

Dr. Ida Bagus Sedhawa,SE.,M.Si

# PELATIHAN KEPEMIMPIN TEMATIK KEPARIWISATAAN

*Edisi Revisi:  
Aksi Perubahan di Era Adaptasi Kebiasaan Baru*



# PELATIHAN KEPEMIMPIN TEMATIK KEPARIWISATAAN

*Edisi Revisi:  
Aksi Perubahan di Era Adaptasi Kebiasaan Baru*

oleh:  
Dr. Ida Bagus Sedhawa,SE.,M.Si



LEMBAGA PENJAMINAN MUTU PENDIDIKAN  
PROVINSI BALI

## **Pelatihan Kepemimpinan Tematik Kepariwisata**

*Edisi Revisi: Aksi Perubahan  
di Era Adaptasi Kebiasaan Baru*

ISBN :

978-623-7441-35-9

**Penulis :**

Ida Bagus Sedhawa  
(Widyaiswara Ahli Utama)

**Editor :**

Made Dharma Putra  
Dewa Ketut Winanda

**Foto Cover :**

Ida Bagus Sedhawa

**Cetakan Kedua :**

Mei 2021

**Penerbit :**

LPMP PROVINSI BALI  
Anggota IKAPI No. 018/BAI/16

**Redaksi:**

Jl. Letda Tantular No. 14 Niti Mandala Denpasar 80234  
Telp. 0361 225666, Fax. 0361 246682  
Pos-el : [lpmpbali@kemdikbud.go.id](mailto:lpmpbali@kemdikbud.go.id)  
Laman : [lpmpbali.kemdikbud.go.id](http://lpmpbali.kemdikbud.go.id)

Hak Cipta dilindungi undang-undang  
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk  
dan dengan cara apa pun tanpa ijin tertulis dari penerbit

## Kata Pengantar

Adaptasi Kebiasaan Baru menuntut perubahan baru pada berbagai aspek kehidupan, dan adanya regulasi pada Peraturan Lembaga Administrasi Negara berpengaruh pada kurikulum Pelatihan Kepemimpinan sehingga buku Pelatihan Kepemimpinan Tematik Kepariwisataannya sebelumnya perlu direvisi

Kebiasaan Baru menuntut seorang pemimpin harus berani bergerak dari satu titik ke titik yang lain bila tidak ingin terlindas oleh perubahan itu sendiri, dan oleh karena itu kepemimpinan harus cepat melakukan ***Aksi Perubahan di Era Adaptasi Kebiasaan Baru*** melakukan penyesuaian dan menggerakkan manajemen.

Kompetensi kepemimpinan di era kebiasaan baru dituntut mampu bergerak dari satu titik ke titik yang lain dengan berorientasi pada kepemimpinan strategis, kinerja, dan pelayanan secara agile, dan proses manajemen harus digerakkan oleh pemimpin yang mampu memanfaatkan ancaman pada era kebiasaan baru sebagai peluang. Pemimpin hendaknya tidak terjebak pada rutinitas, ego-sektoral, dan pemimpin pada berbagai level harus berpikir visioner, strategis, berkinerja, dan melayani.

Pelatihan Kepemimpinan di era adaptasi kebiasaan baru digagas oleh Lembaga Administrasi Negara RI sebagai bentuk penyesuaian untuk memenuhi tuntutan situasi kekinian, yaitu pemimpin yang agile dan berpikir inovatif, terus bergerak untuk menghasilkan perubahan.

Permenpan RB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN di jadikan rujukan tematik kepariwisataan di era kebiasaan baru agar tetap memiliki daya tarik. Keterpurukan kepariwisataan dunia suatu keniscayaan, kapan saja bisa terjadi oleh karena itu pemerintah memiliki peran penting sebagai pembangkit kepariwisataan.

Buku **Pelatihan Kepemimpinan Tematik Kepariwisataannya edisi revisi: Aksi Perubahan di Era Adaptasi Kebiasaan Baru** ini dirancang dapat sebagai referensi peserta pelatihan kepemimpinan pada level: PKP, PKA, dan PKN Tingkat II dan atau Pelatihan teknis lainnya. Tugas Pembangkitan Kepariwisataannya bukan semata oleh Dinas Pariwisata, tetapi dapat dilakukan oleh lintas atau multi instansional.

Melalui era adaptasi kebiasaan baru dan kurikulum baru, kiranya Pelatihan Kepemimpinan Tematik Kepariwisataannya bermanfaat dan berkontribusi pada pembangkitan kepariwisataannya Indonesia.

## DAFTAR ISI

Kata Pengantar	iii
Daftar Isi	iv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	<b>1</b>
A. LatarBelakang	1
B. Pelatihan Kepemimpinan	4
<b>BAB II PROSES PEMBELAJARAN TEMATIK</b>	<b>6</b>
A. Model Pembelajaran	6
B. Kurikulum	8
C. Merancang Proyek Perubahan/Aksi Perubahan	13
D. Determinasi Pelatihan Kepemimpin Tematik	18
E. Peran:Coach, Mentor,Konselor,dan Narasumber	21
F. Visitasi	23
G. VKN dan SL	24
<b>BAB III PELATIHAN KEPEMIMPINAN TEMATIK KEPARIWISATAAN ERA ADAPTASI KEBIASAAN BARU</b>	<b>25</b>
A. Inovasi dan Perubahan	25
B. Pelatihan Kepemimpin Tematik	26
C. Tema Pelatihan Kepemimpinan Tematik Kepariwisataaan	28
D. Sistem Kepariwisataaan Era Adaptasi Kebiasaan Baru	28
1. Sistem Kepariwisataaan Global	28
2. Sistem Kompetensi Dalam Kepariwisataaan Global	29
E. Konsep Kepariwisataaan	31
1. Konsep Tematik Kepariwisataaan	31
2. Konsep Kepariwisataaan Era Adaptasi Kebiasaan Baru	31
F. Dampak Kepariwisataaan Era Adaptasi Kebiasaan Baru	31
1. Dampak Lingkungan	31
2. Dampak Terhadap Aktivitas Sosial dan Budaya	32
3. Dampak Terhadap Ekonomi	32
G. Inovasi dan Perubahan	33
H. RPP/ RAP dan Proyek Perubahan / Aksi Perubahan	35
<b>BAB IV PENUTUP</b>	<b>38</b>
Lampiran	42
Glosarium	57
Daftar Pustaka	59
Indeks	61
Tentang Penulis	63

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Terinspirasi pada pandangan dari Peter F Drucker menyatakan “*it’s danger if you still act with your yesterday logic*” bahwa bahayanya jika pemimpin masih mengelola organisasinya dengan menggunakan logika masa lampau padahal lingkungan strategis sudah berubah.

Menjawab perubahan terhadap lingkungan strategis maka reformasi birokrasi telah digelorakan oleh pemerintah, tahapan demi tahapan telah dilaksanakan untuk melakukan perubahan kinerja birokrasi, dan menuntut adanya hasil yang nyata. Momentum ini dipertegas dengan dikeluarkannya Peraturan Presiden No. 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025, namun hasilnya masih jauh dari yang diharapkan.

Prof. Agus Dwiyanto Guru Besar Universitas Gajah Mada Yogyakarta dan beliau juga pernah menjabat sebagai Kepala Lembaga Administrasi Negara RI menegaskan perubahan yang diharapkan dalam berbagai aspek kegiatan birokrasi pemerintah, seperti perubahan *mindset*, sikap dan perilaku dalam pelayanan publik, kepedulian birokrasi pada kebutuhan publik, dan perbaikan kinerja kementerian, lembaga, dan daerah belum dapat diamati dan dirasakan oleh para pemangku kepentingan. Perubahan yang dilaporkan adalah sebatas penerapan sistem absensi berbasis teknologi informasi dan pemanfaatannya untuk menilai besaran tunjangan kinerja yang diterima oleh para pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN). Lebih lanjut dikatakan bahwa salah satu isu yang mendasar yang mestinya menjadi sasaran dari program Reformasi Birokrasi Nasional adalah tentang sosok birokrasi dan pegawai ASN yang dibentuk melalui program reformasi birokrasi. Reformasi birokrasi hendaknya mampu membentuk birokrasi pemerintah yang mampu memberdayakan warganya agar mereka dapat bersaing pada tingkat regional. Mampu melayani warga saja ternyata belum cukup, tapi harus mampu memberikan kontribusi dan mencari solusi bagi warga agar mereka memiliki daya saing yang tinggi.

Amanat dari reformasi birokrasi adalah terbangunnya perubahan dalam birokrasi, namun perubahan itu sering tidak dapat segera diamati. *Outcome* (keluaran) yang diharapkan dari adanya perubahan juga sering tidak dapat segera diamati. Para pemimpin pengambil kebijakan dan pemangku kepentingan tentu sangat ingin segera mengetahui efektivitas dari pelaksanaan reformasi birokrasi dalam mendorong perubahan sikap, perilaku, dan pola pikir aparat birokrasi.



Perubahan regulasi atau Peraturan Kepala LAN dalam pengembangan kompetensi manajerial sebagai suatu pembaruan melalui Pelatihan Kepemimpinan, mengarahkan para peserta pelatihan wajib melakukan inovasi sesuai dengan tugas pokok dan fungsi Organisasi Perangkat Daerah peserta. LAN telah membuktikan bahwa lembaga dimana peserta bertugas mampu menjadi pioner dan pendorong peningkatan pelayanan di sektor publik. Peran pimpinan dalam melakukan reformasi birokrasi sangat strategis, namun esensi yang terpenting pemimpin harus mampu mengelola dirinya menjadi pemimpin perubahan.

Berbagai buku atau literasi telah menguraikan tentang konsep ataupun teori kepemimpinan, namun pada esensi atau pemaknaan dari kepemimpinan itu sendiri adalah kemampuan menggerakkan manajemen. Hal ini dapat memberikan makna bahwa manajemen akan tercapai tujuannya jika ada pemimpin. Kepemimpinan hanya dapat dilaksanakan oleh seorang pemimpin. Seorang pemimpin adalah seseorang yang mempunyai keahlian memimpin, mempunyai kemampuan mempengaruhi pendirian/pendapat orang atau sekelompok orang tanpa menanyakan alasan-alasannya. Dikatakan juga, bahwa pemimpin adalah seorang yang aktif membuat rencana-rencana, mengkoordinasi, melakukan percobaan dan memimpin pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama-sama (Panji Anogara).

Kepemimpinan merupakan upaya mempengaruhi perilaku orang lain agar mau bekerjasama untuk mencapai tujuan tertentu. Pendekatan ini mengandung pengertian pokok yang sangat penting tentang kepemimpinan, yaitu mempengaruhi perilaku orang lain. Kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpin, agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang yang memimpinya.

Motivasi orang untuk berperilaku ada dua macam, yaitu motivasi ekstrinsik dan motivasi intrinsik. Dalam hal motivasi ekstrinsik perlu ada faktor di luar diri orang tersebut yang mendorongnya untuk berperilaku tertentu. Dalam hal semacam itu, kepemimpinan adalah faktor luar. Sedang motivasi intrinsik daya dorong untuk berperilaku tertentu itu berasal dari dalam diri orang itu sendiri. Jadi, semacam ada kesadaran kemauan sendiri untuk berbuat sesuatu, misalnya memperbaiki mutu kerjanya.

Kepemimpinan harus diarahkan agar orang-orang mau bekerjasama untuk mencapai tujuan tertentu. Perilaku yang ditimbulkan oleh kepemimpinan itu berupa kesediaan orang-orang untuk saling bekerjasama mencapai tujuan organisasi yang disepakati bersama. Dalam implementasinya, kepemimpinan yang berhasil adalah yang mampu menumbuhkan kesadaran orang-orang dalam perguruan tinggi untuk melakukan peningkatan-peningkatan mutu kinerja dan terciptanya kerjasama dalam kelompok-kelompok untuk meningkatkan mutu kinerja masing-masing kelompok maupun kinerja perguruan tinggi secara terpadu. Adanya kerjasama kelompok merupakan salah satu kunci keberhasilan. Dalam proses tersebut pimpinan membimbing, memberi pengarahan, mempengaruhi perasaan

dan perilaku orang lain, memfasilitasi serta menggerakkan orang lain untuk bekerja menuju sasaran yang diinginkan bersama. Semua yang dilakukan pimpinan harus bisa dipersepsikan oleh orang lain dalam organisasinya sebagai bantuan kepada orang-orang itu untuk dapat meningkatkan mutu kinerjanya. Dalam hal ini usaha mempengaruhi perasaan mempunyai peran yang sangat penting. Perasaan dan emosi orang perlu disentuh dengan tujuan untuk menumbuhkan nilai-nilai baru, misalnya bekerja itu harus bermutu, atau memberi pelayanan yang sebaik mungkin kepada pelanggan itu adalah suatu keharusan yang mulia, dan lain sebagainya. Dengan nilai-nilai baru yang dimiliki itu, orang akan tumbuh kesadarannya untuk berbuat yang lebih bermutu. Dalam ilmu pendidikan ini masuk dalam kawasan afektif.

Kepemimpinan yang merupakan faktor eksternal harus selalu dapat memotivasi anggota organisasi untuk melakukan perbaikan mutu. Akan tetapi, kalau seorang pemimpin setiap kali dan dalam setiap hal harus memberi perintah atau pengarahan, itu akan menimbulkan kesulitan. Kalau setiap melakukan pekerjaan dengan baik itu harus dengan perintah pimpinan, dan kalau tidak ada perintah pimpinan tidak dilakukan pekerjaan dengan baik, maka perbaikan mutu kinerja yang terus-menerus akan sulit diwujudkan. Oleh karena itu, agar kepemimpinan itu selain untuk memberi pengarahan atau perintah tentang hal-hal yang perlu ditingkatkan mutunya, juga perlu digunakan untuk menumbuhkan motivasi intrinsik, yaitu menumbuhkan kesadaran akan perlunya setiap orang dalam kepemimpinan itu selalu berupaya meningkatkan mutu kinerjanya masing-masing secara individual maupun bersama-sama sebagai kelompok ataupun sebagai organisasi.

Marwansyah dalam bukunya “*Manajemen SDM*” (2010) menyatakan bahwa:

Pelatihan harus memberikan dampak yang bersifat segera dan sangat specific terhadap hasil dan harus didasarkan atas kebutuhan organisasi dan budaya organisasi yang khas.

Ciri inilah yang membedakan pelatihan dengan pendidikan dan pengembangan aparatur yang menyiapkan seseorang untuk hidup dan bekerja. Merujuk pada pandangan Marwansyah di atas tentang manajemen SDM, bahwa pelatihan tidak hanya menghasilkan output semata tapi outcome yang bermanfaat sesuai potensi yang dimiliki dan didukung budaya organisasinya, maka BPSDM Provinsi Bali dengan dorongan dari Kepala LAN saat itu tahun 2015 (Prof. Agus Dwiyanto) mencoba mengembangkan Pelatihan Kepemimpinan Tematik Kepariwisata yang diawali Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV sekarang PKP dan Tingkat III sekarang PKA. Pelatihan Kepemimpinan Tematik Kepariwisata itu mulai diujicobakan pada Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II tahun 2016.

Keindahan alam, iklim tropis, keanekaragaman tradisi dan seni, kuliner,



peninggalan sejarah (*heritage*), kenyamanan Spa, serta dukungan industri kreatif merupakan potensi kepariwisataan Nusantara yang belum tergarap secara optimal dan terintegrasi. Pemerintah, melalui para pejabatnya yang berada diberbagai lini bila digerakkan akan mampu memberikan kontribusi untuk membangun kepariwisataan Nusantara, oleh karena itu pentingnya langkah strategis mengubah *mindset* para pejabat di daerah mulai dari Pejabat Tinggi (Madya/Pratama), Administrator, dan Pengawas membangun kepariwisataan nusantara secara terintegrasi.

Pengertian kepariwisataan adalah segala sesuatu yang berhubungan dengan pariwisata. Sedangkan pariwisata itu sendiri, adalah aktivitas perjalanan orang-orang untuk sementara dalam jangka waktu pendek ke tempat-tempat tujuan di luar tempat tinggal dan bekerja sehari-harinya serta kegiatan-kegiatan mereka selama berada di tempat-tempat tujuan tersebut: mencakup kegiatan untuk berbagai maksud, termasuk kunjungan seharian atau darmawisata/ekskursi” (Pendit, 1999:30). Dalam pada itu, bahwa pengertian kepariwisataan jelas lebih luas menyangkut segala sesuatu yang berhubungan dengan pariwisata seperti akomodasi, transportasi, daya tarik, dan jasa *hospitality* lainnya.

## B. Pelatihan Kepemimpinan

Perubahan regulasi melalui Peraturan LAN RI Nomor 2 Tahun 2019 tentang Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II (PKN Tk.II), Peraturan LAN RI Nomor 15 dan 16 Tahun 2019 tentang Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP), dan Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) merupakan upaya pembaharuan melalui penyesuaian kurikulum dan agenda pembelajaran dalam pengembangan kompetensi *managerial* dalam berbagai level untuk memenuhi tuntutan pelayanan publik semakin tampak dan terarah. Pemimpin Perubahan yang ingin diwujudkan pada Pelatihan Kepemimpinan secara umum adalah pemimpin yang berani bergerak dari satu titik ke titik yang lain untuk pemajuan. Untuk Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II arah perubahannya adalah pada “Kepemimpinan Strategis”, Pelatihan Kepemimpinan Administrator arah perubahannya adalah pada “Kepemimpinan Kinerja”, dan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas arah perubahannya pada “Kepemimpinan Pelayanan”. Namun, esensi dari perubahan yang diharapkan agar peserta pelatihan kepemimpinan mampu mengembangkan kompetensi *management leadership* melalui inovasi dan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.

