



## Pelatihan Kepemimpinan Pejabat Pengawas dan Implementasinya di Lembaga Diklat

**Irfan Ibrahim**

Badan Diklat Provinsi Gorontalo

e-mail: irfanibrgorontalo@gmail.com

### INFORMASI ARTIKEL

#### Article History:

Dikirim Tgl.: 30 November 2021

Revisi Pertama Tgl.: 1 Desember 2021

Diterima Tgl.: 3 Desember 2021

#### Kata Kunci :

Pelatihan Kepemimpinan Pengawas;  
Pembelajaran Terpadu; Lembaga  
Diklat.

#### Keywords :

*Supervisory Leadership Training;  
Integrated Learning; Education and  
Training Agency.*

### ABSTRAK

Pengembangan kompetensi Pejabat Pengawas dilakukan melalui Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) sebagai bentuk pelatihan struktural kepemimpinan pengawas untuk memenuhi standar kompetensi manajerial Jabatan pengawas. Pandemi covid-19 membuat proses pembelajaran dalam Pelatihan Kepemimpinan Pengawas mengalami beberapa perubahan dalam pelaksanaannya dimana semula dilaksanakan secara tatap muka di kelas (klasikal), kini kegiatan tersebut tidak dapat dilakukan sepenuhnya secara klasikal. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimanakah bentuk Pelatihan Kepemimpinan Pengawas di era Pandemi Covid-19, serta bagaimanakah implementasinya di Lembaga Diklat. Kajian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan tipe deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1). Metode pembelajaran yang umum digunakan oleh Lembaga Diklat di tengah Pandemi Covid-19 adalah metode pembelajaran terpadu (*blended learning*) sebagai penggabungan metode klasikal dan metode daring.; 2). Materi PKP yang bersifat teoritis dapat disampaikan melalui metode daring/online dan *Blended Learning*, sedangkan materi atau agenda yang bersifat praktek disampaikan dengan metode tatap muka secara klasikal.; dan 3). Pelaksanaan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas di tengah Pandemi Covid-19, membutuhkan persiapan seperti kesiapan pemanfaatan teknologi informasi, kesiapan SDM kediklatan yang melek teknologi informasi, dan kesiapan sarana/prasarana kediklatan yang menunjang pemanfaatan teknologi informasi.

#### Abstract

*Competency development of Supervisory Officers is carried out through Supervisory Leadership Training (PKP) as a form of structural supervisory leadership training to meet managerial competency standards for supervisory positions. The Covid-19 pandemic has made the learning process in Supervisory Leadership Training undergo several changes in its implementation, which was originally carried out face-to-face in class (classical), now these activities cannot be carried out completely classically. This study was conducted to find out how the form of Supervisory Leadership Training is in the Covid-19 Pandemic era, and how it is implemented in the Education and Training Institute. This study uses a qualitative approach with a qualitative descriptive type. The results showed that: 1). The learning method commonly used by Education and Training Institutions in the midst of the Covid-19 Pandemic is an integrated learning method (blended learning) as a combination of classical methods and online methods; 2). PKP learning materials that are theoretical in nature can be delivered through online/online methods and Blended Learning, while practical materials or agendas are delivered using the classical face-to-face method; and 3). Implementation of Supervisory Leadership Training in the midst of the Covid-19 Pandemic, requires preparations such as readiness to use information technology, readiness of education and training human resources who are information technology literate, and readiness of training facilities/infrastructure that support the use of information technology.*

### A. PENDAHULUAN

Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 telah mengamanatkan pencapaian visi reformasi birokrasi Indonesia yakni "Terwujudnya pemerintahan kelas dunia", maka dalam rangka pencapaian visi tersebut diperlukan peran ASN dalam mewujudkan pemerintahan yang profesional dan berintegritas tinggi yang mampu menyelenggarakan pelayanan prima kepada masyarakat dan manajemen pemerintahan yang demokratis agar mampu menghadapi tantangan global. Peran ASN ini sangat penting mengingat untuk mencapai birokrasi berkelas dunia diperlukan ASN berkelas dunia yang mampu memberikan pelayanan publik kelas satu.

Akan tetapi dengan memperhatikan kondisi ASN saat ini, kita akan dihadapkan dengan fakta bahwa sebagian besar budaya ASN di Indonesia masih jauh dari budaya ASN yang berkelas dunia. Budaya ASN berkelas dunia yang dicirikan dengan ASN peduli, inovatif, kolaboratif, dan transparan ternyata berbeda dengan budaya ASN saat ini yang cenderung *careless, business as usual, silo mentality*, dan tidak transparan.

Kondisi ini kemudian direspons oleh pemerintah dengan mengesahkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, dan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS. Kedua regulasi ini mengamanatkan

kepada setiap instansi pemerintah wajib melaksanakan pengembangan kompetensi ASN dalam rangka perubahan budaya ASN menjadi ASN berkelas dunia.

Dalam rangka mendukung terwujudnya *world class bureaucracy*, pada setiap instansi pemerintah diperlukan sosok pejabat pengawas yang memainkan peran awal bagi keberlangsungan unit organisasi, yaitu dalam pengendalian pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh pejabat pelaksana dalam memberikan pelayanan publik. Pelayanan publik yang dikelola dan dikendalikan dengan baik, merupakan bagian integral dari peningkatan kualitas kinerja pelayanan. Sosok pejabat pengawas yang dapat memainkan peran tersebut telah memenuhi kriteria pemimpin yang melayani, sehingga cepat atau lambatnya peningkatan kinerja organisasi akan ditentukan oleh langkah-langkah pengendalian yang dilakukan oleh pejabat pengawas. Selain itu, sebagai pejabat struktural, pejabat pengawas harus memiliki kompetensi manajerial yang dibutuhkan dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan, baik pusat maupun daerah, sebagaimana diatur dalam peraturan perundang-undangan.

