

2021

**VISITASI
KEPEMIMPINAN
NASIONAL**

MODUL PKN TINGKAT II

Lembaga Administrasi Negara

MODUL

VISITASI KEPEMIMPINAN NASIONAL

PELATIHAN KEPEMIMPINAN NASIONAL

TINGKAT II (PKN TINGKAT II)

Penyusun :

Tim P3K Bangkom ASN LAN

Dr. Elly Fariani, AK, M.Sc.

LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA

JAKARTA, 2021

*Modul
Visitasi Kepemimpinan Nasional
Pelatihan kepemimpinan Nasional Tingkat II*



Hak Cipta © pada:

Lembaga Administrasi Negara

Edisi Tahun 2021

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

PENULIS MODUL:

Tim P3K Bangkom ASN LAN RI

Dr. Elly Fariani, AK, M.Sc.

REVIEWER: Dr. Adi Suryanto, M.Si.

KATA PENGANTAR

Arah pembangunan SDM Aparatur ditujukan pada 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. Selain itu, pembangunan SDM 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 akan berperan sebagai penggerak utamanya.

Perkembangan teknologi informasi mengubah *business process* di segala bidang dan menjadikan kegiatan yang semula dilakukan secara manual dapat dilakukan melalui teknologi informasi. Penyelenggaraan pelatihan menjadi bidang yang wajib mengikuti perkembangan teknologi. Orang tidak perlu datang ke tempat pelatihan, namun tetap dapat mengikuti pembelajaran 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.

Lembaga Administrasi Negara sebagai Instansi Pembina Pelatihan harus melakukan berbagai penyesuaian sesuai dengan tuntutan zaman. Memenuhi tuntutan tersebut maka perubahan mendasar dalam penyiapan kompetensi bagi Aparatur Sipil Negara telah dilakukan oleh Lembaga Administrasi Negara 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

	Hal
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	vi
Bab I. Pendahuluan	1
A. Latar Belakang	1
B. Deskripsi dan Tujuan Pembelajaran	3
Bab II. Desain Visitasi Kepemimpinan Nasional	6
A. Konsep dan Tahapan Visitasi Kepemimpinan Nasional	6
B. Manajemen Penyelenggaraan Visitasi kepemimpinan Nasional	11
C. Identifikasi keunggulan Kompetitif (<i>Competitive Advantages</i>)	15
Bab III. Produk dan Teknis Penyelenggaraan Visitasi Kepemimpinan Nasional	17
A. Laporan Individu	17
B. Laporan Kelompok	18
C. Bahan Penyusunan <i>Policy Brief</i>	19
D. Teknis Penyelenggaraan	19
Bab IV. Evaluasi Visitasi Kepemimpinan Nasional	22
Bab V. PENUTUP	24
DAFTAR REFERENSI	25

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perubahan yang begitu cepat dalam segala aspek kehidupan di masyarakat menuntut kemampuan pegawai Aparatur Sipil Negara yang harus selalu dapat menjawab kebutuhan atas setiap perubahan tersebut. Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2022 tentang Pelatihan Struktural Kepemimpinan dimaksudkan 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

Secara garis besar pengaturan mengenai pelaksanaan PKN Tingkat II adalah sebagai berikut:



Gambar 1: Dasar Hukum PKN Tingkat II

Peraturan Lembaga Administrasi Negara No. 5 Tahun 2022 beserta 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 tanggungjawab 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 Adinistrasi Negara nomor 374/K.1/PDP.07/2022 tentang Kurikulum Pelatihan Struktural Kepemimpinan dan Kepala Lembaga Adinistrasi Negara nomor 375/K.1/PDP.07/2022 tentang Kurikulum Pelatihan Struktural Kepemimpinan, kurikulum PKN Tk. 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) Kepemimpinan yang

disediakan oleh Lembaga Administrasi Negara atau jenis pelatihan dari luar LMS.

Visitasi Kepemimpinan Nasional merupakan bagian dari Agenda Aktualisasi Kepemimpinan membekali peserta dengan kemampuan mengaktualisasikan kapasitas kepemimpinan strategis berdasarkan tema penyelenggaraan PKN Tingkat II dengan mengidentifikasi keunggulan kompetitif (*competitive advantages*) serta memberikan rekomendasi peningkatannya.

