

# 2021

# ISU STRATEGIS

---

MODUL PKN TINGKAT II

**Lembaga Administrasi Negara**

Hak Cipta © pada:  
Lembaga Administrasi Negara  
Edisi Tahun 2021

**Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia  
Jl. Veteran No. 10 Jakarta Pusat 10110**

## **ISU STRATEGIS**

### **Modul Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II**

#### **TIM PENGARAH SUBSTANSI:**

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

#### **PENULIS MODUL:**

1. Erna Irawati, S.Sos., M.Pol.Adm.

**REVIEWER:** Dr. Adi Suryanto, M.Si.

**EDITOR:** Toofik Dwi Nugroho, S.Sos

## KATA PENGANTAR

Arah pembangunan Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur ditujukan pada pembentukan SDM Aparatur yang memiliki integritas, profesional, netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik KKN, mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan bangsa berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. SDM Aparatur juga diarahkan agar mampu beradaptasi terhadap perubahan global yang sangat dinamis. Oleh karena itu, penyiapan SDM Aparatur ke depan harus diarahkan pada peningkatan daya saing yang komprehensif baik terkait penguatan teknologi, infrastruktur, dan sistem, maupun penguatan terhadap penguasaan pengetahuan, *networking*, dan kolaborasi. Kunci keberhasilan dari semua unsur tersebut terletak pada kualitas sumber daya manusia yang berperan sebagai penggerak utamanya.

Perubahan mendasar yang saat ini sedang terjadi di dunia yaitu Revolusi Industri 4.0 dimana teknologi informasi menjadi hal yang tidak dapat dipisahkan dari kegiatan sehari-hari. Hal tersebut juga membawa pengaruh terhadap pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN). Perkembangan teknologi informasi mengubah *business process* di segala bidang dan menjadikan kegiatan yang semula dilakukan secara manual kini dilakukan melalui teknologi informasi. Dalam dunia bisnis, pelaku usaha tidak perlu memiliki modal yang berwujud untuk dapat memulai sebuah bisnis, sedangkan dari sisi konsumen segala transaksi dapat dilakukan melalui *online*. Untuk mendapatkan barang yang dibutuhkan, orang tidak perlu datang ke supermarket, cukup dengan

menggunakan berbagai aplikasi, barang yang dibutuhkan tersebut dapat diantarkan langsung ke depan pintu rumah.

Demikian juga dengan pembelajaran, orang tidak perlu datang ke tempat pelatihan, tetapi dapat melalui model pembelajaran *e-learning*. Hal ini tentu membawa pengaruh perubahan *mindset* dalam pengembangan kompetensi ASN dimana pembelajaran jarak jauh melalui *e-learning* menjadi hal yang tidak dapat dihindarkan.

Perubahan *business process* dari manual ke *online* telah memperkaya sistem kediklatan dari pola lama yang mengutamakan pembelajaran tatap muka dan di dalam kelas menjadi pembelajaran mandiri dan jarak jauh.

Lembaga Administrasi Negara (LAN) sebagai instansi pembina pelatihan perlu melakukan berbagai penyesuaian dan pembaharuan agar sesuai dengan tuntutan zaman. Untuk memenuhi tuntutan tersebut maka LAN melakukan perubahan mendasar dalam penyiapan kompetensi bagi Pejabat Pengawas melalui perubahan kurikulum dan bahan ajar.

Akhir kata, kami atas nama Lembaga Administrasi Negara, mengucapkan terima kasih kepada tim penulis yang telah meluangkan waktu dan pikiran sehingga bahan ajar ini dapat hadir di tengah-tengah Bapak dan Ibu peserta pelatihan. Kami berharap bahan ajar ini dapat menjawab tuntutan pembelajaran dan membawa manfaat bagi pembacanya. Namun demikian, kami menyadari bahwa bahan ajar ini masih jauh dari sempurna, maka kami membuka lebar terhadap masukan dan saran perbaikan atas isi bahan ajar ini.

Demikian, selamat membaca. Semoga bermanfaat.

## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR</b>	<b>iv</b>
<b>DAFTAR ISI</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR TABEL</b>	<b>vi</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	<b>1</b>
<b>BAB II ISU STRATEGIS KEPEMIMPINAN</b>	<b>3</b>
A. Isu Strategis	3
B. Paradigm Shifting to Participatory Leadership	4
C. Rangkuman	7
<b>BAB III KEBIJAKAN NASIONAL</b>	<b>8</b>
A. Definisi Kebijakan Nasional	8
B. Cakupan Kebijakan Nasional	9
C. Permasalahan Kebijakan Nasional	10
D. Rangkuman	11
<b>BAB IV STRATEGI <i>DELIVERY</i> PEMBELAJARAN</b>	<b>12</b>
A. Ceramah Isu Strategis	12
B. Narasumber Isu Terkait	12
C. Metode	13
D. Visitasi Kepemimpinan Nasional	13
E. <i>Policy Brief</i>	15
F. Rangkuman	14
<b>BAB V PENUTUP</b>	<b>15</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	<b>16</b>

## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar 1. Participatory Leadership	6
------------------------------------	---

## **DAFTAR TABEL**

Tabel 1. South-East Asia Regulatory Quality	10
---	----

## BAB I

### PENDAHULUAN

Meningkatkan kesadaran Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama (JPT Pratama) tentang isu-isu strategis yang terjadi pada lingkup nasional maupun internasional semakin penting karena negara-negara di dunia pada era saat ini menjadi lebih saling bergantung. JPT Pratama saat ini juga membutuhkan pemahaman tentang ekonomi, politik, struktur sosial, dan lingkungan nasional dan internasional untuk membuat keputusan terbaik tentang bagaimana memimpin unit kerja di organisasinya. Pada saat yang sama, mengetahui informasi di lingkup domestik yang mencakup isu instansional maupun nasional dengan pandangan kritis sangat penting untuk meningkatkan *awareness* dan pemberdayaan dalam memaksimalkan potensi dan kinerja dari organisasi.

Perkembangan global maupun nasional yang begitu dinamis membuktikan secara jelas bahwa perubahan adalah sebuah keniscayaan. Beberapa waktu yang lalu, mungkin akan sangat terlihat tabu atau hal yang tak terbayangkan ketika konsumen memesan makanan melalui layanan pesan antar tanpa melakukan pembayaran kepada pengantar makanan tersebut. Berkat adanya *fintech*, hal tersebut menjadi sangat mungkin. Konsumen hanya perlu melakukan pembayaran melalui dompet elektronik (*e-wallet*) dan akan langsung dapat diterima restoran pemberi layanan. Bahkan hal ini menjadi kebutuhan primer bagi masyarakat perkotaan yang notabene memiliki keleluasaan waktu yang sangat terbatas.

Mengelola perubahan tentunya membutuhkan strategi yang tepat, sehingga seorang pimpinan atau pejabat publik harus memiliki

kompetensi dasar agar menjadi bagian dalam upaya mewujudkan *Smart Governance* yang paling tidak memiliki kompetensi minimal:

1. Gaya kepemimpinan Responsif dan Adaptif
2. Mampu membaca dan Mengikuti Perubahan

Secara lengkap, Kementerian PAN dan RB (Kemenpan RB) menuangkan standar kompetensi yang wajib dimiliki oleh para pemangku Jabatan Pimpinan Tinggi di birokrasi melalui Peraturan Menteri PAN dan RB No. 38 Tahun 2017 tentang Jabatan Pimpinan Tinggi Aparatur Sipil Negara.

Modul ini secara lengkap akan membahas tentang isu-isu strategis kepemimpinan yang dilihat dari perubahan *Mega Trend* kedepan dari pandangan McKinsey, *paradigm shifting* menuju *participatory leadership* serta tidak lupa melihat perubahan di lingkup domestik atau berdasarkan Kebijakan Nasional. Lebih lanjut, modul pada mata pelatihan Isu Strategis ini akan mengantarkan para peserta Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II untuk membantu pelaksanaan Visitasi Kepemimpinan Nasional dan penyusunan *Policy Brief* yang menjadi rangkaian Pelatihan Kepemimpinan Nasional *Smart Governance*.