Untuk mengembangkan kompetensi pejabat pengawas ini, dapat diwujudkan melalui pelatihan kepemimpinan pengawas sebagai bentuk pelatihan struktural kepemimpinan pengawas dalam rangka memenuhi standar kompetensi manajerial Jabatan pengawas sebagaimana harapan yang disebutkan sebelumnya. Namun berbeda dengan Pelatihan Kepemimpinan sebelumnya, yakni Pendidikan dan Pelatihan Tingkat IV yang menekankan pada kompetensi kepemimpinan adaptif (*adaptive leadership*) sebagaimana pemikiran Heifetz, Grashow, and Linsky (2009), maka kompetensi kepemimpinan pada Pelatihan Kepemimpinan Pengawas saat ini lebih menekankan pada kompetensi kepemimpinan *servant leadership* sebagaimana pemikiran Greenleaf (1997).

Selain kompetensi kepemimpinan di atas, melalui Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP), peserta diharapkan mempunyai Kompetensi Pemerintahan sebagai Pengawas sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara dan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 108 Tahun 2017 tentang Kompetensi Pemerintahan. Dengan penguasaan kompetensi tersebut secara terintegrasi, diharapkan dapat mewujudkan sosok kepemimpinan berkinerja yang diperoleh melalui PKP yang diindikasikan dengan kemampuan sebagai berikut: a) membangun karakter dan sikap perilaku kepemimpinan Pancasila yang berintegritas, menjunjung tinggi etika birokrasi, dan bertanggung jawab dalam pengendalian pelayanan publik di unit organisasinya sebagai bentuk perilaku

kepemimpinan Pancasila dan bela negara; dan b) mengaktualisasikan kepemimpinan pelayanan dan pengendalian pekerjaan sesuai dengan bidang tugasnya dengan melakukan inovasi, kolaborasi, dan mengoptimalkan seluruh potensi sumber daya internal dan eksternal dalam rangka implementasi peningkatan kinerja pelayanan publik yang dilakukan oleh pejabat pengawas.

Sejak tahun 2019 sampai dengan sekarang keadaan dunia tidak terkecuali di Indonesia mengalami pandemic sebuah penyakit yang disebabkan penyebaran virus *corona* (*Coronavirus Disease*) yang sangat cepat dan masif sehingga mengakibatkan perubahan pola kehidupan masyarakat dalam beraktivitas. Kegiatan masyarakat yang semula dapat dilakukan secara interaksi langsung dan berdekatan berganti dengan menerapkan sistem daring/*online*. *Pandemic covid-19* secara tidak langsung membuat kegiatan belajar dan mengajar menjadi terganggu dan memaksa pemerintah berupaya untuk membuat perubahan dalam bidang kegiatan belajar dan mengajar. Kegiatan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) juga mengalami beberapa perubahan dalam pelaksanaannya dimana semula dilaksanakan secara tatap muka kini kegiatan tersebut tidak dapat dilakukan sepenuhnya secara tatap muka.

Memperhatikan besarnya ekspektasi akan integrasi dari dua kompetensi yang memiliki kurikulum berbeda, serta perubahan metode pembelajaran yang diakibatkan *pandemic Covid-19*, maka timbul pertanyaan bagaimanakah bentuk Pelatihan Kepemimpinan Pengawas ini, serta bagaimanakah implementasinya bagi Lembaga Diklat. Hal inilah yang mendorong Penulis untuk melakukan penulisan jurnal dengan judul: "Pelatihan Kepemimpinan Pejabat Pengawas dan Implementasinya di Lembaga Diklat".

## B. LANDASAN TEORITIS

### Konsep *Servant Leadership*

Ide dari pemimpin yang melayani sebagian datang dari pengalaman setengah abad Greenleaf dalam bekerja untuk membentuk lembaga-lembaga besar. Ide ini pertama kali dikembangkan pada tahun 1960, ketika Greenleaf membaca sebuah novel pendek karangan Hermann Hesse yang berjudul *Journey to the East*. Karakter fiksi Hesse adalah lambang dari pemimpin yang melayani (Spears, 2005:11). Setelah membaca cerita dalam novel ini, Greenleaf menyimpulkan bahwa inti dari cerita tersebut bahwa pemimpin yang besar adalah mereka yang pertamamata memiliki pengalaman melayani yang lain, dan bahwa realita yang sederhana ini adalah inti dari kebesaran seorang pemimpin.

Kepemimpinan sejati muncul dari mereka yang



memiliki motivasi utama kerinduan untuk melayani (Spears, 2005:11) Pada tahun 1970, di usia 66 tahun, Greenleaf menerbitkan sebuah buku berjudul *"The Servant as Leader,"* yang merupakan pertama dari lusinan karangan dan buku *servant leadership*. Dalam buku ini, Greenleaf menuliskan bahwa "Di mulai dari perasaan yang normal bahwa seseorang ingin melayani, melayani terlebih dahulu. Kemudian pilihan ini membawa seseorang berkeinginan untuk menjadi pemimpin. Perbedaannya tampak dalam kepedulian yang ditunjukkan oleh seorang pelayan sebagai kesadaran pertama untuk memastikan bahwa kebutuhan orang lain menjadi prioritas untuk dilayani." (Spears, 2005:12).

