

ADAPTASI KEPEMIMPINAN SMART GOVERNANCE UNTUK ERA VUCA

Lukman¹ Titi Stiawati²
Universitas Sultan Ageng Tirtayasa
e-mail : 7775230025@untirta.ac.id,
titi.stiawati@untirta.ac.id

Abstrak

Untuk mengatasi kesulitan yang disebabkan oleh karakteristik dunia kontemporer yang selalu berubah dan tidak pasti (VUCA), penting untuk menyadari pentingnya jaringan sosial otonom yang cerdas (ASN) dan tata kelola yang efisien. Hal ini memerlukan adanya perubahan dalam penanaman keterampilan, yaitu peralihan dari metode tradisional ke digital, dari mengajar ke pembelajaran mandiri, dan dari instruksi ke perolehan pengetahuan. Oleh karena itu, diperlukan perombakan besar-besaran dalam bidang Pelatihan Kepemimpinan. Penyesuaian ini melibatkan pengintegrasian program pelatihan yang berkonsentrasi pada metode pedagogi, sasaran kompetensi, dan materi pelatihan. Sebuah penelitian dilakukan untuk menyelidiki keterampilan yang diperlukan dan metode pelatihan yang sesuai untuk menghadapi seluk-beluk yang berkaitan dengan perubahan lingkungan menggunakan teknik penambangan data dan informasi.

Kata kunci : Smart ASN, Smart Governance, pengembangan kompetensi, transformasi digital

Abstrack

In order to tackle the difficulties presented by the ever-changing and uncertain (VUCA) characteristics of the contemporary world, it is crucial to acknowledge the significance of intelligent autonomous social networks (ASNs) and efficient governance. This necessitates a change in the cultivation of skills, namely a shift from traditional to digital methods, from teaching to self-directed learning, and from instruction to acquiring knowledge. Hence, a substantial overhaul is required in the realm of Leadership Training. These adjustments involve integrating training programs that concentrate on pedagogical methods, competency goals, and training materials. A study was done to investigate the necessary skills and suitable training methods to deal with the intricacies related to environmental change using data and information mining techniques.

Keywords : Smart ASN, Smart Governance, competency development, digital transformation

1. PENDAHULUAN

Pandemi Covid-19 dan pesatnya kemajuan transformasi digital sangat mempengaruhi lingkungan kerja, sehingga mengakibatkan situasi yang ditandai dengan perubahan yang signifikan dan tidak dapat diprediksi (volatilitas), kesulitan dalam membuat prediksi yang tepat (ketidakpastian), tantangan kompleks yang timbul dari faktor-faktor yang saling berhubungan (kompleksitas), dan kurangnya kejelasan mengenai kejadian dan hasil di masa depan (ambiguitas), yang umumnya dikenal sebagai kriteria VUCA (Horney et al., 2010). VUCA adalah frasa

yang digunakan untuk menggambarkan lingkungan yang menampilkan karakteristik ketidakpastian, volatilitas, kompleksitas, dan ketidakpastian. Dalam konteks ini, persepsi terhadap realitas bersifat subjektif.

Menanggapi hal ini, beberapa organisasi biasanya menggunakan taktik untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Organisasi menjalani adaptasi melalui beberapa cara, seperti pembelajaran berkelanjutan, pengembangan ide, reaksi efektif terhadap perubahan, dan inovasi (Kanter, sebagaimana dikutip dalam Budiharto dkk., 2019). Banyak perusahaan yang

menggabungkan teknologi dan mengadopsi pola pikir tangkas, karena mereka percaya bahwa kemampuan teknologi informasi memainkan peran penting dalam mendorong pertumbuhan organisasi yang tangkas (Ravichandran, sebagaimana dikutip dalam Bundtzen & Hinrichs, 2021).

