

## STRATEGI PENGUATAN KAPASITAS KEPEMIMPINAN APARATUR MELALUI DIKLAT *CAPACITY BUILDING* DI DKI JAKARTA

### *STRATEGY FOR STRENGTHENING CAPACITY OF APARATUR LEADERSHIP THROUGH THE CAPACITY BUILDING TRAINING IN DKI JAKARTA*

**Farihah Sulasiah**

BPSDM Pemprov DKI Jakarta, Jalan Abdul Muis Nomor 66, Jakarta Pusat

\*farihah.chaidir@gmail.com

#### ABSTRAK

ASN merupakan unsur penggerak sebuah organisasi. Tiga kompetensi yang wajib dimiliki seorang ASN yaitu kompetensi teknis, kompetensi manajerial dan kompetensi sosio-kultural perlu terus dikembangkan sebagai upaya meningkatkan kinerja ASN sebagai aparatur negara. Salah satu upaya tersebut diwujudkan dalam penyelenggaraan Diklat *Capacity Building* yang menjadi salah satu strategi penguatan kapasitas kepemimpinan aparatur di DKI Jakarta. Pemimpin perubahan diharapkan memiliki kepekaan sosial yang mampu menggerakkan masyarakat serta tangguh dengan menyeleraskan kekuatan otak (*brain*) dan hati (*heart*) melalui pendekatan bijak (*high touch*). Kemampuan tersebut merupakan kolaborasi kemampuan seseorang dalam mengelola informasi dan pengetahuan dengan memanfaatkan instuisi, motivasi serta kebijaksanaan dengan sentuhan *entertainment*. Penyelenggaraan diklat memiliki keunikan dalam konten materi maupun sistem evaluasi. Pelaksanaan diklat CB menantang peserta dalam menyelesaikan berbagai permasalahan yang terjadi di DKI melalui cara berpikir strategik dengan mengasah kepedulian organisasi melalui interaksi kelompok. Melalui cara ini peserta termotivasi untuk memaksimalkan motivasi inspirasi dan interpersonal, intrapersonal skill dengan menggunakan berbagai ide inovasi dalam mengelola perubahan yang terlihat dalam penyelesaian masalah yang diberikan. Hal ini sesuai dengan tuntutan kompetensi pada Pergub 272 tahun 2014. Hal ini mengadaptasi beberapa kompetensi pegawai yang diatur melalui regulasi Pemerintah Daerah dan dilengkapi dengan aktivitas observasi sebagai bentuk penilaian kualitatif terhadap peserta. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif berdasarkan peristiwa yang sudah terjadi. Metode ini memberikan gambaran secara mendalam tentang peristiwa yang diamati. Pengamatan dilakukan pada penyelenggaraan diklat *capacity building* yang pelaksanaannya selama tiga hari dalam tiga angkatan yang berurutan. Instrumen penelitian adalah peneliti sendiri.

**Kata kunci** : Kompetensi, Strategi, *Capacity Building*

#### ABSTRACT

*ASN is a driving element of an organization. Three competencies that must be possessed by an ASN, there are technical competencies, managerial competencies, and social-cultural competencies that need to be continuously developed as an effort to improve performance of ASN as a state apparatus. One of the efforts that was realized in the implementation of Capacity Building Education and Change leaders are expected to have social sensitivity that is able to move the community and be resilient by aligning the power of the brain and heart through a wise approach (high touch). This ability is the collaboration of one's ability to manage information and knowledge by utilizing intuition, motivation and wisdom with a touch of entertainment. The implementation of the education*

*and training program is unique in the material content and evaluation system. The implementation of CB training is aimed at challenging participants in solving various problems that occur in DKI through strategic thinking that hones organizational concerns and is equipped with group interaction. In this way participants are motivated to maximize inspirational and interpersonal motivation, intrapersonal skills by using a variety of innovative ideas in managing the changes seen in solving a given problem. This is in accordance with the demands of competence at Pergub 272/ 2014. This adapts several employee competencies that are regulated through local government regulations and supplemented by observation activities as a form of qualitative assessment of participants. This study uses a qualitative approach with descriptive methods based on events that have already occurred. This method provides an in-depth overview of the problems observed. Observations were made on the implementation of capacity building training which was carried out for three days in three consecutive forces. The research instrument is the researcher himself.*

**Keyword :** *Competency, Strategy, Capacity Building*

## PENDAHULUAN

Jakarta merupakan salah satu propinsi yang menyandang predikat daerah istimewa di Indonesia. Keberagaman berbagai aspek di Jakarta sebagai Ibukota negara menjadi sebuah tantangan dalam pengelolaannya. Keberagaman DKI dimulai dari agama, etnis, budaya, pendidikan, profesi dan keragaman lainnya membawa Jakarta mengemban tugas cukup kompleks dalam menjalankan perannya. Sebagai Ibukota Negara Kesatuan Republik Indonesia, DKI menjadi pusat berbagai kegiatan seperti kegiatan politik, ilmu pengetahuan, teknologi dan intelektual, serta pusat kegiatan ekonomi. Jakarta juga sebagai pusat sosial budaya dan pintu gerbang utama menuju dunia internasional. Keberlangsungan operasional Jakarta sebagai kota kosmopolitan tidak terlepas dari peran Aparatur Sipil Negara (ASN).

ASN merupakan unsur penggerak sebuah organisasi. ASN dituntut untuk memiliki kompetensi yang merupakan kewajiban yang harus dipenuhi. Kompetensi ASN dalam organisasi diselaraskan dengan kondisi yang dinamis dan bergulir dalam lingkungan yang juga cepat berubah. Perubahan dalam struktur organisasi akan berdampak pada berbagai aspek salah satunya dalam pengembangan karir individu

Pengembangan karir ASN bertujuan meningkatkan dan mengembangkan kompetensi ASN. Tuntutan kompetensi yang harus dikuasai ASN dalam menjalankan tugas

dan fungsinya tercantum dalam PP No 11 tahun 2017. Kompetensi tersebut adalah: (1) kompetensi teknis diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional dan pengalaman bekerja secara teknis; (2) kompetensi manajerial diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen dan pengalaman kepemimpinan; (3) kompetensi sosio-kultural diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.

