



# **PENGARAHAN PROGRAM DIKLAT PIM III**

**Rancang Bangun Pembelajaran Mata Diklat;  
Rencana Pembelajaran;  
Bahan Ajar;  
Bahan Tayang.**

**PUSDIKMIN LEMDIKLAT**  
<http://www.pusdikmin.com>

**Diklat Kepemimpinan Aparatur Pemerintah Tingkat III  
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA REPUBLIK INDONESIA  
Jakarta, 2014**

## **PENGARAHAN PROGRAM DIKLAT KEPEMIMPINAN TINGKAT III**

### **A. PENDAHULUAN**

Diklat Kepemimpinan Tingkat III merupakan program yang akan mentransformasi peserta Diklat menuju tujuan yang telah ditetapkan dalam program Diklat Kepemimpinan Tingkat III ini. Setiap peserta Diklat akan melalui serangkaian proses yang telah disusun untuk membawa peserta kepada tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, setiap peserta perlu memahami tujuan dan rangkaian proses tersebut agar dapat mengikuti program Diklat Kepemimpinan Tingkat III secara lebih terarah.

Tujuan dan rangkaian proses mengandung unsur akademik dan administratif. Aspek akademik meliputi kompetensi yang akan dibangun, struktur kurikulum, dan strategi pembelajarannya. Sedangkan aspek administratif meliputi dasar hukum dan tata tertib.

### **B. DASAR HUKUM KEBIJAKAN PENYELENGGARAAN DIKLATPIM TINGKAT III**

Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat III merupakan amanah dari Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Diklat Jabatan PNS. Dalam Peraturan Pemerintah ini telah ditetapkan bahwa Pegawai Negeri Sipil yang telah atau akan duduk dalam jabatan struktural eselon III dituntut untuk mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat III.

Adapun peraturan teknis penyelenggaraan Diklat kepemimpinan Tingkat III diatur dalam Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 12 Tahun 2013 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat III. Dalam peraturan ini diatur tentang kompetensi apa yang akan dibangun, dan bagaimana caranya mencapai kompetensi tersebut. Disamping itu, pedoman ini juga mengatur bagaimana mengevaluasi capaian peserta dalam mengikuti Diklat tersebut. Selebihnya, peraturan ini mengatur aspek administratif seperti seleksi peserta, persyaratan tenaga pengajar, prasarana, Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan, dan sebagainya.

### **C. TUJUAN, SASARAN, DAN KOMPETENSI DALAM PENYELENGGARAAN DIKLATPIM TINGKAT III;**

Tujuan Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III adalah mengembangkan kompetensi kepemimpinan pejabat struktural eselon III yang akan berperan dalam melaksanakan tugas dan fungsi pemerintahan di instansinya masing-masing. Dengan demikian, maka sasaran penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat III adalah dihasilkannya Pegawai Negeri Sipil yang memiliki kemampuan memimpin pada jenjang jabatan struktural eselon III. Kemampuan memimpin tersebut diwujudkan dengan kemampuannya dalam memimpin perubahan di unit kerjanya. Perubahan ini hanya dapat terwujud jika pejabat struktural tersebut mampu menetapkan area dan fokus perubahan, lalu kemudian mempengaruhi dan memobilisasi stakeholdernya mendukung perubahan tersebut.

Sejalan dengan tujuan dan sasaran di atas, maka detail kompetensi yang dibangun pada Diklatpim Tk. III adalah kompetensi kepemimpinan taktikal 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 perundangan dan kemampuan menunjang 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 kearah efektifitas 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 strategi kebijakan unit instansinya.

#### D. STRUKTUR KURIKULUM DIKLATPIM TINGKAT III

Untuk mencapai kompetensi kepemimpinan taktikal seperti yang diuraikan pada Bab I, struktur kurikulum Diklat Kepemimpinan Tingkat III terdiri enam tahap pembelajaran yaitu: 1) Tahap Diagnosa Kebutuhan Perubahan Organisasi; 2) Tahap *Taking Ownership*; 3) Tahap Merancang Perubahan dan Membangun Tim; 4) Tahap Laboratorium Kepemimpinan; dan 5) Tahap Evaluasi. Kelima tahap pembelajaran tersebut diuraikan sebagai berikut:

1. Tahap Diagnosa Kebutuhan Perubahan:  
Tahap ini merupakan tahap penentuan area dari program organisasi yang akan mengalami perubahan. Pada Tahap ini, peserta dibekali dengan kemampuan mendiagnosa organisasi sehingga mampu mengidentifikasi area dari program organisasi yang perlu direformasi.
2. Tahap *Taking Ownership (Breakthrough I)*  
Tahap pembelajaran ini mengarahkan peserta untuk membangun *organizational learning* atau kesadaran dan pembelajaran bersama akan pentingnya mereformasi area dari program organisasi yang bermasalah. Peserta diarahkan untuk mengkomunikasikan permasalahan organisasi tersebut kepada stakeholdernya dan mendapat persetujuan untuk mereformasinya, terutama dari atasan langsungnya. Pada tahap ini, peserta juga diminta mengumpulkan data selengkap mungkin untuk memasuki tahap pembelajaran selanjutnya.
3. Tahap Merancang Perubahan dan Membangun Tim  
Tahap pembelajaran ini membekali peserta dengan pengetahuan membuat rancangan perubahan yang komprehensif menuju kondisi ideal dari program organisasi yang dicita-citakan. Di samping itu, peserta juga dibekali dengan kemampuan mengidentifikasi stakeholder yang terkait dengan rancangan perubahannya, termasuk dibekali dengan berbagai teknik membangun Tim yang efektif untuk mewujudkan perubahan tersebut. Tahap ini diakhiri dengan penyajian Proyek Perubahan masing-masing peserta untuk mengkomunikasikan proyeknya di hadapan stakeholder strategis untuk memberikan masukan dan dukungan terhadap implementasi proyek.
4. Tahap Laboratorium Kepemimpinan (*Breakthrough II*)  
Tahap pembelajaran ini mengarahkan peserta untuk menerapkan dan menguji kapasitas kepemimpinannya. Dalam tahap ini, peserta kembali ke tempat kerjanya dan memimpin implementasi Proyek Perubahan yang telah dibuatnya.
5. Tahap Evaluasi  
Tahap pembelajaran ini merupakan tahap berbagi pengetahuan dan pengalaman dalam memimpin implementasi Proyek Perubahan. Kegiatan berbagi pengetahuan dilaksanakan dalam bentuk seminar implementasi Proyek. Hanya peserta yang berhasil mengimplementasikan Proyek Perubahan yang dinyatakan telah memiliki kompetensi kepemimpinan taktikal dan dinyatakan lulus Diklat Kepemimpinan Tingkat III. Sedangkan yang tidak berhasil, diberi sertifikat mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat III.

## **Mata Diklat**

1. Tahap Diagnosa Kebutuhan Perubahan  
Mata Diklat untuk Tahap ini adalah:
  - a. Wawasan Kebangsaan (18 Jp)
  - b. Integritas (18 JP)
  - c. Pembekalan isu strategik (9 JP)
  - d. *Diagnostic Reading* (18 JP)
  - e. Penjelasan Proyek Perubahan (3 JP)
  
2. Tahap *Taking Ownership (Breakthrough I)*  
Mata Diklat untuk Tahap ini adalah:
  - a. Coaching
  - b. Counselling
  
3. Tahap Merancang Perubahan dan Membangun Tim  
Mata Diklat untuk Tahap ini adalah:
  - a. Pengembangan Potensi Diri (9 JP)
  - b. Inovasi (18 JP)
  - c. Jejaring Kerja (9JP)
  - d. Budaya Kerja dalam Efektivitas Kepemimpinan (9JP)
  - e. Membangun Tim Efektif (18 JP)
  - f. Benchmarking ke Best Practice (45 JP)
  - g. Merancang Proyek Perubahan (18 JP)
  - h. Seminar Presentasi Proyek Perubahan (12 JP)
  - i. Pembekalan Implementasi Proyek Perubahan (6 JP)
  
4. Tahap Laboratorium Kepemimpinan (*Breakthrough II*)  
Mata Diklat untuk Tahap Diagnosa ini adalah:
  - a. *Coaching*
  - b. *Counselling*
  
5. Tahap Evaluasi  
Mata Diklat untuk Tahap ini adalah:
  - a. Seminar Laboratorium Kepemimpinan (12 JP)
  - b. Evaluasi Kepemimpinan (3 JP)

## **E. TUNTUTAN MENGIKUTI DIKLATPIM TINGKAT III;**

Pelaksanaan tugas pada jabatan struktural eselon III baik pada pemerintah pusat maupun pemerintah daerah hanya dapat berlangsung secara efektif dan efisien apabila pejabat struktural yang menduduki jabatan tersebut memiliki kompetensi yang dipersyaratkan oleh jabatan struktural eselon III. Kompetensi ini diindikasikan oleh kemampuan pejabat struktural eselon III tersebut dalam tiga ranah. Pertama adalah kemampuan dalam menguasai secara teknis bidang tugasnya, kedua adalah kemampuan dalam menerapkan kode etik yang dituntut oleh bidang tugasnya, dan ketiga adalah kemampuan dalam menunjukkan komitmen dalam pelaksanaan tugas jabatannya. Kombinasi ketiga kemampuan inilah yang membangun profesionalisme pada masing-masing pejabat struktural eselon III. Salah satu unsur saja yang tidak dimiliki, maka sulit bagi pejabat struktural eselon III tersebut dikategorikan sebagai pejabat struktural eselon III yang profesional.

Dewasa ini profesionalisme Pegawai Negeri Sipil termasuk pejabat struktural eselon III masih terus menuai kritik. Berbagai stigma negatif melekat yang lazim disimpulkan ke dalam tiga perilaku negatif yaitu kolusif, koruptif dan nepotisme. Tentu sangat sulit menghilangkan stigma tersebut meskipun berbagai kebijakan telah ditetapkan dan implementasinya terus diawasi.

