

**PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEPEMIMPINAN TEMATIK (PARIWISATA) dan
KEPEMIMPINAN ADAPTIF**
Nyoman Sukamara¹

ABSTRACT

Education and Leadership Training New Patterns of Thematic Tourism has a boost for the development of adaptive leadership. Although the implementation of the year 2016 can be considered successful, but there are still some problems, including in term of identification of adaptive problems by training participants. This paper, using descriptive methodology of the empirical experience, describes the causes of the problem and proposes several ways to overcome it. This paper describes three causes of the problem, namely: 1) the level of linkage between the tasks of the institutional service function of the training participants with the tourism issue, 2) the background of the training participants, and 3) the analytical skills of the training participants. This paper, finally outlines some suggestions to address it, namely: 1) streamlining lectures, tourism discussions and visitation to provide better insight, knowledge and experience of tourism, 2) to sharpen diagnostic reading, especially in relation to tourism issues with the task of institutional functions of training participants; and 3) to formulate more comprehensively and concretely Thematic Leadership Training and organize it into a guide, which then becomes a guide, especially for organizers and trainers.

Keywords: Leadership, Adaptive Probleme, adaptive solution

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Pada tahun 2016, Badan Pendidikan dan Pelatihan (Badan Diklat) Provinsi Bali, sekarang Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Bali menyelenggarakan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan (Diklatpim) Pola Baru Tematik Pariwisata. Bersamaan dengan BPSDM Provinsi Bali, beberapa BPSDM antara lain BPSDM Daerah Istimewa Yogyakarta dan BPSDM Sulawesi Selatan juga menyelenggarakan Diklatpim Tematik, sesuai dengan keunggulannya masing-masing.

Penugasan BPSDM Provinsi Bali sebagai penyelenggara Diklatpim Pola Baru Tematik Pariwisata merupakan suatu yang relatif tepat mengingat spesifikasi pembangunan di Bali yang bertumpu pada pengembangan kepariwisataan. Pengalaman panjang Bali dalam mengembangkan kepariwisataan yang dimulai sejak Zaman Kolonial Belanda (dengan dimulainya promosi kepariwisataan Bali pada tahun 1893 dalam *L'Exposition Mondiale* di Paris), kemudian pengembangan rute kunjungan wisatawan dari Batavia melalui Surabaya menuju pelabuhan Buleleng (Bali) pada tahun 1920-an, berlanjut pada Zaman Kemerdekaan dengan dibangunnya

¹ Koordinator Widyaiswara Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Bali

Bandara Internasional I Gutu Ngurah Rai (Tuban) dan Hotel Bali Beach Sanur pada tahun 1960-an, kemudian dilanjutkan pengembangan kepariwisataan sebagai sebuah industri dengan dicantumkannya strategi dan program kepariwisataan dalam Rencana Pembangunan Lima Tahunan (Repelita) pada tahun 1970-an (Picard, 2006) telah memberikan *tacit knowledge* dan *explicit knowledge* kepada Pemerintah Provinsi Bali, stakeholders lain dan masyarakat Bali.

Sekali pun masih mengalami beberapa hambatan baik pada proses maupun hasil, serta belum dilakukan evaluasi komprehensif, penugasan kembali BPSDM Provinsi Bali sebagai penyelenggara dua angkatan Diklatpim Tingkat II Tematik Pariwisata oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN) pada Tahun 2017 dapat dimaknai bahwa penyelenggaraan pada tahun 2016 sudah memenuhi standar tujuan, setidaknya sudah mencapai/melampaui batas minimal. Selanjutnya penugasan ini adalah sebuah kepercayaan yang harus dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab dan disertai upaya peningkatan kualitas penyelenggaraan.

