

**IMPLEMENTASI PENDIDIKAN DAN PELATIHAN  
MANAJEMEN KEPEMIMPINAN TINGKAT II, III, DAN IV  
DALAM PROYEK PERUBAHAN DI KEMENTERIAN HUKUM DAN HAM RI**  
*(The Implementation of Grades II, III and IV Management Leadership Education and Training  
in The Change Project of The Ministry of Law and Human Rights of The Republic of Indonesia)*

Edward James Sinaga

Pusat Pengkajian dan Pengembangan Kebijakan  
Badan Penelitian dan Pengembangan Hukum dan Hak Asasi Manusia  
Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia  
Jalan HR Rasuna Said Kav 4-5 Kuningan, Jakarta Selatan 12940  
Telepon (021) 2525015 Faksimili (021) 2526438  
edwardjames88@ymail.com

Tulisan Diterima: 12 Januari 2018; Direvisi: 23 Maret 2018;  
Disetujui Diterbitkan: 23 Maret 2018

DOI: <http://dx.doi.org/10.30641/kebijakan.2018.V12.39-56>

### **Abstrak**

Pemimpin dapat dibentuk melalui berbagai cara. Salah satu cara untuk pembentukan kemampuan kepemimpinan adalah melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan kepemimpinan sesuai dengan Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 18, 19, dan 20 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II, III, dan IV. Pendidikan dan pelatihan tersebut menggunakan pendekatan atau pola yang baru dengan proyek perubahan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Tujuan penelitian ini untuk menganalisis pelaksanaan pendidikan dan pelatihan serta kesinambungan proyek perubahan. Penelitian ini meliputi tiga hal yaitu perencanaan proyek perubahan, pelaksanaan pasca pendidikan dan pelatihan, serta harapan dan tantangan dalam pelaksanaannya. Salah satu kunci keberhasilan proyek perubahan adalah kedisiplinan dalam eksekusi, sehingga proyek perubahan dapat diimplementasikan. Untuk itu perlu pengaturan evaluasi pasca pendidikan dan pelatihan melalui peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia.

**Kata Kunci:** Pendidikan, Pelatihan, Kepemimpinan

### **Abstract**

*Leaders may be created by many ways. One of them is by shaping the competencies of the leadership through education and training, This leadership education and training are in accordance with the Regulations of the Head of State Administration Institution No. 18, 19, and 20 of 2015 regarding the Guideline for Holding Grades II, III and IV Leadership Education and Training. The education and training should employ new approach or pattern in a line with the change project. This research uses qualitative approach. The purpose of this research is to analyze the implementation of education and training and continuity of the change project. This research covers three issues i.e. the planning of the change project, post-education and training implementation, and expectation and challenges during the implementation. One of the success keys of the change project is discipline during the realization, so that the change project may be successfully implemented. For such purpose, it is necessary to provide for post-education and training evaluation by means of the regulations of the Minister of Law and Human Rights.*

**Keywords:** Education, Training, Leadership

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Pada Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 101 tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) atau saat ini disebut Aparatur Sipil Negara (ASN) bertujuan antara lain untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika pegawai sesuai dengan kebutuhan instansi.

Sejakkeluarnya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), pengaturan mengenai ASN mulai dibanahi, termasuk penyelenggaraan diklatpim. Kemudian secara teknis penyelenggaraan diklatpim diatur oleh Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara (LAN). Peraturan teknis terkait perubahan pola diklatpim terakhir diatur oleh Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 18, 19, dan 20 tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II, III, dan IV. Dikeluarkannya peraturan ini diharapkan agar penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan lebih berkualitas, efisien, dan efektif serta mampu membentuk sosok pemimpin birokrasi yang memiliki kemampuan dalam menjalankan tugas dan fungsinya untuk mengatasi berbagai permasalahan dan isu nasional strategis.

Selain untuk menyesuaikan dengan Undang-undang ASN Nomor 5 tahun 2014, perubahan pola diklatpim dilakukan karena masih adanya kelemahan kurikulum, antara lain : jumlah mata diklatpim pola lama terlalu banyak, mata diklatpim lebih menekankan pada aspek pengetahuan atau kognitif saja, terdapat beberapa mata diklatpim yang muatan materinya sudah kurang *update* dengan perkembangan yang terjadi, mata diklatpim pola lama lebih banyak menekankan pada aspek manajerial, sedangkan aspek kepemimpinan dan praktik kepemimpinan

masih kurang. Perubahan pola diklatpim juga dilakukan karena metode pembelajaran belum berbasis pengalaman, kurang menekankan pada aspek pengalaman lapangan atau di tempat kerja, kurangnya pembentukan karakter dan integritas.

Untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika pegawai sesuai dengan kebutuhan instansi, sampai tahun 2016 BPSDM Hukum dan HAM telah melaksanakan diklatpim proyek perubahan tingkat IV sebanyak 186 angkatan, tingkat III sebanyak 55 angkatan, dan tingkat II sebanyak 1 angkatan. Saat ini, diklatpim dengan proyek perubahan telah dapat dilaksanakan dengan baik oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Hukum dan HAM, akan tetapi dalam penerapan proyek perubahan di unit kerja alumni diklatpim belum didukung dengan anggaran. Selain itu, proyek perubahan yang telah direncanakan pada saat diklatpim tidak dapat diterapkan di unit kerja karena alumni diklatpim telah dimutasi atau dipromosikan di unit kerja yang berbeda, sehingga proyek perubahan tidak dapat terlaksana dengan baik. Sementara belum adanya pengawasan dan pengendalian implementasi proyek perubahan di unit kerja alumni diklatpim. Hal ini disebabkan belum adanya peraturan yang mengatur pelaksanaan proyek perubahan pasca diklat.

Dalam melaksanakan diklatpim, secara internal BPSDM Hukum dan HAM masih berpedoman pada Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor M.HH-3.DL.03.02 Tahun 2010 tentang Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan di Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia. Belum dilakukan amandemen dengan menyesuaikan Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 dan Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 18, 19, dan 20 Tahun 2015. Akan tetapi, dalam pelaksanaan diklatpim berkaitan proyek perubahan, BPSDM

Hukum dan HAM telah berpedoman pada Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 18, 19, dan 20 Tahun 2015.

Dalam Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor M.HH-3.DL.03.02 Tahun 2010, pada Bab 11 Pasal 20 ayat (1a) telah diatur mengenai kerja sama antara BPSDM Hukum dan HAM dengan dengan unit eselon I lingkup Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia. Pengaturan ini berkaitan dengan kerja sama dalam pelaksanaan diklatpim. BPSDM Hukum dan HAM diamanatkan untuk berkoordinasi dengan unit utama/unit eselon I dalam menentukan proyek perubahan peserta diklatpim, sehingga proyek perubahan yang direncanakan oleh peserta diklatpim berdasarkan kebutuhan bukan berdasarkan keinginan. Koordinasi yang dilakukan dengan unit utama/unit eselon I dalam terutama dalam menentukan proyek perubahan peserta diklatpim. Belum sampai pada penentuan anggaran untuk implementasi proyek perubahan alumni diklatpim yang berkaitan dengan unit masing-masing. Hal ini yang mengakibatkan proyek perubahan belum dapat dilaksanakan oleh alumni setelah selesai melaksanakan diklatpim. Seharusnya proyek perubahan yang telah disetujui oleh atasan langsung dan unit eselon utama/eselon I dapat diikuti dengan penganggaran proyek perubahan tersebut.

Penganggaran untuk pelaksanaan proyek perubahan sangat penting untuk memastikan alumni diklatpim dapat melaksanakan proyek perubahan tersebut, karena pelaksanaan proyek perubahan tersebut sudah menjadi tanggung jawab pimpinan satuan kerja alumni diklat dan unit utama/unit eselon I terkait. BPSDM Hukum dan HAM sebagai penyelenggara diklatpim hanya sebatas melakukan pengawasan, pengendalian, dan pelaporan pada saat diklatpim.

