

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Secara umum tujuan Penyelenggaraan Diklat kepemimpinan bagi calon pejabat pemerintah adalah mengembangkan kompetensi kepemimpinan bagi pejabat struktural eselon yang akan berperan dalam melaksanakan tugas dan fungsi pemerintahan di instansinya masing-masing. Kompetensi yang dibangun pada Diklat kepemimpinan adalah kompetensi kepemimpinan yaitu kemampuan menjabarkan visi dan misi instansi ke dalam program instansi dan memimpin keberhasilan pelaksanaan program tersebut, yang diindikasikan dengan kemampuan :

- (1) mengembangkan karakter dan sikap perilaku integritas sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan kemampuan menunjung tinggi etika publik, taat pada nilai-nilai, norma, moralitas dan bertanggungjawab dalam memimpin unit instansinya;
- (2) menjabarkan visi dan misi instansinya ke dalam program-program instansi;
- (3). melakukan kolaborasi secara internal dan eksternal dalam mengelola program-program instansi ke arah efektivitas dan efisiensi pelaksanaan program;
- (4) melakukan inovasi sesuai bidang tugasnya guna mewujudkan program-program instansi yang lebih efektif dan efisien;
- (5) mengoptimalkan seluruh potensi sumber daya internal dan eksternal organisasi dalam implementasi program unit instansinya (LAN RI, 2020: 11).

Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 57 tahun 2013, Lembaga Administrasi Negara mempunyai tugas melaksanakan tugas pemerintahan di bidang administrasi negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Dalam melaksanakan tugasnya LAN, menyelenggarakan fungsi 1) Pengkajian dan penyusunan kebijakan nasional tertentu di bidang administrasi negara; 2) Pengkajian administrasi negara di bidang kebijakan reformasi administrasi, desentralisasi dan otonomi daerah, sistem administrasi negara dan hukum administrasi negara; 3) Pengembangan inovasi administrasi Negara di bidang tata pemerintahan, pelayanan publik, serta kelembagaan dan sumber daya aparatur; 4) Pemberian fasilitasi dan pembinaan terhadap kegiatan instansi pemerintah di bidang administrasi negara; 5) Pembinaan, penjaminan mutu dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan sumber daya aparatur negara; 6) Pembinaan jabatan fungsional tertentu yang menjadi kewenangan LAN sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; 7) Pengembangan kapasitas administrasi negara; dan 8) Pembinaan dan penyelenggaraan dukungan administrasi dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya.

Berbagai usaha yang dilakukan untuk mewujudkan terselenggaranya diklat kepemimpinan pejabat struktural tersebut antara lain (1) dibentuk badan diklat di masing masing daerah baik tingkat I, maupun tingkat II, dengan harapan calon pejabat yang dipromosikan telah

siap mengemban visi, misi, tujuan dan program yang akan dikembangkan dalam jabatan tertentu., (2) disiapkannya para pelatih atau instruktur dimana dalam struktur Badan Diklat mereka ini di kenal sebagai tenaga Widyaiswara (WI)., (3) dilakukan penetapan calon peserta, dan (4) disiapkan kurikulum materi diklat yang di dalamnya terdapat bahan ajar yang siap dipelajari dalam diklat ini.

Berbagai masalah yang dihadapi dalam mewujudkan diklat ini yang senantiasa menjadi kendala adalah penyesuaian materi dengan bidang tugas peserta karena input peserta diklat umumnya mereka berasal dari berbagai dinas yang tentu saja memerlukan keahlian pelatih untuk menyamakan persepsi peserta pelatihan. Di samping itu penggolongan bidang tugas yang berdasarkan eselonisasi merupakan factor yang memerlukan kejelian para pelatih karena disadar bahwa kemampuan pelatih yang berusaha masuk ke berbagai keahlian tugas yang dijabat oleh peserta. Perbedaan keahlian itu misalnya ada peserta yang dipromosikan ke bidang pendidikan, ada yang di arahkan ke bidang kesehatan, ada yang di arahkan ke jabatan pertanian, perikanan, kelautan, dan ada yang di promosikan ke jabatan yang berkaitan dengan pelayanan publik dan atau ke kebijakan ekonomi di masing masing daerah. Upaya menyatukan persepsi peserta engan materi yang diberikan pelatih ini diperlukan bahan ajar yang terstruktur sehingga dapat memudahkan peserta memahami topic-topik yang diberikan dalam pelatihan kepemimpinan tersebut.