B. Deskripsi dan Tujuan Pembelajaran

1. Deskripsi

Modul ini membekali Peserta dengan kemampuan mengaktualisasikan kepemimpinan strategis berdasarkan tema penyelenggaraan PKN Tingkat II dengan mengidentifikasi keunggulan kompetitif (*competitive advantages*) organisasi di dalam negeri yang menjadi lokus visitasi serta memberikan rekomendasi peningkatannya.

Visitasi Kepemimpinan Nasional dapat dilengkapi pula dengan pelaksanaan benchmarking di luar negeri untuk mendukung pencapaian tujuan pembelajaran. Hal ini dapat dilakukan dengan mempertimbangkan urgensi dan ketersediaan anggaran dengan persetujuan Kepala LAN

2. Tujuan Pembelajaran

a. Hasil Belajar

Peserta diharapkan mampu mengidentifikasi keunggulan kompetitif (*competitive advantages*) organisasi dalam negeri yang menjadi lokus visitasi dan memberikan rekomendasi peningkatan. Jika Visitasi Kepemimpinan Nasional dilengkapi

dengan benchmarking, peserta diharapkan mampu memperkaya identifikasi keunggulan kompetitif (*competitive advantages*) 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 keunggulan kompetitif (*competitive advantages*) organisasi yang menjadi lokus visitasi;
- 3) memberikan rekomendasi peningkatan keunggulan kompetitif (*competitive advantages*) organisasi yang menjadi lokus visitasi;
- 4) menyusun laporan *lesson learnt* dari Visitasi Kepemimpinan Nasional;
- 5) berbagi pengalaman hasil Visitasi Kepemimpinan Nasional; dan
- 6) mengadaptasi *lesson learnt* dari Visitasi Kepemimpinan Nasional untuk memperkaya penyusunan *Policy Brief* sesuai dengan tema pembelajaran

c. Indikator Hasil belajar

Materi pokok Visitasi Kepemimpinan Nasional adalah sebagai berikut:

- 1) konsep dan tahapan pembelajaran Visitasi Kepemimpinan Nasional;
- 2) Visitasi Kepemimpinan Nasional;
- 3) identifikasi keunggulan kompetitif (*competitive advantages*) organisasi dan strategi peningkatannya;
- 4) penyusunan laporan Visitasi Kepemimpinan Nasional;

- 5) berbagi pengalaman hasil Visitasi Kepemimpinan Nasional;
dan
- 6) *lesson learnt* identifikasi keunggulan kompetitif (competitive advantages) organisasi dan strategi peningkatannya untuk memperkaya penyusunan *Policy Brief* sesuai dengan tema.

BAB II

DESAIN VISITASI KEPEMIMPINAN NASIONAL

A. Konsep dan Tahapan Visitasi Kepemimpinan Nasional

Visitasi Kepemimpinan Nasional (VKN) membekali peserta dengan kemampuan mengaktualisasikan kapasitas kepemimpinan strategis berdasarkan tema penyelenggaraan PKN Tingkat II dengan mengidentifikasi keunggulan kompetitif (*competitive advantages*) serta memberikan rekomendasi peningkatannya. Tuntutan tingginya kebutuhan data dan informasi ditengah keterbatasan waktu pelaksanaan VKN mengharuskan Peserta selalu aktif dalam berbagai pembelajaran kelompok secara mandiri untuk memnfaatkan berbagai media baik luring maupun daring 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 mengidentifikasi keunggulan kompetitif (*competitive advantages*) secara berkualitas serta memberikan rekomendasi solusi/strategi terbaik bagi lokus VKN.

Hasil VKN tidak berhenti pada dihasilkannya produk VKN itu sendiri, yaitu mengidentifikasi keunggulan kompetitif (*competitive advantages*) lokus VKN dan *lesson learnt* hasil VKN, namun menjadi rangkaian dalam penyelenggaraan PKN Tingkat II dalam penyusunan *Policy Brief* sebagai salah satu produk penting PKN Tingkat II lainnya.