Dalam hal pengawasan, pengendalian, dan pelaporan diklat telah diatur dalam dengan Bab 13 tentang Pasal 23 Pada Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia

Republik Indonesia Nomor M.HH-3.DL.03.02 Tahun 2010. Namun pengaturan pengawasan, pengendalian, dan pelaporan diklat hanya sebatas pada saat pelaksanaan diklatpim, seperti disebutkan pada pasal 23 ayat (1) :

*“Pengawasan dan pengendalian meliputi kegiatan pengukuran, pemantauan, dan penilaian terhadap unsur-unsur penentu keberhasilan diklat untuk memperoleh data dan informasi hasil kegiatan diklat”.*

Pengawasan dan pengendalian yang dilakukan oleh BPSDM Hukum dan HAM meliputi kegiatan pengukuran, pemantauan, dan penilaian terhadap unsur-unsur penentu keberhasilan diklatpim. Pengawasan dan pengendalian dalam kurun waktu lebih kurang 4 bulan dilakukan baik *on campus* maupun *off campus* agar peserta diklatpim dapat memperoleh hasil proyek perubahan dengan optimal. Namun, pengawasan dan pengendalian terhadap proyek perubahan pasca diklatpim di unit alumni belum diatur untuk menjamin proyek perubahan yang telah direncanakan dapat dilaksanakan.

Dalam Peraturan Kepala LAN Nomor 18, 19, dan 20 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II, III, dan IV telah diatur mengenai pengawasan dan pengendalian pasca diklat. Di dalam lampirannya Bab VIII huruf D mengamanatkan agar dilakukan evaluasi pasca diklatpim. Akan tetapi, karena pengaturan evaluasi pasca diklat belum diatur dalam Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor M.HH-3.DL.03.02 Tahun 2010, sehingga BPSDM Hukum dan HAM tidak berkewajiban dalam pengawasan dan pengendalian implementasi proyek perubahan di unit kerja alumni diklatpim. Oleh karena itu, akan dianalisis terkait keberhasilan pelaksanaan diklatpim dalam proyek perubahan dan pelaksanaan proyek perubahan pasca diklatpim. Sehubungan

dengan diklatpim dalam proyek perubahan tersebut di atas terlihat belum optimalnya pelaksanaan diklatpim, sehingga perlu melakukan penelitian Pelaksanaan Diklatpim Dalam Proyek Perubahandi Kemenkumham.

### Rumusan Masalah

Rumusan Masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana pelaksanaan diklatpim dalam proyek perubahan di Kemenkumham?
2. Bagaimana pelaksanaan proyek perubahan pasca diklatpim di Kemenkumham?
3. Apa harapan dan tantangan proyek perubahan di Kemenkumham?

### Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pelaksanaan diklatpim dalam proyek perubahan di Kemenkumham.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pelaksanaan proyek perubahan pasca diklatpim di Kemenkumham.
3. Untuk mengetahui harapan dan tantangan proyek perubahan di Kemenkumham.

### Metode Penelitian

Pendidikan dan pelatihan sebagai upaya dalam mengembangkan sumber daya manusia terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Oleh karena itu untuk memperoleh hasil yang maksimal dalam pengembangan pegawai diperlukan program pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan analisis jabatan agar pegawai mengetahui tujuan pendidikan dan pelatihan yang dijalankannya. Pendidikan dan pelatihan dalam suatu institusi atau organisasi biasanya disingkat dengan akronim "diklat". Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan diarahkan kepada peningkatan keterampilan, pengetahuan serta perubahan sikap atau perilaku kerja pegawai, melalui proses belajar yang diterapkan pada pelatihan diharapkan

adanya perubahan pada peserta yaitu dari kurang tahu menjadi tahu dan kurang terampil menjadi terampil serta dari sikap dan perilaku negatif menjadi positif dan sebagainya. Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil Pasal 1 ayat (1) menjelaskan bahwa "Pendidikan dan pelatihan jabatan PNS adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil (PNS)".

Menurut Heidjrachman dan Suad<sup>1</sup>, pendidikan ialah suatu kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang termasuk di dalamnya peningkatan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan terhadap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan mencapai tujuan, sedangkan latihan membantu pegawai dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya, guna meningkatkan keterampilan, kecakapan, dan sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha mencapai tujuannya.

Menurut Soekidjo Notoatmodjo<sup>2</sup> pendidikan (formal) di dalam suatu organisasi adalah suatu proses pengembangan kemampuan ke arah yang diinginkan oleh organisasi bersangkutan, sedangkan pelatihan adalah merupakan bagian dari suatu proses pendidikan yang tujuannya untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan khusus seseorang atau sekelompok orang. Siagian<sup>3</sup>juga mengatakan bahwa: pendidikan adalah keseluruhan proses, teknik dan metode belajar mengajar dalam rangka mengalihkan suatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain sesuai dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan pelatihan dimaksudkan untuk meningkatkan keterampilan

---

<sup>1</sup> Heidjrachman dan Suad Husnan, *Manajemen Personalialia*, (Ed. 4), Yogyakarta: BPF, 2011, hlm.77.

<sup>2</sup>Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT Rineka Cipta, 2003, hlm.27.

<sup>3</sup>Siagian, Sondang P., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2003, hlm.175.

dan kemampuan kerja seseorang atau sekelompok orang. Biasanya, sasarannya adalah seseorang atau sekelompok orang yang sudah bekerja pada suatu organisasi yang efisien dan efektivitas kerjanya dirasakan perlu dan dapat ditingkatkan secara terarah dan pragmatik.

Sementara, Matutina<sup>4</sup> mengatakan bahwa: "pendidikan adalah upaya untuk membina kepribadian, mengembangkan pengetahuan dan kemampuan jasmaniah dan rohaniah agar mampu melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya; dan pelatihan adalah bagian yang tidak terpisahkan dari pendidikan, yang mana latihan merupakan proses pendidikan yaitu belajar untuk memperbaiki/meningkatkan kemampuan, keterampilan dan sikap seseorang pegawai, baik pimpinan maupun manajer untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan masa kini dan masa depan organisasi". Dari beberapa pengertian di atas, pendidikan menekankan pada aspek peningkatan pengetahuan, sedangkan pelatihan menekankan pada aspek peningkatan keterampilan, kemampuan dan sikap seseorang dalam suatu organisasi.

Selain itu Taliziduhu Ndraha<sup>5</sup> juga membedakan pengertian pendidikan dan pelatihan secara teoritik, dimana pendidikan adalah proses pembentukan pribadi sosial manusia, sedangkan pelatihan merupakan proses pembentukan profesionalisme tentang suatu *job* di dalam diri manusia. Hal ini berarti pendidikan diarahkan pada proses pembentukan kemampuan secara umum melalui jalur pendidikan formal, sedangkan pelatihan orientasinya pada pembentukan kemampuan khusus yang mengarahkan pada tugas yang harus dilaksanakan.

Berdasarkan beberapa definisi yang telah dipaparkan, maka dapat disimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan

serangkaian kegiatan yang mengutamakan pengetahuan, keterampilan dan peningkatan sikap seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang efektif dan efisien.

Hampir seluruh organisasi baik pemerintah maupun swasta menyadari akan keterbatasannya dalam menghadapi berbagai perubahan. Untuk menghadapi dan menjawab perubahan tersebut bisa dilakukan dengan berbagai cara salah satunya adalah melakukan program pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan adalah suatu proses untuk meningkatkan keahlian teoritis, konseptual dan moral pegawai<sup>6</sup>. Dengan kata lain orang yang mendapatkan pendidikan dan pelatihan secara berencana cenderung lebih dapat bekerja secara terampil jika dibandingkan dengan pegawai yang tidak mengikuti pendidikan dan pelatihan. Oleh karena itu pendidikan dan pelatihan semakin penting karena tuntutan pekerjaan sebagai akibat dari perubahan situasi, kondisi kerja, dan kemajuan teknologi yang semakin hari semakin ketat persaingannya. Oleh karenanya penyelenggaraan program pendidikan dan pelatihan sangatlah penting bagi pegawai baik untuk masa sekarang ataupun masa yang akan datang, karena dengan adanya pendidikan dan pelatihan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, sikap serta produktivitas pegawai akan meningkat.

Dalam dunia birokrasi, diklatpim adalah seperti sebuah menu wajib yang mesti diikuti, karena dengan mengikuti diklat bukan saja sebagai prasyarat untuk naik jenjang kepangkatan tapi merupakan bentuk perhatian begitu pentingnya meng-*upgrade* kualitas sumber daya aparatur.