Memang benar, perubahan terhadap dinamika operasional organisasi telah dimulai dengan dimulainya revolusi industri keempat, yang ditandai dengan munculnya Big Data, Internet of Things, dan Disrupsi Teknologi. Dedikasi pemerintah Indonesia untuk mencapai Revolusi Industri 4.0 pada tahun 2018 menandai penggabungan transformasi digital secara resmi dan luas ke dalam kehidupan sehari-hari di Indonesia. Pemerintah Indonesia telah berhasil mengimplementasikan janjinya melalui peluncuran “Making Indonesia 4.0”, sebuah upaya yang bermaksud mengeksekusi strategi dan peta jalan untuk mencapai tujuan tersebut. Pokok bahasanya berkaitan dengan Revolusi Industri 4.0 di lingkungan Indonesia.

Konsep smart governance muncul sebagai respons terhadap perubahan lanskap strategis pemerintah yang telah disebutkan di atas. Penerapan bentuk pemerintahan yang berorientasi pada warga negara, yang diperkuat dengan integrasi teknologi canggih, sangat penting bagi konsep pemerintahan yang cerdas.

Pendekatan ini bertujuan untuk mendorong peningkatan koneksi (Tapscott & Agnew, 1999, hal. 37). Tata kelola yang cerdas mengacu pada suatu bentuk tata kelola yang memerlukan upaya kooperatif baik dari kelompok pemerintah maupun non-pemerintah, memanfaatkan teknologi komunikasi dan informasi untuk mencapai tujuan pembangunan dengan cara yang efisien, menyeluruh, dan berkelanjutan.

Sejalan dengan sudut pandang ini, peningkatan kualitas sumber daya manusia memerlukan fokus utama tambahan, karena sistem yang rumit dan tidak memiliki pengguna yang mahir akan gagal

memberikan hasil yang diharapkan. Tujuan utama RPJMN 2020-2024 adalah meningkatkan kualitas dan daya saing sumber daya manusia. Menambah tenaga kerja di sektor publik menambah tujuan pemerintah mewujudkan ASN Cerdas. Profil ASN Cerdas mencakup perspektif internasional yang holistik, keahlian di bidang teknologi informasi dan bahasa asing, kecenderungan untuk berinovasi dan beradaptasi, serta kemampuan berjejaring yang kuat, semuanya dengan tujuan mendorong pertumbuhan birokrasi Indonesia yang berkompeten tinggi di tingkat dunia.

ASN Cerdas diharapkan memiliki tingkat kemahiran yang tinggi sebagai agen digital, membantu memfasilitasi transformasi digital sepanjang Revolusi Industri 4.0 dan era VUCA. Lintasan Pengembangan Kompetensi

Perubahan lingkungan dan perlunya adaptasi mendorong penerapan teknik kerja baru, seperti integrasi pengembangan kompetensi, untuk mencapai tujuan ASN cerdas dalam kerangka smart governance. Pertumbuhan kompetensi setidaknya ditandai dengan tiga perubahan signifikan, yaitu:

- 1) Konversi dari analog ke digital
Peralihan dari keberadaan analog ke digital didorong oleh pemanfaatan teknologi informasi, yang menghilangkan kebutuhan akan lokasi fisik yang luas atau komunikasi interpersonal langsung. Kehidupan analog didefinisikan oleh bentuk keberadaan yang murni bersifat fisik dan langsung, memerlukan sumber daya fisik dan infrastruktur yang lebih besar, kurang mampu beradaptasi, dan bergantung pada faktor temporal dan spasial. Terampil dalam membangun hubungan dan mampu menyesuaikan diri dengan situasi yang berbeda.

2) Pedagogy ke heutagogy



3) **Gambar 1.** Pedagogy dan Heutagogy

Perubahan paradigma pendidikan yang terjadi di kelas, beralih dari pedagogi tradisional ke gagasan heutagogy yang berkembang belakangan ini. Strategi pengajaran yang dikenal sebagai pedagogi melibatkan guru secara aktif mendukung pembelajaran siswa di kelas.