Strategi *Delivery* Pembelajaran pada modul ini akan disampaikan melalui Ceramah dari para narasumber atau *expert* yang terkait dengan materi pokok tentang isu strategis tentang kepemimpinan, isu strategis tentang kebijakan nasional dan isu strategis terkait dengan tema visitasi kepemimpinan nasional.

### **Deskripsi Singkat**

Mata pelatihan ini membekali Peserta dengan pengetahuan tentang isu strategis untuk menumbuhkan kepekaan terhadap isu yang terkait dengan integritas, kewirausahaan dan kebijakan nasional dalam rangka penyusunan *competitive advantages* pemerintah.

## **Hasil Belajar**

Setelah mengikuti pembelajaran mata pelatihan ini, Peserta mampu menjelaskan pengetahuan tentang isu strategis untuk menumbuhkan kepekaan terhadap isu yang terkait dengan integritas, kewirausahaan dan kebijakan nasional dalam rangka penyusunan competitive advantages pemerintah.

## **Indikator Hasil Belajar**

Setelah mengikuti pembelajaran ini Peserta dapat menjelaskan isu-isu strategi tentang:

- (1) isu strategis tentang integritas kepemimpinan;
- (2) isu strategis tentang kepemimpinan kewirausahaan;
- (3) isu strategis tentang kebijakan nasional; dan
- (4) isu strategis terkait dengan tema visitasi kepemimpinan nasional.

## **Materi Pokok**

Materi pokok mata pelatihan ini sebagai berikut:

- (1) isu strategis tentang integritas kepemimpinan;
- (2) isu strategis tentang kepemimpinan kewirausahaan;
- (3) isu strategis tentang kebijakan nasional; dan
- (4) isu strategis terkait dengan tema visitasi kepemimpinan nasional.

## BAB II

### ISU STRATEGIS KEPEMIMPINAN

#### A. Isu Strategis

Isu strategis adalah suatu kondisi dimana serangkaian kejadian atau *event* yang sedang terjadi pada saat ini dan mengambil perhatian banyak pihak. Isu tersebut dapat mempengaruhi banyak aspek kehidupan dan sangat berpengaruh terhadap jalannya kehidupan kedepannya. Bagi organisasi, isu strategis perlu disikapi dengan penyiapan langkah-langkah strategis yang akan diambil kedepannya dalam mewujudkan visi organisasi.

Ambler dalam Asrar (2018) menjelaskan bahwa Isu Strategis mengarah kepada aspek-aspek penting yang memerlukan perhatian dalam upaya mencapai tujuan bisnis sebuah perusahaan. Sedangkan, bagi Ansoff dalam Asrar (2018), Isu Strategis diartikan sebagai sebuah perkembangan kedepan baik yang terjadi didalam organisasi maupun diluar organisasi, yang cenderung memiliki dampak penting terhadap kemampuan perusahaan untuk memenuhi tujuannya. Secara spesifik, Dutton dalam Asrar (2018), Isu Strategis didefinisikan sebagai suatu perkembangan-perkembangan, peristiwa-peristiwa, dan *trend-trend* yang memiliki potensi berdampak terhadap strategi organisasi.

Berdasarkan teori para ahli di atas, semakin jelas bahwa para pemimpin khususnya yang menduduki JPT Pratama perlu memperhatikan isu strategis sebagai acuan terkini. Secara tidak langsung, JPT Pratama diuji untuk dapat mengimplementasikan standar kompetensi pada aspek Mengelola Perubahan dan Pengambilan Keputusan yang wajib dimiliki sesuai dengan Peraturan Menteri PAN RB No. 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan ASN.

## B. Paradigm Shifting to Participatory Leadership

Pada mulanya, dunia pemerintahan masih dianggap atau masih memiliki stereotip kepemimpinan yang *autocratic* atau otoriter dan proses komunikasi serta koordinasinya cenderung birokratis atau berbelit. Menurut Koontz dalam Hafulyon (2018), Pemimpin yang bertipe *autocratic* atau konvensional dipandang sebagai orang yang memberikan perintah dan mengharapkan pelaksanaannya secara dogmatis dan selalu positif atau dapat dibidang oportunistis. Dengan segala kemampuannya, pemimpin dengan gaya tersebut berusaha menakut-nakuti bawahannya dengan jalan memberikan hukuman tertentu bagi yang berbuat negatif.