Khusus pengembangan kompetensi yang dibangun pada Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II, PKA, dan PKP melalui pendekatan Tematik Kepariwisata tetap mengacu pada Peraturan Kepala LAN yaitu: kompetensi kepemimpinan strategis, kinerja, dan pelayanan yang berbasis kepariwisataan, yaitu kemampuan menetapkan kebijakan strategik instansinya, kinerja organisasi,

pelayanan, dan memimpin atas keberhasilan aktualisasinya, yang diindikasikan dengan kemampuan:

1. mengembangkan konsep kepariwisataan yang dilandasi karakter dan sikap perilaku, integritas, yang berwawasan kebangsaan, Panca Sila, menjunjung tinggi standar etika publik sesuai dengan peraturan perundang-undangan, dan kepariwisataan yang tidak melanggar nilai-nilai, norma, moralitas yang disebut sebagai pariwisata berbasis budaya;
2. untuk Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II mampu merumuskan kebijakan strategis, dan menghasilkan kepemimpinan stratejik yang mampu menyelesaikan isu melalui perubahan dengan penerapan konsep tematik kepariwisataan;
3. untuk Pelatihan Kepemimpinan Administrator mampu merumuskan kinerja organisasi, dan menghasilkan kepemimpinan kinerja yang mampu menyelesaikan isu melalui perubahan dengan penerapan konsep tematik kepariwisataan;
4. untuk Pelatihan Kepemimpinan Pengawas mampu merumuskan pelayanan publik, dan menghasilkan kepemimpinan pelayanan yang mampu menyelesaikan isu melalui perubahan dengan penerapan konsep tematik kepariwisataan;
5. melakukan kolaborasi internal dan eksternal dalam mengelola tugas-tugas organisasi kearah efektivitas dan efisiensi penerapan kebijakan strategis, kinerja organisasi dan pelayanan publik yang memberikan kontribusi pada kepariwisataan;
6. melakukan perubahan pada berbagai level melalui inovasi berbasis tematik kepariwisataan sesuai bidang tugasnya yang menghasilkan kebijakan strategis, kinerja organisasi, dan pelayanan publik yang memberikan kontribusi kepada pengembangan inovasi kepariwisataan nasional;
7. mengoptimalkan seluruh potensi sumber daya internal dan eksternal organisasi dalam mengaktualisasikan kebijakan strategis, kinerja, dan pelayanan dalam pengembangan kepariwisataan nasional.

## BAB II

# PROSES PELATIHAN TEMATIK

### A. Model Pembelajaran

Lembaga Administrasi Negara RI memiliki peran strategis sebagai institusi pembina, dan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi sebagai lembaga terakreditasi dalam melaksanakan pelatihan di daerah memiliki peran penting dan memberikan kontribusi mempercepat reformasi birokrasi khususnya dalam pengembangan kompetensi manajerial melalui pelatihan kepemimpinan, mulai dari Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II (PKN Tk.II), Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA), dan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP). Peran strategis LAN tersirat pada Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) pada pasal 1 poin 20 ditegaskan bahwa LAN adalah lembaga pemerintah nonkementerian yang diberikan kewenangan melakukan pengkajian dan pendidikan dan pelatihan ASN, dan Badan Diklat atau sebutan lain Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi yang merupakan binaan Lembaga Administrasi Negara melakukan akselerasi dan sinergitas mewujudkan reformasi birokrasi dengan membangun mindset kepemimpinan yang bergerak dari satu titik ketitik yang lain mewujudkan perubahan dan membangun nilai-nilai dasar revolusi mental dikalangan ASN.

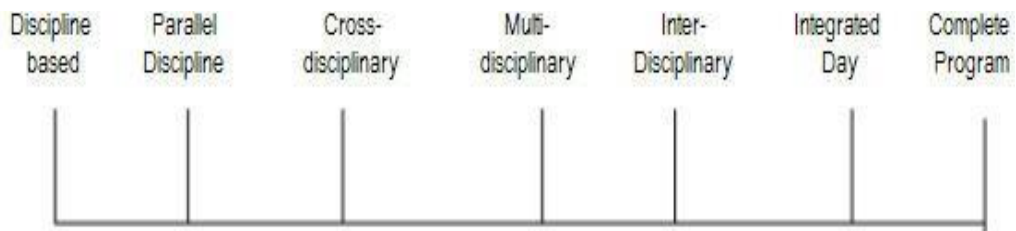
Mewujudkan pemimpin perubahan yang *agile* dengan **goal kepemimpinan strategis** pada PKN Tk.II, pemimpin perubahan **kepemimpinan kinerja** pada PKA, dan pemimpin perubahan pada **kepemimpinan pelayanan** pada PKP berorientasi pada pemahaman *management leadership* sebagai kompetensi dasar yang harus dikembangkan dalam pelatihan kepemimpinan, dan mewujudkan perubahan melalui pengembangan isu-isu strategis dan peserta tidak terbelenggu pada kondisi ego-sektoral. Peserta pelatihan harus berani keluar dari kegiatan rutinitas yang masih berorientasi pada masa lalu, dan dapat berkontribusi, melalui kolaborasi, integrasi serta dengan pendekatan tematik sebagai suatu jembatan dan kepariwisataan sebagai elemen isu dalam mewujudkan kepemimpinan strategis, kinerja, dan pelayanan.

Peter M Senge menegaskan: *If You Learn You Will Change, If You Change You will Live*

Kendatipun ada perubahan regulasi (PERLAN) tentang Pelatihan Kepemimpinan, dengan penamaan berubah menjadi Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II, PKA, dan PKP, namun penyelenggaraan pelatihan kepemimpinan yang berlangsung sejak tahun 2016 di BPSDM Provinsi Bali telah mengangkat isu perubahan melalui pendekatan tematik sebagai suatu jembatan,

dan kepariwisataan sebagai elemennya, merupakan branding dalam pengembangan kompetensi menejerial di BPSDM Provinsi Bali.

Model pembelajaran tematik ini secara teoritik awalnya dikembangkan oleh Fogarty (1990). Model ini berawal dari konsep pendekatan *interdisipliner* yang dikembangkan oleh Jacobs(1989). Jacob (1989) dan Fogarty (1990) berpendapat bahwa wujud penerapan pendekatan integratif itu bersifat rentangan (*continuum*). Model pembelajaran tematik dengan pendekatan interdisiplin ilmu atau tugas dapat menyelesaikan program secara terintegrasi. Jacob selanjutnya menggambarkan model pembelajaran sebagai berikut ini.



Gambar: Rentang penerapan pendekatan integratif menurut Jacob (1989) dan Fogarty (1991)

Model proses pembelajaran tematik di atas memberikan makna dan dapat dijadikan acuan bahwa kepesertaan dalam PKN Tk.II, PKA, dan PKP Tematik Kepariwisataan dapat diikuti dari *cross-disciplinary* atau *multi-disciplinary*. Dengan kata lain, bahwa kepesertaan dapat diikuti oleh para Pejabat Pimpinan Tinggi, Administrator, dan Pengawas dari instansi pemerintah manapun, dan pesertanya tidak harus terbelengu atau berasal dari *discipline based* atau dari Dinas Pariwisata semata. Proses pembelajaran tematik ini diperkuat lagi dengan adanya Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2020 Tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara pada Pasal 1 Poin 42 bahwa ASN Corporate University adalah entitas kegiatan pengembangan kompetensi ASN yang berperan sebagai sarana strategis untuk mendukung pencapaian tujuan pembangunan nasional dalam bentuk penanganan isu-isu strategis melalui **proses pembelajaran tematik dan terintegrasi** dengan melibatkan Instansi Pemerintah terkait dan tenaga ahli dari dalam/luar Instansi Pemerintah.

Proses penyelesaian isu-isu strategis organisasi dapat dilakukan melalui pendekatan tematik kepariwisataan dan dengan menggunakan konsep *bridging element* (elemen jembatan atau elemen penghubung) dengan mengeksekusi isu

strategis yang akan diangkat merencanakan aksi perubahan melalui inovasi. **Tematik** sebagai **jembatannya** dan **kepariwisataan** sebagai suatu **elemennya** membantu menyelesaikan isu yang diangkat sesuai dengan tugas pokok dan fungsi peserta pelatihan.

## B. Kurikulum

### 1. Kurikulum PKN TINGKAT II

Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor : 312/K.1/Pdp.07/2019 Tentang Kurikulum Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II, dan dengan pendekatan tematik kepariwisataan dimaksudkan dapat mendukung pencapaian tujuan pembangunan nasional dalam bentuk penanganan isu-isu strategis melalui proses pembelajaran tematik dan terintegrasi dengan melibatkan Instansi Pemerintah terkait dan tenaga ahli dari dalam/luar Instansi Pemerintah.

Struktur kurikulum untuk PKN Tk.II terdiri atas empat agenda seperti gambar berikut ini.



Keempat agenda pembelajaran dalam PKN Tingkat II dapat diuraikan dalam empat (4) agenda sebagai berikut ini.

#### 1) Agenda Mengelola Diri

- Agenda Pembelajaran Mengelola Diri membekali peserta dengan kemampuan penguasaan diri (self mastery) untuk mengembangkan kepemimpinan strategis yang berintegritas dalam membangun pemerintahan yang bersih dan akuntabel yang didukung dengan energi perubahan. Mata Pelatihan dalam agenda penguasaan diri terdiri atas **Energi Kepemimpinan (Energy of Leadership)** dan **Integritas Kepemimpinan**.
- Metode : diskusi, film, simulasi etika & integritas

## 2) Agenda Kepemimpinan Strategis

- Mampu mewujudkan kepemimpinan strategis melalui penerapan **adaptive organization** (organisasi adaptif), dan **entrepreneurial leadership** (Kepemimpinan Kewirausahaan) dan **Learning Organisation** (organisasi Pembelajaran) serta menjadikan tematik kepariwisataan sebagai isu dalam proses pembelajaran.
- Metode : e-learning, pembekalan, film, diskusi, kasus, praktek,
- In Class Learning

## 3) Agenda Manajemen Strategis

- Mampu menerapkan manajemen strategis melalui **Strategic Dialog** (Dialog Strategis), **Strategic Issues** (Isu Strategis), dan **Public Sector Marketing** (Marketing Sektor Publik) dalam mengelola lingkungan strategis yang diikuti dengan marketing sector publik dalam rangka diseminasi kebijakan, dan bagaimana pengembangan dan penerapannya pada kepariwisataan daerah.
- Metode : e-learning, pembekalan, kasus, diskusi, simulasi, visitasi, observasi
- In class Learning

## 4) Agenda Aktualisasi Kepemimpinan Strategis

Tahap pembelajaran ini mengarahkan peserta untuk menerapkan dan menguji kapasitas kepemimpinan terkait dengan Visitasi Agenda Pembelajaran, **Visitasi Kepemimpinan Nasional** (tematik kepariwisataan), dan Proyek Perubahannya.

Dalam tahap ini, peserta kembali ke tempat kerjanya dan memimpin Implementasi Aksi Perubahan dengan menjadikan tematik sebagai jembatan dan kepariwisataan sebagai elemen untuk menghasilkan perubahan.

### **Tahap Evaluasi meliputi unsur, antara lain:**

- a. Evaluasi Substansi Akademis ( 15 % )
- b. Evaluasi Proyek Perubahan ( 50 % )
- c. Evaluasi Sikap Perilaku ( 15 % )
- d. Evaluasi VKN ( 20 % )

## **GOAL : Kepemimpinan Strategis**

Kepemimpinan Strategis, adalah pemimpin berintegritas yang mampu menerapkan prinsip-prinsip manajemen strategis dalam penyelesaian tugas dan fungsi untuk mendukung pencapaian rencana strategis organisasi.

**Catatan:** transformasikan konsep kepariwisataan pada masing-masing agenda PKN TK. II



## 2. Kurikulum PKA

Berdasarkan Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 1008/K.1/Pdp.07/2019 Tentang Kurikulum Pelatihan Kepemimpinan Administrator ( PKA ) terdiri dari 4 (empat) agenda:

- 1) Kepemimpinan Pancasila dan Nasionalisme
- 2) Kepemimpinan Kinerja
- 3) Manajemen Kinerja
- 4) Aktualisasi Kepemimpinan

**Catatan :** bagi Widyaiswara pengampu materi ajar pada masing- masing agenda dari sejak awal harus menanamkan mindset kepariwisataan kepada peserta pelatihan.



### 1) Agenda Kepemimpinan Pancasila dan Nasionalisme

Mampu mengembangkan kepemimpinan yang berwawasan kebangsaan dan bela negara, dan dapat memberikan inspirasi pada pengembangan kepariwisataan daerah yang berbasis kerakyatan .

Metode : diskusi, film, simulasi etika & integritas

### 2) Agenda Kepemimpinan Kinerja

Mampu mengkomunikasikan harapan yang tinggi dan menginspirasi mencapai tujuan melalui: Kepemimpinan Transformasional, membangun Jejaring Kerja, melakukan Komunikasi Efektif, dan

Manajemen Perubahan Sektor Publik, dengan “hasil kinerja unggul” yang berkontribusi pada kepariwisataan daerah.

**3) Agenda Manajemen Kinerja**

Pada agenda ini mengakomodasi tujuh unsur kompetensi pemerintahan melalui materi ajar: Akuntabilitas Kinerja, Hubungan Kelembaga, Organisasi Digital, Manajemen Kinerja, Standar Kinerja Pelayanan, Manajemen Penganggaran, dan Manajemen Resiko, menghasilkan perubahan berkontribusi pada kepariwisataan daerah.

**4) Agenda Aktualisasi Kepemimpinan**

Aktualisasi Kepemimpinan yang dihasilkan peserta berupa Aksi Perubahan Kinerja Organisasi dalam bentuk kertas kerja yang menunjukkan Kompetensi kepemimpinannya mengelola perubahan melalui inovasi yang bertujuan menghasilkan kepemimpinan kinerja.

Tahap pembelajaran ini mengarahkan peserta untuk menerapkan dan menguji kapasitas kepemimpinan dengan pendekatan tematik kepariwisataan. Dalam tahap ini, peserta kembali ke tempat kerjanya dan memimpin Implementasi Aksi Perubahan dengan menjadikan tematik sebagai jembatan dan kepariwisataan sebagai elemen mewujudkan perubahan.

**Tahap Evaluasi**

Evaluasi pelatihan dilakukan melalui evaluasi peserta, evaluasi tenaga pelatihan, evaluasi penyelenggaraan, dan evaluasi pasca pelatihan.

**Evaluasi peserta, meliputi unsur antara lain:**

- a. Evaluasi Substansi Akademis : ( 15 % )
- b. Evaluasi RAP(20%) & LAP(30%): ( 50 % )
- c. Evaluasi Sikap Perilaku : ( 15 % )
- d. Evaluasi Studi Lapangan : ( 20 % )

**Goalnya : Kepemimpinan Kinerja**

Kepemimpinan Kinerja, adalah pemimpin berintegritas yang mampu menerapkan prinsip-prinsip manajemen terpadu dalam penyelesaian tugas dan fungsi untuk mendukung pencapaian rencana strategis organisasi.

**Catatan :** transformasikan konsep kepariwisataan pada masing-masing agenda PKA.

### 3. Kurikulum PKP

Adapun struktur kurikulum untuk mencapai kompetensi kepemimpinan pelayanan berdasarkan Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 1006 / K.1 / Pdp.07 / 2019 Tentang Kurikulum Pelatihan Kepemimpinan Pengawas, yang terdiri dari 4 (empat) agenda:



#### 1) Agenda Kepemimpinan Pancasila dan Bela Negara

Mampu mengembangkan kepemimpinan yang berlandaskan Pancasila dan Bela Negara, dan dapat menjadikan kepariwisataan sebagai elemen memberikan inspirasi pada rencana aksi perubahan.

Metode : diskusi, film, simulasi etika & integritas

#### 2) Agenda Kepemimpinan Pelayanan

- Mampu mewujudkan kepemimpinan pelayanan diawali dengan Diagnosa Organisasi, Berpikir Kreatif dalam pelayanan, membangun Tim Efektif, dan penerapan Kepemimpinan Dalam Pelaksanaan Pekerjaan dengan keluarannya adalah perubahan yang berkontribusi pada kepariwisataan daerah.

- Metode : e-learning, pembekalan, film, diskusi, kasus, praktek,
- In Class Learning

#### 3) Agenda Pengendalian Pekerjaan

- Pada agenda ini mengadopsi kompetensi pemerintahan yang pada dengan penekanannya pada kemampuan peserta melaksanakan pengendalian pekerjaan melalui: Teknik Komunikasi Publik, Perencanaan Kegiatan Pelayanan Publik, Penyusunan RKA Pelayanan Publik, Pelayanan Publik Digital, Manajemen Mutu, Manajemen Pengawasan, Pengendalian Pelaksanaan Kegiatan, dan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan kepariwisataan daerah.

- Metode : e-learning, pembekalan, kasus, diskusi, simulasi, visitasi, observasi dan In class Learning
- 4) Agenda Aktualisasi Kepemimpinan  
Aktualisasi Kepemimpinan yang dihasilkan peserta berupa Aksi Perubahan Pelayanan Organisasi dalam bentuk kertas kerja yang menunjukkan Kompetensi kepemimpinannya mengelola perubahan melalui inovasi yang bertujuan meningkatkan kualitas pelayanan.

Tahap pembelajaran ini mengarahkan peserta untuk menerapkan dan menguji kapasitas kepemimpinan dengan jembatan tematik dan elemennya kepariwisataan. Dalam tahap ini, peserta kembali ke tempat kerjanya dan memimpin Implementasi Aksi Perubahan dengan menjadikan Tematik sebagai jembatan dan Kepariwisataan sebagai suatu elemen mewujudkan perubahan.

### **Tahap Evaluasi**

Evaluasi pelatihan dilakukan melalui evaluasi peserta, evaluasi tenaga pelatihan, evaluasi penyelenggaraan, dan evaluasi pasca pelatihan.

- a. Evaluasi peserta, meliputi unsur antara lain:
- b. Evaluasi Substansi Akademis : ( 15 % )
- c. Evaluasi RAP(20%) & LAP (30%): ( 50 % )
- d. Evaluasi Sikap Perilaku : ( 15 % )
- e. Evaluasi Studi Lapangan : ( 20 % )

### **Goalnya : Kepemimpinan Pelayanan**

Kepemimpinan Pelayanan, adalah pemimpin berintegritas yang mampu menerapkan prinsip-prinsip manajemen operasional atau pelayanan dalam penyelesaian tugas dan fungsi untuk mendukung pencapaian kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan.

**Catatan :** transformasikan konsep kepariwisataan pada masing-masing agenda PKP.

## **C. Merancang Aksi Perubahan**

### **1. Deskripsi Singkat**

PKN Tk.II, PKA, dan PKP dengan pendekatan tematik ini membekali peserta dengan kemampuan **mengadaptasikan** materi ajar yang telah diperoleh ke dalam isu Perubahan dengan pendekatan kepariwisataan. Mata ajar disajikan dengan metode penulisan kertas kerja yang bersifat mandiri (lesson learnt). Keberhasilan peserta pelatihan dinilai dari **kepemimpinan strategis, kinerja, dan pelayanan** dalam menyusun Rencana Aksinya dengan isu-isu Tematik

Kepariwisataan, dan mengimplementasikan pada saat Aktualisasi Kepemimpinan Strategis, kinerja, dan pelayanan di tempat kerja peserta pelatihan.

## 2. Hasil Belajar

Setelah mengikuti pelatihan ini, peserta diharapkan mampu menuangkan kompetensi yang diperoleh dalam bentuk inovasi atau aksi perubahan pada level:

- **PKN Tk. II** : **kepemimpinan strategis,**
- **PKA** : **kepemimpinan kinerja, dan**
- **PKP** : **kepemimpinan pelayanan**

sehingga memberikan kontribusi pada pengembangan kepariwisataan di daerah.