Menurut Greenleaf, *servant leadership* adalah suatu gaya kepemimpinan yang berasal dari perasaan tulus yang timbul dari dalam hati yang berkehendak untuk melayani, yaitu menjadi pihak pertama yang melayani (Greenleaf, 1997:78) Di sini kita melihat bahwa kepemimpinan yang melayani adalah kepemimpinan terbalik. Pemimpin yang melayani melampaui kepentingannya untuk melayani kebutuhan orang lain, membantu orang lain bertumbuh dan berkembang, dan memberikan kesempatan bagi orang lain untuk mendapatkan material dan emosional. Dalam organisasi, prioritas utama para pemimpin adalah pelayanan kepada karyawan, pelanggan, pemegang saham, dan masyarakat umum. Dalam pikiran mereka, tujuan keberadaan mereka adalah untuk melayani, kepemimpinan mengalir keluar dari tindakan pelayanan karena yang memungkinkan orang lain untuk tumbuh dan menjadi sesuai apa yang mereka mampu (Daft, 2006:176).

Pemimpin pelayan mengenali kehormatan dan pentingnya nilai setiap individu karena mereka adalah ciptaan Tuhan yang mulia. Sehingga pemimpin pelayan merasa berkewajiban untuk terlibat dalam pembentukan para pengikutnya menjadi manusia yang seutuhnya, yaitu dengan menciptakan lingkungan kerja yang mampu memberi dukungan demi terpenuhinya proses pembentukan karakter. Dengan menjadi manusia seutuhnya, para pengikut dapat tumbuh dan berkembang sebagai individu yang mampu memberikan kontribusi yang berarti pada pekerjaan, keluarga, dan masyarakat. Dan pada akhirnya proses kehidupan akan mengarahkan mereka pada suatu kondisi di mana mereka siap untuk menjadi para pemimpin pelayan baru bagi pihak lain (Lantu, 2007:28). Pada intinya, *servant leadership* adalah sebuah kepemimpinan jangka panjang, tingkah laku yang mengubah dalam segi kehidupan dan bekerja, sehingga memiliki potensi untuk menciptakan peluang positif bagi lingkungan sosial.

### Karakteristik *Servant Leadership*

Karakteristik yang paling sering dipakai sebagai acuan para pakar kepemimpinan adalah karakteristik

yang dikemukakan oleh Larry Spears (2005) sebagai hasil studinya terhadap berbagai tulisan yang dihasilkan Robert Greenleaf semasa hidupnya. Berdasarkan hasil studi tersebut, Spears mengajukan 10 karakteristik utama seorang pemimpin pelayan (Lantu, 2007; Spears, 2005), yaitu:

1. *Listening* (Mendengarkan) Secara tradisional, pemimpin dinilai dari kemampuan pemimpin tersebut dalam berkomunikasi dan mengambil keputusan. Namun, dalam *servant leadership*, kemampuan penting yang harus dimiliki seorang pemimpin adalah memperkuat komitmen untuk mendengarkan orang lain. Pemimpin melayani mengidentifikasi apa yang diinginkan oleh tim dan membantu untuk mengklarifikasi keinginan tersebut, sehingga dibutuhkan komitmen untuk mau mendengarkan. Mendengarkan di sini, direfleksikan dengan tingkah laku yang terus-menerus secara berkala.
2. *Empathy* (Empati) *Servant-Leader* berjuang keras untuk memahami dan mengenal perasaan serta pikiran orang lain. Di perlukan penerimaan bahwa tiap anggota adalah spesial dan memiliki jiwa yang unik. Satu asumsi yang baik bagi pekerja adalah ketika mereka diterima dan tidak dilupakan bahwa mereka juga adalah manusia, sehingga diperlukan untuk menerima tingkah laku atau kemampuan bekerja yang mereka miliki. Pemimpin pelayan akan berhasil jika mereka mampu menjadi pendengar yang ahli dan penuh empati.
3. *Healing* (Pemulihan) Salah satu kekuatan dari kepemimpinan melayani adalah potensi yang dapat memulihkan satu pribadi dan yang lainnya. Banyak orang memiliki patah semangat dan memiliki perjuangan atas berbagai emosi tentang luka hati. Meskipun bagian ini adalah sangat manusiawi, namun dalam kepemimpinan melayani, di katakan bahwa orang-orang tersebut memiliki kesempatan untuk kembali utuh, ketika pemimpin dan anggotanya terjalin dalam suatu kontak. Dalam *"The Servant as Leader"*, Greenleaf menuliskan bahwa terdapat suatu komunikasi yang sukar untuk dipahami antara yang dilayani dan yang dipimpin jika keduanya saling memahami bahwa kesatuan adalah ketika mereka saling berbagi.
4. *Awareness* (Kesadaran) Kesadaran umum, dan terutama kesadaran diri, memperkuat *servant leadership*. Kesadaran juga membantu dalam memahami persoalan yang melibatkan etika dan nilai-nilai yang sifatnya universal. Kesadaran dapat membantu seseorang pemimpin melihat situasi dari posisi yang paling lebih terintegrasi secara keseluruhan. Menurut Greenleaf (1997), "Pemimpin pelayan senantiasa memiliki ketenangan dalam batinnya sendiri"
5. *Persuasion* (Kekuatan untuk meyakinkan atau membujuk) Ciri khas dari kepemimpinan *servant*

*leadership* adalah pada kemampuan diri untuk mempengaruhi orang lain dengan tidak menggunakan wewenang dan kekuasaan yang berasal dari kedudukan atau otoritas formal, dalam membuat keputusan di organisasi. Kepemimpinan pelayan lebih efektif dalam membangun konsensus kelompok untuk memecahkan berbagai permasalahan yang timbul. Ciri ini memberikan suatu perbedaan yang mendasar dengan kepemimpinan otoriter tradisional.