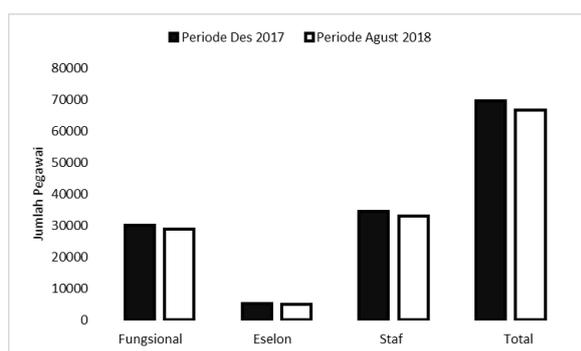
Kompetensi teknis ASN terdiri dari pengetahuan, ketrampilan dan sikap /perilaku yang dapat diamati, diukur dan dikembangkan yang spesifik berkaitan dengan teknis jabatan. Kompetensi manajerial adalah pengetahuan ketrampilan dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dikembangkan untuk memimpin dan/atau mengelola unit organisasi. Kompetensi sosiokultural adalah pengetahuan, ketrampilan dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur dan dikembangkan terkait dengan pengalaman berinteraksi dengan masyarakat majemuk dalam hal agama suku dan budaya, perilaku, wawasan kebangsaan, etika, nilai-nilai, moral, emosi dan prinsip, yang harus dipenuhi oleh setiap pemegang jabatan untuk memperoleh hasil kerja sesuai dengan peran fungsi dan jabatan (Republik Indonesia, 2017 dalam (Sabana & Solihah, 2017)

Jenis jabatan yang melekat pada ASN tidak terlepas dari fungsi dan perannya sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan publik dan perekat pemersatu bangsa seperti yang

tercantum dalam UU Nomor 5 Tahun 2014. Peran ASN sebagai pelayan publik harus dapat menjawab tantangan dan tuntutan terhadap layanan kepada masyarakat Jakarta serta derasnya perubahan teknologi. Hal ini disikapi Pemprov DKI Jakarta melalui pengembangan kompetensi sebagai pelayan masyarakat.

Dalam upaya pengembangan kompetensi pegawai, Pemprov DKI perlu mempertimbangkan jumlah dan jenis jabatan yang ada saat ini. Jumlah pegawai berdasarkan jabatannya dalam data statistik BKD DKI terdiri dari jabatan fungsional, eselon dan staf. Statistik jumlah PNS di lingkungan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta dapat dilihat pada tabel di bawah ini. (Bersumber dari Badan Kepegawaian Daerah <https://bkddki.jakarta.go.id/>).

Statistik Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta Periode Desember 2017 dan Agustus 2018 berdasarkan Jabatan



Gambar 1.

Statistik PNS DKI

Sumber : (<https://bkddki.jakarta.go.id/>).

Keterangan Gambar :

No.	Keterangan	Des 2017	Agust 2018
1.	Fungsional	30.137	28.926
2.	Eselon	5.018	4.824
3.	Staf	34.385	32.877
	<b>Jumlah</b>	<b>69.540</b>	<b>66.627</b>

Menurut Permenpan RB No. 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan ASN, tuntutan kompetensi ASN terdiri dari teknis; manajerial; dan sosial kultural. Standar kompetensi teknis adalah kompetensi yang melingkupi pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur dan

dikembangkan yang spesifik berkaitan dengan bidang teknis jabatan. Dibuktikan dengan latar belakang pendidikan formal dan non formal yang pernah diikuti. Standar kompetensi manajerial pada jabatan pimpinan tinggi, jabatan administrator dan jabatan fungsional melingkupi : Integritas, kerjasama, komunikasi, orientasi pada hasil, pelayanan publik, pengembangan diri dan orang lain, mengelola perubahan dan pengambilan keputusan. Sementara itu tuntutan kompetensi sosiokultural adalah perekat dan pemersatu bangsa.

Mengacu pada tuntutan kompetensi tersebut, kompleksitas Jakarta sebagai ibukota menuntut keberadaan pemimpin yang tangguh dan mampu mengadaptasi berbagai perubahan yang sangat dinamis. Dalam Pergub No. 272/2014, seorang Pejabat Tinggi Pratama diharapkan memiliki tiga belas kompetensi, yaitu : berpikir strategik, kesadaran organisasi, pengambilan keputusan, perencanaan dan pengorganisasian, kepekaan sosial dan membina hubungan, orientasi pelayanan pelanggan, perbaikan terus menerus, motivasi kerja, adaptasi dan fleksibilitas, kepemimpinan dan pemberdayaan, integritas moral, pembelajaran berkesinambungan dan entrepreneur. Tuntutan ini perlu di fasilitasi melalui sebuah upaya pengembangan kapasitas kepemimpinan yang menjadi ranah Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Pengembangan kompetensi aparatur juga berperan dalam peningkatan performa aparatur dalam pelaksanaan tugasnya sebagai abdi negara.

Pembinaan dan pengembangan sumberdaya manusia dapat dilakukan melalui kegiatan pelatihan dan pengembangan ASN. Pengembangan kapasitas kepemimpinan dapat dilakukan dalam berbagai bentuk baik formal maupun informal. Hal ini dikemas dalam kegiatan diklat, *coaching*, *counselling* maupun *knowledge management*. Kegiatan pengembangan dan pelatihan merupakan hak ASN yang wajib diperoleh seperti tercantum dalam UU No, 5 Tahun 2014 Pasal 21 berupa hak memperoleh pengembangan kompetensi. Hal ini dapat diperoleh ASN dengan berbagai cara, diantaranya melalui pendidikan dan pelatihan diklat. Kegiatan ini bertujuan

meningkatkan kompetensi ASN, pengetahuan, ketrampilan, serta sikap ASN sebagai aparatur negara.

Berdasarkan PP Nomor 101 Tahun 2000, salahsatu kegiatan pendidikan dan pelatihan bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah Diklat Dalam Jabatan. Diklat dalam jabatan terdiri dari Diklat Kepemimpinan, Diklat Fungsional dan Diklat Teknis. Diklat Teknis adalah diklat yang dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas ASN.