Selain masalah yang disebutkan di atas, hal yang sangat krusial dihadapi badan diklat adalah arahan presiden RI saat pelantikan para menteri kabinet Gotong Royong yang akan mengubah jabatan eselnisasi ke jabatan fungsional. Kedua jenis jabatan ini tentu berbeda di lihat dari peran dan fungsinya. Jabatan struktural adalah jabatan yang tertera dalam struktur hierarkhis dalam lembaga-lembaga pemerintahan (Peraturan Menpan RB No. 34.2018, Jabatan Fungsional dan Struktural dan Permenpan RB No.28, 2019, Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional), sedangkan jabatan fungsional adalah jabatan-jabatan profesi teknis tertentu dalam lembaga-lembaga pemerintahan.

Jabatan Struktural, sesuai dengan namanya, pemilik jabatan ini berkedudukan dalam struktur organisasi. Kedudukan jabatan struktural bertingkat-tingkat dari tingkat dengan urutan jabatan struktural terendah adalah eselon IVb, sedangkan jabatan struktural tertinggi adalah eselon 1a. PNS dengan jabatan struktural wajib menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dalam rangka memimpin suatu satuan organisasi K/L/PD. Contoh PNS jabatan struktural tingkat Pemerintah Pusat adalah: Sekretaris Jenderal (Setjen), Direktur Jenderal (Dirjen), Kepala Biro, dan Staf Ahli. Sedangkan contoh PNS jabatan struktural tingkat Pemerintah Daerah adalah: sekretaris daerah (Sekda), kepala dinas/badan/kantor, kepala bagian, kepala bidang, kepala seksi, camat, sekretaris camat, lurah, dan sekretaris lurah. Sementara jabatan Fungsional adalah jabatan yang tidak tercantum dalam struktur organisasi, akan tetapi dari sudut

pandang tugas dan fungsi pekerjaannya tidak bisa terlepas dari keberadaan struktur organisasi dan sangat diperlukan. Contoh pejabat fungsional adalah jabatan fungsional auditor, peneliti, guru, dosen pengajar, arsiparis, perancang peraturan perundang-undangan, pengelola, pranata laboratorium pendidikan, penguji kendaraan bermotor, dan lain-lain.

Akibat dari perubahan jabatan di pemerintahan ini mendorong pihak pelaksana pelatihan kepemimpinan melakukan perubahan bahan ajar. perubahan bahan ajar ini bisa dalam bentuk mengembangkan bahan ajar sehingga dalam rangka penyusunan disertasi ini peneliti ingin merancang bahan ajar materi kepemimpinan yang dirancang melalui model instruksional, di mana dari 38 jenis model pengembangan instruksional yang ada satu di antaranya adalah model elaborasi.

Pertanyaannya mengapa mengembangkan bahan ajar ini di pilih model elaborasi? Reigeluth (1989) menyebutkan bahwa dalam pengembangan pembelajaran ada tiga pilihannya yaitu (1) strategi pengorganisasian pembelajaran, (2) strategi penyampaian pembelajaran, dan (3) strategi pengelolaan pembelajaran. Strategi pengorganissian mengarah pada pengorganisasian materi yang dipelajari, dan strategi penyampaian mengarah pada metode pembelajarannya, sedangkan strategi pengelolaan mengarah pada interaksi antara guru dengan anak didik serta bagaimana tempat duduk di ruangan atau di luar ruangan untuk mempelajari suatu topik materi. Dengan demikian jelas kedudukan bahan

ajar yang dikembangkan berkaitan dengan strategi pengorganisasian pembelajaran. Salah satunya adalah pengembangan bahan ajar

Hal lain yang berkaitan dengan pemilihan model elaborasi dalam pengembangan bahan ajar karena dalam mengembangkan bahan ajar diperlukan pijakan teori. Teori dimaksud adalah teori yang berkaitan dengan desain dan model pembelajaran. Dalam penelitian pengembangan bahan ajar ini akan dirancang melalui model elaborasi. Model elaborasi merupakan strategi pengorganisasian pembelajaran yang dicirikan dengan memulai pembelajaran dari penyajian isi pada tingkat umum bergerak ke tingkat rinci (urutan elaboratif). Sajian pada tingkat umum menurut Ausubel berfungsi sebagai *ideational scaffolding* (Ausubel, 1986:96) atau Reigeluth dan Stein (1983:381) menyebutkan sebagai *anchoring knowledge*. Pengorganisasian urutan isi ajaran berdasarkan teori elaborasi, di mulai dengan disajikannya gambaran tentang hal yang paling umum, paling penting dan paling sederhana dari isi pengetahuan yang akan disampaikan. Sajian pertama itu disebut epitome (sari). Epitome ini berbeda dengan rangkuman, ia hanya mencakup sebagian kecil isi pelajaran yang paling umum dan paling penting. Sedangkan rangkuman umumnya merangkum hampir semua bagian yang penting. Pada epitome isi ajaran disajikan pada tingkat aplikasi, konkrit dan bermakna, sedangkan rangkuman umumnya menyajikan secara abstrak.