Davis dan Newstrom<sup>7</sup> berpendapat bahwa "pendekatan sumber daya manusia lebih bersifat suportif, dalam arti mampu membantu

<sup>4</sup>Matutina, *Manajemen Sumber daya Manusia*, cetakan kedua, Jakarta: Gramedia Widia Sarana Indonesia, 2001, hlm.174.

<sup>5</sup>Taliziduhu Ndraha, *Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rineka Cipta, 1999, hlm.128.

<sup>6</sup>S.P. Hasibuan, Malayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta, 2010, hlm.120.

<sup>7</sup>Keith Davis and Newstrom, John W., *Organizational Behavior – Human Behavior at work*, New York: Tenth Edition McGraw-Hill, International Edition, 1997, hlm.14.

pegawai untuk berprestasi lebih baik, menjadi orang yang lebih bertanggung jawab dan kemudian berusaha menciptakan suasana dimana mereka dapat menyumbang sampai batas kemampuan". Dengan demikian diasumsikan bahwa meluasnya kemampuan dan kesempatan bagi orang-orang akan langsung mengarah pada peningkatan keefektifan pelaksanaan tugas. Kepuasan kerja juga akan timbul apabila para pegawai mendayagunakan kemampuan mereka sepenuhnya. Pendekatan sumber daya manusia berarti bahwa orang yang lebih baik akan mencapai hasil yang lebih baik pula. Di lingkungan pemerintahan, sumber daya manusia (pegawai) yang ada senantiasa dibangun dan dikembangkan potensinya sehingga dapat menjadi pegawai yang berkemampuan tinggi dalam mendukung pelaksanaan tugas. Dalam konteks inilah pentingnya faktor diklat kepemimpinan yang harus dilaksanakan dengan semakin baik, diperluas daya jangkauannya serta responsif dalam menyerap perkembangan mutakhir dalam kiat administrasi pemerintahan.

## 1. Pendekatan

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Dengan jenis dan pendekatan penelitian ini, peneliti mengumpulkan data yang dapat menjawab tiga pertanyaan penelitian, yang meliputi: *pertama*, pelaksanaan diklatpim dalam proyek perubahan; *kedua*, pelaksanaan proyek perubahan pasca diklatpim proyek perubahan; dan *ketiga*, harapan dan tantangan proyek perubahan di Kemenkumham. Penelitian kualitatif ini disebut juga sebagai metode penelitian naturalistik karena dilakukan pada kondisi alamiah (*natural setting*).<sup>8</sup> Penelitian ini dilakukan terhadap variabel mandiri yaitu variabel diklatpim, tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel lain.

Sifat penelitian ini adalah penelitian deskriptif (*descriptive research*) yang ditujukan

untuk menggambarkan suatu fenomena dengan cara menelaah secara teratur, mengutamakan obyektivitas, dan dilakukan secara cermat. Penelitian ini melakukan analisis sampai pada tahap deskriptif, yaitu menganalisis dan menyajikan fakta secara sistematis sehingga lebih mudah untuk dipahami dan disimpulkan.

Penelitian ini merupakan penelitian evaluatif yang bertujuan untuk melihat pelaksanaan diklatpim dalam proyek perubahan dan pelaksanaan proyek perubahan pasca diklat di Kementerian Hukum dan HAM. Ditinjau dari sudut penerapannya, penelitian ini adalah penelitian terapan (*applied research*) yang bertujuan untuk memecahkan permasalahan secara praktis, aplikatif dan dapat digunakan sebagai data bagi Pimpinan Kementerian Hukum dan HAM untuk mengambil kebijakan terkait secara lebih cepat.

## 2. Metode Pengumpulan Data

Sumber data dalam penelitian adalah subjek dari mana data dapat diperoleh."<sup>9</sup> Mengingat penelitian ini difokuskan pada diklatpim maka sumber data dalam penelitian ini diperoleh dari Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Kantor Wilayah, dan UPT Kemenkumham. Peneliti mengumpulkan data dan informasi melalui wawancara dengan pihak-pihak terkait dengan pelaksanaan diklatpim dan pelaksanaan proyek perubahan pasca diklatpim di Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Provinsi Banten, yaitu data yang diperoleh dari hasil jawaban dari wawancara alumni diklatpim tingkat II, III, dan IV. Selain itu, pengumpulan data dengan *Focus Group Discussion* (FGD) dengan menghadirkan Sekretaris Jenderal Kementerian Hukum dan HAM, Kepala Pusat Diklat Kepemimpinan dan Teknis BPSDM Hukum dan HAM, dan Kepala Pusat Pengembangan Program dan Pembinaan Diklat LAN.

<sup>8</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Alfabeta, Bandung, 2012, hlm.193.

<sup>9</sup>Arikunto, S., *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, PT Rineka Cipta, Jakarta, 2010, hlm.172.

Dalam penelitian ini, sumber data yang digunakan adalah data primer, yaitu data yang diperoleh dari hasil jawaban dari wawancara Kepala Divisi Administrasi, Kepala Divisi Pelayanan Hukum dan HAM Kantor Wilayah Kemenkumham Provinsi Banten, Kepala Kantor Imigrasi Kelas II Cilegon, dan Kepala Seksi Informasi dan Sarana Komunikasi Keimigrasian Kelas I Serang. Sementara data sekunder diperoleh dari buku, jurnal, laporan, dan peraturan yang akan digunakan untuk mendukung landasan teori dan sebagai bahan. Data sekunder dikumpulkan oleh peneliti melalui catatan ataupun permintaan data-data yang dibutuhkan dalam penelitian.

### 3. Teknik Penarikan Sampel

Sampel merupakan bagian dari populasi yang ingin diteliti.<sup>10</sup> Ridwan memberikan pengertian bahwa “sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi.”<sup>11</sup> Teknik penarikan sampel dilakukan dengan cara sengaja (*purposive judgment sampling*). Populasi dari penelitian ini adalah alumni diklatpim dengan proyek perubahan yang telah selesai diklatpim di BPSDM Kemenkumham yang tersebar di unit kerja Kementerian Hukum dan HAM. Dari populasi tersebut ditentukan lokus dengan cara sengaja unit yang memiliki alumni diklatpim II, III, dan IV. Unit yang memiliki alumni diklatpim II, III, dan IV terpilih adalah Kantor Wilayah Kemenkumham Provinsi Banten. Responden pada Kanwil dan UPT terpilih sebagai sampel adalah Kepala Divisi Administrasi, Kepala Divisi Pelayanan Hukum dan HAM, Kepala Kantor Imigrasi Cilegon, dan Kepala Seksi Informasi dan Sarana Komunikasi Keimigrasian Kantor Imigrasi Serang.

---

<sup>10</sup>Bambang Prasetyo & Lina Miftahul Jannah, *Metode Penelitian Kuantitatif: Teori dan Aplikasinya*, PT RAJA GRAFINDO PERSADA, Jakarta, 2005, hlm.119.

<sup>11</sup>Ridwan, *Statistika Untuk Lembaga dan Instansi Pemerintah/Swasta*, Alfabeta, Bandung. 2004, hlm.56.

### 4. Teknik Analisis Data

Data yang telah diperoleh dan diolah, kemudian dianalisis dengan menggunakan analisis deskriptif kualitatif, dengan menjabarkan secara rinci kenyataan atau keadaan atas suatu objek dalam bentuk kalimat guna memberikan gambaran lebih jelas terhadap permasalahan yang diajukan sehingga memudahkan untuk ditarik suatu kesimpulan.

## PEMBAHASAN

### Pelaksanaan Diklatpim Dalam Proyek Perubahan di BPSDM Hukum dan HAM Kemenkumham

Diklatpim dalam proyek perubahan yang telah dilaksanakan oleh BPSDM Hukum dan HAM mencakup pelaksanaan diklatpim pola baru, penyelenggaraan diklatpim, kurikulum, dan manajemen diklatpim.

