

**2025**

**VISITASI  
KEPEMIMPINAN  
NASIONAL**

---

**MODUL PKN TINGKAT II**

**Lembaga Administrasi Negara**

Hak Cipta © pada:

Lembaga Administrasi Negara

Edisi Tahun 2025

**Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia**

**Jl. Veteran No. 10 Jakarta Pusat 10110**

**VISITASI KEPEMIMPINAN NASIONAL**

**Modul Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II**

**TIM PENGARAH SUBSTANSI:**

1. Dr. Muhammad Taufiq, DEA
2. Dr. Tr. Erna Irawati, S.Sos., M.Pol.Adm.

**PENULIS MODUL:**

Dr. Tr. Erna Irawati, S.Sos., M.Pol.Adm.

Dr. Elly Fariani, AK, M.Sc.

Tim P3K Bangkom ASN LAN RI

**REVIEWER:** Dr. Muhammad Taufiq, DEA

**EDITOR:** Siti Zakiyah, S.Si., MSE., MA

**COVER:** Anton Sri Pambudi, SAP., M.Si.

**Jakarta – LAN – 2025**

## KATA PENGANTAR

Isu global megatrend 2045 yang ditandai dengan semakin tingginya migrasi antar negara (*borderless society*), meningkatnya urbanisasi, kemunculan kelas menengah di *emerging market economies* (EMEs), persaingan sumber daya alam, perkembangan teknologi dan informasi, menuntut sumber daya manusia potensial untuk menghadapi perubahan-perubahan dan menjadikan Indonesia mampu bersaing berada sejajar dengan negara maju lainnya seperti yang dicita-citakan dalam Indonesia Emas 2045.

Program Asta Cita yang diusung oleh pemerintahan Presiden Prabowo Subianto terdiri dari delapan misi strategis yang bertujuan untuk mewujudkan visi Indonesia Emas 2045. Misi-misi tersebut mencakup berbagai aspek pembangunan nasional, seperti pemulihan persatuan nasional, pembangunan sumber daya manusia unggul, peningkatan lapangan kerja, dan penguatan reformasi birokrasi.

Dalam upaya penguatan reformasi birokrasi, ASN berperan strategis sebagai pilar dalam menjalankan fungsi pemerintahan, mulai dari pelaksanaan kebijakan publik hingga pelayanan kepada masyarakat. Dalam konteks ini, pemerintahan Prabowo-Gibran menegaskan bahwa peningkatan kapasitas, kompetensi, dan integritas ASN adalah kunci untuk memastikan bahwa birokrasi dapat bertransformasi menjadi lebih adaptif, inovatif, dan berorientasi pada hasil.

Untuk dapat menjalankan peran yang strategis tersebut, ASN tentu dituntut untuk bertransformasi serta memiliki standar kompetensi jabatan yang tinggi agar dapat mewujudkan tata kelola pemerintahan

berkelas dunia. Transformasi dalam sistem pelatihan ASN yang lebih mengedepankan kecakapan dalam pemanfaatan teknologi informasi dan *digital literacy* menjadi salah satu *key success factor* untuk menjadi *smart ASN*.

Sebagai bagian dari program ini, pelatihan dan pengembangan kepemimpinan menjadi fokus utama, terutama bagi ASN yang menduduki jabatan strategis seperti Pejabat Tinggi Pratama. Kepemimpinan yang unggul di level pemimpin strategis yaitu Pejabat Tinggi Pratama diyakini mampu mendorong implementasi kebijakan yang efektif, membangun sinergi antar unit organisasi dan stakeholder, menjadi motor penggerak perubahan strategis, memiliki karakter terbuka dan mampu mengelola keragaman, serta mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah strategis nasional. Diharapkan bahwa melalui Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II, dapat berkontribusi pada pencapaian asta cita, delapan misi strategis yang bertujuan untuk mewujudkan visi Indonesia Emas 2045.

Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II merupakan pelatihan yang bersifat *mandatory* bagi pemangku jabatan tinggi pratama yang terdiri dari 4 (empat) agenda pembelajaran: Agenda Mengelola Diri, Agenda Kepemimpinan Strategis, Agenda Manajemen Strategis, dan Agenda Aktualisasi Kepemimpinan Strategis.

Dengan disusunnya modul dalam Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II ini, diharapkan bisa menjadi panduan dalam pembelajaran pelatihan dimaksud. Kami mengucapkan banyak terima kasih kepada tim penulis, reviewer dan editor yang sudah bekerja keras hingga modul ini selesai dan bisa dimanfaatkan bersama.

Demikian, selamat membaca. Semoga bermanfaat.

## DAFTAR ISI

	Hal
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
Bab I. Pendahuluan	1
A. Latar Belakang	1
B. Deskripsi dan Tujuan Pembelajaran	6
Bab II. Desain Visitasi Kepemimpinan Nasional	9
A. Konsep dan Tahapan Visitasi Kepemimpinan Nasional	9
B. Manajemen Penyelenggaraan Visitasi kepemimpinan Nasional	17
C. Pelaksanaan Problem Solving pada Lokus VKN	22
Bab III. Produk dan Teknis Penyelenggaraan Visitasi Kepemimpinan Nasional	25
A. Laporan Individu	26
B. Laporan Kelompok	26
C. Bahan Penyusunan <i>Policy Brief</i>	27
D. Teknis Penyelenggaraan	27
E. Deskripsi Tahapan Pembelajaran	29
F. Gambaran Jadwal Penyelenggaraan VKN	32
Bab IV. Evaluasi dan Berbagi Pengalaman Hasil Visitasi Kepemimpinan Nasional	34

A. Evaluasi Visitasi Kepemimpinan Nasional	34
B. Berbagai Pengalaman Hasil Visitasi Kepemimpinan Nasional	37
Bab V. PENUTUP	39
REFERENSI	40

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Asta Cita yang dicanangkan Presiden Prabowo dalam masa pemerintahan 2024-2029 merupakan wujud dari upaya pengimplementasian visi Presiden Republik Indonesia yaitu Bersama Indonesia Maju Menuju Indonesia Emas 2045. Visi tersebut kemudian diterjemahkan dalam misi pembanunan nasional yang tertuang dalam Asta Cita yang terdiri dari:

- 1) Memperkokoh ideologi Pancasila, demokrasi, dan hak asasi manusia (HAM);
- 2) Memantapkan sistem pertahanan keamanan negara dan mendorong kemandirian bangsa melalui swasembada pangan, energi, air, ekonomi kreatif, ekonomi hijau, dan ekonomi biru;
- 3) Meningkatkan lapangan kerja yang berkualitas, mendorong kewirausahaan, mengembangkan industri kreatif, dan melanjutkan pengembangan infrastruktur;
- 4) Memperkuat pembangunan sumber daya manusia (SDM), sains, teknologi, pendidikan, kesehatan, prestasi olahraga, kesetaraan gender, serta penguatan peran perempuan, pemuda, dan penyandang disabilitas;
- 5) Melanjutkan hilirisasi dan industrialisasi untuk meningkatkan nilai tambah di dalam negeri;
- 6) Membangun dari desa dan dari bawah untuk pemerataan ekonomi dan pemberantasan kemiskinan.
- 7) Memperkuat reformasi politik, hukum, dan birokrasi, serta memperkuat pencegahan dan pemberantasan korupsi dan narkoba;
- 8) Memperkuat penyelarasan kehidupan yang harmonis dengan lingkungan, alam, dan budaya, serta peningkatan toleransi antarumat beragama untuk mencapai masyarakat yang adil dan Makmur.

Delapan misi pemerintah tersebut secara spesifik tertuju pada 2 (dua) misi bagi perbaikan kinerja birokrasi ke depan yaitu dengan misi memperkuat pembangunan Sumber Daya Manusia (SDM), sains, teknologi, pendidikan, kesehatan, prestasi olahraga, kesetaraan gender, serta penguatan peran perempuan, pemuda dan penyandang disabilitas dan misi memperkuat reformasi politik, hukum, dan birokrasi, serta memperkuat pencegahan dan pemberantasan korupsi dan narkoba (Wisnubroto, 2024).

Merujuk pada 2 (dua) misi pada Asta Cita tersebut, diperlukan kehadiran pemimpin sektor publik yang memiliki peran strategis dalam mengawal langkah konkret terhadap upaya reformasi birokrasi serta memperkuat pembangunan SDM di Indonesia. Oleh karena itu, Lembaga Administrasi Negara (LAN) sebagai instansi pemerintah yang memiliki kewenangan perumusan dan penetapan kebijakan teknis dan pembinaan, penyelenggaraan, dan pengendalian atas pelaksanaan kebijakan teknis pengembangan kapasitas dan pembelajaran Aparatur Sipil Negara (ASN) hadir mempersiapkan pemimpin sektor publik dalam menghadapi perubahan yang merupakan sebuah keniscayaan.

