kepemimpinan organisasi; kajian manajemen publik yang membahas tentang analisis kebijakan publik, hukum administrasi negara, membangun kepemerintahan yang baik, kepemimpinan dalam keragaman budaya, pelayanan prima, jejaring kerja, analisis manajemen, pemberdayaan SDM, pengukuran kinerja, teknologi informasi dalam pemerintahan serta telaahan staf paripurna; kajian pembangunan yang membahas tentang teori dan indikator pembangunan daerah, sektor dan nasional, sistem pengelolaan pembangunan, dan muatan teknis substantif lembaga; dan aktualisasi yang diarahkan pada pembahasan isu aktual sesuai tema, observasi lapangan, kertas kerja kelompok dan kertas kerja angkatan.

Diklatpim Tingkat IV untuk jabatan struktur Eselon IV ini memiliki kurikulum yang terdiri atas kajian sikap perilaku yang diarahkan pada pembahasan tentang konsep kepemimpinan di alam terbuka, kecerdasan emosional, pengenalan dan pengukuran potensi diri, dan etika kepemimpinan aparatur; kajian manajemen publik yang membahas tentang sistem administrasi negara, dasar-dasar administrasi publik, dasar-dasar kepemerintahan yang baik, manajemen SDM, koordinasi dan hubungan kerja, operasionalisasi pelayanan prima, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, teknik komunikasi dan presentasi yang efektif, pola kerja terpadu, serta pengelolaan informasi dan teknik pelaporan; kajian pembangunan yang membahas tentang konsep dan indikator pembangunan, otonomi dan pembangunan daerah, kebijakan dan program pembangunan nasional, serta muatan teknis dan substansi lembaga; dan aktualisasi yang diarahkan pada pembahasan isu aktual sesuai tema, observasi lapangan, kertas kerja kelompok dan kertas kerja angkatan.

Meskipun dalam masing-masing pedoman penyelenggaranya, ketiga diklatpim tersebut di atas mencantumkan peningkatan keterampilan sebagai kompetensi yang dibangun, namun dalam sistem *delivery*-nya tidak memberi ruang kepada peserta untuk mempraktekkan keterampilan memimpin perubahan. Keseluruhan pembelajaran berlangsung di dalam kelas dengan metode ceramah yang diberikan oleh fasilitator. Bahkan pada agenda aktualisasi yang seharusnya menuntun peserta berpraktek, pembelajaran pun masih tetap di ranah peningkatan pengetahuan. Produk akhir pada agenda aktualisasi adalah kertas kerja baik kertas kerja kelompok maupun kertas kerja angkatan.

Untuk memperkuat fokus peningkatan pengetahuan, sistem penyelenggaraan pada ketiga diklatpim di atas menempatkan mekanisme ujian kognitif yang intensif. Secara berkala, peserta diberi ujian untuk memonitor terjadinya peningkatan pengetahuan peserta. Dari sistem penyelenggaraan, penekanan pada peningkatan pengetahuan ini membuat LAN sangat sibuk mendatangi penyelenggaraan diklatpim di seluruh Indonesia, membawa soal-soal kognitif untuk dijawab oleh para peserta.

Praktek penyelenggaraan diklatpim yang hanya fokus pada peningkatan pengetahuan menuai banyak sorotan pada masa itu. Dalam berbagai forum, LAN kerap kali diminta untuk mengevaluasi diklatpim secara menyeluruh. Manfaatnya

dipertanyakan, terutama dalam membantu para pemimpin birokrasi dalam membawa perubahan di instansinya masing-masing.

6.3.2. Pelatihan Kepemimpinan Berbasis Pengalaman

Munculnya berbagai sorotan tentang manfaat penyelenggaraan Diklatpim memicu LAN untuk melakukan transformasi pelatihan kepemimpinan secara intensif. Kebijakan kurikulum pelatihan kepemimpinan mengalami transformasi yang bisa dibilang cukup signifikan terjadi pada tahun 2013. Tahun ini menjadi tonggak pelatihan kepemimpinan yang menekankan adanya praktik memimpin perubahan.

Metode *delivery* yang menggunakan *experiential learning* yang diselenggarakan oleh LAN dipengaruhi oleh praktek kepemimpinan yang diselenggarakan oleh World Bank, yang pada saat itu merupakan mitra kerja LAN dalam mendesain kurikulum pelatihan. World Bank melibatkan LAN dalam Program *Delivery Partners Development Program* (DPDP), yaitu program *training of trainers* pelatihan kepemimpinan yang diselenggarakan oleh World Bank Institute (WBI) untuk mendukung reformasi di negara-negara berkembang. Dalam DPDP terdapat dua jenis Program Pelatihan Kepemimpinan yaitu *Leadership for Result* (L4R) dan *Greater Than Leadership* (GTL). L4R merupakan *Leadership Program* yang didesain untuk peserta dari suatu negara atau instansi yang berencana mereform suatu aspek tertentu.

Transformasi yang signifikan ini dilakukan untuk mencapai efektivitas dalam mencetak pemimpin perubahan di birokrasi publik. Transformasi tersebut sangat urgen mengingat adanya prinsip *continuous improvement* yang memang sejak dulu diterapkan oleh LAN sebagai organisasi pembelajar. Di samping itu, tuntutan masyarakat akan peningkatan kualitas pelayanan juga semakin tinggi. Sementara itu, kebijakan Reformasi Birokrasi yang digulirkan pada saat itu juga belum mampu mencetak *champion-champion perubahan* yang mampu memenuhi tuntutan masyarakat itu. Tim transformasi pelatihan kepemimpinan bergerak memenuhi kebutuhan *champion-champion* atau pemimpin-pemimpin perubahan di sektor publik itu.

Perubahan signifikan dalam desain kurikulum pelatihan kepemimpinan terletak pada substansi dan metode pembelajarannya. Substansinya tidak luas sebagaimana pada substansi diklatpim sebelumnya, melainkan fokus pada *managing self*, *managing task* dan *managing others*. Pada *managing self*, agendanya adalah *self mastery*; pada *managing task* agendanya adalah *diagnostic reading*; dan pada *managing others*, agendanya adalah tim efektif. Sedangkan transformasi metode yang dilakukan adalah pemanfaatan pembelajaran berbasis pengalaman atau *experiencial learning*, meninggalkan pembelajaran berbasis peningkatan pengetahuan semata sebagaimana pada diklatpim sebelumnya. Seperti yang dijelaskan sebelumnya bahwa transformasi ini mengadopsi praktek pelatihan kepemimpinan yang diselenggarakan oleh World Bank Institute.

Pembaharuan Diklatpim ini dilakukan untuk mengubah tujuan dan orientasi Diklatpim, yaitu membentuk pemimpin perubahan, memperbesar arus perubahan di birokrasi pemerintah, dan mendorong spirit berinovasi di sektor publik. Konsekuensi dari perubahan tujuan dan orientasi ini, yaitu kurikulum, cara pembelajaran, cara pengelolaan dan peran pemangku kepentingan dalam penyelenggaraan Diklatpim

mengalami perubahan yang mendasar. Kurikulum yang dulunya lebih terfokus pada penguatan kognisi, berdasar pada kebijakan baru diperkaya dengan penguatan aspek afeksi dan psikomotorik. Cara pembelajaran dikelola berbasis pada pengalaman (*experiential learning*) dimana para peserta harus melakukan visitasi ke tempat-tempat yang dapat menimbulkan inspirasi. Dan puncaknya, peserta harus melakukan inovasi dan memimpin perubahan itu pada unit kerja masing-masing.

Transformasi *training* ke *learning* sebagai cara untuk melakukan pengembangan kompetensi, juga diadopsi dalam strategi pelatihan kepemimpinan. Adopsi diarahkan pada mengakomodasi sumber belajar yang lebih luas, tidak hanya pembelajaran dalam kelas (klasikal/ tatap muka), namun diintegrasikan dengan metode lain yang bersifat non klasikal, serta terintegrasi dengan tujuan organisasi dan nasional. Transformasi ini menuntut pemberlakukan bahan ajar yang dinamis dimana kurikulum tidak menetapkan bahan ajar yang fixed seperti modul, namun terbuka mengakomodir berbagai sumber belajar yang relevan dengan hasil belajar yang telah ditetapkan dalam kurikulum.

Pada Diklatpim berbasis pengalaman lebih menitikberatkan penilaian pada proyek perubahan yang merupakan aplikasi langsung dari seluruh pembelajaran yang ada di kelas. Hal tersebut bertolak belakang dari Diklatpim pola sebelumnya dimana proses evaluasi pelatihan hanya berdasarkan kemampuan akademis. Peserta dalam menjawab persoalan yang disajikan dalam Kertas Kerja, baik itu Kertas Kerja Perseorangan maupun Kertas kerja Kelompok.

Diklatpim berbasis pengalaman yang dikenal sebagai Diklatpim Pola Baru didesain untuk mematahkan stereotip publik terhadap kinerja pegawai negeri sipil sehingga *outcome* yang diharapkan adalah sektor birokrasi bisa melakukan inovasi secara efektif diberlakukan pada tahun 2014. Dalam kurun waktu pelaksanaan Diklatpim, diperkenalkan pertama kali tahapan *on-campus* dan *off-campus* bagi para Peserta. Pada tahapan *on campus*, Peserta melaksanakan pembelajaran di tempat pelatihan, sedangkan pada tahapan *off-campus*, Peserta melaksanakan aktualisasi kepemimpinan di tempat kerja. Secara ringkas, tahapan tersebut tergambar dalam gambar di bawah ini.



Gambar 6.1. Tahap Penyele.nggaraan Diklatpim Pola Baru
Sumber: LAN, 2013

Peserta Diklatpim Pola Baru bergabung dalam sebuah komunitas pembelajaran untuk membentuk pemimpin perubahan di sektor publik dan melakukan kolaborasi dengan *stakeholders* yang lebih banyak terlibat dalam pembelajaran Diklatpim Pola Baru. Di samping itu, Peserta Diklatpim Pola Baru juga dibekali dengan berbagai materi seperti wawasan kebangsaan dan integritas yang tinggi sehingga dapat menjadi reformer atau pemimpin perubahan yang memiliki karakter kebangsaan dan integritas yang kuat.

Selain pembelajaran klasik yang bersifat *old-school* menggunakan tahapan *on-campus* di tempat pelatihan, terdapat tahapan *off campus* yang merupakan sarana peserta Diklatpim Pola baru dapat belajar langsung dari instansi yang terkait dengan mata diklat. Kegiatan *off-campus* memakai dua model yaitu dengan kegiatan visitasi dan *benchmarking*. Pembelajaran di kelas diintegrasikan dengan di tempat kerja (*workplace learning*) dalam bentuk proyek perubahan untuk menggantikan produk kertas kerja individu, kertas kerja kelompok/angkatan. di dalam kelas, Peserta dibekali dengan konsepsi dan analisis. Pembelajaran tatap muka yang diintegrasikan dengan *experiential learning* juga dilengkapi dengan proses pembimbingan/*social learning* dalam bentuk *coaching* dan *mentoring*. Peserta Diklatpim Pola Baru juga dibekali berbagai keahlian untuk merencanakan perubahan, membangun dukungan dan mengurangi resistensi terhadap perubahan termasuk dalam pengelolaan perubahan.

Tabel 6.1. Unsur-Unsur Kebaruan Diklatpim Pola Baru Dibandingkan dengan Diklatpim Pola Lama

Dimensi	Diklat PIM Pola Lama	Diklat Pim Pola Baru
Kebijakan	Berorientasi pada <i>output</i> berupa kompetensi peserta	Berorientasi pada <i>outcome</i> , integritas, inovasi, dan kolaborasi dalam jejaring kerja
Paradigma	Administrasi	Pelayanan Publik
Model Pendekatan	Terpusat pada LAN RI (<i>state centered</i>) atau model pendekatan domestic	Kombinasi state centered, pluralistik dan transnasional (<i>intermestik</i>)
Penyelenggaraan	Tidak ada Diklat <i>off campus</i>	Ada Diklat <i>off campus</i>
Pembelajaran	Behavioristik, Kognitivistik, <i>competence-based learning</i>	Konstruktivistik - <i>experience-based learning</i>
Proyek Perubahan	Tidak ada	Ada
Coach dan Mentor	Tidak ada	Ada
Output Kelulusan	100% lulus	Tidak 100% lulus
Konsep Jejaring Kerja	Tidak ada	Ada
Intensitas Kolaborasi antar Lembaga	Rendah	Tinggi

Sumber: Budiati, 2015

Tabel diatas menunjukkan adanya kebaruan pada Diklatpim Pola Baru, khususnya pada aspek *delivery* atau metode pembelajarannya yang menggunakan *experiential learning* sehingga peserta membutuhkan *off-campus* untuk berpraktek

memimpin perubahan, membangun pengalaman dalam memimpin secara riil di lapangan. Perubahan juga terjadi pada substansi kurikulum yang lebih fokus. Agenda pada kurikulum Diklatpim Pola Baru adalah *Self Mastery*, *Diagnostic Reading*; Inovasi, dan Tim Efektif.

Desain kurikulum Diklatpim pola Baru ini sudah menerapkan *experiential learning* dengan menggunakan struktur kurikulum yang memuat tiga agenda seperti diuraikan di atas. Ketiga agenda itu, proses pembelajarannya disusun ke dalam lima tahap, mengikuti tahap bagaimana seorang pemimpin perubahan itu bekerja. Adapun kelima tahap itu diuraikan sebagai berikut:

1. Tahap Diagnosa Kebutuhan Perubahan, merupakan tahap penentuan area dari pengelolaan kegiatan organisasi yang akan mengalami perubahan. Pada tahap ini, peserta dibekali dengan kemampuan mendiagnosa organisasi sehingga mampu mengidentifikasi area dari kegiatan organisasi yang perlu direformasi.
2. Tahap *Taking Ownership (Breakthrough I)*, bertujuan mengarahkan peserta untuk membangun organizational learning atau kesadaran dan pembelajaran bersama akan pentingnya mereformasi area dari kegiatan organisasi yang bermasalah. Peserta diarahkan untuk mengkomunikasikan permasalahan organisasi tersebut kepada *stakeholder*-nya dan mendapat persetujuan untuk melakukan reformasi, terutama dari atasan langsung. Pada tahap ini, peserta diminta untuk memasuki tahap pembelajaran selanjutnya.
3. Tahap Merancang Perubahan dan Membangun Tim, yang membekali peserta dengan pengetahuan membuat rancangan perubahan yang komprehensif menuju kondisi ideal dari pengelolaan kegiatan organisasi yang dicita-citakan. Di samping itu, peserta juga dibekali dengan kemampuan mengidentifikasi *stakeholder* yang terkait dengan rancangan perubahannya, termasuk dibekali dengan berbagai teknik komunikasi strategis kepada *stakeholder* tersebut guna membangun tim yang efektif untuk mewujudkan perubahan tersebut. Tahap ini diakhiri dengan penyajian Proyek Perubahan masing-masing peserta untuk mengkomunikasikan proyeknya di hadapan *stakeholder* strategis untuk mendapatkan masukan dan dukungan terhadap implementasi proyek perubahan.
4. Tahap Laboratorium Kepemimpinan (*Breakthrough II*), bertujuan mengarahkan peserta untuk menerapkan dan menguji kapasitas kepemimpinannya. Dalam tahap ini, peserta kembali ke tempat kerjanya dan memimpin implementasi Proyek Perubahan yang telah dibuatnya.
5. Tahap Evaluasi, merupakan tahap berbagi pengetahuan dan pengalaman dalam memimpin implementasi Proyek Perubahan. Kegiatan berbagi pengetahuan dilaksanakan dalam bentuk seminar implementasi proyek perubahan. Hanya peserta yang berhasil mengimplementasikan proyek perubahan yang dinyatakan telah memiliki kompetensi Diklatpim. Namun demikian, tetap akan ada toleransi sekitar 100 hari jika sekiranya yang bersangkutan tidak dapat menyelesaikan proyek perubahan mereka selama 60 hari. Selain itu, sekiranya reformer tidak menyelesaikan perubahan secara keseluruhan, maka mereka akan dievaluasi berdasarkan jumlah milestone yang berhasil mereka lakukan dari sekian *milestone* yang telah mereka tetapkan.