Desain Visitasi Kepemimpinan Nasional (VKN) dimulai dari penetapan Tema PKN Tk. II oleh Penyelenggara PKN Tingkat II. Tema PKN Tk. II ini menjadi acuan pelaksanaan VKN. Penentuan lokus dan

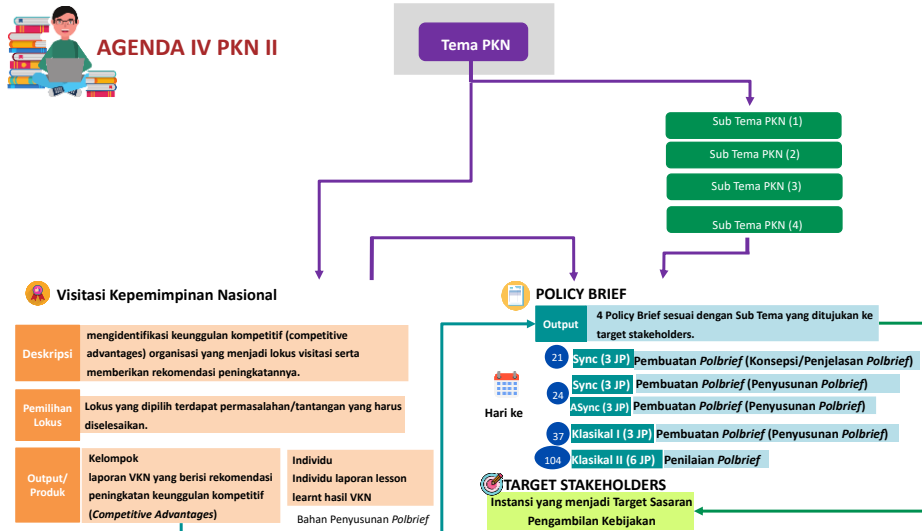
fokus VKN mempertimbangkan Tema PKN Tk. II. Laporan kelompok VKN menjadi bahan penyusunan *Policy Brief* yang penulisannya sesuai dengan tema dan sub tema PKN Tingkat II.

Tahapan VKN dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Penetapan Tema PKN Tk. II dan VKN

Tema PKN Tingkat II menjadi awal kegiatan VKN. Tema PKN Tingkat II disusun sebelum/awal penyelenggaraan oleh Penyelenggara PKN Tingkat II. Tema dapat berupa isu strategis nasional yang akan dipecahkan/didukung/diperkuat perwujudannya atau isu yang diangkat untuk mendukung pencapaian Visi/misi pimpinan instansi (K/L/D). Tema diusulkan dan dibahas dengan Lembaga Administrasi Negara untuk mendapatkan persetujuan. Persetujuan ini untuk menyesuaikan dengan agenda nasional, mewujudkan keselarasan karakteristik wilayah dan/atau tugas fungsi instansi dan menghindari *overlapping* antar penyelenggaraan PKN Tingkat II. Hasil pembahasan berupa persetujuan tema yang digunakan untuk memandu berbagai kegiatan pembelajaran.

Selain pembahasan tema, Penyelenggara PKN Tingkat II dan LAN juga membahas sub tema dan *proposed* lokus VKN. Tema PKN Tk. II menentukan penetapan 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).



Gambar 2. Keterkaitan Tema PKN Tk. II dengan *Policy Brief* dan VKN

Tema dan sub tema yang telah disetujui ditetapkan oleh penyelenggara PKN Tingkat II digunakan menjadi acuan dan panduan dalam pelaksanaan VKN serta pertimbangan pembuatan proyek perubahan. Hasil kelompok VKN yang berupa *lesson learnt* rekomendasi *strategic leadership* 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 *strategic leadership* untuk lokus sebagai *lesson learnt* VKN maka lokus VKN dapat berupa Instansi Pemerintah Pusat dan/atau Daerah. Dalam praktik, lokus dapat berupa Unit Organisasi pada Pemerintah Pusat, Organisasi Perangkat Daerah,

Pemerintah Desa atau jenis unit organisasi pemerintah lainnya dengan fokus visitasi sesuai tema PKN.