Perubahan yang begitu cepat dalam segala aspek kehidupan di masyarakat menuntut kemampuan pegawai ASN yang harus selalu dapat menjawab kebutuhan atas setiap perubahan tersebut. Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2022 tentang Pelatihan Struktural Kepemimpinan dimaksudkan dan perubahannya untuk menjawab kebutuhan kompetensi manajerial yang perlu dibangun dan ditingkatkan yang bertujuan untuk mengembangkan Kompetensi Peserta dalam rangka memenuhi standar Kompetensi manajerial Jabatan Struktural. Secara khusus, Pelatihan kepemimpinan Nasional Tingkat II yang dikembangkan adalah kompetensi manajerial untuk menjamin terwujudnya akuntabilitas JPT Pratama sebagaimana diatur dalam peraturan pemerintah yang mengatur mengenai manajemen PNS

Peraturan Lembaga Administrasi Negara No. 5 Tahun 2022 dan perubahannya serta kebijakan turunannya menyatakan bahwa program

Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II diharapkan menghasilkan alumni yang memiliki kompetensi kepemimpinan strategis, yang ditunjukkan dengan kemampuan untuk membentuk kepemimpinan strategis dalam rangka menghadapi dinamika lingkungan organisasi dan mendorong perubahan organisasi yang berdampak bagi organisasi sesuai dengan tanggung jawab instansinya melalui agenda-agenda pembelajaran dan materi-materi yang mampu mendukung peserta menjadi pemimpin perubahan. Sesuai dengan Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2022 dan perubahannya, dan secara teknis dituangkan dalam Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara nomor 1/K.1/PDP.07/2023 tentang Kurikulum Pelatihan Struktural Kepemimpinan dan Kepala Lembaga Administrasi Negara nomor 2/K.1/PDP.07/2023 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Struktural Kepemimpinan, kurikulum PKN Tingkat II terdiri dari 3 (tiga) kelompok Mata Pelatihan, yaitu kelompok mata pelatihan inti, kelompok mata pelatihan dasar, dan kelompok mata pelatihan pilihan.

Kelompok mata pelatihan inti terdiri dari 4 (empat) agenda yaitu: i) Agenda Mengelola Diri (*Self Mastery*); ii) Agenda Kepemimpinan Strategis; iii) Agenda Manajemen Strategis dan; iv) Agenda Aktualisasi Kepemimpinan. Kelompok mata pelatihan dasar terdiri dari 3 (tiga) mata pelatihan, yaitu: Keterampilan Digital (*Digital Skill*) dalam Penyusunan Kebijakan, *Self Resilience* (Ketahanan Diri), dan Menjaga Hubungan Kerja Produktif Lintas Generasi. Sedangkan kelompok mata pelatihan pilihan diberikan untuk seluruh jenjang Pelatihan Struktural yang memuat agenda penunjang pembelajaran aktualisasi kepemimpinan. Mata pelatihan dalam kelompok ini dapat dipilih dari mata pelatihan yang

tersedia dalam *Learning Management System* (LMS) yang disediakan oleh LAN atau jenis pelatihan dari luar LMS.

Visitasi Kepemimpinan Nasional (VKN) merupakan bagian dari Agenda Aktualisasi Kepemimpinan strategis membekali peserta dengan kemampuan mengaktualisasikan kapasitas kepemimpinan strategis berdasarkan tema penyelenggaraan PKN Tingkat II dengan mengidentifikasi permasalahan strategis nasional, merumuskan dan merekomendasikan solusi inovatif/kreatif, dan mempromosikan (advokasi) alternatif solusi pada lokus.

Pada awal tahun 2025, LAN telah menerbitkan dua kebijakan penting melalui Surat Deputi Bidang Kebijakan Pengembangan Kompetensi ASN dan Surat Edaran Kepala LAN yang merespon kebijakan efisiensi anggaran dalam menghadapi kondisi ekonomi saat ini serta sebagai upaya untuk mengoptimalkan kontribusi pelatiah kepemimpinan pada pencapaian misi Pemerintah periode tahun 2025-2029 yang dikenal asta cita. Kebijakan ini merupakan langkah strategis untuk memastikan bahwa setiap pengembangan kompetensi dapat berjalan dengan lebih efektif dan efisien namun tetap memberikan dampak yang nyata.

Kebijakan pertama di awal tahun 2025 berupa Surat Deputi Nomor: 24/D.3/PDP.07 tentang Kebijakan Penyesuaian Penyelenggaraan Pelatihan Struktural Kepemimpinan Tahun 2025 yang berfokus pada efisiensi pelaksanaan perjalanan dinas pada komponen aktualisasi kepemimpinan dan bentuk produk pembelajaran yang berkontribusi dalam pencapaian asta cita. Kontribusi terhadap pencapaian asta cita mencakup proses bisnis penyelenggaraan Visitasi Kepemimpinan Nasional yang beralih dari identifikasi *competitive advantages* menjadi rekomendasi *problem solving* dalam pencapaian asta cita lokus selaras

dengan tema atau sub tema PKN Tingkat II. Perubahan ini menunjukkan bahwa pelatihan struktur kepemimpinan menjadi lebih dinamis, lincah, dan profesional, serta mampu memberikan pelayanan publik yang lebih baik.

Dalam pelaksanaan VKN, konsep *problem solving* diharapkan dapat menjadi metode yang relevan. *Problem solving* adalah metode yang digunakan untuk mendiagnosa, mendesain, dan mengadvokasi solusi terhadap masalah secara sistematis. Langkah-langkah dalam *problem solving* menurut Gray (2001) meliputi:

1. Merumuskan Masalah: Mengidentifikasi masalah secara jelas dan spesifik.
2. Menelaah Masalah: Menganalisis masalah dari berbagai sudut pandang.
3. Merumuskan Hipotesis: Mengembangkan berbagai alternatif solusi.
4. Mengumpulkan Data: Mengumpulkan informasi yang relevan untuk membuktikan hipotesis.
5. Pembuktian Hipotesis: Menguji solusi yang diusulkan.
6. Menentukan Pilihan Penyelesaian: Memilih solusi terbaik berdasarkan analisis yang dilakukan.

Dengan menerapkan teori *problem solving* pada pelaksanaan VKN, program pemerintah dalam mewujudkan *astata cita* dapat diimplementasikan dengan lebih efektif, meminimalisir dan mengantisipasi hambatan, dan mencapai tujuan yang diinginkan.

Kebijakan kedua yang diterbitkan oleh LAN berupa Surat Edaran Kepala LAN Nomor 3/K.1/HKM.02.3/2025 tentang Penyelenggaraan Pelatihan Struktural Kepemimpinan dan Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil, serta Akreditasi Pelatihan Aparatur Sipil Negara Berbasis Efisiensi Anggaran. Kebijakan ini berfokus pada efisiensi anggaran dengan menyediakan beragam metode pembelajaran yang menjawab ketersediaan anggaran pemerintah yang terdampak kebijakan efisiensi. Langkah ini diambil dengan mengurangi biaya operasional seperti perjalanan dinas, pengadaan alat tulis kantor, belanja bahan, dan kegiatan seremonial. Dengan mengoptimalkan teknologi informasi dalam pembelajaran dan alokasi belanja program dan non program pelatihan sesuai kebutuhan, program pelatihan struktural kepemimpinan dapat dengan cepat merespon kebijakan efisiensi anggaran sekaligus untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik.

## **B. Deskripsi dan Tujuan Pembelajaran**

### **1. Deskripsi**

Modul ini membekali Peserta dengan kemampuan mengaktualisasikan kepemimpinan strategis berdasarkan tema penyelenggaraan PKN Tingkat II dengan mengidentifikasi permasalahan strategis untuk merumuskan dan merekomendasikan alternatif solusi inovatif/kreatif dan mempromosikan (advokasi) solusi pada organisasi di dalam negeri yang menjadi lokus visitasi serta memberikan rekomendasi peningkatannya. Lokus VKN dapat berupa objek-objek yang dapat dijadikan media observasi bagi peserta pelatihan dan pengembangan potensi lokal bagi lokus yang dituju. Lokus tersebut dapat berupa Tata Kelola Pemerintahan Desa, Kelurahan,

Kecamatan, Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), Badan Usaha Milik Daerah, organisasi pemerintah pada Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah dan lain sebagainya.

Untuk mendapatkan gambaran ide-ide desain gagasan (solusi) kreatif dan inovatif, Visitasi Kepemimpinan Nasional dapat dilengkapi pula dengan pelaksanaan *benchmarking* di luar negeri secara virtual untuk mendukung pencapaian tujuan pembelajaran. Hal ini dapat dilakukan dengan mempertimbangkan urgensi. *Benchmarking* secara virtual tersebut dilaksanakan dengan ketentuan sebagai berikut:

- 1) dilaksanakan secara virtual; dan
- 2) dilaksanakan untuk mencapai tujuan pembelajaran.