Selama masyarakat masih mudah menyaksikan PNS melakukan perilaku-perilaku negatif tersebut, selama itu pula stigma itu tetap ada. Untuk menghilangkannya, realitas harus diubah terlebih dahulu. PNS harus profesional, dalam arti kata ahli di bidangnya, tunduk dan taat pada kode etik profesinya, dan memiliki komitmen dalam melaksanakan tugas jabatannya. Jika tuntutan ini menjadi realitas, maka otomatis stigma itu akan hilang dengan sendirinya.

Untuk menjadi pejabat struktural eselon III yang profesional, berbagai peraturan perundangan telah diterbitkan. Yang signifikan untuk diketahui telah diuraikan pada Bab II, seperti Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian Tahun 1974 sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999; dan berbagai Peraturan Pemerintah yang merupakan pelaksanaan Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tersebut seperti Peraturan Pemerintah Nomor 101 tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil; Peraturan Pemerintah Nomor 3 Tahun 2001 Tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural. Tentu saja ini belum termasuk peraturan perundangan yang diterbitkan oleh masing-masing instansi pemerintah untuk mendorong profesionalisme pejabat struktural eselon III di lingkungan masing-masing.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil, khususnya pada Pasal 9 berbunyi “Diklat Kepemimpinan yang selanjutnya disebut Diklatpim dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural”. Selanjutnya, Pasal 10 ayat (1) berbunyi “Diklatpim Tingkat III adalah Diklatpim untuk jabatan struktural Eselon III”. Terakhir pada pasal Pasal 14 ayat (1) ditegaskan “Peserta Diklatpim adalah PNS yang akan atau telah menduduki jabatan struktural”.

Mencermati isi pasal-pasal pada Peraturan Pemerintah tersebut di atas, maka jelas bahwa bagi pejabat struktural eselon III, mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat III adalah suatu keharusan, karena kompetensinya diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas memimpin dalam jabatan tersebut. Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat III bertujuan untuk membekali pejabat struktural dengan kompetensi kepemimpinan perubahan yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas-tugas dalam jabatan struktural eselon III. Tanpa kompetensi kepemimpinan tersebut, pejabat struktural eselon III kurang mampu memimpin perubahan secara profesional.

Mengapa pejabat struktural eselon III harus mengikuti penyelenggaraan Diklatpim Tingkat III? Jawabannya adalah selain merupakan tuntutan dari Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil seperti yang diuraikan di atas, juga merupakan tuntutan standar kompetensi jabatan struktural eselon III, tuntutan pelayanan publik, dan tuntutan peningkatan daya saing bangsa di era globalisasi

## **Standar Kompetensi Jabatan**

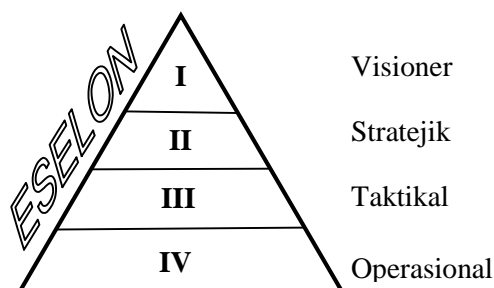
Negara Republik Indonesia didirikan untuk mewujudkan visi Negara yang telah ditetapkan dalam Pembukaan Undang-Undang Dasar 1945, yaitu mewujudkan Indonesia yang merdeka, bersatu, berdaulat, adil dan makmur. Untuk mewujudkan visi ini, dalam Pembukaan Undang-Undang Dasar 1945 telah ditetapkan pula misi yang harus dilaksanakan oleh Negara, yaitu melindungi tumpah darah Indonesia, memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan ikut melaksanakan ketertiban dunia.

Untuk mewujudkan visi dan melaksanakan misi tersebut, telah dibentuk berbagai jenis lembaga Negara dan instansi pemerintah. Pada pemerintah pusat, terdapat departemen, kementerian, lembaga pemerintah non-departemen, sekretariat pada berbagai lembaga Negara. Pada

pemerintah daerah, terdapat pemerintah provinsi, pemerintah kabupaten dan pemerintah kota yang masing-masing memiliki berbagai instansi pemerintah untuk menjalankan tugas pemerintahan dan pembangunan di lingkungannya masing-masing. Secara umum, dalam instansi pemerintah tersebut terdapat pejabat struktural eselon I yang memimpin lembaga setingkat eselon I seperti Direktorat Jenderal, Sekretariat Jenderal, dan Deputi dan Sekretaris Utama; eselon II yang memimpin lembaga setingkat eselon II seperti Direktorat, Biro dan Pusat; eselon III memimpin unit organisasi setingkat eselon III seperti Bagian, Bidang dan Sub Direktorat; eselon IV yang memimpin unit organisasi setingkat eselon IV seperti Sub Bidang, Sub Bagian dan Seksi; dan untuk instansi tersebut terdapat eselon V yang memimpin unit organisasi eselon V. Unit-unit organisasi ini merupakan suatu sistem yang saling terkait satu sama lain. Dengan dipimpin oleh pejabat struktural eselon I, pejabat struktural eselon II, III, IV dan V dituntut bekerja secara sistematis dan sinergis agar kinerja instansi yang dipimpinnya berkontribusi signifikan terhadap pelaksanaan misi dan pencapaian visi Negara tersebut di atas.