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

3. Desk Research Lokus 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 informasi lanjutan dan mempertajam penyusunan laporan hasil VKN. Kelompok melakukan pencarian data dan informasi terkait lokus baik dalam jaringan atau pun luar jaringan.

4. Ceramah Tema VKN

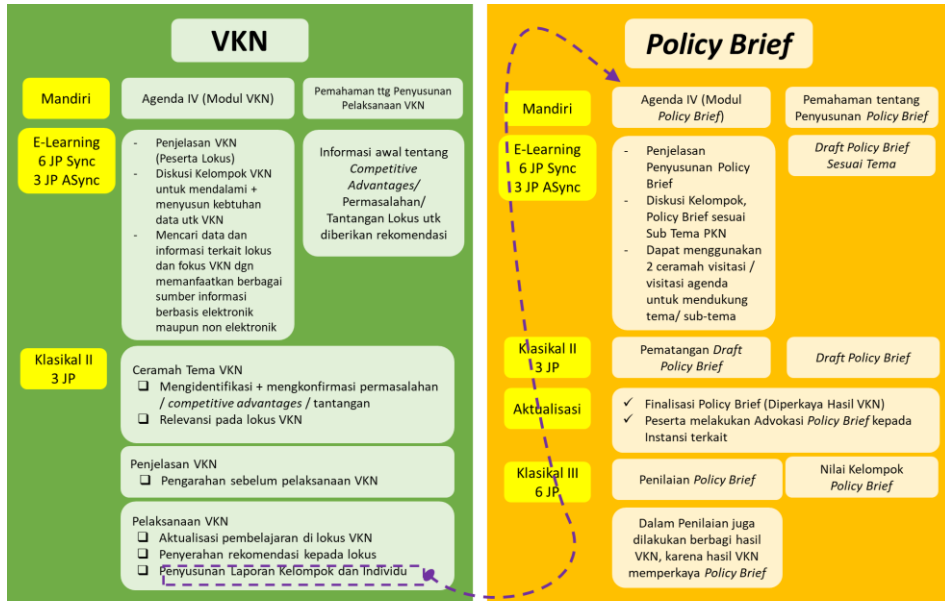
Tema VKN yang dimaksudkan disini adalah fokus yang menjadi tujuan VKN sesuai dengan tema PKN. Ceramah tema VKN dimaksudkan untuk mempertajam identifikasi dan konfirmasi *competitive advantages*/permasalahan/tantangan lokus VKN. Penceramah menjadi sumber informasi untuk memberikan gambaran dan informasi terkait lokus dan keberadaan focus. Kelompok dapat memanfaatkan forum ceramah untuk melengkapi, mengkoreksi, dan mengkonfirmasi hasil *Desk Research*.

5. Penjelasan dan Pelaksanaan VKN

Visitasi kepemimpinan nasional 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*

B. Manajemen Penyelenggaraan Visitasi Kepemimpinan Nasional

1. Pelaksanaan

- VKN dilaksanakan secara klasikal selama 4 Hari Pelatihan
- Kunjungan dilaksanakan pada hari yang telah disepakati dengan pihak pimpinan lokus dan ditetapkan bersama
- Masing-masing kelompok mengorganisir diri
- Para pihak yang terlibat: peserta, pendamping, penyelenggara/ *Person in Charge* (PIC)
- Representasi personil lokus

2. Penyiapan dokumen/keperluan pendukung

Dokumen/keperluan pendukung oleh setiap kelompok yang akan disampaikan oleh penyelenggara dalam kunjungan pendahuluan. Dokumen/keperluan pendukung yang disampaikan

kepala lokus visitasi disusun oleh kelompok berdasarkan hasil *desk research* dengan tujuan untuk mendapatkan data/informasi yang valid dan lengkap untuk keperluan penyusunan laporan hasil VKN. Yang harus dipersiapkan peserta sebelum pelaksanaan VKN:

- 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.
 - 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 dan Individu dapat mulai menyusun disain awal produk pembelajaran (draft awal laporan kelompok dan individu).
 - d. Menyepakati pembagian tugas masing-masing anggota kelompok.
3. Kunjungan pendahuluan (*advance visit*) oleh penyelenggara

Kunjungan pendahuluan oleh penyelenggara dimaksudkan untuk secara formal mendapatkan kepastian ijin 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.

4. Pendamping VKN

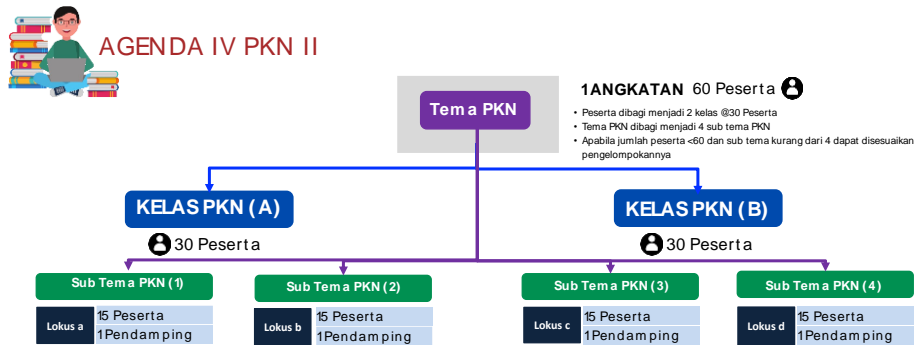
Pendamping VKN adalah Widyaiswara/Pejabat Tinggi Pratama yang ditunjuk oleh penyelenggara untuk mendampingi peserta dalam pelaksanaan VKN di lokus yang telah ditetapkan.

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, masalah, hingga solusi pemecahan masalah yang akan menjadi rekomendasi peningkatan *competitive advantages* lokus VKN secara berkualitas;
- d. Membimbing peserta dalam menyusun laporan/produk pembelajaran;
- e. Memastikan Laporan hasil VKN tersampaikan kepada lokus VKN; dan
- f. Memberikan penilaian pada 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. Contoh pembagian kelompok dalam penyusunan *Policy Brief* dan VKN dapat dilihat di bawah ini.



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

Dalam contoh di atas peserta Peserta PKN Tk. II dengan jumlah 60 orang dalam 1 (satu) angkatan dibagi dalam 4 kelompok untuk penyusunan *policy brief*. Sub kelompok bisa dibentuk jika dibutuhkan dalam proses pengumpulan data/informasi atau pun pertimbangan teknis lainnya. Pengelompokan VKN sama dengan kelompok *policy brief* karena laporan VKN dimanfaatkan dalam penulisan *policy brief* berdasar sub tema PKN Tk. 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. Identifikasi Keunggulan Kompetitif (*Competitive Advantages*)

Konsep *competitive advantage* pertama kali dikenalkan oleh Michael Poter pada tahun 1985 dalam konsep *competitive strategy* dan konteks dunia swasta (perusahaan). Michael Porter (1985) menyatakan bahwa keunggulan bersaing (*competitive advantage*) adalah kemampuan yang diperoleh melalui karakteristik dan sumber daya suatu perusahaan untuk memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan lain pada industri atau pasar yang sama.

Dalam bukunya, Poter menjelaskan dua tipe dasar keunggulan kompetitif yang dikombinasikan dengan ruang lingkup kompetitif yang ingin dicapai oleh perusahaan menghasilkan tiga strategi untuk mencapai kinerja di atas rata-rata dalam suatu industri: kepemimpinan biaya, diferensiasi, dan fokus. Strategi fokus memiliki dua varian, fokus biaya dan fokus diferensiasi.

		Competitive advantage	
		Lower Coat	Differentiation
Competitive Scope	Broad Target	1. Cost Leadership	2. Differentiation
	Narrow target	3A. Cost Focus	3B. Differentiation Focus

Gambar 4. Konsep *competitive advantage* (source: Poter, 1985)

Dalam birokrasi, konsep *competitive advantage* dalam dunia swasta telah diadopsi seiring dengan perkembangan paradigma administrasi publik, yaitu pada perkembangan *New Public Management* pada sekitar tahun 1990-an. Dalam konteks pemerintahan, konsep *cost leadership* lebih dimaknai sebagai efektivitas dan efisiensi penggunaan sumber daya untuk menciptakan diferensiasi keunggulan komparatif (sumber daya alam dan sosial-budaya) yang dimiliki dalam mewujudkan kesejahteraan masyarakat.

Dalam konteks pelaksanaan VKN, identifikasi *competitive advantages*, tidak hanya berfokus pada permasalahan/kendala/keterbatasan yang dihadapi lokus, namun juga dapat berfokus pada tantangan yang dihadapi oleh lokus pada cakupan nasional, regional, maupun internasional sehingga dapat mewujudkan efektivitas dan efisiensi penggunaan sumber daya untuk menciptakan diferensiasi keunggulan komparatif lokus visitasi. Dalam kondisi spesifik lokus VKN berupa desa, *competitive advantages* juga dapat dimaknai dengan kegiatan VKN yang diarahkan untuk membantu desa menemukan keunggulan kompetitif-nya dan memberikan rekomendasi berupa strategi kepemimpinan untuk memperkuat keunggulan tersebut untuk dapat meningkatkan kesejahteraan desa.

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* peningkatan keunggulan kompetitif (*competitive advantages*) 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* peningkatan keunggulan kompetitif (*competitive advantages*) lokus VKN. Pembuatan laporan kelompok memenuhi beberapa hal berikut:

1. Dibuat secara kelompok.
2. Maksimal 5 (lima) halaman.
3. Disiapkan dari awal pembelajaran VKN dan diserahkan paling lambat 1 (satu) minggu setelah pelaksanaan VKN, dalam format *Soft copy*
4. Laporan VKN disampaikan dalam bentuk laporan dalam format .pdf dan dapat disertai dengan video.
5. Mengadaptasi hasil VKN untuk memperkaya penyusunan *Policy brief*;
6. Laporan kelompok merupakan laporan hasil pengamatan atas permasalahan/tantangan/*competitive advantages* dan rekomendasi *strategic leadership* yang dapat dilakukan lokus visitasi.

Sistematika Laporan Kelompok paling tidak memuat hal-hal berikut:

1. Profil singkat Lokus VKN
2. Analisis pengamatan *competitive advantages*/permasalahan/tantangan/ *mapping* kondisi (analisis dilakukan dengan teknis analisis manajemen strategis atas data dan informasi yang diperoleh)

3. Analisis dan rekomendasi *lesson learnt strategic leadership* lokus VKN.
4. 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 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.

D. Teknis Penyelenggaraan

Hari ke-1

- Penjelasan Pelaksanaan VKN
- Masing-masing kelompok melanjutkan kegiatan pencarian data dan informasi melalui berbagai media baik luring (jika dimungkinkan) maupun daring (*internet based*) serta referensi terkait lokus sesuai sub tema yang telah ditentukan, membuat

checklist terkait informasi yang akan digali pada waktu visitasi, dan menyusun dan melakukan analisis awal atas data dan informasi yang diperoleh.

Hari ke-2

- Pelaksanaan VKN, mengunjungi lokus dan melakukan kegiatan yang dibutuhkan untuk melengkapi berbagai informasi yang diperlukan. Kegiatan yang dapat dilakukan antara lain mengobservasi lokus, berdiskusi dengan narasumber, mendapatkan dokumen tertulis dan lain-lain kegiatan yang relevan dengan tujuan visitasi. Kegiatan ini dipandu oleh pendamping.
- Diskusi hasil VKN dan diskusi membuat laporan individu dan laporan kelompok VKN.

Hari ke-3

- Diskusi lanjutan hasil VKN dan diskusi membuat laporan individu dan laporan kelompok VKN
- Mengkomunikasikan rekomendasi awal pada lokus (jika sudah siap kegiatan ini dapat dilakukan pada hari ke-2)

Hari ke-4

- Diskusi lebih lanjut penyempurnaan Laporan VKN kelompok sesuai sub tema dan diskusi hasil VKN yang dapat dijadikan bahan dalam penyusunan *Policy Brief*.
- Penyampaian laporan hasil visitasi kepada lokus disampaikan sesudah VKN dalam bentuk penyampaian laporan kelompok VKN.