## 2. Tujuan Pembelajaran

### a. Hasil Belajar

Peserta diharapkan mampu mengidentifikasi permasalahan strategis untuk merumuskan dan merekomendasikan alternatif solusi-solusi kreatif, advokasi di lokus visitasi. Jika Visitasi Kepemimpinan Nasional dilengkapi dengan *benchmarking* ke luar negeri secara virtual, peserta diharapkan mampu memperkaya identifikasi alternatif solusi-solusi kreatif organisasi yang menjadi lokus visitasi dengan adopsi dan adaptasi dari *best practice* kegiatan *benchmarking*.

### b. Indikator Hasil belajar

- 1) menjelaskan tahapan pembelajaran Visitasi Kepemimpinan Nasional;
- 2) mengidentifikasi permasalahan strategis organisasi pada lokus visitasi;

- 3) merumuskan dan merekomendasikan solusi inovatif/kreatif;
- 4) Mengkomunikasikan (advokasi) rekomendasi solusi inovatif/kreatif di lokus;
- 5) menyusun laporan *lesson learnt* dari Visitasi Kepemimpinan Nasional;
- 6) berbagi pengalaman hasil Visitasi Kepemimpinan Nasional; dan
- 7) mengadaptasi *lesson learnt* dari Visitasi Kepemimpinan Nasional untuk memperkaya penyusunan *Policy Brief* sesuai dengan tema pembelajaran.

**c. Materi Pokok**

Materi pokok Visitasi Kepemimpinan Nasional adalah sebagai berikut:

- 1) konsep dan tahapan pembelajaran Visitasi Kepemimpinan Nasional;
- 2) identifikasi permasalahan strategis lokus;
- 3) rumusan dan rekomendasi solusi-solusi kreatif,
- 4) advokasi rekomendasi solusi kreatif di lokus;
- 5) laporan *lesson learnt* Visitasi Kepemimpinan Nasional;
- 6) berbagi pengalaman hasil Visitasi Kepemimpinan Nasional; dan
- 7) *lesson learnt* pelaksanaan *problem solving* dan strategi peningkatannya untuk memperkaya penyusunan *Policy Brief* sesuai dengan tema.

## BAB II

### DESAIN VISITASI KEPEMIMPINAN NASIONAL

#### A. Konsep dan Tahapan Visitasi Kepemimpinan Nasional

VKN membekali peserta dengan kemampuan mengaktualisasikan kapasitas kepemimpinan strategis berdasarkan tema penyelenggaraan PKN Tingkat II dengan mengidentifikasi permasalahan strategis lokus visitasi; merumuskan dan merekomendasikan alternatif solusi-solusi inovatif/kreatif, dan advokasi di lokus visitasi. Tuntutan tingginya kebutuhan data dan informasi di tengah keterbatasan waktu pelaksanaan VKN mengharuskan Peserta selalu aktif dalam berbagai pembelajaran kelompok secara mandiri untuk memanfaatkan berbagai media baik daring atau luring untuk mempelajari dan meneliti kondisi lokus VKN yang dikunjungi. Proses mandiri berbasis *desk research* disertai dengan visitasi ke lokus memberikan kemampuan maksimal untuk mengidentifikasi problem dan/atau tantangan yang dihadapi sehingga dapat melaksanakan *problem solving* secara berkualitas serta memberikan rekomendasi solusi/strategi terbaik bagi lokus VKN.

Hasil VKN tidak berhenti pada dihasilkannya produk VKN itu sendiri, yaitu mengidentifikasi permasalahan strategis lokus visitasi; merumuskan dan merekomendasikan alternatif solusi-solusi inovatif/kreatif, dan advokasi di lokus visitasi, namun menjadi rangkaian dalam penyelenggaraan PKN Tingkat II terutama dalam penyusunan *Policy Brief* sebagai salah satu produk penting PKN Tingkat II lainnya.

Desain Visitasi Kepemimpinan Nasional (VKN) dimulai dari penetapan Tema PKN Tingkat II oleh Penyelenggara PKN Tingkat II. Tema PKN Tingkat II ini menjadi acuan pelaksanaan VKN. Penentuan lokus dan fokus VKN mempertimbangkan Tema PKN Tingkat II. Laporan kelompok VKN menjadi bahan penyusunan *Policy Brief* yang penulisannya sesuai dengan tema dan sub tema PKN Tingkat II.

Tahapan VKN dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Penetapan Tema PKN Tingkat II dan VKN

Tema PKN Tingkat II menjadi awal kegiatan VKN yang disusun sebelum penyelenggaraan oleh Penyelenggara PKN Tingkat II. Asta Cita menjadi dasar penentuan tema PKN yang diselaraskan tema nasional PKN untuk mempercepat penerimaan manfaat program pembangunan, mempercepat penyelesaian permasalahan utama di masyarakat, serta berkontribusi langsung pada program pencapaian asta cita.

Sejak Tahun 2023 Tema Nasional PKN yang telah ditentukan oleh LAN dan menjadi *guidance* bagi Lembaga Penyelenggara Pelatihan dalam menetapkan tema yang diusung untuk mengakomodir peserta mengaktualisasikan pembelajaran dan mempercepat dampak positif penyelenggaraan pelatihan yang dapat dirasakan langsung oleh masyarakat. Contoh Tema Nasional PKN yang telah ditetapkan adalah:

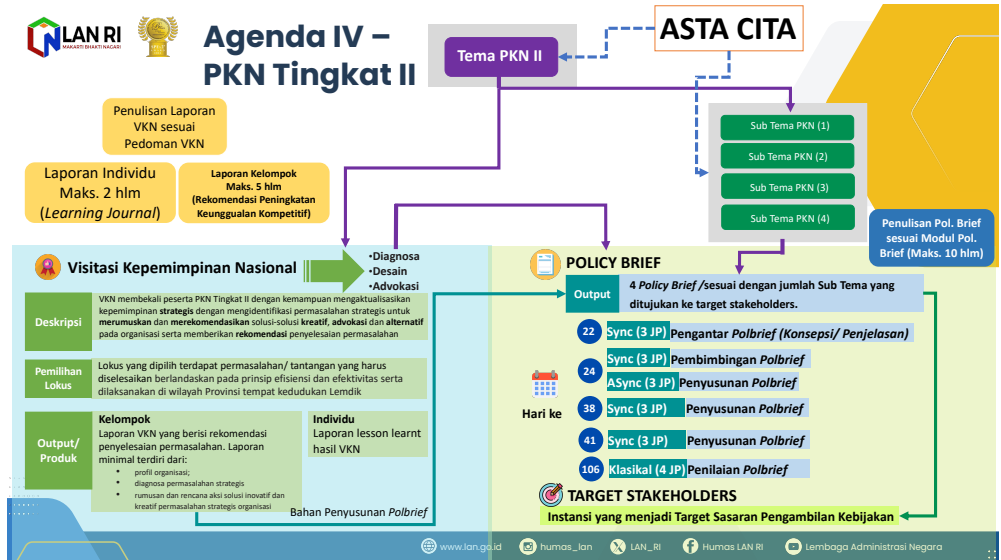
- Tahun 2023: Penguatan Kepemimpinan Dalam Mewujudkan Reformasi Birokrasi Berdampak
- Tahun 2024: Penguatan Peran Kepemimpinan Nasional dalam Transformasi Tata Kelola

## Pemerintahan Untuk Mewujudkan Visi Indonesia 2029

- Tahun 2025: Penguatan Peran Kepemimpinan Nasional Dalam Mendukung Asta Cita Presiden dan Wakil Presiden Untuk Mewujudkan Indonesia Maju Menuju Indonesia Emas 2045.

Tema diusulkan oleh Lembaga Penyelenggara Pelatihan dan dibahas dengan Lembaga Administrasi Negara untuk mendapatkan persetujuan. Persetujuan ini untuk melihat kesesuaian tema dengan tema Nasional PKN yang telah ditentukan. Pembahasan juga menyesuaikan dengan agenda nasional, keselarasan karakteristik wilayah dan/atau tugas fungsi instansi dan menghindari *overlapping* pemilihan fokus VKN antar penyelenggaraan PKN Tingkat II. Hasil pembahasan berupa persetujuan tema yang digunakan untuk memandu berbagai kegiatan pembelajaran.