Agar pelaksanaan tugas pada masing-masing instansi pemerintah dapat berjalan sistematis dan sinergis, ditetapkan standar kompetensi jabatan, yaitu kompetensi yang harus dimiliki oleh pejabat dalam menduduki dan melaksanakan tugas-tugas dalam jabatan tersebut. Dengan kata lain, pejabat struktural eselon I harus memiliki kompetensi kepemimpinan yang memenuhi standar jabatan struktural eselon di lingkungannya. Begitupula untuk pejabat struktural eselon II, III, IV dan V. Tanpa memenuhi standar kompetensi kepemimpinan ini, kondisi sistematis dan sinergis ini sulit dicapai.

Untuk memenuhi standar kompetensi kepemimpinan tersebut, rancang bangun kurikulum Diklat Kepemimpinan telah menetapkan fokus kompetensi pada masing-masing jenjang jabatan struktural. Fokus ditetapkan dengan mempertimbangkan terlebih dahulu keberadaan setiap instansi pemerintah baik di pusat maupun di daerah. Setiap Kementerian, Departemen, Lembaga Pemerintah non Departemen dan Sekretariat Lembaga Negara, Pemerintah Provinsi, Pemerintah Kabupaten, dan Pemerintah Kota dipandang sebagai suatu entitas lembaga yang “berdiri sendiri”, dimana didalam terdapat dua proses penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan, yaitu proses perumusan kebijakan publik dan proses pelaksanaan pelayanan publik sesuai sektor masing-masing. Pada proses perumusan kebijakan publik, ditetapkan visi dan strategi yang berupa misi untuk mewujudkan visi tersebut. Pada pelaksanaan pelayanan public, ditetapkan program-program operasional pelaksanaan misi, yang berupa program dan kegiatan. Mengacu pada dua proses ini, maka fokus kompetensi kepemimpinan pada masing-masing jenjang jabatan struktural ditetapkan, yakni pejabat struktural eselon I dipersyaratkan memiliki kompetensi kepemimpinan visioner, yakni merumuskan visi dan memimpin perwujudan visi tersebut; pejabat struktural eselon II dipersyaratkan memiliki kompetensi kepemimpinan stratejistik, yakni merumuskan strategi atau misi dan memimpin pelaksanaan misi tersebut; pejabat struktural eselon III dipersyaratkan memiliki kompetensi kepemimpinan taktikal, yakni menetapkan program dan memimpin pelaksanaan program tersebut. Khusus untuk pejabat struktural eselon IV, yaitu dipersyaratkan memiliki kompetensi kepemimpinan operasional, yakni kemampuan merumuskan program dan memimpin realisasi program tersebut. Secara diagram, jenjang jabatan struktural dan fokus kompetensi kepemimpinan yang dipersyaratkan digambarkan sebagai berikut:



Untuk memenuhi tuntutan standar kompetensi jabatan tersebut, kompetensi kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan mempengaruhi dan mengajak *stakeholder* strategik untuk bersama-sama bekerja dan mencapai tujuan unit organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan demikian, indikator kinerja kepemimpinan masing-masing pejabat sangat ditentukan oleh kemampuan memimpin perubahan, yang bagaimana menetapkan area dan fokus perubahan di unit kerjanya, memobilisasi stakeholder untuk menjadi *follower*-nya agar secara bersama sama dapat mewujudkan perubahan yang telah ditetapkannya.

## **Tuntutan Pelayanan Publik**

Setiap pemerintahan di seluruh dunia terus melaksanakan pengembangan kapasitas instansi pemerintahnya agar dapat memberikan pelayanan publik yang berkualitas kepada masyarakat . Di Indonesia, hal yang sama juga dilaksanakan, bahkan boleh dikatakan lebih dari sekedar pengembangan kapasitas, karena yang dilaksanakan oleh pemerintah Indonesia bukan sekedar pengembangan kapasitas, melainkan perubahan paradigma pemerintahan yang lazim dikenal dengan reformasi birokrasi. Melalui reformasi birokrasi ini, pemerintah Indonesia telah gencar menggeser paradigma pembangunan yang bersifat sentralistik dan *top-down*, dan menggantinya dengan paradigma tata pemerintahan yang baik atau *good governance* yang bersifat desentralistik, demokratis dan *bottom-up*. Dalam paradigma baru ini, terdapat sejumlah prinsip yang mutlak diterapkan dalam setiap aktifitas pemerintahan, yaitu transparansi, akuntabilitas, penegakan hukum, partisipasi, efektivitas, efisiensi, konsensus, dan kesamaan kedudukan di depan pemerintahan. Reformasi birokrasi ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik. Dengan demikian, reformasi birokrasi hanya cara, sedangkan tujuan utamanya adalah mewujudkan pelayanan publik yang berkualitas kepada masyarakat.