Untuk itu, peserta Diklatpim sebagai calon pemimpin perubahan perlu dibekali dengan segala pengetahuan, keterampilan dan sikap yang terkait dengan pelaksanaan proses perubahan yang akan mereka lakukan di arena mereka. Dalam melakukan perubahan, calon pemimpin perubahan didampingi oleh seorang *coach* dan mentor yang tugasnya sebagai pembimbing bahkan seorang konselor jika dalam proses perubahan tersebut calon pemimpin ini mengalami masalah psikologis misalnya kurang motivasi atau merasa tertekan.

Seiring dengan berjalananya waktu, *continuous improvement* atau perbaikan berkelanjutan terus dilakukan terhadap Diklatpim pola baru di atas, dengan melakukan perubahan pada aspek yang dinilai belum optimal. LAN dalam kurun waktu lima tahun telah melakukan berbagai perubahan kebijakan terkait dengan penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan. Perubahan dilakukan untuk meningkatkan kualitas lulusan pelatihan dan kualitas penyelenggaraan sebagai bagian dari upaya pemenuhan kompetensi dan syarat jabatan yang dibutuhkan oleh setiap level jabatan. Desain kurikulum secara berjenjang disusun dengan pertimbangan bahwa semakin tinggi jabatan, maka kompetensi kepemimpinannya akan semakin tinggi dan kompetensi manajerialnya semakin rendah.

LAN melakukan lompatan perubahan dalam menyusun kebijakan Pelatihan Kepemimpinan, transformasi kebijakan dilakukan dari tahun ke tahun sejak tahun 2015 sampai dengan tahun 2020 untuk menyesuaikan dengan tuntutan perubahan kepemimpinan. Perumusan kebijakan selalu melibatkan stakeholders kunci untuk mendapatkan masukan dan memudahkan dalam implementasinya. Gambaran struktur kurikulum dan profil pemimpin yang dibangun dalam pelatihan struktural dan manajerial digambarkan dalam tabel berikut:

Tabel 6.2. Kedudukan Program Dalam Pelatihan Kepemimpinan

Jenis Pelatihan	Agenda I (Pengelolaan Diri)	Agenda II (Pengelolaan Orang Lain)	Agenda III (Pengelolaan Pekerjaan)	Agenda IV (Aktualisasi)
PKN Tk. I (Kolaboratif)	Mengelola Diri	Pengelolaan Kebijakan	Pengelolaan Perubahan Kolaboratif	Aktualisasi
PKN Tk II (Strategik)	Mengelola Diri	Kepemimpinan Strategis	Manajemen Strategis	Aktualisasi
PKA (Kinerja Organisasi)	Kepemimpinan Pancasila dan Nasionalisme	Kepemimpinan Kinerja	Manajemen Kinerja	Aktualisasi
PKP (Pelayanan Publik)	Kepemimpinan Pancasila dan Bela negara	Kepemimpinan Pelayanan	Pengendalian Pekerjaan	Aktualisasi

Sumber: LAN, 2020

Dengan struktur kurikulum di atas, penajaman fokus kompetensi lulusan juga ditetapkan. Kompetensi kepemimpinan yang dibangun pada PKN I, PKN II, PKA dan PKP secara berurut adalah kepemimpinan kolaboratif, kepemimpinan strategis, kepemimpinan kinerja dan kepemimpinan pelayanan, dengan deskripsi sebagai berikut:

PKN I: Membangun Kepemimpinan Kolaboratif

Pelatihan kepemimpinan nasional (PKN Tk I) ditujukan kepada pejabat tinggi madya yang diarahkan menjadi pemimpin kolaboratif yang diharapkan mampu melakukan kolaborasi terhadap isu agenda yang bersifat nasional sehingga profil pemimpin dalam pelatihan level ini adalah kepemimpinan kolaboratif. Pelatihan Kepemimpinan Nasional (PKN Tk. I) diperuntukkan bagi Pejabat Pimpinan Tinggi atau non Pegawai ASN yang setara dengan jabatan pimpinan tinggi dan memenuhi persyaratan untuk mengikuti PKN Tk. I. Kompetensi yang akan didapat setelah mengikuti PKN ini terdiri atas kompetensi yang bersifat *soft skill* dan *hard skill*.

Terdapat tiga kali perubahan kebijakan untuk PKN Tk. I selama periode lima tahun terakhir. Perubahan yang dilakukan pada tahun 2015 hanya untuk menguatkan posisi setiap mata pelatihan. Perubahan hanya dilakukan pada pembagian agenda pembelajaran namun kurikulum, serta metode penyampaian materi masih sesuai dengan kebijakan tahun 2013. Hal ini dimaksudkan untuk memudahkan proses tahapan penyelenggaraan. Kompetensi yang akan dicapai dalam penyelenggaraan PKN Tk. I yaitu kemampuan kolaborasi secara internal dan eksternal dalam mengelola tugas-tugas organisasi ke arah pencapaian tujuan pembangunan nasional dan visi instansinya sudah tergambar dalam struktur kurikulum, namun masih terdapat beberapa materi yang perlu ditambah dan diperkuat sehingga memaksimalkan terciptanya kepemimpinan kolaboratif. Perubahan yang dilakukan pada aspek sebagai berikut: 1) penyebutan Agenda Pembelajaran; 2) pengaturan tentang Status Peserta Pelatihan; 3) penambahan pengaturan terkait dengan sikap perilaku; 4) penambahan pengaturan tentang perencanaan, pembinaan, dan pembiayaan; serta 5) pengaturan terkait dengan evaluasi peserta.

Meskipun perubahan dan inovasi menjadi kunci keberhasilan seorang pemimpin, namun seorang pemimpin nasional juga harus memiliki kemampuan melakukan kolaborasi untuk memobilisasi seluruh potensi pemerintah dan masyarakat. Kolaborasi ini bertujuan untuk meningkatkan daya saing bangsa dan percepatan pembangunan nasional secara adil dan merata. Sejalan dengan tujuan tersebut, pada tahun 2018 dilakukan penyempurnaan kurikulum yang terdiri atas: 1) pemberian materi *managing policy*, dimana Peserta dibekali dengan konsep dan kerangka kebijakan publik dan melihat praktik implementasi kebijakan lintas instansi atau sector melalui kegiatan benchmarking ke negara *best practices*; 2) untuk merespon isu revolusi industri 4.0 juga diberikan materi Kepemimpinan Digital; 3) Pola penyelenggaraan sudah mengarah kepada learning, yaitu ditandai dengan pelaksanaan *coaching* dan *mentoring* yang dilaksanakan di tempat kerja pada saat peserta *off campus*. Tahun 2020 merupakan momentum besar terjadinya perubahan penyelenggaraan PKN Tk. I yang lebih kepada pendekatan *learning*. Peserta dapat mempelajari materi secara terbuka melalui berbagai sumber, baik yang ada dalam *Learning Management System* (LMS) LAN maupun yang berasal dari eksternal.

Sebagaimana disebutkan di atas bahwa untuk memberikan gambaran mengenai praktik terbaik kolaborasi yang telah dilakukan oleh berbagai negara, dilakukan *benchmarking* pada PKN Tk. I. Dengan adanya *benchmarking* diharapkan peserta dapat mengambil pengalaman terbaik yang telah dilakukan oleh negara tersebut dalam mengkolaborasi seluruh kekuatan yang dimiliki oleh negara, organisasi, ataupun unit kerja yang dikunjungi dalam mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan.

PKN II: Kepemimpinan Strategis untuk Menciptakan Agile birokrasi

Tantangan yang dihadapi Indonesia dan kebutuhan pemimpin yang agile, perubahan pada pelatihan kepemimpinan bagi Jabatan Tinggi Pratama (PKN Tk II) juga dilakukan. JPT Pratama atau jabatan yang setingkat harus memiliki kompetensi kepemimpinan yang agile (lincah, gesit) sehingga dibutuhkan kemampuan kepemimpinan strategis. Perubahan pada PKN Tk. II sama halnya dengan PKN Tk. I terjadi pada tahun 2015. Perubahan kurikulum dilakukan dengan perumpunan mata pelatihan sesuai dengan agenda pembelajaran. Sedangkan perubahan pada tahun 2019, dengan fokus pembelajaran PKN Tk. II untuk mengembangkan *strategic leader* (pemimpin strategis). Pemimpin strategis merupakan pemimpin yang dapat membangun sinergi antar unit organisasinya, mampu menjadi motor penggerak perubahan strategis di instansinya, dan memiliki karakter kepemimpinan yang terbuka serta mampu mengelola keragaman di lingkungannya untuk mencapai hasil kerja yang berdampak luas. Untuk peserta PKN Tk. II diberikan materi terkait dengan kepemimpinan strategis dan manajemen strategis. Sedangkan kehadiran materi *entrepreneurship* dan *marketing* sektor publik turut membekali peserta untuk mampu melihat berbagai peluang untuk menciptakan ide-ide kreatif serta menciptakan nilai-nilai dalam setiap kegiatan pelayanan yang dilakukan. Peserta juga diperkaya dengan pengetahuan terkait dengan kemampuan manajerial dalam pengelolaan organisasi. Perubahan lain yang mendasar, yaitu *benchmarking* didesain dengan dua pola penyelenggaraan tematik dan non tematik. Untuk PKN Tk. II tematik tahun 2020 terdapat lima instansi yang menyelenggarakan PKN Tk. II dengan tematik. Setelah selesai *benchmarking* dan menyelesaikan laporan, maka peserta diarahkan untuk membuat *Policy Brief* sebagai *exercise* kompetensi *Strategic Leader*.

PKA: Penguatan Kinerja Birokrasi Melalui Kepemimpinan Kinerja

Kinerja organisasi tidak hanya ditentukan oleh puncak pimpinan, namun juga harus didukung oleh Pejabat pada level menengah (*middle management*). Peran Pejabat Administrator sebagai pemimpin pada level ini sangat penting untuk memastikan kinerja birokrasi berjalan efektif dan efisien. Sama halnya dengan dua program pelatihan sebelumnya, Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) diawali perubahannya pada tahun 2015 dengan adanya penyebarluasan agenda pembelajaran. Perubahan signifikan terjadi pada tahun 2019 dengan mendekatkan kurikulum pembelajaran pada pola yang telah dibangun pada PKN. Diawali dengan membangun karakter dan sikap perilaku kepemimpinan Pancasila yang berintegritas, menjunjung tinggi etika birokrasi yang berwawasan kebangsaan, serta bertanggung jawab dalam memimpin organisasi untuk mencapai kinerja tinggi (*high performance organization*). Pembelajaran yang diarahkan pada pengelolaan diri, pengelolaan orang lain, serta pengelolaan pekerjaan yang diarahkan pada pencapaian tujuan dan sasaran organisasi ditindaklanjuti dalam agenda aktualisasi kepemimpinan kinerja. Dalam agenda ini, peserta melakukan inovasi, kolaborasi dan mengoptimalkan seluruh potensi sumber daya internal dan eksternal dalam rangka peningkatan kinerja organisasi serta administrasi pemerintahan dan pembangunan. Kegiatan studi lapangan juga diberikan untuk memberikan gambaran praktik terbaik pengelolaan kinerja yang juga berkontribusi terhadap penyelesaian aksi perubahan sebagai output akhir pembelajaran. Proses perubahan kurikulum PKA ini

juga merupakan tonggak dimulainya upaya pengintegrasian kurikulum PKA dengan Pelatihan Kepemimpinan Dalam Negeri (PIMPEMDAGRI). LAN dan Kementerian Dalam Negeri bersepakat untuk pengintegrasian kurikulum karena banyaknya masukan dari pemerintah daerah yang berkeberatan untuk menyelenggarakan kedua pelatihan tersebut dalam tahun yang sama karena alasan keterbatasan anggaran.

PKP: Mempersiapkan Kepemimpinan Pelayanan Untuk Pelayanan yang Berkualitas

Menciptakan pelayanan yang berkualitas merupakan kewajiban pemerintah. Selama ini dalam dunia pemerintahan selalu ada slogan “kalau bisa dipersulit kenapa dipermudah”. Rasanya slogan tersebut sudah tidak cocok di era digital yang serba cepat saat ini. Pelaksanaan pemberian layanan dilakukan dan dikendalikan oleh pimpinan pada level terbawah, yaitu pejabat pengawas. Seperti halnya pelatihan kepemimpinan yang lain, perubahan kurikulum PKP juga dilaksanakan pada tahun 2015 yang berupa pembentukan agenda pembelajaran. Sedangkan kompetensi dan kurikulum yang disampaikan masih sesuai dengan kebijakan tahun 2013. Perubahan mendasar dilakukan pada tahun 2019 dengan acuan utama tuntutan akuntabilitas pejabat pengawas yang tercermin dalam kompetensinya untuk menjamin pengendalian seluruh kegiatan pelaksanaan pelayanan yang dilakukan oleh pejabat pelaksana sesuai standar operasional prosedur. Perubahan kurikulum pada tahun 2019 diarahkan pada berbagai kompetensi untuk membangun karakter dan sikap perilaku kepemimpinan Pancasila yang berintegritas, menjunjung tinggi etika birokrasi, bertanggung jawab dalam pengendalian pelayanan publik. Mata pelatihan yang khas dari kepemimpinan pelayanan ini adalah kepemimpinan dalam pelaksanaan pekerjaan, perencanaan kegiatan public, penyusunan RKA pelayanan publik, dan pengendalian pelaksanaan kegiatan. Kegiatan studi lapangan menggunakan pola yang sama dengan penyelenggaraan PKA, dengan menyesuaikan pada fokus pelayanan publik. Pengintegrasian dengan PIMPEMDAGRI juga dilaksanakan pada kurikulum PKP ini.

Setelah penajaman fokus seperti diuraikan di atas, *continuous improvement* sebagai bagian dari proses transformasi pelatihan kepemimpinan terus berlanjut. Pada tahun 2018, dilakukan penyempurnaan kurikulum PKNTk I yang terdiri atas: 1) Pemberian materi *managing policy*, dimana Peserta dibekali dengan konsep dan kerangka kebijakan publik dan melihat praktik implementasi kebijakan lintas instansi atau sektor melalui kegiatan *benchmarking* ke negara *best practices*; 2) Untuk merespon isu revolusi industri 4.0 juga diberikan materi Kepemimpinan Digital; 3) Pola penyelenggaraan sudah mengarah kepada learning, yaitu ditandai dengan pelaksanaan *coaching* dan *mentoring* yang dilaksanakan di tempat kerja pada saat peserta *off campus*.

Pada tahun 2019, perubahan terjadi kurikulum PKN Tk. II di mana fokus pembelajaran PKN Tk II berubah menjadi untuk mengembangkan pemimpin strategis. Pemimpin strategis merupakan pemimpin yang dapat membangun sinergi antar unit organisasinya, mampu menjadi motor penggerak perubahan strategis di instansinya, dan memiliki karakter kepemimpinan yang terbuka serta mampu mengelola keragaman di lingkungannya untuk mencapai hasil kerja yang berdampak luas. Selain itu, hadir pula

materi *entrepreneurship* dan *marketing* sektor publik untuk membekali peserta dalam melihat peluang untuk menciptakan ide-ide kreatif serta menciptakan nilai-nilai dalam setiap kegiatan pelayanan yang dilakukan. Perubahan lain yang terjadi pada PKN Tk II juga dilakukan pada kegiatan *benchmarking* di mana kegiatan ini didesain dua pola penyelenggaraan yaitu tematik dan non tematik.

Khusus PKA dan PKP dilakukan perubahan kurikulum dan proyek perubahan digantikan dengan aksi perubahan dari untuk memberikan fokus pada aksi nyata penyelesaian masalah organisasi menjadi penyelesaian atau peningkatan pelayanan untuk PKP dan kinerja untuk PKA. Pada tahun ini juga, perubahan aspek evaluasi dilakukan dari hanya penilaian terhadap proyek perubahan (perencanaan dan pengelolaan Proyek Perubahan) menjadi penilaian terhadap 4 (empat) aspek, yaitu substansi, STULA/VKN/*Benchmarking*, aksi perubahan/ proyek perubahan, dan sikap perilaku.

Dalam kurun waktu delapan tahun telah melakukan berbagai perubahan kebijakan terkait dengan penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan. Perubahan dilakukan untuk meningkatkan kualitas lulusan pelatihan dan kualitas penyelenggaraan sebagai bagian dari upaya pemenuhan kompetensi dan syarat jabatan yang dibutuhkan oleh setiap level jabatan. Desain kurikulum secara berjenjang disusun dengan pertimbangan bahwa semakin tinggi jabatan, maka kompetensi kepemimpinannya akan semakin tinggi dan kompetensi manajerialnya semakin rendah.