Selain tema, pembahasan juga dilakukan untuk sub tema dan usulan lokus VKN. Tema digunakan untuk menetapkan lokus dan fokus VKN. *Proposed* lokus yang dibahas sebelum penyelenggaraan dengan LAN dimungkinkan untuk dilakukan penyesuaian dalam pelaksanaan karena pertimbangan kebutuhan substansi, ruang lingkup atau pun pertimbangan ketersediaan anggaran (tanpa mengurangi fokus VKN). Tema yang telah disetujui ditetapkan oleh penyelenggara PKN Tingkat II dan digunakan menjadi acuan serta panduan pelaksanaan pembelajaran, pelaksanaan VKN, dan pembuatan proyek perubahan.



Gambar 1. Inseri Asta Cita dalam PKN Tingkat II

Gambar 1 memperlihatkan keterkaitan Asta Cita dalam penyelenggaraan PKN Tingkat II. Asta Cita menjadi acuan dalam perumusan Tema (dan sub tema), diintegrasikan dalam proses pembelajaran, serta penyusunan proyek perubahan. Terkait dengan pelaksanaan VKN, Tema PKN digunakan sebagai acuan utama untuk menetapkan lokus dan fokus. Peserta pelatihan mengidentifikasi permasalahan strategis pada lokus dan mengembangkan solusi inovatif/kreatif (*problem solving*) yang berkontribusi pada pencapaian tujuan Asta Cita (sesuai tema). Output atau produk akhir dari kegiatan VKN/yang dilengkapi dengan BM virtual adalah laporan kelompok berupa rekomendasi yang diharapkan menjadi strategi lokus untuk meningkatkan kinerjanya dan laporan individu yang berupa *learning journal* peserta dalam melaksanakan VKN.

Output/produk VKN yang berupa laporan kelompok VKN adalah rekomendasi penyelesaian masalah di lokus yang dimanfaatkan dalam penyusunan *Policy Brief* yang berbasis sub tema PKN Tingkat II (untuk mendukung Tema PKN Tingkat II).

## 2. Penetapan Lokus

Lokus ditetapkan berdasarkan Tema PKN yang telah ditetapkan. Tujuan VKN adalah perumusan rekomendasi penyelesaian permasalahan melalui konsep *strategic leadership* untuk lokus. Oleh karena itu, lokus VKN dapat berupa Instansi Pemerintah Daerah. Dalam praktik, lokus dapat berupa Unit Organisasi Perangkat Daerah, Pemerintah Desa atau jenis unit organisasi pemerintah lainnya sesuai dengan fokus VKN dan selaras dengan tema PKN.

Penetapan lokus VKN berlandaskan pada prinsip efisiensi dan efektivitas serta dilaksanakan di wilayah Provinsi tempat kedudukan Lembaga Penyelenggara PKN Tingkat II. Dengan memperhatikan prioritas nasional dan prinsip efisiensi, bagi PKN Tingkat II yang diselenggarakan oleh Kementerian/Lembaga, lokus VKN dapat dilaksanakan dalam wilayah satu pulau, dengan mengutamakan moda transportasi darat ataupun air/laut jika lokasi penyelenggaraan PKN Tingkat II dalam lingkup daerah kepulauan.

Jika VKN dilengkapi dengan *Benchmarking* ke Luar Negeri secara virtual, lokus *Benchmarking* dapat berupa organisasi publik, privat atau lembaga non pemerintah sesuai dengan fokus visitasi yang ditetapkan. Hasil *Benchmarking*

memperkaya penyusunan rekomendasi penyelesaian masalah lokus berbasis konsep *strategic leadership*.

### 3. Desk Research VKN

Terbatasnya waktu pelaksanaan VKN tidaklah cukup untuk menggali dan menganalisis data dan informasi sebagai bahan penyusunan laporan hasil VKN. Oleh karena itu, penelitian awal lokus VKN terkait dengan fokus sesuai dengan sub tema yang diangkat sangat diperlukan untuk membantu menggali data dan informasi lanjutan dan mempertajam penyusunan laporan hasil VKN. Dalam satu Angkatan normal, Peserta dibagi dalam kelompok kecil (terdiri dari 10 sampai dengan 15 orang). Kelompok melakukan pencarian data dan informasi terkait lokus baik dalam jaringan maupun luar jaringan.



Gambar 2 Ilustrasi Desk Research Lokus (Ms. Copilot)

Gambar 2 di atas mengilustrasikan bahwa keterbatasan waktu membuat peserta pelatihan perlu melakukan *desk research* dan diskusi intensif dalam menyiapkan konsep diagnosa dan desain *problem solving* permasalahan di lokus.

#### 4. Ceramah VKN

Ceramah VKN yang dimaksudkan disini adalah ceramah yang diberikan narasumber sesuai dengan fokus yang menjadi tujuan VKN dan sesuai dengan tema PKN. Ceramah VKN dimaksudkan untuk mempertajam identifikasi dan konfirmasi permasalahan/ tantangan lokus VKN dan memberikan masukan terhadap pelaksanaan *problem solving*. Penceramah menjadi sumber informasi untuk memberikan gambaran dan berbagai informasi terkait lokus. Kelompok dapat memanfaatkan forum ceramah untuk melengkapi, mengkoreksi, dan mengkonfirmasi hasil *Desk Research*. Penceramah yang terlibat dalam VKN merupakan narasumber dari latar belakang pakar/ahli/praktisi/akademisi baik dari sektor pemerintahan maupun non-pemerintahan.

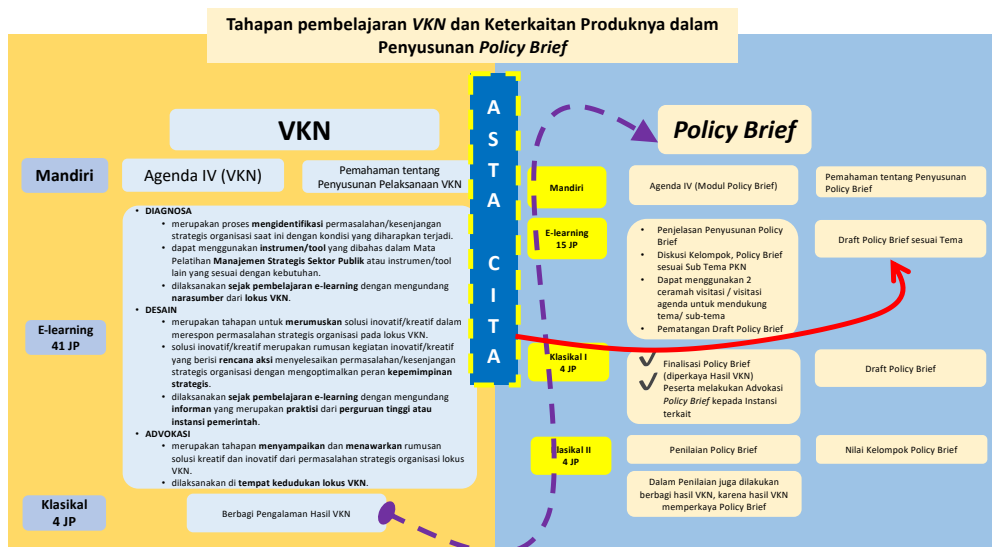
#### 5. Penjelasan dan Pelaksanaan VKN

VKN merupakan proses amatan langsung di lapangan yang nantinya peserta dengan bekal pembelajaran sebelumnya akan mempelajari berbagai implementasi agenda kepemimpinan strategis dan manajemen strategis yang telah ada/dilaksanakan pada tata Kelola pemerintahan yang dipilih sebagai lokus dari pelaksanaan VKN, mengidentifikasi kebutuhan perbaikan/penyelesaian tantangan/identifikasi

keunggulan kompetitif suatu organisasi dan akhirnya memberikan rekomendasi yang berupa *lesson learnt strategic leadership* peningkatan daya saing lokus.

Sebelum kegiatan visitasi, peserta diberikan penjelasan VKN untuk memberikan gambaran pelaksanaan VKN pada lokus serta berbagai informasi teknis lainnya termasuk evaluasi penilaiannya.

Pada pelaksanaan VKN peserta bekerja dalam kelompok untuk mengamati dan berdiskusi di lokus untuk menyusun rekomendasi bagi lokus dan juga mampu menarik pelajaran (*lesson learnt*) lokus yang dikunjungi. Rekomendasi bagi lokus disusun dalam bentuk laporan *lesson learnt strategic leadership* kelompok dan *learning journal* individu. Hasil pelaksanaan VKN (laporan kelompok) menjadi bahan penyusunan *Policy brief*.



Gambar 3. Tahapan Pembelajaran VKN dan Keterkaitan Produknya dalam Penyusunan Policy Brief

Gambar 3 memperlihatkan laporan VKN digunakan untuk memperkaya penyusunan *Policy Brief*. *Policy Brief* disusun berdasarkan sub tema PKN Tingkat II. Sub Tema ini disusun berdasarkan Tema PKN. Hasil VKN yang dilaksanakan sesuai dengan Tema PKN diharapkan memberikan insight kondisi lapangan atau *riil* sehingga meningkatkan kualitas rekomendasi yang diberikan dalam *Policy Brief*.