4) Belajar melalui pelatihan

Tren saat ini adalah peralihan dari pelatihan ke pembelajaran. Dalam pendekatan ini, pembelajaran terjadi tidak hanya di ruang kelas tetapi juga sepanjang karier individu, termasuk pendidikan formal dan penerapan dunia nyata di tempat kerja. menggabungkan materi pembelajaran yang berbeda, seperti yang ditawarkan oleh instruktur, ahli di bidang terkait, dan belajar mandiri. Proses pembelajaran telah beralih menggunakan teknologi informasi dan kini bersifat paperless, setelah sebelumnya hanya mengandalkan prosedur manual dan materi berbasis kertas.

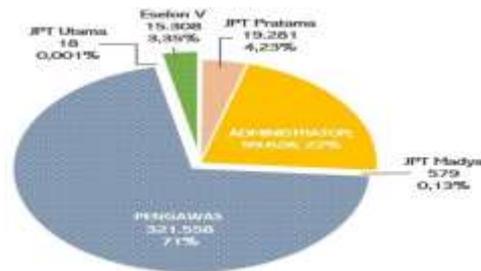
Tabel 1. Training dan Learning

TRAINING	LEARNING
Trainer focused	Learner focused
Trainer as expert	Trainer as facilitator
One way	Two ways
One to many	Many to many
Scheduled	Anytime
Experience	Experiment

Memorize	Critical thinking, problem solving, and innovation	
Isolated learning process	Integrated learning and organizational process	

Sumber: P3K Bangkom ASN

Kebutuhan Perubahan dan Sifat Kebijakan



Gambar 2. Persebaran Jabatan ASN Berdasarkan data Badan Kepegawaian Negara per Desember 2020, jabatan struktural mayoritas dijabat oleh jabatan pengawas, khususnya yang tergolong Eselon IV yang mencapai 71% dari total jabatan. Selanjutnya, jabatan Administrator atau Eselon III mencakup 22% dari seluruh jabatan struktural. Agar penerapan Smart ASN dalam kerangka Smart Government di era VUCA dapat berhasil, maka sebaiknya mengedepankan tanggung jawab pengawasan dan administrasi, karena strategi ini akan memberikan pengaruh yang lebih signifikan dan luas. Untuk mengawali prosedur tersebut, dapat dilakukan penyesuaian pelaksanaan pengembangan kompetensi dalam dua program pelatihan khusus, yaitu Pelatihan Kepemimpinan Administrator dan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas. Program-program ini wajib bagi individu yang berperan sebagai administrator dan pejabat pengawas di bidang bisnisnya masing-masing. Di puncak hierarki organisasi, terdapat pejabat administratif dan otoritas pengawas.

Kepemimpinan yang baik dalam suatu

perusahaan, khususnya di antara mereka yang secara langsung mengawasi sumber daya manusia, diharapkan dapat berkontribusi pada peningkatan kualitas angkatan kerja secara umum.

Kebijakan-kebijakan yang dirumuskan oleh Lembaga Administrasi Negara, sebuah organisasi yang didedikasikan untuk mendorong pertumbuhan kompetensi, memiliki ciri-ciri yang unik. Kebijakan-kebijakan ini dirumuskan secara efisien untuk memenuhi beragam latar belakang dan kebutuhan para pemangku kepentingan, serta menyediakan akomodasi menyeluruh bagi semua pihak. Agar dapat diterapkan di seluruh organisasi pemerintah, kementerian, lembaga, dan daerah, kebijakan harus memiliki cakupan yang luas dan menunjukkan tingkat kepraktisan yang tinggi.

Kebijakan pengembangan kompetensi diterapkan oleh minimal tiga kelompok pemangku kepentingan yang berbeda.

- a) Organisasi bertugas menyusun program pelatihan yang menunjukkan kemajuan baik struktur organisasi maupun pemanfaatan teknologi dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi. Lembaga pelatihan yang memiliki kapasitas yang diperlukan untuk melaksanakan desain yang disarankan secara efektif, menunjukkan tingkat pengembangan kompetensi yang memadai, memiliki infrastruktur dan jaringan yang sesuai, namun belum memanfaatkannya secara aktif.
- b) Lembaga yang memberikan pelatihan dan memerlukan perhatian yang cermat dalam melakukan pengembangan kompetensi. Infrastruktur dan jaringan yang ada saat ini belum memadai.
- c) Tujuan ekstraksi data adalah untuk memperoleh wawasan dari berbagai sumber seperti penyedia pelatihan, alumni pelatihan kepemimpinan, administrator, dan supervisor.