Dalam pengembangan kompetensi ASN tidak terlepas dari tuntutan kompetensi yang sudah ditetapkan dalam regulasi berdasarkan jabatannya. Secara umum tiga kompetensi ASN sebagai payung dari tuntutan kompetensi dari semua tingkatan. Untuk tingkatan pimpinan, ada hal lain yang menjadi tuntutan mengarah pada peran dan fungsinya dalam tata kelola tugas organisasi. Secara lengkap tercantum dalam Pergub Nomor 272/2014.

Kemampuan memimpin terlihat dari bagaimana seseorang dapat mempengaruhi orang lain untuk mau berusaha atau bergerak mengikuti instruksi maupun komando dari orang yang dipercaya sebagai seorang pemimpin. Kemampuan memimpin tiap orang berbeda sesuai karakter individu yang dikenal dengan gaya kepemimpinan. Perbedaan gaya kepemimpinan menjadi sebuah warna tersendiri dalam sebuah organisasi. Hal ini tergantung dari kemampuan masing-masing pemimpin yang berbeda.

Seorang pemimpin memiliki kewenangan untuk memberikan dan melakukan suatu usulan atau dorongan yang berguna kepada orang lain tetapi juga melakukan pengarahan yang strategis. Seorang pemimpin harus memiliki kepekaan terhadap kondisi yang terjadi di lingkungannya (Fadillah, 2003). Pemimpin diharapkan bersikap secara positif dalam menyikapi berbagai hal mulai dari perencanaan, implementasi dan evaluasi manajemen.

Kekeliruan seorang pimpinan dapat menimbulkan kesan negatif dan berimbas pada perubahan iklim kerja dalam organisasi sehingga bergeser dari tujuan semula. Hal tersebut harus dihindari dengan cara meminimalisir permasalahan yang mungkin terjadi melalui peningkatan kemampuan kepemimpinan. Salahsatu tipe kepemimpinan yang menjadi harapan saat ini adalah tipe

kepemimpinan transformasional atau dikenal dengan istilah pemimpin perubahan. Pemimpin perubahan diharapkan memiliki kepekaan sosial yang mampu menggerakkan masyarakat serta tangguh dengan menyeleraskan kekuatan otak (*brain*) dan hati (*heart*) melalui pendekatan bijak (*high touch*). Kemampuan tersebut merupakan kolaborasi kemampuan seseorang dalam mengelola informasi dan pengetahuan dengan memanfaatkan instuisi, motivasi serta kebijaksanaan dengan sentuhan entertainment. Upaya ini dapat diwujudkan dengan memaksimalkan dominansi otak kanan dan kiri dan optimalisasi *soft competency* ASN yang sedang menjabat maupun kaderisasi.

Untuk menghadirkan sosok pemimpin yang diharapkan, maka DKI Jakarta melalui Badan Pengembangan Sumberdaya Manusia merasa perlu mengakomodir kebutuhan ini. Hal ini dikemas dalam sebuah kegiatan pengembangan kompetensi (kemampuan, ketrampilan dan pengetahuan). Banyak pula organisasi atau lembaga yang menyelenggarakan diklat sejenis namun penyelenggaraan di DKI memiliki keunikan dan berbeda dengan lembaga lain. Ada beberapa perbedaan pada tujuan, sasaran dan adanya tim observasi dalam pelaksanaan diklat.

Dari uraian di atas, maka penyelenggaraan diklat *capacity building* (CB) diharapkan menjadi sebuah strategi dalam menjawab beberapa rumusan masalah yang dialami oleh DKI Jakarta, antara lain :

1. Bagaimanakah strategi yang digunakan Pemerintah Provinsi DKI dalam upaya penguatan kapasitas kepemimpinan ASN di DKI Jakarta ?
2. Bagaimanakah hasil diklat *Capacity Building* dalam penguatan kapasitas kepemimpinanASN di DKI Jakarta ?
3. Apakah manfaat diklat *Capacity Building* dalam penguatan kapasitas kepemimpinan ASN di DKI Jakarta ?

Tujuan dari penulisan ini adalah :

1. Mendeskripsikan strategi penguatan kapasitas kepemimpinan di DKI Jakarta.
2. Mendeskripsikan hasil diklat *Capacity Building* dalam penguatan kapasitas kepemimpinan ASN di DKI Jakarta

3. Mendeskripsikan manfaat *diklat capacity building* dalam penguatan kapasitas kepemimpinan ASN di DKI Jakarta

## METODOLOGI

Studi ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif berdasarkan peristiwa yang sudah terjadi. Metode ini memberikan gambaran secara mendalam tentang masalah yang diamati. Pengamatan dilakukan pada penyelenggaraan diklat *capacity building* yang pelaksanaannya selama tiga hari dalam tiga angkatan yang berurutan. Instrumen penelitian adalah pedoman observasi yang memuat berbagai aspek penilaian peserta dalam pelaksanaan diklat.

Subjek penelitian adalah peserta yang mengikuti diklat *capacity building* Pemprov DKI Jakarta Tahun 2018. Diklat terdiri dari 3 angkatan. Masing masing angkatan berjumlah 30 orang. Total peserta diklat adalah 90 orang. *Key informants* dalam penelitian ini adalah tim psikologi yang terlibat dalam pelaksanaan diklat.

Pengumpulan data dilakukan melalui observasi langsung, studi dokumentasi dan studi literatur.

### 1. Observasi langsung

Data dikumpulkan melalui pengamatan langsung ke lapangan pada saat dilakukan diklat *capacity building*. Diklat dilakukan selama tiga hari untuk setiap angkatan. Rangkaian diklat terdiri dari berbagai simulasi yang dengan memaksimalkan dominansi otak kiri dan kanan.