Rumusan Masalah

Berdasarkan pengalaman dalam proses Penyusunan dan Implementasi Rancangan Proyek Perubahan pada Diklatpim tematik sepanjang 2016-2017, hambatan terbesar yang dialami peserta diklat adalah dalam mengidentifikasi masalah (adaptif) yang akan disolusikan melalui Proyek Perubahan. Hal ini, antara lain diakibatkan oleh:

1. Tingkat keterkaitan (*linkage*) antara tugas fungsi institusional peserta diklat dengan kepariwisataan. Ada beberapa tugas dan fungsi institusional peserta diklat (terutama pada Diklatpim IV dan III), yang tidak mempunyai hubungan dekat dengan kepariwisataan.
2. Permasalahan peserta diklat, yang sebagian tidak berlatar belakang pendidikan serta tidak berlatar belakang pengalaman kerja di bidang pariwisata, dan keterbatasan kemampuan analisis.
3. Ketidaklengkapan Pedoman Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tematik. Satu-satunya Pedoman Penyelenggaraan Diklatpim Tematik Pariwisata adalah Proposal yang diusulkan oleh Badan Diklat Provinsi Bali kepada LAN, dan hanya mencakup Diklatpim II.

Tujuan dan Metode Penulisan

Tulisan ini mencoba menggambarkan hambatan pelaksanaan Diklatpim Tematik Pariwisata dan upaya pemecahannya, sebagai bahan penyempurnaan penyelenggaraan selanjutnya. Penulisan disusun dengan metode analisis deskriptif berdasarkan pengalaman empirik penulis setelah secara intensif terlibat dalam mengampu beberapa mata diklat, melakukan evaluasi terhadap Rancangan dan Implementasi Proyek Perubahan dan melakukan evaluasi pascadiklat Diklatpim Tematik Pariwisata.

KAJIAN PUSTAKA

Diklat Kepemimpinan

Diklat Kepemimpinan ditujukan bagi PNS yang telah atau akan menduduki jabatan struktural mulai dari eselon IV, III, II dan I. Tujuannya adalah membangun kompetensi kepemimpinan menurut jenjangnya.

Tujuan Diklatpim Tingkat IV sebagaimana Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara (Perka LAN) Nomor 13 Tahun 2013 adalah membangun kompetensi kepemimpinan pejabat struktural eselon IV, sedangkan tujuan Diklatpim Tingkat III adalah membangun kompetensi kepemimpinan pejabat struktural eselon III (Perka LAN Nomor 12 Tahun 2013), dan tujuan Diklatpim II sebagaimana Perka LAN Nomor 11 tahun 2013 adalah meningkatkan kompetensi kepemimpinan pejabat struktural eselon II, yang akan berperan dalam melaksanakan tugas dan fungsi pemerintahan di instansinya masing-masing. Kemampuan memimpin diukur dengan kemampuan dalam memimpin perubahan di unit kerjanya yang ditunjukkan oleh kemampuan dalam menetapkan area dan fokus perubahan, memengaruhi dan memobilisasi stakeholders dalam mendukung perubahan tersebut

Sejalan dengan tujuan tersebut, detail kompetensi yang dibangun dalam Diklatpim IV adalah kepemimpinan operasional yaitu kemampuan membuat perencanaan kegiatan instansi dan kemampuan memimpin implementasi kegiatan tersebut yang diindikasikan dengan kemampuan (Perka LAN Nomor 13 Tahun 2013):

1. Membangun karakter dan sikap perilaku integritas sesuai dengan peraturan perundangan dan kemampuan untuk menjunjung tinggi etika publik, taat pada nilai-nilai, norma, moralitas dan bertanggung jawab dalam memimpin unit instansinya.
2. Membuat perencanaan pelaksanaan kegiatan instansi
3. Melakukan kolaborasi secara internal dan eksternal dalam mengelola tugas-tugas organisasi ke arah efektivitas dan efisiensi pelaksanaan kegiatan instansi.
4. Melakukan inovasi sesuai bidang tugasnya guna mewujudkan pelaksanaan kegiatan yang lebih efektif dan efisien
5. Mengoptimalkan seluruh potensi sumber daya internal dan eksternal organisasi dalam implementasi strategi kebijakan unit instansinya.

Sedangkan detail kompetensi yang dibangun dalam Diklatpim III sebagaimana Perka LAN Nomor 12 Tahun 2013 adalah:

1. Membangun karakter dan sikap perilaku integritas sesuai dengan peraturan perundangan dan kemampuan untuk menjunjung tinggi etika publik, taat pada nilai-nilai, norma, moralitas dan bertanggung jawab dalam memimpin unit instansinya.