Wawasan ini dicari untuk memahami kompetensi yang diperlukan untuk secara efektif mengatasi tantangan yang terkait dengan perubahan. Selanjutnya, pengamatan berharga ini dapat dimasukkan ke dalam program pelatihan. Prosedur pengumpulan data dan informasi memerlukan diskusi kelompok terfokus dan survei, dimana responden dipilih untuk secara akurat mewakili tiga kelompok pemangku kepentingan yang disebutkan sebelumnya. Hasil penelitian ini akan memberikan komponen mendasar untuk memandu penyesuaian dalam pelatihan kepemimpinan.

2. METODE

Metode ini sebagian besar menggunakan metode ceramah, yang berarti guru menyampaikan pengetahuan kepada siswa dan memberikan sedikit kesempatan untuk berpartisipasi secara interaktif. Heutagogi adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan metode pedagogi dalam pendidikan yang mempromosikan pembelajaran mandiri. Siswa didorong untuk melihat dan memecahkan masalah sendiri dengan berpartisipasi aktif dalam diskusi kelas dan berinteraksi dengan teman sebaya dan guru.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN



Gambar 3. Kebutuhan Pengembangan Jabatan Administrator

Penerapan pelatihan kepemimpinan saat ini yang hanya berfokus pada peningkatan kompetensi manajerial menuai kritik.

UU ASN Nomor 5 Tahun 2014 yang

mengatur tentang Aparatur Sipil Negara, Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 38 Tahun 2017 yang menguraikan standar kompetensi manajerial, dan peraturan yang ditetapkan oleh LAN tentang PKA dan PKP merupakan landasan hukum yang menjadi acuan dalam pemanfaatan Diklat Administrator Pimpinan (PKA) dan Diklat Pengawas Pimpinan (PKP).

Meningkatkan kemampuan peserta dalam memenuhi persyaratan kompetensi manajerial yang dibutuhkan untuk posisi administrator merupakan tujuan utama pelatihan kepemimpinan administrator. Kompetensi yang melekat pada PKA berkaitan dengan kepemimpinan dalam manajemen kinerja, khususnya kemampuan manajerial yang dimaksudkan untuk meningkatkan tanggung jawab dalam jabatan administratif.

Akuntabilitas posisi administrator memerlukan kemampuan untuk mengelola pelaksanaan proyek yang terencana dan efisien sesuai dengan prosedur operasional yang ditetapkan, sambil mempertahankan peningkatan kinerja yang berkelanjutan. Sesuai Permenpan RB No 38 Tahun 2017, konsentrasi PKA ada pada kompetensi manajemen yaitu kompetensi level 3, integritas. Membangun dan mempertahankan pandangan bersama di antara anggota tim adalah kompetensi yang menjamin aktivitas mereka selaras dengan batasan formal dan prinsip bisnis, konvensi, dan etika. Untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui kolaborasi, harus dibentuk tim kerja yang kompeten. Interaksi:

Komunikasi verbal atau tertulis yang efektif mengenai informasi sensitif, halus, dan kompleks merupakan komponen kunci komunikasi asertif. Menetapkan sasaran kinerja yang menantang bagi unit kerja dan penyediaannya merupakan komponen kunci dari orientasi hasil.

Tujuan komunikasi ini adalah untuk menyampaikan rasa syukur dan peringatan

untuk mendorong kinerja yang lebih baik. Pelayanan publik: Memanfaatkan talenta kelompok dengan lebih baik dan meningkatkan standar pelayanan publik di unit organisasi; membantu orang lain dalam mengembangkan diri dan diri sendiri melibatkan pemberian nasihat dan komentar.