6.3.3 Pelatihan Kepemimpinan Berbasis Digital

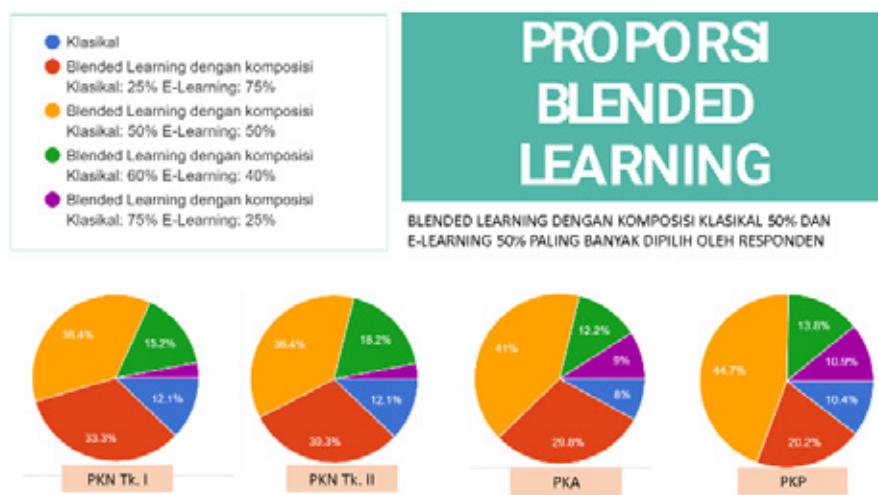
Tuntutan digitalisasi pemerintahan yang muncul selama proses transformasi pelatihan kepemimpinan berlangsung mulai mempengaruhi penyelenggaraan pelatihan kepemimpinan. Dicantumkannya materi-materi terkait digitalisasi pemerintahan menjadi bukti bahwa pemanfaatan teknologi informasi dalam penyelenggaraan pemerintahan, termasuk penyelenggaraan pelatihan kepemimpinan menjadi sebuah kebutuhan. Pada PKN Tk. I misalnya, dimuat mata pelatihan *digital leadership* atau kepemimpinan digital, dengan sasaran agar pemimpin birokrasi dapat lebih meningkatkan konten teknologi informasi dalam penyelenggaraan tugasnya. Bahkan dalam beberapa mata pelatihan pada berbagai jenjang pelatihan kepemimpinan sudah dilengkapi dengan video-video pembelajaran, yang *diupload* di website LAN, dan peserta dapat mempelajarinya. Di level peserta, tidak sedikit proyek perubahan yang memang bertujuan melakukan digitalisasi pelaksanaan tugas dengan membuat aplikasi.

Merebaknya pandemic Covid-19 di awal tahun 2020 menjadi momentum yang signifikan dalam pemanfaatan teknologi informasi untuk penyelenggaraan pelatihan kepemimpinan. Dengan kebijakan pemerintah *work from home* untuk mencegah laju penularan Covid-19, peserta pelatihan dipaksa tinggal dan belajar di rumah. Tidak bisa dihindari belajar *online* atau dalam jaring (daring) menjadi satu-satunya pilihan. Dengan menggunakan kurikulum yang sebenarnya untuk pembelajaran tatap muka langsung, pembelajaran pelatihan kepemimpinan on-line diselenggarakan.

Tahun 2021 menjadi tonggak penting perubahan kurikulum dan metode penyelenggaraan pelatihan kepemimpinan ASN di berbagai jenjang di seluruh Indonesia.

LAN mencoba menjadi organisasi yang adaptif dan *agile* terhadap perkembangan teknologi informasi yang menguasai hampir seluruh lapisan dan elemen *worldwide citizen*. Oleh karena perkembangan di lingkup global yang sangat masif, Pemerintah Indonesia perlu mewas diri terhadap perkembangan tersebut dan menyikapi dengan penyiapan ASN yang memiliki keahlian teknologi informasi yang mumpuni (*tech-savvy*) dan keahlian lainnya yang mendukung pelaksanaan pekerjaannya. Bentuk konkret pemerintah Indonesia melalui LAN dalam melaksanakan pelatihan kepemimpinan bagi pejabat pengawas, pejabat administrator dan pejabat tinggi ASN dengan melaksanakan metode pembelajaran yang bersifat flexible dan bebas untuk diakses kapanpun, dimanapun dan dengan perangkat apapun (*seamless*).

Dalam mendukung argumentasi LAN terhadap perubahan metode pelatihan kepemimpinan yang sangat masif, LAN melakukan survei terhadap alumni pelatihan kepemimpinan. Metode pelatihan dengan skema *blended learning* (gabungan pembelajaran *e-learning* dan klasikal) sangat mendominasi hasil survey tersebut.



Gambar 6.2. Survei Metode Pembelajaran Pelatihan Kepemimpinan

Sumber: LAN, 2021

Hasil survei menunjukkan alumni mendukung pelaksanaan pembelajaran secara *blended learning*. Hampir 70% alumni menyatakan bahwa pembelajaran *e-learning* dibutuhkan minimal 50% dan bahkan 75% dari keseluruhan proses pembelajaran. Jika ditelusuri lebih jauh, hasil survei tersebut diikuti dengan keinginan alumni untuk fokus pembelajaran pada aspek inovasi teknologi dan metode pembelajaran *blended learning*.

Sementara itu, dari aspek substansi pelatihan kepemimpinan, prioritas teratas analisis tantangan organisasi, kebutuhan *soft-skill* dan *hard-skill* berdasarkan hasil survei adalah: inovasi, penguasaan teknologi/kepemimpinan digital, dan membangun kolaborasi.

Prioritas	Tantangan Organisasi yang paling banyak dihadapi	Sikap Perilaku yang Perlu Dimiliki (Soft Skill)	Kemampuan yang Perlu Dimiliki (Hard Skill)
1	Inovasi	Berpikir Inovatif	Mengelola Perubahan/ Reformasi Birokrasi
	Tuntutan Digitalisasi		Penguasaan Teknologi Digital Memimpin Transformasi Digital
	Membangun kemampuan kolaborasi dan mempengaruhi	Kemampuan kolaboratif	Membangun Kolaborasi
2	Tuntutan pelaksanaan cara kerja yang lebih efisien	Berpikir sistemik	Memecahkan masalah kompleks
	Pengembangan SDM	Memiliki mindset berkembang	
3		Memiliki etika dan integritas	Komunikasi Efektif

Gambar 6.3. Prioritas Analisis Tantangan Organisasi, Sikap Perilaku yang perlu dimiliki (*soft skill*), Kemampuan yang perlu dimiliki (*hard skill*)

Sumber: LAN, 2023

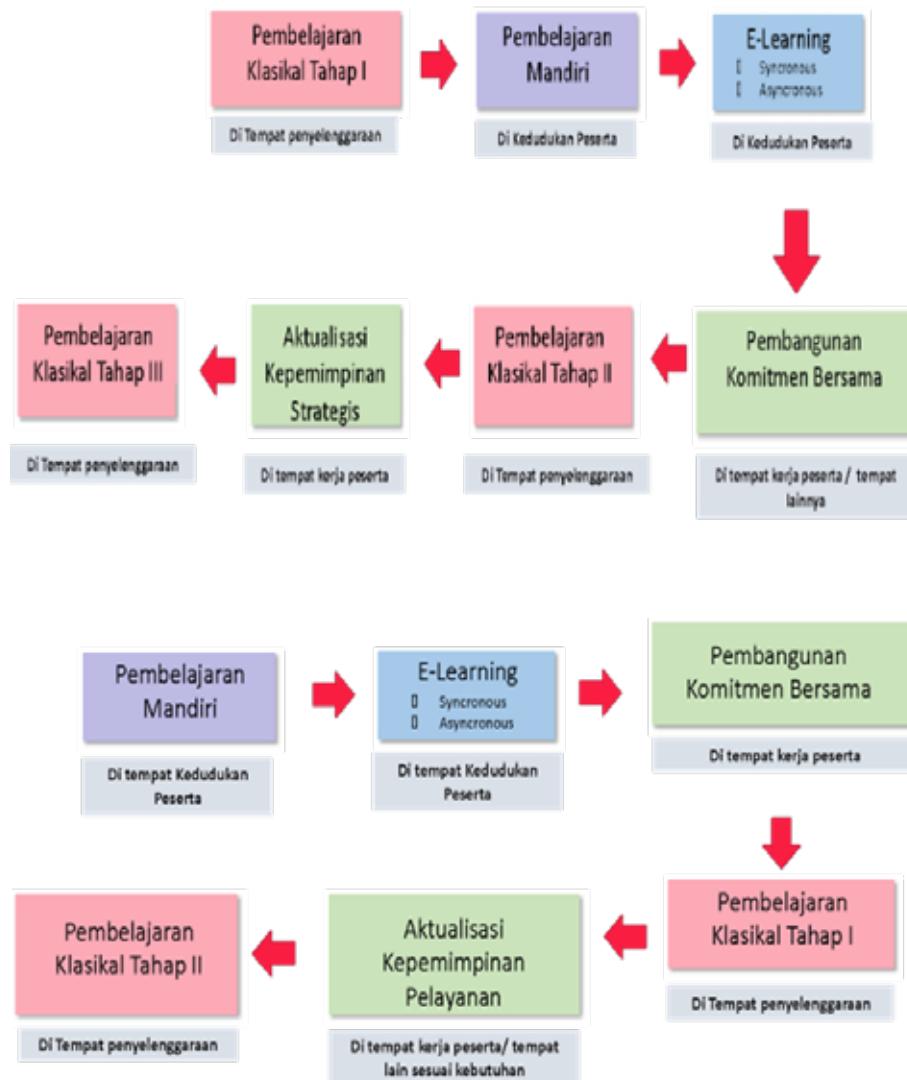
Pada tahun 2022, kurikulum baru berorientasi tidak hanya membangun kepemimpinan perubahan, namun juga mendorong pelaksanaan *action learning* yang mendukung perubahan birokrasi secara kontekstual atau tematik yang memiliki dampak luas kepada masyarakat. Pada aspek kurikulum, terdapat perubahan yang nampak di mana sebelum ditetapkan kurikulum *smart governance*, kurikulum yang digunakan hanya menggunakan skema satu kelompok mata pelatihan yang disebut kelompok mata pelatihan inti. Sedangkan, pada kurikulum *smart governance*, terdapat 3 (tiga) kelompok mata pelatihan, yaitu kelompok mata pelatihan inti, dasar, dan pilihan. Pada fase perubahan ini juga diperkenalkan konsep *project-based learning*. sebuah konsep dimana *stakeholders* internal dan eksternal yang terdampak aktualisasi kepemimpinan, wajib dibekali kompetensi yang dibutuhkan atas adopsi perubahan yang dirancang dan dilaksanakan oleh peserta.

Kelompok Mata Pelatihan Inti: Kelompok mata pelatihan ini diberikan materi untuk memenuhi kompetensi manajerial. Peserta dibekali agenda pembelajaran mengelola diri, kepemimpinan, manajemen dan aktualisasi dari setiap jenjang mulai dari level PKN Tingkat I (kepemimpinan kolaboratif), PKN Tingkat II (kepemimpinan strategis), PKA (kepemimpinan kinerja organisasi) hingga PKP (kepemimpinan pelayanan publik).

Kelompok Mata Pelatihan Dasar: Kelompok mata pelatihan dasar diberikan untuk seluruh jenjang pelatihan kepemimpinan yang memuat agenda smart governance yang terdiri dari Rumpun Penguatan Pola Pikir (*mindset*) yang membekali peserta dengan pemahaman pentingnya inklusi, keterbukaan dan adaptasi untuk mengendalikan situasi di lingkungan organisasi dan rumpun pemerintahan digital (*e-government*) yang membekali peserta dengan pemahaman dan keterampilan digital dalam pembuatan keputusan.

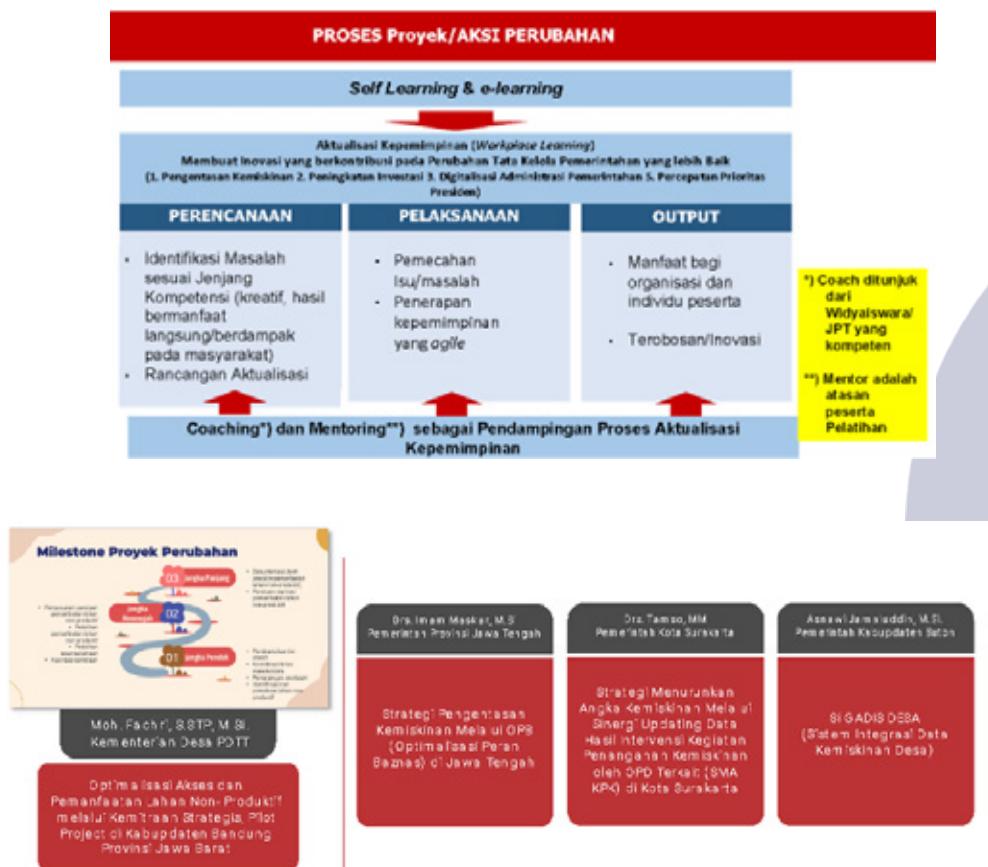
Kelompok Mata Pelatihan Pilihan: Kelompok mata pelatihan pilihan diberikan untuk seluruh jenjang pelatihan kepemimpinan yang memuat agenda penunjang pembelajaran aktualisasi kepemimpinan. Pada kelompok mata pelatihan ini, peserta diberi keleluasaan untuk memilih pembelajaran dari mata pelatihan yang tersedia dalam *Learning Management System* (LMS) atau jenis pelatihan dari luar LMS.

Mendasari hasil survei Desain Pelatihan Kepemimpinan *Smart Governance* (LAN, 2021), model pembelajaran yang diterapkan adalah *blended learning*, yaitu pembelajaran Pelatihan Struktural yang dilakukan dengan memadukan jalur pelatihan klasikal dengan jalur pelatihan non-klasikal. Proses pembelajaran meliputi 7 (tujuh) tahapan untuk Pelatihan kepemimpinan Nasional (PKN), yaitu klasikal I, pembelajaran mandiri (*self learning*), *e-learning*, pembangunan komitmen bersama, klasikal II, aktualisasi kepemimpinan, dan klasikal III. Sementara itu, untuk PKA dan PKP, terdiri dari 6 (enam) tahapan pembelajaran yang dimulai dari pembelajaran mandiri (*self learning*).