Dalam observasi ini peneliti terlibat secara langsung dalam beberapa simulasi dan berperan sebagai pengamat. Peneliti mendokumentasikan hasil observasi dengan menggunakan instrument yang telah disediakan oleh penyelenggara dan instrument lain yang digunakan dalam pengamatan peserta. Hal yang diamati dalam penelitian ini adalah sikap dan perilaku peserta selama mengikuti diklat pada kegiatan *indoor* maupun *outdoor*, proses yang terjadi selama diklat dan interaksi antar peserta. Semua hasil pengamatan dituliskan secara kualitatif sehingga dapat digunakan sebagai referensi

progress pelaksanaan diklat dan penyusunan laporan diklat

### 2. Studi dokumentasi

Studi dokumentasi melalui hasil perolehan peserta selama diklat. Dokumen berbagai tes yang dilakukan, antara lain : hasil pretest dan posttest, tes dominansi otak kanan kiri, tes kompetensi kreativitas dan tes kemampuan individu yang menggunakan perangkat Myers-Briggs Type Indicator (MBTI). MBTI adalah Tes atau psikotes yang dirancang untuk mengukur preferensi psikologis seseorang dalam melihat dunia dan membuat keputusan. Seluruh rangkaian tes yang dikemas dalam simulasi dilakukan oleh tim psikolog atau disebut tim *soft competency*.

### 3. Studi literatur

Penggunaan studi literatur sebagai teknik pengumpulan data skunder diperoleh dari membaca, mempelajari, meneliti, mengkaji dan menelaah literatur yang ada kaitannya dengan dengan studi ini. Kegiatan ini ditujukan untuk mendapatkan informasi sebagai landasan teoritis dalam memahami dan membahas kelemahan dan kekuatan yang ditemui dilapangan. Studi literatur dilakukan untuk mendapatkan definisi, data kinerja ASN DKI dan hasil penelitian yang berkaitan dengan studi ini.

Lima ciri pokok penelitian kualitatif adalah : (1) penelitian menggunakan lingkungan alamiah sebagai sumber data langsung, (2) bersifat deskriptif analitik, (3) titik tekan penelitian ada pada proses dan bukan hasil, (4) bersifat induktif, dan (5) mengutamakan makna (Sudjana dan Ibrahim, 1989 dalam Sodik, 2017)

Dari kelima ciri tersebut dimiliki oleh studi ini. Lingkungan alamiah sebagai sumber data langsung digambarkan melalui gambaran keberlangsungan diklat *capacity building* yang diselenggarakan dan dideskripsikan secara analitik dengan dukungan penelitian sejenis yang lebih dulu dilakukan. Studi ini bersifat induktif yaitu hasil analisa bertolak dari hal atau peristiwa khusus yang dikembangkan dan penarikan kesimpulan berdasarkan keadaan yang khusus yang dikembangkan secara umum.

Studi ini merupakan hasil pengamatan dan observasi parsipatif dalam pelaksanaan diklat capacity building yang diselenggarakan di DKI Jakarta pada 3 angkatan selama tiga hari. Studi ini tidak akan membandingkan kegiatan yang berlangsung dalam 3 angkatan. Studi ini memberikan gambaran pelaksanaan diklat dalam rangka mengamati keberhasilan strategi dalam penguatan kemampuan kepemimpinan peserta yang merupakan staf potensial di SKPD nya masing-masing.

Sebelum melakukan penelitian, dikumpulkan data tentang pelaksanaan diklat capacity Building yang dilakukan pada tahun sebelumnya untuk mendapatkan gambaran tentang diklat tersebut. Selain itu dilakukan studi dokumentasi dengan menelaah Kerangka Acuan Kerja (KAK) pelaksanaan diklat ini. KAK adalah dokumen perencanaan kegiatan yang berisi penjelasan/keterangan mengenai apa, mengapa, siapa, kapan, di mana, bagaimana, dan berapa perkiraan biayanya suatu kegiatan.

Penelitian dilakukan dalam kondisi riil saat pelaksanaan diklat dan tidak terlalu formal, agar data yang diperoleh sedeskriptif mungkin. Peneliti berperan sebagai peneliti kualitatif seperti yang disarankan oleh Lichtman (2010) sebagai berikut : (1) tertarik pada orang dan empati kepadanya, kepada situasi dan lingkungannya; (2) tertarik pada orang dalam keadaan alamiah; (3) tertarik pada perilaku, pandangan, atau perasaan, karakteristik subjek yang diteliti; (4) senang dengan peluang menggali ide-ide subjek yang diteliti secara mendalam; (5) ingin menanyakan bagaimana manusia berinteraksi? bagaimana jaringan sosial dikembangkan?, dan bagaimana kultur dipelihara?; (6) mampu mempetimbangkan dengan baik dan melakukan introspektif dengan baik pula; (7) senang dengan orang dan melihat bagaimana mereka merasakan; (8) memperhatikan semua yang mereka bicarakan, tentang yang mereka deskripsikan, dan tentang cara mereka bergaul; (9) tertarik dengan proses pembelajaran di kelas, (10) melihat nilai-nilai di balik fakta-fakta dan tabel-tabel; (11) tertarik dengan cara-cara baru mereka mengerjakan sesuatu secara inovatif; (12) pendengar yang baik dan penanya yang baik pula; (13) termotivasi

dengan hal-hal yang mendua (*ambiguity*); (14) toleran terhadap kekakuan struktur; (15) senang menuliskan semua data yang relevan dengan tujuan penelitian; (16) pernah menulis laporan penelitian, tesis, dan disertasi; (17) ingin melihat hasil penelitian yang maknanya melebihi pengujian hipotesis; (18) terbuka terhadap ide-ide baru; dan (19) mengakui bahwa semua penelitian adalah kompleks, penuh tantangan, dan tidak menganggap mudah melakukannya (Usman dan Rahardjo, 2013).

Alur proses pengkajian dilakukan melalui tahapan sebagai berikut : 1) identifikasi prasyarat kepemimpinan transformasional, (2) identifikasi kompetensi aparatur dalam peningkatan kapasitas/kemampuan kepemimpinan, (3) identifikasi kondisi aparatur (4) gambaran penyelenggaraan diklat , 5) analisis dengan menggunakan teknik Kekuatan Kelemahan Peluang, Hambatan atau SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, Threats*)

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Kepemimpinan Masa Depan

Model kepemimpinan transformasional merupakan model yang relatif baru dalam studi-studi kepemimpinan. Model ini dianggap sebagai model yang terbaik dalam menjelaskan karakteristik pemimpin. Konsep kepemimpinan transformasional mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan watak, gaya dan kontingensi. (Satriowati, Paramita, & Hasiholan, 2016). Salah satu upaya DKI Jakarta dalam menciptakan pemimpin perubahan dengan melalui penyelenggaraan diklat Capacity Building. Diklat ini memiliki sasaran antara lain : staf potensial, Pejabat Eselon 3 dan 4. Namun pada penyelenggaraan di tahun 2018 sasaran diklat beralih kepada Pejabat Eselon 2 (Pejabat Tinggi Pratama) di lingkungan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta. Hal ini terkait dengan kebutuhan pemerintah daerah dalam memetakan kompetensi Pejabat Tinggi Pratama serta dapat digunakan sebagai rujukan untuk SKPD terkait dengan pengembangan dan peningkatan kompetensi.