## **B. Manajemen Penyelenggaraan Visitasi Kepemimpinan Nasional**

### 1. Pelaksanaan

- a. VKN dilaksanakan secara klasikal selama 4 (empat) Hari Pelatihan dengan 3 (tiga) hari berada di lokus.
- b. Kunjungan dilaksanakan pada hari yang telah disepakati dengan pihak pimpinan lokus dan ditetapkan bersama.
- c. Masing-masing kelompok mengorganisir diri.
- d. Para pihak yang terlibat: peserta, pendamping, penyelenggara/ *Person in Charge* (PIC)

### 2. Penyiapan dokumen/keperluan pendukung

Dokumen yang disiapkan dapat berupa dokumen/keperluan yang terkait langsung atau tidak langsung dengan pelaksanaan VKN. Dokumen yang terkait langsung adalah dokumen yang berisi kebutuhan data/ informasi yang dibutuhkan oleh setiap kelompok yang akan disampaikan oleh penyelenggara dalam kunjungan pendahuluan. Dokumen/keperluan pendukung ini disusun oleh kelompok berdasarkan hasil desk research dengan tujuan untuk mendapatkan data/ informasi yang valid dan lengkap untuk

keperluan penyusunan laporan hasil VKN.

Penyusunan dokumen ini dipersiapkan peserta sebelum pelaksanaan VKN. Kegiatan-kegiatan yang dilakukan peserta sebelum pelaksanaan VKN antara lain:

- a. *Desk research*: Mencari informasi terkait lokus. Informasi dapat berupa profil lokus, indikator kinerja sesuai fokus, permasalahan, produk unggulan, fungsi utama, tantangan, kebijakan yang telah diterbitkan terkait dengan fokus, dan informasi lain yang relevan dengan fokus VKN. Kegiatan ini dapat dilakukan dalam jaringan (daring) ataupun luar jaringan (luring).
- b. Menyusun instrumen yang dapat digunakan untuk menggali data dan informasi tambahan di lokus sehingga memperoleh potret komprehensif lokus untuk analisis dalam mengidentifikasi keunggulan kompetitif.
- c. Kelompok dapat mulai menyusun desain awal produk pembelajaran.
- d. Menyetujui pembagian tugas masing-masing anggota kelompok.

Dokumen lain yang tidak terkait langsung dengan pelaksanaan VKN adalah dokumen-dokumen administratif yang diperlukan untuk pelaksanaan VKN seperti administrasi perjalanan, jadwal, dan lain-lain dokumen teknis yang diperlukan.

### 3. Kunjungan pendahuluan (*advance visit*) oleh penyelenggara

Kunjungan pendahuluan oleh penyelenggara dimaksudkan untuk secara formal mendapatkan kepastian izin kunjungan ke lokus, memastikan kesesuaian dan kemudahan akomodasi selama

pelaksanaan VKN, dan menyampaikan instrumen/kebutuhan data dan informasi yang diperlukan oleh Peserta. Kunjungan pendahuluan ini sangat penting untuk memastikan rangkaian kegiatan selama pelaksanaan VKN dapat berjalan dengan baik. Kunjungan awal dapat dilakukan secara daring dan bekerja sama dengan penyedia untuk penyediaan transportasi dan akomodasi.

#### 4. Pendamping VKN

Pendamping VKN adalah Widyaiswara/Pejabat Tinggi Pratama yang ditunjuk oleh penyelenggara untuk mendampingi peserta dalam pelaksanaan VKN di lokus yang telah ditetapkan.

Tugas Pendamping:

- a. Memastikan kesiapan dokumen/keperluan pendukung VKN oleh Peserta;
- b. Memastikan keaktifan setiap anggota kelompok pada saat persiapan, selama pelaksanaan dan penyelesaian produk VKN;
- c. Memastikan peserta melakukan proses penggalan informasi, menggali masalah strategis, merumuskan solusi pemecahan masalah, melaksanakan advokasi atas rumusan solusi yang akan menjadi rekomendasi pelaksanaan *problem solving* pada lokus VKN secara berkualitas;
- d. Membimbing peserta dalam menyusun laporan/produk pembelajaran;
- e. Memastikan Laporan VKN memuat analisis permasalahan, solusi inovatif/kreatif, dan rencana aksi yang *applicable* untuk menyelesaikan masalah di lokus dan laporan tersampaikan kepada lokus VKN; dan
- f. Memberikan penilaian Produk VKN (laporan kelompok dan

individu).

## 5. Pembagian Kelompok

Kegiatan VKN dilakukan dalam pembelajaran kelompok, penyelenggara melakukan pengaturan pembagian kelompok dan fasilitasi serta pendampingannya. Penyelenggara melakukan pengaturan kelompok sesuai dengan kebutuhan dan disesuaikan dengan jumlah peserta.

Laporan kelompok VKN digunakan untuk memperkaya penyusunan *Policy Brief* sehingga kelompok VKN sama dengan kelompok *Policy Brief*. Contoh pembagian kelompok dalam penyusunan *Policy Brief* dan VKN dapat dilihat di bawah ini.



Gambar 4. Contoh Pembagian Kelompok *Policy Brief* dan VKN

Gambar 4 memperlihatkan pembagian kelompok dilakukan dengan mempertimbangkan keberadaan sub tema. Meskipun sub tema tidak menjadi acuan dalam penetapan lokus dan fokus VKN (tema PKN yang digunakan sebagai acuan), namun pembagian kelompok dilakukan mengacu pada keberadaan sub tema PKN Tk II. Hal ini dimaksudkan agar hasil VKN langsung dimanfaatkan

kelompok Policy Brief untuk memperkaya rekomendasi kebijakan yang ditawarkan kelompok dengan kondisi riil di lapangan.

Contoh dalam gambar 4 memperlihatkan PKN Tingkat II memiliki 4 (empat) sub tema dan dalam 1 (satu) angkatan terdapat 60 orang, peserta. Peserta dibagi kedalam 2 (dua) kelas dengan jumlah masing- masing 30 orang, Dengan jumlah sub tema 4, masing-masing kelas dibagi 2 (dua) kelompok *policy brief*. Pembagian kelompok *policy brief* ini digunakan sebagai pembagian kelompok VKN karena laporan VKN dimanfaatkan dalam penulisan *policy brief* berdasar sub tema PKN Tingkat II.

#### 6. *Person In Charge* (PIC) pelaksanaan VKN

*Person In Charge* (PIC) memiliki peran penting untuk jalannya pelaksanaan VKN selama di lokus. Oleh karena itu, penyelenggara wajib menetapkan PIC pelaksanaan VKN untuk berkomunikasi dengan lokus VKN, pihak penyedia jasa, dan mengatur kesesuaian rangkaian kegiatan VKN. PIC juga diharapkan dapat menyelesaikan kendala teknis administratif selama pelaksanaan VKN selama di lokus visitasi.

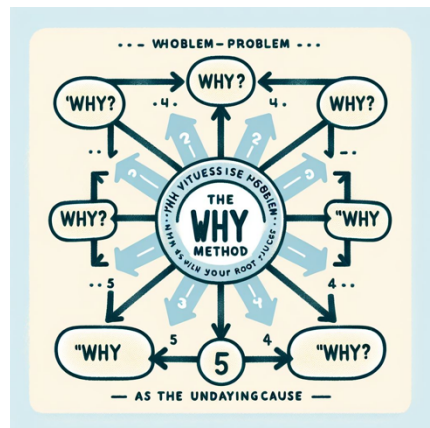
Pada pelaksanaan VKN, setiap peserta mempunyai tugas dan tanggung jawab menggali, mencatat data dan informasi serta terlibat dalam berbagai proses pembelajaran VKN di lokus Visitasi. Hasil partisipasi peserta ini ditunjukkan dengan pembuatan rekomendasi *lesson learnt strategis leadership* kelompok dan *learning journal* individu.

### C. Pelaksanaan *Problem Solving* pada Lokus VKN

Menurut Hamalik (2008), *problem solving* adalah proses mental dan intelektual untuk menemukan masalah dan memecahkannya berdasarkan data serta informasi akurat. Proses ini melibatkan beberapa tahapan, diantaranya:

- Identifikasi Masalah: Menemukan dan mendefinisikan masalah secara jelas.
- Analisis Masalah: Mengumpulkan data dan informasi yang relevan.
- Pengembangan Solusi: Mengembangkan berbagai alternatif solusi.
- Implementasi Solusi: Menerapkan solusi yang dipilih.
- Evaluasi: Menilai efektivitas solusi yang diterapkan.