#### 1. Diklatpim Pola Baru

Diklatpim dalam proyek perubahandi Kemenkumham diharapkan dapat menghasilkan alumni yang tidak hanya memiliki kompetensi, tetapi juga mampu menunjukkan kinerjanya dalam memimpin perubahan. Jika sebelumnya keluaran peserta diklatpimhanya menghasilkan sebuah dokumen kertas kerja, maka dalam pelaksanaan diklatpim pembaharuan yang dilakukan oleh BPSDM Hukum dan HAM, peserta diklatpim diminta mampu membuat suatu perubahan nyata. Untuk itu dalam pelaksanaan program diklatpim yang baru ini, keluaran peserta diklatpim di BPSDM Kemenkumham tidak serta merta mendapatkan sertifikat kelulusan yang dikenal dengan *certificate of competence*. Peserta bisa saja memperoleh *certificate of attendance* yang hanya diberikan sebagai tanda berpartisipasi dalam kegiatan diklat tersebut namun belum tentu mendapat *certificate of competence*. Perbedaan diklatpim proyek perubahan dengan sistem penyelenggaraan diklatpim pola lama dengan yang baru yang telah dilaksanakan BPSDM Hukum dan HAM, misalnya pada

diklatpim yang lama, *output* yang dihasilkan adalah berupa Kertas Kerja Perorangan (KKP), namun pada diklatpim pola baru, lebih menekankan pada proyek perubahan apa yang dapat mereka lakukan ditempat kerja mereka selama kurang lebih 60 hari.

Hal menarik dari pola baru ini adalah para *reformer* diharapkan mampu membuat perubahan yang sifatnya *adaptif*, meski proses yang dilakukan sifatnya *technical*. Perubahan yang sifatnya teknis melibatkan orang untuk menyelesaikan masalah yang telah mereka ketahui jawabannya. Sedangkan perubahan *adaptif* adalah perubahan yang lebih dari sekedar perilaku rutinitas yang melibatkan perubahan cara berpikir. Oleh karenanya perubahan adaptif ini memicu penolakan karena akan menantang kebiasaan, keyakinan dan nilai-nilai sejumlah kalangan tertentu. Untuk itulah kemampuan seorang *reformer* akan diuji melalui kemampuan mempengaruhi orang-orang yang terkait dalam perubahan tersebut. Kepemimpinan yang adaptif memerlukan pengalaman dan inovasi, serta kolaborasi dari sejumlah pihak. Suatu perubahan selayaknya menuntut hadirnya pemimpin yang kuat untuk memberikan pengaruh seperti yang diharapkan. Namun bukan berarti, kepemimpinan yang kuat adalah pemimpin yang otoriter, melainkan pemimpin yang penuh wibawa yang didalamnya mencerminkan seorang yang bersih, ahli, dapat dipercaya dan jelas visi misinya.<sup>12</sup>

Perubahan inilah yang kemudian menjadi *output* dari kediklatan ini. Dalam proses perubahan itu sendiri, para *reformer* ditantang untuk dapat menyebarkan pengaruh dalam mewujudkan perubahan yang akan ia lakukan. Menciptakan sebuah perubahan biasanya membutuhkan *great team* dan *great players*. Pemain hebat itu bisa jadi tidak berasal dari dalam organisasi, melainkan pihak dari luar. Untuk itu kemampuan seorang *reformer* dalam mempengaruhi para *stakeholder* yang berkepentingan baik langsung atau tidak dalam

mendukung perubahan tersebut sangat diperlukan.

## 2. Penyelenggaraan Diklatpim

Penyelenggaraan diklatpim pola baru yang telah dilaksanakan di BPSDM Hukum dan HAM sesuai dengan Perka LAN, terdiri dari 5 tahapan pembelajaran yaitu: tahap diagnosa kebutuhan perubahan organisasi, tahap *taking ownership*, tahap merancang perubahan dan membangun tim, tahap laboratorium kepemimpinan, dan tahap evaluasi.

Kelima tahapan di atas yang harus dilalui oleh seorang *reformer* sejalan dengan yang disampaikan oleh<sup>13</sup> yang menyebutkan bahwa peran seorang pemimpin adalah kemampuan untuk mendiagnosa masalah, mengimplementasikan perubahan, mengevaluasi hasil yang telah dicapai, khususnya dalam perubahan keterampilan dan sikap bawahannya. Dalam melakukan perubahan, *reformer* didampingi oleh seorang *coach* dan mentor yang tugasnya sebagai pembimbing bahkan seorang konselor jika dalam proses perubahan tersebut para *reformer* mengalami masalah psikologis misalnya kurang motivasi atau merasa tertekan.

## 3. Kurikulum

Pemberian materi kepada peserta diklatpim II, III, dan IV yang telah dilaksanakan tidak terlepas dari lima agenda pembelajaran yaitu : agendapenguasaan diri (*self mastery*), agenda *diagnostic reading*, agenda tim efektif, agenda inovasi, dan agenda proyek perubahan. Adapun muatan mata diklatpim untuk setiap agenda berbeda-beda antara diklatpim yang ada. Mata diklatpim tim efektif yang berada di bawah naungan agenda tim efektif, antara agenda dan mata diklatnya memiliki nama yang sama dan diberikan kepada semua jenjang diklatpim.

<sup>12</sup>Kasali, Rhenald, *Manajemen Publik Relation*, Jakarta: Gramedia Utama, 2006, hlm.12.

<sup>13</sup>Noe, Raymond A., John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, and Patrick M. Wright, *Human Resource Management, Gaining Competitive Advantage*, 3<sup>rd</sup> Edition. McGraw-Hill, 2004, hlm.16.

Pada mata diklatpim tim efektif *reformer* dilatih untuk dapat mencari dukungan dalam proses perubahan meredakan bagaimana menetapkan strategi berkomunikasi kepada para *stakeholder*-nya serta kemampuan bagaimana mengelola emosi mereka ketika berhadapan dengan para *stakeholder* yang memiliki karakteristik yang berbeda-beda. Pada tahapan inisiasi perubahan, kemampuan menghargai pendapat orang lain dengan sabar dan penuh apresiasi hanya bisa dilakukan oleh orang yang cerdas secara emosi. Seorang *reformer* bisa tenggang rasa dalam menghadapi gagasan kontroversial yang datangnya dari berbagai arah, tinggal bagaimana seseorang bersikap, apakah gagasan tersebut akan menjadi sebuah dukungan atau penolakan.

Selanjutnya, pemberian kelima agenda ini diberikan dalam dua bagian. Pada bagian pertama, yaitu pada tahap pertama dan tahap ketiga penyelenggaraan diklatpim, dimana peserta dalam *posision campus* artinya peserta dalam proses pembelajaran di tempat pelatihan, sedangkan bagian, yaitu tahap dua dan tahap keempat, *reformer* tidak berada di kampus atau *off campus*. Pada tahap kedua itu, *reformer* mengkampanyekan tentang pentingnya suatu perubahan dan dibutuhkannya sejumlah dukungan untuk melakukan perubahan tersebut. Sementara pada tahap keempat, mereka akan pulang ke tempat kerja masing-masing untuk melakukan laboratorium kepemimpinan.

Salah satu kurikulum yang diterima peserta diklatpim pada tahap tiga diatas adalah *benchmark* atau studi banding. Jika sebelumnya pada kurikulum lama dikenal dengan studi lapang, maka yang membedakan *benchmark* diantara diklatpim yang ada sekarang adalah lokus *visitasi reformer*. Diklatpim I dan II melaksanakan *benchmark* keluar negeri sedangkan diklatpim III dan IV melaksanakannya didalam negeri. Sebagai sosok pemimpin birokrasi yang memiliki kemampuan yang tinggi dalam merumuskan dan mengimplementasikan kebijakan, para

*reformer* dipandang perlu dibekali kemampuan menginovasi kebijakan-kebijakan melalui *benchmarking* ini.

Dalam kegiatan ini, peserta diharapkan dapat mengadopsi dan mengadaptasi keunggulan sejumlah organisasi yang memiliki *best practice* melalui pembelajaran *benchmarking*, *knowledge*, *replication* dan *knowledge customization*. Selain itu para peserta diharapkan dapat mempelajari apa saja tantangan, hambatan, serta cara mengatasinya, dibalik proses implementasi suatu inovasi atau kebijakan inovatif yang dilakukan pemerintah instansi lokus. Melalui kegiatan ini diharapkan *reformer* terinspirasi untuk mengimplementasikan desain perubahan di instansi peserta diklatpim masing-masing melalui *milestones* dan sejumlah kegiatan yang telah mereka rencanakan di tahap tiga tersebut. Selanjutnya kemampuan kepemimpinan *reformer* ini diasah melalui praktik kepemimpinan (*experiential learning*) ditempat kerja masing-masing dan inilah esensi dari reformasi di bidang kediklatan yaitu penguatan kepemimpinan.