Memfasilitasi penyesuaian individu terhadap situasi baru dan dengan terampil meramalkan dan beradaptasi terhadap perubahan yang akan datang merupakan komponen manajemen perubahan. Membandingkan berbagai kemungkinan dan mempertimbangkan dengan cermat risiko yang terkait dengan keberhasilan penerapan masing-masing kemungkinan merupakan langkah penting dalam proses pengambilan keputusan. Menyatukan Negara: Tujuannya adalah untuk menumbuhkan sikap harmonis dan toleransi.

Mengembangkan kemampuan kepemimpinan yang melayani adalah tujuan utama dari pelatihan kepemimpinan supervisor. Bagi manajer yang menduduki posisi pengawasan, bakat ini sangat penting karena memungkinkan mereka membuat dan menerapkan langkah-langkah akuntabilitas secara efisien. Kemampuan mengawasi dan mengendalikan pelaksanaan tugas penyelenggaraan pelayanan publik oleh pejabat dengan tetap mematuhi prosedur operasional yang telah ditetapkan disebut sebagai akuntabilitas jabatan pengawas. Sesuai Permenpan RB Nomor 38 Tahun 2017, gelar kompetensi merupakan tujuan utama program PKP, dengan konsentrasi pada kompetensi manajemen.

Kemampuan untuk memotivasi rekan kerja agar berperilaku sesuai dengan norma, nilai, dan standar etika yang ditetapkan organisasi disebut sebagai integritas. Agar tim kerja menjadi produktif dan partisipatif, kolaborasi sangatlah penting. Partisipasi aktif dalam pertukaran informasi formal dan informal diperlukan untuk komunikasi yang efektif. Hal ini memerlukan kesiapan untuk

memperhatikan dengan cermat apa yang dikatakan orang, menafsirkan informasi dengan benar, dan bereaksi sesuai dengan itu. Selain itu, kemampuan menyusun pidato, makalah, laporan, dan materi terkait lainnya merupakan komponen penting dari kemampuan komunikasi yang baik. Upaya untuk meningkatkan kinerja pekerja di atas kriteria yang telah ditetapkan disebut dengan orientasi hasil.

Hal ini memerlukan penyelidikan dan pengujian berbagai strategi untuk meningkatkan kinerja. Pelayanan Publik: Terampil dalam mengawasi dan menjelaskan rincian prosedur saat melaksanakan program pemerintah dan memberikan layanan publik, sambil mempertahankan pendekatan yang transparan. Meningkatkan diri sendiri dan orang lain: Meningkatkan kemahiran bawahan dengan memberikan instruksi dan contoh yang jelas tentang cara melakukan tugas.

Beradaptasi secara proaktif terhadap perubahan dan transformasi adalah inti dari gagasan manajemen perubahan. Proses pengambilan keputusan memerlukan peninjauan menyeluruh terhadap keadaan. Penting untuk secara aktif mempromosikan kesetaraan, solidaritas, dan rasa hormat satu sama lain di seluruh negeri.

Sesuai ketentuan hukum UU ASN Nomor 5 Tahun 2014, ada tiga keterampilan penting yang harus dimiliki individu ASN dalam rangka meningkatkan pertumbuhan profesionalnya. Kompetensi yang dimaksud secara eksplisit dikategorikan menjadi Kompetensi Manajerial, Kompetensi Sosial Budaya, dan Kompetensi Teknis. Fokus utama PKP dan PKA sebagian besar adalah pada perolehan keahlian di bidang manajemen, dan kurang mempertimbangkan keterampilan teknis dan sosiokultural. Justru pendekatan ini didasarkan pada ketentuan yang tertuang dalam PP 11 Tahun 2017 tentang Administrasi Aparatur Sipil Negara (ASN). Sesuai dengan Pasal 217 undang-undang ini, peningkatan

kemahiran manajerial dilakukan dengan mengadakan program pelatihan yang terorganisir dengan baik yang mencakup peningkatan kepemimpinan di berbagai tingkatan, seperti manajemen menengah, entry level, administrasi, dan pengawasan. Tugas untuk mengidentifikasi kemampuan teknis, serta kategori dan keterampilan tertentu dalam bidang teknis tersebut, biasanya ditugaskan kepada organisasi teknis yang sesuai.