Gambar 6.4. Tahapan Pembelajaran Pelatihan Kepemimpinan Nasional
Sumber: LAN, 2020

Pada tahun 2023, produk pembelajaran pelatihan kepemimpinan diintegrasikan dengan kebijakan RB Tematik. Produk pembelajaran ini diharapkan secara masif berkontribusi pada akselerasi perwujudan RB Tematik yang meliputi 4 (empat) tema, yaitu pengentasan kemiskinan, peningkatan investasi, digitalisasi administrasi pemerintahan, dan percepatan prioritas aktual presiden. Transformasi pelatihan kepemimpinan selalu dinamis. Arah kebijakan pelatihan kepemimpinan kedepan tidak sebatas fleksibel dalam arti aktivitas pembelajaran yang dapat dilakukan dimanapun atau kapanpun, namun dari sisi substansi dapat disesuaikan dengan kebutuhan atau menjawab tantangan perubahan lingkungan strategis organisasi dan dari sistem dapat diintegrasikan dengan kebijakan pelatihan fungsional atau teknis. Proses dan produk pembelajaran pelatihan kepemimpinan (PKP, PKA, PKN II) dapat dikontekstualisasikan dengan kebutuhan perubahan atau isu yang menjadi perhatian organisasi.



Gambar 6.5. Proyek Perubahan Berskala Nasional Terkait Reformasi Birokrasi Tematik Pengentasan Kemiskinan

Sumber: LAN, 2023

6.3.4. Pelatihan Kepemimpinan Berbasis Konteks

Dengan tetap mempertahankan praktek digitalisasi dalam pelaksanaan pelatihan kepemimpinan, LAN terus melakukan transformasi untuk menyempurnakan kualitas lulusan agar sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan perkembangan paradigma administrasi publik. Di Era *New Public Governance* seperti saat ini, pelatihan kepemimpinan sudah bukan saatnya lagi menjadi domain LAN semata. *Stakeholder* harus diajak untuk terlibat dalam menyusun substansi dan metode pelatihan kepemimpinan, agar sesuai dengan kebutuhannya. Sebagaimana dengan tuntutan NPG, pelatihan kepemimpinan harus merupakan *co-creation*, produk bersama.

Transformasi model pelatihan Kepemimpinan Berbasis Konteks seperti diatas saat ini telah mulai diujicobakan pada Pelatihan Kepemimpinan Nasional II oleh Kementerian Investasi/Badan Koordinasi dan Penanaman Modal yang akan menjawab tantangan “Strategi Peningkatan Investasi untuk Mewujudkan Indonesia Emas Tahun 2045”. Potensi penerapan PKN Tingkat II kontekstual ke depan akan sangat besar bagi Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah sebagai salah satu instrumen terintegrasi untuk menjawab isu-isu atau kebutuhan perubahan yang dihadapi. Tiga Kementerian, yaitu Kementerian Kesehatan, Kementerian Keuangan, dan Kementerian Kesehatan sedang melakukan pembahasan untuk izin penyelenggaraan PKN Tingkat II kontekstual pada tahun 2024.

Sementara itu, dari sisi sistem, kebijakan PKP telah diintegrasikan dalam Kebijakan ASN *Talent Academy*, dan potensial akan bertambah pada tahun-tahun selanjutnya untuk mengakseserasi lahirnya kader-kader pemimpin perubahan pada masa yang akan datang. Integrasi ini dilakukan karena kebutuhan konteks di tahun 2045 yang menuntut perlunya disiapkan pemimpin-pemimpin birokrasi yang mumpuni sedini mungkin.

Dari berbagai penjelasan diatas dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa transformasi pelatihan kepemimpinan (*leadership training*) yang dilaksanakan oleh LAN pada dasarnya merupakan upaya untuk melahirkan pemimpin birokrasi yang mampu melakukan perubahan untuk meningkatkan kinerja birokrasi tempatnya bekerja. Dengan perubahan birokrasi yang cukup dinamis dalam mencari cara kerja yang efektif untuk melayani masyarakat, sebagaimana diteorikan dalam pergeseran paradigma administrasi publik, maka LAN terus memperbarui pelatihan kepemimpinan baik dari sisi substansi maupun metodenya. Substansi kurikulum terus dikembangkan untuk membekali peserta terutama dengan pengetahuan dan wawasan sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan masyarakat. Sementara itu, metodenya juga terus disempurnakan agar efektif dalam memberi kesempatan kepada peserta untuk berlatih memimpin perubahan secara langsung.

Sejak pembelakuan pelatihan kepemimpinan berbasis pengalaman (*experiential learning*), alumni Pelatihan Kepemimpinan telah mencapai angka 90.543 orang. Sedangkan dari sisi output dan manfaatnya, melalui penyusunan aktualisasi kepemimpinan, sebagai wujud aktualisasi peran kepemimpinan (kolaboratif, strategis, kinerja, dan pelayanan), lahir berbagai perubahan-perubahan (inovasi) yang digagas oleh Peserta Pelatihan kepemimpinan untuk mendukung kinerja organisasi maupun kinerja pembangunan nasional. Selain keunggulannya dalam menghasilkan pemimpin

perubahan, transformasi pelatihan juga telah membawa efisiensi yang sangat signifikan dalam penyelenggaraan pelatihan kepemimpinan.

“

*Pada tatanan dunia baru,
digitalisasi pengembangan kompetensi menjadi
keniscayaan untuk mengakselerasi terwujudnya reformasi
birokrasi berdampak*

Adi Suryanto

”



BAB VII

TRANSFORMASI DIGITALISASI PENGEMBANGAN KOMPETENSI

7.1. Pengantar

Di tengah ketidakpastian yang melanda dunia, efektivitas pemerintahan sangat bergantung pada kemampuan birokrasi pemerintah menyesuaikan kebijakan dengan perubahan lingkungan global yang cepat dan tidak menentu. Tantangan terbesar yang akan dihadapi birokrasi pemerintah saat ini adalah berkaitan dengan fenomena *global megatrends*, seperti VUCA, BANI, dan *trend* global lainnya. Belum lagi, dalam beberapa tahun terakhir terpaan pandemi Covid-19 seolah menjadi peletup perubahan, yang semakin mengisyaratkan perlunya transformasi tata kelola organisasi pemerintahan (Avgerou, 2010; James, 2005; World Bank Group, & Flagship, 2016).

Bila berkaca dari potret terkini, kualitas kinerja birokrasi pemerintah di Indonesia cenderung masih belum memuaskan, meskipun program reformasi birokrasi sudah digulirkan sejak dua dekade lalu. Pada kenyataannya, kompetensi sumber daya manusia aparatur baik di tingkat pusat maupun di tingkat daerah belum dapat dikatakan telah memenuhi tuntutan kebutuhan organisasi dalam menyongsong era society 5.0. Hasil beberapa kajian menunjukkan bahwa kompetensi yang dimiliki sebagian sumber daya aparatur kita masih memiliki keterbatasan dalam kompetensi kerja antara lain minimnya kompetensi dalam memberikan pelayanan prima kepada masyarakat (Yulianto, 2020), kurangnya keahlian/literasi digital (Rumata & Nugraha, 2020), rendahnya kemampuan berkomunikasi dalam bekerja (Hasan, 2019), minimnya penguasaan TIK (Dahir, 2020) dan rendahnya tingkat Pendidikan (Ridho & Watora, 2019). Hal tersebut menunjukkan bahwa terdapat ketimpangan antara kompetensi ASN dengan kebutuhan di dunia nyata saat ini untuk mendukung pemerintah berkelas dunia (*World Class Government*).

Buruknya kinerja birokrasi ini dapat terlihat dari posisi Indonesia dalam beberapa capaian indeks global. Misalnya dalam Indeks Inovasi Global 2021 menunjukkan bahwa Indonesia masih berada di bawah beberapa negara asia tenggara lainnya seperti Singapura (8), Malaysia (36), Thailand (43), Vietnam (44), Filipina (51), serta Brunei Darussalam (82). Kemudian, dalam indeks Efektivitas Pemerintahan Indonesia pada tahun 2021 yang hanya menempatkan Indonesia di peringkat 73 dengan skor 6.53. Begitu halnya dalam indeks daya saing global pada tahun 2019 juga menempatkan Indonesia hanya di peringkat 50, di bawah Singapura, Malaysia dan Thailand. Selanjutnya, dalam indeks *Ease of Doing Business*, di mana Indonesia berada pada peringkat 73 dari 190 negara.

Data capaian kinerja birokrasi yang cenderung belum memuaskan tentu tidak lepas dari masih rendahnya kompetensi sumberdaya manusia aparatur, yang terkonfirmasi melalui *Global Talent Competitiveness Index* yang menempatkan Indonesia di tahun 2020 hanya berada pada posisi 65. Posisi ini menjadikan Indonesia tertinggal dari beberapa negara Asia Tenggara lainnya seperti Singapura, Malaysia, serta Filipina. Bahkan pada tahun 2021, peringkat Indonesia turun ke-80 dari 134 negara dunia (INSEAD, 2020 & 2021). Bukan hanya itu, permasalahan sumber daya aparatur juga berdampak terhadap kesenjangan di daerah terkait inisiasi inovasi. Dalam indeks inovasi daerah tahun 2021 yang dikeluarkan oleh Kemendagri terjadi disparitas yang begitu jauh, misalnya peringkat tertinggi (Sumatera Selatan) memiliki skor indeks 79.51 dan yang terendah (Kalimantan tengah) hanya mencapai skor 15.69.

Untuk keluar dari ketertinggalan seperti diuraikan di atas, tidak ada pilihan lain kecuali melakukan akselarasi dalam proses pengembangan kompetensi sumber daya manusia aparatur secara massif menjangkau seluruh aparatur sipil negara yang berjumlah kurang lebih 4,3 juta itu. Metode pengembangan kompetensi yang lamban seperti pelatihan yang bersifat klasikal mendesak untuk ditinggalkan, diganti dengan metode pengembangan kompetensi yang berbasis digital yang mampu melakukan percepatan dalam pengembangan kompetensi.

7.2. Urgensi Agile Learning untuk Transformasi Birokrasi

Kehadiran Revolusi Industri 4.0 di tengah masyarakat membawa pengaruh yang cukup signifikan dalam laju lahirnya inovasi-inovasi di tengah masyarakat. Dengan *internet of things*, *robotic* dan *artificial intelligence* yang dikandungnya, Revolusi Industri 4.0 mampu membuat masyarakat semakin pintar karena pertukaran data dan informasi berlangsung begitu massif dan cepat. Kondisi ini memacu lahirnya sejumlah inovasi yang juga semakin cepat. Inovasi tidak seperti dulu lagi, yang harus ditunggu puluhan tahun bahkan ratusan tahun baru ada. Sekarang ini, inovasi terjadi dalam hitungan waktu yang sangat singkat, mungkin bulan bahkan setiap hari.

Kondisi masyarakat yang semakin cerdas itu memicu munculnya sejumlah tuntutan kepada birokrasi pemerintah untuk semakin cerdas dan cepat dalam pelaksanaan pelayanan publik. Masyarakat menginginkan pelayanan publik yang lebih cepat, yang lebih baik, dan juga lebih murah. Untuk memenuhi tuntutan ini, maka sumberdaya manusia juga membutuhkan kompetensi yang terkini, mengikuti tuntutan kebutuhan masyarakat yang juga terus menerus terkini. *Upskilling* dan *reskilling* yang berkesinambungan dan berlangsung secara cepat menjadi sebuah kebutuhan di era revolusi Industri 4.0.

Model pengembangan kompetensi di Lembaga Administrasi Negara hingga tahun 2020 belum optimal menghadirkan akselarasi pengembangan kompetensi. Sejak LAN didirikan pada tahun 1957, model pengembangan kompetensi yang diselenggarakan berlangsung secara klasikal di ruang kelas. Pengembangan kompetensi baru bisa berlangsung apabila ada widyaiswara yang mengajar, ada ruang kelas yang tersedia, dan ada modul yang sudah dicetak, dan seterusnya. Sebelumnya pun, masih dibutuhkan waktu lama untuk merancang kurikulumnya, menulis modul-modulnya, mempersiapkan penyelenggaranya melalui workshop yang diberikan kepada fasilitator dan widyaiswara.

Model pengembangan kompetensi seperti diuraikan di atas, jelas berjalan sangat lamban, dan tidak sesuai dengan tuntutan kondisi saat ini dimana segala sesuatunya berlangsung sangat cepat. Kebutuhan kompetensi untuk mewujudkan birokrasi pemerintah yang cepat dan *agile* jelas tidak bisa dipenuhi dengan model pengembangan kompetensi yang lamban. Birokrasi pemerintah tentu akan selalu kehilangan momentum untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Sejumlah tantangan yang demikian rumit tentu saja memerlukan upaya

transformasi yang mampu memecahkan persoalan yang kian membelenggu. Salah satunya adalah mewujudkan birokrasi *agile*. Konsekuensinya, harus dilakukan upaya-upaya pemenuhan kebutuhan pengembangan kompetensi yang semakin cepat, sehingga *agile learning* menjadi keniscayaan. Aparatur Sipil Negara (ASN) harus bisa belajar *anytime, anywhere*. Dengan adanya kebutuhan tersebut, maka digitalisasi pengembangan kompetensi menjadi sebuah keniscayaan. Sebab, persaingan ke depan tidak lagi berfokus pada efisiensi ekonomi / sumber daya alam, tetapi perlahan bergeser pada proses pengembangan *human capital* yang mengedepankan inovasi dan teknologi.

Artuso dan Guijt (2020) mengungkapkan bahwa perkembangan teknologi secara pesat akan mengubah sebagian besar cara kerja. Generasi Y dan Z (generasi milenial dan generasi berikutnya) yang dalam beberapa tahun ke depan akan mendominasi jumlah aparatur dalam pemerintahan akan dengan cepat menghadirkan pengetahuan dan pengalaman di tempat kerja dengan alat yang memungkinkan *hyperconnectivity*. Perubahan cara kerja ini memaksa sumber daya manusia aparatur juga untuk mengubah *mindset* dan *culture set* dalam memandang teknologi di dunia kerja. Cara beradaptasi, pendidikan dan pelatihan, ekosistem teknologi dan integrasi informasi teknologi menjadi isu-isu yang perlu ditangani agar Indonesia dapat memanfaatkan kemajuan teknologi digital.

Dengan dinamika perubahan seperti di atas, maka terjadi proliferasi inovasi di berbagai sektor. Akibatnya siklus hidup pengetahuan menjadi pendek. Implikasinya adalah pengetahuan dan keterampilan perlu di-update dengan frekuensi yang lebih tinggi atau bahkan secara terus menerus. Pengembangan kompetensi pegawai, termasuk ASN, perlu beradaptasi dengan kondisi baru tersebut dengan menyediakan kesempatan belajar secara fleksibel dimanapun dan kapanpun dibutuhkan. Proses belajar seperti itu dapat berlangsung secara alami dalam kehidupan sehari-hari, namun untuk pembelajaran dalam organisasi diperlukan digitalisasi untuk memenuhi kebutuhan belajar secara cepat.

7.3. Digitalisasi Pengembangan Kompetensi ASN

Transformasi pengembangan kompetensi yang menggeser paradigma *training* ke *learning* yang terjadi di LAN membawa angin segar dalam proses digitalisasi pengembangan kompetensi. Dengan pergeseran paradigma ini, maka sumber belajar menjadi lebih luas mencakup segala jenis pembelajaran non klasikal seperti *e-learning*, magang, *coaching*, *mentoring*, pertukaran pegawai pemerintah dengan swasta, bahkan belajar mandiri. Sewaktu LAN menerapkan paradigma *training*, pengembangan kompetensi terbatas pada belajar dengan tatap muka dan berlangsung di kelas. Sebuah paradigma yang tidak memberi ruang pada berkembangnya digitalisasi pengembangan kompetensi.

Praktek pergeseran paradigma pengembangan kompetensi itu diakomodir dengan kebijakan yaitu Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi. Dalam peraturan bahkan pengembangan kompetensi yang bersifat non klasikal seperti magang, *coaching*, dan *mentoring* termasuk *e-learning* sudah mendapat pengakuan dalam bentuk penetapan jumlah jam pelajaran yang diakomodir.

Pentingnya penggunaan teknologi dalam pengembangan kompetensi yang sebelumnya juga sudah diamanahkan dalam mandat Undang-Undang ASN, di mana tertuang jelas bahwa setiap pegawai wajib melakukan pengembangan kompetensi melalui pembelajaran secara terus menerus agar tetap relevan dan dapat meningkatkan kinerja organisasi. Pembelajaran ini tentu saja dapat diterapkan secara inklusif melalui pemanfaatan teknologi dalam proses pembelajaran. Bahkan pembelajaran secara kolaboratif semakin dimungkinkan dengan adanya teknologi digital.