Target dari diklat ini adalah terwujudnya sosok pemimpin tangguh dalam

mengadaptasi perubahan yang terjadi. Pemimpin yang diharapkan dapat melaksanakan tugas kepemimpinannya dengan kekuatan akal pikiran (cerdas) dan hati (sepenuh hati). Sosok alumni diklat diharapkan menjadi pemimpin yang memiliki ketahanan mental kuat, visioner, reformis, transformatif, *risk taking* (berani mengambil resiko) dan dapat menggerakkan masyarakat. Hal inilah yang membedakan diklat CB di DKI dengan diklat sejenis di instansi lain. Di lembaga penyelenggara diklat, sasarannya adalah setiap personel yang akan dipromosikan untuk menduduki jabatan yang banyak berhubungan dengan kepentingan masyarakat. Sementara itu di DKI, diklat ini menasar pada tingkat jabatan yang lebih tinggi.

Penguatan kapasitas kepemimpinan melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan diharapkan membentuk karakter pemimpin transformasional atau dikenal dengan istilah pemimpin perubahan. Pemimpin perubahan memiliki makna “mengubah” dalam hal apapun terkait organisasi menjadi lebih baik dalam pelaksanaan kinerja maupun upaya pencapaian tujuan atau menyikapi perkembangan masyarakat yang dinamis terutama di kota besar seperti Jakarta. Pembentukan pimpinan transformasional dalam diklat ini selaras dengan tujuan dari diklat kepemimpinan yaitu pembentukan pimpinan yang adaptif (*adaptive leadership*). Namun dikemas dalam penyelenggaraan yang berbeda.

Menurut (Fadillah, 2003) beberapa karakteristik dalam konsep kepemimpinan masa depan yang dapat digunakan sebagai pondasi dasar yaitu : fleksibilitas, proaktivitas, *empowerment* dan integrasi. Pemimpin masa depan membutuhkan kemampuan untuk mengkonseptualisasikan gagasan dan tindakan mereka dengan cara fleksibel dalam berbagai situasi pada organisasinya. Selain itu kepemimpinan masa depan juga harus dapat dimodifikasi dengan mudah dan dapat diredefinisi untuk dapat mengantisipasi perubahan yang tidak terduga.

### Analisis SWOT

Menurut Griffin (2004) , analisis SWOT adalah evaluasi atas kekuatan (*Streght*) dan kelemahan (*Weakneses*) internal serta evaluasi atas peuang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*) dari lingkungan. Dalam analisis

SWOT, strategi terbaik adalah dengan : 1) eksploitasi peluang kekuatan suatu organisasi, dan pada saat yang sama (2) menetralkan ancamannya dan (3) menghindari atau memperbaiki kelemahannya. (Sabana & Solihah, 2017).

Analisis SWOT sering digunakan dalam mengenali kekuatan kelemahan peluang dan ancaman dalam menganalisis suatu permasalahan. Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Matriks SWOT merupakan *matching tool* yang penting untuk membantu mengembangkan empat tipe strategi yaitu sebagai berikut:

- a. Strategi SO (*Strength-Opportunity*), strategi menggunakan kekuatan internal untuk meraih peluang-peluang yang ada di luar perusahaan.
- b. Strategi WO (*Weakness-Opportunity*), strategi ini bertujuan untuk memperkecil kelemahan-kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang-peluang.
- c. Strategi ST (*Strength-Threat*), melalui strategi ini perusahaan berusaha untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman-ancaman eksternal.
- d. Strategi WT (*Weakness-Threat*), strategi ini merupakan taknik untuk bertahan dengan cara mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman. (Rangkuti, 2009)

Tabel 1. Analisis SWOT

	KEKUATAN (S)	KELEMAHAN (W)
PELUANG (O)	Strategi untuk Memanfaatkan peluang untuk mendayagunakan kekuatan. (Strategi S-O)	Strategi untuk Memanfaatkan peluang untuk mengatasi kelemahan (Strategi W-O)
ANCAMAN(T)	Strategi untuk Mengatasi ancaman dengan jalan mendayagunakan kekuatan. (Strategi S-T)	Strategi untuk Menghindari ancaman sekaligus melindungi kelemahan (Strategi W-T)

Analisis SWOT secara sederhana terhadap penguatan kapasitas kepemimpinan ASN DKI Jakarta :

4. *Strengths (Kekuatan)*
  - a. Jumlah PNS DKI tahun 2018 adalah 66.627

- b. Tunjangan Kinerja tertinggi di Indonesia
  - c. Terbuka peluang pengembangan profesi
  - d. Adanya program Tugas Belajar
  - e. Fasilitas Kepegawaian
  - f. Kompetensi Pegawai
  - g. Tingkat pendidikan pegawai tinggi
5. *Weakneses (Kelemahan)*
    - a. Rendahnya motivasi kerja
    - b. Rendahnya motivasi pengembangan profesi
    - c. Kurangnya kesadaran pegawai atas tugasnya
    - d. Tingginya beban kerja terkait aset dan keuangan
  6. *Opportunities (Peluang)*
    - a. Kesempatan pengembangan diri
    - b. Berbagai diklat yang diselenggarakan
    - c. Anggaran pengembangan diri
  7. *Threats (Ancaman)*
    - a. Mindset pegawai salah
    - b. Motivasi kerja rendah
    - c. Rotasi dan mutasi pegawai
    - d. Rotasi dan mutasi jabatan

Setelah faktor-faktor yang mempengaruhi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman di dalam pengembangan SDM DKI diketahui, maka dirumuskan beberapa kemungkinan strategi berdasarkan empat peluang faktor strategi :