Namun, penanaman kompetensi sosial budaya dicapai melalui program pelatihan tersendiri yang tidak bergantung pada Pelatihan Struktural. Saat ini, penekanan utama dari pelatihan struktural, yang juga dikenal sebagai pelatihan kepemimpinan, ditempatkan pada peningkatan kemahiran manajemen.

UU ASN telah menetapkan struktur tingkat pelatihan yang dirancang untuk menilai kebutuhan pelatihan. Kerangka kerja ini berupaya memberikan pemahaman menyeluruh tentang pentingnya hubungan antara peningkatan kemahiran dan kemajuan karir seseorang, serta upaya untuk meningkatkan efektivitas individu dan organisasi. Jenjang pelatihan ini mencakup tiga prinsip dasar: alokasi 20 JP (jam pembelajaran) setiap tahunnya untuk peningkatan kompetensi, prinsip kesetaraan kesempatan, dan prinsip efisiensi dan efektivitas.

Konsep kesempatan yang sama berarti bahwa alokasi keterampilan manajerial, teknis, dan sosial budaya harus proporsional dengan kebutuhan setiap pekerjaan. Program pelatihan kepemimpinan yang ada harus ditingkatkan untuk menggabungkan kemahiran teknis, kemahiran sosial budaya, dan keterampilan manajerial.

Kritik terhadap UU Kompetensi Pemerintah Nomor 23 Tahun 2014 tentang Isi Pelatihan Kepemimpinan Sesuai ketentuan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, khususnya Pasal 233 Ayat (1), mengamanatkan aparatur sipil negara (pekerja ASN) harus memiliki kemampuan

teknis, manajemen, dan sosial budaya. Selain itu, menurut Pasal 233 ayat (2), selain memenuhi kualifikasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1), seluruh kepala perangkat daerah dan pejabat di bawahnya juga harus mempunyai kompetensi pemerintahan, yang perlu dilakukan penyesuaian. Sesuai.

Kementerian Dalam Negeri telah merancang Program Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Pemerintahan Dalam Negeri (Pimpemdagri) dengan tujuan memberikan pelatihan kepada para pengurus dan petugas pengawas. Pelatihan yang dimaksud berfokus pada tujuh kemampuan spesifik pemerintahan, yaitu:

- a) Kebijakan desentralisasi, Interaksi antara pemerintah pusat dan daerah,
- b) Pengelolaan keuangan daerah,
- c) Tata kelola pemerintahan secara keseluruhan,
- d) Urusan pemerintahan dalam kewenangan daerah,
- e) Interaksi antara pemerintah daerah dan DPRD (Dewan Perwakilan Rakyat Daerah), dan
- f) Etika penyelenggaraan pemerintahan.

Program pelatihan yang dikembangkan melalui kemitraan LAN dengan Kementerian Dalam Negeri ini dimasukkan ke dalam kurikulum Diklat Kepemimpinan yang dituangkan dalam Keputusan Kepala LAN tentang Kurikulum PKP dan PKA. Integrasi ini memerlukan penggabungan konten terkait dengan tujuan mencapai kemahiran pemerintahan.

Berdasarkan temuan Focus Group Discussion (FGD) yang melibatkan pemangku kepentingan dari pemerintah daerah DIY, Jawa Barat, Maluku, dan Jawa Tengah, terlihat bahwa pemaparan materi ini masih belum lengkap dan belum mencakup seluruh persyaratan yang diperlukan. kompetensi sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Pemerintahan Daerah. Pentingnya kebijakan LAN dapat diimplementasikan oleh seluruh pengambil kebijakan, termasuk berbagai kementerian, lembaga,

dan daerah. Hal ini memastikan bahwa kurikulum pengembangan kompetensi tidak hanya menekankan pada keterampilan teknologi tertentu.

Penyelenggara Pelatihan pada dasarnya terdiri dari kementerian (53) dan lembaga (21), yang masing-masing mempunyai persyaratan pengembangan kompetensi teknis yang berbeda.