#### 4. Manajemen Diklatpim

Manajemen diklatpim adalah upaya yang sistematis dan terencana dalam mengoptimalkan seluruh komponen diklatpim guna mencapai tujuan program secara efektif dan efisien. Komponen diklatpim terdiri dari kurikulum, sumber daya manusia, sarana/prasarana, dan biaya. Manajemen diklatpim telah dilaksanakan secara sistematis dan terencana meliputi perencanaan, pelaksanaan, pengawasan (kontrol), dan evaluasi, terutama menyangkut tentang organisasi, program, sumberdaya, dan pembiayaan.

#### Pelaksanaan Proyek Perubahan Pasca Diklatpim.

Diklatpim dengan proyek perubahan dapat dilaksanakan dengan baik oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Hukum dan HAM, akan tetapi dalam

penerapan di unit peserta diklatpim terjadi seperti : alumni diklatpim masih tetap pada jabatan dan unit yang sama, namun untuk menerapkan proyek perubahan tersebut tidak didukung dengan anggaran, alumni diklatpim masih tetap pada jabatan yang sama, namun dimutasi pada kantor wilayah yang berbeda, sehingga penerapan proyek perubahan tidak dapat diterapkan di unit sebelumnya, dan setelah selesai diklat alumni diklatpim dimutasi dan mendapat jabatan baru yang berbeda, dan tidak ada kaitannya dengan proyek perubahan. Kondisi lain terjadi pasca diklat adalah belum adanya pengawasan dan pengendalian implementasi proyek perubahan di unit kerja alumni diklatpim dan kurang dari 6 (enam) bulan setelah selesai diklatpim proyek perubahan, alumni telah dimutasikan ataupun dipromosikan ke unit yang baru.

Dalam pelaksanaan diklatpim, BPSDM Hukum dan HAM mengacu pada Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor M.HH-3.DL.03.02 Tahun 2010 tentang Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan di Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia. Pada Bab 11 tentang Penyelenggaraan Diklat, Pasal 20 ayat (1a) disebutkan bahwa:

*“Dalam penyelenggaraan diklat, BPSDM Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia dapat melakukan kerja sama dengan Unit Eselon I lingkup Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia”.*

Merujuk pasal 20 ayat (1a) ini, yang berkaitan dengan pelaksanaan diklat, BPSDM Kementerian Hukum dan HAM telah berkoordinasi dengan unit utama/unit eselon I dalam menentukan proyek perubahan peserta diklatpim, sehingga proyek perubahan yang direncanakan oleh peserta diklatpim berdasarkan kebutuhan bukan berdasarkan keinginan. Namun, walaupun BPSDM Hukum dan HAM telah berkoordinasi dengan unit utama/unit eselon I dalam menentukan proyek perubahan peserta diklatpim, anggaran untuk

implementasi proyek perubahan tidak serta merta dapat disetujui. Hal ini yang mengakibatkan proyek perubahan tidak dapat dilaksanakan oleh peserta diklat setelah selesai melaksanakan diklatpim.

Demikian halnya dengan BAB 13 tentang Pengawasan, Pengendalian, Dan Pelaporan Diklat Pasal 23:

*“(1) Pengawasan dan Pengendalian meliputi kegiatan pengukuran, pemantauan, dan penilaian terhadap unsur-unsur penentu keberhasilan diklat untuk memperoleh data dan informasi hasil kegiatan Diklat.*

*(2) Pengawasan dan Pengendalian sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan oleh kepala BPSDM Hukum dan Hak Asasi Manusia atau Pejabat yang ditunjuk.*

*(3) Pengawasan dan Pengendalian sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan terhadap peserta, kinerja pelatih, panitia penyelenggara, kurikulum serta sarana dan prasarana.*

*(4) Ketentuan lebih lanjut mengenai kegiatan pengawasan dan pengendalian sebagaimana dimaksud pada ayat (3) ditetapkan oleh Kepala BPSDM Hukum dan Hak Asasi Manusia”.*

Selama dalam diklatpim, BPSDM Hukum dan HAM melakukan pengawasan dan pengendalian meliputi kegiatan pengukuran, pemantauan, dan penilaian terhadap unsur-unsur penentu keberhasilan diklatpim. Sehingga dalam kurun waktu lebih kurang 4 bulan, baik dalam *on campus* maupun dalam *off campus*, peserta diklatpim dapat memperoleh hasil proyek perubahan dengan optimal. Namun, pengawasan dan pengendalian terhadap pelaksanaan proyek perubahan di unit masing-masing belum ada aturan berupa peraturan menteri untuk menjamin proyek perubahan yang telah direncanakan dapat terimplementasi.

Peraturan Kepala LAN Nomor 18, 19, dan 20 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan

Kepemimpinan Tingkat II, III, dan IV, di dalam lampirannya Bab VIII huruf D disebutkan bahwa antara 6 (enam) sampai dengan 12 (dua belas) bulan setelah penyelenggaraan diklatpim berakhir, dilakukan evaluasi pasca diklatpim untuk mengetahui dan mengukur: tingkat pemanfaatan alumni diklatpim dalam jabatan struktural; perkembangan perubahan yang telah dilaksanakan; rencana perubahan yang akan dilaksanakan; tingkat peningkatan kinerja alumni; dan tingkat peningkatan kinerja instansi unit organisasi alumni. Kemudian pada lampiran Perka LAN Bab VIII huruf D nomor (2), (3), (4), dan (5) disebutkan:

*“(2) Evaluasi pasca diklat dilaksanakan oleh penyelenggara diklat bekerjasama dengan unit kepegawaian instansi;*

*(3) Lembaga diklat pemerintah terakreditasi dapat juga menyusun instrumen evaluasi pasca diklat dengan mengacu pada formulir 10.*

*(4) Hasil evaluasi pasca diklat disampaikan oleh penyelenggara kepada pejabat pembina kepegawaian alumni, pimpinan instansi alumni, instansi pembina diklat dan instansi pengendali diklat;*

*(5) Instansi pembina diklat menggunakan hasil evaluasi pasca diklat sebagai masukan untuk penyempurnaan program diklat selanjutnya”.*

Namun, Peraturan Kepala LAN Nomor 18, 19, dan 20 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II, III, dan IV, yang mengutamakan proyek perubahan belum didukung sepenuhnya oleh Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor M.HH-3.DL.03.02 Tahun 2010, terutama dalam pengawasan dan pengendalian implementasi proyek perubahan di unit kerja alumni diklatpim.

Diungkapkan oleh Sekretaris Jenderal Kementerian Hukum dan HAM bahwa masih

terdapat mutasi dan rotasi pimpinan eselon II, III, dan IV sebelum 6 (enam) bulan setelah selesai diklatpim. Sekretaris Jenderal Sekretaris Jenderal Kementerian Hukum dan HAM mengatakan: “kita tetap mengupayakan rotasi dan mutasi sesuai yang diamanatkan Peraturan Kepala LAN Nomor 18, 19, dan 20 Tahun 2015, namun kita tetap lebih mengutamakan kepentingan organisasi Kemenkumham berdasarkan ketersediaan sumber daya”. Untuk itu Sekretariat Jenderal Kementerian Hukum dan HAM melalui Biro Kepegawaian selalu mengendalikan proses rotasi dan mutasi agar dilakukan setelah 6 (enam) bulan setelah selesai mengikuti diklatpim.

Diklatpim yang dilakukan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Hukum dan HAM menurut Kepala Pusat Diklatpim sudah berjalan cukup baik dan cukup memuaskan. Pada prinsipnya pejabat struktural yang mengikuti diklatpim telah melaksanakan diklatpim dengan proyek perubahan. Ini berarti peserta yang telah mengikuti diklatpim telah melalui proses sesuai dengan Perka LAN 2015. Sebagai unit penyelenggara diklat BPSDM sudah menerapkan diklatpim dengan proyek perubahan. Peserta diklatpim didampingi oleh mentor yang merupakan atasan langsung peserta diklatpim.