1. Strategi SO (Strenghts – Opportunities), berdasarkan suatu jalan pikiran bagaimana menggunakan seluruh kekuatan kepemimpinan ASN DKI untuk memanfaatkan peluang
2. Strategi WO (Weakneses – Opportunities)strategi ini diterapkan dengan memanfaatkan peluang yang ada dan mengatasi kelemahan yang dimiliki
3. Strategi ST (Strenghts – Threats), strategi yang dibuat dengan menggunakan seluruh kekuatan untuk menghindari ancaman.
4. Strategi WT (Weakneses – Threats), strategi berdasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan ditujukan untuk meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman (Sabana & Solihah, 2017)

### Strategi diklat dalam peningkatan kemampuan pimpinan

Secara keseluruhan konsep pengembangan kapasitas yang dikemukakan oleh Morrison (2000) dikaitkan dengan perubahan organisasi. Artinya pengembangan kapasitas yang berhasil selalu dikaitkan dengan seberapa kuat perubahan terjadi pada level organisasi bahkan sistem. Morrison lebih lanjut mengembangkan teori *actionable learning* sebagai proses manajemen perubahan di dalam organisasi yang kompleks ( Satori, Meirawan, & Komariah , 2013).

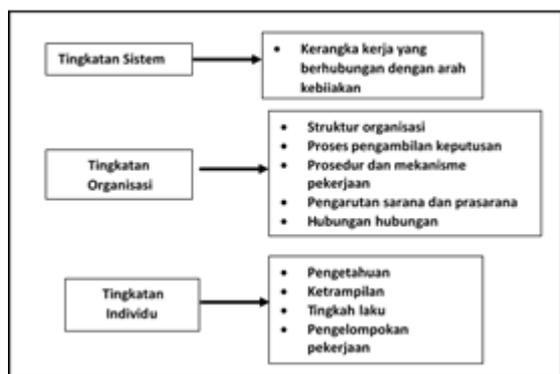
*Actionable learning* adalah kerangka belajar pengembangan kapasitas yang diarahkan untuk meningkatkan kualitas kinerja manusia. Hal ini dilakukan dengan mengadopsi perspektif sistem pada peningkatan kinerja dan membangun pembelajaran adaptif, baik sebagai tujuan dan sarana perubahan. Pembelajaran ini memadukan pencarian optimasi dengan pengembangan kemampuan dan sistem yang memungkinkan perubahan. Pengembangan kapasitas dinilai berdasarkan sejauh mana bukti kinerja manusia terhadap perbaikan berkelanjutan (Morisson, 2001)

Tabel 2. Operasionalisasi Konsep

Kategori	Sub Kategori	Tema	Pengumpulan data
Kapasitas individu	CPD	Pengembangan diri Cooperating Colegial Development Skill Development Model	Indepth, Observasi, Survey, Data Skunder
Kapasitas Organisasi	CQI LO	Vision Skills Resources Insentive Action Plan	
Kapasitas Kepemimpinan		Vission Value Self Dicipline Self Awareness	

Rujukan : Patton,1990; Newman 1997 dan Cresswell,2009 dalam ( Satori, Meirawan, & Komariah , 2013)

Menurut Prof. Dr. H.R. Riyadi Soeprapto, upaya pengembangan kapasitas dilaksanakan dalam berbagai tingkatan (Soeprapto, 2010) sebagaimana diilustrasikan melalui gambar berikut:



Gambar 3. Upaya Pengembangan Kapasitas  
Sumber: (Soeprapto, 2010)

Dari gambar di atas, maka penguatan kapasitas aparatur yang dilakukan di DKI Jakarta berada pada tingkatan individu. Tingkatan ini mengarah pada penguatan kapasitas keterampilan-keterampilan individu dan persyaratan-persyaratan, pengetahuan, tingkah laku, pengelompokan pekerjaan dan motivasi-motivasi dari pekerjaan orang-orang di dalam organisasi-organisasi.

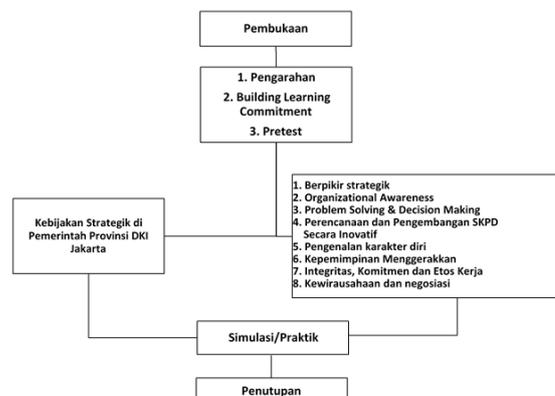
Dalam Kurikulum Diklat *Capacity Building* BPSDM Pemprov DKI Jakarta (2016), penguatan kapasitas peserta dalam diklat *Capacity Building* di DKI menggunakan berbagai metode antara lain : simulasi, praktik dan latihan dengan tahapan sebagai berikut:

- 1) Lecture (ceramah singkat);
- 2) *Concrete experience* (mengalami);
- 3) *Observation and reflection* (mengamati dan merefleksi);
- 4) Generalization (menggeneralisasi);
- 5) Implementation (menerapkan), pada situasi baru di tempat kerja.

Dengan unit kompetensi inti yang dikembangkan antara lain : Berpikir strategik, *Organizational Awareness*, *Problem Solving & Decision Making*, Perencanaan pengembangan SKPD secara inovatif, Pengenalan Karakter Diri, Kepemimpinan Menggerakkan, Integritas, Komitmen dan etos kerja dan Kewirausahaan dan Negosiasi. Kompetensi ini memiliki perbedaan dengan diklat yang dilakukan oleh lembaga lain sebagai berikut : Komunikasi, Persepsi, *Problem Solving & Decision Making*, *Goal Setting*, *Leadership (Situational Leadership & Empowerment)*, *Customer Service*

*Orientation, Innovation & Creativity, Paradigm Shifting dan Entrepreneurship.*

Kompetensi yang diharapkan muncul dikemas dalam sebuah alur pembelajaran seperti gambar di bawah ini:



Gambar 4. Alur Pembelajaran

Dari alur di atas, terlihat bahwa rangkaian diklat diawali dengan membangun sebuah komitmen belajar. Hal ini bertujuan agar semua peserta memiliki komitmen dalam melaksanakan berbagai proses dalam diklat. Komitmen belajar juga menjadi sebuah aturan yang harus dipatuhi peserta. Hal ini berpengaruh dalam membentuk kedisiplinan dalam mengikuti diklat. Sebagian besar materi dikemas dalam bentuk simulasi dan praktik, sehingga peserta mengalami sendiri secara langsung tentang berbagai hal terkait materi (mulai dari berpikir strategik sampai kewirausahaan). Pengalaman dalam pembelajaran menjadi lebih efektif dalam proses internalisasi materi dalam diri peserta.