Namun, gaya kepemimpinan tersebut pada era VUCA (*Volatile, Uncertain, Complex dan Ambiguous*) saat ini sangatlah tidak relevan karena perkembangan zaman yang begitu dinamis. Oleh karena itu, para pemimpin organisasi khususnya para JPT Pratama perlu melakukan *shifting paradigm* kepada *participatory leadership*.

Miller dan Monge dalam Sagnak (2016) menegaskan bahwa *participatory leadership* memiliki banyak konseptualisasi dari delegasi hingga pengambilan keputusan bersama dan *participatory leadership* didefinisikan sebagai pengambilan keputusan bersama. Demikian pula, *participatory leadership* didefinisikan sebagai pengambilan keputusan bersama atau menggunakan pengaruh bersama dalam mengambil sebuah keputusan antara JPT Pratama dan pegawainya melalui hierarki (Wagner & Gooding dalam Sagnak, 2016). Dari sudut pandang ini, manajemen partisipatif berfokus pada pengalokasian wewenang pengambilan keputusan dan pendelegasian wewenang.

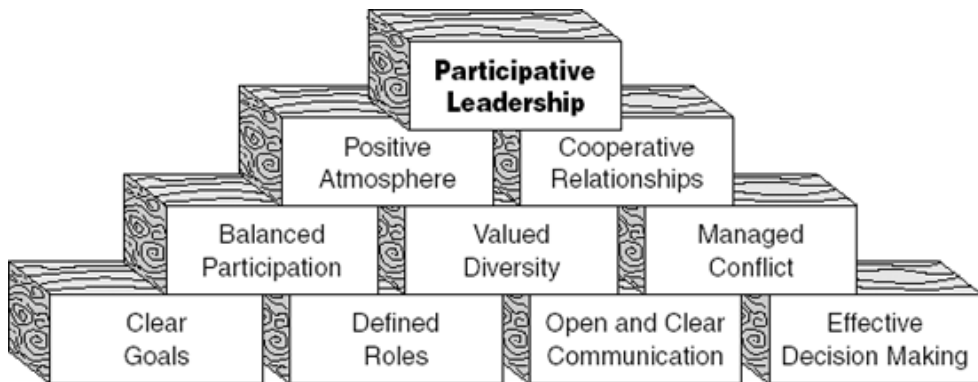
Menguatkan teori sebelumnya, *Participatory leadership* didefinisikan sebagai perilaku non-otoritatif seorang pemimpin yang memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengambil bagian

dalam proses pengambilan keputusan dan menerima masukan dari pegawai untuk membuat keputusan yang berkualitas (Ogbonna dan Harris dalam Bhatti, Ju, Akram, dan Bilal, 2019). Dalam pengambilan keputusan partisipatif, pemimpin mendorong pegawai untuk mengungkapkan ide dan saran mereka. Seorang pemimpin partisipatif bertindak sebagai *mentor* yang memfasilitasi semua pegawai untuk secara terbuka menunjukkan ide-ide mereka dan memanfaatkan informasi berharga ini dalam pengambilan keputusan. Selama seluruh proses, seorang pemimpin partisipatif memberdayakan pegawai dan memitigasi risiko untuk mencapai hasil (Somech dalam Bhatti et al, 2019).

Seorang pemimpin partisipatif membangun kompetensi dan rasa tanggung jawab pegawai melalui keterlibatan dalam pengambilan keputusan. Partisipasi dalam pengambilan keputusan menciptakan *self-efficacy*, pemberdayaan psikologis, dan memungkinkan pegawai untuk merasa bahwa mereka adalah aset berharga dari sebuah organisasi (Armstrong dalam Bhatti et al, 2019).

Seorang pemimpin partisipatif mengembangkan iklim komunikasi terbuka di mana pegawai merasa diberdayakan dan resistensi pegawai terhadap perubahan organisasi dapat ditangani. Kepemimpinan ini dicirikan oleh minimnya formalisasi, kecenderungan untuk menghormati satu sama lainnya, pembagian wewenang dan saling pengertian (Zhu, Newman, Miao dan Hooke dalam Bhatti et al, 2019).