6. *Conceptualization* (Konseptualisasi) Pemimpin yang menerapkan servant leadership, berusaha untuk dapat melihat permasalahan yang terjadi dalam organisasi dengan sudut pandang konseptualisasi pemikiran yang besar. Hal ini tentunya menuntut seseorang untuk dapat berpikir *out of the box*. Bagi banyak manager, hal ini memerlukan disiplin dan latihan. Dalam servant leadership, pemimpin berperan untuk mencari keseimbangan antara berpikir secara konseptual dengan praktek sehari-hari yang terfokus.

7. *Foresight* (Kekuatan atau Kemampuan untuk Melihat Masa Depan) Foresight adalah sebuah karakteristik yang memungkinkan servant leader untuk memahami kejadian di masa lalu, realitas masa kini, dan kemungkinan konsekuensi dari keputusan untuk masa depan. Hal ini juga berakar dalam pikiran intuitif.

8. *Stewardship* (Pekerjaan Mengurus Sesuatu) Dalam karakteristik ini, semua bagian dalam organisasi, memainkan peran penting dalam memegang institusi mereka dalam kepercayaan untuk kebaikan masyarakat. Servant leadership, seperti pelayanan, diasumsikan pertama dan terutama komitmen untuk melayani kebutuhan orang lain. Hal ini juga menekankan penggunaan keterbukaan dan persuasi daripada kontrol.

9. *Commitment to the Growth of People* (Komitmen untuk Pertumbuhan Anggota) Kepemimpinan melayani percaya bahwa semua orang memiliki nilai intrinsik yang melampaui kontribusi nyata sebagai pekerja. Akibatnya, servant leader sangat berkomitmen untuk pertumbuhan setiap individu dalam institusi tersebut. *Servant Leader* mengakui tanggung jawab yang besar untuk melakukan segala kemungkinan untuk memelihara pertumbuhan karyawan.

10. *Building Community* (Membangun Komunitas) Servant-Leader berusaha untuk mengidentifikasi beberapa cara untuk membangun komunitas di antara mereka yang bekerja dalam suatu institusi tertentu. *Servant-Leadership* menunjukkan bahwa komunitas yang sejati dapat dibentuk di antara mereka yang bekerja dalam bisnis dan lembaga lainnya. Dalam karya tulisnya, Greenleaf (1997) mengatakan bahwa, semua yang dibutuhkan untuk membangun kembali masyarakat sebagai bentuk kehidupan yang layak untuk sejumlah besar orang adalah dengan *servant leader* yang cukup

untuk menunjukkan jalan, bukan dengan gerakan massa, tetapi oleh setiap servant-leader yang menunjukkan kewajibannya sendiri pada masyarakat terkait kelompok.

Barbuto dan Wheeler (2006) menambahkan karakteristik calling pada 10 karakteristik dari Spears tersebut sehingga menjadi 11 karakteristik. Barbuto dan Wheeler (2006) juga telah melakukan studi untuk pengembangan skala pengukuran *servant leadership* dengan menggunakan 11 karakteristik kepemimpinan.

### Implementasi Pendidikan dan Pelatihan

Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Dan dalam rangka meningkatkan sumber daya manusia pada setiap unit kerja juga akan berhubungan dengan hakikat pendidikan dan pelatihan.

Menurut Simamora (2004:65) bahwa pendidikan dan pelatihan pegawai adalah suatu persyaratan pekerjaan yang dapat ditentukan dalam hubungannya dengan keahlian dan pengetahuan berdasarkan aktivitas yang sesungguhnya dilaksanakan pada pekerjaan. Pendidikan dan pelatihan bagi pegawai baru adalah mengenal dan menguasai pekerjaannya sedangkan bagi pegawai lama meningkatkan hasil pekerjaan baik sekarang maupun di masa datang, meningkatkan kinerja pegawai apabila mendapatkan promosi. Pendidikan dan pelatihan tidak hanya berlaku bagi pegawai baru akan tetapi juga bagi pegawai lama yang juga sudah berpengalaman perlu belajar menyesuaikan dengan organisasi, orang-orangnya, kebijaksanaan-kebijaksanaannya dan prosedur-prosedurnya.

Dengan demikian pendidikan dan pelatihan pegawai merupakan suatu persyaratan pekerjaan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan, keahlian dan pengetahuan berdasarkan aktivitas kerja yang sesungguhnya dan berdampak pada penyelesaian pekerjaan yang diberikan kepadanya.

#### 1). Tahap-tahap Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan dirasa penting manfaatnya karena tuntutan pekerjaan dan jabatan sebagai akibat dari perubahan situasi dan kondisi kerja, kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan dalam organisasi. Menurut Hasibuan (2003:43) bahwa proses atau langkah-langkah pendidikan dan pelatihan hendaknya dilakukan dengan memperhatikan: a) Sasaran, b) Kurikulum, c) Sarana, d) Peserta, e) Pelatih, f) Pelaksanaan.