Proyek perubahan dilakukan dengan pembentukan tim proyek perubahan. Tim proyek perubahan dapat dari internal instansi dan dapat juga dari eksternal atau gabungan keduanya. Sebelum melakukan proyek perubahan tersebut terlebih dahulu dilakukan survei terhadap internal unit yang terdampak terhadap proyek perubahan tersebut. Apakah proyek perubahan tersebut didukung atau ditolak oleh internal instansi, karena kondisi ini akan mempengaruhi proyek perubahan yang dilakukan.

Penyelenggara sudah menjalankan diklatpim proyek perubahan sudah berjalan dengan baik dan menghasilkan proyek perubahan. Ketika peserta kembali ke unit

masing-masing proyek perubahan tersebut sudah diterapkan dan berjalan dengan baik. Akan tetapi ketika alumni yang telah membuat dan melaksanakan proyek perubahan tersebut mendapatkan promosi atau rotasi nasib proyek perubahan tersebut menjadi perhatian khusus. Sebagai proyek perubahan sudah seharusnya tetap dilakukan atau diterapkan karena dikuatkan berdasarkan surat keputusan kepala satker/unit. Namun, pelaksanaan proyek perubahan belum dapat dijamin kelanjutannya, karena perubahan tersebut belum tentu dilakukan oleh alumni pada unit tersebut.

Berdasarkan informasi dari Kepala pusat Pengembangan Program dan Pembinaan Diklat LAN: "Kementerian/Lembaga telah melaksanakan diklatpim dengan proyek perubahan, namun proyek perubahan pasca diklat belum dapat dilakukan oleh alumni diklatpim". Hal ini terjadi karena proyek perubahan yang direncanakan belum menjadi prioritas kegiatan dan belum mendapat dukungan anggaran di unit kerja alumni diklatpim. Selain itu juga pengaturan yang berkaitan dengan evaluasi pasca diklat belum diatur secara internal oleh masing-masing Kementerian/Lembaga.

Lain hal jika alumni diklatpim merupakan kepala satuan kerja atau alumni diklat merupakan eselon II yang notabene sebagai pejabat pembuat komitmen ataupun sebagai kuasa pengguna anggaran. Jika peserta diklatpim yang merupakan kepala satuan kerja atau alumni diklat merupakan eselon II yang notabene sebagai pejabat pembuat komitmen ataupun sebagai kuasa pengguna anggaran masih lebih leluasa menerapkan proyek perubahan di satker/unit. Namun, jika peserta diklatpim yang menjabat sebagai kepala kepala satuan kerja atau alumni diklat merupakan eselon II yang notabene sebagai pejabat pembuat komitmen ataupun sebagai kuasa pengguna anggaran tersebut dipromosikan atau dirotasi belum tentu proyek perubahan yang diterapkannya diteruskan oleh penggantinya. Seperti yang diungkapkan eselon II sebagai Kepala Divisi Pelayanan Hukum Kementerian Hukum dan HAM Provinsi

Banten: "Untuk menerapkan proyek perubahan yang telah direncanakan, Divisi Pelayanan Hukum dan HAM melakukan penyisiran anggaran." Hal ini seharusnya menjadi perhatian khusus bagi pimpinan pusat.

Menurut Kepala Pusat Diklatpim dan Teknis BPSDM Hukum dan HAM, setelah selesai diklatpim tidak ada keharusan dilanjutkan proyek perubahan tersebut, karena belum ada yang mengatur hal ini. Kelanjutan proyek perubahan yang telah dibuat pada diklatpim perlu diatur lebih tegas dalam peraturan menteri hukum dan HAM terutama pada pemantauan dan evaluasi pasca diklatpim. Sehingga BPSDM Hukum dan HAM dapat melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap implementasi proyek perubahan. Pada Permenkumham Nomor M.HH-3.DL.03.02 Tahun 2010 belum diatur mengenai evaluasi pasca diklatpim, sehingga BPSDM tidak punya kewenangan untuk memantau kelanjutan proyek perubahan yang dilakukan oleh alumni peserta diklatpim. Seharusnya setelah selesai diklatpim tetap dilakukan pemantauan pelaksanaan proyek perubahan tersebut. Bila perlu terhadap proyek perubahan yang dapat diterapkan di semua satker/unit dapat diadopsi oleh satker/unit lain secara nasional.

### **Harapan dan Tantangan Proyek Perubahan di Kemenkumham**

Kepemimpinan adalah pengaruh antarpribadi, yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi, ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu.<sup>14</sup> Katz dan Kahn menjelaskan kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit pada, dan berada di atas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan-pengarahan rutin organisasi.<sup>15</sup> Lebih lanjut Yukl menjelaskan kebanyakan definisi kepemimpinan

<sup>14</sup>Tannenbaum, R., Weschler, I. R., & Massarik, F. *Leadership and organization*, New York: McGraw-Hill, 1961, hlm.24.

<sup>15</sup>Katz, D., & Kahn, R. L., *Social Psychology of Organizations*, 2<sup>nd</sup> ed. New York: John Wiley, 1978, hlm.528.

mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan menyangkut sebuah proses pengaruh sosial yang sengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas dalam rangka mencapai tujuan.<sup>16</sup>

Dalam Peraturan Kepala LAN Nomor 18, 19, dan 20 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II, III, dan IV, disebutkan tujuan penyelenggaraan diklatpim adalah membentuk kompetensi kepemimpinan para pejabat struktural eselon II, III, dan IV. Perbedaan kompetensi kepemimpinan diantara jenjang diklatpim tersebut adalah diklatpim tingkat II membentuk kompetensi kepemimpinan strategis, diklatpim tingkat III membentuk kompetensi kepemimpinan taktikal, dan diklatpim tingkat IV membentuk kompetensi kepemimpinan operasional.

Harapan diklatpim yang dilaksanakan di Kemenkumham agar para alumni memiliki kompetensi kepemimpinan yang baik. Kompetensi kepemimpinan yang dibentuk dalam diklatpim setidaknya meliputi dua hal utama yaitu: kompetensi terkait penguatan mental kebangsaan dan integritas yaitu terbentuknya karakter dan sikap perilaku integritas sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan kemampuan untuk menjunjung tinggi etika publik, taat pada nilai-nilai, norma, moralitas dan bertanggung jawab dalam memimpin instansi; dan kompetensi manajerial dan kepemimpinan diantaranya : mampu merumuskan visi dan misi organisasi dan menjabarkannya dalam program organisasi, mampu merumuskan strategi kebijakan yang efektif untuk mewujudkan visi dan misi organisasi, mampu melakukan kolaborasi secara internal dan eksternal dalam mengelola organisasi, mampu melakukan inovasi, dan mampu mengoptimalkan seluruh potensi sumber daya yang dimiliki.

Inti dari kompetensi kepemimpinan dalam diklatpim tersebut adalah membentuk

pemimpin perubahan.<sup>17</sup> Filosofi pemimpin perubahan ini diilhami oleh konsep kepemimpinan adaptif (*adaptive leadership*) yang dikembangkan oleh Ronald Heifetz.<sup>18</sup> Kebutuhan perlunya pemimpin adaptif karena adanya tantangan yang kompleks dan tidak cukupnya improvisasi operasional untuk menghadapi tantangan perubahan yang kompleks tersebut. Oleh karena itu, pemimpin perubahan yang akan dibentuk dalam diklatpim adalah pemimpin yang mampu melakukan adaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya. Perubahan tersebut dilakukan dalam rangka mempertahankan organisasi dengan tingkat kinerja yang tinggi.

Terdapat dua syarat yang harus melekat pada pemimpin perubahan. Pertama, seorang pemimpin perubahan harus mempunyai tujuan yang jelas. Pemimpin harus mampu merumuskan dengan jelas mau dibawa kemana organisasi yang dipimpinnya. Kejelasan tujuan akan dapat membimbing organisasi dan personal yang ada di dalamnya menuju arah yang pasti. Kejelasan tujuan juga akan diikuti dengan kejelasan area perubahan apa yang akan menjadi obyek dari perubahan tersebut. Area perubahan meliputi berbagai bidang diantaranya bidang organisasi, sumber daya manusia, tata kerja dan tata laksana, dan program. Perubahan di bidang organisasi diantaranya perombakan struktur organisasi, *rightsizing*, *downsizing*, budaya kerja, dan lain-lain. Perubahan di bidang sumber daya manusia diantaranya *carrier path*, *reward and punishment*, renumerasi, *placement*, dan lain-lain. Perubahan di bidang tata kerja dan tata laksana antara lain sistem pengarsipan, sistem pengadaan barang, sistem pelaporan, sistem penganggaran, dan lain-lain.