2. Menjabarkan visi dan misi instansinya ke dalam program-program instansinya
3. Melakukan kolaborasi secara internal dan eksternal dalam mengelola program-program organisasi ke arah efektivitas dan efisiensi pelaksanaan kegiatan instansi.
4. Melakukan inovasi sesuai bidang tugasnya guna mewujudkan pelaksanaan kegiatan yang lebih efektif dan efisien
5. Mengoptimalkan seluruh potensi sumber daya internal dan eksternal organisasi dalam implementasi program-program unit instansinya.

Selanjutnya detail kompetensi yang dibangun dalam Diklat Pim II adalah kompetensi pimpinan strategis, yaitu kemampuan menetapkan strategi kebijakan instansinya dan memimpin keberhasilan implementasi strategi kebijakan tersebut, yang diindikasikan dalam kemampuan:

1. Mengembangkan karakter dan sikap perilaku integritas berwawasan kebangsaan, menjunjung tinggi standar etika publik sesuai dengan peraturan perundang-undangan, kemampuan untuk taat pada nilai-nilai, norma, moralitas dan bertanggung jawab dalam memimpin unit instansinya.
2. Merumuskan strategi kebijakan yang efektif untuk mewujudkan visi organisasinya.
3. Melakukan kolaborasi secara internal dan eksternal dalam mengelola tugas-tugas organisasi ke arah efektivitas dan efisiensi penerapan strategi kebijakan unit instansinya.
4. Melakukan inovasi sesuai bidang tugasnya guna mewujudkan strategi kebijakan yang lebih efektif dan efisien
5. Mengoptimalkan seluruh potensi sumber daya internal dan eksternal organisasi dalam implementasi strategi kebijakan unit instansinya.

Kepemimpinan Adaptif

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

Jim Kouzes dan Barry Posner (dalam Sashkin and Sashkin, 2011) mengidentifikasi lima faktor yang masing-masing memuat perilaku khusus kepemimpinan:

1. Menantang proses, dengan perilaku 1) mencari peluang-peluang untuk mengerjakan sesuatu dengan lebih baik, dan 2) bereksperimen dan mengambil risiko yang pantas untuk memperbaiki kinerja organisasi.
2. Menginspirasi visi bersama, dengan perilaku 1) membangun visi masa depan, 2) membangun dukungan bawahan

3. Memampukan orang lain, dengan perilaku 1) menumbuhkembangkan kolaborasi, 2) mendukung bawahan dalam mengembangkan dirinya.
4. Memberikan contoh, dengan perilaku 1) memberikan contoh dalam bentuk perilaku diri sendiri, 2) memokuskan diri pada penyelesaian pekerjaan secara bertahap oleh bawahan sehingga tujuan yang berskala lebih besar kelihatan lebih realistis dan dapat dicapai melalui proses dari sukses-sukses kecil.
5. Memberanikan hati, dengan perilaku 1) mengakui kontribusi-kontribusi bawahan, 2) menemukan cara-cara untuk merayakan pencapaian para bawahan.

Kepemimpinan adaptif adalah praktik memobilisasi orang untuk mengatasi tantangan berat dan berkembang. Konsep ini dikembangkan dari konsep revolusi biologis, dimana adaptasi berhasil mengembangkan tiga karakter, yaitu 1) melindungi DNA yang penting untuk mempertahankan kehidupan spesies, 2) membuang atau menata kembali DNA yang tidak lagi berguna bagi kehidupan spesies, dan 3) menciptakan perangkat DNA yang memenuhi kebutuhan spesies saat ini. Kepemimpinan adaptif membedakan manajer dan *leader*, sebagaimana Tabel 1.

Tabel 1. Perbedaan antara Manajer dan Leader

Manajer	Pemimpin
Administratif	Inovatif
Memelihara	Mengembangkan
Fokus pada sistem	Fokus pada manusia
Berhubungan dengan pengawasan	Menginspirasi kepercayaan
Perspektif jangka pendek	Perspektif jangka panjang
Mata manajer selalu pada lini bawah	Mata pemimpin selalu jauh ke batas horizon
Imitatif	Original
Menerima kemapanan	Menantang kemapanan
Prajurit tua klasik	Pribadi berjati diri
Mengerjakan sesuatu dengan benar	Mengerjakan sesuatu yang benar

Sumber: Hefetz, 2011

Sedangkan *adaptif leader frame* membedakan organisasi dan individual dalam melaksanakan perannya yang digambarkan dalam Tabel 2.