## 3. Indikator Hasil Belajar

Setelah mengikuti pembelajaran Pelatihan kepemimpinan Nasional Tingkat II (PKN Tk.II), PKA, dan PKP Tematik Kepariwisataan, peserta dapat:

- 1) Menjelaskan area perubahan dan cakupan dari kepemimpinan strategis, kinerja organisasi, dan pelayanan publik yang berbasis kepariwisataan;
- 2) Menetapkan elemen perubahan pada kepariwisataan;
- 3) Menyusun Rencana Aksi Perubahan dengan menempatkan kepariwisataan sebagai suatu elemen;
- 4) Menghasilkan perubahan melalui Inovasi tentang kepariwisataan berbasis kerakyatan yang berdampak pada kesejahteraan masyarakat.

## 4. Materi Pokok

Materi pokok Mata Ajar Pelatihan Kepemimpinan Tematik Kepariwisataan, adalah:

- 1) Pembimbingan Kertas Kerja Tematik Kepariwisataan;
- 2) Penulisan Kertas Kerja Tematik Kepariwisataan;
- 3) Pendalaman materi perspektif kepariwisataan.
- 4) Membangun mindset kepariwisataan
- 5) VKN (Visitasi Kepemimpinan Nasional) dan Stula (Studi Lapangan) berbasis kepariwisataan.

## 5. Pengalaman Belajar

Untuk menghasilkan Aksi Perubahan Tematik Kepariwisataan, peserta dengan melalui serangkaian pengalaman belajar, yaitu membaca modul Aksi Perubahan dikaitkan Tematik Kepariwisataan, mensintesa materi-materi Pelatihan Kepemimpinan Tematik Kepariwisataan, mendapatkan pendampingan, sampai pada menulis kertas kerja secara mandiri. Di pengujung pembelajaran, peserta menunjukkan kompetensinya melalui Kertas Kerja Aksi Perubahan Tematik Kepariwisataan.

## 6. Media

Media yang dipergunakan dalam Mata Pelatihan Kepemimpinan, adalah :

- 1) PKN Tk.II Pengembangan Materi oleh WI,
- 2) Modul: PKA & PKP;
- 3) Buku Pelatihan Kepemimpinan Tematik Kepariwisata
- 4) Bahan bacaan;
- 5) Slides;
- 6) Formulir-formulir pembimbingan;
- 7) Blanded Learning atau distance learning

## 7. Waktu

Alokasi waktu untuk mata ajar pelatihan kepemimpinan telah disesuaikan dengan Peraturan Kepala LAN :

- 1) PKN Tk.II Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 2 Tahun 2019, dilaksanakan dengan jumlah JP sebanyak 887 (delapan ratus delapan puluh tujuh) JP atau 101 Hari .
- 2) On Campus : 221 JP atau 27 hari pelatihan
- 3) Of Campus : 666 JP atau 74 hari kalender

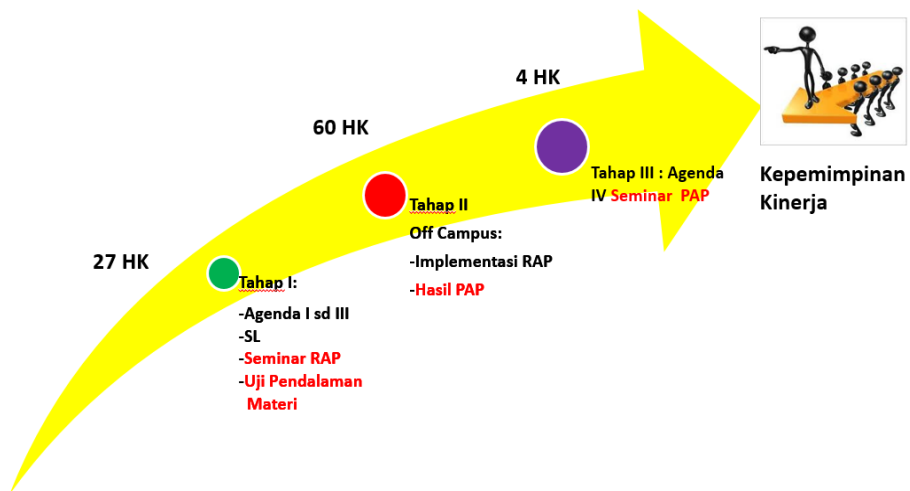




**PKA:** Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 7 Tahun 2020, dilaksanakan dengan jumlah JP sebanyak 797 (tujuh ratus sembilan puluh tujuh) JP atau setara dengan 91 (sembilan puluh satu) hari dengan rincian sebagai berikut:

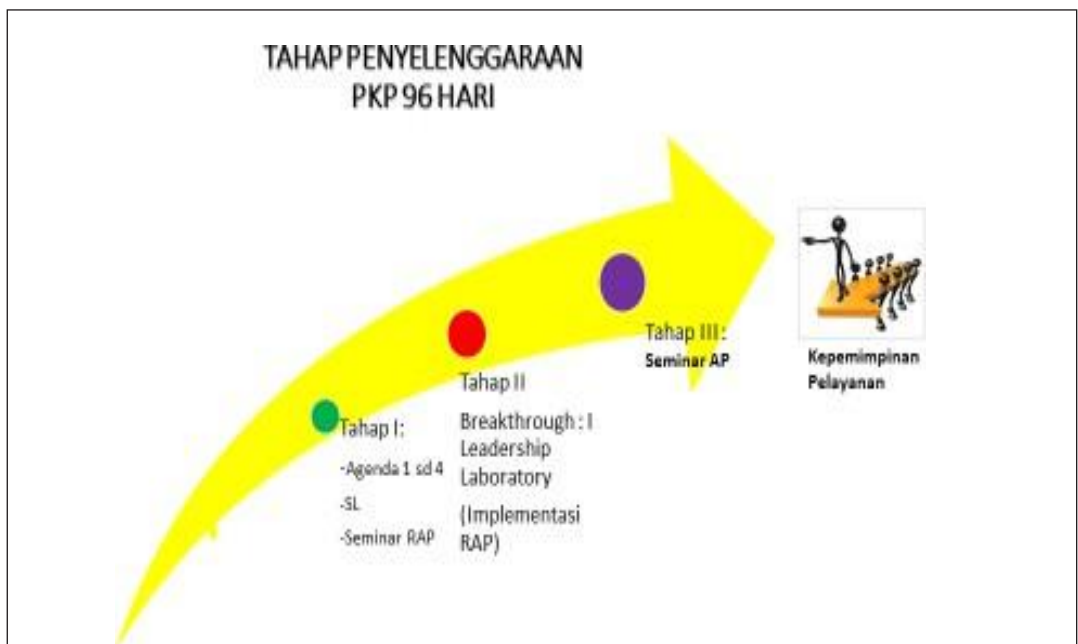
- 1) pelatihan klasikal selama 257 (dua ratus lima puluh tujuh) JP yang dapat dilaksanakan selama 31 (tiga puluh satu) Hari Pelatihan bertempat di tempat penyelenggaraan PKA; dan
- 2) pelatihan nonklasikal selama 540 (lima ratus empat puluh) JP yang dilaksanakan paling singkat 60 (enam puluh) Hari Kalender bertempat di Instansi Pemerintah asal Peserta pada saat implementasi Aksi Perubahan Kinerja Organisasi

### TAHAP PENYELENGGARAAN PKA 91 HARI



**PKP:** Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 6 Tahun 2020, dilaksanakan dengan jumlah JP sebanyak 830 (delapan ratus tiga puluh) JP atau setara dengan 96 (sembilan puluh enam) hari dengan rincian sebagai berikut:

- 1) pelatihan klasikal selama 290 (*dua ratus sembilan puluh*) JP yang dapat dilaksanakan selama 36 (tiga puluh enam) Hari Pelatihan bertempat di tempat penyelenggaraan PKP; dan
- 2) pelatihan nonklasikal selama 540 (lima ratus empat puluh) JP yang dilaksanakan paling singkat 60 (enam puluh) Hari Kalender bertempat di Instansi Pemerintah asal Peserta.



## D. Determinisasi Pelatihan Kepemimpinan Tematik

Ketetapan menggunakan pendekatan tematik kepariwisataan pada pelatihan kepemimpinan di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Bali dikarenakan kondisi logis Indonesia dan Bali khususnya memiliki potensi kepariwisataan, dan peran strategis kepariwisataan mengangkat kesejahteraan masyarakat.

Terkait dengan penetapan pendekatan Tematik Kepariwisata dalam pelaksanaan pelatihan kepemimpinan di BPSDM Provinsi Bali dapat merujuk pandangan Michel Foucault dalam teori “Produktivitas Kekuasaan” (1980:136, dalam Barker.2005:108) menyatakan:

**Kekuasaan berperan dalam melahirkan kekuatan (force), membuatnya tumbuh dan memberinya tatanan; kekuasaan bukan sesuatu yang selalu menghambat kekuatan, menundukkannya atau menghancurkannya”**

Teori “Produktivitas Kekuasaan Foucault dapat dikatakan merupakan penguatan dari keberadaan Undang-undang Nomor 25 Tahun 2000 tentang Program Pembangunan Nasional, khususnya tentang Pembangunan Sosial dan Budaya ditetapkan bahwa pembangunan kebudayaan dan pariwisata dilaksanakan melalui program pelestarian dan pengembangan kebudayaan dan program pengembangan kepariwisataan. Tujuan program pengembangan kepariwisataan adalah mengembangkan dan memperluas diversifikasi produk melalui inovasi dan kualitas kepariwisataan nasional yang berbasis kepada pemberdayaan masyarakat, kesenian dan kebudayaan serta sumber daya (pesona) alam dengan tetap menjaga kelestarian lingkungan hidup setempat.

Sentuhan diversifikasi daya Tarik produk kepariwisataan dapat dimunculkan melalui inovasi dari rencana aksi perubahan pada organisasi peserta pelatihan menggunakan pendekatan “tematik” yang kepesertaan pelatihan dapat berasal dari *multi-disipliner* atau dari berbagai organisasi atau organisasi yang heterogin. Oleh karena itu, kepada para peserta pelatihan kepemimpinan yang tidak bersentuhan langsung dengan kepariwisataan perlu pendalaman, dan *mindset* peserta pelatihan dibawa *out of the box*, dengan kata lain bila sebelumnya peserta pelatihan hanya berpikir rutinitas, dan cenderung ego-sektoral, demikian juga peserta yang sebelumnya berfikir bahwa “kepariwisataan bukan urusan kami”, namun dengan pendampingan dan konseling tentang konsep tematik yang *multi-disipliner* peserta pelatihan akan terbangun *mindset* bahwa “semua perangkat daerah dapat berkontribusi pada kepariwisataan”. Pada awal mulanya, semua peserta ada rasa keraguan, itulah fenomena yang ditemui ketika Pelatihan Kepemimpinan Tematik Kepariwisata diujicobakan pada Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II Tahun 2016 di BPSDM Provinsi Bali.

Dari penerapan tematik kepariwisataan pada Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II atau pada level Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama, Administrator (PKA), dan Pengawas (PKP) sesungguhnya tidaklah ada masalah akan tetapi ada tantangan karena peserta pelatihan diajak berpikir tentang tugas di luar rutinitas atau *out of the box*. Kendatipun pelatihan kepemimpinan ini dibawa ke pendekatan konsep tematik kepariwisataan, namun esensi dari pelatihan ini goalnya tetap atau tidak berubah yakni Kepemimpinan Strategis untuk PKN Tk.II, Kepemimpinan Kinerja untuk PKA, dan Kepemimpinan Pelayanan untuk PKP. Pengembangan kompetensi *leadership management* tetap menjadi dasar dalam berinovasi, hanya saja peserta dapat mengangkat isu-isu sesuai dengan tugas pokoknya namun ketika diberikan inovasi menghasilkan suatu keunggulan yang memiliki daya tarik untuk dapat dikunjungi, dan justru disinilah letak tantangan peserta pelatihan yaitu harus mampu melakukan aksi perubahan atau inovasi yang memiliki keunggulan dan memiliki daya tarik untuk dikunjungi.

Pandangan Gray dan Starke (1984) dalam buku *Manajemen Perubahan* (Winardi2005) menyatakan:

**Setiap manajer, yang ingin melaksanakan suatu perubahan penting pada tingkat individual, perlu mengingat bahwa perubahan tersebut kiranya akan menimbulkan dampak-dampak di luar individu yang bersangkutan.**

Pernyataan di atas mengisyaratkan bahwa ketika seorang pemimpin akan melakukan perubahan melalui suatu inovasi, maka diperlukan dukungan dari lingkungan atau *stakeholder* agar dampak yang ditimbulkan sesuai dengan rencana aksi. Hal ini dapat digunakan pula untuk mengklarifikasi bahwa ketika dikatakan perubahan-perubahan pada tingkat individu jarang menimbulkan implikasi yang signifikan. Penetapan PKN Tk.II, PKA, dan PKP Tematik Kepariwisataan di BPSDM Provinsi Bali sangat strategis dan merupakan multi dimensi atau multi tugas.

**Catatan khusus**, bahwa pada Pelatihan Kepemimpinan Tematik Kepariwisataan, ada beberapa jabatan eselon 2(dua) yang masuk kategori bukan pengekskusi kebijakan seperti halnya: Sekda, Inspektorat, Staf Ahli, Asisten Sekda, dan Bappeda, maka inovasi dari peserta dapat dalam bentuk kajian, yang nantinya bisa diekskusi oleh instansi leading. Contoh:

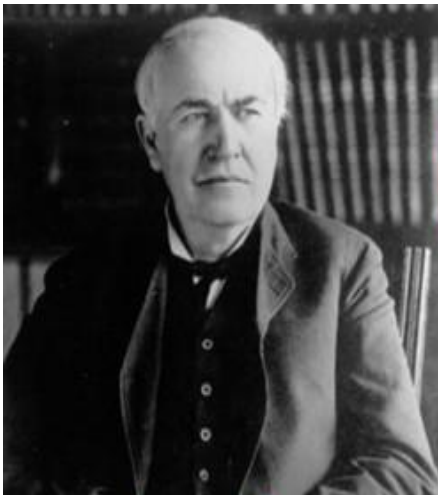
1. Ketika seorang Sekretaris Kota Ternate (sekarang Wali Kota) mengikuti Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II di BPSDM Provinsi Bali, mengangkat isu pencemaran air, maka inovasinya mengambil judul **“Ternate Green Tourism”** tersaji dalam bentuk kajian, dan siapa yang akan mengekskusi proyek perubahan itu, tentu Perangkat Daerah *leading* yang berkolaborasi dengan Forum Penyelamat Air Kota Ternate. Outcomenya lingkungan bersih, pencemaran air dapat teratasi, dan menjadi daya tarik kepariwisataan dunia.

2. Seorang Staf Ahli Bidang Pemerintahan di Provinsi Bali yang mengikuti Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II, proyek perubahan atau inovasinya dalam bentuk kajian berjudul “Akselerasi Sinergitas Pembangunan Yang Berkeadilan Antara Pemerintah Provinsi dengan Pemerintah Desa”, yang mana Pemerintah Provinsi Bali menyerahkan sebagian urusannya kepada Pemerintah Desa (medebewind/tugas pembantuan), namun judul di atas kurang *bom bastis* kemudian di modifikasi judulnya menjadi “GERBANG SADU” (Gerakan Pengembangan Desa Terpadu), dan sebagai uji coba 5 (lima) Desa masing-masing digelontorkan dana Hibah dari APBD Provinsi sebesar 1 milyar rupiah untuk kegiatan ekonomi produktif dan uang yang beredar di desa diharapkan mampu menggerakkan perekonomian desa, dan yang mengeksekusi proyek perubahan ini adalah BPMD Provinsi Bali.
3. Seorang Inspektur dari Pemerintah Kabupaten Sleman mengikuti Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II di BPSDM Provinsi Bali, pada awalnya merasa kesulitan dan ragu untuk menghasilkan Proyek Perubahan Tematik Kepariwisata, dan setelah berdiskusi dengan konseler akhirnya mampu menghasilkan proyek perubahan prestisius dengan menciptakan rasa aman bagi setiap wisatawan Jeep Merapi (wisata Lava Tour) Kaliurang, maka Inspektur melakukan terobosan dengan memberikan jaminan keamanan melalui pengawasan terpadu bagi penumpang Lava Jeep Tour. Langkah itu dilakukan, karena atraksi wisata ini telah memberikan kontribusi terhadap PAD Kabupaten Sleman.



*Wisata Lava Tour*

Untuk mendapat inspirasi dalam berinovasi tersaji contoh inovator yang berpikir *out of the box* seperti figur berikut ini.



**Invention**  
**Thomas Alva Edison**



**Profesor Isamu Akasaki, Hiroshi Amano dan Shuji Nakamura Penemu lampu light emitting diode, LED, pada awal 1990an.**

### **Innovation**



**LED (Light Emitting Diode)**

- **Lebih Hemat Energi**
- **Lebih Aman**
- **Tahan lebih lama**
- **Tidak Memancarkan Panas**

## **E. Peran: Coach, Mentor, Konselor, Narasumber**

Keberanian untuk berubah bagi pemimpin dalam pelatihan untuk menghasilkan suatu inovasi memerlukan langkah-langkah pendampingan yang efektif, agar pemimpin berani dan mampu menyusun “Rancangan Aksi Perubahan” dan teraktualisasikan ketika *off campus* melaksanakan Laboratorium Kepemimpinan, maka fungsi dan peran *coach*, *mentor*, dan konselor agar diefektifkan sehingga target minimal *milestone* jangka pendek rancangan aksi perubahan peserta dapat diwujudkan.

### **Peran Coach**

Seorang coach dapat dihandaikan bagaikan naik suatu mobil hanya berperan mendampingi sopir (peserta) dari satu lokasi ke lokasi lainnya yang menjadi tujuan. Peran *coach*, disini sebatas membantu perbaikan proyek perubahan atau aksi perubahan yang direncanakan peserta pelatihan untuk memaksimalkan isu yang akan diangkat menghasilkan perubahan. Satu hal yang tidak boleh dilakukan seorang coach yaitu, melakukan *pembiaran* terhadap reformer yang ragu melakukan aksi perubahan. Reformer harus mampu membuat Rancangan Aksi Perubahan (RAP), dan reformer tidak dilepas oleh coach bila belum menghasilkan RAP rujuk kepada konseler. Pelatihan kepemimpinan adalah pola *on* dan *off*, maka pendampingan *coach* tidak semata tatap muka, dan dilakukan juga dengan internetisasi melalui



aplikasi *e-coaching* yang dimiliki oleh BPSDM Provinsi Bali, maka efektivitas komunikasi coach dengan reformer akan menjadi tanpa batas. Apalagi ketika peserta sedang *off* kampus yaitu saat laboratorium kepemimpinan dua bulan peserta diwajibkan mengirim progres kegiatan proyek perubahannya. Hal ini dirasakan sangat efektif agar peserta tidak terlena saat *off* kampus karena peserta seringkali disibukkan tugas-tugas rutinnnya.