7.3.1. Fase Inisiasi

Upaya digitalisasi pengembangan kompetensi sebenarnya sudah terjadi pada tahun 2006. Pada waktu itu website Sistem Informasi Diklat Aparatur (SIDA) sudah memuat fitur *e-learning*. Pelatihan pertama yang diinisiasi adalah pelatihan *Traning Need Analysis*. Pada waktu, modul-modul pelatihan ini di-upload dan diberi suara, sehingga peserta memiliki dua pilihan, yaitu membaca modul atau mendengar isi modul itu. Upaya ini tidak berlanjut karena pada waktu itu paradigma yang kental berlaku adalah *training*. Pengembangan kompetensi harus terjadi secara klasikal.

Setelah vacuum selama satu dekade, upaya untuk digitalisasi pengembangan kompetensi terjadi pada tahun 2017 di mana pelaksanaan wawancara seleksi peserta Pelatihan *Reform Leader Academy* (RLA) dilaksanakan secara *online* dengan menggunakan aplikasi *Skype*. Wawancara online berlangsung untuk beberapa angkatan pelatihan RLA. Manfaat pun sudah dirasakan pada waktu itu yaitu adanya efisiensi anggaran perjalanan dinas yang signifikan dan tentu juga efisiensi waktu dan tenaga.

Seiring dengan semakin kuatnya tuntutan digitalisasi di berbagai sektor pemerintahan, komitmen untuk melakukan digitalisasi pengembangan kompetensi juga semakin kuat. Di sektor swasta juga sudah bermunculan sejumlah *platform* belajar baik yang providernya dari luar negeri maupun dalam negeri. Dalam sebuah perjalanan dinas ke Meksiko Bersama Tim Kedeputian Diklat pada tahun 2018, Kepala Lembaga Administrasi Negara menginstruksikan agar mulai menerapkan *e-learning* pada pelatihan-pelatihan teknis terlebih dulu. Sejak itu, portal *e-learning* untuk pelatihan teknis dibangun.

Komitmen pimpinan di lingkungan LAN yang tinggi untuk melakukan digitalisasi pembelajaran menjadi modal utama dalam sistem pengembangan kompetensi ASN. Dewasa ini, digitalisasi memainkan peranan penting dalam berbagai aspek kehidupan kita secara pribadi, secara organisasi dan bahkan sebagai sebuah bangsa. Digitalisasi juga sudah merambah berbagai sektor seperti bisnis, kesehatan, pendidikan dan masih banyak lagi. Dengan digitalisasi banyak hal dapat dicapai misalnya efisiensi, komunikasi yang semakin mudah, dan inovasi yang semakin berkembang. Digitalisasi penting bagi seseorang, organisasi atau negara untuk tetap relevan dan kompetitif.

Di dunia pendidikan dan pelatihan, digitalisasi telah mentrasformasikan pembelajaran tradisional dan memberikan banyak manfaat nyata. *E-Learning* yang menawarkan berbagai sumber pembelajaran digital kini semakin populer. Dengan digitalisasi, maka pembelajaran bisa dikustomisasi sesuai kebutuhan, misalnya dari

segi kecepatan, materi, metode sehingga *engagement* semakin meningkat. Dengan digitalisasi pula, maka pembelajaran yang bersifat terus menerus dapat diwujudkan.

Bahkan sebelum kebijakan pembelajaran terintegrasi lahir, LAN sebenarnya sudah menginisiasi terobosan pemanfaatan teknologi untuk menciptakan sistem pembelajaran terintegrasi bagi seluruh ASN di Indonesia melalui *smart technology / Platform Learning Management System*. Sehingga dengan ditambah adanya kebijakan pembelajaran terintegrasi melalui ASN Corp, peran LAN tersebut sudah tepat dan ke depan akan semakin penting.

SMART Technology adalah dukungan teknologi yang memungkinkan penggunanya terhubung dengan jaringan/koneksi internet. Merupakan singkatan dari *Self-Monitoring Analysis and Reporting Technology*, *smart technology* adalah teknologi yang memanfaatkan *big data analysis, learning machine, and artificial intelligence*. *Smart technology* memungkinkan peserta belajar, merasakan, beradaptasi, dan menggunakan pengalaman belajar untuk meningkatkan kinerjanya. Penerapan *smart technology* akan mendukung upaya transformasi pengembangan kompetensi dengan tersedianya *information communication and technology* dan alat ukur efektivitas pembelajaran. *Smart technology* akan mendukung terciptanya *smart learning environment (SLE)*, sehingga peserta pembelajar akan mudah mendapatkan pembelajaran dengan fasilitas digital, dan mendapatkan dorongan perilaku belajar untuk mencapai hasil belajar yang diharapkan.

Berkaitan dengan pengembangan *smart technology*, LAN telah memulai membangun fasilitas pendukung proses *learning value chain (LVC)* berupa *platform media* pembelajaran terintegrasi yaitu sebuah pendekatan baru dalam transformasi pengembangan kompetensi yang mengedepankan pentingnya pemanfaatan teknologi pembelajaran sebagai sarana untuk menerapkan *flexi learning* bagi ASN. Hal ini dilakukan agar ASN dapat terus belajar di mana pun dan kapan pun tanpa terbatas oleh sekat jarak dan waktu. *Flexi Learning* adalah model pembelajaran yang memungkinkan pengguna untuk memilih metode pembelajaran dan menyesuaikan waktu belajar dengan waktu bekerja. Keutamaan dari *flexi learning* adalah kemandirian dari peserta dalam proses belajar tanpa harus terikat oleh instruktur layaknya model pelatihan konvensional.

Fokus pengembangan *flexi learning* mencakup pengembangan *learning content* sebagai media bagi ASN dalam melakukan proses belajar. Pengembangan konten pembelajaran ini diarahkan untuk menjawab kebutuhan sesuai dengan prioritas nasional, daerah, sektor maupun Presiden sehingga dapat berkorelasi dengan arah pembangunan nasional. Adapun model strategi pengembangan yang digunakan dalam proses ini tetap mengacu pada strategi 70:20:10 seperti *structured learning, learning from others, dan learning from experience*, yang tentunya menitikberatkan pada penguatan konten belajar ASN yang lebih substantif. Konten belajar ini akan menjadi suplemen bagi kalangan ASN untuk dapat belajar secara mandiri sesuai dengan kebutuhan pengembangan kompetensinya masing-masing.

7.3.2 Fase Perintisan

Berangkat dari komitmen pimpinan yang tinggi seperti diuraikan di atas, maka pelatihan pertama yang didigitalisasi adalah *Management of Training, Training*

Officer Course dan *Training Need Analysis*. Sistem pembelajaran *asynchronous* dan *synchronous* sudah diterapkan. Dibuat juga panduan pembelajaran *on-line* sehingga program sudah dapat dikategorikan sebagai *e-learning*, namun belum sepenuhnya *fully e-learning*. Programnya bersifat *blended* karena peserta masih melakukan tatap muka di kelas untuk konsolidasi kompetensi dan uji kompetensi. Meskipun demikian, jumlah hari pembelajaran sudah dapat dihemat selama beberapa hari.

Tahun 2019, upaya digitalisasi pengembangan kompetensi meluas ke pelatihan kepemimpinan. Pada waktu itu, sudah dibuat beberapa video pembelajaran yang diupload pada portal *e-learning* di mana peserta dapat melihat dan mempelajari video-video tersebut sebelum mereka masuk ke dalam kelas. Fungsi video itu adalah sebagai bahan pembelajaran awal sehingga ketika masuk ke dalam kelas, peserta sudah siap untuk melakukan diskusi. Waktu mengajar widyaiswara dapat diperpendek sehingga tersedia waktu yang cukup banyak untuk berdiskusi. Dengan demikian, kualitas pembelajaran dapat lebih meningkat karena lebih interaktif.

7.3.3 Fase Divergensi

Pandemi covid-19 yang mulai melanda dunia ketika itu juga menjadi faktor pendorong yang kuat. *Platform learning management systems* untuk mendukung pembelajaran mandiri bernama ASN Unggul dibangun dan segera menjadi populer di kalangan ASN. Di tahun yang sama juga dibangun aplikasi pendukung layanan penyelenggaraan pelatihan mandatory bernama ASN Pintar yang memfasilitasi pengelolaan pelatihan melalui *Smart Bangkom*, pembelajaran digital melalui swajar dan kolabjar untuk CPNS.

Euforia penggunaan teknologi adalah suatu kewajaran. Maka sejak itu, berbagai aplikasi pendukung pengembangan kompetensi terintegrasi semakin banyak dibangun. *Platform* ini merupakan media bagi pengembangan kompetensi ASN, baik secara mandiri maupun programmatik. *Platform* tersebut merupakan penguatan digital pembelajaran berupa *learning Management System* (LMS), *Massive Open Online Courses* (MOOC), dan *Learning Marketplace*.

- LMS merupakan aplikasi perangkat lunak untuk administrasi, dokumentasi, pelacakan, pelaporan, otomatisasi, dan penyelenggaraan program pelatihan atau program pembelajaran. Pengembangan LMS akan mendukung tata kelola berbagai jenis program pengembangan kompetensi, terutama yang diselenggarakan secara jarak jauh dan *blended* sehingga dapat terselenggara secara efisien, praktis, dan mudah. Saat ini, belum ada LMS terintegrasi yang dapat dimanfaatkan oleh ASN di seluruh Indonesia dan LAN bermaksud untuk terus mengembangkan *platform* LMS sebagai upaya penguatan manajemen pengetahuan terintegrasi.
- MOOC adalah metode pembelajaran/kursus yang bersifat terbuka, daring, dan masal ini merupakan desain *platform* kursus *online* yang ditujukan untuk partisipasi tanpa batas dan akses terbuka melalui jaringan internet dengan bantuan LMS. MOOC memungkinkan ASN untuk mendapatkan akses program dan konten pengembangan kompetensi secara mudah dan mandiri. Pengembangan MOOC

oleh LAN akan menjadi platform MOOC pertama yang khusus disediakan untuk ASN dengan menggunakan berbagai format (teks, audio, visual, multimedia). MOOC akan menyediakan sertifikat bagi peserta yang telah selesai mengikuti program pengembangan kompetensi sehingga proses pembelajaran dapat diakui secara resmi. Desain MOOC juga akan mendorong proses belajar interaktif dan partisipatif sehingga peserta pembelajaran dapat belajar secara mandiri juga berpartisipasi dan berdiskusi untuk bertukar pengetahuan dengan peserta pembelajaran lain (dengan penyediaan fitur forum diskusi atau forum chat). Keberadaan forum diskusi antar pengguna pembelajaran dengan dukungan proses kurasi sebagai bagian dari penjaminan mutu akan memperkaya konten MOOC oleh pengguna (prinsip *crowdsourcing*).

- *Learning Marketplace* juga telah dikembangkan LAN yang berperan sebagai supermarket pengetahuan dan menjadi wadah bagi LMS dan MOOC. *Learning marketplace* diharapkan akan memudahkan ASN seluruh Indonesia untuk mendapatkan berbagai jenis pengetahuan dari berbagai bidang ilmu dan jenis kompetensi (manajerial, teknis, sosial kultural). Ke depan, ASN Indonesia akan memanfaatkan *Learning marketplace* secara gratis untuk menemukan berbagai jenis konten pembelajaran dalam berbagai format sesuai dengan kebutuhan dan minatnya. LAN menciptakan terobosan pemanfaatan teknologi untuk menciptakan sistem pembelajaran terintegrasi bagi seluruh ASN di Indonesia melalui platform ASN Unggul.

Konten Pembelajaran digital dewasa ini merupakan *bottleneck* dalam digitalisasi pengembangan kompetensi ASN. Pembelajaran secara digital tidak akan efektif bilamana hanya sekadar menerjemahkan pembelajaran klasikal secara sederhana ke dalam aplikasi dan hanya sekadar melakukan digitasi terhadap materi pembelajaran klasikal. Oleh karena itu, perlu ditemukan suatu pendekatan yang dapat mendorong kolaborasi dalam pengembangan materi pembelajaran digital yang relevan, patut dan berkualitas.

ASN Unggul merupakan sebuah Platform LMS berarsitektur *Multi Tenancy* dengan model pengembangan *learning marketplace* yang bertujuan untuk melayani ASN seluruh Indonesia. ASN Unggul dikembangkan untuk menjembatani kebutuhan belajar pegawai ASN (sisi *demand*) dan penyediaan beragam pelatihan dan pembelajaran oleh berbagai lembaga pelatihan pemerintah (sisi *supply*). Selain itu, ASN Unggul juga dapat menjawab persoalan dalam pembelajaran ASN yang cenderung mahal, bergantung pada pembelajaran klasikal, kaku dan seterusnya, melalui solusi penyediaan layanan yang fleksibel, efektif, efisien, dan mengedepankan aspek kolaborasi dalam menciptakan ekosistem digital pembelajaran ASN.

Karena arsitekturnya berbentuk *multi-tenancy*, maka sekaligus merupakan solusi bagi *bottleneck* penyediaan materi pembelajaran. Tenan yang ada dapat mengembangkan materi menurut substansi urusan organisasi atau sektor masing-masing yang kemudian dikanalisisasi ke ASN Unggul untuk diakses dan dimanfaatkan oleh pegawai ASN di seluruh Indonesia. Melalui pembinaan yang baik, maka bahan pembelajaran yang dikontribusikan oleh masing-masing sektor dapat dikurasi untuk memastikan materi yang mereka sajikan relevan dengan kebutuhan ASN, tidak mengandung informasi

yang tidak patut atau terlarang bagi ASN dan tentu saja memenuhi standar kualitas yang ditentukan.

ASN Unggul hadir untuk menjawab fenomena yang berkembang saat ini. Kondisi hari ini pertumbuhan LMS di masing-masing institusi telah menyebabkan permasalahan dalam hal inefisiensi sumber daya, baik dari segi biaya (anggaran negara) maupun SDM. Hal ini disebabkan karena keseluruhan LMS yang terbangun masih bersifat parsial dan tidak terintegrasi. Selain itu, LMS yang sudah ada juga memiliki banyak kelemahan yang menyebabkan proses pembelajaran ASN belum begitu maksimal karena seluruh aplikasi LMS dan konten masih dibangun dengan perspektif instansional. Akibatnya, terjadi *overlap*, *gap*, inkonsistensi dan inefisiensi yang kontraproduktif dengan tujuan penggunaan teknologi. Begitu halnya dalam konteks pelaksanaan pengembangan kompetensi, beragam permasalahan juga banyak bermunculan, seperti keterbatasan kesempatan untuk mengikuti pelatihan, mahalnya biaya penyelenggaraan pelatihan, dan terbatasnya ruang pelatihan karena model pelatihan masih bergantung banyak pada pelaksanaan klasikal. Padahal terdapat tuntutan bagi ASN untuk mendapatkan pengembangan kompetensi secara terus menerus.

Oleh karena itu, melalui ASN Unggul segala persoalan terkait dengan upaya peningkatan kualitas sumber daya aparatur melalui pembelajaran terintegrasi dapat segera teratasi. Sebab, semangat yang diusung dalam ASN Unggul adalah menciptakan akses yang lebih luas dan merata bagi ASN seluruh Indonesia. Sebab ide utama pengembangan ASN Unggul adalah menciptakan layanan pembelajaran melalui *platform* digital yang terintegrasi dan kolaboratif, serta memutus sekat sektoral yang dapat mengakibatkan ketimpangan kompetensi ASN di Indonesia. Selain itu, ASN Unggul juga berperan dalam meningkatkan efektivitas kelembagaan melalui penggunaan *smart technology* berupa *platform digital*.

Dengan arsitektur *multi-tenancy*, maka ASN Unggul menjembatani hubungan saling membutuhkan antara pegawai ASN sebagai pengguna layanan pembelajaran dengan lembaga pelatihan pemerintah sebagai penyedia dan penyelenggara layanan pelatihan.

ASN Unggul menganut beberapa nilai dan prinsip berikut ini:

- Philosophy: **Bhinneka Tunggal Ika** dengan tetap mempertahankan keragaman dan kekuatan masing-masing LMS lembaga pelatihan pemerintah, dan pada saat yang sama menyediakan titik akses tunggal bagi ASN sebagai pengguna.
- Spirit: **Gotong Royong** dengan mensinergikan kekuatan seluruh lembaga pelatihan pemerintah untuk menyediakan bahan pembelajaran berkualitas dari bidang substansi masing-masing.
- Model Pelayanan: **Marketplace** dengan memberikan keleluasaan kepada seluruh pegawai ASN untuk “berbelanja” pelatihan atau bahan pembelajaran sesuai kebutuhan, dan bagi lembaga pelatihan untuk “menjajakan” pelatihan atau bahan pembelajarannya.
- Platform: **Open-source** yang sesuai dengan rekomendasi SPBE demi menjaga keberlanjutan dan menghilangkan ketergantungan dari vendor.