Pandangan lainnya mengenai pelaksanaan pelaksanaan *problem solving* terhadap tantangan di organisasi disebut dengan *The 5 Whys Method* yang diperkenalkan oleh Sakichi Toyoda sejak tahun 1930 namun dipopulerkan pada tahun 1970 dalam *Toyota Production System*.



Gambar 5. Ilustrasi The Whys Method (Ms. Copilot)

Berdasarkan ilustrasi pada Gambar 6, metode ini mempersyaratkan pertanyaan "Mengapa?" sebanyak 5 (lima) lima kali atau lebih untuk

menemukan akar penyebab suatu masalah. Langkah-langkahnya meliputi:

- Mengidentifikasi Masalah: Menentukan masalah yang perlu dipecahkan.
- Menanyakan "Mengapa?": Mengajukan pertanyaan "Mengapa?" secara berulang hingga akar masalah ditemukan.
- Mengembangkan Solusi: Menyusun solusi berdasarkan akar masalah yang telah diidentifikasi.

Menurut Karen L. Pepkin (2009), diperlukan pendekatan yang menggabungkan langkah-langkah *problem solving*. Langkah-langkah tersebut adalah sebagai berikut:

- Klarifikasi Masalah (*Clarification of Problem*)  
Klarifikasi masalah melibatkan pemberian penjelasan kepada setiap individu mengenai masalah yang akan dihadapi, sehingga mereka dapat memahami jenis penyelesaian yang diharapkan.
- Pengungkapan Pendapat (*Brainstorming*)  
Pada tahap ini, setiap individu diberi kebebasan untuk mengungkapkan pendapat mereka tentang berbagai cara untuk menyelesaikan masalah. Solusi yang efektif dapat dicapai dengan menemukan sumber dan akar masalah, kemudian mengambil tindakan untuk mengatasinya.
- Evaluasi dan Pemilihan (*Evaluation and Selection*)  
Pada tahap ini, individu dibagi ke dalam kelompok-kelompok untuk mendiskusikan pendapat dan cara-cara yang paling sesuai untuk menyelesaikan masalah tersebut.
- Implementasi (*Implementation*)

Pada tahap ini, setiap kelompok atau individu harus menentukan cara yang akan diambil untuk menyelesaikan masalah, kemudian menerapkannya hingga masalah tersebut terselesaikan.

### **BAB III**

## **PRODUK DAN TEKNIS PENYELENGGARAAN VISITASI KEPEMIMPINAN NASIONAL**

Laporan hasil Visitasi Kepemimpinan Nasional yang harus disusun peserta mencakup 2 (dua) produk, yaitu:

1. Laporan Individu: dalam bentuk *learning journal* visitasi, dikumpulkan setelah pelaksanaan VKN.
2. Laporan Kelompok: dalam bentuk rekomendasi *lesson learnt strategic leadership* pelaksanaan *problem solving* pada lokus vitasi, dikumpulkan setelah pelaksanaan VKN.

Kedua laporan tersebut menjadi bahan penyusunan *policy brief* kelompok dalam penyelenggaraan PKN Tingkat II.

#### **A. Laporan Individu**

Laporan individu berisi tentang *lesson learnt* peserta dari pelaksanaan VKN yang dapat diadaptasi dalam pelaksanaan aktualisasi kepemimpinan maupun di unit kerja *permanent*-nya. *Lesson learnt* ini dituangkan dalam bentuk *learning journal*. *Learning journal* visitasi berisi konsep/informasi penting yang dipelajari di lokus disertai dengan pengayaan/penguatan dari hasil pelaksanaan tugas serta penerapannya di tempat kerja.

Teknis pembuatan laporan individu memenuhi beberapa hal berikut:

- Dibuat sendiri oleh setiap peserta
- Diserahkan paling lambat hari 1 (satu) hari setelah sesi pelaksanaan VKN selesai dilakukan dalam bentuk *soft copy*.
- Maksimal 2 (dua) halaman

- Relevan dan/atau Implementatif di organisasi atau instansi setiap peserta

## B. Laporan Kelompok

Laporan kelompok berupa dokumen yang berisi rekomendasi *lesson learnt strategic leadership* pelaksanaan *problem solving* pada lokus VKN. Pembuatan laporan VKN memenuhi beberapa hal berikut:

1. Dibuat secara kelompok.
2. Maksimal 5 (lima) halaman, spasi 1,5 font 12 ukuran A4.
3. Disiapkan dari awal pembelajaran VKN dan diserahkan paling lambat 1 (satu) minggu setelah pelaksanaan VKN
4. Disampaikan dalam bentuk *soft copy* dan format .pdf dan dapat disertai dengan video dengan durasi maksimal 5 menit.
5. Laporan kelompok merupakan laporan hasil pengamatan atas permasalahan/tantangan dan rekomendasi *strategic leadership* yang dapat dilakukan lokus visitasi.
6. Jika disertai dengan BM, laporan kelompok harus memuat *lesson learnt* BM untuk memperkaya rekomendasi *strategic leadership* yang ditawarkan.

Sistematika Laporan Kelompok paling tidak memuat hal-hal berikut:

1. Profil singkat Lokus VKN diselaraskan dengan tema/sub tema.
2. Analisis pengamatan permasalahan/ tantangan/ *mapping* kondisi strategis (analisis dilakukan dengan teknis analisis manajemen strategis atas data dan informasi yang diperoleh)
3. Analisis solusi inovatif/kreatif dan rekomendasi dalam bentuk rencana aksi yang *applicable*.
4. *Lesson learnt strategic leadership* dalam proses VKN.

5. Kesimpulan.

**C. Bahan Penyusunan *Policy Brief***

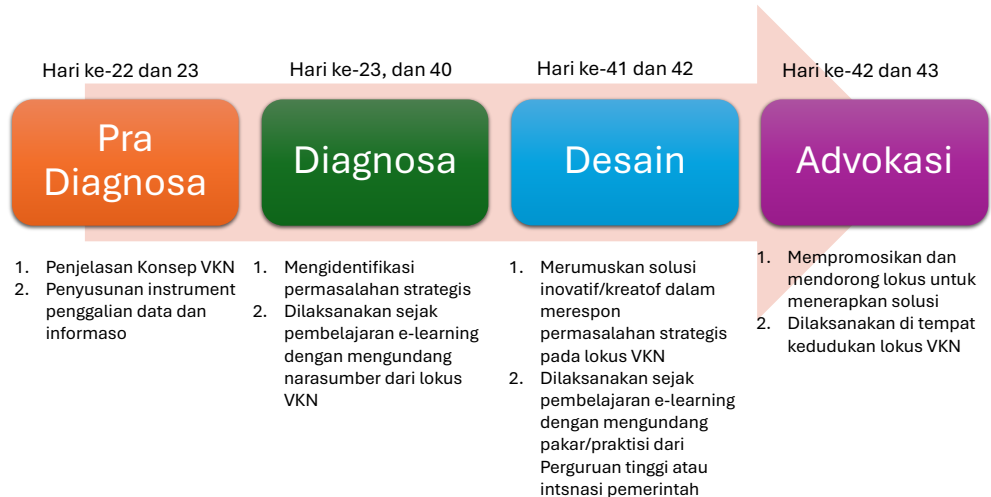
Hasil VKN menjadi bahan untuk perumusan *Policy brief* kelompok pada PKN Tingkat II. Efektivitas pemanfaatan hasil VKN dalam *policy brief* ditentukan keselarasan sub tema PKN Tingkat II dan analisis fokus dari lokus VKN. Kualitas analisis dan kualitas alternatif solusi inovatif/kreatif dan rekomendasi hasil VKN mempengaruhi kontribusi hasil VKN dalam perumusan *policy brief* PKN Tingkat II.

Terkait dengan hal tersebut, beberapa hal yang perlu dipahami oleh peserta adalah bahwa:

1. VKN bukan kegiatan yg berdiri sendiri namun berkaitan dengan penulisan *policy brief*.
2. Perlu diberikan ruang (*space*) tersendiri agar hasil VKN berkontribusi terhadap penulisan *policy brief*
3. Sudah harus dipikirkan sejak perencanaan.
4. Penyusunan *Policy Brief* mengacu pada Modul *Policy Brief*.
5. Berbagai pengalaman (*sharing*) dilakukan bersamaan dengan sesi Penilaian *Policy Brief*. Dalam pemaparan *policy brief*, kelompok perlu menjelaskan bagaimana hasil VKN dimanfaatkan dan memperkaya penyusunan *policy brief*.

**D. Teknis Penyelenggaraan**

Tahapan pembelajaran VKN secara terperinci berdasarkan tahapan pembelajaran visitasi kepemimpinan nasional disajikan dalam gambar berikut ini:



Gambar 6. Skema Pembelajaran VKN

Tahapan pelaksanaan VKN dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Pra Diagnosa (e-learning hari ke-22 dan hari ke-23)
  - a) Penjelasan konsepsi VKN
  - b) Diskusi gambaran lokus VKN
  - c) Penyiapan instrument penggalian data dan informasi lokus (angket/survey kepada lokus dan daftar data dan informasi yang digali oleh anggota kelompok secara desk research)
2. Diagnosa (e-learning Hari ke-23 dan Klasikal hari ke-1)
  - a) Diagnosa merupakan proses mengidentifikasi permasalahan/kesenjangan strategis organisasi saat ini dengan kondisi yang diharapkan terjadi.
  - b) Diagnosa dapat menggunakan instrumen/*tool* yang dibahas dalam Mata Pelatihan Manajemen Strategis Sektor Publik atau instrumen/*tool* lain yang sesuai dengan kebutuhan.
  - c) Terdapat bukti sebagai acuan utama dalam mendiagnosa permasalahan strategis
  - d) Tahapan diagnosa dilaksanakan sejak pembelajaran *e-learning* dengan mengundang narasumber dari lokus VKN untuk mendapatkan bukti baru, dan validasi atau

akurasi terhadap permasalahan yang telah diidentifikasi).

3. Desain (Klasikal Hari ke-1 & 2)
  - a. Desain merupakan tahapan untuk merumuskan solusi inovatif/kreatif dalam merespon permasalahan strategis organisasi pada lokus VKN.
  - b. Outputnya adalah menemukan Solusi inovatif/kreatif yang merupakan rumusan kegiatan inovatif/kreatif yang berisi rencana aksi menyelesaikan permasalahan/kesenjangan strategis organisasi dengan mengoptimalkan peran kepemimpinan strategis.
  - c. Tahapan desain dapat dilaksanakan sejak pembelajaran *e-learning* dengan mengundang narasumber yang merupakan pakar/praktisi dari perguruan tinggi atau instansi pemerintah.
4. Advokasi (Hari ke-3 & 4)
  - a. Advokasi merupakan tahapan penyampaian dan diskusi rumusan solusi kreatif/inovatif dari permasalahan strategis organisasi lokus VKN.
  - b. Tahapan advokasi dilaksanakan di tempat kedudukan lokus VKN.
  - c. Outputnya adalah mempromosikan dan mendorong stakeholder untuk menggunakan solusi yang telah didesain dalam menyelesaikan permasalahan strategis

## **E. Deskripsi Tahapan Pembelajaran**

Pembelajaran VKN dilakukan dalam tiga tahapan, yaitu: Diagnosa (termasuk pra-diagnosa), Desain, dan Advokasi, termasuk didalamnya pembuatan laporan VKN, dan penilaian pembelajaran VKN serta berbagi pengalaman hasil VKN.

## 1. Diagnosa

Diagnosa merupakan proses mengidentifikasi permasalahan/kesenjangan strategis saat ini dengan kondisi yang diharapkan terjadi. Tahapan diagnosa dilaksanakan sejak pembelajaran *e-learning* dengan mengundang informan dari lokus VKN. Data atau informasi yang berhasil dikumpulkan akan menjadi bahan utama pada diskusi kelompok melalui metode *sharing knowledge* atau metode diskusi terpimpin diantara peserta yang dapat dilaksanakan di kelompok dan lokus VKN. Selain itu fokus masalah strategis organisasi yang dianalisis diharapkan adalah masalah-masalah yang terkait dengan pencapaian Asta Cita. Hasil diskusi tersebut akan mengarahkan peserta untuk membuat daftar data dan informasi yang akan diambil dan merumuskan permasalahan strategis di organisasi. Dalam proses ini peserta memastikan permasalahan yang diangkat sesuai dengan konteks lokus VKN yang didukung dengan data-data yang relevan.

Berdasarkan penetapan fokus dan lokus, pada tahapan diagnosa peserta diharapkan mampu mengidentifikasi permasalahan/kesenjangan strategis organisasi saat ini dengan kondisi yang diharapkan dengan menggali informasi dari narasumber secara mendalam, dan sumber informasi lainnya. Disamping itu, peserta juga secara individual bisa melakukan penelusuran secara daring terhadap lokus, sehingga mendapatkan informasi awal tentang profil dan kebutuhan informasi lainnya yang perlu digali untuk merumuskan masalah strategis organisasi.

Keterampilan peserta dalam menggali faktor-faktor yang tidak tampak secara kasat mata dapat menjadi penentu keberhasilan pembelajaran.

Diagnosa dapat menggunakan instrumen/*tool* yang dibahas dalam Mata Pelatihan Manajemen Strategis Sektor Publik atau instrumen/*tool* lain yang sesuai dengan kebutuhan.

## 2. Desain

Desain merupakan tahapan untuk merumuskan solusi inovatif/kreatif dalam merespon permasalahan strategis pada lokus VKN. Solusi inovatif/kreatif merupakan rumusan kegiatan inovatif/kreatif yang berisi rencana aksi menyelesaikan permasalahan/kesenjangan strategis organisasi dengan mengoptimalkan peran kepemimpinan strategis. Dalam merekomendasikan alternatif solusi inovatif/kreatif, peserta dapat menerapkan teknik manajemen strategis sektor publik serta melalui strategi komunikasi publik dengan stakeholder internal maupun antar lembaga secara efektif, pemetaan dan strategi pemanfaatan sumberdaya organisasi.

Tahapan desain dapat dilaksanakan sejak pembelajaran *e-learning* dengan mengundang informan yang merupakan praktisi dari perguruan tinggi atau instansi pemerintah. Rekomendasi yang disampaikan diharapkan bersifat inovatif dan dapat dilaksanakan (*applicable*). Aspek yang perlu didalami oleh peserta PKN Tingkat II adalah menemukan alternatif solusi yang inovatif untuk mengatasi solusi masalah dalam praktik manajemen

strategis beserta faktor-faktor lainnya yang mendukung perbaikan permasalahan strategis organisasi tersebut. Dengan demikian diharapkan solusi inovatif/kreatif yang direkomendasikan dari hasil VKNS adalah solusi yang dapat dilaksanakan dan berpotensi memberikan kontribusi signifikan untuk mengatasi permasalahan strategis organisasi yang mendukung pencapaian Asta Cita.

### 3. Advokasi

Advokasi merupakan tahapan penyampaian dan diskusi rumusan solusi kreatif dan inovatif dari permasalahan strategis organisasi di lokus VKN. Tahapan advokasi dilaksanakan di tempat kedudukan lokus VKN. Advokasi dilakukan untuk mempromosikan solusi-solusi beserta contohnya agar bisa diadopsi.

## F. Gambaran Jadwal Penyelenggaraan VKN

Penyelenggaraan VKN dalam pelaksanaan PKN Tingkat II tergambar melalui tabel referensi jadwal penyelenggaraan berikut:

Hari ke-22	Hari ke-23	Hari ke-40	Hari ke-41	Hari ke-42
SynC Pembekalan VKN (3 JP)	AsynC Pembahasan VKN (3 JP)	Diagnosa VKN (3 JP)	Policy Brief (kelas, 3 JP)	Desain (Kelompok, 3 JP WI)
	SynC Diagnose (VKN) (3 JP)	Diagnosa (Mandiri, 3JP)	Desain (Mandiri, 5 JP)	Advokasi (Penyampaian ke Lokus, 6 JP) Desain (Kelompok, 3 JP WI)
		Desain (Kelompok, 3 JP NS)		
Hari ke-43	Hari ke-106			
Advokasi (Penyampaian ke Lokus, 9 JP)	Berbagi Pengalaman Hasil VKN			
Perjalanan Pulang				

### Gambar 7. Jadwal Penyelenggaraan VKN

Pada ilustrasi tabel di atas, peserta akan menginap selama 2 (dua) hari di lokus dengan pemilihan lokus yang mengedepankan prinsip efisien. Fleksibilitas dapat dilakukan dalam pelaksanaan VKN dan dikoordinasikan oleh Lembaga Penyelenggara Pelatihan dengan Lokus VKN. PIC mengoordinasikan pengumpulan tugas individu dan kelompok sesuai jadwal yang disepakati (sesuai ketentuan batas akhir pengumpulan penugasan).