### **Peran Mentor**

Bila menengok *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (KBBI), ‘mentor’ adalah pembimbing atau pengasuh. Juga dijelaskan dalam pelatihan ‘mentor’ adalah atasan peserta pelatihan atau seseorang yang ahli atau lebih senior dari pada peserta pelatihan. Peran mentor, adalah membimbing dan memberikan arahan kepada peserta pelatihan, dan dengan demikian mentor harus paham betul tentang suatu persoalan atau isu yang akan diangkat oleh peserta pelatihan untuk menghasilkan inovasi.

Hal yang paling pantang dalam pelatihan kepemimpinan bagi seorang mentor adalah jangan sampai ikut menguji peserta pelatihan selaku bawahannya. Efektivitas seorang mentor akan tampak ketika memahami proyek perubahan yang dibuat oleh bawahan, mampu menunjukkan komitmen yang kuat, mampu memberikan motivasi, mengawal/mengawasi proyek perubahan yang sedang jalan, dan mampu memberikan testimoni terhadap rancangan proyek perubahan yang dibuat peserata pelatihan serta mengawal keberlanjutan proyek perubahan yang dibuat bawahan atau reformer.

Kemajuan teknologi komunikasi digital telah memberikan kemudahan bagi mentor ketika harus mendampingi peserta saat seminar RAP ataupun LAP ternyata berhalangan untuk hadir maka pendampingan mentor dapat melalui virtual.

### **Peran Konselor**

Konselor berperan membantu reformer mencapai pemahaman tentang dirinya dan lingkungannya, dan membantu peserta pelatihan sehingga mampu berubah dan mampu melakukan aksi perubahan melauai inovasi. Peran Konselor sangat strategis bagi reformer, ketika *coach* ragu terhadap keberanian reformer melakukan aksi perubahan, dan sebaliknya ketika reformer masih memerlukan pendalaman pemahaman tentang isu yang akan diangkat dalam pelatihan tidak perlu ragu untuk berkomunikasi dengan konselor.

Idealnya sebelum reformer dibimbing oleh coach, akan lebih baik di konseling dulu, dalam hal: mengorganisasikan kepemimpinan strategis/kinerja/pelayanan, untuk mengungkapkan kompetensi dasar reformer. Dengan kemajuan teknologi digital, konselor dapat melakukan kontrol terhadap progres aksi perubahan reformer melalui e-konselor. Peran strategis atau efektivitas dari konselor dapat dibuktikan bila mampu menjadikan reformer dari belum bisa atau

belum terbiasa melakukan aksi perubahan dan akhirnya mampu atau bisa melaksanakan aksi perubahan melalui inovasi.

Satu kata kunci dari peran *coach*, mentor, dan konselor dalam mengungkit inovasi para reformer adalah jangan sampai *coach*, mentor, dan konselor melakukan pembiaran, namun jangan juga melakukan intervensi sehingga melemahkan atau memanjakan reformer untuk melakukan aksi perubahan.

### **Nara Sumber**

Dalam pelaksanaan PKP, PKA, dan PKN Tingkat II bahwa keberadaan narasumber penting untuk memberikan wawasan kepada reformer tentang isu-isu strategis dan inovasi. Dalam hal ini, seorang narasumber tidak semata dituntut mampu memberikan informasi tentang suatu hal, tetapi lebih dari itu diharapkan mampu memberikan inspirasi dan membangkitkan kesadaran reformer untuk bangkit dan berani melakukan aksi perubahan. Ketika pelatihan diarahkan pada pendekatan tematik kepariwisataan, akan sangat efektif bila narasumber yang dihadirkan adalah mereka dari kalangan akademisi, birokrat, dan pelaku pariwisata yang memiliki kompetensi di bidang kepariwisataan.

## **F. Visitasi**

Dalam pengertian yang sederhana kata visitasi berarti kunjungan, dan dalam melakukan kunjungan dilakukan pengamatan maupun wawancara.

Visitasi bertujuan :

1. meningkatkan keabsahan dan kesesuaian data / informasi yang diperoleh pada saat ceramah;
2. memperoleh data/informasi yang akurat dan valid untuk penguatan pemahaman suatu isu;
3. memperoleh inspirasi dan informasi tambahan (pengamatan, wawancara, dan pencermatan data pendukung); dan
4. mendukung pengambilan keputusan yang tepat dan mendukung rancangan inovasi, dengan berpegang pada prinsip-prinsip: obyektif, efektif, efisien, dan mandiri

Dalam pelatihan kepemimpinan, baik pada PKP, PKA, dan PKN Tk.II ketika ceramah dari narasumber tentang isu-isu tematik kepariwisataan maka pemilihan lokus atau tempat visitasi semestinya dikaitkan dengan tematik kepariwisataan. Misalnya, narasumber mengangkat isu pemberdayaan pertanian melalui pariwisata maka lokus visitasi hendaknya ke objek agrowisata yang ada, dan ketika narasumber mengangkat isu tentang lingkungan maka objek visitasi diarahkan melihat heritage, wisata bahari, industry kecil, atraksi wisata, dan lain-lainnya. Dari visitasi ini, diharapkan peserta mendapat inspirasi dan akan terbangun kesadarannya untuk berani berubah melakukan atau membangun inovasi atau aksi perubahan. Pengkaitan antara isu strategis yang diangkat narasumber dengan lokus visitasi akan menjadikan kegiatan visitasi yang dilakukan sudah terarah, dan akan menjadi lebih efektif.

## G. VKN DAN SL

Visitasi Kepemimpinan Nasional (VKN) adalah modifikasi dari istilah sebelumnya *benchmarking* (BM) pada Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II dan sebelumnya BM tidak dinilai yang dimaksudkan hanya untuk mendapatkan inspirasi atau wawasan pada *bestpractise* untuk memperkuat proyek perubahan, maka dengan pelatihan kepemimpinan model Tematik Kepariwisata maka lokus *best practise* yang dicari setidaknya memiliki potensi kepariwisataan. Setelah pelaksanaan VKN (Visitasi Kepemimpinan Nasional) dinilai bobotnya 20% dan pelatihan kepemimpinan Tingkat II yang Tematik Kepariwisata hendaknya lokasi VKN dipilih lokus yang memiliki potensi kepariwisataan, dan berkontribusi mengangkat kemiskinan atau keteringgalan pada lokus.

Sebelum dengan nama PKP dan PKA menggunakan istilah Bench Marking (BM) setelah menjadi PKP dan PKA berubah menjadi Studi Lapangan (SL) dan kegiatan SL bobotnya 20% dinilai, dan pelatihan kepemimpinan diarahkan pada Tematik Kepariwisata maka *best practice* dari SL yang dipilih atau dikunjungi hendaknya lokus yang memiliki keunggulan atau potensi kepariwisataan.

Dengan kegiatan VKN dan SL pada PKN Tk.II, PKA, dan PKP tematik kepariwisataan, peserta harus memperoleh inspirasi dari *bestpractice* yang dikunjungi. Inspirasi dari *best practice* yang dikunjungi terkait dengan kepariwisataan, dan oleh karena itu peserta harus mendapat pendampingan yang intensif dari widyaiswara pendamping, agar reformer tidak terjebak hanya pada kerja kelompok belaka.

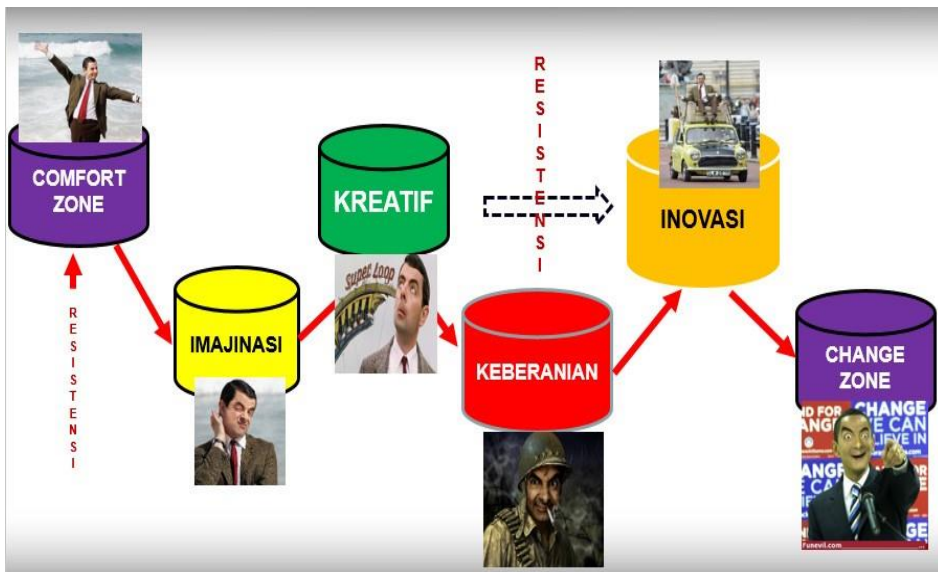
Ada kalanya lokasi VKN dan SL belum menunjukkan keunggulannya, akan tetapi memiliki potensi keunggulan yang belum tergarap, dari kondisi ini bisa juga reformer memperoleh inspirasi kilas balik bahkan inovasi atau aksi perubahan bagaimana membangun keunggulan dari potensi yang belum tergarap.

## BAB III

# HAKIKAT PELATIHAN KEPEMIMPIN TEMATIK KEPARIWISATAAN

### A. Inovasi dan Perubahan

Untuk menghasilkan suatu perubahan dapat dilakukan melalui beberapa langkah strategis strategis, dan dapat digambarkan seperti berikut ini.

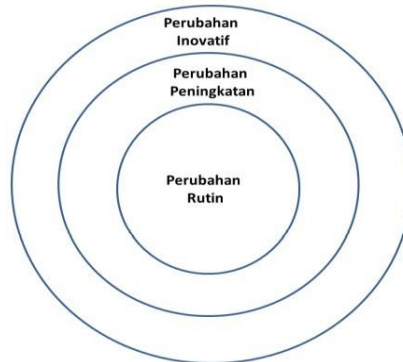


Langkah-langkah di atas menggambarkan bahwa pola nyaman (comfort zone) telah menjadi suatu resistensi untuk melakukan perubahan, dan perubahan idealnya diawali dengan melakukan imajinasi untuk menghasilkan ide-ide atau gagasan kreatif. Namun demikian, seringkali kreatifitas terhenti begitu saja tidak sampai menghasilkan suatu inovasi karena ada perlawanan (resistensi) sehingga diperlukan lompatan yaitu keberanian untuk berubah. Atau dengan kata lain bahwa kreatifitas yang didukung dengan keberanian akan menghasilkan inovasi, dan dari inovasi inilah akan menghasilkan suatu perubahan (change zone).

Inovasi menghasilkan perubahan (change zone), akan tetapi perubahan tidak selalu hasil suatu inovasi, sehingga jenis perubahan yang dihasilkan dapat

dikategori menjadi tiga jenis perubahan yang level atau tipe perubahannya dapat di gambar seperti di bawah ini.

*Gambar 6 Tipe Perubahan*



## **B. Pelatihan Kepemimpin Tematik**

Lembaga Administrasi Negara RI sebagai lembaga pembina memiliki peran merancang kurikulum pelatihan berbasis perubahan. Pada tahun 2015 tatkala Kepala LAN RI dijabat Prof. Agus Dwiyanto telah memberikan dorongan dan dilanjutkan pejabat penggantinya yaitu Dr. Adi Suryanto.,M.Si dan jajarannya mulai dari para Deputy dan Kapus, PKP2A I LAN Jatinangor (penamaan saat itu) melakukan pendampingan kepada BPSDM Provinsi Bali khususnya untuk berani melakukan terobosan atau perubahan. Terobosan ini telah mampu memberikan daya ungkit kepada BPSDM Provinsi Bali sebagai lembaga yang harus diakreditasi.

BPSDM Provinsi Bali mampu merespon dorongan Kepala LAN sebagai suatu peluang untuk melakukan pembaharuan, bangkit, bangkit, dan bangkit dari ketertiduran panjang untuk meraih peluang, berani berubah, mengutamakan kebersamaan, dan ini mengambil inspirasi yang dipompakan oleh ahli ekonom Rhenald Kasali dan ahli pemasaran Hermawan Kertajaya kepada para pejabat birokrasi dilingkungan Pemerintahan Provinsi Bali dalam membangun Good Government. LAN RI mendorong dan memberikan kesempatan yang sama kepada BPSDM Provinsi se-Indonesia untuk berani berkreasi menyelenggarakan Pelatihan Kepemimpinan (PKN ) Tingkat II khususnya pendekatan tematik sesuai dengan ke khasan daerah di Indonesia, dan BPSDM Provinsi Bali merespon dengan baik. Hal ini merupakan langkah inovatif dari LAN sebagai lembaga pembina untuk pengembangan identity pada penyelenggara Pelatihan Kepemimpinan di masing-masing BPSDM Provinsi se-Indonesia. Namun demikian, tantangan dari LAN ketika hanya bermodalkan motivasi dan berani merespon tentu belumlah cukup, maka perlu didukung adanya komitmen yang kuat, persiapan yang baik, dan langkah kebersamaan agar jiwa berani tersebut

tidak sia-sia dan dapat terwujud.

Pada akhirnya, bahwa BPSDM Provinsi Bali telah menjadikan Pelatihan Kepemimpinan dengan pendekatan Tematik Kepariwisata sebagai branding dan momentum perubahan, mengingat Bali memiliki potensi kepariwisataan dan kesiapsiagaan sebagai penyelenggara. Kesiapan tersebut karena Bali memiliki para Pakar atau Narasumber sekaligus Pelaku bidang kepariwisataan yang kompeten, tulus membantu, dan memiliki talenta untuk memotivasi para peserta pelatihan membangkitkan kepemimpinan dengan pendekatan “tematik kepariwisataan”.

Konsep tematik dalam pengembangan sumber daya manusia aparatur diperkuat lagi dengan terbitnya Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2020 Tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara pada Pasal 1 Ayat 42: menyatakan bahwa: ASN Corporate University adalah entitas kegiatan pengembangan kompetensi ASN yang berperan sebagai sarana strategis untuk mendukung pencapaian tujuan pembangunan nasional dalam bentuk penanganan isu-isu strategis melalui proses pembelajaran tematik dan terintegrasi dengan melibatkan Instansi Pemerintah terkait dan tenaga ahli dari dalam/luar Instansi Pemerintah.

Kendatipun pada Pelatihan Kepemimpinan (PKN Tk. II, PKA, dan PKP) pendekatan tematik kepariwisataan, namun kompetensi dasar yang dikembangkan tetap mengacu pada Peraturan LAN yaitu manajemen kepemimpinan yang disinergikan dengan tugas pokok dan fungsi peserta pelatihan. Dalam Pelatihan Kepemimpinan Tematik Kepariwisata bedanya hanya lebih fokus pada penetapan isu-isu yang diangkat dapat berkontribusi pada pengembangan kepariwisataan di daerah asal peserta. Disadari, bahwa Pelatihan Kepemimpinan Tematik Kepariwisata, bertujuan menanamkan *mindset* kepariwisataan bagi para pejabat birokrasi diposisi satuan kerja perangkat daerah dimanapun mereka bertugas agar bersama-sama memberikan kontribusi terhadap pembangunan kepariwisataan di daerahnya.

Keberhasilan seorang peserta pelatihan kepemimpinan dalam proses pembelajaran terutama dalam menghasilkan suatu perubahan melalui inovasi tidak semata karena memiliki tingkat pengetahuan dan keterampilan yang tinggi, namun jauh lebih penting yaitu bagaimana sikap dan mental peserta dalam membangun proses pembelajaran mampu berkolaborasi berwujud kerja sama antar peserta, coach, tim kerja dan atasan peserta yang berperan sebagai mentor. Dengan kata lain, sadar ataupun tidak, bahwa keberanian berinovasi seorang peserta pelatihan kepemimpinan sangat ditentukan oleh sikap dan mental mereka dalam proses pembelajaran yang berani melakukan berubah melalui tahapan proses inovasi.

### C. Tema Pelatihan Kepemimpinan Tematik Kepariwisata

Adapun Tema dari Pelatihan Kepemimpinan: PKN Tingkat II, PKA, dan PKP Tematik Kepariwisata di BPSDM Provinsi Bali adalah:

**“Akselerasi dan Sinergitas Pembangkitan Kepariwisata Berbasis Masyarakat di Era Adaptasi Kebiasaan Baru”**

**Subtema:**

1. Pembangkitan Pariwisata Budaya dan Pesona Alam
2. Pembangkitan Pariwisata Industri Kreatif dan kuliner
3. Pembangkitan Pariwisata Atraksi
4. Pengembangan Agrowisata dan Bahari
5. Pengenalan Produk Unggulan
6. Pengembangan Desa Wisata

### D. Sistem Kepariwisata di Era Adaptasi Kebiasaan Baru

#### 1. Sistem Kepariwisata Global

Sistem kepariwisataan sebagai suatu kesatuan bagian-bagian yang terdiri dari komponen **atau elemen yang berhubungan dengan penyelenggaraan** pariwisata. Elemen-elemen dalam sistem kepariwisataan global terdiri dari objek kepariwisataan, atribut kepariwisataan, hubungan internal, dan lingkungan.

#### Konsep Bridging Element





Sistem Kepariwisata (tourism) Global merupakan suatu konsep yang kompleks dan membutuhkan keterlibatan antar pemangku kepentingan seperti factor: Sosial, Teknologi, Ekonomi, dan Politik, dan dengan memperhatikan Demand : Motivasi Wisatawan, dan Pribadi Faktor penentu, dan Suply seperti halnya: akses, fasilitas, kenyamanan, keterlibatan komunitas, atraksi, industry kreatif, kuliner, produk/proper unggulan, dan sebagainya sehingga muncul motivasi seseorang (wisatawan) untuk berkunjung.

Pemahaman sederhana tentang wisatawan, sebagai berikut: wisatawan adalah pergerakan seseorang dari suatu tempat ketempat yang lain di sehantero dunia dalam waktu tertentu, untuk **melihat sesuatu**. Dari uraian di atas key wordsnya: bahwa konsep **melihat sesuatu** dalam waktu tertentu bisa saja seseorang atau grup salah satunya adalah melihat proyek perubahan atau aksi perubahan yang dihasilkan oleh peserta PKN Tk.II, PKA, dan PKP melalui inovasi. Oleh karena itu, inovasi yang menghasilkan perubahan harus dipublikasikan atau dimarketingkan lewat media elektronik agar dapat diketahui oleh seluruh masyarakat dunia.