Tabel 2. Adaptif Leadership Frame Work

	Diagnosis	Action
Organization	Adaptif atau teknikal	Kewenangan atau kepemimpinan
Individual	Personalisasi tantangan kepemimpinan adaptif	Menantang nilai dan mengambil risiko

Sumber: Hefetz, 2011

Melalui inovasi (Proyek Perubahan), calon pemimpin perubahan (peserta Diklatpim) di seluruh level diharapkan untuk mampu mengidentifikasi dan memecahkan tidak sekadar masalah-masalah teknik tetapi sebaliknya diharapkan dapat mengidentifikasi dan sekaligus menangani masalah adaptif. Perbedaan antara masalah teknis dan masalah adaptif ditunjukkan oleh Tabel 3.

Tabel 3 Perbedaan antara Masalah Teknis dan Masalah Adaptif

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

Sumber: Hefetz, 2011

Dengan konsep kepemimpinan adaptif dan kompleksitas permasalahan pariwisata, maka secara teoritis, Diklat Tematik Pariwisata menjadi sangat relevan. Permasalahan-permasalahan kepariwisataan mempunyai keterkaitan dengan berbagai stakeholders (masalah adaptif), dan karenanya pemecahannya juga harus dilakukan melalui kerjasama berbagai stakeholder (solusi adaptif).

Pelayanan Publik dan Kepariwisataan

Pelayanan publik adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan publik dan pelaksanaan peraturan perundang-undangan. Penyelenggara pelayanan publik adalah pemerintah termasuk Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). Sedangkan yang termasuk pelayanan publik adalah 1) pelayanan kebutuhan dasar (kesehatan, pendidikan dan bahan kebutuhan pokok masyarakat), dan 2) pelayanan umum yaitu pelayanan administratif, pelayanan barang dan pelayanan jasa (Mahmudi, 2010).

Kepariwisataan adalah sebuah sistem yang terdiri dari sub-subsistem. Medlik, 1980 (dalam Aryanto, 2005 yang dikutip Rai Utama, 2017) mengungkapkan empat aspek dalam penawaran pariwisata yaitu:

1. *Attraction* (Daya tarik) pariwisata, yaitu semua obyek dan atraksi yang tersedia sebagai daya tarik mengapa wisatawan termotivasi untuk datang berkunjung ke suatu negara, kota atau daerah tujuan wisata (DTW).
2. *Accessibility* (Aksesibilitas), yang didalamnya mencakup semua prasarana yang memberikan kemudahan bagi wisatawan untuk datang berkunjung pada suatu daerah tujuan wisata (DTW).
3. *Amenities* (Fasilitas), yaitu semua bentuk fasilitas yang memberikan pelayanan bagi wisatawan untuk segala kebutuhan selama tinggal atau berkunjung pada suatu DTW.
4. *Ancillary* (dukungan/kelembagaan), yaitu semua kelembagaan pariwisata dan pendukung kepariwisataan,

Selanjutnya Smith, 199 (dalam Pitana, 2005) mengklasifikasi berbagai barang dan jasa yang harus disediakan oleh DTW menjadi enam kelompok besar: 1) Transportasi, 2) *Travel Services*, 3) *Accommodation*, 4) *Food services*, 5) *Activities dan attractions*, dan 6) *Retail goods*

Kepariwisataan tidak hanya berakibat positif dalam meningkatkan perekonomian dan kesejahteraan melalui pengaruh langsung dan tidak langsung (*multiplier effect*) kepada masyarakat, tetapi juga menimbulkan berbagai efek negatif. Pariwisata mengakselerasi pertumbuhan bisnis prostitusi, narkoba, HIV. Disamping itu juga memunculkan ketidakharmonisan budaya apabila budaya lokal tidak mampu berinteraksi harmonis dengan budaya asing. Pariwisata juga menimbulkan dampak demonstratif yang melahirkan budaya gaya hidup hedon.