PIC bertugas mendokumentasikan tugas individu setelah penyelenggaraan VKN selesai. Tugas individu dikumpul dengan format *.pdf* maksimal 2 halaman. PIC juga melakukan *follow up*

terkait tugas kelompok yang akan dikumpulkan selama *off campus*

II. Laporan kelompok dikumpulkan dengan format .pdf.

BAB IV

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 375/K.1/PDP.07/2022 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Struktural kepemimpinan, Peserta mengidentifikasi dan merumuskan strategi peningkatan keunggulan kompetitif (*competitive advantages*) 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.

Policy Brief dibuat untuk menjawab Tema dan sub tema PKN Tingkat II, yang dalam pelaksanaannya untuk melengkapi dengan situasi lapangan mendapatkan masukan dan pengkayaan dari hasil VKN. Pembuatan *Policy Brief* dilakukan dalam bentuk kelompok. Pembelajaran dan penulisan *Policy Brief* dalam Pelatihan *Blended* dan *Distance Learning* dilaksanakan secara terjadwal dan dilakukan penilaian dalam bentuk seminar Angkatan, dimana masing-masing kelompok *policy brief* memaparkan *policy brief*nya dihadapan 2 orang penguji. Pemaparan

kelompok *policy brief* dilakukan selama 45 menit (30 menit pemaparan kelompok, 10 menit *feedback*/pertanyaan/klarifikasi penguji, dan 5 menit respon kelompok). Pada akhir seminar, penguji melakukan ulasan keseluruhan *policy brief*, *wrap-up* dan memberikan penilaian. Pada Pelatihan Klasikal, pelaksanaan dan penilaian *Policy Brief* digabungkan dalam pembelajaran VKN. Kompilasi *policy brief* kelompok dilakukan pada akhir pelatihan dan diserahkan pada instansi terkait tema PKN Tk. II sebagai bagian dari advokasi kebijakan.

Aspek, deskripsi dan bobot penilaian dalam evaluasi ini adalah sebagai berikut:

a. Pelatihan *Blended* dan *Distance Learning* (20%)

ASPEK	DESKRIPSI	BOBOT
Penugasan Individu (laporan individu VKN)	Kualitas <i>lesson learnt</i> hasil Visitasi Kepemimpinan Nasional sesuai agenda pembelajara	5%
Penugasan Kelompok (laporan kelompok VKN)	Kualitas rekomendasi: identifikasi dan peningkatan keunggulan kompetitif organisasi dalam negeri yang menjadi lokus VKN (laporan kelompok)	5%
Policy brief	Kualitas rekomendasi sesuai tema PKN	10%

b. Pelatihan Klasikal (20%)

ASPEK	DESKRIPSI	BOBOT
Penugasan Individu	Kualitas <i>lesson learnt</i> hasil Visitasi Kepemimpinan Nasional sesuai agenda pembelajara (Laporan Individu)	5%
Penugasan Kelompok	<ol style="list-style-type: none"> Kualitas rekomendasi: identifikasi dan peningkatan keunggulan kompetitif organisasi dalam negeri yang menjadi lokus VKN (laporan kelompok) (5%) Kualitas Policy Brief sesuai Tema/Sub Tema PKN yang diperkaya hasil VKN (laporan kelompok) 	15%

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 keunggulan kompetitif (*competitive advantages*) 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

Poter, Michael E, 1985, *Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free Press

Poter, Michael E, 1998, *Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance with a new Introduction*, New York: The Free Press

KEBIJAKAN

Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2022 tentang Penyelenggaraan Pelatihan Struktural Kepemimpinan

Keputusan Kepala LAN Nomor 374/K.1/PDP.07/2022 tentang Kurikulum Pelatihan Struktural Kepemimpinan

Keputusan Kepala LAN Nomor 375/K.1/PDP.07/2022 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Struktural Kepemimpinan