Strategi pengorganisasian model elaborasi ini akan dicoba dikembangkan dalam penataan bahan ajar materi diklat kepemimpinan

yang diselenggarakan oleh Badan Diklat Provinsi Gorontalo dimana salah satu materinya adalah Membangun Tim yang Efektif” dengan mata diklat ini adalah untuk membentuk kompetensi bagi peserta Diklat memiliki jiwa kepemimpinan yang mampu mengembangkan Tim yang Efektif dalam tugasnya. Pada diklat kepemimpinan pola baru, mata diklat membangun tim efektif merupakan salah satu mata diklat yang sangat penting, karena dalam melaksanakan proyek perubahan peserta harus melakukan pembentukan tim efektif. Membangun tim efektif bukanlah suatu hal yang mudah, karena dalam prosesnya kita dihadapkan pada beberapa hambatan, baik dari faktor interen maupun faktor eksternal. Untuk itu peserta diklat harus diberikan pembekalan yang cukup agar mereka dapat *membangun tim yang efektif*.

Beberapa kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan mata diklat Membangun Tim yang Efektif antara lain (1) materi yang harus diperbaharui sesuai dengan perubahan kebijakan pemerintah, (2) peserta yang merupan input pelatihan yang berasal dari berbagai dinas dan instansi sehingga disiplin keilmuan yang dibawa peserta sangat berbeda, (3) kurang tersedianya materi yang terstruktur sesuai dengan kaidah-kaidah instruksional, (4) materi pelatihan tersedia itu hanya merupakan garis-garis besarnya sehingga diperlukan kemampuan inovasi dari pelatih, (5) diperlukan pengembangan bahan ajar mata diklat Membangun Tim yang Efektif disusun belum didasarkan pada analisa kebutuhan lapangan. Dari

perspektif ini maka diperlukan pengembangan bahan ajar mata diklat “Membangun Tim yang Efektif” berdasarkan model elaborasi.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, selanjutnya dipaparkan identifikasi masalah sebagai berikut:

1. Materi mata diklat kepemimpinan khususnya Membangun Tim yang Efektif diperbaharui dan dikembangkan disesuaikan dengan perubahan kebijakan pemerintah yang lebih mengarah pada pembentukan pegawai dalam jabatan fungsional.
2. Peserta pelatihan Diklat Kepemimpinan yang merupakan input pelatihan umumnya berasal yang berasal dari berbagai dinas dan instansi sehingga disiplin keilmuan yang dibawa peserta sangat berbeda satu sama lain.
3. Umumnya materi yang merupakan bahan mata diklat kepemimpinan kurang tersedia yang disusun berdasarkan struktur sesuai dengan kaidah-kaidah instruksional.
4. Materi pelatihan yang tersedia merupakan garis garis besarnya sehingga diperlukan kemampuan inovasi dari pelatih.
5. Bahan ajar mata diklat “Membangun Tim yang Efektif” perlu pengembangan dengan model instruksional dimana salah satu modelnya adalah model elaborasi.

C. Rumusan Masalah

1. Bagaimana langkah-langkah pengembangan bahan ajar mata diklat Membangun Tim yang Efektif yang disusun berdasarkan model Elaborasi?
2. Apakah produk bahan ajar mata diklat Membangun Tim yang Efektif yang dikembangkan berdasarkan model elaborasi memiliki hasil yang efektif dalam meningkatkan kompetensi peserta pelatihan di Badan Diklat Provinsi Gorontalo dibandingkan dengan buku teks?

D. Tujuan Penelitian

1. Untuk merancang bahan ajar mata diklat Membangun Tim yang Efektif berdasarkan model Elaborasi yang dimulai dari membuat epitome, mengelaborasi bertahap, mensintesis, hingga membuat rangkuman.
2. Untuk menguji keefektifan produk bahan ajar yang dikembangkan dalam meningkatkan kompetensi peserta pelatihan.

E. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis dan Manfaat Praktis

1. Manfaat teoritis untuk pengembangan keilmuan pelatihan
2. Manfaat praktis untuk melatih kepemimpinan structural dan fungsional