Dalam praktiknya, ternyata tidak mudah memberikan pelayanan publik yang mampu memuaskan masyarakat. Seiring dengan peningkatan pengetahuan masyarakat dan perkembangan teknologi, tuntutan masyarakat akan kualitas pelayanan public juga semakin meningkat. Bahkan dewasa ini, tuntutan tersebut semakin meningkat karena tuntutan masyarakat yang bersifat spesifik juga semakin meningkat, yang tidak dapat dipenuhi melalui penyediaan pelayanan publik yang bersifat massal, seperti kebutuhan orang cacat, orang tua jompo, dan orang yang menderita kelainan mental. Diperlukan pelayanan publik yang spesifik untuk memenuhi kebutuhan yang spesifik ini.

Meskipun kompleks, sudah merupakan tugas dan tanggungjawab pemerintah untuk memberikan pelayanan publik. Esensinya pelayanan publik diarahkan untuk melayani masyarakat mulai dari lahir hingga meninggal. Semasa hidupnya, pemerintah berkewajiban memberikan pelayanan publik berupa pendidikan, kesehatan dan penyediaan lapangan kerja. Dalam memberikan pelayanan publik tersebut, pemerintah dituntut menerapkan prinsip-prinsip tata pemerintahan yang baik yaitu transparansi, akuntabilitas, penegakan hukum, partisipasi, efektifitas, efisiensi, konsensus, dan kesamaan kedudukan di depan pemerintahan.

Setelah reformasi birokrasi berjalan satu dekade, pemerintah belum berhasil mewujudkan pelayanan publik yang berkualitas. Konkritnya, kebutuhan masyarakat akan pendidikan, kesehatan dan lapangan kerja belum sepenuhnya terpenuhi. Keluhan ini bukan saja dirasakan oleh masyarakat internal di Indonesia saja seperti yang diungkapkan oleh sejumlah kajian dan keluhan yang disampaikan langsung, tetapi juga oleh masyarakat internasional.

Tidak bisa disangkal bahwa posisi pelayanan publik yang masih terpuruk itu, sedikit atau banyak disebabkan oleh pejabat struktural eselon III yang belum profesional. Dalam memimpin penataan program di unit kerja yang dipimpinnya, sejumlah kompetensi yang dibutuhkan belum mampu diterapkan secara utuh, sehingga prinsip-prinsip tata pemerintahan yang baik belum dapat diterapkan secara utuh. Salah satu kompetensi yang dituntut dalam memimpin penataan program adalah kompetensi kepemimpinan. Tanpa kompetensi kepemimpinan, pejabat struktural eselon III sulit mengajak *stakeholder* strategiknya untuk mewujudkan prinsip-prinsip tata pemerintahan yang baik secara bersama-sama dalam menyediakan pelayanan publik kepada masyarakat.

### **Tuntutan Global Untuk Daya Saing Bangsa**

Globalisasi adalah fenomena yang tidak dapat dielakkan. Maraknya perjanjian-perjanjian baik bilateral maupun multilateral untuk membentuk kawasan perdagangan bebas seperti AFTA, NAFTA, EU, dan sebentar lagi Asean Economy Community tahun 2015 bahwa sulit bagi suatu Negara termasuk Indonesia untuk menghindari globalisasi. Meskipun demikian, globalisasi tetap membagi Negara ke dalam dua bagian, yaitu menerima dan menolak globalisasi. Namun fakta menunjukkan bahwa Negara yang menolak globalisasi tidak dapat mendapat manfaat dari globalisasi, dan tetap tertinggal oleh Negara yang menerima globalisasi. Negara-negara yang menerima globalisasi seperti China dan India terbukti mampu meningkatkan kinerja ekonominya, dibandingkan ketika kedua Negara ini menutup dirinya terhadap globalisasi. Namun demikian, tidak berarti bahwa Negara yang menerima globalisasi otomatis mendapatkan manfaat. Sebagai contoh, beberapa Negara di Afrika justru selalu dieksploitasi oleh globalisasi. Alam dan masyarakatnya semakin terpuruk justru ketika Negara-negara ini membuka diri terbuka globalisasi. Kuncinya adalah seberapa siap suatu Negara untuk menerima globalisasi.

Indonesia dengan jumlah penduduk sebesar kurang lebih 300 juta jiwa, sehingga terbesar kelima di dunia, akan selalu menjadi sasaran pasar Negara-negara lain. Melimpahnya produk-produk luar negeri di pasar-pasar dalam negeri merupakan bukti dari fenomena ini. Sementara itu, dengan sumber daya alam yang kaya, Indonesia pun menjadi target eksploitasi dari Negara-negara maju. Pembalakan liar dan rusaknya berbagai hutan, termasuk hutan lindung dan marak perusahaan-perusahaan asing melakukan eksplorasi dan penambangan di Indonesia juga merupakan bukti akan fenomena ini.