Secara ringkas, Beich (2001) melalui Figur 1 menampilkan bahwa *participatory leadership* terbangun atas komponen-komponen penting yang mendukung terciptanya kepemimpinan partisipatif yang efektif.



**Gambar 1. Participatory Leadership**

Sumber: Beich (2001)

Tergambar jelas pada Figur 1 di atas, komponen-komponen penting untuk mewujudkan participatory leadership diantaranya:

1. Tujuan yang jelas
2. Pengetahuan akan peran/tugas
3. Komunikasi yang jelas dan terbuka
4. Pengambilan keputusan yang efektif
5. Partisipasi yang seimbang
6. Menghargai keragaman
7. Pengelolaan konflik
8. Atmosfir positif
9. Hubungan yang kooperatif.

Pada era VUCA saat ini, komponen-komponen penting yang menjadi unsur terbentuknya *participatory leadership* diharapkan dapat menjawab perkembangan zaman yang begitu dinamis. Gaya kepemimpinan ini cenderung akan meminimalisir proses birokrasi yang begitu berbelit dan mengubah gaya kepemimpinan pimpinan yang menjadi lebih demokratis.

### C. Rangkuman

Isu strategis adalah suatu kondisi dimana serangkaian kejadian atau *event* yang sedang terjadi pada saat ini dan mengambil perhatian banyak pihak. JPT Pratama perlu memperhatikan isu strategis sebagai acuan terkini karena secara tidak langsung, JPT Pratama diuji untuk dapat mengimplementasikan standar kompetensi pada aspek Mengelola Perubahan dan Pengambilan Keputusan yang wajib dimiliki sesuai dengan Peraturan Menteri PAN RB No. 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan ASN.

Gaya kepemimpinan konvensional pada era VUCA (*Volatile, Uncertain, Complex dan Ambiguous*) saat ini tidak relevan karena perkembangan zaman yang begitu dinamis. Oleh karena itu, para pemimpin organisasi khususnya para JPT Pratama perlu melakukan *shifting paradigm* kepada *participatory leadership*.

Komponen-komponen penting untuk mewujudkan *participatory leadership* diantaranya:

1. Tujuan yang jelas
2. Pengetahuan akan peran/tugas
3. Komunikasi yang jelas dan terbuka
4. Pengambilan keputusan yang efektif
5. Partisipasi yang seimbang
6. Menghargai keragaman
7. Pengelolaan konflik
8. Atmosfir positif
9. Hubungan yang kooperatif.

## BAB III

### KEBIJAKAN NASIONAL

#### A. Definisi Kebijakan Nasional

Teori dari Somit dan Peterson yang dirangkum dalam Modul Pelatihan Analisis Kebijakan (2017) mendefinisikan kebijakan publik/nasional sebagai aksi pemerintah. Terdapat penekanan peran penting beberapa aktor dan bukan aktor tunggal dalam pengambilan keputusan. Kebijakan publik merupakan aksi kolektif dari beberapa aktor. Aksi kolektif tersebut menjadi hal yang tidak mungkin dihindari mengingat proses menghasilkan kebijakan publik itu tidaklah sederhana. Seperti yang diyakini oleh Kay dalam Modul Pelatihan Analisis Kebijakan (2017), kebijakan publik/nasional didapatkan dari proses yang cukup rumit, mengingat bahwa terdapat beragam keputusan yang dihasilkan oleh beberapa aktor yang tersebar di seluruh organisasi pemerintah dalam tingkatan yang berbeda.

Teori sistem berpendapat bahwa pembuatan kebijakan publik/nasional tidak dapat dilepaskan dari pengaruh lingkungan. Di dalam Modul Analisis Kebijakan (2017) terangkum 3 (tiga) elemen kebijakan menurut Dunn yaitu: pelaku/aktor kebijakan, lingkungan kebijakan dan kebijakan publik. Kebijakan publik lahir karena tuntutan-tuntutan yang merupakan serangkaian pengaruh lingkungan, dan kemudian ditransformasikan ke dalam suatu sistem politik. Dalam waktu yang bersamaan ada keterbatasan dan *konstrain* dari lingkungan yang akan mempengaruhi pembuat kebijakan. Faktor lingkungan tersebut antara lain: karakteristik sosial ekonomi, sumber daya alam, iklim, topografi, demografi, budaya dan sebagainya.