Dengan arsitektur *multi-tenancy* dan prinsip-prinsip di atas maka ASN Unggul menawarkan berbagai manfaat antara lain:

- *Deployment* sistem lebih cepat karena tenan sudah tersedia yaitu LMS yang sudah dioperasikan selama ini di berbagai kementerian, lembaga dan pemerintah daerah.
- Beban terbagi ke seluruh instansi pemerintah dalam hal anggaran dan *resource* pengelolaan, pemeliharaan sistem dan infrastruktur, serta pembangunan konten.
- Risiko kegagalan sistem dan permasalahan lainnya terdistribusi sehingga kegagalan pada suatu tenan tidak menyebabkan sistem gagal secara total.
- Investasi instansi pemerintah membangun LMS selama ini tidak mubazir karena tetap digunakan, bahkan menjadi lebih produktif dengan bergabung menjadi tenan.
- Mendorong kemandirian karena menggunakan platform LMS *opensource* yang dengan fitur lengkap yang siap dikostumisasi mengikuti kebijakan dan model pembelajaran berbagai pelatihan tanpa memerlukan programmer.
- Sejalan dengan kebijakan SPBE yang mendorong penggunaan aplikasi kode sumber terbuka (*open source*) karena alasan sustainabilitas, skalabilitas dan menghindari ketergantungan pada vendor eksternal.
- Data, *analytics* dan pelaporan terkonsolidasi untuk pengambilan keputuan dan pembuatan kebijakan strategis.
- Kompetisi positif terbentuk di kalangan lembaga pelatihan pemerintah dalam menciptakan bahan pembelajaran dan menata pelatihan di LMS masing-masing sebagai tenan.
- Membangun rasa kepemilikan bersama di kalangan instansi pemerintah karena LMS mereka tetap terpakai dan ditingkatkan daya gunanya dengan bergabung menjadi tenan.
- Memberikan akses tunggal (*single sign on*) bagi pegawai ASN untuk secara mandiri memenuhi kebutuhan belajarnya.
- Pengembangan dan pemanfaatannya fleksible untuk menyesuaikan dengan kebijakan dan perkembangan teknologi serta kondisi eksternal lainnya.

Dengan konsep dan arsitekturnya yang mendorong kolaborasi dan kemudahan belajar, maka dalam kurun waktu hanya lebih dari 2 tahun pengguna *platform* ASN Unggul telah melebihi 16.000 ASN dengan materi pembelajaran lebih dari 280 *content* materi pembelajaran yang dikontribusi oleh lebih dari 46 LMS Lembaga Pendidikan dan pelatihan yang telah terintegrasi sebagai tenan di ASN Unggul *multi-tenancy*.

Pertumbuhan jumlah tenan dan pengguna yang cepat disebabkan karena daya tarik model pengintegrasianya tenan yang fleksibel dan memberdayakan melalui tiga alternatif skenario.

Scenario 1

Bagi instansi pemerintah yang belum memiliki LMS maka ASN Unggul dapat membuatkan LMS tenan baru yang lengkap dan siap pakai dalam waktu 1-2 menit. LMS yang tercipta dengan skenario 1 ini berjalan di server ASN Unggul dan memiliki domain **nama_tenan.asnunnggul.lan.go.id** secara otomatis. LMS yang tercipta diserahkan kepada lembaga penyelenggara pelatihan untuk mengkustomisasi, mengelola, melengkapi dengan konten sesuai kebutuhan.

Scenario 2

Instansi pemerintah yang sudah memiliki LMS namun ingin memindahkan LMS tersebut ke server ASN Unggul sebagai tenan, maka file aplikasi dan data LMS tersebut disalin ke ASN Unggul. Alamat domain bisa tetap seperti semula atau mengikuti format domain di Scenario 1 di atas. Selanjutnya LMS tenan dikelola secara mandiri oleh pemiliknya seperti semula.

Scenario 3

Instansi pemerintah yang sudah memiliki LMS dan ingin mempertahankan LMS tersebut pada server dan alamat domain semula maka pengintegrasian dilakukan melalui *Application Protocol Interface (API)*.

Pengembangan arsitektur *multi-tenancy* diarahkan untuk penggunaan *single-sign on* (SSO) dengan koneksi ke database Badan Kepegawaian Negara (BKN) di mana seluruh data PNS ada di BKN. Hal ini akan memudahkan dalam penggunaan LMS, karena peserta atau pengguna tidak perlu login berkali-kali ke dalam materi pelatihan yang beragam. Integrasi dengan BKN ini bukan hanya terbatas dengan data PNS saja, tetapi juga sebagai timbal balik data yang sudah dihasilkan oleh ASN Unggul untuk dapat dipergunakan oleh BKN sebagai data bantuan pengembangan kompetensi para PNS.

Selain ASN Unggul, di LAN juga berkembang digitalisasi pengembangan kompetensi yang dilakukan oleh berbagai unit kerja. Berbagai aplikasi dibangun secara sendiri-sendiri memenuhi kebutuhan unit masing-masing. Berikut ini diuraikan aplikasi-aplikasi yang dibangun yang pada gilirannya membuat digitalisasi di LAN semakin divergen.

1. Tahun 2017 LAN menggunakan Sistem Informasi Pengembangan Kompetensi ASN (SIPKA). Sistem Informasi Pengembangan Kompetensi ASN (SIPKA) merupakan pengembangan lanjutan dari aplikasi SIDA (Sistem Informasi Diklat Aparatur). Melalui aplikasi SIPKA, ASN yang bersangkutan dapat melengkapi data monitoring dan evaluasi pengembangan kompetensi ASN. Dengan demikian, instansi dapat memonitoring keterlaksanaan pengembangan kompetensi, sekaligus realisasi jam pelaksanaannya. Juga menjadi instrumen untuk mengukur kesesuaian rencana pengembangan kompetensi dengan pelaksanaan pengembangan kompetensi. Melalui SIPKA, Lembaga pelatihan Kementerian/Lembaga/Daerah juga dapat mengidentifikasi kebutuhan Pengembangan Kompetensi berserta jumlah jam Pelajaran setiap ASN.

2. Tahun 2018 LAN memanfaatkan LMS *moodle* dalam proses seleksi PKN I dan II. Pada tahun ini LAN juga melakukan wawancara secara virtual bagi para peserta pelatihan *Reform Leader Academy* (RLA) dengan memanfaatkan aplikasi Skype. Di tahun yang sama dilakukan transformasi pelatihan *Management of Training* (MoT) dan juga *Training of Trainer* (ToT) berbasiskan e-learning.
3. Tahun 2019, perubahan – perubahan berbagai kebijakan pengembangan kompetensi marak dilakukan. Sehingga penyamaan persepsi semua unsur-unsur yang terlibat di dalamnya. Pada tahun ini, LAN mentransformasikan materi-materi ajar pelatihan PKN menjadi beberapa materi digital yang dimasukkan ke dalam LMS dan dapat diakses serta dipelajari terlebih dahulu oleh peserta sebelum mengikuti pelatihan secara klasikal.
4. Tahun 2019, perubahan – perubahan berbagai kebijakan pengembangan kompetensi marak dilakukan. Pertama kalinya LAN membuat pembelajaran berbasis *moodle* salah satunya LMS Workshop. Cikal bakal ini juga dikembangkan untuk MOOC, Pelatihan Pengelola Pelatihan (*Management Of Training – MoT*), Pelatihan Penyelenggara Pelatihan (*Training Officer Course – TOC*), dan Pelatihan Dasar Pro Hijau (Pelatihan Ekonomi Hijau – PEH) pada tahun 2022.
5. Tahun 2020, diluncurkan Smartbangkom bertujuan untuk produksi e-sertifikat. Smartbangkom ini merupakan sistem yang mengakomodir ijin prinsip yang pada akhirnya akan menerbitkan Kode Registrasi Alumni dan e-STTP/e-Sertifikat, sehingga format e-STTP pelatihan seluruh Indonesia sama dan terstandar. Dengan Smartbangkom ini pula LAN mendukung penerapan *e-goverment* di Kementerian/Lembaga/Daerah dikarenakan banyak Kepala Lembaga Penyelenggara Pelatihan yang Tanda Tangan Elektroniknya dikoordinasikan untuk diajukan penerbitan Tanda Tangan Elektroniknya (TTE) ke BSrE dikoordinasikan oleh LAN, dan penggunaan TTE di oleh Lembaga Pendidikan di daerah ini menjadi pioner penerapan TTE di instansi/daerah tersebut. Terkait dengan akreditasi dan penjaminan mutu, maka Smartbangkom juga terintegrasi dengan *Training Management* (sistem yang digunakan untuk memasukan data-data pelatihan oleh PIC Lembaga Pelatihan) yang nantinya rumah pelatihan yang diinput di Smartbangkom akan masuk secara otomatis ke dalam *Training Management* yang pada akhirnya data ini juga akan masuk ke dalam *e-learning accreditation* untuk kebutuhan akreditasi
6. LAN dalam konteks Integrasi dan efisiensi untuk pelatihan-pelatihan yang bersifat mandatory juga sudah mulai dilakukan sejak 2021, misalnya Pelatihan Dasar (Latsar) CPNS yang sebelumnya peran LAN lebih pada perumusan kebijakan beserta kurikulum dan modul-modul. Sejak tahun 2021 dilakukan pengembangan sistem pembelajaran untuk Latsar CPNS. Hal ini adalah yang pertama kali di Indonesia. Swajar pembelajaran *self-learning*, kolabjar untuk pembelajaran bagi peserta, *coach* maupun mentor. Ini menyumbangkan efisiensi total sebesar Rp.1,208 Triliun.
7. Tahun 2022 dikembangkan sistem pembelajaran untuk pelatihan kepemimpinan. Ini menyumbangkan efisiensi total sebesar Rp.215.658.436.000,-

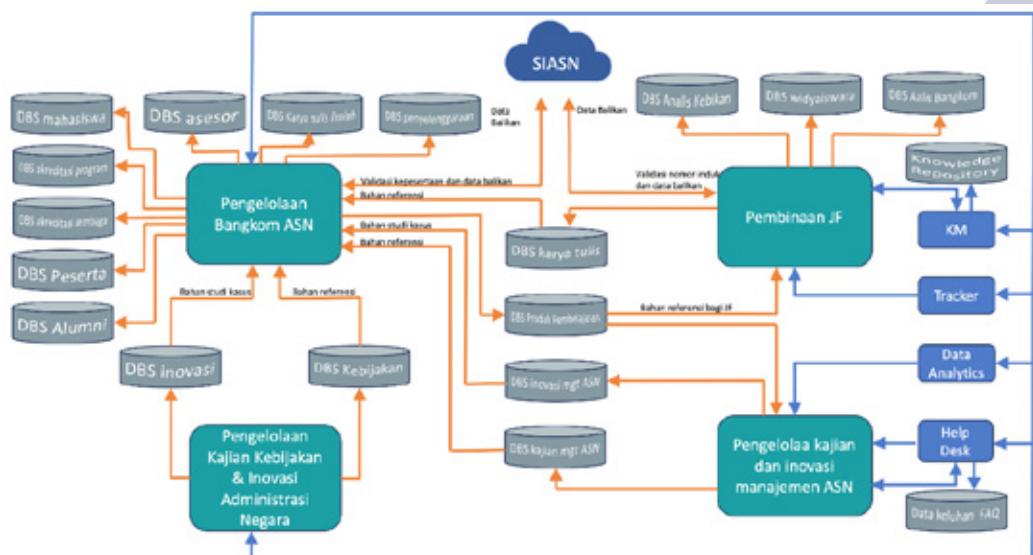
- Semua sistem pembelajaran tadi diintegrasikan dalam smartbangkom untuk keluarnya e-sertifikat dan integrasi data.

Orientasi PPPK sebagai sebuah pelatihan dimulai tahun 2022 dan langsung menggunakan MOOC. Sampai dengan saat ini Ini menyumbangkan total potensi efisiensi rata-rata per tahun sebesar Rp. 68.979.729.969,-

7.3.4. Fase Konvergensi

Dengan peningkatan penggunaan teknologi dalam mendukung Pengembangan Kompetensi ASN secara nasional dari waktu ke waktu, maka lahirlah berbagai sistem di atas. Kelahiran aplikasi pengembangan kompetensi yang pada awalnya dirasakan membantu, namun, lambat laun terasa membebani terutama dalam pemeliharaan dan menjamin fungsionalitasnya dalam mendukung pembinaan dan penyelenggaraan pengembangan kompetensi. Guna menjamin efektivitas pemanfaatannya dan efisiensi sumber daya, maka LAN melakukan upaya pengintegrasian sistem menuju sebuah SuperApps bernama Sibangkom ASN yang akan memberikan kemudahan dalam mendapatkan layanan terkait pengembangan kompetensi, baik sebagai lembaga penyelenggara pelatihan maupun bagi ASN sebagai pengguna dan bahkan bagi LAN sendiri sebagai pembina pelatihan ASN.

Secara arsitektur integrasi berbagai aplikasi ke dalam Sibangkom ASN dapat dilihat pada diagram di bawah ini.



Gambar 7.1. Sistem Informasi Pengembangan Kompetensi ASN

Dari diagram di atas, terlihat adanya pengelompokan aplikasi ke dalam empat klaster, yaitu Pengelolaan Pengembangan Kompetensi ASN, Pembinaan Jabatan Fungsional, Pengelolaan Kajian dan Inovasi Administrasi Negara dan Pengelolaan Kajian Kebijakan dan Inovasi Administrasi Negara. Selain itu, terlihat pula berbagai data base yang menyimpan data dari dan mensuplai data ke berbagai aplikasi. Selain

klaster aplikasi terdapat pula aplikasi pendukung yang bersifat umum yaitu *knowledge management*, *Data Analytics*, *Help Desk* dan *tracker* layanan yang menginformasikan status dan progres layanan pengembangan kompetensi. Sistem ini terkoneksi dan *interoperable* dengan Sistem Informasi ASN yang dikelola oleh BKN. Keterhubungan dengan SIASN diperlukan untuk memvalidasi peserta dalam suatu pelatihan. Status penyelesaian pelatihan dikirim oleh Sibangkom kembali ke BKN untuk mendukung indeks profesionalitas ASN dan tujuan lainnya.

Klaster Pengelolaan Pengembangan Kompetensi ASN merupakan core pendukung pengembangan kompetensi yang di dalamnya terdapat aplikasi pendukung pelatihan terstruktur yang bersifat *mandatory* dan pembelajaran *fleksibel* yang bersifat mandiri. Klaster lainnya turut mendukung klaster Pengelolaan Pengembangan Kompetensi ASN, misalnya Klaster Pengelolaan Kajian Kebijakan dan Inovasi Administrasi Negara dapat mendukung dalam bentuk penyediaan bahan pembelajaran, referensi, kasus-kasus dan inovasi yang relevan. Demikian juga halnya dengan Klaster Pengelolaan Kajian dan Inovasi Manajemen ASN. Klaster Pembinaan Jabatan Fungsional juga memiliki layanan pengembangan kompetensi bagi pemangku jabatan fungsional.

Tentu pengintegrasian sistem tidak mudah. Terdapat sejumlah tantangan yang bisa mempersulit, menghambat atau bahkan menggagalkan pengintegrasian sistem. Masalah kompatibilitas adalah salah satu yang paling menantang. Karena beragam sistem telah dibangun secara terpisah dengan arsitektur, bahasa pemrograman, struktur data dan teknologi yang bervariasi, maka diperlukan upaya khusus untuk membuatnya berkomunikasi dan bertukar data satu sama lain. Terkait dengan hal ini, migrasi data juga menjadi tantangan yang besar. Meskipun teknologi penghubung sudah ada, dalam banyak kasus data masih harus dibersihkan terlebih dahulu sebelum ditransfer dari sistem lama ke yang baru. Tantangan berikutnya adalah keamanan dan kerahasiaan data peribadi. Sistem yang diintegrasikan menjelma menjadi sistem yang besar sehingga peluang adanya titik rawan keamanan juga semakin besar.