Dengan kondisi seperti yang diuraikan di atas, Indonesia memerlukan pejabat struktural yang lebih cerdas, berwawasan nasional, berpikir jangka panjang. Kompetensi ini dibutuhkan agar dalam bernegosiasi dengan Negara-negara lain, Indonesia selalu berada pada posisi menguntungkan. Di samping itu, Indonesia juga memerlukan pejabat struktural eselon III yang profesional agar kinerja unit organisasi yang dipimpinnya dapat berdaya saing tinggi dan mampu memenuhi tuntutan global.

#### **F. EVALUASI PENYELENGGARAAN DIKLATPIM TINGKAT III;**

Evaluasi terhadap Diklatpim Tingkat III dilakukan melalui penilaian terhadap Peserta, Widyaiswara, Penyelenggaraan dan Pasca-Diklat. Dalam bahan ajar ini yang diuraikan terbatas pada evaluasi peserta.

Penilaian terhadap Peserta Diklatpim Tingkat III meliputi 2 (dua) aspek dengan bobotnya sebagai berikut:

No	Aspek	Bobot (%)
1.	Sikap dan Perilaku	40
2.	Kualitas Perubahan	60

1. Aspek Sikap dan Perilaku

Unsur yang dinilai dalam aspek Sikap dan Perilaku serta bobotnya adalah sebagai berikut:

No	Unsur	Bobot (%)
a.	Integritas	10
b.	Etika	10
c.	Kedisiplinan	10
d.	Kerjasama	5
e.	Prakarsa	5
Jumlah		40

Indikator yang dinilai dari masing-masing unsur aspek Sikap dan Perilaku untuk Diklatpim Tingkat III adalah sebagai berikut:

a. Integritas

Integritas adalah ketaatan dan kemampuan bertindak konsisten sesuai dengan nilai-nilai agama, sosial, budaya, dan kelompok. Indikator integritas adalah:

- 1) Kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugas Diklat setiap tahap Diklat;
- 2) Ketegasan dalam menyampaikan ide dan gagasan;
- 3) Konsistensi dalam melaksanakan tugas-tugas Diklat setiap tahap Diklat
- 4) Kepatuhan pada nilai-nilai agama dan moral setiap tahap Diklat.

Pengamatan dan penilaian integritas menggunakan *Formulir 2*.

b. Etika

Etika adalah kemampuan berperilaku, bertutur kata, bertindak sesuai dengan nilai-nilai sosial, budaya, kelompok dan etika PNS. Indikator etika adalah:

- 1) Kesopanan dalam berperilaku sehari-hari setiap tahap Diklat;
- 2) Kesantunan dalam bertutur kata;
- 3) Toleransi terhadap keragaman agama, suku, bahasa dan ras;
- 4) Empati dalam pergaulan setiap tahap Diklat Diklat.

Pengamatan dan penilaian integritas menggunakan *Formulir 3*.

c. Kedisiplinan

Kedisiplinan adalah ketaatan dan kepatuhan terhadap ketentuan dalam penyelenggaraan Diklat. Indikator kedisiplinan adalah:

- 1) ketaatan dalam melaksanakan urutan kegiatan tahap Diklat;
- 2) Ketepatan hadir dalam mengikuti setiap tahap Diklat;
- 3) Kesungguhan dalam mengikuti setiap tahap Diklat;
- 4) Kepatuhan terhadap tata tertib Diklat.

Pengamatan dan penilaian kedisiplinan menggunakan *Formulir 4*.

d. Kerjasama

Kerjasama adalah kemampuan berkoordinasi dan bersinergi dengan widyaiswara, penyelenggara dan sesama peserta dalam menyelesaikan tugas secara bersama, serta mampu mempertemukan berbagai gagasan. Indikator kerjasama adalah:

- 1) Berkoordinasi dengan widyaiswara, penyelenggara dan sesama peserta untuk penyelesaian tugas-tugas Diklat;
- 2) Bersinergi dengan widyaiswara, penyelenggara dan sesama peserta untuk penyelesaian tugas-tugas Diklat;
- 3) Tidak mendikte atau mendominasi kelompok;
- 4) Mau menerima pendapat orang lain.

Pengamatan dan penilaian kerjasama menggunakan *Formulir 5*.

e. Prakarsa

Prakarsa adalah kemampuan mengajukan gagasan atau inovasi untuk kepentingan kelompok atau kepentingan yang lebih luas. Indikator prakarsa adalah:

- 1) Membantu terciptanya iklim Diklat yang kondusif bagi lahirnya ide-ide pembaharuan;
- 2) Mampu membuat saran pembaharuan;
- 3) Aktif mengajukan pertanyaan yang menggugah pemikiran;
- 4) Mampu mengendalikan diri, waktu, situasi dan lingkungan.

Pengamatan dan penilaian prakarsa menggunakan *Formulir 6*.

Penilaian sikap dan perilaku dilakukan oleh penyelenggara, tenaga pengajar, mentor dan *coach*.