**Contoh:** IG Winasa, 2010 Sukses dengan e-Government

Nama Jembrana nyaring terdengar seantero Indonesia karena (1) kesuksesan menerapkan Asuransi Kesehatan / Pengobatan Gratis dan (2) **melakukan komputersasi pemerintahan (e-government)**. Saking suksesnya, Kabupaten yang dipimpin oleh seorang dokter gigi ini, bisa memperoleh berbagai penghargaan termasuk 8 rekor MURI. Padahal dari sisi pendapatan, awalnya kabupaten ini menempati ranking kedua termiskin di Provinsi Bali. **Prestasi Fenomenal lainnya**, ternyata Pemerintah Kabupaten Jembrana telah berhasil melakukan e-voting untuk memilih kepala pemerintahan baik kelurahan hingga kabupaten. Akibatnya dari pemerintah seluruh Indonesia berbondong- bondong datang studi tiru ke Kabupaten Jembrana. Bapak Winasa secara tidak langsung telah menggiring orang-orang melihat sesuatu, dan sesuatu itu adalah e-Government yang memberikan dampak pada kepariwisataan daerahnya.

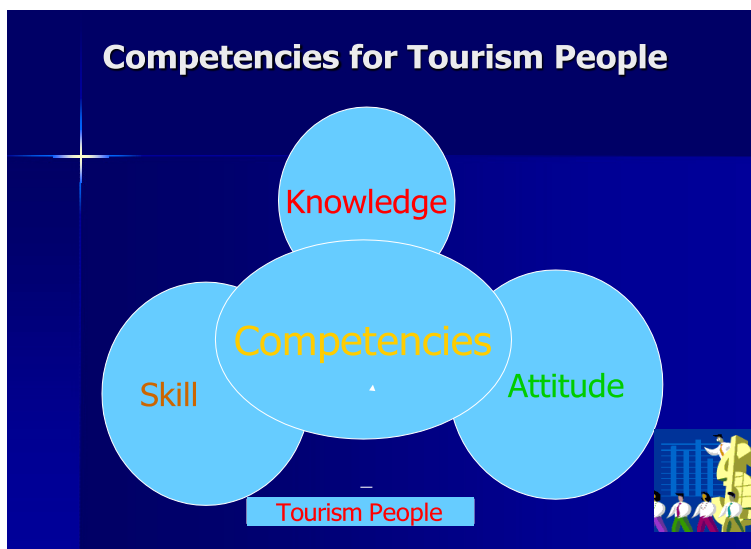
## 2. Sistem Kompetensi Dalam Kepariwisata Global

**Menurut *World Tourism Organization (WTO)*, pariwisata adalah kegiatan seseorang yang bepergian ke atau tinggal di suatu tempat di luar lingkungannya yang biasa dalam waktu tidak lebih dari satu tahun secara terus menerus, untuk kesenangan, bisnis ataupun tujuan lainnya.**

Dalam merencanakan kebijakan dan perencanaan pengembangan pariwisata, sangat penting untuk memahami perbedaan bentuk dan fisik dari pengembangan pariwisata yang sesuai untuk suatu negara, kota, atau wilayah. Untuk mendukung

perencanaan pengembangan pariwisata diperlukan pencarian data sebagai tahap awal dalam analisis perencanaan pariwisata diperlukan komponen-komponen pariwisata yang disebutkan menurut Inskeep (1991:38). Komponen-komponen dasar dalam pariwisata adalah:

- Home : komponen pariwisata yang merupakan tempat tinggal wisatawan, yang dapat mempengaruhi terjadinya kegiatan pariwisata.
- Destination : komponen pariwisata yang merupakan tujuan wisatawan untuk bepergian menikmati obyek wisata.
- Transportation : komponen pariwisata yang merupakan pembawa (*carrier*) wisatawan dari home ke destination dan sebaliknya.



Trends Wisatawan dunia masa kini mereka ingin terlibat dalam atraksi yang disajikan, oleh karena itu pelaku kepariwisataan harus memiliki kompetensi:

**Knowledge** (pengetahuan) : paham terhadap apa yang disajikan atau dibuat, dan dapat mengedukasi wisatawan atau yang mengunjungi inovasi peserta.

**Skill** (terampil): memiliki keterampilan atau cekatan terhadap apa yang disajikan atau dibuat dan mampu menularkan keterampilan tersebut kepada wisatawan atau pengunjung inovasi peserta mampu memberikan inspirasi.

**Attitude** (Sikap-perilaku): memiliki pesan moral terhadap apa yang disajikan atau inovasi sebagai suatu keunggulan yang mampu menciptakan perubahan memberikan dampak yang luas.

## **E. Konsep Kepariwisataaan**

### **1. Konsep Tematik Kepariwisataan**

Pariwisata adalah pergerakan sementara orang ke tempat tujuan di luar tempat dan tempat tinggal normalnya

- a. Kegiatan yang dilakukan selama berada di tempat tujuan tersebut, dan fasilitas yang diciptakan untuk memenuhi kebutuhan mereka.
- b. Pariwisata adalah studi tentang orang-orang yang jauh dari habitatnya yang biasa
- c. Pariwisata adalah studi tentang perusahaan yang merespons persyaratan wisatawan
- d. Pariwisata adalah studi dampak yang mereka miliki terhadap kesejahteraan ekonomi, fisik dan sosial tuan rumah mereka
- e. Faktor-faktor yang memungkinkan lebih banyak orang untuk ikut serta dalam pariwisata
- f. Perbaikan transportasi
- g. Proliferasi akomodasi
- h. Pertumbuhan wisata inklusif
- i. Bentuk lain dari liburan yang relatif murah

### **2. Konsep Kepariwisataaan Era Adaptasi Kebiasaan Baru**

- a. Kewajiban pemangku kepentingan dalam pengembangan pariwisata;
- b. Hak atas pariwisata;
- c. Kebebasan pergerakan wisatawan;
- d. Hak pekerja dan pengusaha di industri pariwisata;

## **F. Dampak Kepariwisataaan Era Adaptasi Kebiasaan Baru**

1. Dampak Lingkungan
2. Dampak Sosial dan Budaya
3. Dampak Ekonomi

### **1. Dampak Lingkungan**

#### **Manfaat:**

- a. Konservasi alam dan satwa liar
- b. Apresiasi lingkungan
- c. Rehabilitasi dan sering juga transformasi bangunan tua dan situs menjadi fasilitas baru
- d. Pengenalan perencanaan dan manajemen

**Biaya:**

- a. Biaya energi transportasi
- b. Kehilangan nilai estetika
- c. Polusi udara
- d. Polusi air dan pembangkitan sampah
- e. Gangguan pola dan kebiasaan pemuliaan hewan
- f. Penggundulan hutan
- g. Dampak vegetasi melalui koleksi bunga dan umbi
- h. Pemusnahan pantai, bukit pasir, terumbu karang dan banyak Taman Nasional dan Kawasan Lindung dengan menginjak-injak dan / atau menggunakan kendaraan saya. Perubahan restrukturisasi lingkungan lansekap-permanen
- i. Efek musiman pada kepadatan penduduk dan struktur

**2. Dampak Terhadap Sosial dan Budaya**

**Manfaat:**

- a. Keuntungan wisata melalui: relaksasi dan rekreasi, perubahan dan kontak sosial dengan orang lain
- b. Penduduk setempat melalui: dorongan untuk modernisasi, wanita diberi tingkat kebebasan, orang-orang keluar dari peran tradisional yang membatasi

**Biaya :**

- a. Kebencian lokal akibat demonstrasi
- b. Masalah moral: kejahatan, pelacuran, perjudian, penurunan kepercayaan tradisional dan agama
- c. Masalah kesehatan, misalnya AIDS
- d. Menurun kepercayaan pada keramahan lokal menjadi tak tertahankan
- e. Pekerjaan di bidang pariwisata bisa jadi tidak manusiawi
- f. Efek samping pada keluarga dan kehidupan masyarakat
- g. Neo-kolonialisme
- h. Struktur populasi tidak seimbang

**3. Dampak Terhadap Ekonomi**

**Manfaat :**

- a. Meningkatkan Penghasilan devisa
- b. Produk Nasional Bruto
- c. Pajak negara
- d. Penghasilan untuk bisnis dan individu

- e. Buat lapangan kerja
- f. Memperluas basis ekonomi
- g. Wujudkan keterkaitan intersektoral
- h. Efek pengganda
- i. Mendorong industri kreatif
- j. Penyediaan infrastruktur
- k. Perbaikan pelayanan sosial
- l. Mempromosikan desa wisata

**Biaya:**

- a. Kebocoran: impor, repatriasi keuntungan
- b. Biaya kesempatan
- c. Inflasi
- d. Harga tanah lebih tinggi
- e. Seringkali atau setiap saat
- f. Keterampilan rendah (ekspatriat non-lokal sering menempati posisi yang lebih terampil)
- g. Musiman
- h. Mengambil karyawan dari sektor lain
- j. Bahaya ketergantungan dan neo-kolonialisme dengan kepemilikan asing / non-lokal

## G. Inovasi dan Perubahan

Kreativitas dan inovasi merupakan dua hal yang dibutuhkan dalam kepemimpinan jaman “Now” sekarang ini. Bagaimana tidak, bahwa pendulum tengah bergerak ke arah yang tak terbayangkan. Digitalisasi menjadi salah satu pendorong dunia kian tanpa batas alias datar, seperti kata Thomas Friedman dalam bukunya *The World is Flat*. Gaya kepemimpinan akan berubah dramatis, persoalannya apakah kita akan menganggap sebagai perubahan yang menghambat atau mendorong, ataukah perubahan yang menghasilkan tantangan ataupun peluang.

Dapat dicermati, ternyata kemajuan teknologi merupakan bagian yang tidak terpisahkan bila ingin membangun birokrat yang berdayasaing, dan sudah tidak jamannya lagi bila dalam suatu birokrasi masih ada pemimpin yang gagap teknologi informatika, karena tidak dapat dipungkiri lagi bahwasanyatuntutan fasilitasi dan pelayanan publik terus meningkat.

Dengan sentuhan teknologi tuntutan masyarakat itu akan menjadi lebih mudah untuk dipenuhi atau dilayani. Pengembangan kompetensi pemimpin melalui Pelatihan Kepemimpinan Nasional baik pada tingkatan Jabatan Pimpinan Tinggi Utama, Madya, Pratama, Administrator, dan Pengawas merupakan wahana para pemimpin untuk mengembangkan managerial kepemimpinannya. Oleh karenanya, penguasaan teknologi bagi

seorang pemimpin akan mendorong lahirnya imajinasi, berbagai kreativitas dan inovasi yang mempermudah, mempercepat, mempermudah dalam fasilitas dan pelayanan kepada masyarakat.

Menurut Makmur dan Rohana dalam bukunya *Inovasi dan Kreativitas Manusia* (2015) menyatakan etika inovasi adalah suatu proses dinamika perubahan atau penyesuaian kehidupan secara universal anggota komunitas masyarakat terhadap tuntunan dalam melakukan berbagai kegiatan sehingga memberikan hasil yang berguna bagi masyarakat. Dari pandangan tersebut, bila dikaitkan dengan konsep perubahan pada manajemen kepemimpinan bahwasanya pemimpin harus senantiasa mengembangkan etika inovasi untuk menghasilkan perubahan sesuai kebutuhan yang dapat menciptakan kedinamisan dalam keteraturan.

Kegagalan pencapaian inovasi baik individu maupun kelompok disebabkan oleh ketidaktaatan atau tidakfokus pada peserta terhadap etika/pedoman yang telah digariskan dalam pendalaman materi ataupun pendampingan oleh *coach / mentor / counselor* untuk menghasilkan inovasi yang digagas. Adakalanya inovasi dapat diwujudkan, namun tidak/belum memiliki tingkat kedalaman atau cakupan manfaat inovasinya hanya bersifat lokal atau tidak memiliki sebaran manfaat yang luas, kondisi ini menyebabkan inovasi yang dihasilkan tidak mampu memberikan perubahan yang berarti atau signifikan.

**Menurut Yoris Sebastian** dalam bukunya yang berjudul *Biang Inovasi/* (2014) bahwa prinsip karya inovatif hendaknya memenuhi unsur-unsur:

1. Orisinal
2. Relevan
3. *Marketable*
4. Hemat Waktu
5. *Sustainable*

#### **1. Inovasi harus Orisinal**

- Sebuah karya inovatif harus orisinal dan belum pernah dibuat oleh orang lain.
- Para innovator harus benar-benar melakukan pengecekan sehingga karya yang mereka buat tidak dianggap *copycat* (jiplakan) dan melanggar hak cipta orang lain.

#### **2. Inovasi harus Relevan**

- Sebuah karya inovatif harus mempertimbangkan relevansi dengan kebutuhan institusi ataupun masyarakat.
- Kalau anda membuat karya yang tidak dibutuhkan masyarakat, maka karya itu tidak akan memberikan manfaat.

### 3. Inovasi harus Hemat Waktu

- Waktu semakin berharga, orang semakin sibuk dan Membutuhkan produk yang bisa menghemat waktu

### 4. Inovasi harus “Marketable”

- Sebuah karya inovatif harus sesuai dengan kebutuhan pasar.
- Bila karya yang Anda hasilkan tidak bisa dijual atau dikembangkan secara komersial, maka tidak ada nilai tambah yang didapat.

### 5. Inovasi harus “Sustainable”

- Karya inovatif harus memiliki fungsi jangka panjang.
- Bukan kegunaan sesaat
- Dengan kata lain, karya inovatif harus bias terus dikembangkan sesuai perkembangan zaman.

Untuk memberikan gambaran lebih jelas lagi tentang inovasi, bahwa dalam *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, dinyatakan arti inovasi adalah:

**pemasukan atau pengenalan hal-hal baru, pembaharuan, penemuan baru yang berbeda dari yang sudah ada atau yg Inovasinya sudah dikenal sebelumnya.**

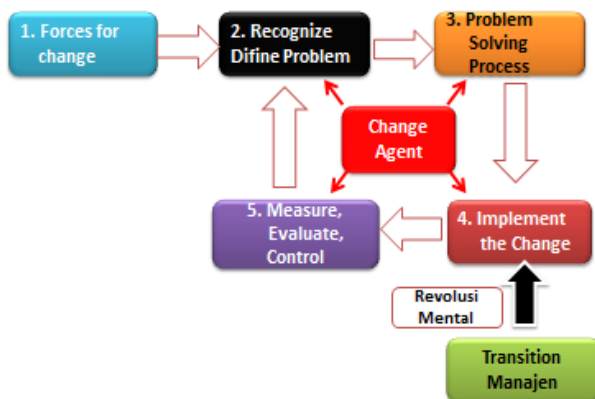
Dari beberapa pandangan tentang inovasi bahwa dari inovasi itulah akan menghasilkan perubahan atau dengan kata lain bahwa inovasi pasti menghasilkan perubahan, namun tidak semua perubahan berasal dari suatu inovasi.

Dampak dari inovasi akan memberikan perubahan, dan menurut pandangan Tyagy tentang pendekatan system dalam perubahan hendaknya melalui proses:

1. Adanya kekuatan untuk perubahan;
2. Mengenal dan mendefinisikan masalah;
3. Proses penyelesaian masalah;
4. Mengimplementasikan perubahan; dan
5. Mengukur, mengevaluasi, dan mengontrol hasilnya.



## Model Perubahan Tyagi



Dalam proses perubahan tersebut di atas ditekankan pada peran agen perubahan (peserta pelatihan), dan pada tahap implementasi dilakukan *transition management*. Maksud dari *transition management* adalah suatu proses secara sistematis perencanaan, pengorganisasian, dan implementasi perubahan, dari keadaan sekarang ke realisasi capaian perubahan yang harus diwujudkan oleh peserta pelatihan dalam milestonenya baik dalam jangka pendek, jangka menengah, dan maupun dalam jangka panjang. Proses perubahan harus mampu menjawab permasalahan yang ada.

## H. RPP/ RAP dan Proyek Perubahan / Aksi Perubahan

Pelatihan Kepemimpinan dengan menjadikan Tematik Kepariwisata sebagai “bridging element” (elemen jembatan/penghubung) adaptif terhadap perubahan lingkungan global terutama keamanan, seperti halnya rasa aman dari bencana alam, konflik, dan isu-isu kesehatan seperti pandemi covid 19 ketika wisatawan berada di suatu tempat yang dikunjunginya.

Pandemi Covid 19 yang menasar lingkungan global di semua negara dan salah satu strategi pengendaliannya adalah “stay at home” telah menghentikan pergerakan manusia yang sesungguhnya merupakan konsep dasar berwisata, yang mana telah berpengaruh sangat signifikan terhadap perubahan lingkungan global khususnya dunia kepariwisataan.

Namun demikian, kebiasaan baru telah menjadi suatu tantangan tidak boleh berhenti atau berpangku tangan karena badai pasti berlalu, seorang pemimpin dihadapkan pada tantangan dan bagaimana pemimpin harus memanfaatkan menjadi peluang. Rencana aksi dapat disusun dan diarahkan pada upaya membangun daya ungkit lingkungan ekonomi strategis sehingga seluruh

komponen kepariwisataan bergerak kearah pemulihan ekonomi masyarakat.

Rencana Aksi Perubahan pada PKN Tk.II, PKA, dan PKP Tematik Kepariwisataan ini tetap harus menghasilkan produk perubahan melalui inovasi kendatipun dalam situasi Covid 19 yaitu “stay at home”, namun perlu langkah-langkah penyesuaian pada kebiasaan baru terutama pemaknaan konsep berwisata atau berkunjung. Kalau semasa kondisi normal berwisata tentu berkunjung langsung ke lokasi wisata atau ketempat yang memiliki suatu keunggulan atau best precise, namun ketika suasana belum normal maka konsep berkunjung dapat lewat virtual, rencana aksi harus realistis menghasilkan keunggulan yang dapat dikunjungi melalui visualisasi.

**RPP untuk PKN Tingkat II** sebagai pengejawantahan dari Perencanaan Perubahan terdiri dari beberapa indikator antara lain sebagai berikut:

1. **Cakupan manfaat untuk organisasi adaptif**
2. **Terobosan Inovatif sesuai dengan isu strategis**
3. **Kejelasan tahapan rencana strategis**
4. **Rencana strategi marketing**

Perencanaan perubahan tersebut di atas dalam era kebiasaan baru harus realistis dan mudah dilaksanakan sehingga RPP tersebut dapat diwujudkan menjadi Proyek Perubahan.

**Laporan Implementasi Rencana Aksi Perubahan pada PKN Tingkat II** sebagai pengejawantahan dari Kepemimpinan Strategis, dan pada masa abituasi atau laboratorium kepemimpinan selama 2(dua) bulan di tempat kerja peserta masing-masing, dan indikator manajemen perubahan yang harus diimplentasikan antara lain sebagai berikut:

1. **Capaian tahapan rencana strategis**
2. **Implementasi strategi marketing**
3. **Pemberdayaan organisasi pembelajaran.**

**RAP pada PKP dan PKA** ini, terdiri dari beberapa indikator antara lain sebagai berikut:

1. **Ketepatan Rencana Aksi Perubahan**
2. **Terobosan Inovatif**
3. **Tahapan rencana perubahan dan pengendalian mutu pekerjaan**
4. **Kejelasan peta dan pemanfaatan sumberdaya organisasi**

Keempat indikator tersebut di atas dalam adaptasi kebiasaan baru harus realistis dan mudah dilaksanakan dan dapat diukur sehingga aksi perubahan tersebut dapat diimplementasikan.

**Laporan Implementasi Aksi Perubahan untuk PKP dan PKA** sebagai pengejawantahan dari rencana aksi perubahan pada masa abituasi atau

laboratorium kepemimpinan selama 2(dua) bulan di tempat kerja peserta masing-masing, dan indikator yang diimplentasikan antara lain sebagai berikut:

1. **Capaian hasil perubahan terhadap rencana perubahan.**
2. **Kepemimpinan**
3. **Kemamfaatan aksi perubahan**
4. **Keberlanjutan aksi perubahan**

Konsep tematik kepariwisataan pada Pelatihan Kepemimpinan dapat dilihat dari keunggulan proper Aksi perubahan peserta yang berafiliasi kepariwisataan pada era adaptasi kebiasaan baru yaitu mampu memvisualisasi proper lewat daring, dan secara virtual keunggulan proper dapat dikunjungi oleh follower. **Indikator keberhasilan aksi perubahan terletak pada seberapa banyak follower tertarik pada keunggulan proper yang telah divisualisasikan.**

***Catatan penting : bila situasi sudah kembali normal, maka target capaian aksi perubahan harus mampu menghasilkan pembaharuan pada proper yang berafiliasi nilai keunggulan kepariwisataan sehingga menjadi daya tarik untuk dikunjungi, dimana orang datang untuk berkunjung melihat proper tersebut untuk mendapatkan inspirasi, meniru atautkah menghadaptasi keunggulan dari proper tersebut.***

Untuk mempermudah peserta pelatihan dalam proses pemahaman pelatihan kepemimpinan tematik yang berafiliasi pada kepariwisataan terlampirkan prover alumni peserta PKP dan PKA Tahun 2020 dalam bentuk resume, dan cover alumni peserta PKN Tingkat II Tahun 2019, dan dapat dilihat pada halaman 44 sampai dengan 54.

## BAB IV PENUTUP

### Prospektif Kepariwisata Indonesia Pada Era Adaptasi Kebiasaan Baru

“Keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia”, yang merupakan sila kelima dari Pancasila merupakan harapan atau cita-cita luhur yang ingin dicapai rakyat Indonesia untuk hidup layak. Bumi Nusantara subur, kekayaan alam berlimpah, dengan pesona alam yang indah, dan memiliki kekayaan seni dan tradisi sebagai suatu potensi dalam pengembangan kepariwisataan Indonesia. Sumber kekayaan alam minyak, gas, dan batu bara dalam jangka panjang pasti akan berkurang, namun potensi keindahan alam, seni, dan tradisi yang tersebar di seluruh Tanah Air belum digarap merata, terpadu, dan sangat berpotensi memenuhi atau menciptakan “Keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia” karena potensi kepariwisataan tersebar di seluruh Nusantara Indonesia.

Industri pariwisata menjadi sektor terbesar kedua penyumbang devisa sebanyak Rp 280 triliun pada 2019, setelah industri minyak sawit atau *crude palm oil* (CPO). Dengan jumlah kunjungan wisatawan mancanegara ke Indonesia mencapai 16,11 juta kunjungan atau naik 1,88 persen dibandingkan dengan jumlah kunjungan wisatawan mancanegara pada periode sama pada 2018 yang berjumlah 15,81 juta kunjungan. (BPS, 2019).

Perolehan devisa dari industri pariwisata memberikan dampak ekonomi yang besar. Sebab industri pariwisata menggandeng beragam bisnis, mulai dari transportasi, resor, hotel, restoran, hingga UMKM.

Data dari Global Economic Data, Indicators, Charts & Forecasts (GEIC) yang diolah kembali oleh Lembaga Penyelidikan Ekonomi dan Masyarakat (LPEM) FEB UI menunjukkan bahwa aktivitas pariwisata menyerap pekerja sekitar 10% (13 juta orang) dari total tenaga kerja nasional pada 2019.

Sejak awal 2020 pandemi Covid-19 melanda berbagai negara dan masih mewabah hingga sekarang. Dampak dari pandemi Covid-19 menyebar luas tak terkecuali pada industri pariwisata di seluruh dunia karena merosotnya permintaan wisatawan domestik maupun mancanegara. Indonesia sebagai salah satu negara pilihan tujuan wisata juga terkena imbasnya. Akibat pandemi ini, pendapatan negara dari pariwisata juga terjun bebas.

Penurunan pariwisata juga disebabkan karena adanya pemberlakuan berbagai pembatasan perjalanan oleh banyak negara dalam upaya mencegah penyebaran Covid-19. Dampaknya, devisa negara, Pendapatan Asli Daerah

(PAD), serta pendapatan masyarakat yang menggantungkan hidupnya pada pariwisata terpukul hebat.

Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) Januari-Mei 2020 tercatat perjalanan wisatawan mancanegara turun 53,36 persen dibanding periode sama pada 2019. Sementara Bank Indonesia mengeluarkan data bahwa penurunan wisatawan berdampak pada turunnya devisa hingga 97 persen.

Hingga saat ini masih menjadi perdebatan apakah sektor pariwisata akan tetap berjalan pada era kenormalan baru di tengah pandemi Covid-19, atau menunggu hingga pandemi berakhir yang belum terjamin validasinya apakah hari ini atau esok pandemi akan ada penawarnya. Namun, dibukanya kembali objek wisata pada era kenormalan baru di beberapa daerah diharapkan diikuti bangkitnya optimisme roda perekonomian kembali berputar.

Bangkitnya kembali pariwisata pada era kenormalan baru ini dianggap waktu yang paling tepat karena ekonomi pariwisata dan kesehatan saat pandemi adalah dua sisi yang tak dapat dipisahkan. Masyarakat harus sehat untuk bisa menjalankan fungsi sosial dan ekonominya, begitu juga ekonomi harus bisa mengangkat kesejahteraan masyarakat, dengan kesehatan adalah satu komponen penting. Rencana dibukanya kembali industri pariwisata saat pandemi berarti harus menjalankan protokol kesehatan berbasis CHSE (Cleanliness, Healthy, Safety, and Environmental Sustainability) dengan benar dan disiplin sesuai Standar Operasional Prosedur (SOP) yang berlaku, khususnya bagi para pelaku dan konsumen di sektor pariwisata dan ekonomi kreatif.

Sejumlah daerah, Bali sangat siap dan Provinsi Jawa Tengah mulai melakukan simulasi di sektor pariwisata pada era kenormalan baru ini. Sejumlah destinasi wisata bersiap menerima wisatawan walau masih dibatasi jumlahnya. Dibukanya sektor pariwisata di Jawa Tengah dimulai salah satunya pada destinasi yang mendunia yaitu Taman Wisata Candi Borobudur. Pembukaan Taman Wisata Candi Borobudur ini telah melalui prosedur yang pertama, yaitu dengan persetujuan dari Gubernur Jawa Tengah Ganjar Pranowo.

Pembukaan destinasi Candi Borobudur tidak terlepas dari kehati-hatian dalam penerapan protokol kesehatan yang sangat ketat. Simulasi penerapan protokol kesehatan di kawasan Borobudur mulai dari pintu gerbang area parkir dengan disemprotkan desinfektan pada kendaraan seperti mobil dan motor. Setelah masuk area parkir, pengunjung turun di area *drop off* kemudian diarahkan antre dan mengambil jarak untuk cuci tangan menggunakan sabun terlebih dahulu di wastafel yang sudah disiapkan. *Customer service* akan memandu wisatawan dengan protokol kesehatan.

Sebelum ke loket tiket, pengunjung melalui bilik desinfektan atau *antiseptic chamber* untuk penyemprotan badan menggunakan sabun. Selanjutnya akan dilakukan pemeriksaan suhu tubuh dengan *thermo gun* oleh petugas. Apabila suhu tubuh di atas 37,8 derajat, maka pengunjung tersebut dilarang masuk ke area Candi

Borobudur. Pembelian tiket rombongan pun disarankan memilih perwakilannya saja dan lebih dianjurkan untuk membayar menggunakan *e-money*.

Dalam rangka mematuhi protokol kesehatan, di dalam kawasan candi juga ada tata tertib untuk tidak berkerumun. Tempat duduk juga sudah diberi marka agar tidak berdekatan. Area spot foto pun diberi jarak. Apabila terjadi kerumunan, maka petugas akan segera mengingatkan.

Peraturan baru juga dirancang dalam pembukaan kembali situs wisata Candi Borobudur, yaitu tidak semua wisatawan diperbolehkan naik ke atas candi. Peraturan ini dibuat agar batu-batu candi tidak banyak disentuh oleh wisatawan. Karena apabila nantinya batu ini banyak disentuh dan sering disemprot menggunakan desinfektan, dikhawatirkan dapat mempengaruhi kondisi candi.

Dalam membuka kembali destinasi wisata pada era kenormalan baru ini, Direktur Utama PT Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko Edy Setijono tidak akan gegabah dengan tetap melakukan pembatasan pengunjung hanya 10 sampai 15 persen atau maksimal 1.500 orang per hari, yang pelaksanaannya akan di-*monitoring* oleh tim dari pemerintah daerah.

Menurut Kepala Dinas Kepemudaan Olahraga dan Pariwisata Provinsi Jawa Tengah Sinoeng N Rachmadi, Borobudur merupakan gerbang berdamai dengan Covid-19. Artinya, Covid-19 masih ada tetapi produktivitas tetap berjalan dengan memperhatikan protokol kesehatan yang telah disepakatai.

Pembukaan kembali sektor pariwisata pada era kenormalan baru penting dilakukan untuk mendongkrak perekonomian, namun tetap harus memperhatikan protokol kesehatan. Mari bangun ekonomi pariwisata untuk membangun kesehatan, membangun masyarakat sehat untuk secara bergotong-royong membangun ekonomi.

(Dikutip dari: Alvina Salsabilla Eksa *mahasiswi D4 Jurusan Bisnis Perjalanan Wisata 2020 Universitas Gadjah Mada*)

Sudah saatnya kepariwisataan Indonesia bangkit dari keterpurukan, dan bangun dengan tatanan baru serta berdaya saing, namun demikian satu hal yang harus dimiliki oleh semua komponen bangsa ini yaitu: komitmen yang kuat, bersatupadu, jangan ragu dan setengah hati bila ingin membangun kepariwisataan Indonesia pada era adaptasi kebiasaan baru.

Dalam mendukung aksestabilitas kepariwisataan Indonesia, Pemerintah telah membuka akses isolasi antar pulau, dan daerah melalui: membuka jalan tol atau jalan baru, pelabuhan udara, dan laut sehingga wilayah Indonesia semuanya terhubung. Komitmen pemerintah semakin kuat dalam pembangunan kepariwisataan di Indonesia dengan dicanangkannya Sepuluh Bali Baru. Kata kuncinya pengembangan sektor kepariwisataan harus didukung oleh sektor-sektor yang lainnya atau dengan kata lain dilakukan sinergitas dan akselerasi antar sektor.

Dari proses pelatihan gayung bersambut, komitmen pemerintah melalui

Lembaga Administrasi Negara (LAN) RI sejak tahun 2014 telah melakukan reformasi dalam pola pelatihan kepemimpinan melalui Peraturan LAN Nomor: 2, 15, 16 tahun 2019 tentang Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II, PKP, dan PKA yang mana goalnya adalah Kepemimpinan Strategis (PKN Tk.II), Kepemimpinan Pelayanan (PKP), dan Kepemimpinan Kinerja (PKA) melalui karya perubahan. Sejalan dengan itu pula, Kepala LAN RI, mendorong dan memberikan kesempatan bagi BPSDM Provinsi seluruh Indonesia mengembangkan proses pembelajaran dan mengangkat potensi daerah.

BPSDM Provinsi Bali telah mengembangkan Pelatihan Kepemimpinan Tematik Kepariwisata, dan awalnya dengan menjadikan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV dan Tingkat III masing-masing satu angkatan sebagai pilot *project*. Karena pendekatan tematik adalah *interdisipliner atau multidisipliner*, maka peserta dapat mengikuti dan mampu menghasilkan perubahan dengan mengangkat isu kepariwisataan. Keberhasilan *pilot project* Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV dan Tingkat III mendorong pelaksanaan Diklat Kepemimpinan Tingkat II tahun 2016 Tematik Keperiwisataan dan dapat berhasil dengan baik, dan selanjutnya Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II tahun 2017 sebanyak dua angkatan juga Tematik Kepariwisata. Adapun strategi yang dilakukan bahwa di awal proses pembelajaran peserta diberikan terlebih dahulu matrikulasi tentang kepariwisataan agar peserta memiliki pengetahuan yang sama tentang kepariwisataan terutama memilih isu-isu yang up to date untuk nantinya menghasilkan perubahan melalui inovasi.

Dengan semakin banyak pejabat mulai dari level Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama, administrator, dan pengawas memiliki mindset tentang kepariwisataan maka akan semakin cepat terbangunnya kepariwisataan di Indonesia.

Peserta pelatihan kepemimpinan dalam melakukan perubahan disamping harus memiliki *skill*, pengetahuan, dan yang tidak kalah penting yaitu sikap-mental peserta berani berubah, sehingga peran mentor, coach, dan konselor sangat strategis agar peserta mampu untuk berinovasi.



## Lampiran:1

### Contoh: Outline Rencana Aksi Perubahan

1. Halaman Judul
2. Lembar Persetujuan
3. Lembar Pengesahan
4. Kata Pengantar
5. Daftar Isi
6. Daftar Tabel
7. BAB I
  - A. PENDAHULUAN (latar belakang, Tujuan dan Manfaat)
  - B. PROFIL KINERJA PELAYANAN
  - C. ANALISIS MASALAH PELAYANAN
  - D. STRATEGI PENYELESAIAN MASALAH  
(Terobosan/Inovasi, Tahapan Kegiatan, Sumber Daya Peta dan Pemanfaatan dan Manajemen Pengendalian Mutu Kegiatan)
  - E. KESIMPULAN  
Kesepakatan Area Perubahan

Lembar Konsul/SIKA

## Lampiran : 2

### Contoh: Outline Aksi Perubahan

1. Halaman Judul
2. Lembar Persetujuan
3. Lembar Pengesahan
4. Kata Pengantar
5. Daftar Isi
6. Daftar Tabel
7. Abstrak
8. BAB II
  - A. DESKRIPSI KEPEMIMPINAN  
(membangun integritas, Pengelolaan Budaya Pelayanan dan pengelolaan Tim)
  - B. DESKRIPSI HASIL KEPEMIMPINAN  
(Capaian dalam perbaikan sistem, dan manfaat aksi perubahan)
  - C. KEBERLANJUTAN AKSI PERUBAHAN  
(Tindak lanjut kegiatan jangka pendek, menetapkan target jangka menengah dan jangka panjang)
9. BAB III
  - A. KESIMPULAN DAN
  - B. REKOMENDASI
10. DAFTAR PUSTAKA
11. LAMPIRAN

## Resume Aksi Perubahan PKP Angkatan I 2020

### “Gebyar Instrumen Gambelan di Taman Budaya”

oleh: I Wayan Widastra (alumni)

Bali sebagai salah satu tujuan wisata domestik maupun mancanegara memiliki beragam seni dan budaya. Salah satu seni yang menjadi keunikan dari Pulau Dewata ini adalah seni gambelannya. Gambelan menjadi salah satu ciri khas dari setiap kegiatan baik spiritual maupun pertunjukan. Melalui seni gambelan ini telah mampu mengantarkan nama Bali ke mancanegara.



Gambelan Gong Kebyar

UPTD. Taman Budaya Provinsi Bali sebagai salah satu unit yang menyiapkan tempat pertunjukan baik untuk pelatihan maupun pagelaran seni dalam rangka pembinaan dan pesta kesenian bertujuan sebagai pelestarian seni dan budaya Bali, dan sebagai tempat pelatihan memiliki beberapa koleksi gambelan seperti Gambelan Gong Kebyar, Semar Pagulingan, Palegongan, Angklung Kebyar, Rindik, dan Gender Wayang. Namun permasalahannya gambelan-gambelan ini yang sesungguhnya dimaksudkan untuk pegelaran dan pelatihan sangat jarang digunakan, serta belum dikenal oleh masyarakat bahwa boleh dimanfaatkan untuk latihan dan bila tidak digunakan dalam waktu lama akan dapat menurunkan kualitas suara dari gambelan tersebut. Permasalahan ini mendorong penulis membuat suatu inovasi dengan mengangkat judul “Gebyar Instrumen Gambelan di Taman Budaya”. Tujuan inovasi ini agar gambelan yang ada dapat lebih bermanfaat untuk pelatihan baik bagi sekolah-sekolah maupun sanggar-sanggar yang membutuhkan. Selama masa abituasi 2 bulan kegiatan ini dicobakan pada siswa-siswi SMKN 5 Denpasar dan Sekaa Gong Adnyana Dharma Br. Belong Sanur Kaja Denpasar Selatan. Harapan penulis kegiatan ini berlanjut dan jangka menengah mensosialisasikan pemanfaatan gambelan pada perguruan tinggi dan jangka panjang bagi masyarakat umum. Dengan demikian gambelan yang ada di Taman Budaya produktif pemanfaatannya.

## Resume Aksi Perubahan PKA Angkatan I 2020

### “SIBIJAK SMART

(Sistem Informasi Birokrasi Jana Kertih Specific, Measurable, Achievement, Relevant, Time Bound”)

oleh: I Made Dwi Dewata. (alumni)

Aksi perubahan ini dilatarbelakangi oleh selama ini Instansi Pemerintah dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya lebih menekankan pada kemampuan dalam menyerap anggaran (*mean measure*) bukan outcome (*end measure*), dan dimana suatu instansi Pemerintah dianggap memiliki kinerja yang baik, apabila dapat menyerap anggaran mendekati 100%.

Bahwa identifikasi dan rumusan masalah antara lain yaitu, bagaimana memperbaiki rumusan Tujuan/Sasaran (kinerja) yang dilengkapi dengan ukuran/indikator kinerja yang jelas (SMART) dan berorientasi hasil (*outcome*); memastikan apakah turunan kinerja (*cascading*) telah ditetapkan sampai ke level organisasi terkecil dengan memanfaatkan *logic model* yang berfokus pada pencapaian Tujuan/Sasaran, sehingga terwujud perencanaan pembangunan yang terintegasi (*Integrated Development Plan*). Selanjutnya berdasarkan *Integrated Development Plan* tersebut, dilakukan *refocusing* atas program dan kegiatan yang akan mendukung tercapainya Tujuan/ Sasaran secara efektif dan efisien, dan melakukan monitoring dan evaluasi atas implementasi manajemen kinerja (Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah) ini secara berkala sehingga terwujud pembangunan berorientasi hasil yang berkesinambungan.

Untuk mengatasi masalah di atas, dan untuk dapat meningkatkan kinerja instansi pemerintah tersebut, maka dilakukan aksi dengan *couching clinic*/ pendampingan penyusunan *logical frame work* (pohon kinerja) Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Provinsi Bali, dimana akan melakukan perbaikan terhadap aktivitas, alat dan prosedur penetapan dan pengukuran, pengumpulan data, pengklasifikasian, pengikhtisaran dan pelaporan kinerja dalam rangka pertanggungjawaban dan peningkatan kinerja secara sistimatis, mulai dari sistem offline menuju sistem online.

Hal ini sejalan dengan Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah antara lain disebutkan bahwa Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah yang disebut juga SAKIP adalah rangkaian sistematis dari berbagai aktivitas, alat dan prosedur yang dirancang untuk tujuan penetapan dan pengukuran, pengumpulan data, pengklasifikasian, pengikhtisaran, dan pelaporan kinerja pada instansi pemerintah, dalam rangka pertanggungjawaban dan peningkatan kinerja instansi pemerintah.

Temuan terbaru aksi perubahan yang dilakukan antara lain, dokumen *logical frame work* (pohon kinerja) yang berkritria SMART yang akan membawa perbaikan kinerja Instansi Pemerintah dan Organisasi Perangkat Daerah di

lingkungan Pemerintah Provinsi Bali yang berorientasi hasil, selanjutnya memanfaatkan teknologi informasi, yaitu dengan dibangun rancang bangun sistem informasi Birokrasi Jana Kertih SMART berbasis digital atau online, dengan alamat <http://sibijaksmart.atsoft.co.id/> yang dapat digunakan oleh Kepala Daerah dan Wakil Kepala Daerah, serta Kepala Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Provinsi Bali, rangkaian sistematis dari berbagai aktivitas penerapan SAKIP ini langsung dapat diakses dari perangkat mobile berbasis android.

Manfaat dari aksi perubahan perubahan dengan Judul SIBIJAK SMART : Sistem Informasi Birokrasi Jana Kertih Specific, Measurable, Achievement, Relevant, Time Bound yaitu, memberikan manfaat bagi Instansi Pemerintah Provinsi Bali dan Organisasi Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Provinsi Bali dalam meningkatkan kinerja Pemerintahan Provinsi Bali yang berorientasi pada hasil dan mendukung visi *Nangun Sat Kerthi Loka Bali Melalui Pembangunan Semesta Berencana Menuju Bali Era Baru* dan mendukung untuk mewujudkan misi ke-22 yaitu mengembangkan sistem tata kelola pemerintahan daerah yang efektif, efisien, terbuka, transparan, akuntabel, dan bersih serta meningkatkan pelayanan publik terpadu yang cepat, pasti dan murah.

Secara spesifik manfaat dari Aksi Perubahan yang dicapai antara lain :

- a) Dikatahuiya perencanaan strategis dan capaian kinerja Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Provinsi Bali.
- b) Diketahui realisasi target kinerja kegiatan dan target kinerja program (sasaran) Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Provinsi Bali secara berkala.
- c) Diketahui tingkat kesiapan Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah dalam memanfaatkan Sistem Informasi ini. Digunakan untuk membuat rambu-rambu dan perbaikan agar program lebih sesuai dengan ketentuan dan peraturan yang ada dan akan menjadi bahan untuk melakukan asistensi, coaching yang lebih intensif dari Tim Asistensi Menpan dan RB dan Tim Asistensi Daerah.
- d) Mendapatkan data kinerja untuk evaluasi kegiatan Organisasi Perangkat Daerah dalam merencanakan tahun berikutnya (feedback).
- e) Mendapatkan gambaran kepastian nyata tentang pemanfaatan sumber daya (anggaran) dengan capaian kinerja yang dicapai.

Maka dapat disimpulkan bahwa, aksi perubahan ini menghasilkan perbaikan kinerja pada 8 (delapan) area perubahan Reformasi Birokrasi, dan adanya manfaat khusus antara lain bahwa rangkaian sistematis dari berbagai aktivitas penerapan SAKIP yang langsung dapat dipantau dan diakses dari perangkat mobile berbasis android, serta dapat digunakan sebagai bahan perbaikan perencanaan kinerja secara berkesinambungan (*continuous improvement*).

Pelaksanaan evaluasi akuntabilitas kinerja instansi pemerintah oleh Kemenpan dan RB, ditentukan *minimal requirement* untuk pemberian kategori hasil evaluasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP), yang salah satunya adalah penerapan teknologi informasi dalam penerapan SAKIP tersebut. Untuk itu Aksi Perubahan SIBIJAK SMART ini dapat ditindaklanjuti dan diterapkan dalam rangka pertanggungjawaban dan peningkatan kinerja Instansi Pemerintah Provinsi Bali, untuk mewujudkan Bali Era Baru.

## **Resume Aksi Perubahan PKA Angkatan I 2020**

### **“Determinasi Desa Wisata di Kabupaten Manggarai Barat”**

oleh: Agustinus Gias (alumni)

## **I. LATAR BELAKANG**

Pariwisata merupakan salah satu penggerak perekonomian yang perlu mendapat perhatian yang serius agar dapat berkembang dengan baik. Sejalan dengan dinamika, gerak perkembangan pariwisata merambah dalam berbagai terminologi seperti, *sustainable tourism development*, *rural tourism*, *ecotourism*, maka pendekatan pengembangan kepariwisataan dapat dilakukan di daerah tujuan wisata di desa-desa wisata.

Dalam rangka meningkat kesejahteraan rakyat, maka salah satu program prioritas pemerintah kabupaten Manggarai Barat tahun 2021 adalah Peningkatan kesejahteraan masyarakat melalui pembangunan dunia pariwisata berbasis masyarakat. Salah satu bentuknya adalah melalui penilaian, penetapan, dan pengembangan desa-desa wisata.

Kondisi saat ini, ada kurang lebih 40,2% desa di Kabupaten Manggarai Barat telah dideterminasi sebagai desa wisata melalui Surat Keputusan Bupati Manggarai Barat. Dengan demikian ada 59,8% (atau 101 dea/keluraha) yang belum ditetapkan sebagai desa wisata.

Mencermati proses determinasi 68 desa wisata saat ini belum didasarkan pada standar parameter baku dalam menilai. Ke depannya, perlu ada sebuah pedoman dan parameter di dalam menentukan kelayakan sebuah desa wisata. Oleh karena itu saya merasa terpanggil untuk memilih judul Aksi Perubahan adalah “DETERMINASI DESA WISATA DI KABUPATEN MANGGARAI BARAT”.

## **II. REFERENSI**

1. Sefira Ryalita Primadany, Analisis Strategi Pengembangan Pariwisata Daerah (Studi Pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Daerah Kabupaten Nganjuk), 2003
2. Arida,N.S., Pujani, LP.K. 2017. Kajian Penyusunan Kriteria-Kriteria Desa Wisata Sebagai Instrumen Dasar Pengembangan Desa Wisata. Jurnal Analisis Pariwisata. Vol 17 No. 1
3. Vitria Aryani, dkk. 2019. Kementrian Pariwisata, September 2019. Buku Panduan Desa Wisata, edisi 1,
4. Perda Kabupaten Manggarai Barat, No. 3 tahun 2014, tentang “ Rencana Induk Pembangunan Kepariwisataaan Kabupaten Manggarai Barat Tahun 2014 – 2025

### III. INOVASI TERBARUKAN

Inovasi terbaru hasil FGD stakeholder, baik internal maupun eksternal adalah sebagai berikut.

1. Tersusunnya Draf Peraturan Bupati Tentang Tata Cara Penetapan Desa Wisata di Kabupaten Manggarai Barat.
2. Tersusunnya Indikator Desa Wisata Kabupaten Manggarai Barat, yang dilengkapi dengan pedoman penskoran, dan pembobotan.
3. Adanya Mekanisme/Prosedur Determinasi Desa Wisata.

### IV. MANFAAT

1. Bagi Pemerintah Daerah
  - a. Terwujudnya visi dan misi Bupati Manggarai Barat,
  - b. Terimplementasinya Peraturan Bupati, Nomor. 46 Tahun 2016, tentang Pengelolaan Daya Tarik Wisata Berbasis Masyarakat di Kabupaten Manggarai Barat, Peraturan Daerah, nomor 2 Tahun 2018, Tentang Sistem Kepariwisata daerah Kabupaten Manggarai Barat, Dan SK Bupati no. 27/KEP/HK/2020, Tanggal 23 Januari 2020, Tentang Perubahan Keputusan Bupati Manggarai Barat, nomor 90/KEP/HK/2019 Tentang Penetapan Desa Wisata di Kabupaten Manggarai Barat.
2. Bagi Organisasi :

Memeiliki parameter dalam melakukan koordinasi dan menilai proses determinasi desa-desa wisata yang terbentuk.
3. Bagi Dinas Pariwisata dan Kebudayaan ;
  - a. Memiliki indikator desa wisata yang dapat dijadikan parameter dalam melakukan penilaian, penetapan, dan pengembangan desa wisata.
  - b. Meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap kinerja Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Manggarai Barat.
4. Bagi Masyarakat
  - a. Memiliki pedoman dalam mengembangkan desa wisata.
  - b. Meningkatnya kepuasan masyarakat karena desa-desa yang memiliki potensi daya tarik wisata dinilai dengan menggunakan parameter yang standar.
  - c. Meningkatkan kesadaran akan pentingnya mengelola, menata, dan mempromosikan obyek wisata unggulan di desanya sehingga mendatangkan daya Tarik wisatawan yang berdampak padapeningkatan kesejahteraan masyarakat desa.



## V. KESIMPULAN

Pembangunan kepariwisataan di Desa mengalami perkembangan sejalan dengan meningkatnya kesadaran masyarakat untuk menggali potensi kepariwisataan yang ada di Desa. Sumber-sumber berpotensi kepariwisataan baik yang berupa objek dan Daya Tarik Wisata, kekayaan alam, budaya, sumber daya manusia, usaha jasa Pariwisata, dan lainnya merupakan modal dasar bagi pembangunan Kepariwisata yang ada di desa yang belum tergali secara optimal. Pembangunan Desa Wisata merupakan salah satu upaya untuk mengoptimalkan potensi destinasi Pariwisata maupun usaha Pariwisata.

Pembentukan Desa Wisata dilakukan melibatkan seluruh elemen masyarakat. Desa Wisata dibentuk dengan berpegang pada prinsip dasar yaitu tetap menjunjung tinggi norma agama dan nilai budaya, keseimbangan hubungan antara manusia dan lingkungan, menjaga keragaman budaya dan kearifan lokal, berorientasi pada peningkatan kesejahteraan masyarakat. Untuk mencapai tujuan tersebut maka dibentuklah pengelola Desa Wisata. Masyarakat diberi peluang untuk berperan serta baik sebagai pelaku usaha kepariwisataan maupun dalam rangka ikut mengawasi pelaksanaan pengelolaan Desa Wisata.

Berdasarkan uraian dan pertimbangan tersebut di atas, maka Pemerintah Kabupaten Manggarai Barat memandang perlu untuk memberikan pedoman dan dasar hukum bagi masyarakat, Pemerintah Desa dan Pemerintah Daerah dalam penyelenggaraan Desa wisata, dengan menetapkan;

1. Peraturan Bupati tentang Tata Cara Penetapan Desa Wisata di Kabupaten Manggarai Barat.
2. Indikator Desa Wisata di Kabupaten Manggarai Barat yang dilengkapi dengan pedoman penskoran dan pembobotan setiap indikator.
3. Metodologi dalam melakukan penilaian dan penetapan desa wisata.
4. Mekanisme dan prosedur Determinasi Desa Wisata di kabupaten Manggarai Barat

## VI. REKOMENDASI

Rekomendasi yang ditawarkan adalah sebagai berikut.

1. Segera penetapan Draf Rancangan Peraturan Bupati tentang Tata Cara Penetapan Desa Wisata menjadi Peraturan Bupati
2. Proses penilaian desa wisata mengikuti mekanisme dan prosedur determinasi desa wisata yang telah ditetapkan.
3. SK Bupati Nomor 27/HK/2020 tentang Deasa Wiasat, hendaknya berorientasi pasar, sehingga pengembangan desa wisata berdampak pada pertumbuhan ekonomi di desa.
4. Dalam rangka memudahkan dan mempercepat proses penilaian desa wisata, diharapkan untuk dilakukan dengan proses digitalisasi.
5. Untuk pengembangan sektor pariwisata diharapkan mengusung konsep Pentahelix, yaitu suatu konsep yang melibatkan unsur akademisi, dunia usaha, komunitas, pemerintah dan media untuk bekerja sama dalam usaha peningkatan dan percepatan pembangunan sektor pariwisata.

## **Rusume Aksi Perubahan PKA Angkatan I 2020**

### **“GEMA TRIDATU“ (Gelar Bersama Industri dan Perdagangan Bermutu) Oleh: I.B. Yoga Endharta**

#### **1. Latar Belakang :**

Selain pada saat krisis ekonomi pada tahun 1998, saat pandemi covid-19 inipun perusahaan besar seperti pabrik, hotel, restoran, dll mulai melakukan PHK, justru sektor IKM/ UKM lah menjadi alternatif bagi karyawan dan karyawan yang di PHK untuk dapat bertahan hidup, bahkan tidak ditutup kemungkinan akan berkelanjutan dan fokus di sektor ini sebagai wirausaha. Karena itu sektor IKM/ UKM akan menjadi ‘*key success factor*’ pemulihan ekonomi, utamanya di sektor riil.

Melihat hal tersebut, untuk membantu masyarakat yang baru mulai terjun ataupun yang sudah berjalan di dunia wirausaha IKM/UKM, Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Denpasar melalui program Efisiensi Perdagangan Dalam Negeri pada Kegiatan Peningkatan Inovasi Produk Lokal melaksanakan kegiatan GEMA TRIDATU.

#### **2. Refrensi :**

Disposisi Bapak Walikota Denpasar pada Laporan Rencana Kegiatan Gema Tridatu (Gelar Bersama Industri dan Perdagangan Bermutu) Tanggal 19 Nopember 2020

#### **3. Temuan terbaru :**

- Berkolaborasinya pameran produk IKM dan UKM dalam satu kegiatan pameran
- Terselenggaranya pameran offline dan online
- Adanya kerjasama antara Pemerintah Kota Denpasar dengan pihak

Mall/Pusat perbelanjaan untuk menggandeng IKM/UKM dalam penyelenggaraan pameran untuk Pemulihan Ekonomi Nasional

- Melalui kerjasama yang didukung oleh dana CSR bermanfaat untuk efisiensi anggaran APBD atau APBN

#### **4. Manfaat :**

- Membantu IKM / UKM Kota Denpasar dalam mempromosikan produknya baik secara offline maupun online sehingga para pelaku usaha dapat bangkit kembali dimasa pandemi Covid-19 ini dan dengan demikian diharapkan pula dapat membangkitkan kembali dunia pariwisata di Bali.

#### **5. Kesimpulan :**

- Kegiatan GEMA TRIDATU sangat efektif untuk Pemulihan Ekonomi Nasional sehingga dalam perjalanan diselenggarakan 2 kali dari rencana sebelumnya yang hanya dilakukan 1 kali
- Melalui kegiatan GEMA TRIDATU ini secara psikologis para pelaku IKM/UKM yang sebelumnya sudah merasa kehilangan semangat menghadapi situasi pandemi Covid-19 ini dapat termotivasi kembali untuk bangkit dalam situasi apapun.
- IKM/UKM menjadi terbiasa menggunakan fasilitas online
- Kegiatan GEMA TRIDATU I menggunakan sumber dana dari APBD sebesar Rp.107.848.500 sedangkan GEMA TRIDATU II menggunakan dana CSR (Corporate Social Responsibility) dari Bank BPD Bali Cabang Utama Denpasar sebesar Rp.20.000.000.

#### **6. Rekomendasi/saran :**

Dari kesimpulan diatas dapat penulis sarankan bahwa terlaksana atau tidaknya sebuah kegiatan tidak sepenuhnya tergantung dengan anggaran yang ada baik dari APBD ataupun dari APBN. Namun demi melayani masyarakat, penulis beranggapan sebagai pejabat administrator harus tetap semangat dan mampu berinovasi serta menemukan solusi jika menghadapi berbagai macam masalah yang salah satunya kekurangan anggaran sehingga dengan demikian akan terjadi efisiensi anggaran Pemerintah baik Pemerintah daerah maupun Pemerintah Pusat. Untuk mewujudkan hal tersebut, komunikasi, koordinasi, dan interaksi yang baik terhadap semua lembaga/perusahaan yang ada sangatlah penting dikuasai oleh seorang pejabat administrator

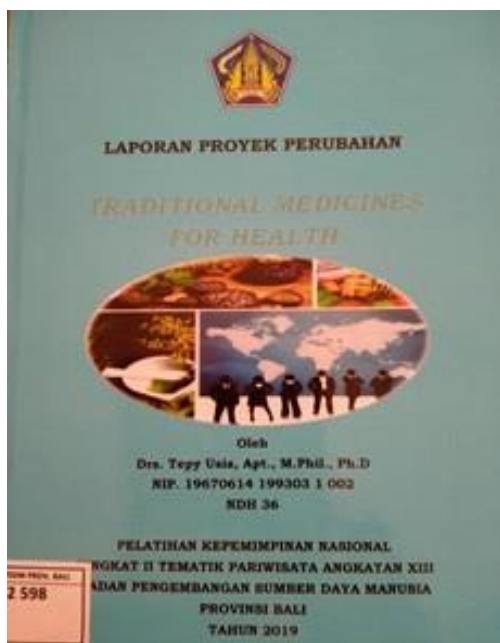
## LAMPIRAN : 7

### Cover Proyek Perubahan

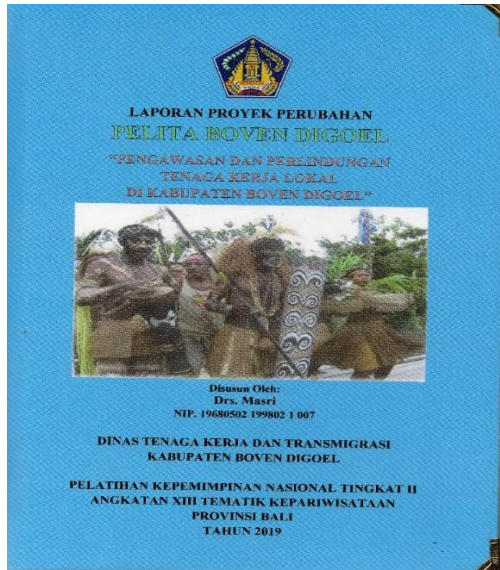
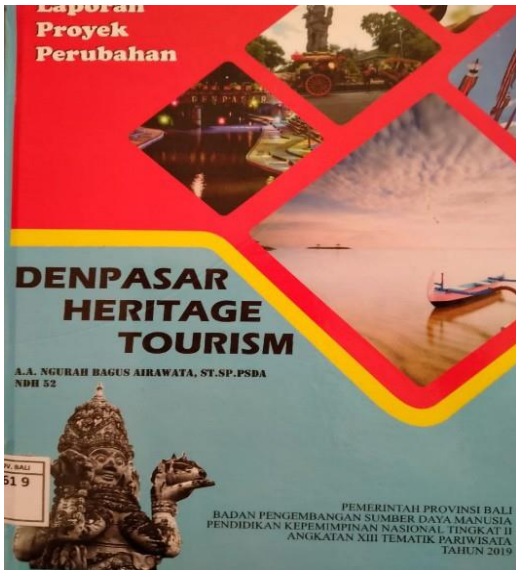
- Diklat Kepemimpinan Tk.II 2016 Akt.I



- PKN Tk. II 2019 Angkatan I



LAMPIRAN : 8

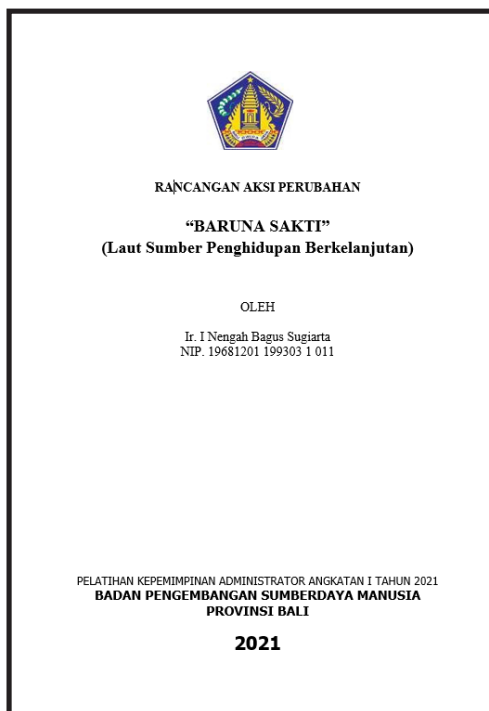




## LAMPIRAN : 9

### Cover Rancangan Aksi Perubahan

#### PKA 2021 Angkatan I Tematik Kepariwisataan



## **Rusume Proyek Perubahan Diklatpim Tk.II 2016**

### **“G O T I K“ (Bangun Citra Pariwisata Badung) Oleh: Eka Mertawan**

Bali terkenal dengan sebutan Pulau Dewata, Pulau Khayangan, dan terakhir dikatakan sebagai Pulau Kasih Sayang telah menarik minat wisatawan nusantara maupun Manca Negara untuk berkunjung ke Bali. Awalnya dengan mengandalkan pariwisata budaya dengan 80% masyarakatnya bergama Hindu memberikan daya tarik sebagai destinasi pariwisata yang unik di dunia.

Namun demikian, bahwa seiring dengan perkembangan kepariwisataan di Bali, dan laju pertumbuhan penduduk serta aktivitas ekonomi telah berdampak pada peningkatan sampah dan limbah, khususnya sampah non-organik yang menjadikan tantangan dan membutuhkan waktu yang lama untuk diurai secara alami. Bali yang menyandang predikat sebagai Pulau Dewata terancam menjadi Pulau Sampah Plastik. Kondisi sampah yang bertebaran atau berserakan di Bali khususnya sampah plastik menjadikan keluhan utama bagi wisatawan yang berkunjung ke Bali. Program Sapta Pesona yang salah satunya adalah kebersihan belum bisa menjawab keluhan wisatawan. Disisi lain kepedulian masyarakat terhadap lingkungan yang bersih belum optimal. Sementara upaya program pemilahan sampah yang ada di rumah tangga belum mampu menyelesaikan masalah dimaksud. Alasan utama yang dikeluhkan masyarakat terkait program pengumpulan sampah plastik di rumah tangga adalah rendahnya nilai pelayanan penukaran sampah plastik. Mekanisme pelayanan sampah yang dilaksanakan saat ini adalah masyarakat membawa sampah plastik ke bank sampah di Banjar-Banjar untuk ditukar atau dijual. Kondisi ini ternyata kurang efektif atau tidak praktis dan bahkan merepotkan masyarakat.

Beranjak dari kondisi tersebut, maka penulis mendapat inspirasi melakukan perubahan melalui inovasi dengan judul “GOTIK” Bangun Citra Pariwisata Badung. Gotik adalah akronim Gojek Plastik, yaitu model layanan jemput sampah plastik melalui ojek yang berbasis teknologi android sehingga tercipta pelayanan cepat dan berkualitas, ternyata model ini mendapat animo yang tinggi dari masyarakat dalam pengumpulan sampah yang pada akhirnya berkontribusi pada menurunnya tebaran sampah plastik di Kabupaten Badung, dan khususnya di objek wisata.



## INOVASI GOTIK, BATIK, DAN FISH GO SUKSES ALUMNI TEMBUS TOP 99

### Inovasi "Batik" dan "Fish Go" Pemkab Badung lolos "TOP 99 Inovation"

Kamis, 23 Mei 2019 18:14 WIB



Wakil Bupati Badung, I Ketut Suliana (Anunciasio Bali/Tiba Yusyflira)

Badung (ANTARA) - Program inovasi Badung Anti Kantong Plastik (Batik)  
berbasis kearifan lokal dan Fish Go yang dimiliki Pemerintah Kabupaten Badung,  
Bali, berhasil lolos dalam TOP 99 Inovation pada ajang Kompetisi Inovasi  
Pelayanan Publik tingkat Nasional 2019 yang diselenggarakan oleh Kementerian  
PAN dan RB.

"Kami menyambut gembira lolosnya dua inovasi pelayanan publik kami di bidang  
lingkungan hidup dan pemberdayaan masyarakat ini serta berharap dapat lolos

## GLOSARIUM

Aksi Perubahan **Kinerja Organisasi**, adalah kertas kerja Peserta untuk menunjukkan Kompetensi kepemimpinannya sesuai bidang tugas dengan mengelola perubahan dalam bentuk inovasi, dengan melakukan kolaborasi, dan mengoptimalkan seluruh potensi sumber daya (internal dan eksternal) dalam rangka peningkatan Kualitas Kinerja.

Bridging Element Concep (Konsep Elemen Jembatan)

Konsep ini dengan menjadikan tematik sebagai jembatan dan kepariwisataan sebagai elemen yang kemudian dikaitkan dengan isu yang diangkat.

Coach adalah sosok Widyaiswara / pejabat struktur yang berperan memberikan pendamping, dan dalam kondisi tertentu dapat memberikan penekanan, namun tidak boleh melakukan pembiaran dalam proses pendampingan.

Kepariwisataan adalah hal-hal yang berkaitan dengan pariwisata dari hulu hingga hilir.

Kepemimpinan adalah kemampuan menggerakkan individu dengan berbagai karakter, pengetahuan, skill, dan sikap-mental untuk mewujudkan tujuan bersama.

**Konsep Tematik** adalah konsep pengintegrasian yang bersifat disiplin base, parallel disiplin, crosdisiplin, inter disiplin, dan multidisiplin dalam pelaksanaan kebijakan, program, dan kegiatan.

Konseler adalah orang yang memberikan konseling atau motivasi tentang sesuatu hal yang dikunsultasikan.

Lesson Learnt adalah bahasa Inggris dan dalam bahasa Indonesia adalah mendapat pelajaran, atau sari dari pengalaman suatu kegiatan apa saja, dan biasanya proyek, program, event, yang secara niat dan aktif digali untuk menjadi pembelajaran pada kegiatan berikutnya.

Mentor adalah atasan langsung atau pejabat lain yang ditugaskan oleh atasannya untuk mendampingi peserta pelatihan yang wajib terlibat dalam proses pembuatan inovasi melalui membangun komitmen, dukungan, dan memberikan testimony terhadap inovasi dari peserta pelatihan.

Out of the box, adalah keluar dari rutinitas, kebiasaan atau hal-hal yang tidak memberikan perubahan yang signifikan tetapi masih dalam rentang tugas pokok dan fungsinya.

Pelatihan adalah proses pengubahan peserta pelatihan melalui usaha pembelajaran dengan mentranfer pengetahuan, skill dan sikap mental peserta pelatihan.

Perubahan adalah transformasi dari keadaan sekarang menuju keadaan yang diharapkan pada suatu tertentu menuju keadaan yang lebih baik.

Studi Lapangan (SL) adalah pengamatan secara langsung di lokasi kegiatan/proyek yang dilandasi pengalaman dan pengetahuan teoretis di kelas untuk menggali dan mengumpulkan data, serta melakukan Pengolahan & Analisis Data/Informasi yang diperoleh guna pemecahan masalah, yang dituangkan dalam bentuk suatu lapora

Visitasi adalah melakukan kunjungan ke lokus dalam **rangka pengamatan lapangan, wawancara, verifikasi data pendukung, serta pemdalaman hal-hal khusus yang berkaitan dengan komponen dan aspek tematik.**

Wisatawan adalah pergerakan dari seseorang atau grup dari suatu tempat ke tempat yang lain dalam waktu yang tidak terlalu lama untuk melihat sesuatu, dan sesuatu itu dapat berupa keindahan alam, seni, budaya, industri kreatif, atraksi, kuliner, eritage, dan produk unggul/ karya inovasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahmat Fathoni, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Agus Dwiyanto, 2015. *Reformasi Birokrasi Kontekstual*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press
- Asmawi Remansyah, 2011. *Kepemimpinan Dalam Pelayanan Publik*. Jakarta: Cv. YusaintanasPrima
- Atkinson danChois, 2016.*Dinamika Batin Dalam Coaching*. Jakarta: PT. Gramedia
- Barker, Chris.2005. *Cultural Studies* (teori dan praktik). Yogyakarta: Bentang.
- Fogarty, Robin, 1990. *How to Integrate the Curricula*. Printed in United States of America.
- Hikmawati Fenti, 2014.*Bimbingan dan Konseling*. Jakarta: PT. Raja GrafindoPersada
- Jacobs, H.H. (1989). *The Interdisciplinary Curriculum: Design and Implementation*. Association for Supervision and Curriculum Development (ASCD) online :<http://www.ascd.Org/publications/books/61189156/chapters/The-Growing-Need-for-Interdisciplinary-Curriculum-Content.aspx>
- Makmur dan Rohana, 2015. *Inovasi & Kreativitas Manusia*, Bandung: PT. Refika Aditama
- Marwansyah, 2010.*Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Cv. ALFABETA
- Mac Anderson, Tom Feltenstein, 2014. *Change is Good You Go First*. Surabaya: PT Menuju Insan Cemerlang
- Pendit, Nyoman. (1999). Ilmu Pariwisata. Jakarta: Akademi Pariwisata Trisakti.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2020 Tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara.
- Peraturan Kepala LAN No. 18 Tahun 2015 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat II.
- Peraturan Kepala LAN No. 19 Tahun 2015 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat III

- Peraturan Kepala LAN No. 20 Tahun 2015 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV
- Peraturan Lembaga Administrasi Negara 2 Tahun 2019 Tentang Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II
- Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 7 Tahun 2020 Perubahan atas Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 16 Tahun 2019 tentang Pelatihan Kepemimpinan Administrator (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 1091);
- Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 1007/K.1/Pdp.07/2019 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Administrator
- Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 6 Tahun 2020 Perubahan atas Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 15 Tahun 2019 tentang Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 1090);
- Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 1005/K.1/Pdp.07/2019 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas
- Peraturan Pemerintah No. 11 Tahun 2017 *Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil*
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2020 *Tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara*
- Sedarmayanti, 2014. *Kebudayaan & Industri Pariwisata*. Bandung: PT. Refika Aditama
- Solichin Abdul Wahab, 1997. *Analisis Kebijakan*. Jakarta: Bumi Aksara
- Sebastian Yoris, 2014. *Biang Inovasi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 *Tentang Aparatur Sipil Negara (ASN)*
- Wibowo, 2012. *Manajemen Perubahan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Winardi, 2005. *Manajemen Perubahan*. Jakarta: PT. Fajar Interpratama Mandiri
- Youti, H. Oka A, 2008. *Perencanaan dan Pengembangan Pariwisata*. Jakarta: Pradnya Pramita
- Pitana, Gede. 2005. *Sosiologi Pariwisata*. Yogyakarta: Andi Yogyakarta

## INDEKS

### A

Adi Suryanto 25  
Agrowisata 27  
Agus Dwiyanto 1, 25, 57  
Aparatur Sipil Negara 1,6,58

### B

Badan Pengembangan  
Sumber Daya Manusia 3, 6,7,  
17, 18, 21, 22, 25, 26, 27,28  
Badung 52, 53,55  
Bali ii, 6, 7, 16, 17, 18, 21, 22,  
25, 52, 53, 54, 61, 62

best practice 27

Breakthrough 15, 17

### C

Coach 21  
Cross-disciplinary 7

### D

Denpasar ii, 50, 54  
Destinasi pariwisata 45, 55  
Dinas Pariwisata iii

### E

Ego sectoral iii, 6,18

Ekowisata 61, 62

### F

Fogarty 7, 58  
Forum penyelamat Air 19

### G

Gianyar 61, 62  
Gray 17

### H

Hermawan Kertajaya 26

Hindu 45,

### I

Indonesia 23, 29, 39, 41, 42,  
432,49,55

### J

Jakarta 57  
Jacobs 10, 67  
Jembrana 47

### K

Karangasem 57, 58  
kepariwisataan nasional 8,16  
kompetensi kepemimpinan  
strategis 7, 11, 13  
konselor 55

L

Laboratorium Kepemimpinan  
11, 13, 14, 22  
Leading sector 20, 21  
Lembaga Administrasi  
Negara (LAN) 2, 5, 6, 9,  
10,15, 29, 30, 42, 68

M

Makmur 37, 67  
Management Leadership 7,9  
Mangupraja Mandala 56  
Marwansyah 5, 67  
Mentor 24  
Multi-disciplinary 11

N

Nusantara iii, 6, 31, 41

O

Organisasi Perangkat Daerah  
iv, 2, 20  
Organizational learning 12  
out of the box iv, 16, 17, 21

P

Pancasila 41  
Panji Anogara 3  
Pendapatan Asli Daerah (PAD)  
53, 57  
Petang 53, 54  
Produk kepariwisataan 16  
Pulau Dewata 45

R

Rancangan Proyek Perubahan 22  
reformasi birokrasi 1,2,9,57  
Rohana 37, 67

S

Sangeh 59  
Sapta Pesona 45  
Sekretaris Daerah 20  
SKPD 18, 19, 20, 55  
Stakeholder 12, 18  
Starke 17  
Sumber Daya Manusia  
9,16,42,67

T

Taking Ownership 11  
Taro 61, 62  
Tegalalang 61, 62  
Ternate 20  
The World is Flat 36  
Thomasd Friedman 36

U

Universitas Pendidikan Nasional 47

V

Visitasi v, 25, 26  
Visitasi Kepemimpinan Nasional 26

Y

Yoris Sebastian 35



## TENTANG PENULIS



**Dr. Ida Bagus Sedhawa, SE., M.Si**, lahir di Gianyar-Bali 31 Desember 1959. Sarjana Ekonomi Manajemen di Universitas Atmajaya Yogyakarta 1984, Magister Sain Kajian Budaya di Universitas Udayana 2002 dan Doktor Kajian Budaya di Universitas Udayana 2006.

- Tahun 1987 adalah awal karier sebagai staf pada Biro Bina Soaial dan Mental Propinsi Bali,
- Tahun 1990 sebagai Kasubag Pemuda dan Olahraga pada Biro Bina Soaial dan Mental Propinsi Bali
- Tahun 1995 sebagai Kasi Pembangunan pada Kantor Diklat Propinnsi Bali
- Tahun 1998 sebagai Kabag Pengembangan Karier di Biro Kepegawaian Setda Propinsi Bali
- Tahun 2001 sebagai Kabag Agama, Adat, dan Budaya di Biro Binsos Mental Setda Propinsi Bali
- Tahun 2007 sampai bulan Agustus sebagai Kepala Biro Organisasi Provinsi Bali, dan
- September Tahun 2007 sebagai Kepala Biro Kesejahteraan Rakyat Provinsi Bali,
- September 2008 sebagai Kepala Dinas Kebudayaan Provinsi Bali,
- Januari 2011 sebagai Staf Ahli Gubernur Bidang Pemerintahan,
- September 2013 sampai 12 Desember 2019 sebagai Kepala Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Bali.
- Pada 12 Desember 2019 sampai sekarang sebagai Widyaiswara Ahli Utama di BPSDM Provinsi Bali.

**Karya Tulis yang telah diterbitkan, antara lain:**

1. Membangkitkan Jati Diri Masyarakat Bali, 2005 (edit), -
2. Membangun Budaya Rohani 2006 (edit),
3. Besar Dalam Kebersamaan 2017,
4. Pelatihan Kepemimpinan Tematik Kepariwisata 2018.
5. Jurnal Widya Praja 2017: Cas (Cadangan Amunisi Setahun) Kompetensi PNS
6. Jurnal Widya Praja 2018, edisi IX: Membangun Mindset Reform Leadership Academy (RLA) Of Tourism
7. Jurnal Widya Praja 2018, edisi X: Pengembangan Kompetensi Sosio-Kultural.
8. Jurnal Widya Praja 2019 edisi XI: Talenta dan Takshu Dalam Kepemimpinan
9. Jurnal Good Government STIA LAN 2020: Determinasi Pelatihan Kepemimpinan Pola Kontribusi dengan Pola Kemitraan pada BPSDM Provinsi Bali September 2020.
10. Modul Muatan Lokal: Pelatihan Ssoaial Kultural Level 2



**Penerbit**  
**LEMBAGA PENJAMINAN MUTU PENDIDIKAN BALI**  
Jl. Letda Tantular No. 14 Denpasar 80234  
Telp. 0361 225666, Fax. 0361 246682  
e-mail: [lpmpbali@yahoo.com](mailto:lpmpbali@yahoo.com)  
website: [www.lpmpbali.or.id](http://www.lpmpbali.or.id)