## **B. Cakupan Kebijakan Nasional**

Kebijakan Nasional bermakna langkah strategis Pemerintah yang dapat berupa peraturan yang dibuat oleh Pemerintah dimulai dari level tertinggi (dalam hal ini Presiden) hingga Menteri dan Kepala Lembaga/Badan Pemerintah yang mengatur hingga sampai tataran masyarakat. Berdasarkan UU No. 12 Tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-Undangan, tingkatan peraturan atau kebijakan pemerintah diantaranya sebagai berikut:

1. Undang-Undang dasar Negara RI Tahun 1945 (UUD 1945).
2. Ketetapan Majelis Permusyawaratan Rakyat (TAP MPR).
3. Undang-undang (UU)/Peraturan pemerintah Pengganti UU (Perpu).
4. Peraturan Pemerintah (PP).
5. Peraturan Presiden (Perpres).
6. Peraturan Daerah Provinsi (Perda Provinsi).
7. Peraturan Daerah Kabupaten/Kota (Perda Kabupaten/ Kota).

Isu strategis mendapat perhatian besar dengan berbagai alasan misalnya menyangkut kepentingan orang banyak, mencapai titik kritis untuk segera diselesaikan, berdampak luas pada masyarakat, berhubungan dengan nilai-nilai yang berkembang pada masyarakat, misal demokrasi, keadilan, keluarga, serta memiliki implikasi pada anggaran publik. Sumber masalah atau ketidakpuasan tersebut bisa dari masalah lama yang belum menjadi agenda publik sebelumnya, masalah yang benar-benar baru sebagai akibat pembangunan, sisa persoalan kebijakan sebelumnya atau pun karena adanya kegagalan dalam implementasi sebuah kebijakan. Oleh karena itu, kebijakan nasional yang dihasilkan perlu memperhatikan elemen-elemen penting yang disebutkan di atas meskipun cakupannya cenderung sempit.

### C. Permasalahan Kebijakan Nasional

Kebijakan Nasional bukan berarti kebijakan ideal yang tidak memiliki kelebihan dan kekurangan saat proses implementasinya. Bahkan terdapat kesalahan sejak proses *agenda setting* atau formulasi kebijakannya. Pada saat ini, Indonesia masih berkuat pada angka kualitas kebijakan yang cukup rendah. Berdasarkan data *Worldwide Governance Indicators* yang diterbitkan oleh The World Bank pada tahun 2020, Indonesia hanya menempati pada posisi ke-lima (Tabel 2) di bawah Singapura, Brunei Darussalam, Malaysia dan Thailand untuk kategori kualitas kebijakan suatu negara.

**Tabel 1. South-East Asia Regulatory Quality**

Indicator	Country	Year	Number of Sources	Governance (-2.5 to +2.5)	Percentile Rank	Standard Error
Regulatory Quality	Singapore	2020	8	2.21	100.0	0.2
	Brunei	2020	4	0.91	76.9	0.3
	Malaysia	2020	9	0.77	74.0	0.2
	Thailand	2020	9	0.18	58.7	0.2
	Indonesia	2020	10	0.08	55.3	0.2
	Philippines	2020	10	0.03	53.4	0.2
	Vietnam	2020	9	-0.15	46.6	0.2
	Cambodia	2020	9	-0.62	29.8	0.2
	Myanmar	2020	9	-0.63	28.4	0.2
	Timor-Leste	2020	6	-0.78	21.6	0.2
	Lao PDR	2020	8	-0.80	21.2	0.2

Sumber: *Worldwide Governance Indicators*, The World Bank (2020)

Data pada Tabel 2 menunjukkan bahwa Indonesia masih perlu memperbaiki kualitas kebijakan yang dihasilkan. Proses pembuatan kebijakan yang diperkenalkan oleh Shafritz dan Russel di dalam Modul Analisis Kebijakan (2017) menyajikan bahwa kebijakan dimulai dengan sebuah siklus, dimulai dari (1) *agenda setting* dimana masalah-masalah publik diidentifikasi menjadi masalah kebijakan, (2) memutuskan untuk melakukan atau tidak melakukan kebijakan, (3) melaksanakan kebijakan (implementasi), (4) evaluasi kebijakan (baik berupa program atau kegiatan) beserta dampaknya, dan (5) melakukan umpan balik, yakni

memutuskan apakah kebijakan tersebut akan diteruskan, direvisi atau dihentikan.