Setiap pendidikan dan pelatihan harus terlebih dahulu ditetapkan secara jelas sasaran yang ingin dicapai agar pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan dapat diarahkan ke pencapaian tujuan organisasi.



Sedangkan Siagian (2008:76), menyatakan berbagai langkah perlu ditempuh dalam pendidikan dan pelatihan yaitu: a) penentuan kebutuhan, b) penentuan sasaran, c) penetapan isi program, d) identifikasi prinsip-prinsip belajar, e) pelaksanaan program, f) identifikasi manfaat, g) penilaian pelaksanaan program.

## 2). Prinsip-prinsip Pendidikan dan Pelatihan

Untuk menunjang program pendidikan dan pelatihan yang baik dan berhasil maka diperlukan prinsip-prinsip umum yang menjadi pedoman dalam melaksanakan pendidikan dan pelatihan tersebut. Yoder (2000:30) menyatakan bahwa prinsip-prinsip umum pendidikan dan pelatihan yakni:

a) Perbedaan Individu (*Individual Differences*), dalam merencanakan suatu pendidikan dan latihan harus disadari adanya perbedaan potensi tiap peserta, karena perbedaan tersebut merupakan hal yang perlu diperhatikan untuk merencanakan program pelatihan.

b) Hubungan dengan Analisis Jabatan (*Relation to Job Analysis*), yakni materi yang akan diberikan dalam pendidikan dan pelatihan harus sesuai dengan apa yang dibutuhkan.

c) Motivasi (*Motivation*), yakni perlunya memberikan perhatian terhadap para peserta dalam mengikuti program tersebut.

d) Partisipasi yang Aktif (*Active Participation*), dalam pendidikan dan pelatihan, para peserta harus diberikan dorongan agar aktif dalam pembicaraan-pembicaraan seperti mengemukakan pendapatnya, agar menjadi komunikasi dua arah.

e) Seleksi Pengikut Latihan (*Selection of Trainees*), agar tidak terjadi perbedaan yang terlalu jauh antara para peserta yang satu dengan yang lainnya, baik dalam latar belakang maupun pengalaman, maka sebaiknya peserta diseleksi lebih dahulu.

f) Seleksi para Pelatih (*Selection of Trainers*), tenaga pengajar dalam pendidikan dan pelatihan juga harus diseleksi terlebih dahulu. Hal ini akan menyebabkan efektif tidaknya dari suatu pelaksanaan pendidikan dan pelatihan.

g) Latihan bagi para Pelatih (*Training of Trainers*), untuk efektifitas pembelajaran para pelatih perlu mendapatkan pelatihan khusus.

h) Metode Pelatihan (*Training Methods*), keberhasilan suatu program pendidikan dan pelatihan tidak hanya tergantung pada kemampuan pelatih, kemampuan pesertanya dan fasilitas pelatihan, tetapi juga oleh metode yang dipakai.

I) Prinsip Belajar (*Principle of Learning*), azas belajar yang perlu ditetapkan dalam pelatihan, yakni dalam

pembahasan masalahnya dimulai dari hal yang sederhana ke hal yang sulit. Apabila pembahasan dimulai dari hal yang sulit, maka peserta sulit untuk memahami masalah yang diberikan.

## C. METODE PENELITIAN

Kajian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan menggunakan tipe deskriptif kualitatif. Pendekatan ini dipilih untuk mengungkap dan memahami fenomena yang terjadi, yang pada akhirnya memberikan pemahaman yang lebih jelas mengenai fenomena yang diteliti.

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara, dan studi kepustakaan. Studi kepustakaan digunakan untuk mengumpulkan data-data yang bersumber dari hasil kajian literatur-literatur dan jurnal-jurnal akademik yang di dalamnya memuat tentang teori dan analisis mengenai pelatihan kepemimpinan pengawas yang dilaksanakan selama ini.

## D. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 15 Tahun 2019 yang kemudian di ubah dengan Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 6 Tahun 2020 Tentang Perubahan atas Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 15 Tahun 2019 Tentang Pelatihan Kepemimpinan Pengawas menyebutkan bahwa Pelatihan Kepemimpinan Pengawas yang selanjutnya disingkat PKP adalah pelatihan struktural kepemimpinan pengawas sebagaimana diatur dalam peraturan pemerintah yang mengatur mengenai manajemen Pegawai Negeri Sipil. Dengan adanya peraturan Lembaga Administrasi Negara (LAN) ini, maka akan menjadi dasar bagi semua Lembaga Diklat dalam menyelenggarakan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas, sebagai pengganti pelatihan kepemimpinan sebelumnya yakni Diklat Kepemimpinan Tingkat IV (Diklatpim Tk. IV).

Pelatihan Kepemimpinan Pengawas ini memiliki tujuan untuk mengembangkan kompetensi peserta dalam rangka memenuhi standar kompetensi manajerial. Hasil akhir dari proses pelatihan ini adalah membentuk seorang Pejabat Pengawas yang memiliki kompetensi yakni pengetahuan, keterampilan, dan sikap, yang dapat diamati, diukur, dan dibebankan dalam melaksanakan tugas jabatannya. Kompetensi ini disebut sebagai kompetensi kepemimpinan melayani, sehingga melahirkan sebuah akuntabilitas jabatan yakni kemampuan dalam mengendalikan kegiatan pelaksanaan pelayanan publik yang dilakukan oleh pejabat pengawas sesuai dengan standar operasional prosedur.