Syarat kedua sebagai pemimpin perubahan adalah kemampuan mempengaruhi.

---

<sup>17</sup>Bahan Ajar pada *Training of Facilitator* Diklatpim, Lembaga Administrasi Negara, 2014.

<sup>18</sup>Heifetz, Ronald, Alexander Grashow, dan Marty Linski, *The Practice of Adaptive Leadership Tools and Tactics for Changing Your Organization and The World*, Massachusetts: Harvard Business School Publishing, 2009, hlm.14.

---

<sup>16</sup>Yukl, Gary, *Leadership in Organizations*, 8<sup>th</sup> Edition, Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc., 2012, hlm.26.

Seorang pemimpin perubahan untuk mencapai tujuan organisasi tidak mungkin melakukannya sendirian. Ia pasti membutuhkan orang lain untuk bersama-sama menuju tujuan yang telah ditetapkan. Orang lain tersebut mungkin berasal dari dalam organisasi misalnya anak buah, atasan, atau rekan setingkat, mungkin juga berasal dari luar organisasi misalnya pelanggan, masyarakat, dan lain-lain. Terhadap perubahan yang akan dilakukan oleh seorang pemimpin perubahan, sikap orang lain terdapat dua kemungkinan. Pertama, orang lain setuju dengan perubahan tersebut dan mendukungnya. Kedua, orang lain tidak setuju dan menentangnya. Menghadapi dua sikap seperti ini, seorang pemimpin perubahan harus mampu menghadapinya. Kepada pihak yang setuju dan mendukung, mudah bagi pemimpin perubahan untuk mengarahkan dan memobilisasi. Menjadi tantangan bagi pemimpin perubahan menghadapi kelompok atau pihak yang tidak setuju dan menentangnya. Diperlukan kemampuan mempengaruhi yang kuat sehingga kelompok penentang ini kemudian berubah dari menentang menjadi mendukungnya.

Untuk membentuk pemimpin perubahan dalam diklatpim ini, model pembelajaran dirancang dengan sistem *on/off campus*. *On campus* maksudnya model pembelajaran klasikal dengan penekanan pada penguatan wawasan kebangsaan dan integritas serta pembekalan kemampuan teori manajerial dan kepemimpinan. *Off campus* maksudnya model pembelajaran dengan pendekatan penerapan praktik kepemimpinan secara langsung di lapangan atau di tempat kerja para peserta diklatpim. Praktik lapangan dilakukan untuk mengasah kemampuan peserta dalam mengeksekusi rencana perubahan yang sudah disusun.

Sistem *on/off campus* dalam pembelajaran diklatpim ini meliputi lima tahap. Kelima tahapan tersebut adalah:

- Tahap I: diagnosa kebutuhan perubahan organisasi. Pada tahap ini peserta *on campus* dengan penekanan pembelajaran pada pengembangan

wawasan kebangsaan dan integritas. Selain itu, peserta mulai melakukan diagnosa kebutuhan untuk perubahan di kantornya.

- Tahap II: *breakthrough I (taking ownership)*. Tahap kedua, peserta *off campus* yaitu kembali ke tempat kerjanya untuk memperdalam kebutuhan perubahan dan melakukan komunikasi dengan *stakeholder*. Pada tahap ini, peserta harus sudah dapat menentukan topik perubahan.
- Tahap III: merancang perubahan dan membangun tim. Tahap ketiga, peserta kembali *on campus*. Pada tahap ini pembelajaran menekankan pada penyusunan proposal proyek perubahan.
- Tahap IV: *breakthrough II (leadership laboratory)*. Tahap keempat, peserta kembali *off campus*. Pada tahap ini, peserta mengimplementasikan proyek perubahan di tempat kerjanya. Keberhasilan peserta dalam diklatpim lebih banyak ditentukan pada tahap ini. Peserta harus mampu menyelesaikan proyek perubahan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan pada proposal proyek perubahan.
- Tahap V: Evaluasi. Tahap kelima, peserta *on campus*. Pada tahap ini, peserta mempresentasikan hasil yang telah dicapai selama implementasi proyek perubahan yang telah dilakukan pada Tahap IV. Peserta yang berhasil lulus adalah yang mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam proposal proyek perubahannya.

Terdapat beberapa hal yang menjadi tantangan bagi penyelenggara diklatpim maupun instansi pengirim peserta diklatpim. Tantangan bagi penyelenggara diklatpim diantaranya adalah mengubah *mind set* para pengelola dan pengajar. Perubahan *mind set* dilakukan karena adanya model pembelajaran yang berbeda dibandingkan pola lama. Oleh karena itu, lembaga penyelenggara diklatpim

harus memberi pemahaman kepada seluruh pengelola diklatpim termasuk tenaga pengajar atas model pembelajaran diklatpim pola baru ini.

Tantangan berikutnya bagi penyelenggara diklatpim terkait dengan ketersediaan anggaran diklatpim. Ketersediaan anggaran perlu mendapat perhatian karena biaya penyelenggaraan diklatpim pola baru mengalami peningkatan hampir dua kali lipat dibanding pola lama. Oleh karena itu, penyelenggara diklatpim perlu memikirkan untuk meminimalkan anggaran. Misalnya pada presentasi hasil proyek perubahan, mentor tidak perlu hadir secara fisik namun dapat terhubung melalui *teleconference*. Tantangan bagi pengguna lulusan diklatpim adalah mengubah *mind set* pengguna lulusan terhadap diklatpim pola baru tersebut. Karena adanya praktik kepemimpinan di tempat kerja ada kemungkinan muncul anggapan diklatpim pola baru ini malah merepotkan. Hal ini menjadi tantangan bagi lembaga diklatpim untuk melakukan pendekatan agar pemahaman instansi pengirim peserta diklatpim justru merasa terbantu untuk melakukan perubahan dalam rangka peningkatan kinerja kantor mereka. Oleh karena itu, perlu kiranya pengelola diklatpim untuk meningkatkan koordinasi dengan institusi pengirim peserta diklatpim. Hal ini dilakukan agar terdapat kerjasama yang baik antara pengelola, peserta, dan kantor peserta diklatpim.

Untuk melaksanakan proyek perubahan dalam rangka menghadapi tantangan kedepan diperlukan disiplin, terutama disiplin dalam eksekusi. "Disiplin dalam eksekusi" merupakan salah satu kunci keberhasilan pelaksanaan diklatpim dalam proyek perubahan. Apabila dilihat dari kurikulum penyelenggaraan diklatpim berbasis proyek perubahan, peserta dituntut untuk menunjukkan kinerjanya dalam merancang suatu perubahan di unit kerjanya dan memimpin perubahan tersebut hingga menghasilkan hasil yang signifikan. Kemampuan memimpin perubahan inilah yang kemudian menentukan keberhasilan peserta

tersebut dalam memperoleh kompetensi yang ingin dibangun dalam penyelenggaraan diklatpim.

Salah satu kunci keberhasilan dalam implementasi proyek perubahan dalam Diklatpim adalah disiplin dalam eksekusinya. Sebuah metode atau konsep disiplin dalam eksekusi adalah *The 4 Disciplines of Execution* atau *4DX* dari sebuah buku yang ditulis oleh Chris McChesney, Sean Covey, dan Jim Huling.<sup>19</sup> *The four disciplines of execution* adalah sebuah perilaku teratur yang menuntun pada tercapainya sebuah sasaran organisasi secara baik yang didasarkan pada penelitian mendalam dan praktik di lapangan, serta prinsip pokok perilaku manusia. *Four disciplines of execution* terdiri dari: fokus pada tujuan yang sangat penting (*focus on the wildly important goals*), ciptakan papan skor yang menarik (*create a compelling scorecard*), terjemahkan gol ke dalam tindakan nyata (*translate lofty goals into specific actions*), pastikan setiap pihak akuntabel setiap waktu (*hold each other accountable all of the time*). Salah satu konsep dari 4DX adalah suatu proses bukan merupakan tujuan akhir yang ingin dicapai namun memerlukan tahapan dan kelanjutan proses implementasinya.