### Hasil Penguatan Kapasitas Kepemimpinan

Berbagai aspek dalam individu pegawai digali, diasah dalam berbagai bentuk aktivitas yang memaksimalkan penggunaan otak kanan dan kiri. Penggalan potensi diri dikemas dalam kegiatan interaktif dan tidak monoton di dalam kelas. Hal ini diharapkan diperoleh hasil maksimal dalam upaya penguatan kapasitas kepemimpinan aparatur. Pentingnya Faktor keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan merupakan sesuatu dalam peningkatan produktivitas suatu organisasi atau dalam birokrasi mendorong pegawai untuk lebih memaksimalkan apa yang dimiliki. Oleh karena itu, upaya pengembangan dan pengelolaan sumber daya

manusia merupakan suatu konsep yang tidak dapat di tunda lagi pelaksanaannya. Terkait dengan adanya konsep pengelolaan dan pengembangan SDM, maka *capacity building* atau pengembangan kapasitas merupakan konsep yang tepat untuk menangani berbagai permasalahan yang ada di birokrasi terutama masalah yang terkait dengan produktivitas kerja. (Endrasari, Dwimawanti, & Rostyaningsih).

Kapasitas kepemimpinan yang sudah dimiliki peserta diperkuat kembali dengan berbagai aktivitas yang bertujuan untuk :

1. Mengimplementasikan pola berpikir strategik.
2. Menginternalisasi *organizational awarness* melalui sikap dan perilaku pada saat melakukan interaksi dalam kelompok, berpartisipasi dalam diskusi dan simulasi
3. Menganalisis dan menyelesaikan masalah serta mengambil keputusan yang efektif.
4. Meningkatkan wawasan dan mempraktikkan konsep layanan prima dalam tugas keseharian sesuai dengan perannya.
5. Menyusun perencanaan strategik yang baik dan mempraktikkannya dalam kelompok.
6. Meningkatkan kemampuan *inspirational motivation & intrapersonal serta interpersonal skill*.
7. Mampu berfikir terbuka (*open minded*) dan melakukan kegiatan inovatif dalam mengelola perubahan.
8. Kerjasama dan kolaborasi dalam kelompok.
9. Memiliki wawasan tentang kepemimpinan yang memberdayakan lingkungan sehingga dapat menjadi pemimpin yang menggerakkan.
10. Meningkatkan integritas moral (tanggung-jawab, kejujuran, etika dan loyalitas).
11. Memiliki jiwa entrepreneur.

Semua aktivitas yang dilakukan peserta diobservasi dan diberikan penilaian. Hal ini dilakukan oleh observer yang terdiri dari widyaiswara dan tim Psikolog. Penilaian dilakukan secara kuantitatif dan kualitatif dengan menggunakan instrumen yang sudah disepakati bersama. Variabel dalam instrumen penilaian mengacu pada kompetensi dalam

Pergub 272 tahun 2014, yaitu : berpikir strategik, kesadaran organisasi, pengambilan keputusan, perencanaan dan pengorganisasian, kepekaan sosial dan membina hubungan, orientasi pelayanan pelanggan, perbaikan terus menerus, motivasi kerja, adaptasi dan fleksibilitas, kepemimpinan dan pemberdayaan, integritas moral, pembelajaran berkesinambungan dan entrepreneur. (Sekda, 2014). Format penilaian individu mencakup beberapa aspek, antara lain : inisiatif, kerjasama, kepekaan dan kepemimpinan. Format penilaian seperti pada tabel 3.

Tabel 3. Format Penilaian Individu (Kuantitatif)

No	Nama	Inisiatif	Kerjasama	Kepekaan	Kepemimpinan	Ket

Format penilaian di atas digunakan oleh tim asesor yang bertugas melakukan pengamatan terhadap sikap peserta selama diklat. Pengamatan dilakukan baik dalam kegiatan *indoor* maupun *outdoor* (simulasi lapangan). Dua orang pengamat bertugas mengamati satu kelompok yang terdiri dari 10 orang peserta. Pengamatan menggunakan skala likert: 1 (sangat tidak tampak); 2 (tidak tampak); 3 (mulai tampak); 4 (sudah tampak); 5 (sangat tampak). Untuk kategori aspek yang diamati adalah inisiatif menggambarkan ciri visioner, kerjasama mencirikan transformasi dan reformis, kepekaan mencerminkan ciri *service excellent* dan jiwa kepemimpinan mencerminkan ciri *risk taking* yang dituntut dari seorang pemimpin. Penilaian ini dilengkapi dengan laporan pengamatan kualitatif yang dilakukan oleh pengamat. Hal ini menjadi dasar dalam memberikan gambaran tentang peserta dalam rapat penentuan kelulusan.

Dari hasil penilaian yang dilakukan, diperoleh berbagai data tentang gambaran kondisi peserta dari dominansi otak, kecenderungan kompetensi yang dimiliki, kemampuan individu dalam berinteraksi dengan lingkungan dan diri sendiri. Hal ini

menjadi referensi untuk peserta maupun organisasi. Selain itu berbagai manfaat yang diperoleh peserta dari aktivitas yang dilakukan selama diklat sangat melibatkan kemampuannya secara individu maupun kelompok.

Hasil konfirmasi dari peserta tentang manfaat yang diperoleh dalam diklat ini adalah Penguatan kompetensi pribadi dan memaksimalkan fungsi otak kanan yang lebih mengarah pada *pengelolaan emotional quotient* (EQ), misalnya sosialisasi, komunikasi, interaksi dengan manusia lain serta pengendalian emosi, kreativitas, imajinasi, inovasi, instuisi, gagasan, gambar dan musik. Pada otak kanan ini terletak kemampuan intuitif, kemampuan merasakan, memadukan dan ekspresi tubuh.