#### **D. Rangkuman**

Kebijakan nasional merupakan aksi atau ketetapan yang diambil oleh pemerintah. Teori sistem berpendapat bahwa pembuatan kebijakan publik/nasional tidak dapat dilepaskan dari pengaruh lingkungan. Kebijakan Nasional mencakup seluruh lapisan masyarakat yang terdampak atas kebijakan yang telah ditetapkan. Pada saat ini, Indonesia masih berkuat pada angka kualitas kebijakan yang cukup rendah, oleh karena itu perbaikan kualitas kebijakan menjadi sebuah keharusan.

## BAB IV

### STRATEGI *DELIVERY* PEMBELAJARAN

#### A. Ceramah Isu Strategis

Ceramah dilakukan sebagai media penyampaian pembelajaran Isu Strategis. Strategi *delivery* pembelajaran juga dikombinasikan dengan berdiskusi baik dengan para pakar maupun sesama peserta tentang isu strategis dan isu yang relevan dengan materi pokok.

Kegiatan ceramah disampaikan oleh penceramah yang merupakan pakar atau *expert* di bidang tertentu yang menjadi bahasan isu strategis dengan dimoderatori oleh widyaiswara atau pengampu mata pelatihan isu strategis.

#### B. Narasumber Isu Terkait

Penceramah atau narasumber sebagai figur utama dalam penyampaian materi pada mata pelatihan Isu Strategis menjadi sosok penting dalam keberhasilan peserta menangkap pembelajaran pada pelatihan. Oleh karena itu, penting bagi lembaga pelatihan untuk menghadirkan narasumber yang sangat kompeten dan sangat menguasai isu strategis yang akan diangkat dalam diskusi bagi peserta.

Kompetensi yang penguasaan materinya bersifat spesifik dan spesialisasi dimiliki oleh narasumber sangat diperlukan agar peserta mendapatkan pengetahuan yang mendalam dan fokus terhadap isu aktual yang sedang *happening*. Sebagai contoh, jika saat ini tema yang diangkat oleh lembaga pelatihan terkait isu ketenagakerjaan berdasarkan implikasi dari Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja maka penting bagi lembaga pelatihan untuk menghadirkan narasumber dari

Kementerian Koordinator Perekonomian dan Kementerian Ketenagakerjaan sebagai salah satu inisiator pembuat kebijakan tersebut.

### **C. Metode**

Proses pembelajaran mata pelatihan ini diberikan oleh pakar, praktisi dan akademisi dalam bentuk seminar yang dipandu pengajar dengan metode diskusi dan *e-learning*. Alokasi waktu yang diberikan untuk ceramah isu strategis adalah 12 (dua belas) JP. Pada umumnya, terdapat 4 (empat) kali sesi ceramah isu strategis yang terdiri masing-masing 3 (tiga) JP di tiap sesinya. Penyelenggara pelatihan dan para peserta dapat bersinergi dalam mengidentifikasi isu-isu strategis yang aktual dan penting untuk dipelajari oleh peserta di dalam ekosistem pembelajaran.

### **D. Visitasi Kepemimpinan Nasional**

Visitasi Kepemimpinan Nasional adalah suatu kegiatan untuk mengaktualisasikan kepemimpinan strategis dan manajemen strategis berdasarkan tema penyelenggaraan PKN Tingkat II yang fokus pada kebutuhan sektoral atau isu strategis nasional tertentu dengan mengadopsi dan mengadaptasi keunggulan organisasi yang memiliki *best*

*Practice* baik dari level desa dan/atau pemerintah daerah dan/atau instansi lainnya untuk mendukung pencapaian tujuan pembangunan nasional. Secara umum JPT Pratama diharapkan dapat memiliki kemampuan merumuskan *knowledge replication*, dan *knowledge customization* sesuai tema dalam suatu *lesson learnt* implementasi kepemimpinan strategis dan teknik *marketing* sektor publik.