## PENUTUP

### Kesimpulan

Diklatpim dengan proyek perubahan dapat dilaksanakan dengan baik oleh BPSDM Hukum dan HAM. Dalam program diklatpim proyek perubahan yang dilaksanakan, keluaran peserta diklatpim tidak serta merta mendapatkan sertifikat kelulusan yang dikenal dengan *certificate of competence*, namun peserta bisa saja memperoleh *certificate of attendance* yang hanya diberikan sebagai tanda berpartisipasi dalam kegiatan diklat tersebut. Dalam pelaksanaan diklatpim, BPSDM Hukum dan HAM selalu berkoordinasi dengan unit utama/unit eselon I dalam

<sup>19</sup>McChesney, Chris, Sean Covey, Jim Huling, *The 4 Disciplines of Execution*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2012.

menentukan proyek perubahan peserta diklatpim, sehingga proyek perubahan yang direncanakan oleh peserta diklatpim berdasarkan kebutuhan bukan berdasarkan keinginan. Walaupun anggaran untuk implementasi proyek perubahan tidak serta merta dapat alokasikan, sehingga proyek perubahan belum dapat dilaksanakan secara optimal oleh alumni diklatpim.

Selama dalam diklatpim, BPSDM Hukum dan HAM melakukan pengawasan dan pengendalian meliputi kegiatan pengukuran, pemantauan, dan penilaian terhadap unsur-unsur penentu keberhasilan diklatpim. Namun, pengawasan dan pengendalian terhadap pelaksanaan proyek perubahan pasca diklat belum diatur oleh peraturan menteri untuk menjamin proyek perubahan yang telah direncanakan dapat dilaksanakan. BPSDM tidak punya kewenangan ataupun kewajiban untuk memantau kelanjutan proyek perubahan yang dilakukan oleh alumni peserta diklatpim. Untuk membentuk pemimpin perubahan dalam diklatpim di BPSDM Hukum dan HAM, model pembelajaran telah dirancang dengan sistem *on/off campus*. Sehingga peserta mendapat pembekalan penguatan wawasan kebangsaan, integritas, pembekalan kemampuan teori manajerial dan kepemimpinan, serta penerapan praktik kepemimpinan secara langsung di lapangan atau di tempat kerja para peserta diklatpim.

Harapan diklatpim yang dilaksanakan di Kemenkumham agar para alumni memiliki kompetensi kepemimpinan yang baik. Kompetensi kepemimpinan tingkat II, III, dan IV berbeda, maka bobot materi diklatpim disesuaikan dengan jenjangnya. Kompetensi kepemimpinan diklatpim tingkat II membentuk kompetensi kepemimpinan strategis, diklatpim tingkat III membentuk kompetensi kepemimpinan taktikal, dan diklatpim tingkat IV membentuk kompetensi kepemimpinan operasional. Tantangan bagi BPSDM Hukum dan HAM adalah mengubah *mind set* para pengelola dan pengajar dan terkait dengan ketersediaan anggaran diklatpim. Sementara tantangan bagi pengguna alumni diklatpim

adalah mengubah *mind set* pengguna alumni terhadap diklatpim pola baru terkait dengan praktik kepemimpinan di tempat kerja yang menganggap diklatpim pola baru ini menjadi merepotkan. Pelaksanaan proyek perubahan dalam rangka menghadapi tantangan kedepan diperlukan disiplin, terutama disiplin dalam eksekusi. "Disiplin dalam eksekusi" merupakan salah satu kunci keberhasilan pelaksanaan diklatpim dalam proyek perubahan. Kemampuan memimpin perubahan akan menentukan keberhasilan alumni dalam memperoleh kompetensi yang ingin dibangun dalam penyelenggaraan diklatpim.

### Saran

Dari hasil penelitian disarankan:

1. Perlu merevisi Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor M.HH-3.DL.03.02 Tahun 2010 tentang Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan di Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia dengan memasukkan unsur *evaluasi pasca diklatpim*.
2. Perlu pengendalian oleh Sekretaris Jenderal c.q. Kepala Biro Kepegawaian agar alumni diklatpim tidak dimutasikan sedikitnya selama 6 bulan setelah diklatpim untuk dapat mengimplementasikan proyek perubahan yang dibuat.
3. Perlu memperhatikan proyek perubahan yang dilakukan alumni diklatpim tingkat 3 dan 4, sehingga jika Sekretaris Jenderal c.q. Kepala Biro Kepegawaian akan memutasi atau mempromosikan alumni diklatpim, dapat disesuaikan jabatan dengan proyek perubahan yang dilakukan.
4. Perlu dukungan anggaran oleh Sekretaris Jenderal dan Kepala Unit Eselon I/Unit Utama agar proyek perubahan yang telah diprogramkan dapat diimplementasikan dengan baik.
5. Perlu melakukan pengawasan dan pengendalian oleh Sekretariat Jenderal dan BPSDM agar penerapan proyek perubahan berjalan secara berkesinambungan dan mengendalikan agar alumni diklatpim dapat

Implementasi Pendidikan dan Pelatihan.....(Edward)

mengimplementasikan proyek perubahan yang telah dibuat; serta perlu mengembangkan model pembelajaran

diklatpim oleh BPSDM Hukum dan HAM terutama terkait dengan proyek perubahan dan mekanisme selama periode *off campus*.

## DAFTAR PUSTAKA

### Buku:

- Arikunto, S., *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, PT Rineka Cipta, Jakarta, 2010.
- Bahan Ajar pada *Training of Facilitator* Diklatpim, Lembaga Administrasi Negara, 2014.
- Bambang Prasetyo & Lina Miftahul Jannah, *Metode Penelitian Kuantitatif: Teori dan Aplikasinya*, PT RAJA GRAFINDO PERSADA, Jakarta, 2005.
- Heidjrachman dan Suad Husnan, *Manajemen Personalialia*, (Ed. 4), Yogyakarta: BPFE, 2011.
- Heifetz, Ronald, Alexander Grashow, dan Marty Linski, *The Practice of Adaptive Leadership Tools and Tactics for Changing Your Organization and The World*, Massachusetts: Harvard Business School Publishing, 2009.
- Kasali, Rhenald, *Manajemen Publik Relation*, Jakarta: Gramedia Utama, 2006.
- Katz, D., & Kahn, R. L., *Social Psychology of Organizations*, 2<sup>nd</sup> ed. New York: John Wiley, 1978.
- Keith Davis and Newstrom, John W., *Organizational Behavior – Human Behavior at work*, New York: Ten<sup>th</sup> Edition McGraw-Hill, International Edition, 1997.
- Matutina, *Manajemen Sumber daya Manusia*, cetakan kedua, Jakarta: Gramedia Widia Sarana Indonesia, 2001.
- McChesney, Chris, Sean Covey, Jim Huling, *The 4 Disciplines of Execution*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2012.
- Noe, Raymond A., John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, and Patrick M. Wright, *Human Resource Management, Gaining Competitive Advantage*, 3<sup>rd</sup> Edition. McGraw-Hill, 2004.
- Ridwan, *Statistika Untuk Lembaga dan Instansi Pemerintah/Swasta*, Alfabeta, Bandung. 2004.
- Siagian, Sondang P., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2003.

Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT Rineka Cipta, 2003.

Sugiyono, *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*, Alfabeta, Bandung, 2012.

S.P. Hasibuan, Malayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta, 2010.

Taliziduhu Ndraha, *Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rineka Cipta, 1999.

Tannenbaum, R., Weschler, I. R., & Massarik, F. *Leadership and organization*, New York: McGraw-Hill, 1961.

Yukl, Gary, *Leadership in Organizations*, 8<sup>th</sup> Edition, Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc., 2012.

### Peraturan Perundang-undangan:

Republik Indonesia, Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang *Aparatur Sipil Negara*.

Republik Indonesia, Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang *Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil*.

Republik Indonesia, Peraturan Kepala Lembaga Administrasi negara Nomor 18 Tahun 2015 tentang *Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II*.

Republik Indonesia, Peraturan Kepala Lembaga Administrasi negara Nomor 19 Tahun 2015 tentang *Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III*.

Republik Indonesia, Peraturan Kepala Lembaga Administrasi negara Nomor 20 Tahun 2015 tentang *Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV*.

Republik Indonesia, Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor M.HH-3.DL.03.02 Tahun 2010 tentang *Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan di Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia*