

**EFEKTIVITAS TEMA KEPARIWISATAAN
DALAM PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEPEMIMPINAN TINGKAT II
PROVINSI BALI DALAM PENGEMBANGAN KEPEMIMPINAN ADAPTIF**

Nyoman Sukamara

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pemerintah Provinsi Bali

email: laraslanggam@gmail.com

Abstract

Tourism Thematic of Level II Leadership Training and Education organized by the Agency for Human Resource Development of Bali Province is intended to improve leadership competence as the Regulation of the Head of Nasional Institut Public Administration (NIPA) Number 15 Year 2015 which also has a tourism mindset, which ultimately increases the competence of adaptive leadership. The question in this study is how is the effectiveness of the theme of tourism in improving managerial competence and adaptive leadership? By using qualitative descriptive explanatory analysis method can be concluded learning process of thematic training of tourism effective in developing competency of adaptive leadership of training participants with some things that still need to be improved. Furthermore, it can be recommended to prepare the standard implementation of Thematic Leadership Level II Training of Tourism, which provides reinforcement of substance and material insertion process of tourism into the existing curriculum according to Regulation of the Head of NIPA Number 15 Year 2015 Number 15 Year 2015.

Keywords: training, tourism, adaptive leadership

Abstrak

Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Tingkat II Tematik Kepariwisataaan oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Bali dimaksudkan untuk meningkatkan kompetensi kepemimpinan sebagaimana Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara (Perka LAN) Nomor 18 Tahun 2015 yang sekaligus memiliki mindset kepariwisataan, yang pada akhirnya meningkatkan kompetensi kepemimpinan adaptif. Pertanyaan dalam penelitian ini adalah bagaimanakah efektivitas tema kepariwisataan dalam meningkatkan kompetensi manajerial dan kepemimpinan adaptif tersebut? Dengan menggunakan metode analisis eksplanatori deskriptif kualitatif dapat disimpulkan bahwa proses pembelajaran diklat tematik kepariwisataan efektif dalam mengembangkan kompetensi kepemimpinan adaptif peserta diklat dengan beberapa hal yang masih perlu ditingkatkan. Selanjutnya dapat direkomendasikan perlunya penyusunan pedoman pelaksanaan Diklat Kepemimpinan Tingkat II Tematik Kepariwisataaan, yang memberikan penguatan substansi dan proses insersi materi kepariwisataan ke dalam kurikulum yang ada sesuai Perka LAN nomor 18 Tahun 2015.

Kata Kunci: Diklat, kepariwisataan, kepemimpinan adaptif

1. PENDAHULUAN

Kepariwisata merupakan sektor strategis dalam pengembangan perekonomian Indonesia. Pemerintah Indonesia secara bertahap meningkatkan target capaian sasaran menjadi 20 juta kunjungan wisatawan mancanegara, 275 juta wisatawan nusantara dan dengan target devisa 260 triliun rupiah pada tahun 2019 (Bappenas, 2016). Namun, pengembangan kepariwisataan tidak hanya persoalan obyek pariwisata tetapi juga kesiapan pemerintah, stakeholders dan seluruh komponen masyarakat dalam memenuhi kebutuhan pariwisata. Penyiapan pemerintah dan stakeholders termasuk masyarakat, di antaranya dapat dimulai dengan memberikan wawasan kepariwisataan pada setiap level pimpinan birokrasi.

Dalam kaitan ini, Diklat Kepemimpinan Tematik Kepariwisata sebagaimana diselenggarakan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Bali menjadi sangat strategis. Respon positif dari instansi asal peserta diklat dan Instansi Pembina (Lembaga Administrasi Negara) dapat dimaknai bahwa pelaksanaan Diklatpim II Tematik Kepariwisata ini sudah memenuhi standar tujuan.

Masih ada beberapa permasalahan dalam proses penyelenggaraan. Penelitian ini dimaksudkan untuk dapat mengidentifikasi efektivitas tema kepariwisataan dalam pengembangan kompetensi manajerial dan kepemimpinan (*leadership*) adaptif dan menganalisis masalah-masalah dalam proses penyelenggaraan sampai terwujudnya proyek perubahan sebagai output dan terciptanya pemimpin perubahan dan kontribusi bagi institusinya sebagai outcome diklat.

Permasalahan utama dalam diklat tematik kepariwisataan adalah kemampuan peserta diklat dalam mengaitkan tugas dan fungsi jabatannya dengan kepariwisataan. Selanjutnya dari permasalahan tersebut dapat disusun pertanyaan penelitian sebagai berikut:

a. Bagaimanakah efektivitas tema kepariwisataan dalam meningkatkan pemahaman peserta diklat tentang makna pariwisata dan kepariwisataan, terutama

terkait dengan tugas dan fungsi jabatan peserta diklat.

- b. Bagaimanakah efektivitas tema kepariwisataan dalam meningkatkan pengembangan kompetensi manajerial dan kepemimpinan peserta diklat.
- c. Apa masalah-masalah dalam penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat II Tematik Kepariwisataan.

Berdasarkan rumusan masalah tersebut dapat diuraikan tujuan penelitian sebagai berikut:

- a. Untuk menganalisis dan mengetahui efektivitas tema kepariwisataan dalam meningkatkan pemahaman makna pariwisata dan kepariwisataan, terutama terkait dengan tugas dan fungsi peserta diklat.
- b. Untuk menganalisis dan mengetahui efektivitas tema kepariwisataan terhadap kompetensi manajerial dan kepemimpinan peserta diklat.
- c. Untuk mengidentifikasi masalah-masalah dalam penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat II Tematik Kepariwisataan.

1.1 Kepemimpinan Adaptif

Secara sederhana kepemimpinan adalah kemampuan seseorang memengaruhi orang lain. Kemampuan kepemimpinan merupakan akumulasi dari kemampuan bawaan (genetik), kemampuan yang dikembangkan melalui proses pembelajaran dan pelatihan kepemimpinan dan otoritas yang dimiliki seseorang.

Kepemimpinan adaptif (*adaptive leadership*) adalah praktik memobilisasi orang untuk mengatasi tantangan berat dan berkembang (Heifetz, 2011). Melalui inovasi (proyek perubahan), calon pemimpin perubahan (peserta diklatpim) di berbagai level ditujukan untuk mampu mengidentifikasi dan memecahkan tidak sekadar masalah-masalah teknik tetapi sebaliknya diharapkan dapat mengidentifikasi dan sekaligus menangani masalah adaptif. Perbedaan antara masalah teknis dan masalah adaptif ditunjukkan dalam Tabel 1.

Tabel 1
Perbedaan antara Masalah Teknis dan Masalah Adaptif

Masalah teknis	Masalah adaptif
Gampang diidentifikasi	Sulit diidentifikasi tetapi gampang ditunda
Sering merupakan solusi yang mudah dan murah	Solusi memerlukan perubahan nilai, keyakinan, peran, hubungan dan pendekatan kerja
Sering dapat dilakukan oleh seorang yang berwenang (otoritas) atau seorang ekspert (ahli)	Membutuhkan kerjasama stakeholder
Memerlukan perubahan hanya di satu atau beberapa tempat, sering hanya dalam batas suatu organisasi	Memerlukan perubahan di beberapa atau banyak tempat, bahkan sering di luar batas organisasi
Biasanya mudah diterima oleh orang-orang	Orang-orang sering menolak sekali pun menghargai penanganan adaptif
Solusi biasanya dapat dilakukan segera	Solusi membutuhkan eksperimen dan temuan-temuan baru (inovasi), karenanya membutuhkan beberapa tahun untuk implementasi dan tidak dapat diimplementasikan oleh hal-hal formal (formalitas)

Sumber: Heifetz, 2011

1.2 Kepariwisataan

Kepariwisataan adalah sebuah sistem yang terdiri dari sub-subsistem. Menurut Youti H. Oka (2007) setidaknya terdapat tiga unsur atau subsistem dalam sistem kepariwisataan yaitu 1) aksesibilitas, 2) akomodasi, 3) atraksi pariwisata. Dapat juga ditambahkan dua unsur lain yang juga sangat menentukan keberhasilan suatu pariwisata, yaitu 1) *amenity*, dan 2) *ancillary*. Kepariwisataan adalah keseluruhan kegiatan yang terkait dengan pariwisata dan bersifat multidimensi serta multidisiplin yang muncul sebagai wujud kebutuhan setiap orang dan negara serta interaksi antara wisatawan dan masyarakat setempat, sesama wisatawan, pemerintah, pemerintah daerah, dan pengusaha.

Permasalahan-permasalahan kepariwisataan merupakan kombinasi dari berbagai permasalahan sektor dan mempunyai keterkaitan dengan berbagai stakeholders (masalah adaptif). Karenanya pemecahannya juga harus dilakukan melalui kerjasama berbagai *stakeholder* (solusi adaptif).

1.3 Pembelajaran Tematik

Jakob (1993) memandang pembelajaran tematik sebagai satu pendekatan kurikulum interdisipliner

(*integrated curriculum approach*). Selanjutnya, Udin Sa'ud dkk. (2006) mendefinisikan pembelajaran tematik sebagai sebuah pendekatan holistik yang menggabungkan aspek epistemologi, sosial dan psikologi dan pendekatan pedagogik untuk mendidik anak, yaitu menghubungkan antara otak dan raga, antarpribadi, antarindividu dan antara individu dengan komunitas, dan antar domain-domain pengetahuan.

Lebih lanjut Wolfinger mengemukakan dua hal yang secara teoritis berhubungan sangat erat, yaitu *integrated curriculum* (kurikulum tematik) dan *integrated learning*.

1.4 Diklat Kepemimpinan dan Diklat Kemimpinan Tematik Kepariwisataan

Tujuan Diklatpim II, sebagaimana Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara (Perka LAN) Nomor 18 tahun 2015 adalah meningkatkan kompetensi kepemimpinan pejabat struktural eselon II. Selanjutnya detail kompetensi yang dibangun dalam Diklat Pim II sebagaimana diuraikan Perka LAN nomor 18 Tahun 2015 adalah kompetensi pimpinan strategis yaitu kemampuan menetapkan strategi kebijakan

instansinya dan memimpin keberhasilan implementasi strategi kebijakan tersebut.

Diklatpim tematik kepariwisataan tidak dimaksudkan untuk membangun kompetensi teknis kepariwisataan. Tema kepariwisataan dimaksudkan mengarahkan para peserta diklat untuk mengambil obyek (kepariwisataan) sebagai media dalam membangun kompetensi manajerial dan kepemimpinan, yang sekaligus diharapkan dapat memperkuat *mindset* kepariwisataan, wawasan dan cara berfikir kepariwisataan peserta diklat.

1.5 Evaluasi Efektivitas Pelatihan

Donald Kirkpatrick (1998) menyatakan bahwa evaluasi dimaksudkan untuk memperoleh informasi tentang hasil program pelatihan dan menghasilkan umpan balik dan membedakan empat level evaluasi, yaitu:

- a. Tingkat 1: Reaksi, yang mengukur bagaimana peserta pelatihan bereaksi terhadap pelatihan. Mengetahui reaksi peserta pelatihan penting karena dapat membantu untuk memahami seberapa baik pelatihan itu diterima oleh para peserta.
- b. Level 2: Belajar, yang mengukur sejauh mana para peserta meningkatkan pengetahuan dan keterampilan serta mampu mengubah sikap sebagai hasil dari pelatihan, hasil dari apa yang telah dipelajari
- c. Level 3: Perilaku, yang mengevaluasi seberapa jauh peserta pelatihan mempraktikkan pengetahuan yang telah dipelajari selama pelatihan Dan perubahan ketika kembali ke tempat kerja.
- d. Tingkat 4: Hasil, berupa manfaat (*outcomes*) yang dihasilkan oleh kinerja peserta setelah mengikuti proses pelatihan yang dirasakan oleh organisasi, misalnya dalam hal peningkatan seperti produktivitas, efisiensi.

Efektivitas adalah komparasi antara *outcome* dengan input. Dengan demikian efektivitas tematik kepariwisataan dalam Diklatpim II Angkatan III Provinsi Bali adalah bagaimana tematik kepariwisataan mampu meningkatkan kualitas input berupa 1) kompetensi peserta diklat, 2) pelayanan penyelenggara diklat, dan 3) dukungan

institusi/pemerintah pengirim dalam konteks diklat tematik kepariwisataan sehingga meningkatkan capaian *outcome* yaitu kepemimpinan adaptif sekaligus yang mempunyai wawasan dan *mindset* kepariwisataan, serta manfaat inovasi yang dibangun terhadap intitusinya.

2. METODE PENELITIAN

Data yang digunakan adalah data kualitatif bersumber dari dokumen-dokumen (hasil evaluasi penyelenggaraan, laporan proyek perubahan), hasil kuesioner dan wawancara peserta diklat, *coach* dan mentor pada Diklatpim II Angkatan III Tematik Kepariwisata Provinsi Bali Tahun 2017.

Dengan empat langkah analisis data dalam penelitian kualitatif (Creswell, 2010), data yang berhasil dikumpulkan dapat dikelompokkan dalam tema-tema berikut:

2.1 Input Diklat (Variabel Bebas)

- a. Kompetensi peserta diklat terkait dengan kepariwisataan, dengan indikator-indikator 1) keterkaitan pendidikan dengan kepariwisataan, dan 2) keterkaitan pengalaman jabatan peserta diklat dengan kepariwisataan.
- b. Dukungan institusi asal, dengan indikator-indikator 1) tugas dan fungsi peserta diklat, dan 2) isu kepariwisataan (kebijakan, program dan kegiatan pemerintah daerah dalam bidang kepariwisataan).
- c. Dukungan penyelenggaraan diklat, dengan indikator-indikator 1) kualitas pengelolaan diklat, 2) kualitas penyelenggaraan diklat, dimana didalamnya mencakup kualitas pengajar (*widyaiswara/non-widyaiswara*) dan kualitas infrastruktur.

2.1 Outcome Diklat (Variabel Bergantung)

- a. Kualitas rancangan proyek perubahan, yang dilihat dari 1) kualitas masalah dikaitkan dengan tugas fungsi jabatan dan keparwisataan, 2) kualitas solusi, yang dilihat dari gambaran kemampuan solusi dalam memecahkan masalah, dan 3) kualitas milestones dan rencana aksi dalam mewujudkan proyek perubahan.

- b. Kualitas realisasi rancangan proyek perubahan, yang diamati melalui 1) kualitas pengelolaan tim, 2) kualitas proses realisasi pengembangan dukungan takeholders, 3) capaian jangka pendek, dan 4) kemampuan mengantisipasi masalah.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Kompetensi Peserta Diklat

Kompetensi peserta diklat ditentukan oleh kualifikasi pendidikan dan pengalaman jabatan peserta diklat. Dilihat dari jenjang pendidikan, sebanyak 22,45 persen peserta berpendidikan sarjana strata-1, 71,43 persen sarjana strata-2 dan 6,12 persen sarjana strata-3. Jenjang pendidikan tersebut menunjukkan kualifikasi peserta diklat yang cukup baik dengan dominasi pendidikan sarjana strata-2. Apabila dikaitkan dengan bidang pendidikan, hanya satu peserta diklat, 0,55 persen yang mempunyai pendidikan berkaitan kuat dengan kepariwisataan, 65 persen berkaitan sedang dan 34,45 persen berkaitan lemah dengan kepariwisataan. Kombinasi antara jenjang dan bidang pendidikan berkaitan dengan kepariwisataan menunjukkan 69,39 persen peserta diklat mempunyai kualifikasi pendidikan berkaitan kepariwisataan lemah, 24,49 mempunyai kualifikasi sedang, hanya sebesar 6,12 persen peserta diklat yang mempunyai pendidikan dengan keterkaitan kuat dengan kepariwisataan.

Dilihat dari jenjang jabatan, sebesar 6,12 persen peserta diklat masih menduduki jabatan eselon III. Selebihnya, 93,88 persen sudah menduduki jabatan eselon II, yang terdiri dari sebesar 81,63 persen telah menduduki antara 1-3 jabatan eselon II, dan 12,24 persen sudah menduduki lebih dari tiga jenis jabatan eselon II. Selanjutnya dilihat dari kumulatif masa kerja jabatan, sebanyak 34,69 persen telah menjabat antara 0-5 tahun, 34,69 persen menjabat antara 5-10 tahun dan 30,61 persen bahkan telah menduduki masa jabatan lebih dari 10 tahun.

Berkaitan dengan kepariwisataan, kombinasi antara pendidikan dan pengalaman, dapat digambarkan bahwa sebesar 24,49 peserta diklat mempunyai kompetensi lemah, 59,18 persen mempunyai kompetensi sedang, dan 16,23 persen mempunyai kompetensi kuat. Perbedaan-

perbedaan ini menunjukkan perbedaan kompetensi peserta diklat yang akan memengaruhi baik rancangan maupun realisasi rancangan proyek perubahan.

3.2 Dukungan Institusi Asal

Peserta diklat berasal dari 29 jenis jabatan. Dengan melihat keterkaitan antara tugas fungsi dengan kepariwisataan, maka jabatan seluruh peserta diklat dapat dikelompokkan 1) kelompok peserta dengan tugas dan fungsi yang mempunyai hubungan lemah dengan kepariwisataan sejumlah 14,29 persen, 2) kelompok peserta dengan tugas dan fungsi yang mempunyai hubungan sedang dengan kepariwisataan, sebesar 34,69 persen, dan 3) kelompok peserta dengan tugas dan fungsi yang mempunyai hubungan kuat dengan kepariwisataan yang mencapai 51,02 persen.

Peserta diklat berasal dari 24 daerah kabupaten/kota (10 provinsi), dan instansi Pemerintah Pusat, yang mempunyai potensi kepariwisataan berbeda, yang mengakibatkan kebijakan pembangunan kepariwisataan yang berbeda. Secara rinci data peserta diklat menunjukkan 57,14 persen wilayah asal mempunyai potensi kepariwisataan tinggi. Disusul 34,69 persen menyatakan mempunyai potensi kepariwisataan sedang dan hanya 8,16 persen yang menyatakan mempunyai potensi kepariwisataan rendah. Selanjutnya 34,69 peserta diklat menyatakan pemerintah asalnya mempunyai kebijakan kepariwisataan tinggi, 34,69 mempunyai kebijakan kepariwisataan sedang dan selebihnya sebesar 22,45 peserta diklat menyatakan pemerintahnya mempunyai kebijakan kepariwisataan lemah. Namun 36,73 peserta diklat menyatakan bahwa daerahnya mempunyai kegiatan kepariwisataan masih lemah (terbatas), disusul 32,65 peserta diklat sedang, dan hanya 30,61 persen peserta diklat menyatakan lemah. Deskripsi ini menunjukkan bahwa pemerintah daerah/daerah asal peserta diklat mempunyai isu kepariwisataan yang bervariasi.

Apabila digabungkan, dapat dikelompokkan 33,77 persen peserta diklat berasal dari daerah/pemerintah daerah yang mempunyai dukungan kuat terhadap peserta diklat/pim tematik kepariwisataan, 46,94 persen peserta diklat berasal dari

daerah/pemerintah daerah yang mempunyai dukungan sedang, dan sebanyak 19,29 persen peserta diklat yang berasal dari daerah/pemerintah daerah yang mempunyai dukungan rendah.

Deskripsi di atas menunjukkan variasi dukungan institusi asal terhadap peserta diklatpim II tematik kepariwisataan. Perbedaan dukungan instansi peserta diklat mengakibatkan perbedaan keleluasaan dan hambatan peserta diklat dalam membangun komitmen dukungan pada tahap menganalisis, mengomunikasikan dan menetapkan area masalah pada tahap *off campus II*. Selanjutnya perbedaan dukungan menimbulkan hambatan dalam pelibatan lebih banyak stakeholders, lebih khusus lagi pelibatan masyarakat/kelompok masyarakat dalam merealisasikan rancangan proyek perubahan pada tahap *off campus II*. Sehingga pada akhirnya akan menghasilkan perbedaan kualitas capaian kompetensi kepemimpinan adaptif peserta diklat.

3.3 Dukungan Penyelenggaraan Diklat

Evaluasi menunjukkan bahwa nilai rata-rata unsur pengelola diklat cukup baik, mencapai 89,27, dari rentang 0,00 sampai dengan 100,00 dengan nilai evaluasi perencanaan program berada pada posisi terendah, dibawah rata-rata evaluasi unsur pengelola diklat. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian, karena pelaksanaan Diklat Pim II Tematik Kepariwisata hanya mengacu pada Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara (Perka LAN) Nomor 18 Tahun 2015 dan Proposal Diklatpim Tematik Kepariwisata yang diajukan oleh Kepala BPSDM Provinsi Bali kepada Kepala LAN.

Data menunjukkan sebagian besar peserta diklat menyatakan bahwa apa yang diberikan dalam diklat sudah memadai. Namun beberapa masukan melalui kuesioner di antaranya menyatakan pentingnya kegiatan visitasi yang tidak hanya dapat dilakukan ke *best practices* yang dimaksudkan untuk memperoleh hal-hal terbaik dari obyek yang dikunjungi, tetapi juga pada daerah (lokus) yang potensial berkembang untuk memberikan pengalaman (*sharing of experiences*) peserta/kelompok peserta diklat. Peserta diklat juga menyatakan pentingnya penambahan beberapa materi kepariwisataan, yang

dipandang akan dapat memberikan wawasan dan praktik kepariwisataan.

Hasil analisis menunjukkan penyelenggara diklat cukup baik, mencapai rata-rata 89,13 dari rentang antara 0,00 sampai dengan 100,00, yang mana aspek pelayanan kepada peserta diklat mempunyai nilai terendah dan di bawah rata-rata, di antaranya meliputi pelayanan dalam proses pembelajaran dan *coaching* yang diungkapkan oleh beberapa peserta diklat (responden). Evaluasi terhadap keseluruhan widyaiswara menunjukkan hasil yang baik, masalah yang masih ada terkait widyaiswara, antara lain 1) masih adanya perbedaan informasi dari widyaiswara untuk hal-hal yang sama, 2) tidak semua widyaiswara mampu menyampaikan aspek kepariwisataan dalam konteks mata diklat yang diampu dan proyek perubahan yang akan disusun.

Dari uraian permasalahan di atas, dalam konteks penelitian ini, permasalahan pelayanan dapat dikerucutkan menjadi 1) permasalahan kompetensi kepariwisataan widyaiswara, 2) permasalahan kepariwisataan *coach* dan *coaching*, 3) sarana dan prasarana pendukung SIKA, yang masalahnya bukan saja ada di BPSDM Bali, tetapi juga berkaitan dengan infrastruktur (jaringan) di daerah asal peserta diklat dalam mendukung *coaching*, dan 4) permasalahan mentor dan mentoring.

3.4 Proyek Perubahan (Output)

a. Kemampuan Identifikasi Masalah, Merumuskan Solusi, Menyusun Milestones dan Rencana Aksi dalam Penyusunan Rancangan Proyek Perubahan

Hasil analisis menunjukkan bahwa 48,98 persen peserta diklat mampu mengidentifikasi dan merumuskan masalah dengan sangat baik dan 28,57 persen peserta diklat mampu merumuskan permasalahan tugas fungsi jabatannya sekaligus berkaitan dengan kepariwisataan dengan baik. Namun masih ada 22,45 persen peserta diklat yang belum mampu merumuskan masalah tugas dan fungsi jabatannya berkaitan dengan kepariwisataan dengan cukup baik. Termasuk dalam kelompok ini adalah peserta diklat yang merumuskan masalah sangat berkaitan kepariwisataan tetapi kurang sesuai dengan tugas dan fungsi

jabatannya, atau sebaliknya peserta diklat yang hanya mampu mengidentifikasi permasalahan terkait tugas dan fungsi jabatannya yang dikemas dalam judul bernuansa kepariwisataan.

Hasil analisis solusi dalam proyek perubahan dapat dilihat dari rumusan solusi, milestones dan rencana aksi, yang menunjukkan bahwa 71,42 persen peserta diklat mampu merumuskan pemecahan masalah dengan sangat baik, bahkan dielaborasi ke dalam judul yang menarik. Selebihnya 28,78 persen peserta diklat mampu merumuskan solusi dengan baik.

Hasil analisis juga menunjukkan bahwa sebanyak 67,35 persen peserta diklat mampu menyusun rencana aksi jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang dengan sangat baik, selanjutnya 22,65 persen sisanya mampu menyusun rencana aksi yang baik. Beberapa kelemahan yang masih ada, di antaranya 1) tidak terjabarkannya solusi secara runut dan jelas ke dalam rancangan proyek perubahan (milestones dan rencana aksi tidak jelas), 2) terlalu luas atau sebaliknya terlalu sempitnya rencana aksi, dan 3) tidak konsistennya antara kegiatan jangka pendek, menengah, dan panjang.

Khusus analisis rencana aksi jangka pendek (2 bulan laboratorium kepemimpinan) menunjukkan bahwa 79,60 persen peserta diklat menyusun rencana aksi dengan sangat baik. Sementara, 20,04 persen rencana aksi lainnya masih menunjukkan beberapa kelemahan, antara lain berupa ketidaktepatan sekuensis kegiatan, belum terangkatnya kepariwisataan dalam rencana jangka pendek.

b. Realisasi Rancangan Proyek Perubahan (Kemampuan Manajerial dan Kepemimpinan)

Seluruh peserta diklat dapat menyelesaikan rencana aksi tahap jangka pendek dengan proses yang telah mampu menunjukkan kompetensi manajerial dan kepemimpinannya dalam mengelola seluruh sumber daya yang ditunjukkan oleh kemampuan membangun dan mengelola tim efektif sehingga tim mampu bekerja sesuai harapan. Tim-tim ini dibentuk dengan berbagai variasi yang menunjukkan perbedaan pemahaman peserta diklat terhadap tim (efektif). Efektivitas pengelolaan tim juga ditunjukkan oleh

keterlibatan dan tanggung jawab tim/anggota tim dalam merealisasikan rancangan. Keterlibatan ini didukung oleh bukti-bukti (*evidence*) cukup baik.

Selanjutnya analisis juga menunjukkan perbedaan tingkat kemampuan peserta diklat dalam membangun dan mengelola dukungan stakeholder yang ditunjukkan oleh kemampuan peserta dalam mengidentifikasi jumlah dan kuadran stakeholders, rencana mengelola/membangun dukungan stakeholder. Namun masih ada peserta diklat yang belum mampu mengidentifikasi stakeholders dan memetakannya secara tepat ke dalam kuadran stakeholders, bahkan ada peserta diklat yang tidak menempatkan institusi kepariwisataan (baik pemerintah maupun non-pemerintah) sebagai salah satu stakeholder. Sebagian besar peserta tidak merancang kegiatan sebagai strategi mengelola/membangun dukungan stakeholders dan sekaligus tidak melaporkan hal-hal strategis apa yang dilakukan dalam mengelola/membangun dukungan sebagai realisasi rancangan, tetapi langsung melampirkan pernyataan dukungan stakeholder bahkan dalam jumlah yang sangat banyak. Dalam kasus seperti ini, pernyataan dukungan yang dibuat belum mampu merepresentasikan proses yang optimal pengembangan kepemimpinan peserta diklat sebagaimana tujuan diklatpim.

Keseluruhan deskripsi tersebut di atas sejalan dengan hasil akhir peserta diklat. Sebagaimana laporan penyelenggaraan, keseluruhan peserta diklat dinyatakan lulus (memperoleh sertifikat kompetensi), dengan kualifikasi *sangat memuaskan* dan *memuaskan*.

Sekalipun proses Diklatpim Tingkat II Tematik Kepariwisata di Bali sudah berjalan dan menghasilkan output dan outcome cukup baik, masih terdapat beberapa masalah yang membuat hasil belum maksimal. Sebagian dari kekurangmaksimalan hasil, berkaitan dengan proses *coaching* sebagaimana diungkapkan beberapa *coach*. Beberapa masalah dalam mentoring yang masih muncul antara lain 1) keterbatasan waktu mentoring akibat kesibukan mentor, yang umumnya adalah sekretaris daerah, wakil bupati/wakil walikota, bupati/walikota. Kesibukan dan faktor jarak beberapa kali menjadi hambatan mentor untuk hadir pada saat ujian/seminar baik pada seminar rancangan proyek perubahan laporan

laboratorium kepemimpinan, 2) aspek politik, dan keterbatasan anggaran sering menjadi hambatan dalam kebebasan mengidentifikasi dan menetapkan masalah yang akan dijadikan proyek perubahan. Sering terjadi, masalah yang teridentifikasi oleh peserta diklat tidak menjadi prioritas daerah/kepala daerah.

Dukungan mentor sangat dipengaruhi oleh masalah dan solusi yang bernilai (*valuable*) yang ditawarkan peserta diklat. Inovasi yang bernilai (memberi manfaat) adalah awal dari dukungan/komitmen dan komitmen yang kuat akan mengatasi masalah-masalah yang bersifat teknis.

c. Hubungan antara Kompetensi, Dukungan Institusi Asal dan Dukungan Penyelenggaraan Diklat dalam Pencapaian Proyek Perubahan

Seluruh peserta diklat memperoleh hasil akhir (kelulusan) dengan kualifikasi *sangat memuaskan* dan *memuaskan*. Sedangkan hasil penelitian menunjukkan kemampuan peserta diklat dalam 1) mengidentifikasi masalah adaptif, hal yang paling awal dan bahkan paling krusial dalam membangun kepemimpinan adaptif, 2) merumuskan solusi yang tidak saja merupakan solusi bidang tugas (teknis) tetapi sekaligus solusi kepariwisataan, atau setidaknya mendukung/menunjang pengembangan kepariwisataan (solusi adaptif), 3) mampu merancang milestones/rencana aksi yang mampu menjadi pedoman pelaksanaan (realisasi rancangan) jangka pendek, dan 4) mampu mengidentifikasi dan menyusun rancangan mengelola tim efektif dan stakeholders. Kemampuan-kemampuan peserta ini dalam kualitas yang bervariasi. Variasi kualitas ini juga diperkuat beberapa catatan pengujian, yang menyatakan sebagian peserta diklat:

- a. Belum mampu mengidentifikasi dengan baik masalah yang akan ditangani, yaitu masalah yang tidak saja berkaitan dengan tugas dan fungsi jabatannya, tetapi juga berkaitan dengan kepariwisataan. Bahkan beberapa di antaranya cenderung memaksakan keterkaitan kepariwisataan, termasuk dalam rumusan judul proyek perubahan, yang tidak merepresentasikan substansi perubahan.
- b. Belum mampu menghasilkan sebuah perubahan (inovasi) yang berdampak

lebih luas daripada dampak terhadap kinerja organisasinya.

Demikian halnya, sebagaimana diuraikan, peserta diklat mampu merealisasikan rancangan tahap jangka pendek (2 bulan), juga mampu membangun dan mengelola dukungan berbagai stake holders. Artinya peserta diklat sudah mampu mengembangkan kompetensi manajerial dan kepemimpinan adaptif dalam mengelola seluruh sumber daya sehingga mampu merealisasikan rancangan proyek perubahan jangka pendek, dengan beberapa catatan pada beberapa kasus:

- a. Pengembangan/pengelolaan dukungan stakeholders, yang tidak didukung oleh konsistensi antara rancangan kegiatan, laporan kegiatan dan pernyataan dukungan stakeholder, belum mampu menjadi bukti sebuah proses pengembangan kompetensi manajerial dan kepemimpinan; dan
- b. Tidak adanya identifikasi masalah potensial, antisipasi dan cara pemecahannya ketika masalah potensial menjadi masalah fakta. Hal ini penting karena keberhasilan identifikasi ini akan mengurangi risiko kegagalan implementasi (operasionalisasi) inovasi (proyek perubahan).

Deskripsi di atas menunjukkan bahwa perbedaan kompetensi dan dukungan institusi asal tidak berbading lurus dengan hasil akhir. Sehingga dapat disimpulkan adanya peran pelayanan penyelenggara (pembelajaran, *coaching* dan mentoring) berperan cukup baik dalam menentukan hasil akhir (outcome diklat). Ini menunjukkan bahwa proses pembelajaran (*on* dan *off campus*) tematik kepariwisataan pada Diklatpim II yang diteliti sudah mampu meningkatkan kompetensi peserta diklat, sehingga bersama-sama dukungan instansi asal dan pelayanan penyelenggara mampu meningkatkan kompetensi manajerial dan leadership peserta diklat.

Secara lebih spesifik penelitian ini menunjukkan bahwa peserta yang mempunyai variasi kompetensi (kualifikasi pendidikan dan pengalaman berbeda), variasi dukungan institusi (bidang tugas dan karakteristik daerah/pemerintah daerah asal berbeda), setelah melalui proses pembelajaran dalam diklat tematik kepariwisataan, mampu menghasilkan

output berupa rancangan proyek perubahan dan realisasi rancangan proyek perubahan (jangka pendek) dengan baik sebagaimana diharapkan.

Disamping terbangunnya kemampuan kepemimpinan adaptif, peserta diklat, secara implisit telah menunjukkan wawasan kepariwisataannya dalam bentuk kemampuan mengidentifikasi masalah-masalah kompleks tugas fungsi jabatannya sekaligus berkaitan dengan masalah kepariwisataan, mampu merumuskan solusi jangka panjang yang karenanya sekaligus juga merupakan solusi masalah kepariwisataan.

4. PENUTUP

4.1 Kesimpulan

Dari keseluruhan analisis pelaksanaan Diklatpim Tingkat II Tematik Kepariwisataank Angkatan III di Provinsi Bali tahun 2017, dapat disimpulkan hal-hal berikut:

- a. Terjadi peningkatan pemahaman kepariwisataan peserta diklat yang ditunjukkan oleh kemampuan peserta diklat dalam mengidentifikasi permasalahan, merumuskan solusi terkait dengan tugas fungsi jabatannya, dan berbagai variasi kualitas berkaitan dengan masalah kepariwisataan.
- b. Tema kepariwisataan dengan segala kompleksitasnya efektif dalam mengembangkan kompetensi kepemimpinan adaptif.
- c. Beberapa masalah dalam penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat II Tematik Kepariwisataank adalah 1) belum tersedianya kurikulum (baku) tentang Diklat Kepemimpinan Tingkat II Tematik Kepariwisataank, 1) masih ada kekurangan pengetahuan kepariwisataan dan sekaligus cara mengintroduksinya ke dalam mata diklat pada sebagian widyaiswara, 3) masih ada hambatan *coach* dan proses *coaching*, 4) masih ada hambatan dalam mentor dan mentoring.

4.2 Rekomendasi

Memperhatikan manfaat Diklatpim II Tematik Kepariwisataank dalam mengembangkan kepemimpinan adaptif, dan peran strategis pengembangan

kepariwisataan sebagai potensi perekonomian di masa depan, serta peran SDM dalam pengembangan pariwisata, maka beberapa hal dapat direkomendasikan, sebagai berikut:

1. Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Bali, sebagai pelaksana dan Lembaga Administrasi Negara sebagai Pembina agar melanjutkan Diklatpim II Tematik Kepariwisataank. Diklat ini telah mampu tidak saja mengembangkan kepemimpinan adaptif, tetapi juga membangun *mindset* kepariwisataan peserta diklat, sebagai modal mengembangkan kepariwisataank di daerah asal masing-masing.
2. Untuk meningkatkan kualitas output dan outcome, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Bali dan Lembaga Administrasi Negara perlu melakukan:
 - a. Menyusun pedoman pelaksanaan Diklat Kepemimpinan Tematik Kepariwisataank.
 - b. Mengembangkan materi, dan pola pembelajaran baik di dalam dan di luar kelas terutama sebagai upaya mengembangkan pengetahuan dan wawasan kepariwistaank peserta diklat.
 - c. Mengembangkan/menyempurnakan sistem IT dan menyempurnakan sistem *coaching* berbasis IT, yang memungkinkan *coaching* jarak jauh secara efektif, tidak terbatas sebagai media konsultasi.
 - d. Mengembangkan dukungan IT dan sistem ujian jarak jauh untuk mengatasi keterbatasan waktu mentor untuk bisa hadir langsung dalam ujian, terutama pada saat ujian/seminar laporan proyek perubahan.
3. Kepada penyelenggara diklat selain BPSDM Provinsi Bali, hasil penelitian ini dapat dipakai bahan awal untuk mengembangkan Diklat Kepemimpinan dengan tematik-tematik lainnya sesuai potensi yang ada di penyelenggara diklat. Misalnya Diklat Kepemimpinan Tingkat II Kemaritiman, Diklat Kepemimpinan Tingkat II Tematik Kehutanan, dan lain sebagainya.

DAFTAR PUSTAKA

- Creswell, J.W. 2010. *Research Design, Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif*

- dan Mixed Edisi Ketiga, Terjemahan (Achmad Fawaid, penerj.).*
Yogyakarta. Pustaka Pelajar.
- Heifetz, Ronald. Etc. 2009. *The Practice of Adaptive Leadership, Tools and Tactics for Changing Your Organization and The World.* Harvard. Harvard Business Press.
- Judisseno, Rimsy. K. 2017. *Aktivitas dan Kompleksitas Kepariwisata, Mengkaji Kebijakan Pembangunan Kepariwisata.* Jakarta. Gramedia Pustaka Utama
- Kementerian PPN/Bappenas. 2016. *Pembangunan Pariwisata, Multilateral Meeting I, Updated Hasil Kesepakatan Versi 2 Maret 2016, Kedeputan Bidang Ekonomi.*
- Kickpatrick, D.L. 1998. *Evaluating Training Program: The For Levels.* San Francisco. Berrett-Koehler Publisher, Inc
- Laporan Penyelenggaraan Diklatpim II Angkatan III Tematik Kepariwisata Tahun 2017, Provinsi Bali. BPSDM Provinsi Bali.
- Laporan Proyek Perubahan Peserta Diklatpim II Angkatan III, 2017 Provinsi Bali. BPSDM Bali.
- Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara (Perka LAN) Nomor 18 Tahun 2015 Tentang Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II
- Sedhawa, Ida Bagus. 2016. *Proposal Diklat Kepemimpinan Tingkat II, Tematik Pariwisata. Pemerintah Provinsi Bali.* Badan Diklat Provinsi Bali
- Youti, H.Oka A. 2008. *Perencanaan dan Pengembangan Pariwisata.* Jakarta. Pradnya Paramita