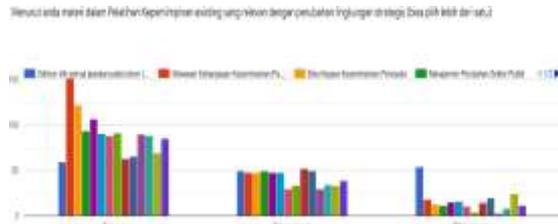
Penggabungan muatan kompetensi pemerintahan ke dalam substansi materi Diklat Kepemimpinan yang dirancang untuk menjadi acuan bagi seluruh instansi pemerintah di tingkat K/L/D tidak sesuai dengan ruang lingkup yang dimaksudkan. Sebab, Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah merupakan satu-satunya otoritas yang bertanggung jawab dalam penegakan materi kompetensi pemerintahan.

Diperlukan penyempurnaan lebih lanjut pada substansi pelatihan kepemimpinan. Hal ini dapat dicapai dengan mengelompokkan keterampilan pemerintah ke dalam bidang-bidang tertentu, yang hanya dilakukan oleh peserta yang mempunyai tanggung jawab dan fungsi utama di industri terkait.

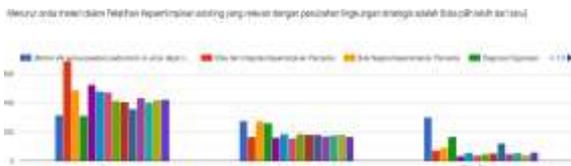
Survei Pelatihan Kepemimpinan untuk Smart Governance

Survei dilakukan terhadap sampel 820 peserta yang menduduki berbagai jabatan di lingkungan, antara lain JPT Madya-Utama, JPT Pratama/JFT Utama, Administrator/JFT Madya, Supervisor/JFT Junior, dan JFT/JFU. Survei ini bertujuan untuk meningkatkan kebijakan pelatihan kepemimpinan dalam menanggapi perubahan lingkungan. Pesertanya dipilih dari pemerintah provinsi Jawa Barat, Jawa Tengah, Daerah Istimewa Yogyakarta, dan Maluku. Survei ini bertujuan untuk mengkaji data dan informasi mengenai tiga domain spesifik: tantangan dan tugas, efektivitas program yang sedang berjalan, dan metodologi pembelajaran yang sesuai. Investigasi terhadap kelayakan skema ini mencakup dua pertanyaan. Pertanyaan awal menanyakan: "Dari sudut pandang

pribadi Anda, seberapa signifikan konten yang dibahas dalam Pelatihan Kepemimpinan saat ini dalam kaitannya dengan perubahan yang terjadi dalam lanskap strategis?" Temuan dari penyelidikan ini mengungkapkan bahwa

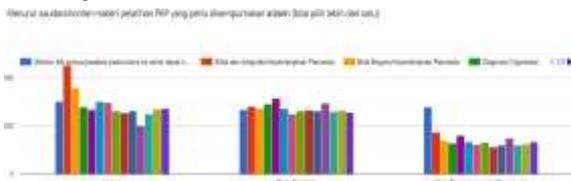


sebagian besar peserta mempunyai tanggapan yang baik terhadap semua mata pelajaran pelatihan terkait.



Gambar 4. Relevansi Pelatihan Kepemimpinan Existing

Pertanyaan selanjutnya yang diajukan adalah “Menurut Anda, aspek materi pelatihan PKP manakah yang perlu disempurnakan?” Hasil mata kuliah Etika dan Integritas Kepemimpinan Pancasila dan Bela Negara Kepemimpinan PKP Pancasila dinilai dengan menggunakan garis berwarna oranye dan kuning. Evaluasi ini menganggap kursus tersebut memuaskan dan tidak memerlukan perbaikan lebih lanjut. Namun materi pelatihan terkait agenda 2 (manajemen orang lain) dan agenda 3 (manajemen kerja) memerlukan penyempurnaan lebih lanjut.



Gambar 5 Materi Pelatihan yang perlu disempurnakan

Pelatihan Kepemimpinan Administrator memberikan hasil yang serupa.