Proses pembelajaran mata pelatihan ini diberikan dengan menggunakan metode *e-learning* maupun metode pembelajaran dalam kelas secara interaktif untuk memahami konsep yang terkait dengan

Visitasi Kepemimpinan Nasional kebijakan, melakukan kunjungan ke lokus sesuai tema pembelajaran dan diskusi dengan dipandu pengajar dan/atau penceramah di lokus. Pemilihan lokus dan tema-tema yang didiskusikan saat studi lapangan tidak lepas dari pemilihan materi pada mata pelatihan isu strategis kepemimpinan.

#### **E. *Policy Brief***

*Policy Brief* akan membekali peserta dengan kemampuan mendemonstrasikan hasil belajar yang telah diperoleh ke dalam praktek penyelesaian isu strategis yang dituangkan ke dalam *Policy Brief* dan melakukan advokasinya. Kegiatan advokasi yang dimaksud dapat berupa kolaborasi lintas instansi/sector dalam mengatasi isu strategis kepemimpinan yang dituangkan ke dalam *Policy Brief* dan melakukan presentasi kepada pemangku kepentingan terkait.

#### **F. Rangkuman**

Strategi *Delivery* Pembelajaran pada PKN Tingkat II diantaranya melalui:

1. Ceramah Isu Strategis
2. Pemilihan Narasumber Isu Terkait
3. Metode penyampaian
4. Visitasi Kepemimpinan Nasional
5. *Policy Brief*

## **BAB V**

### **PENUTUP**

Dengan membaca dan memahami modul ini peserta diharapkan dapat memiliki bekal untuk mempelajari isu-isu strategis yang berkembang secara dinamis pada masa sekarang ini. Mata Pelatihan selanjutnya diantaranya Visitasi Kepemimpinan Nasional dan penugasan membuat *Policy Brief* sangat dapat merujuk pada isu-isu strategis yang telah dipelajari. Sehingga, visi awal peluncuran kurikulum Pelatihan Kepemimpinan *Smart Governance* dapat terimplementasi dengan baik dan memberi dampak positif bagi organisasi dan publik secara umum.

## DAFTAR PUSTAKA

### 1. Buku

Asrar, M. (2018). *Indikator Kualitas Kinerja Aparatur Sipil Negara*.

Beich, E. 2001. *The Pfeiffer book of successful team-building tools*. San Francisco, CA.

Hayat Bhatti, M., Ju, Y., Akram, U., Hasnat Bhatti, M., Akram, Z., & Bilal, M. (2019). *Impact of participative leadership on organizational citizenship behavior: Mediating role of trust and moderating role of continuance commitment: Evidence from the Pakistan hotel industry*. *Sustainability*, 11(4), 1170.

LAN. (2017). *Modul Pelatihan Analisis Kebijakan*.

### 2. Artikel

Hafulyon, H. 2018. *Keragaman konsep kepemimpinan dalam organisasi*. *JURIS (Jurnal Ilmiah Syariah)*, 11(2).

Sagnak, M. 2016. *Participative leadership and change-oriented organizational citizenship: The mediating effect of intrinsic motivation*. *Eurasian Journal of Educational Research*. 62, 181-194, <http://dx.doi.org/10.14689/ejer.2016.62.11>

The World Bank. 2020. *Worldwide Governance Indicators*. The World Bank Retrieved from <https://info.worldbank.org/governance/wgi/Home/Reports>

### 3. Peraturan Pemerintah

Undang-Undang No. 12 Tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-Undangan

Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara

Peraturan Pemerintah No. 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Menteri PAN dan RB No. 38 Tahun 2017 tentang Jabatan  
Pimpinan Tinggi Aparatur Sipil Negara

Peraturan LAN No. 2 Tahun 2019 tentang Pelatihan Kepemimpinan  
Nasional Tingkat II