## **BAB IV**

### **EVALUASI DAN BERBAGI PENGALAMAN VISITASI KEPEMIMPINAN NASIONAL**

#### **A. Evaluasi Visitasi Kepemimpinan Nasional**

Visitasi kepemimpinan berdasarkan Peraturan Lembaga Administrasi Negara merupakan bagian dari evaluasi pembelajaran lapangan. Evaluasi pembelajaran dilakukan atas hasil VKN yang berupa laporan individu dan laporan kelompok serta *Policy Brief*. Berdasarkan Keputusan Kepala LAN Nomor 2/K.1/PDP.07/2023 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Struktural kepemimpinan, Peserta mengidentifikasi dan merumuskan strategi pelaksanaan problem solving organisasi lokus VKN dalam suatu *lesson learnt* implementasi agenda kepemimpinan strategis baik secara kelompok maupun individu, dengan bobot 10% (sepuluh persen), masing-masing 5% untuk laporan individu dan laporan kelompok. *Lesson learnt* dalam VKN juga dapat diperkaya dengan kegiatan *Benchmarking* yang juga digunakan sebagai *lesson learnt* dan pengayaan penyusunan *Policy Brief* sesuai tema pelatihan. Evaluasi dilakukan oleh pendamping VKN.

Penilaian pembelajaran VKN dibagi menjadi dua yaitu penilaian laporan kelompok dan penilaian laporan individu.

##### **1. Penilaian Pembelajaran VKN (Kelompok)**

Penilaian pembelajaran VKN secara kelompok dilihat dari kualitas laporan kelompok. Penilaian laporan kelompok memiliki komponen penilaian yang merupakan proses diagnosa, desain dan advokasi yang dibagi menjadi dua bagian yaitu bagian rekomendasi

penyelesaian masalah strategis dan *lessons learnt strategic leadership* dalam pelaksanaan VKN.

No	Jenis Laporan	Deskripsi	Bagian	Komponen Penilaian
1	Laporan Kelompok	Kualitas dokumentasi <i>lessons learnt</i> perumusan problem solving dan advokasi solusi penyelesaian masalah strategis	a. Rekomendasi penyelesaian masalah strategis	1) Ketepatan Identifikasi masalah dan bukti 2) Kejelasan gagasan 3) Kebermanfaatan terhadap penyelesaian masalah strategis 4) Kualitas rencana aksi penyelesaian masalah strategis (spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan tepat waktu)
			b. <i>Lessons Learnt strategic leadership</i> dalam VKN	1) Kejelasan peta stakeholder 2) Ketepatan Strategi Komunikasi 3) Hasil Advokasi

## 2. Penilaian Pembelajaran VKN (Individu)

Penilaian pembelajaran VKN secara individu dilihat dari laporan individu yang dibuat oleh peserta. Penilaian laporan individu dibagi menjadi dua bagian yaitu bagian *lesson learnt* proses penyusunan rekomendasi (solusi terhadap permasalahan strategis) dan *lessons learnt* penerapan kepemimpinan strategis dalam VKN..

Penilaian pembelajaran VKN di dalamnya sudah melakukan penilaian terhadap proses dan produk pembelajaran. Penilaian proses adalah penilaian yang diberikan pembimbing untuk menggambarkan keaktifan dan partisipasi peserta pada saat pembelajaran kelompok ataupun individu. Penilaian produk adalah penilaian yang diberikan pembimbing untuk menggambarkan kualitas hasil pembelajaran VKN dari kualitas laporannya.

Secara substansi dari penilaian produk pembelajaran VKN, pembimbing akan melihat kemampuan peserta dalam mengaitkan aktualisasi agenda II dan agenda III berdasarkan lokus yang dikunjungi. Evaluasi pada VKN merupakan penilaian untuk melihat bagaimana peserta dapat mengaktualisasikan kepemimpinan strategis melalui adopsi dan adaptasi atas implementasi kepemimpinan strategis dilaksanakan oleh instansi yang menjadi lokus VKN.

No	Jenis Laporan	Deskripsi	Bagian	Komponen Penilaian
1	Laporan Individu	Kualitas <i>lesson learnt</i> penerapan kepemimpinan strategis	A. <i>Lesson Learnt</i> Proses Penyusunan Rekomendasi (solusi terhadap permasalahan strategis)	Kemampuan menghubungkan pembelajaran dalam proses penyusunan rekomendasi (diagnosa, desain dan advokasi) dengan penyelesaian masalah strategis di tempat kerja.
			B. <i>Lesson Learnt</i> penerapan Kepemimpinan meningkatkan kinerja strategis organisasi	Kemampuan menghubungkan pembelajaran kepemimpinan strategis (analisis dan pemberdayaan

				stakeholders, kepemimpinan kewirausahaan,, organisasi pembelajar, branding, komunikasi)
--	--	--	--	---

## B. Berbagi Pengalaman Hasil Visitasi Kepemimpinan Nasional

Tahap pembelajaran berbagi pengalaman hasil VKN merupakan tahapan akhir dari pembelajaran VKN yang dilaksanakan di tempat pelatihan. Tujuan pembelajaran berbagi pengalaman hasil VKN di antara Peserta dengan menyampaikan generalisasi dari aspek substansi maupun metodologi pelaksanaan VKN berdasarkan karakteristik dan dinamika yang terjadi. Metode yang digunakan melalui *sharing session* atau *sharing knowledge*. Sesi berbagi pengalaman ini dialokasikan selama 4 jam pelajaran (JP).

Proses pembelajaran pada tahap ini dipandu oleh pengampu materi atau pembimbing atau pendamping VKN dengan memberikan kesempatan kepada Peserta untuk berbagi pengalaman, peserta yang lainnya diberikan kesempatan memberikan komentar berdasarkan pengalamannya untuk memperkuat atau menyempurnakan pengalaman belajar hasil VKN tersebut.

Dalam rangka memperkuat pencapaian tujuan pembelajaran pada tahap ini, maka perlu dipahami aspek-aspek yang perlu diperhatikan dalam pembelajaran sesi ini, antara lain mendeskripsikan secara singkat:

1. Gambaran umum lokus dan fokus yang menjadi objek VKN.
2. Profil singkat lokus diselaraskan dengan tema atau sub tema PKN Tingkat II.

3. Rekomendasi penyelesaian masalah strategis.

*Lesson learnt, problem solving, adopsi, dan adaptasi hasil VKN kaitannya dengan ide atau gagasan perubahan yang dapat dilakukan oleh Peserta dalam pelaksanaan tugas jabatannya.*

## **BAB V**

### **PENUTUP**

Visitasi Kepemimpinan Nasional merupakan bagian dari Agenda Aktualisasi Kepemimpinan yang membekali peserta dengan kemampuan mengaktualisasikan kapasitas kepemimpinan strategis berdasarkan tema penyelenggaraan PKN Tingkat II dengan mengidentifikasi permasalahan organisasi lokus dan pelaksanaan *problem solving* serta memberikan rekomendasi peningkatannya yang ditujukan kepala lokus VKN.

Peserta dituntut tidak hanya belajar konsep dan pembelajaran pengalaman (*experiential learning*) dari peserta lain dalam memenuhi kompetensi kepemimpinan strategis, namun juga diterjunkan dalam dunia nyata birokrasi sebagai bentuk aktualisasi kompetensi strategis tersebut melalui pembelajaran lapangan dalam bentuk VKN. Melalui VKN, Peserta dapat mengaktualisasikan agenda kepemimpinan strategis dan manajemen strategis dalam birokrasi nyata di lokus VKN.

## REFERENSI

### BUKU

Gray, P. H. (2001). A problem-solving perspective on knowledge management practices. *Decision support systems*, 31(1), 87-102.

Hamalik, O. (2008). *Proses Belajar Mengajar*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

Pepkin, K. L. (2009). Creative Problem Solving in Math. *Colección Digital Eudoxus*, 1(3).

### KEBIJAKAN

Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2022 tentang Penyelenggaraan Pelatihan Struktural Kepemimpinan dan Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 6 Tahun 2022 tentang Perubahan Atas Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2022.

Keputusan Kepala LAN Nomor 1/K.1/PDP.07/2023 tentang Kurikulum Pelatihan Struktural Kepemimpinan.

Keputusan Kepala LAN Nomor 2/K.1/PDP.07/2023 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Struktural Kepemimpinan.

Surat Edaran Kepala LAN Nomor 3/K.1/HKM.02.3/2025 tentang Penyelenggaraan Pelatihan Struktural Kepemimpinan dan Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil, serta Akreditasi Pelatihan Aparatur Sipil Negara Berbasis Efisiensi Anggaran.

Surat Deputi Nomor 24/D.3/PDP.07 hal Kebijakan Penyesuaian Penyelenggaraan Pelatihan Struktural Kepemimpinan Tahun 2025.

## ARTIKEL INTERNET

Proxsis. (2017). Mencari Akar Masalah dengan Metode 5 Whys. Artikel Quality & Productivity. Retrieved from <https://surabaya.proxsisgroup.com/mencari-akar-masalah-dengan-metode-5-whys/>

Wisnubroto, K. (2024). Tantangan Besar, Asta Cita, dan Keberlanjutan Pembangunan. Portal Informasi Indonesia. Retrieved from <https://indonesia.go.id/kategori/editorial/8747/tantangan-besar-asta-cita-dan-keberlanjutan-pembangunan?lang=1>