Dalam proses mencetak pemimpin yang mampu melayani maka Pelatihan Kepemimpinan Pengawas ini

dilakukan melalui proses pembelajaran klasikal dan non klasikal, pembelajaran klasikal biasanya dilakukan secara langsung dan tatap muka, sedangkan non klasikal dapat berbentuk e-learning maupun mentoring atau bimbingan di tempat kerja. Namun sehubungan dengan masa pandemi *Corona Virus Disease 2019 (COVID-19)* yang melanda dunia termasuk Indonesia menyebabkan skenario proses pembelajaran yang ditetapkan mengalami perubahan dalam rangka kewaspadaan dan pencegahan penularan infeksi Covid 19. Oleh karena itu, Lembaga Administrasi Negara telah menetapkan beberapa regulasi sebagai kebijakan teknis terkait penyelenggaraan pelatihan di masa pandemi. Pada hakikatnya regulasi tersebut memuat penyelenggaraan Pelatihan Struktural Kepemimpinan dalam masa tatanan normal baru yang dilaksanakan dengan ketentuan sebagai berikut:

- a) Pemilihan dan penetapan metode penyelenggaraan pelatihan harus memperhatikan zona penanganan COVID-19 pada daerah yang menjadi lokasi Lembaga Penyelenggara Pelatihan dan/atau daerah yang menjadi lokasi Instansi Pemerintah asal Peserta Pelatihan;
- b) Penyelenggaraan pelatihan dilaksanakan dengan menggunakan kurikulum pelatihan sesuai dengan ketentuan yang berlaku; dan
- c) Penyelenggaraan Pelatihan Struktural Kepemimpinan dilaksanakan dengan 3 (tiga) metode, yaitu: 1) Klasikal; 2) pembelajaran jarak jauh (*Distance Learning*); atau 3) pembelajaran terpadu (*Blended Learning*).

Dengan adanya regulasi di atas, sebagian besar Lembaga Diklat menyelenggarakan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas menggunakan metode pembelajaran terpadu (*Blended Learning*). Pemilihan metode ini oleh sebagian besar Lembaga Diklat dapat di pahami mengingat metode *Blended Learning* ini merupakan jalan tengah dari metode Klasikal dan metode *Distance Learning*. Hal ini sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh Prayitno (2015) yang berjudul penerapan *blended learning* dalam pengembangan pendidikan dan pelatihan (diklat) bagi pendidik dan tenaga kependidikan (PTK) menjelaskan bahwa pengaplikasian sistem *blended learning* dinilai dapat mengefektifkan waktu dan biaya pelaksanaan pelatihan, sehingga para pendidik tetap melaksanakan tugas pokoknya yakni mengajar dengan baik.

Hal yang sama sebagaimana hasil penelitian Muhammad Abdi Rahman, Rustan Amarullah, Kemal Hidayah (2020) dalam penelitiannya yang berjudul Evaluasi penerapan model pembelajaran *e-learning* pada pelatihan dasar calon pegawai negeri sipil menyatakan bahwa pembelajaran menggunakan sistem *e-learning* (daring) sudah cukup efektif digunakan dalam pelatihan Latsar CPNS.

*Blended Learning* merupakan campuran antara dua model pembelajaran yang terpisah secara historis, yakni sistem pembelajaran *face to face* (konvensional) dan sistem pembelajaran online (daring) dengan menekankan teknologi informasi dan komunikasi sebagai peran sentral dalam proses pembelajarannya (Bonk & Graham, 2006). *Blended learning* dapat menjadi salah satu terobosan baru dalam melaksanakan program pendidikan dan pelatihan ASN pada masa *pandemic covid-19* dengan tetap melaksanakan prokes yang telah ditetapkan oleh pemerintah, serta dapat diterapkan pada Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP).

Pelatihan Kepemimpinan Pengawas yang menggunakan sistem *blended learning*, peserta mendapatkan acuan materi berupa modul fisik serta berupa *power point*. Modul yang diberikan kepada peserta diklat berisi kumpulan materi yang akan disampaikan pemateri selama diklat PKP berlangsung. Materi pelatihan atau agenda pelatihan yang disampaikan mengacu pada PERLAN No. 15 Tahun 2019 tentang Pelatihan Kepemimpinan Pengawas pasal 6 ayat 1 yang meliputi: a) Agenda kepemimpinan Pancasila dan bela negara; b) Agenda kepemimpinan pelayanan; c) Agenda pengendalian pekerjaan; dan d) Agenda aktualisasi kepemimpinan; serta ditambah dengan agenda orientasi.

Pelaksanaan pemberian materi tersebut disampaikan oleh Widyaiswara (pemateri) baik secara langsung (klasikal) maupun secara daring (*online*). Materi yang disampaikan secara klasikal melalui penjabaran langsung oleh pemateri di ruang kelas dengan cara tatap muka kepada peserta, sedangkan materi yang disampaikan secara online dilaksanakan dengan menggunakan media *Zoom Meeting*. Materi yang disampaikan berkaitan dengan kompetensi jabatan pengawas meliputi strategi dan kebijakan pengembangan kompetensi; etika dan integritas kepemimpinan; Bela Negara kepemimpinan Pancasila; berpikir kreatif dalam pelayanan; kepemimpinan dalam pelaksanaan pekerjaan; teknik komunikasi publik; perencanaan kegiatan pelayanan publik; penyusunan RKA pelayanan publik; pelayanan publik digital; manajemen mutu; manajemen pengawasan; dan pengendalian pelaksanaan kegiatan. Adapun isi pelatihan yang dilaksanakan pada diklat PKP secara *blended* ini bersifat pelaksanaan kegiatan praktek yang meliputi studi pelayanan publik; pembimbingan dalam merancang aksi perubahan; seminar rancangan aksi perubahan; pembimbingan aksi perubahan; dan seminar aksi perubahan.

Sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa umumnya pelaksanaan diklat PKP menggunakan metode pelatihan *blended learning*, dengan menggabungkan antara metode tatap muka secara klasikal dan tatap muka secara *online*. Berikut jenis-jenis



materi yang disampaikan secara tatap muka klasikal (*offline*), daring (*online*) dan kolaborasi (*Blended Learning*). dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 1 Materi dan Metode yang digunakan dalam Pelatihan Kepemimpinan Pengawas**

No.	Materi	Metode
1.	Strategi dan kebijakan pengembangan kompetensi ASN	Online
2.	Dinamika kelompok	Klasikal
3.	Etika dan Integritas Kepemimpinan	Online
4.	Bela negara kepemimpinan Pancasila	Online
5.	Konsepsi pembelajaran aksi perubahan	Online
6.	Diagnosa organisasi	Online
7.	Berpikir kreatif dalam pelayanan	Blended
8.	Membangun tim efektif	Blended
9.	Kepemimpinan dalam pelaksanaan pekerjaan	Blended
10.	Teknik komunikasi publik	Blended
11.	Perencanaan kegiatan pelayanan publik	Blended
12.	Penyusunan RKA pelayanan publik	Blended
13.	Pelayanan publik digital	Online
14.	Pembekalan studi lapangan	Online
15.	Manajemen mutu	Blended
16.	Manajemen pengawasan	Blended
17.	Pengendalian pelaksanaan kegiatan	Blended
18.	Studi lapangan pelayanan publik	Klasikal
19.	Berbagi pengalaman hasil studi lapangan	Blended
20.	Merancang aksi perubahan	Blended
21.	Pembimbingan merancang aksi perubahan	Klasikal
22.	Seminar rancangan aksi perubahan	Klasikal
23.	Evaluasi substansi	Online
24.	Pembekalan implementasi aksi perubahan kinerja pelayanan publik	Online
25.	Pembimbingan aksi perubahan	Klasikal

Namun Pelaksanaan diklat PKP dengan sistem *Blended learning* disisi lain memang masih menemui beberapa kendala dan kekurangan. Kendala terutama pada saat diklat dilaksanakan dengan sistem *online* dan kolaborasi (*Blended*), Peserta sering kali mengalami keterlambatan jadwal ketika akan memasuki *room meeting*. Panitia diklat kurang mempersiapkan dengan maksimal sarana diklat yang menunjang diklat secara *online* sehingga pelaksanaan diklat mengalami penundaanjadwal.

Pada saat pemateri menyampaikan materi secara *online*, penyampaian materi tersebut mengalami kendala, seperti terputusnya konektivitas, dan *delay* pada saat pemateri berbicara sehingga mengakibatkan *room meeting* menjadi kurang kondusif dikarenakan *delay* tersebut. Selain itu tidak semua Widyaiswara maupun Peserta diklat PKP pernah dan sudah mempunyai pengalaman mengikuti diklat yang menggunakan sistem *Blended Learning*. Sering terjadi Panitia diklat hanya memberi informasi kepada peserta diklat tentang penggunaan sistem *Blended Learning* yang digunakan pada proses pembelajaran diklat PKP, dan kurang mensosialisasikan secara detil seperti apa itu sistem *Blended Learning* yang akan diterapkan pada diklat PKP. Selain itu proses evaluasi diklat PKP yang dilaksanakan panitia diklat masih membutuhkan waktu yang lebih untuk menyelesaikannya.

Memperhatikan permasalahan ini, Lembaga Diklat yang akan menyelenggarakan perlu memperhatikan kesiapan sarana dan prasarana kediklatan sebaik mungkin sebelum waktu pelaksanaan agar proses pembelajaran dalam pelatihan tidak terhambat. Selain itu, perlu dilakukan sosialisasi pemanfaatan teknologi pembelajaran kepada peserta sebelum dilaksanakan pelatihan untuk meminimalkan kesenjangan pengetahuan peserta maupun pemateri (Widyaiswara) dalam penggunaan aplikasi-aplikasi pembelajaran berbasis teknologi informasi. Selain itu Panitia Diklat perlu menguasai sistem dan aplikasi-aplikasi tersebut untuk mempermudah dan mempercepat kegiatan evaluasi diklat yang juga merupakan salah satu aspek penting dalam melihat tingkat efektivitas diklat yang berlangsung.

Faktor lain yang penting adalah pemanfaatan teknologi informasi dalam pelaksanaan diklat PKP adalah sebatas sebagai alat/ *tools* untuk mencapai tujuan diselenggarakannya diklat, sehingga pemanfaatannya tidak terlepas tujuan diklat yaitu pengembangan kemampuan, serta perubahan sikap dan perilaku peserta diklat dalam kapasitasnya sebagai seorang Pejabat Pengawas. Pengukuran perkembangan kemampuan dan pengukuran kejelasan tujuan dari diklat PKP dapat diukur dengan melakukan *pre test* dan *post test* yang menggunakan media *Google Formulir*. Sedangkan pengukuran perubahan sikap dan perilaku kepemimpinan melayani dapat diobservasi dari implementasi aksi perubahan dan seminar aksi perubahan.

