

PENGUATAN PELATIHAN KEPEMIMPINAN MELALUI SEKOLAH KADER³³

Muhammad Taufiq

Lembaga Administrasi Negara

Muhammad Syafiq

Lembaga Administrasi Negara

Abstrak

Pola pengembangan kader kepemimpinan di Indonesia saat ini baru melalui jalur pendidikan dan pelatihan kepemimpinan yang ternyata dianggap oleh banyak pihak masih memiliki beberapa kelemahan. *Policy brief* ini menganalisis kelemahan sistem pendidikan dan pelatihan kader pimpinan ASN. Selain itu, *policy brief* ini juga memberikan analisis bagaimana model penyelenggaraan sekolah kader yang ideal bagi birokrasi Indonesia sebagai rekomendasi bagi pemerintah dalam merumuskan kebijakan pendidikan dan pelatihan kader pimpinan ASN di Indonesia. Metode yang digunakan merupakan metode kualitatif. Teknik pengumpulan data menggunakan studi literatur dan *Focus Group Discussion* (FGD). Informan dalam kajian ini meliputi praktisi, dan akademisi bidang manajemen sumber daya manusia. Hasil kajian menunjukkan berbagai kelemahan dalam sistem pendidikan dan pelatihan kader pimpinan ASN saat ini, sebagai berikut: 1. belum berorientasi pada pemenuhan kompetensi, 2. belum terintegrasi dengan manajemen talenta, 3. calon peserta tidak terseleksi dengan baik, 4. belum jelasnya pemanfaatan alumni diklat, 5. sistem informasi kediklatan belum mencakup kebutuhan pengembangan kompetensi secara nasional, 6. kelembagaan diklat belum mendukung proses reformasi birokrasi. Model penyelenggaraan sekolah kader yang direkomendasikan terbagi menjadi tiga, yaitu : 1. Pelatihan Kader Pimpinan Tinggi (PKPT), 2. Pelatihan Kader Pimpinan Administrasi (PKPA), serta 3. Sekolah Kader Unggulan. Kurikulum mencakup 6 kelompok agenda pembelajaran yaitu etika dan integritas, kepemimpinan unggul, reformasi birokrasi, inovasi sektor publik, *e-government*, kepemimpinan dalam keragaman budaya, manajemen kinerja, dan seminar isu strategis (ekonomi, politik, budaya, dan teknologi).

Kata Kunci: aparatur sipil negara, pelatihan kepemimpinan, sekolah kader

Abstract

Current leadership cadre development in Indonesia is conducted through education and leadership training program that has several weaknesses. This paper aims to analyze the shortcoming of current education and Training System to develop State Civil Apparatus (ASN) Cadres. In addition, this paper discusses a model of cadre school for the Indonesian bureaucracy. This policy brief provides recommendations for the government in formulating education and training policy for Cadres of ASN Leaders in Indonesia. This study utilizes qualitative methods. For data collection, this study employs literature study and Focus Group Discussion (FGD). Informants in this study include practitioners and academics on human resource management. The results demonstrate shortcomings in education and training system

³³ Tulisan ini merupakan pengembangan dari naskah akademik yang disusun oleh Muhammad Taufiq dengan judul “sistem pengembangan kader pimpinan Aparatur Sipil Negara” serta artikel yang disusun Adi Suryanto dengan judul “sistem pengembangan kader pimpinan Aparatur Sipil Negara: sebuah strategi resolusi percepatan reformasi birokrasi di Indonesia ”

for ASN cadres, as follows: 1. program is not based on competence fulfillment, 2. disintegrated with talent management, 3. candidates were not thoroughly selected, 4. unclear training alumni utilization, 5. information system for education and training development does not cover national competence requirement, 6. institutional arrangement for training has not supported bureaucratic reform process. The recommended cadre school organization model is divided into three segments, namely: 1. Leadership training for Cadres of Executive Leaders (PKPT), 2. Leadership training for Administration Leader (PKPA), and 3. School of Cadres for fast Track (Kader Sekolah Unggulan). The curriculum includes six sets of learning agendas: ethics and integrity, excellent leadership, bureaucratic reform, public sector innovation, e-government, leadership in cultural diversity, performance management, and strategic issue seminars (economics, politics, culture and technology).

Keywords: civil servant apparatus, leadership training, cadre school

Latar Belakang

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) telah menjadi wadah untuk melakukan akselerasi aparatur sipil negara Indonesia yang lebih profesional dan berkinerja tinggi, salah satunya melalui upaya pengembangan kompetensi. Oleh karena itu, dalam UU ini disebutkan bahwa setiap pegawai ASN memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensinya. Pada UU ini, pengembangan kompetensi dapat dilakukan melalui beberapa cara yaitu, pelatihan, seminar, kursus, dan penataran. Sementara itu, dalam RPP Manajemen PNS disebutkan Pengembangan kompetensi paling kurang meliputi pendidikan dan pelatihan (diklat), seminar, kursus, penataran, sekolah kader/pelatihan kader dan magang.

Di berbagai negara yang dihadapkan pada tuntutan melakukan transformasi birokrasi, kebutuhan untuk mencetak pimpinan-pimpinan birokrasi yang berkualitas dipenuhi melalui sebuah sistem yang disebut dengan Sekolah Kader (dalam *paper* ini istilah sekolah kader merujuk pada pelatihan kader). Istilah kader sendiri berasal dari bahasa latin *cadrum* yang berarti kerangka. Dalam bahasa Inggris *cadre* diartikan sebagai “*a nucleus or core group especially of trained personnel able to assume control and to train others*”. Konsep kader memiliki dua implikasi yaitu bahwa kader adalah seseorang yang dipilih untuk menjadi pimpinan tingkat tinggi.

Kedua, untuk menjadi kader mereka harus melalui serangkaian pelatihan khusus.

Hasil *assessment* yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN) terhadap 1.024 Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama (JPT Pratama) dan Pejabat Administrasi di Indonesia menunjukkan hasil yang agak mengkhawatirkan. Data tersebut menunjukkan bahwa ada 34, 57 % JPT Pratama dan Pejabat Administrasi yang direkomendasikan untuk ditingkatkan kompetensinya. Lebih mengkhawatirkan lagi ketika melihat data yang menunjukkan bahwa dari 294 JPT Pratama yang dipetakan potensi dan kompetensinya, 48,64% diantaranya direkomendasikan untuk dikembangkan (Badan Kepegawaian Negara, 2016). Fakta ini perlu menjadi perhatian serius karena JPT Pratama memegang peranan strategis di instansinya.

Melihat hasil *assessment* yang dilakukan oleh BKN di atas, maka sekolah kader di Indonesia menjadi sangat penting. Dalam birokrasi Indonesia, upaya membentuk calon pemimpin birokrasi dilakukan melalui Diklat Kepemimpinan. Tujuan dari diklat ini adalah membentuk kompetensi kepemimpinan (*leadership*) dan membentuk pemimpin perubahan pada jabatan struktural yang akan berperan dan melaksanakan tugas dan fungsi pemerintahan di instansinya. Saat ini, Pendekatan penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan diubah oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN) sejak tahun 2014. Pola baru Diklat Kepemimpinan ini

bertujuan membangun karakter pegawai ASN, pada masing-masing tingkat jabatan struktural, agar mencirikan fungsi ASN sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan publik, dan perekat dan pemersatu bangsa, serta karakter ASN yang inovatif. Sejak diterapkannya pola baru ini, telah dihasilkan 65.134 alumni Diklat Kepemimpinan yang masing-masing memiliki rancangan habituasi dan proyek perubahan yang telah/akan diterapkan untuk pembaharuan administrasi negara di masing-masing instansi.

Tabel 1. Data Alumni Diklat Prajabatan Dan Kepemimpinan Pola Baru 2014-2016

Kepemimpinan	I	II	III	IV
Tahun 2014	30	951	5755	12887
Tahun 2015	60	1249	6392	14999
Tahun 2016	84	1583	5576	15568

Sumber: P3D LAN RI, 2016

Namun demikian, pelaksanaan Diklat Kepemimpinan selama ini masih belum terlihat maksimal. Salah satunya dikarenakan pelaksanaannya selama ini belum diselaraskan dengan kebutuhan kompetensi atau *talent management*. Oleh karena itu, proses kaderisasi menjadi sangat penting untuk dilakukan. Sekolah Kader diharapkan dapat memperkuat sistem diklat kepemimpinan selama ini yang belum didukung dengan *talent management* yang andal. Menurut Smilansky (2006: 7) *talent management* merupakan serangkaian upaya yang dilakukan oleh organisasi untuk menjamin tersedianya pegawai dengan kemampuan istimewa yang dipersiapkan menduduki jabatan jabatan pimpinan kunci dalam organisasi.

Sebagian besar instansi mengirimkan pegawainya mengikuti diklat kepemimpinan sekadar untuk memenuhi tuntutan administrasi kepegawaian. Tidak ada upaya yang sistematis untuk mengidentifikasi kader-kader potensial yang akan menduduki jabatan pimpinan terutama level

pimpinan tinggi. Padahal diklat saja tidak menjamin seseorang dapat menduduki jabatan jabatan pimpinan tinggi.

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tulisan ini bertujuan untuk : 1. Menjelaskan bagaimana permasalahan dalam praktik pendidikan dan pelatihan kader kepemimpinan saat ini, serta 2. Menjelaskan tentang bagaimana model penyelenggaraan sekolah kader bagi ASN yang tepat untuk saat ini. Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai bahan masukan bagi pemerintah dalam merumuskan kebijakan pendidikan dan pelatihan kader pimpinan ASN di Indonesia.

Kader Pimpinan Aparatur Sipil Negara (ASN): Tinjauan Literatur

Penelitian tentang pelaksanaan pelatihan kepemimpinan telah banyak dilakukan. Sudrajat dalam penelitiannya menggunakan metode kualitatif untuk mendiskripsikan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan di Kabupaten Ketapang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan pendidikan dan pelatihan di Kabupaten Ketapang masih ditemukan banyak kendala dan hambatan yaitu : 1. materi diklat dirasakan terlalu luas, kurangnya kemampuan pelatih dalam menciptakan suasana kelas yang mampu membuat peserta tertarik untuk mengikuti kegiatan di kelas, serta sarana dan prasarana diklat yang kurang memadai, serta 2. diklatpim tingkat IV tidak terlalu dirasakan dapat meningkatkan kemampuan mereka dalam bekerja (Sudrajat, 2010). Sedangkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Pakpahan menunjukkan bahwa adanya hubungan antara pendidikan dan pelatihan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai (Pakpahan, 2016).

Kedua penelitian tersebut berfokus pada implementasi pendidikan dan pelatihan kepemimpinan namun belum secara spesifik mendiskripsikan tentang proses membangun sekolah kader pimpinan ASN. Kajian tentang model penyelenggaraan sekolah kader sebenarnya telah dilakukan oleh Suryanto. Dalam artikelnya,

Suryanto (2016) menjelaskan secara komprehensif tentang sistem penyelenggaraan, kurikulum, serta agenda pembelajaran. Penelitian ini, dengan metode yang sama berusaha mengembangkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Suryanto (2017).

Kaitannya dengan kader pimpinan ASN, Dwiyanto (2015) mengungkapkan bahwa pemerintah dan sektor publik membutuhkan pemimpin birokrasi yang mampu berinovasi dan membawa perbaikan secara berkelanjutan dalam rangka mengantisipasi perubahan lingkungan strategis, baik domestik maupun global. Sekolah kader dibentuk untuk menghasilkan pemimpin ASN yang memiliki pandangan “*whole of government*”, berwawasan kebangsaan yang kuat, dan memiliki jiwa kepeloporan, dan mampu memberi keteladanan dan penerapan prinsip dan nilai-nilai profesi ASN.

Kader pimpinan ASN dididik selama 2 (dua) tahun melalui proses pendidikan yang berbasis pengalaman sehingga mereka memiliki karakter kebangsaan yang kuat dan mampu menjadi pemimpin yang memiliki jiwa kepeloporan dan keteladanan. Menurutnya, sekolah kader sangatlah penting karena ada korelasi antara kualitas kepemimpinan dengan kinerja organisasi. Pemimpin yang dididik dengan sistem dan kurikulum yang mampu membentuk sosok pemimpin sektor publik yang berintegritas, peduli dengan kepentingan publik, dan memiliki jiwa kepeloporan akan menjadi pendorong peningkatan kinerja organisasi dengan berbagai inovasi dan perubahan yang dilakukan (Dwiyanto, 2015).

Lebih lanjut, Dwiyanto mengungkapkan bahwa terdapat beberapa alasan pentingnya pembentukan sekolah kader : 1. Untuk menyiapkan kader pejabat pimpinan tinggi secara sistematis dan dirancang untuk menyiapkan kader pimpinan birokrasi yang mampu menunjukkan jiwa kepeloporan, memiliki integritas yang tinggi, dan memiliki wawasan kebangsaan

yang kuat. Kedua, menyelesaikan masalah ego sektoral yang sudah sangat mengkhawatirkan. Ketiga, sekolah kader diperlukan untuk memenuhi amanat UU No 5 Tahun 2014 yang menentukan bahwa pejabat pimpinan tinggi ASN harus memiliki tiga kompetensi: kompetensi manajerial, sosio kultural, dan teknis (Dwiyanto, 2015).

Metode

Metode yang digunakan dalam kajian ini termasuk dalam kategori riset kebijakan khususnya terkait kebijakan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan. Metode yang digunakan dalam kajian ini adalah metode kualitatif dengan pengumpulan data melalui teknik studi literatur, dan *Focus Group Discussion* (FGD). Narasumber dalam kajian ini meliputi praktisi serta akademisi di bidang manajemen sumberdaya manusia. Analisis data menggunakan teknik deskriptif-naratif untuk menggambarkan permasalahan dalam pendidikan dan pelatihan kader pimpinan ASN serta model yang tepat dalam penyelenggaraan sekolah kader ASN.

Hasil dan Pembahasan

Pelaksanaan Sekolah Kader di Negara Lain

Konsep sekolah kader banyak diimplementasikan oleh banyak negara seperti Prancis, Jerman, dan India. Di Prancis, pelaksanaan sekolah kader dilaksanakan oleh lembaga yang disebut *École Nationale d'Administration* (ENA). Lembaga tersebut diciptakan pada tahun 1945 oleh Charles de Gaulle untuk menciptakan sistem yang kompetitif dan demokratis dalam rekrutmen pejabat senior di bidang administrasi. Untuk rekrutmen dan pendidikan elit bidang teknik didirikan *École normale supérieure* dan *Ecole polytechnique*. Alumni ketiga institusi tersebut akan menduduki posisi jabatan pimpinan senior. Kekhasan dari ENA adalah bahwa sekolah itu memiliki monopoli dalam perekrutan PNS terbaik.

Para alumni ENA (*énarque*) akan menduduki jabatan-jabatan setara Jabatan Pimpinan Tinggi menurut ASN pada instansi-instansi paling bergengsi (*Grands Corps*) seperti Kementerian Pendidikan, Kementerian Luar Negeri, Lembaga Penjaminan Sosial (*Securite Social*), Kementerian Pertanian, dsb. tergantung pada peringkat di ujian komprehensif final. Pendidikan dan pelatihan ENA diselenggarakan selama 27 bulan (Taufiq, 2016).

Sedangkan, cikal bakal Sekolah Kader Pimpinan di Jerman adalah *The Professional Schools For Public Administration* yang dibentuk pada tahun 1946 oleh Prancis sehingga memiliki konsep pendidikan dan fungsi tidak jauh beda dengan Prancis. Sekolah tersebut menyelenggarakan *training* untuk para pegawai negeri yang dikelola pada tingkat Federal. Para siswa berasal dari para pegawai negeri yang diproyeksikan untuk menduduki jabatan-jabatan pimpinan tinggi Pemerintahan baik di cabang eksekutif dan sebagian di cabang yudikatif. Para siswa mendapatkan pengajaran teoritis, metode saintifik keterampilan dan pengetahuan yang bersifat praktis. Pengajaran yang bersifat teoritis diajarkan di Sekolah tersebut sedangkan materi yang bersifat praktis dilakukan dalam bentuk kerja praktek di berbagai instansi pemerintah atau lembaga peradilan.

Training dilaksanakan sekitar 2 tahun. Setelah lulus para alumni kemudian akan dipromosikan untuk menduduki jabatan-jabatan tinggi di pemerintahan. Untuk beberapa negara bagian, promosi ini tidak bersifat otomatis dimana para alumni harus mengikuti test seleksi dan uji kompetensi terlebih dahulu. Namun dalam perkembangan terakhir, model Sekolah Kader Pimpinan di Jerman telah mengalami perkembangan baik dalam hal metode, durasi dan substansi pendidikan yang diberikan, begitu pula dengan kelompok sasarannya yang berada pada tingkat negara bagian (*Länder*) atau tingkat Pemerintah Federal (Taufiq, 2016).

Sedangkan di India, sekolah kader dikenal dengan *La Bahadur Shastri National Academy of Administration* atau LBSNAA didirikan di Charleville Hotel pada tahun 1959. Akademi ini awalnya bernama *National Academy of Administration*. Akademi ini berganti nama untuk menghormati Perdana Menteri Lal Bahadur Shastri. Untuk masuk ke Akademi, pegawai negeri sipil harus ujian yang kompetitif yang dikelola oleh *Civil Service Commission Union*. Pelamar yang diterima akan mengikuti *training Foundation Course* di LBSNAA selama empat bulan. *Training* ini menekankan kepada pembentukan karakter dan jiwa korsa sebagai alat pemersatu bangsa. *Training* ini dianggap sangat penting bagi negara seperti India yang sangat pluralistik dan memiliki potensi konflik antar kelompok yang cukup tinggi. Sejak tahun 2007, Akademi ini juga mulai menyelenggarakan Pelatihan *Mid Career Programme*. Untuk para pegawai dengan pengalaman sekitar 15 tahun pelayanan akan menjalani *Mid Career Phase Program IV*, sedangkan petugas dengan pengalaman sekitar delapan tahun menjalani *Mid Career Training Programme Phase III*. Berbeda dengan *foundation course* yang berorientasi kepada pembentukan karakter, *Mid Career Programme* lebih bersifat pengembangan kompetensi profesional (Taufiq, 2016).

Permasalahan Pendidikan Dan Pelatihan Kepemimpinan

Untuk menghadapi berbagai tantangan ini baik global maupun nasional dibutuhkan adanya kader-kader pimpinan yang menjadi motor perubahan sekaligus memperkuat persatuan dan kesatuan bangsa NKRI. Kader-kader harus dipersiapkan secara terpadu agar mampu menciptakan kepemimpinan nasional yang berperan menjadi motor revolusi mental dan sekaligus perekat Negara Kesatuan Republik Indonesia. Sayangnya sistem pengkaderan di instansi pemerintah saat ini belum dilakukan secara optimal karena

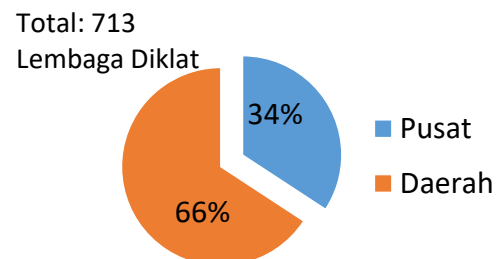
pola penyelenggaraan yang cenderung terfragmentasi antara sistem pendidikan dan pelatihan aparatur sipil Negara dan sistem pendidikan yang diselenggarakan oleh Perguruan Tinggi Kementerian dan Lembaga Non Kementerian. Masing masing cenderung menekankan kompetensi teknis dan keunggulan sektoral sehingga kurang mendukung terwujudnya kader pimpinan ASN yang berkarakter sebagai perekat bangsa.

Pendidikan dan pelatihan kepemimpinan yang saat ini dilakukan tersebar di berbagai instansi Pemerintah Pusat maupun Daerah. Namun demikian, lembaga pendidikan dan pelatihan ini belum dikelola secara optimal. Ada beberapa kelemahan terkait peran lembaga pendidikan dan pelatihan: pertama, formalitas dan belum berorientasi pada pemenuhan kompetensi. Pendidikan dan pelatihan cenderung dikelola sebagai kegiatan untuk memenuhi tuntutan syarat administrasi kepegawaian dan belum terintegrasi dengan sistem pengembangan yang mendukung rencana strategis organisasi. Kedua, belum terintegrasi dengan manajemen talenta. Program pendidikan dan pelatihan kepemimpinan yang diselenggarakan oleh lembaga Diklat belum terintegrasi dengan manajemen talenta untuk menjaring kader kader pimpinan yang dipersiapkan menjabat posisi posisi manajerial.

Ketiga, calon peserta tidak terseleksi dengan baik. Pemilihan calon peserta diklat dari pembina kepegawaian masing-masing instansi kerap tidak memperhatikan faktor potensi dan kompetensi manajerial dari peserta yang diikutsertakan. Pemilihan seringkali ditetapkan atas dasar faktor usia, lama kerja, maupun pangkat dan golongan. Keempat, belum jelasnya pemanfaatan alumni diklat. Masih banyak alumni diklat kepemimpinan yang setelah mengikuti diklat kembalinya ke instansi masing-masing tidak langsung menduduki jabatan, bahkan dalam beberapa kasus ditemui hingga bertahun-tahun PNS bersangkutan belum menduduki jabatan tertentu. Kelima,

sistem Informasi Kediklatan belum mencakup kebutuhan pengembangan kompetensi secara Nasional. Selama ini belum dikembangkan sistem informasi kediklatan yang memberikan gambaran menyeluruh secara nasional terkait kebutuhan pengembangan kompetensi ASN. Keenam, kelembagaan diklat belum mendukung proses reformasi birokrasi. Saat ini sebagian besar lembaga diklat ada di Daerah. Namun sayangnya lembaga diklat belum dilihat sebagai *centre of excellence* yang berperan mendukung proses reformasi birokrasi untuk mewujudkan pelayanan yang lebih baik di Daerah. Saat ini misalnya penerapan PP 18 tahun 2016 tentang Organisasi Perangkat, khususnya untuk Kabupaten/Kota mengakibatkan peleburan lembaga diklat menjadi salah satu unit dalam Badan Kepegawaian. Tren kebijakan ini mengesampingkan tuntutan kebutuhan pengembangan kompetensi ASN yang semakin tinggi terutama bagi Kabupaten/Kota yang menjadi tumpuan pelayanan langsung kepada masyarakat.

Gambar 1 : Jumlah lembaga Diklat



Sumber: P3D LAN RI, 2016

Harus diakui bahwa ada lembaga diklat yang *undercapacity* di Kabupaten/Kota sehingga perlu digabung secara selektif. Kebijakan penggabungan ini perlu mempertimbangkan kebutuhan pengembangan kompetensi ASN Daerah yang tidak sebatas pada program diklat secara klasikal dan dilakukan untuk memenuhi peraturan perundangan saja. Perhitungan beban kerja seyogyanya tidak dilakukan pada kebutuhan eksisting tetapi - sebagai prinsip

dalam pengembangan sumber daya manusia – harus melihat pada kebutuhan pengembangan kompetensi untuk menunjang visi pembangunan Daerah.

Model Penyelenggaraan Sekolah Kader Aparatur Sipil Negara (ASN)

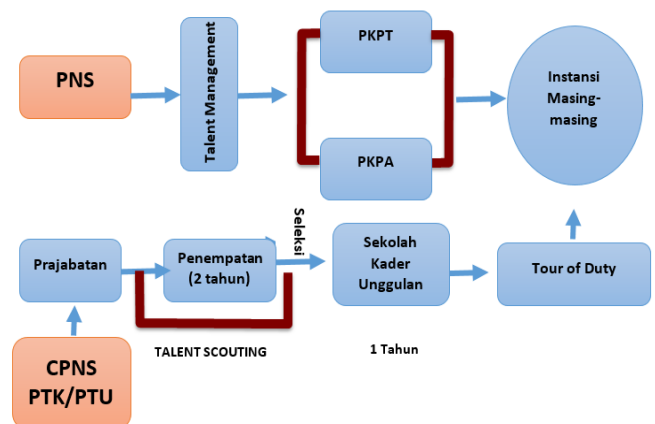
Pembentukan Sekolah Kader Pimpinan diharapkan dapat memenuhi tersedianya generasi baru pimpinan ASN yang mampu mendukung percepatan reformasi birokrasi, yaitu melalui: pertama, penyediaan kader pimpinan yang berkualitas melalui integrasi sistem pendidikan pelatihan kepemimpinan dengan *talent management*. Sebagian besar instansi menganggap bahwa pendidikan dan pelatihan kepemimpinan hanyalah sekadar syarat administrasi kepegawaian. Akibatnya pegawai yang dikirim tidak dipilih secara kompetitif tetapi hanya sekadar berdasarkan syarat kepangkatan.

Dalam Sekolah Kader Pimpinan, integrasi fungsi *talent management* dan pendidikan pelatihan bermanfaat untuk mengembangkan para calon pimpinan dari para pegawai yang dinilai memiliki karakter dan potensi istimewa sebagai pimpinan ASN. Kedua, penyediaan sistem *fast track* untuk percepatan transformasi budaya birokrasi. Tantangan terbesar dalam reformasi birokrasi adalah perubahan budaya. Nilai-nilai dan kebiasaan dibentuk dan dipelihara secara berkelanjutan dari satu generasi ke generasi yang lain. Untuk memutus mata rantai reproduksi budaya lama tersebut Sekolah Kader menyediakan sistem *fast track* yang akan mempercepat proses regenerasi dan transformasi budaya.

Untuk mempersiapkan para calon pimpinan Aparatur Sipil Negara. Sekolah Kader diperlukan sebagai sarana mewujudkan salah satu nilai-nilai dasar dalam UU No. 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Dimana penyelenggaraan ASN harus mengutamakan kepemimpinan berkualitas tinggi (pasal 4 huruf k). Berdasarkan pada pertimbangan tersebut, maka diperlukan sebuah model penyelenggaraan sekolah kader pimpinan

ASN yang sistemnya dirancang secara komprehensif mengintegrasikan antara *talent scouting*, *talent management* dan sistem pelatihan kepemimpinan. Sehingga, akan muncul kader-kader pimpinan ASN yang mampu mengakselerasi pencapaian target-target pemerintah. Gambaran model penyelenggaraan sekolah kader ASN tersebut secara detail dapat dilihat dalam Gambar 2 di bawah ini:

Gambar 2. Model Penyelenggaraan Sekolah Kader ASN



Sumber: Taufiq (2016)

Sekolah Kader terbagi menjadi tiga, yaitu : 1. Pelatihan Kader Pimpinan Tinggi (PKPT), 2. Pelatihan Kader Pimpinan Administrasi (PKPA), serta 3, Sekolah Kader Unggulan. PKPT adalah jalur untuk mempersiapkan para pegawai negeri sipil (PNS) yang akan menduduki Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama atau Madya. Para calon peserta PKPT harus diseleksi oleh instansinya masing masing melalui program *talent management*. Lulusan PKPT akan diproyeksikan menduduki jabatan pimpinan tinggi Pratama atau Madya di Kementerian, Lembaga, Pemerintah Daerah asalnya. Namun demikian, bagi lulusan PKPT yang berasal dari K/L/D yang belum memiliki sistem merit maka sebelum menduduki jabatan pimpinan tinggi pratama atau madya harus terlebih dahulu mengikuti proses seleksi terbuka sesuai dengan aturan yang berlaku.

PKPA adalah jalur untuk mempersiapkan para pegawai negeri sipil (PNS) yang akan menduduki Jabatan Pimpinan Administrasi. Sama halnya dengan PKPT, para calon peserta PKPA harus diseleksi oleh instansinya masing masing melalui program *talent management*. Diharapkan nantinya, lulusan PKPA akan menjadi kandidat untuk menduduki jabatan pimpinan administrasi di Kementerian, Lembaga, Pemerintah Daerah asalanya.

Berbeda dengan PKPT dan PKPA, Sekolah Kader Unggulan mempersiapkan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) untuk menduduki jabatan pimpinan tinggi administrasi. Calon peserta Sekolah Kader Unggulan berasal dari dua jalur. **Pertama**, berasal dari CPNS lulusan Sekolah Kedinasan yang dikelola dibawah Kementerian dan Lembaga Non Kementerian (misalnya Institut Pemerintahan Dalam Negeri, Sekolah Tinggi Akuntansi Negara dan sebagainya). Sekolah Kedinasan ini dibatasi untuk jenis sekolah yang menyelenggarakan pendidikan Diploma 4 atau S1 dengan peserta didik berasal dari lulusan SLTA yang kemudian mengikuti seleksi kepegawaian untuk direkrut menjadi Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) pada Kementerian/Lembaga Non Kementerian yang bersangkutan atau Pemerintah Daerah. **Kedua**, adalah jalur yang berasal dari pendidikan umum yaitu para sarjana atau sarjana terapan lulusan perguruan tinggi umum yang telah diterima menjadi Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) pada Kementerian/Lembaga Non Kementerian/ Pemerintah Daerah.

Calon Peserta PKPA baik dari lulusan PTK maupun Perguruan tinggi umum akan dipantau secara terus menerus melalui mekanisme *talent scouting* pada masa penempatan selama 2 (dua) tahun setelah lulus Diklat Prajabatan. *Talent scouting* dilihat dari sisi kinerja, kompetensi dan integritasnya. Berdasarkan hasil dari pemantauan tersebut, setiap instansi akan mengirimkan 5 (lima) PNS terbaik hasil *talent scouting* untuk mengikuti seleksi

masuk Sekolah Kader Unggulan. Tes sekolah kader dilakukan oleh LAN atau oleh perguruan tinggi negeri yang ditunjuk oleh LAN.

Siswa Sekolah Kader Unggulan akan mengikuti proses pelatihan selama 1 (satu) tahun. Lulusan Sekolah Kader Unggulan diproyeksikan menduduki jabatan pimpinan administrasi di Kementerian, Lembaga, atau Pemerintah Daerah Secara Nasional. Artinya mereka akan terlebih dahulu melalui proses yang disebut sebagai *tour of duty* sebelum kembali ke instansi asalanya.

Kurikulum mencakup 6 kelompok agenda pembelajaran yaitu etika dan integritas, kepemimpinan unggul, reformasi birokrasi, inovasi sektor publik, *e-government*, kepemimpinan dalam keragaman budaya, manajemen kinerja, dan seminar isu strategis (ekonomi, politik, budaya, dan teknologi)

Kesimpulan

Hasil kajian ini menunjukkan bahwa diperlukan sekolah kader pimpinan untuk ASN guna mendorong kinerja organisasi. Pelatihan kader pimpinan saat ini belum merujuk pada konsep ideal dari sekolah kader ASN yang mampu mencetak calon pimpinan ASN sesuai dengan yang diharapkan. Kelemahan dalam sistem pendidikan dan pelatihan kader pimpinan ASN saat ini adalah : 1. bersifat formalitas dan belum berorientasi pada pemenuhan kompetensi, 2. belum terintegrasi dengan manajemen talenta, 3. calon peserta tidak terseleksi dengan baik, 4. belum jelasnya pemanfaatan alumni diklat, 5. sistem informasi kediklatan belum mencakup kebutuhan pengembangan kompetensi secara nasional, 6. kelembagaan diklat belum mendukung proses reformasi birokrasi. Sekolah Kader yang ideal terbagi menjadi tiga, yaitu : 1. Pelatihan Kader Pimpinan Tinggi (PKPT), 2. Pelatihan Kader Pimpinan Administrasi (PKPA), serta 3. Sekolah Kader Unggulan. Kurikulum mencakup 6 kelompok agenda pembelajaran yaitu etika dan integritas,

kepemimpinan unggul, reformasi birokrasi, inovasi sektor publik, *e-government*, kepemimpinan dalam keragaman budaya, manajemen kinerja, dan seminar isu strategis (ekonomi, politik, budaya, dan teknologi).

Rekomendasi

Melihat urgensi penyelenggaraan sekolah kader yang perlu dilakukan secara lebih terintegrasi maka diperlukan langkah sebagai berikut :

1. Perlunya penyusunan Peraturan Presiden (Perpres) yang mengatur Sistem Penyelenggaraan Pendidikan Kader ASN. Perpres tersebut mengatur tentang jenis pendidikan kader, pembagian kewenangan antar instansi, dan pemanfaatan kader terkait dengan pola karir;
2. Perlunya penataan tugas fungsi dan kelembagaan LAN untuk menjalankan penyelenggaraan Sistem Pendidikan Kader ASN secara terintegrasi. Dengan adanya model penyelenggaraan sekolah kader ASN terintegrasi ini maka perlu dilakukan penguatan tugas dan fungsi LAN dalam hal sebagai berikut:
 - a. Standarisasi/penyelarasan terhadap *talent pool* instansi untuk masuk sekolah kader. LAN juga bertanggung jawab dalam mendisain kurikulum Sekolah Kader yang mampu membentuk kompetensi *transformational leadership* (kepemimpinan yang berintegritas tinggi, mampu memimpin perubahan dan inovasi, dan menjadi perekat kebhinnekaan bangsa);
 - b. Pemantauan bakat (*talent scouting*) untuk menjaring kandidat terbaik yang akan dikirim ke sekolah Kader unggulan ASN;
 - c. Koordinasi mekanisme *tour of duty* bagi lulusan Sekolah Kader Unggulan ASN.
3. Perlunya penguatan dan pengintegrasian *talent management*; Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan memerlukan penguatan dan pengintegrasian *talent management*, sehingga setiap instansi K/L/D untuk membuat sistem *talent management* dalam rangka menjaring kader-kader ASN yang akan mengikuti pendidikan dan pelatihan sekolah kader.
4. LAN memperkuat sistem informasi untuk memantau kebutuhan Sekolah Kader. Sebagai pembina penyelenggaraan Diklat Sekolah Kader, LAN harus memperkuat sistem informasi menyeluruh secara nasional terkait kebutuhan pengembangan kompetensi ASN.

Daftar Pustaka

Buku

- Dwiyanto, Agus. 2015. Reformasi Birokrasi Kontekstual; kembali ke jalur yang benar. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- _____. 2015. Administrasi Publik: Desentralisasi, Kelembagaan, dan Aparatur Sipil Negara. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Artikel

- Badan Kepegawaian Negara. 2016. Bahan paparan dengan judul model kompetensi Jabatan Pimpinan Tinggi disampaikan pada acara sarasehan di Hotel Sultan Jakarta 16 Juni 2016.
- Lembaga Administrasi Negara. Jumlah Lembaga Diklat diakses di http://sida.lanri.info/sida/user/lembaga_diklat.php pada tanggal 23 Agustus 2017
- Pakpahan, Edi Saputra. 2016. Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai : studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. *Jurnal Administrasi Publik*, Vol 2 No 1 Hal 116-121.

- Suryanto, Adi. 2016. Sistem Pengembangan Kader Pimpinan ASN: Sebuah Strategi Resolusi Percepatan Reformasi Birokrasi di Indonesia. *Jurnal Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara* No 6 Tahun 2016
- Sudradjat, Erwin. 2010. Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Sebagai Strategi Pengembangan Sumberdaya Aparatur untuk Meningkatkan Kinerja: Suatu Kajian di Pemerintahan Daerah Kabupaten Ketapang. *Wacana* Vol 13 No 1 Januari 2010.
- Taufiq, Muhammad. 2016. Naskah Akademik “Sistem Pengembangan Kader Pimpinan Aparatur Sipil Negara” Smilansky, J. (2006). *Developing Executive Talent: Best Practices from Global Leaders*. Chichester: John Wiley.

Peraturan Perundangan

- Undang Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN). 15 Januari 2014. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6. Jakarta.