Pengintegrasian sistem tersebut memiliki banyak manfaat, baik untuk LAN sebagai pembina pelatihan ASN, maupun bagi lembaga pelatihan kementerian, lembaga dan pemerintah daerah, terlebih lagi bagi ASN sendiri sebagai pengguna utama dan pengintegrasian sistem dapat memberikan dampak perubahan positif bagi pelayanan pengambilan keputusan dalam suatu organisasi. *Pertama*, pengintegrasian menciptakan peningkatan efisiensi dan produktivitas karena berbagai aplikasi yang ada bekerja secara sinergis dan mengeliminasi pekerjaan manual yang repetitif. Efisiensi tersebut bukan hanya dari segi anggaran tetapi juga waktu dan tenaga yang dikerahkan. *Kedua*, meningkatkan akurasi dan keamanan data karena data tersebut ditransfer antar aplikasi tanpa intervensi subjektivitas manusia yang biasa menyebabkan kekeliruan dan kesalahan. *Ketiga*, sistem yang terintegrasi mendukung kolaborasi lintas unit dan bahkan lintas organisasi. *Keempat*, integrasi juga memudahkan mendapatkan wawasan, informasi dan pengetahuan dari data yang mengalir dari dan antar berbagai aplikasi. Hal ini sangat diperlukan dalam meningkatkan daya kompetisi bagi organisasi swasta dan pembuatan kebijakan bagi organisasi sektor publik.

7.3.5. Fase Optimalisasi

Pada fase konvergensi, fokus utama perhatian terletak pada bagaimana membuat sistem terintegrasi sehingga memudahkan penggunaannya bagi seluruh stakeholder pengembangan kompetensi. Namun SiBangkom ASN sebagai SuperApp pengembangan kompetensi ASN tidak cukup jika berhenti di sini. Teknologi terus berkembang sehingga diperlukan upaya optimalisasi sistem dengan memastikan kesesuaianya dengan perkembangan di bidang kebijakan, kebutuhan pengguna dan teknologi pendukungnya. Fase optimalisasi ini menjadikan SiBangkom ASN sebagai *open-ended system* atau bisa juga dianggap sebagai sistem yang hidup yang harus dibangun terus menerus. Untuk itu, beberapa hal berikut ini perlu mendapatkan perhatian agar SiBangkom ASN menjadi sibernetik yang mampu mendukung layanan Pengembangan kompetensi dalam waktu yang panjang.

Kualitas dan konsistensi data adalah hal pertama yang harus dipastikan. Data bagi SiBangkom dapat diibaratkan darah bagi tubuh manusia yang harus memenuhi standar tertentu agar dapat mengantarkan nutrisi ke seluruh bagian tubuh. Kualitas data yang rendah dapat menyebabkan berbagai macam permasalahan seperti kesalahan, inefisiensi dan *outcome* yang tidak dapat dipercaya. Untuk itu, perlu dipastikan bahwa data memenuhi kriteria akurasi, keutuhan, reliabilitas, ketersediaannya saat dibutuhkan dan relevansi dengan kebutuhan. Sementara, konsistensi data dimaksudkan untuk menghindari terjadinya kontradiksi, redundan dan kebingungan di kalangan pengguna.

Selain kualitas dan konsistensi data, sisi keamanan dan kesesuaianya dengan ketentuan. Hal ini penting untuk menjamin keamanan data, kerahasiaan, integritas, dan ketersediaan sistem setiap saat. Keamanan data dan standar yang perlu dipatuhi sudah ditetapkan dalam Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), dan pengembangan SiBangkom ASN lebih lanjut wajib mengacu pada SPBE tersebut. Secara spesifik terdapat sejumlah standar atau ketentuan keamanan sistem yang perlu menjadi acuan dalam pengembangan dan pemeliharaan SiBangkom ASN yaitu pengendalian siapa yang boleh dan tidak boleh mengakses, enkripsi, penggunaan *firewalls*, prosedur patroli keamanan siber, edukasi dalam rangka kesadaran mengenai keamanan untuk kalangan pengguna, test kerentanan dan penetrasi dan respon terhadap insiden siber. Khusus untuk respon terhadap insiden ciber, LAN telah memiliki CSIRT atau *Computer Security Response Team* yang berkoordinasi dengan BSSN setiap kali terjadi insiden siber.

Disaster Recovery and Redundancy atau pemulihan dari bencana dan sistem cadangan. Indonesia adalah negara yang memiliki beragam potensi bencana. Semua sistem rentan gagal ketika terjadi situasi bencana seperti gempa bumi, banjir, kebakaran dan semacamnya. Agar layanan tidak terinterupsi, maka fasilitas ini perlu dibangun. Pemanfaatan Pusat Data Nasional yakni infrastruktur teknologi informasi yang dibangun oleh Kementerian Kominfo akan lebih intensif dimanfaatkan ke depannya karena sudah dilengkapi dengan fasilitas disaster recovery dan *redundancy*.

Scalability dan kinerja sistem adalah hal lainnya yang perlu menjadi bagian dari optimalisasi SiBangkom ASN. Skalabilitas adalah kemampuan SiBangkom ASN untuk mengakomodasi beban yang bertambah dari waktu ke waktu melalui penambahan *resource* atau optimalisasi penggunaan *resource* yang ada. Mengingat SiBangkom ASN melayani seluruh ASN dan lembaga pelatihan pemerintah secara nasional, maka ia harus

bisa tumbuh dan beradaptasi dengan beban yang semakin besar tanpa menurunkan kinerja dan fungsinya.

Optimalisasi SiBangkom ASN bukan hanya ditentukan oleh teknologinya, tetapi juga manusia penggunanya. Oleh karena itu, sebagai bagian dari fase optimalisasi ini perlu dilakukan *change management* untuk memastikan pengguna mampu dan nyaman bekerja di lingkungan elektronis. Manajemen perubahan ini merupakan proses yang terstruktur untuk merencanakan, mengimplementasikan, dan mengelola perubahan terhadap proses dan prosedur SiBangkom ASN agar disrupsi bisa diminimalkan.

Hal terakhir terkait optimalisasi SiBangkom ASN adalah pengembangan secara berkelanjutan. Hal ini berarti dukungan *resource* harus disediakan setiap tahun untuk jangka panjang untuk memelihara dan mengembangkan SiBangkom ASN. Di antara pengembangan yang dibutuhkan adalah penambahan fitur non-pelatihan, namun dapat berkontribusi ke pengembangan pengetahuan dan keterampilan. Misalnya, hasil kajian, inovasi, hasil karya analis kebijakan sangat potensial ditambahkan untuk memperkaya sumber pembelajaran bagi ASN. Teknologi baru seperti *big data* dan *artificial intelligence* juga merupakan bagian dari pengembangan berkelanjutan dari SiBangkom ASN.

7.4. Agenda Kedepan

Kualitas ASN dari tahun ke tahun terus mengalami perubahan (peningkatan) yang signifikan, namun jika dilihat dari parameter global, baik secara *Global Competitiveness Index* dan *Human Development Index*, Indonesia masih perlu melakukan percepatan karena berada di bawah negara lain, bahkan di Kawasan Asia Tenggara. Untuk itu, pengembangan kompetensi memainkan peranan kunci untuk mempersiapkan generasi mendatang yang mampu berkompetisi di kancah global.

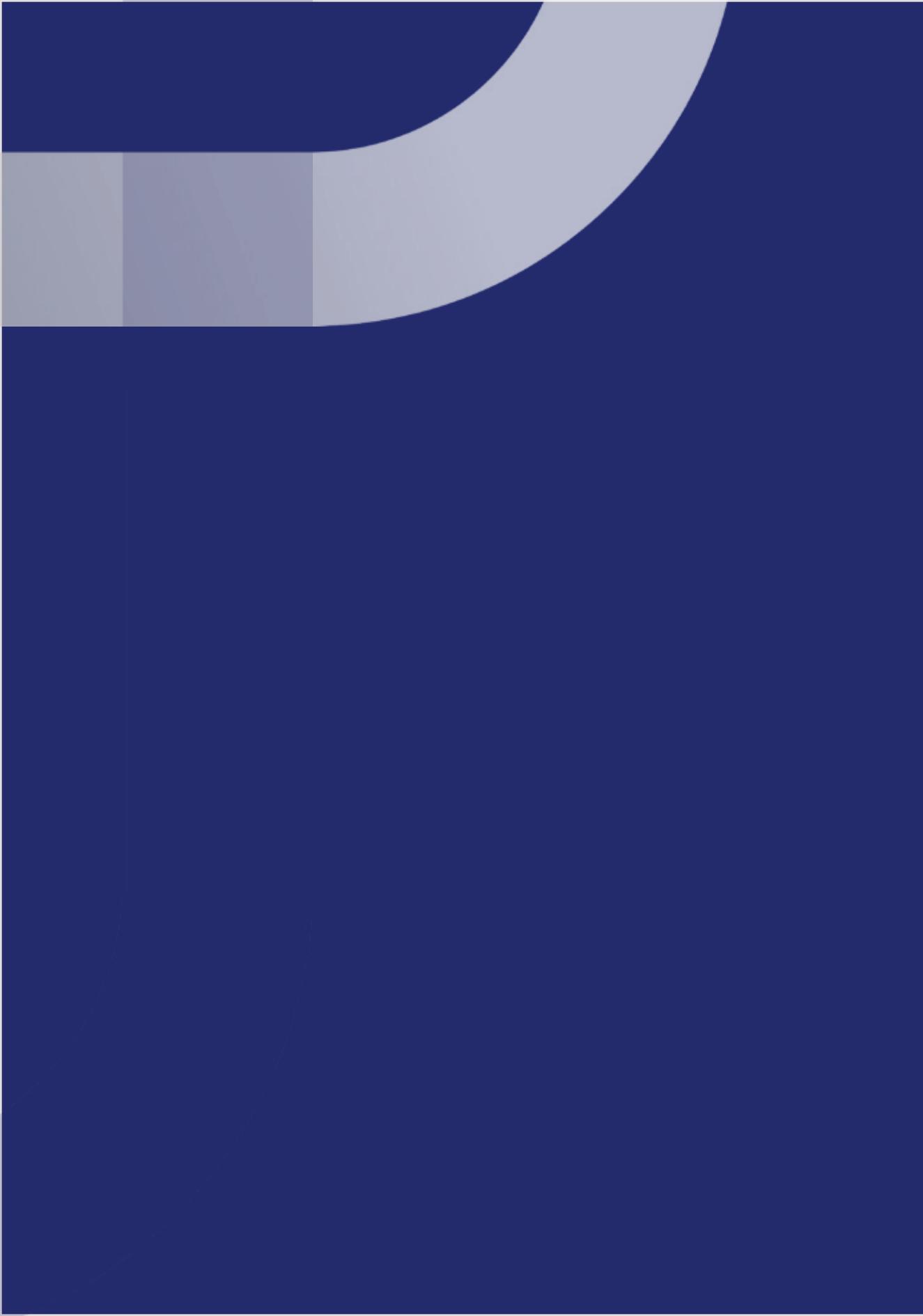
Tren globalisasi telah membawa kita pada era disrupsi dan industri 4.0 yang mengubah teknologi lama yang lebih banyak menggunakan fisik ke teknologi digital dan menghasilkan sesuatu yang benar-benar baru, lebih bermanfaat, serta lebih efisien dan cepat. Transformasi digital menjadi kunci penting bagi kemajuan Indonesia dalam menghadapi tantangan global. Oleh karena itu, Indonesia perlu meningkatkan daya saing dan efisiensi dengan memanfaatkan teknologi informasi dan transformasi digital. Perkembangan teknologi di era digitalisasi seperti saat ini dapat menjadi solusi untuk meningkatkan kompetensi ASN. Kemajuan teknologi tersebut, turut memacu percepatan akses informasi dan komunikasi serta memangkas (mengatasi kendala) ruang dan waktu. Para pegawai ASN dapat dengan mudah mengakses *Platform Pembelajaran Daring* dan kegiatan-kegiatan pengembangan kompetensi lainnya yang dilaksanakan oleh berbagai instansi atau organisasi.

Berkenaan dengan hal tersebut, modernisasi dan inovasi dalam pengembangan kompetensi menjadi hal mutlak diperlukan agar mampu menyiapkan SDM aparatur yang unggul sesuai dengan tuntutan lingkungan strategis. Terkait hal ini, strategi kebijakan yang telah dilakukan (ditempuh) oleh LAN adalah melakukan transformasi dalam pengembangan kompetensi dengan memanfaatkan teknologi informasi dan

komunikasi dalam mendigitalisasi proses maupun manajemen pembelajaran. *Hi-tech* dalam konteks ini tidak bersifat teknosentris tetapi juga memperhatikan aspek manusia dan konteks sosial dari teknologi sebagai alat bantu.

Dalam upaya transformasi pengembangan kompetensi, langkah dasar yang sudah diawali oleh LAN, yakni model pengembangan kompetensi ASN yang *agile* dan adaptif terhadap tantangan lingkungan strategis. Pengembangan kompetensi tidak bertujuan sempit untuk mengembangkan kompetensi atau keterampilan belaka, melainkan yang tepat sasaran, efisien, efektif, berkualitas dan inovatif dalam mendukung pencapaian tujuan pembangunan. Selain itu, pengembangan kompetensi juga ditujukan untuk membangun karakter dan profesionalisme ASN, serta produktivitas dan kualitas kinerja organisasi yang pada akhirnya dapat mendorong peningkatan kualitas pelayanan publik.

Terdapat, 4 (empat) pilar utama untuk mempercepat transformasi pengembangan kompetensi, yaitu, *pertama*, desain program yang secara bertahap melalui metode pembelajaran *blended learning* yang memadukan pembelajaran secara klasikal dan *e-learning* untuk Pelatihan Dasar CPNS dan Pelatihan Kepemimpinan, serta berbagai jenis dan tema pelatihan melalui penguatan literasi digital untuk di setiap kurikulum. Terkait dengan *e-learning*, perhatian tidak hanya fokus pada pengembangan aplikasi pembelajarannya, tetapi juga pengembangan konten pembelajarannya. Pengembangan konten pembelajaran ini justru perlu mendapatkan perhatian lebih karena sangat menentukan efektivitas pembelajaran dan kualitas *output*-nya. Konten pembelajaran tidak bisa dipenuhi oleh bahan ajar siap jadi yang tersedia secara komersial karena ASN memiliki kebutuhan khusus yang berkembang secara dinamis. Solusinya adalah kolaborasi pembuatan konten pembelajaran lintas instansi pemerintah. *Kedua*, adalah transformasi tenaga pelatihan baik yang mengurus administrasi terlebih pengajarnya atau widyaiswara. LAN mendorong para widyaiswara untuk memiliki kemampuan paripurna seperti memberikan fasilitasi, membuat bahan ajar yang interaktif, serta memberikan kontribusi untuk program-program pengembangan kompetensi. Selain itu, widyaiswara juga didorong untuk tidak terjebak dalam peran tradisionalnya, tetapi mulai memainkan peran baru sebagai fasilitator, *coach* dan kurator pengetahuan. Kemampuan mendayagunakan teknologi terbaru yang relevan dengan pengembangan kompetensi juga didorong. *Ketiga*, adalah pemanfaatan teknologi informasi dalam setiap pembelajaran, dengan menggunakan portal *learning management systems* yang memberikan sensasi (pengalaman) belajar yang lebih menarik dan *immersive*. Keempat, semua pilar ini akan dikunci pada *quality management system* sebagai penjaminan mutu dan kualitas dari penyelenggaraan pelatihan.





BAB VIII

PENUTUP

Dari paparan bab pertama hingga terakhir buku ini dapat ditarik sebuah pemahaman bahwa administrasi publik adalah sebuah disiplin ilmu dan praksis yang sangat dinamis.

Disatu sisi, administrasi publik sangat dipengaruhi oleh perkembangan lingkungan strategisnya seperti revolusi industri dengan trend digitalisasinya, perubahan paradigma governansi yang menuntut keseimbangan peran pemerintah dengan pilar kebangsaan lainnya, dan seterusnya. Menghadapi perubahan yang sangat cepat dan cenderung tidak terprediksikan tadi, administrasi publik juga harus melakukan perubahan-perubahan, khususnya yang menyangkut kebijakan, kelembagaan, pelayanan publik, sumber daya manusia, hingga aspek kepemimpinan.

Disisi lain, administrasi publik juga dituntut menjadi jawaban terhadap implikasi dari perubahan lingkungan strategis tadi. Administrasi publik harus mampu menjadi strategi untuk mitigasi terhadap dampak perubahan, sekaligus menawarkan inovasi baru dan langkah terobosan untuk mengubah permasalahan dan tantangan menjadi peluang.