Dalam melaksanakan semua aktivitas selama diklat, peserta terlihat memaksimalkan kemampuan yang dimiliki dalam suasana pembelajaran yang kompetitif namun bersahabat. Hal ini sesuai dengan tujuan dari diklat ini. Pengembangan kapasitas menjadi sebuah pendekatan yang digunakan dalam usaha pembangunan masyarakat. Kapasitas yang di tidak hanya berkaitan dengan keterampilan dan kemampuan individu, tetapi juga dengan kemampuan organisasi untuk mencapai misinya secara efektif dan kemampuan mempertahankan kelangsungan hidupnya dalam jangka panjang. UNDP mendefinisikan kapasitas sebagai kemampuan (kemampuan memecahkan masalah) yang dimiliki seseorang, organisasi, lembaga.

Strategi diklat yang dipilih oleh BPSDM dalam meningkatkan kapabilitas pegawai dengan memaksimalkan pelibatan peserta dalam mencari solusi permasalahan yang umum terjadi di DKI Jakarta. Kepedulian dan kepekaan sebagai seorang pimpinan dalam menyikapi permasalahan muncul saat melakukan berbagai kegiatan simulasi *indoor* maupun *outdoor*. Peserta dituntut melakukan aktivitas dalam kelompok melalui koordinasi dan kolaborasi semua anggota yang berperan sebagai *stakeholder*.

Pendekatan psikologis melalui keterlibatan tim *soft competency* dalam diklat ini membantu peserta untuk memahami kapasitas dan kemampuan dirinya. Peserta mengetahui kelebihan dan kekurangan pribadi melalui berbagai tes yang dilakukan. Hasil ini

dapat menjadi referensi peserta dalam berbagai hal. Antara lain : meningkatkan rasa percaya diri berhubungan dengan orang lain, meningkatkan motivasi kerja dalam upaya meraih prestasi, meningkatkan kemampuan kerjasama dalam satu tim kerja dan memperbaiki komunikasi dengan rekan kerja.

## SIMPULAN DAN SARAN

Diklat Capacity Building yang dilakukan pemerintah DKI menjadi upaya dalam meningkatkan kapasitas kepemimpinan. Dalam diklat ini diasah kepekaan sosial peserta agar mampu menggerakkan masyarakat serta tangguh dengan menyeleraskan kekuatan otak (*brain*) dan hati (*heart*) melalui pendekatan bijak (*high touch*).

Pelaksanaan diklat *capacity building* berhasil memaksimalkan kemampuan yang dimiliki peserta dalam suasana pembelajaran yang kompetitif namun bersahabat. Pengembangan kapasitas menjadi sebuah pendekatan yang digunakan dalam usaha pembangunan masyarakat. Kecenderungan kompetensi yang dimiliki, kemampuan individu dalam berinteraksi dengan lingkungan dan diri sendiri dapat menjadi referensi untuk peserta maupun organisasi.

Diklat *capacity building* BPSDM membantu peserta dalam berbagai hal antara lain : memahami kapasitas dan kemampuan dirinya, mengetahui kelebihan dan kekurangan pribadi meningkatkan rasa percaya diri berhubungan dengan orang lain, meningkatkan motivasi kerja dalam upaya meraih prestasi, meningkatkan kemampuan kerjasama dalam satu tim kerja dan memperbaiki komunikasi dengan rekan kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Endrasari , D. N., Dwimawanti, I. H., & Rostyaningsih, D. (2014). Analisis Pengembangan Kapasitas (Capacity Building) Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kendal. *ejournal3.undip. Volume 3 Nomor 1*.
- Fadillah, M. I. (2003). Konsep Kepemimpinan : Suatu Tinjauan Khusus . *Jurnal*

- Administrasi Negara Volume 9 No.3* , 5.
- Lichman, M (2010). *Qualitative Research in Education A User's Guide*. Edition 2. London: Sage Publication, Ltd.
- Morrison, T. 2001. *Actionable Learning A Handbook for Capacity Building Through Case Based Learning*. Asian Bank Development Institute (ABDI) Publishing. Tokyo
- Peraturan Pemerintah No 11 tahun 2017. Retrieved from [itjen.ristekdikti.go.id](http://itjen.ristekdikti.go.id).
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan ASN
- Peraturan Gubernur Nomor 272 Tahun 2014. Retrieved from [https://jdih.jakarta.go.id/old/uploads/default/produkhukum/Pergub No. 272 Tahun 2014.pdf](https://jdih.jakarta.go.id/old/uploads/default/produkhukum/Pergub%20No.%20272%20Tahun%202014.pdf).
- Rangkuti, F. (2009). *Analisis SWOT sebagai landasan dalam menentukan strategi pemasaran*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Sabana, A., & Solihah, E. (2017). Strategi Pengembangan Profesi Widyaiswara Kelautan dan Perikanan. *Jurnal Kewidyaiswaraan. Volume 2/Nomor 2*.
- Satori, D., Meirawan, D., & Komariah, A. (2013). Model Pengembangan Kapasitas Manajemen (School Capacity Building) Untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Jurnal Adminisistrasi Pendidikan Vol.VII No. I 2013*, 186.
- Satriowati, E., Paramita, P. D., & Hasiholan, L. B. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kompensasi dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Journal Of Management, Volume 2 No.2*, 2.
- Soeprapto, R. (2010). *The Capacity Building For Local Government Toward Good Governance*.
- Sodiq, M. (2017). Pola integrasi Kompetensi spiritual dan problematikanya dalam pembelajaran IPA (Studi pembelajaran IPA Madrasah Aliyah di Lingkungan Pondok Pesantren Jombang Jawa Timur). *Jurnal Kewidyaiswaraan. Volume 2/Nomor 2*.
- Tjahjono, H. (2017). Hubungan Budaya Organisasional, Keefektifan Organisasional dan Kepemimpinan. <http://eprints.mercubuana-yogya.ac.id>, 9.
- Usman, H dan Raharjo, N.E (2013). Strategi Kepemimpinan Pembelajaran Menyongsong Implementasi Kurikulum. Cakrawala Pendidikan, Februari 2013, Th. XXXII, No. 1