Perkembangan kepariwisataan dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal. Karenanya perkembangannya akan dipengaruhi oleh keberhasilan mengelola faktor-faktor tersebut. Dalam pengembangan kepariwisataan, pemerintah dengan berbagai lembaga di dalamnya mempunyai kewajiban dalam memberikan berbagai pelayanannya terutama dalam bentuk pelayanan umum.

Diklat Kepemimpinan Tematik Pariwisata.

Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan, sebagaimana sebutannya, sebagaimana telah diuraikan mempunyai tujuan mengembangkan *leadership* (kompetensi kepemimpinan) di seluruh level, bukan ditujukan untuk membangun kompetensi teknis kepariwisataan. Tema pariwisata mengarahkan kepada para peserta diklat untuk mengambil obyek (kepariwisataan) sebagai media dalam membangun *leadership*, yang sekaligus diharapkan memperkuat *mindset* kepariwisataan,

wawasan dalam cara berfikir pariwisata kepada seluruh peserta. Diklatpim Pola Baru Tematik Pariwisata tidaklah hendak membangun kompetensi teknis kepariwisataan, apalagi membentuk profesional pelaku pariwisata.

PEMBAHASAN

Mengidentifikasi Masalah Adaptif.

Tahapan analisis menurut Kepner dan Tregoe, dalam *Problem Solving and Decision Making* mencakup empat tahapan, yaitu:

1. Analisis situasi (menganalisis apa yang terjadi), dimana dalam analisis ini dilakukan identifikasi masalah dengan menganalisis jenis dan tingkat capaian variabel atau indikator relevan dan menetapkan masalah prioritas.
2. Analisis persoalan, menganalisis mengapa sebuah persoalan terjadi. Dalam tahap ini dilakukan identifikasi kemungkinan penyebab dan menentukan penyebab utama
3. Analisis keputusan, yaitu analisis tindakan apa yang harus diambil. Dalam tahap ini dirumuskan alternatif dan menentukan alternatif terbaik pemecahan masalah, berdasarkan sasaran dan risiko.
4. Analisis persoalan potensial, tahapan yang mengidentifikasi apa yang akan dihadapi. Pada tahap ini diidentifikasi hal-hal penghambat yang mungkin terjadi serta menentukan tindakan pencegahannya, mengidentifikasi tindakan apa yang dilakukan apabila upaya pencegahannya gagal.

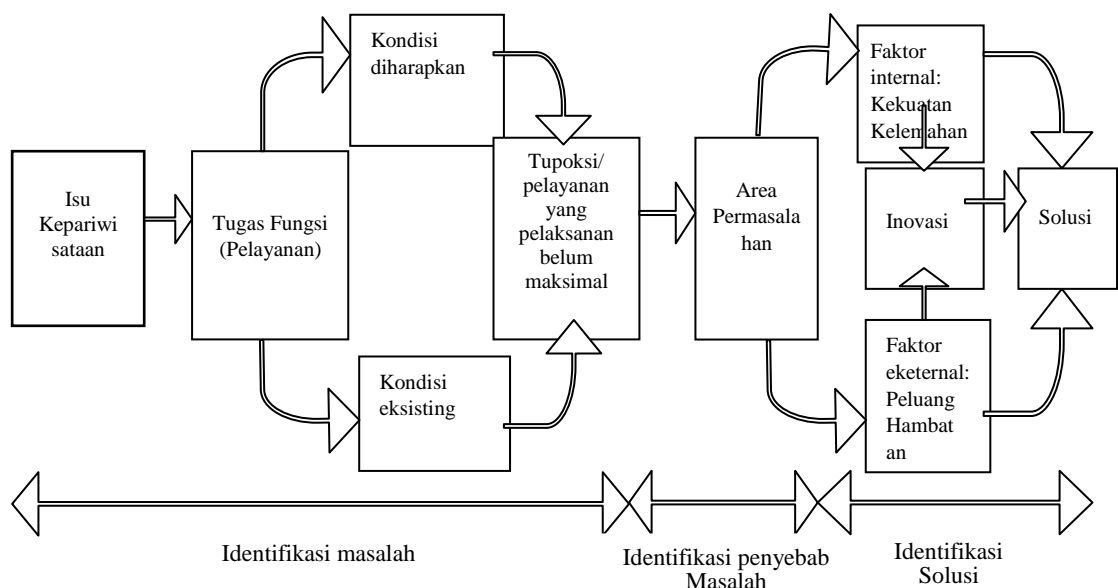
Dalam konteks Diklatpim Tematik Pariwisata, maka langkah identifikasi masalah (analisis situasi) adalah 1) mengidentifikasi isu aktual yang dalam konteks tematik pariwisata, harus digali dari perkembangan kepariwisataan, 2) mengidentifikasi tugas fungsi (pelayanan) organisasi yang belum maksimal (masalah), dengan mengaitkannya dengan isu aktual, 3) menentukan masalah prioritas. Sedangkan analisis persoalan setidaknya dapat dilakukan dengan menganalisis area (organisasi tata laksana/sistem, atau organisasi) yang kemungkinan merupakan penyebab dari permasalahan tersebut. Selanjutnya membuat prioritas area bermasalah yang akan dijadikan proyek perubahan.