Mengenai pertanyaan pertama, “Menurut Anda, materi pelatihan kepemimpinan saat ini yang berkaitan dengan perubahan lingkungan strategis adalah” hasilnya menunjukkan bahwa sebagian besar peserta memberikan tanggapan positif terhadap semua topik pelatihan terkait.

Hasil survei menunjukkan bahwa mata pelajaran Wawasan Kebangsaan, Kepemimpinan Pancasila, dan Bela Negara pada materi pelatihan PKA dirasa sudah cukup dan tidak memerlukan perbaikan lebih lanjut. Sedangkan materi pelatihan pada agenda 2 (manajemen orang lain) dan 3 (manajemen kerja) dinilai memuaskan.



Gambar 6 Metode Pembelajaran

Pendekatan berbasis internet Di tengah pandemi, sebanyak 498 orang sepakat bahwa pendekatan ini dapat secara efektif meningkatkan tujuan pembelajaran kepemimpinan. Hambatan utama yang disebutkan oleh responden adalah kurangnya keterlibatan.

4. KESIMPULAN

Seperti disebutkan sebelumnya, perusahaan harus segera menyesuaikan diri dengan era VUCA. Oleh karena itu, sangat penting untuk meningkatkan kurikulum dan sistem pelatihan kepemimpinan. Pendekatan yang efektif untuk meningkatkan kemahiran pejabat publik Indonesia yang menjabat sebagai eksekutif puncak organisasi adalah dengan meningkatkan kurikulum dan mekanisme penyampaian pelatihan kepemimpinan. Selain itu, pergeseran paradigma pengembangan kompetensi juga

berdampak pada modifikasi metode pelatihan kepemimpinan.

- a) Pelatihan kepemimpinan memerlukan pencantuman tujuan kompetensi tambahan karena ASN harus menunjukkan kemahiran minimal pada tiga kompetensi pengembangan profesi, yaitu kompetensi kepemimpinan, kompetensi sosial budaya, dan kompetensi teknis.
- b) Pembagian tanggung jawab pemerintah ke dalam bidang-bidang tertentu dan penyertaan keahlian teknis dalam isu-isu yang ditangani secara eksklusif oleh peserta yang mempunyai tugas dan fungsi utama pada bidang pekerjaan terkait. Oleh karena itu, sangat penting untuk menerapkan peningkatan lebih lanjut sehubungan dengan substansi pelatihan kepemimpinan.
- c) Kurikulum pelatihan kepemimpinan harus ditingkatkan agar selaras dengan lanskap yang berkembang, dengan memberikan penekanan pada kompetensi digital.
- d) Pendekatan pembelajaran hybrid yang mengintegrasikan unsur pembelajaran tradisional dengan pembelajaran daring 50%.

DAFTAR PUSTAKA

- Budiharto, S., Himam, F., Riyono, B., & Fahmi, A. (2019). Membangun Konsep Organisasi Autentik. *Kajian Metaetnografi. Buletin Psikologi*, 27(2), 159. <https://doi.org/10.22146/buletinpsikologi.43267>
- Bundtzen, H., & Hinrichs, G. (2021). The Link Between Organizational Agility And VUCA – An Agile Assessment Model. *SocioEconomic Challenges*, 5(1), 35–43. [https://doi.org/10.21272/sec.5\(1\).35-43.2021](https://doi.org/10.21272/sec.5(1).35-43.2021)
- Hase, S., & Kenyon, C. (2000). From andragogy to heutagogy. *Ultibase Articles*, 5, 1–10.
- Horney, N., Pasmore, B., & O’Shea, T. (2010). Incomplete Document Leadership Agility: A Business Imperative for a VUCA World. *People & Strategy*, 33(4), 34.
- James, L., & Bennett, N. (2014). What VUCA Really. *Harvard Business Review*, 92(February), 2014.
- Tümen Akyıldız, S. (2019). Do 21st Century Teachers Know about Heutagogy or Do They Still Adhere to Traditional Pedagogy and Andragogy? *International Journal of Progressive Education*, 15(6), 151–169.