Terkait metode pembelajaran yang menggunakan sistem *Blended Learning*, Pemateri/Widyaiswara harus dapat beradaptasi dengan keadaan yang mana diklat dilakukan dengan sistem *Blended Learning* tersebut. Hal ini dilakukan agar materi yang disampaikan oleh Widyaiswara (WI) dapat tersampaikan dengan baik dan peserta dapat memahami materi pelatihan. Pemateri/Widyaiswara juga wajib memiliki wawasan luas terhadap materi-materi yang disampaikan kepada peserta sehingga materi yang disampaikan turut memperkaya wawasan dan pemahaman peserta diklat.

Sarana dan prasarana pelatihan merupakan hal yang sangat penting sebagai penunjang utama dalam terselenggaranya suatu pelatihan, oleh karena itu setiap Lembaga Diklat wajib memiliki sarana dan prasarana yang lengkap dan baik selama menjalankan diklat. Sarana prasarana yang dimaksud berupa media dan alat pembelajaran diantaranya : Akomodasi/ Penginapan peserta diklat, ruang kelas/ ruang belajar peserta, Laptop, LCD proyektor, Wi-Fi, alat tulis, Tempat ibadah, Makanan dan sebagainya, khusus terkait dengan pandemi *covid-19*, maka Panitia wajib menyiapkan bahan tambahan terkait dengan protokol kesehatan.

## E. KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan sebelumnya, maka dapat di simpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Metode pembelajaran yang umum digunakan oleh Lembaga Diklat di tengah *Pandemic Covid-19* adalah metode pembelajaran terpadu (*blended learning*) sebagai penggabungan metode klasikal dan metode daring.
2. Materi PKP yang bersifat teoritis dapat disampaikan melalui metode daring/*online* dan *Blended Learning*, sedangkan materi atau agenda yang bersifat praktek disampaikan dengan metode tatap muka secara klasikal.
3. Pelaksanaan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas di tengah *Pandemic Covid-19*, membutuhkan persiapan seperti kesiapan pemanfaatan teknologi informasi, kesiapan SDM kediklatan yang melek teknologi informasi, dan kesiapan sarana/prasarana kediklatan yang menunjang pemanfaatan teknologi informasi.

## F. REKOMENDASI

Berdasarkan simpulan di atas, maka dikemukakan rekomendasi sebagai berikut:

1. Direkomendasikan kepada Lembaga Diklat yang akan melaksanakan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas agar dapat mempertimbangkan penggunaan metode pembelajaran terpadu atau *blended learning*.
2. Direkomendasikan kepada Lembaga Diklat yang akan melaksanakan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas agar materi diklat yang bersifat teoritis disampaikan secara tatap muka *online*/daring dapat melalui aplikasi *video conference* seperti *Zoom*, *Google Meet*, *Microsoft Teams*, dan sejenisnya. Sedangkan bahan ajar dan sejenisnya dapat digunakan pembelajaran secara mandiri dengan mengakses website *Learning Manajemen System (LMS)*. Adapun materi diklat yang bersifat praktek disampaikan melalui tatap muka di kelas atau secara klasikal.
3. Direkomendasikan kepada Lembaga Diklat yang akan melaksanakan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas agar sebelum pelaksanaan diklat melakukan persiapan pemanfaatan teknologi informasi seperti penyiapan jaringan internet, aplikasi *learning manajemen system*, pembekalan pemanfaatan aplikasi LMS maupun aplikasi *video conference*, dan kesiapan regulasi serta evaluasi penyelenggaraan diklat.

## G. DAFTAR PUSTAKA

Bonk dan Graham. 2006. *The Handbook of Blended Learning*. USA: Pfeiffer

Daft, Richard L. 2006. *Manajemen*, Edisi 6. Jakarta:

## Salemba Empat

Greenleaf, R.K.1997. *Servant Leadership: A Journey Into The Nature Of Legitimate*. Mahway, NJ: Paulist Press, 25th Anniversary Edition.

Hasibuan, Malayu S.P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Jakarta: Bumi Aksara.

Heifetz, Ronald., Grashow, Alexander., and Linsky, Marty. 2009. *The Practice of Adaptive Leadership*. Massachusetts. UK: Harvard Business Press

Lantu dkk, D. 2007. *Servant Leadership: The Ultimate Calling to Fulfill Your Life's Greatness*. Yogyakarta: Gradien Books.

Prayitno, W. 2015. *Penerapan Blended Learning Dalam Pengembangan Pendidikan Dan Pelatihan (Diklat) Bagi Pendidik Dan Tenaga Kependidikan (PTK)*. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.

Rahman, M. A., Amarullah, R., & Hidayah, K. (2020). *Evaluasi Penerapan Model Pembelajaran E-Learning pada Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil*. *Jurnal Borneo Administrator*, 16 ( 1 ) , 101 – 116 . <https://doi.org/10.24258/jba.v16i1.656>

Spears, L. C. 2005. *The Understanding and Praticce of Servoant Leadership*. School of Leadership studies article 21(2) p1-8.

Siagian, Sondang. P.2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara

Simamora, Henri., .2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 3, Yogyakarta: Aditya Medika,

Yoder, Dale. 2000. *Personel Management and Industrial Relation*. New Delhi:Practice. Hall of India Private Limited.