Dalam konteks seperti itulah, maka kepemimpinan menjadi sangat kritikal bagi sebuah entitas organisasi, daerah, atau bahkan negara. Kepemimpinan transformasional tidak hanya mampu menunjukkan kemana arah sebuah organisasi, namun juga membawa organisasi dapat terus bertransformasi sehingga dapat mencapai tujuan dengan lebih cepat dan lebih berkualitas.

Buku ini juga berkisah tentang perjalanan kepemimpinan seorang birokrat yang selama hampir 9 tahun terakhir mendapat amanah sebagai Kepala LAN, yakni Prof. Dr. Adi Suryanto, S.Sos.,M.Si. Perjalanan kepemimpinan (*leadership journey*) yang beliau alami merefleksikan pergulatan pemikiran untuk menemukan strategi dan program terbaik di tengah perubahan mondial yang multi kompleks.

Tahun 2015 saat beliau menjabat Kepala LAN, dan waktu-waktu sebelumnya, dunia seperti baik-baik saja hingga kemudian merebaklah perubahan fundamental yang dibawa oleh revolusi industri ke-4 dan pandemi Covid-19. Tata kehidupan global hingga tata kelola organisasi di tingkat domestik menjadi terdisrupsi oleh kedua faktor tersebut. Mau tidak tidak mau, siap tidak siap, suka tidak suka, transformasi menjadi pilihan terbaik. Dan memang itulah yang terjadi, dimana Prof. Adi Suryanto memimpin transformasi sektor publik melalui fungsi-fungsi utama LAN seperti kajian kebijakan, inovasi administrasi negara, hingga pengembangan kompetensi ASN.

Hasil-hasil transformasi tersebut sudah memberikan manfaat nyata dalam mengantarkan sektor publik di Indonesia lebih berkinrja tinggi dibanding waktu-waktu sebelumnya. Meskipun demikian, tentu masih banyak ruang-ruang untuk perbaikan. Sebab, transformasi memang tidak pernah berhenti. Perubahan lingkungan strategis kedepan masih begitu dinamis, sehingga transformasi administrasi publik juga harus terus dikawal dan semakin ditingkatkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, M. (2002). *The corporate university handbook: Designing, managing, and growing a successful program*. Amacom Books.
- Anttiroiko, Ari-Veikko, Stephen J. Bailey, and Pekka Valkama, (ed.), 2011, *Innovations in Public Governance*, IOS Press.
- Artuso, F & Guijt, Irene. (2020). *Global Megatrends Mapping the Forces that Affect Us All*. Oxfam.
- Avgerou, C. (2010). Discourses on ICT and Development. *Discourses on ICT and Development*, 6(3), 1–18.
- Azmi, Ilhaamie Abdul Ghani. 2010. “Competency-based Human Resource Practices in Malaysian Public Sector Organizations.” *African Journal of Business Management*, Vol. 42.
- Balakrishnan, Jeeva. 2022. Building Capabilities for Future of Work in The Gig Economy. *NHRD Network Journal*: I 5 (I) 56-70.
- Bekkers, Victor, Jurian Edelenbos, Bram Steijn, (ed.), 2011, “Innovation in The Public Sector: Linking Capacity and Leadership”, dalam IIAS Series: Governance and Public Management, Palgrave Macmillan.
- Bekkers, Victor, Jurian Edelenbos, Bram Steijn, (ed.). 2022. *Innovation in The Public Sector: Linking Capacity and Leadership*, IIAS Series: Governance and Public Management. Palgrave Macmillan.
- Bevir, Mark, R.A.W. Rhodes, and Patrick Weller, 2003, “Traditions of Governance: Interpreting the Changing Role of the Public Sector in Comparative and Historical Perspective”, *Public Administration* 81, pp. 1-17.
- Bonder, Arie, Carl-Denis Bouchard & Guy Bellemare. 2011. “Competency-Based Management—An Integrated Approach to Human Resource Management in the Canadian Public Sector.” *Public Personnel Management*, Vol. 40, No. 1, pp. 1-9.
- Bovaird, T., & Löffler, E. (2003). Evaluating the quality of public governance: Indicators, models and methodologies. *International Review of Administrative Sciences*, 69(3), 313–328. <https://doi.org/10.1177/0020852303693002>
- De Beeck, Sophie Op & Annie Hondeghem. 2010. “Competency Management in the Public Sector: Three Dimensions of Integration.” Paper for the IRSMP Conference 2010 Berne, Switzerland, April 7-9.
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. 2000. The New Public Service: Serving Rather Than Steering. *Public Administration Review*, 60(6), 549–559.
- Denhardt J. V. and R. B. Denhardt. 2003. *The New Public Service: Serving, not Steering*. New York, M.E. Shape

- Dahir, D. F. (2020). View of ICT and PR Competencies of Functionaries of South Sulawesi, South East Sulawesi, Maluku, and Papua Provincial Governments Jurnal Administrasi Negara, 26(1), 68–93. Retrieved from.
- Dwiyanto, A. (2015). Reformasi birokrasi kontekstual. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Dwiyanto, Agus, 2015, "Integrated Governance: "Satu Pemerintah, Satu Pelayanan", Pidato Dies ke-60 FISIPOL UGM Yogyakarta.
- _____. (2016). Memimpin Perubahan di Birokrasi Pemerintah: Catatan Kritis Seorang Akademisi. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Ellström, Per-Erik & Henrik Kock. 2008. "Competence Development in the Workplace: Concepts, Strategies and Effects." Asia Pacific Education Review, Vol. 9, No. 1.
- Ezell, Stephen J. and Robert D. Atkinson, 2010, The Good, the Bad, and the Ugly (and the Self-Destructive) of Innovation Policy: A Policymaker's Guide to Crafting Effective Innovation Policy, The Information Technology & Innovation Foundation.
- Fenech, Roberta, Priya Baguant & Dan Ivanov. 2019. "The Changing Role of Human Resource Management in an Era of Digital Transformation." International Journal of Management Information and Decision Sciences, Vol. 23, No. 2, pp. 1-10.
- Gaebler, Ted and Alexandra Miller, 2006, "Practical Public Administration: A Response to Academic Critique of the Reinvention Trilogy", Halduskultuur, vol 7, pp. 16-23.
- Green, Andrew. 2009. Top 10 Failures of the Bush Administration. The Center for Public Integrity: <https://publicintegrity.org/politics/top-10-failures-of-the-bush-administration/>
- Hasan, E. (2019). Perilaku Komunikasi Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam Meningkatkan Profesionalitas Kerja sebagai Abdi Negara dan Abdi Masyarakat. Jurnal Tatapamong.
- Heifetz, Ronald A., Alexandere Grashow, Marty Linski. 1009. The Practice of Leadership. USA: Harvard Business School Publishing.
- Holliday, R. & Retallick, J. 1995. Workplace Learning: Module 2 – The Workplace as a Place of Learning. Wagga Wagga: Open Learning Institute, Charles Sturt University.
- Hondeghem, Annie. 2002. "Competency Management: The State of the Art in the Public Sector?" Dalam Sylvia Horton, Annie Hondeghem & David Farnham (eds). Competency Management in the Public Sector: European Variatons on a Theme. Amsterdam: IIAS.
- Hood, Christopher & Martin Lodge. 2004. "Competency, Bureaucracy, and Public Management Reform: A Comparative Analysis." Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions, Vol. 17, No. 3, pp. 313-333.
- Horton, Sylvia. 2000. "Introduction the competence movement: its origins and impact on the public sector." The International Journal of Public Sector Management, Vol.

13, No. 4.

- _____. 2002. "The Competency Movement." Dalam Sylvia Horton, Annie Hondeghem & David Farnham (eds). *Competency Management in the Public Sector: European Variations on a Theme*. Amsterdam: IIAS-EGPA, pp. 3-15.
- Ibrahim, Inuwa Abdu, 2013, "Failure of Public Administration in Nigeria", dalam IOSR Journal of Humanities and Social Science (IOSR-JHSS), Volume 18, Issue 6.
- King, Stephen B., Marsha King, & William J. Rothwell. 2000. *The Complete Guide to Training Delivery: A Competency-Based Approach*. New York: AMACOM Books.
- Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (2000). High potentials as high learners. *Human Resource Management*, 39(4), 321-329.
- Lombardo, Michael M. & Eichinger, Robert W. 2006. *Career Architect Development Planner 4th Edition*. Minneapolis: Lominger International.
- Mitu, Cristina-Dana. 2012, "The Study on the Role of Public Administration in the Modernization of State", dalam *Contemporary Readings in Law and Social Justice*, Volume 4(1), pp. 527–535.
- Morse, Ricardo S. and Terry F. Buss, 2008, "Innovations in Public Leadership Development", dalam *National Academy of Public Administration: Transformational Trends in Governance and democracy*, M.E.Sharpe.
- Mullen, Carol A. 2009. "Introducing Collaborative Communities With Edge and Vitality." In Carol A. Mullen (ed). *The Handbook of Leadership and Professional Learning Communities*. New York: Palgrave Macmillan, pp. 1-9.
- Neo, B. S., & Chen, G. (2007). *Dynamic governance: Embedding culture, capabilities and change in Singapore (English version)*. World Scientific.
- Olowu, Dele, 2003, "The Crisis in African Public Administration", dalam B. Guy Peters and Jon Pierre (ed.), 2003, *Handbook of Public Administration*, The Sage Publication.
- Osborne, D. and Gaebler, T. (1992) *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*. Addison-Wesley, Reading.
- Palinkas, John. 2013. Change vs Transformation: What Are the Differences? CIO insight.
- Peters, B. Guy and Jon Pierre, 2003, "Introduction: The Role of Public Administration in Governing", dalam B. Guy Peters and Jon Pierre (ed.), 2003, *Handbook of Public Administration*, The Sage Publication.
- Pusat Inovasi Kelembagaan dan Sumber Daya Aparatur. (2015). *Inovasi Arsitektur Lembaga Non Struktural*. Jakarta: LAN.
- _____. (2018). *Grand Design Jabatan Fungsional*. Jakarta: LAN.
- Pusat Inovasi Manajemen Pengembangan Kompetensi ASN. (2019). *Tata Kelola dan Instrumen Penyelenggaraan ASN Corporate University*. Jakarta: LAN.
- _____. (2020). *Model Magang dan Pertukaran Pegawai*. Jakarta: LAN.
- Pusat Kajian Desentralisasi dan Otonomi Daerah. (2017). *Kapasitas Perangkat Daerah*

- Berdasar PP No. 18/2016 dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah. Jakarta: LAN.
- _____. (2018). Pengembangan Model Desa Cerdas. Jakarta: LAN.
- _____. (2018). Strategi Pemerintah Daerah dalam Menghadapi Agenda Perubahan Iklim. Jakarta: LAN.
- Pusat Kajian Kebijakan Administrasi Negara. (2020). Reformasi Birokrasi Berbasis Outcome. Jakarta: LAN.
- _____. (2019). Evaluasi Kebijakan Penataan Organisasi Kementerian/Lembaga. Jakarta: LAN.
- _____. (2020). Reformulasi Dimensi Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia (SANRI). Jakarta: LAN.
- _____. (2022). Analisis Organisasi Otorita Ibu Kota Nusantara: Reviu Terhadap Dua Rancangan Peraturan Turunan Undang-Undang Ibu Kota Negara. Policy Brief. Jakarta: LAN.
- Pusat Kajian Manajemen Aparatur Sipil Negara. (2019). Kebijakan Sistem Mutasi Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Nasional Berbasis Manajemen Talenta. Jakarta: LAN.
- _____. (2020). Model Kesejahteraan Aparatur Sipil Negara: Insentif untuk ASN di Daerah Terdepan, Terluar, dan Tertinggal (3T). Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- _____. (2020). Model Kesejahteraan ASN: Insentif untuk ASN Berkinerja Tinggi. Jakarta: LAN.
- _____. (2020). Model Kesejahteraan untuk ASN Bidang Kerja Risiko Tinggi. Jakarta: LAN.
- _____. (2021). Kajian Gap Analysis Kebutuhan SDM ASN Sesuai Sektor Prioritas dan Potensi Kewilayahan. Jakarta: LAN.
- Pusat Kajian Reformasi Administrasi Negara. (2018). Redistribusi ASN. Jakarta: LAN.
- _____. (2016). Pengukuran Indeks Kompleksitas dalam Pelayanan Publik. LAN.
- Pusat Kajian Sistem Administrasi Negara dan Hukum Administrasi Negara. (2018). Grand Design Public Administration Indonesia 2045. Jakarta: LAN.
- _____. (2016). Kajian Sinergitas Kewenangan dan Hubungan Kerja antara Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah. Fokus: Implementasi Kebijakan Pembangunan Tol Laut. Jakarta: LAN.
- Pusat Pelatihan dan Pengembangan, Kajian Desentralisasi dan Otonomi Daerah. Kajian Cost-Effective Institution Pemerintah Daerah. Jakarta: LAN.
- Pusat Pembinaan Analis Kebijakan, Data Monitoring dan Evaluasi Pembinaan Jabatan Fungsional Analis Kebijakan. (2023). Jakarta: LAN.
- Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN. (2017). Strategi Peningkatan

- Kapasitas Pemerintah Desa. Bandung. LAN.
- Pusat Pembinaan Analis Kebijakan, Laporan Pelaksanaan Pengukuran Indeks Kualitas Kebijakan 2021. (2021). Jakarta: LAN.
- Puspasari, A. 2023. Pekerjaan di Sektor Publik yang Terancam Hilang. Jakarta.
- Rumata, V. M., & Nugraha, D. A. (2020). Rendahnya tingkat perilaku digital ASN kementerian kominfo: Survei literasi digital pada instansi pemerintah. Jurnal Studi Komunikasi, IV.
- Ronald A Heifetz, Alexandere Grashow, Marty Linski. 1009. The Practice of Leadership. USA: Harvard Business School Publishing.
- Sadiawati, Diani, et.al. (2015). Strategi Nasional Reformasi Regulasi: Mewujudkan Regulasi yang Sederhana dan Tertib. Jakarta: Kementerian PPN/Bappenas.
- Schwab, K. 2016. The Fourth Industrial Revolution, The World Economic Forum.
- Saksono, H., & Manoby, W. M. (2021). Good Public Governance Towards Society 5.0 in Indonesia: A Review. 58, 4499– 4511.
- Skorková, Zuzana. 2016. "Competency Models in Public Sector." Procedia – Social and Behavioral Sciences, Vol. 230, pp. 226-234.
- Smith, Andrew. 2000. Training and Development In Australia. Second Edition. Reed International Books Australia Pty Buuterworths. Australia
- Temitope, Ojogwa O.,Jhon, Sokfa F.,Qwabe, Bongani R. 2023, Exploring The Capabilities of the Fourth Industrial Revolution for Improved Public Service Delivery in Nigeria. International Journal of Environmental, Sustainability and Social Science, Volume: 4.
- The Enterprisers Project. 2016. "What is digital transformation?"
- Vathanopas, Vichita & Jintawee Thaingam. 2007. "Competency Requirements for Effective Job Performance in The Thai Public Sector." Contemporary Management Research Vol. 3.
- Vaughan, Karen. 2008. Workplace Learning: A Literature Review. Auckland: Competenz.
- Vyas-Doorgapersad, Shikha & Keith Simmonds, 2009, "The Changing and Challenging Role of Public Administration: A Universal Issue", dalam Politeia, Vol. 28, No. 2.
- United Nations, 2006, Innovations in Governance and Public Administration: Replicating what works, Department of Economic and Social Affairs.
- Windrum, Paul and Per Koch, (ed.), 2008, Innovation in Public Sector Services Entrepreneurship, Creativity and Management, Edward Elgar Publishing, Inc.
- World Bank Group & Flagship, G. (2016). Digital dividends overview. In World Development Report (Vol. 2016).
- World Economic Forum. 2020. The Future of Jobs Report.
- Worldwide Governance Indicators. (2022). World Bank.

Wu, Jui-Lan. 2013. "The Study of Competency-Based Training and Strategies in the Public Sector: Experience From Taiwan." *Public Personnel Management*, Vol. 42, No. 2

Yulianto, Y. (2020). Meningkatkan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Dalam Pelayanan Publik Menuju Era New Normal. Prosiding Seminar STIAMI, 7(2).