2. Kualitas Perubahan

Unsur yang dinilai dalam aspek Kualitas Perubahan dan bobotnya adalah sebagai berikut:

No	Unsur	Bobot (%)
a.	Identifikasi Perubahan	10

b.	Rancangan Perubahan	10
c.	Pemimpin Perubahan	40
Jumlah		60

a. Identifikasi Perubahan

Indikator unsur identifikasi perubahan meliputi:

- 1) Ketepatan skop dan fokus perubahan;
- 2) Kelayakan perubahan;
- 3) Rasionalitas perubahan;
- 4) Dukungan stakeholder;
- 5) Manfaat perubahan.

Penilaian identifikasi perubahan dilakukan oleh penyelenggara, tenaga pengajar, *mentor* dan *coach* dengan menggunakan *Formulir 7*.

b. Rancangan Perubahan

Indikator unsur rancangan perubahan meliputi:

- 1) Kejelasan sasaran perubahan
- 2) Kejelasan identifikasi stakeholder
- 3) Kejelasan langkah-langkah mewujudkan perubahan;
- 4) Sistematika penulisan

Penilaian identifikasi perubahan dilakukan oleh penyelenggara, tenaga pengajar, *mentor* dan *coach* dengan menggunakan *Formulir 8*

c. Pemimpin Perubahan

Indikator unsur pemimpin perubahan meliputi:

- 1) Kemampuan mempengaruhi stakeholder;
- 2) Kemampuan membangun tim efektif;
- 3) Ketangguhan (*endurance*) dalam melaksanakan rencana perubahan;
- 4) Kualitas implementasi rancangan perubahan;
- 5) Kepatuhan terhadap etika birokrasi.

Penilaian identifikasi perubahan dilakukan oleh penyelenggara, tenaga pengajar, *mentor* dan *coach* dengan menggunakan *Formulir 9*

3. Evaluasi Akhir

Evaluasi akhir dilakukan untuk menentukan kualifikasi kelulusan peserta Diklatpim Tingkat III oleh suatu tim. Susunan Tim evaluasi akhir ditetapkan oleh pimpinan instansi penyelenggara Diklat dengan jumlah anggota maksimum 9 orang dengan susunan sebagai berikut:

- a. Kepala Lembaga Diklat selaku ketua merangkap anggota;
- b. Sekretaris Lembaga Diklat selaku sekretaris merangkap anggota;
- c. Pejabat struktural yang terkait penyelenggaraan Diklat selaku anggota
- d. Seorang Pejabat dari Unit Kepegawaian masing-masing peserta Diklat sebagai Anggota;
- e. Koordinator Widyaiswara.
- f. *Coach* selaku anggota.

Evaluasi akhir dilakukan dengan memperhatikan hasil evaluasi terhadap aspek sikap dan perilaku serta aspek kualitas perubahan. Nilai aspek sikap dan perilaku serta aspek kualitas perubahan direkapitulasi dengan pembobotan masing-masing sehingga menghasilkan Nilai Akhir dengan menggunakan *Formulir 10*. Ketidakhadiran peserta melebihi 6 (enam) sesi atau 18 (delapan belas) jam pelajaran dinyatakan gugur.

#### 4. Kualifikasi Kelulusan

Kualifikasi kelulusan peserta Diklat ditetapkan sebagai berikut:

- a. Sangat Memuaskan (skor 92,5 – 100);
- b. Memuaskan (skor 85,0 – 92,4);
- c. Cukup memuaskan (skor 77,5 – 84,9);
- d. Kurang memuaskan (skor 70,00 – 77,4).

Peserta Diklat yang memperoleh nilai kurang dari 70 (tujuh puluh) dinyatakan tidak lulus.

## G. FASILITAS PENDUKUNG DIKLAT DAN PEMANFAATANNYA

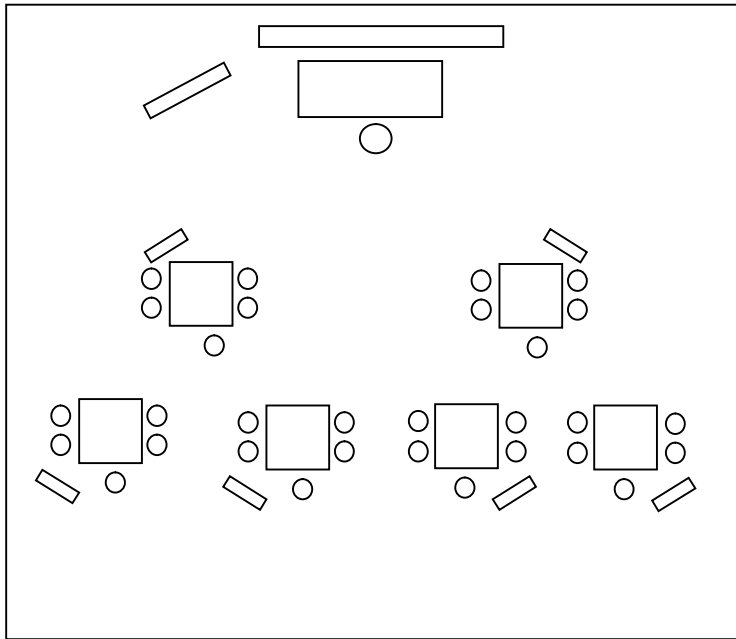
### **Prasarana**

Penyelenggaraan Diklatpim Tingkat III menggunakan prasarana yang *responsive gender*. Prasarana yang diperlukan dalam Diklatpim meliputi:

1. Aula;
2. Ruang kelas;
3. Ruang diskusi;
4. Ruang seminar;
5. Ruang kantor;
6. Ruang kebugaran;
7. Ruang komputer;
8. Ruang laboratorium;
9. Asrama bagi peserta;
10. Wisma tenaga kediklatan;
11. Perpustakaan;
12. Ruang makan;
13. Fasilitas olahraga;
14. Fasilitas rekreasi;
15. Unit kesehatan;
16. Tempat ibadah.

Agar proses aktualisasi pengetahuan dapat berlangsung dengan mudah pada saat pembelajaran, maka *layout* atau tata letak ruangan kelas berbentuk *islands* atau kelompok-

kelompok yang terdiri atas 4-5 orang, dengan *flipchart stand* pada masing-masing kelompok. Detail *layout* ruangan kelas seperti dibawah ini:



## A. Sarana

Penyelenggaraan Diklatpim Tingkat III menggunakan sarana:

1. Papan tulis;
2. Flip chart;
3. *Overhead projector*;
4. *Sound system*;
5. TV dan video;
6. Kaset, *compact disc*;
7. Perekam;
8. Komputer/Laptop;
9. *LCD Projector*;
10. Jaringan *Wireless fidelity (Wi-fi)*,
11. Buku referensi;
12. Modul/Bahan Ajar;
13. Bank kasus;
14. Teknologi multimedia.

## H. TATA TERTIB PENYELENGGARAAN DIKLATPIM TINGKAT III.

Selama mengikuti Diklatpim Tingkat III, peserta dituntut mematuhi peraturan tata tertib yang terbagi atas aspek administrasi dan akademik. Penyelenggara Diklat wajib menetapkan tata tertib penyelenggaraan dan disampaikan kepada peserta. Tata tertib tersebut harus dicantumkan dalam Panduan Diklat. Berikut ini disampaikan butir-butir tata tertib dari aspek administrasi dan akademik yang dapat diterapkan dalam penyelenggaraan Diklatpim Tingkat III. Penyelenggara Diklat dapat menambahkan butir-butir yang lain sesuai dengan tuntutan pada saat penyelenggaraan Diklatpim Tingkat III.

### **Administrasi**

Tata tertib administrasi yang bersifat umum meliputi:

1. Setiap peserta Diklatpim Tingkat III wajib mentaati segala aturan yang ditetapkan penyelenggara
2. Peserta harus berkelakuan baik, dan mengindahkan norma-norma sopan santun
3. Peserta wajib mengikuti acara pembukaan dan penutupan serta hadir 15 menit sebelum acara dimulai
4. Pada hari pertama, semua peserta wajib mengisi formulir isian data, dan segera mengembalikannya kepada penyelenggara
5. Selama mengikuti sesi Diklat, peserta Diklat mengenakan pakaian yang sopan dan rapih
6. Peserta wajib menjaga kebersihan ruang belajar dan asrama
7. Peserta makan dan minum di tempat yang telah disediakan (dilarang makan dan minum di dalam ruang belajar)
8. Peserta menyerahkan pas foto dengan ketentuan:
  - a. Ukuran 4 x 6
  - b. Berwarna dengan latar belakang merah
  - c. Peserta Pria berjasa, berdasi, dan tidak berkopiah
  - d. Peserta Wanita menyesuaikan

### **Akademik**

Tata tertib akademik yang bersifat umum meliputi:

1. Peserta harus sudah sampai di ruang belajar 15 menit sebelum pembelajaran dimulai
2. Tertib melaksanakan dan menyerahkan tugas-tugas yang diberikan;

3. Mengisi/menandatangani daftar hadir setiap sesi dan yang kehadirannya kurang dari 95% dinyatakan gugur
4. Meminta izin kepada penyelenggara Diklat, apabila terpaksa pada suatu hari tidak dapat mengikuti sesi pelatihan

#### I. PENUTUP

Kompetensi Diklat Kepemimpinan Tingkat III yang berupa terwujudnya kepemimpinan perubahan di unit kerjanya dapat dicapai apabila peserta memahami dengan jelas tahap, proses dan mekanismen yang harus dilalui. Oleh karena itu, memahami tahap, proses dan mekanisme tersebut merupakan kebutuhan masing-masing peserta Diklat. Dengan pemahaman tersebut peserta Diklat dapat lebih mudah mengikuti program Diklat Kepemimpinan Tingkat III ini, dan memperoleh kompetensi kepemimpinan perubahan yang terkandung di dalamnya.