Kualitas hasil langkah-langkah di atas dipengaruhi oleh antara lain 1) kuat-lemahnya keterkaitan antara tugas dan fungsi organisasi dengan isu kepariwisataan, 2) wawasan, pemahaman dan pengalaman peserta diklat dalam bidang pariwisata, dan 3) pemahaman dan kemampuan aplikasi mata diklat *diagnostic reading*.

Isu aktual dapat diidentifikasi melalui analisis tema Diklatpim, bahan dan diskusi mata diklat (ceramah) tentang pariwisata, pemahaman fakta dan isu pariwisata baik di Indonesia,

maupun di Bali. Hal berikutnya adalah bagaimana mengidentifikasi tugas fungsi (terutama tugas fungsi pelayanan publik) institusional peserta diklat dan keterkaitannya dengan isu actual kepariwisataan. Keberhasilan mengidentifikasi keterkaitan ini sangat dipengaruhi oleh kuat lemahnya hubungan antara tugas fungsi institusional dengan kepariwisataan. Ada kalanya terdapat tugas fungsi yang sangat kuat dan langsung berkaitan dengan kepariwisataan (misalnya peserta diklat yang memang kesehariannya mempunyai tugas fungsi di bidang kepariwisataan) dan sebaliknya ada tugas fungsi institusional, yang mempunyai keterkaitan kecil atau bahkan tidak ada kaitan secara langsung dengan isu kepariwisataan. Situasi ini menghasilkan tiga kemungkinan hasil 1) permasalahan kepariwisataan di luar tugas fungsi institusi peserta diklat, akibat terlalu kuat mengakomodasi tema pariwisata, 2) permasalahan teknis (yang murni merupakan masalah internal tugas dan fungsi organisasi) peserta diklat, yang tidak berkaitan sama sekali dengan (tema) kepariwisataan, dan 3) masalah adaptif yaitu masalah teknis yang berkaitan dengan kepariwisataan. Dalam konteks Diklatpim Pola Baru, yang bertujuan membentuk kepemimpinan adaptif maka peserta diklat diharapkan semakin mampu mengidentifikasi permasalahan tipe ke tiga (masalah adaptif).

Untuk mempertajam analisis hubungan antara tugas dan fungsi serta kepariwisataan dapat dilakukan dengan memahami dan mengidentifikasi tugas fungsi dengan lebih tajam sekali gus komprehensif. Tugas dan fungsi seharusnya tidak semata-mata dilihat sebagaimana Surat Keputusan (SK), Peraturan Pimpinan, atau bahkan Peraturan Daerah yang mengaturnya, tetapi dapat dikembangkan sejauh tidak keluar dari urusan yang menjadi tanggungjawabnya. Hal lain tentu adalah mengembangkan wawasan kepariwisataan. *Pola pikir* dalam konteks Diklatpim Tematik Pariwisata dapat ditampilkan Gambar 1.



Gambar 1. Proses Identifikasi Masalah dan Solusi Adaptif

Gambar di atas menunjukkan tahapan dari sebuah proses analisis: 1) analisis situasi didasarkan atas isu kepariwisataan dan kondisi pelayanan/tugas (fungsi institusi) untuk mengidentifikasi masalah, 2) analisis penyebab masalah, dan 3) analisis solusi.

Berdasarkan uraian tentang kepariwisataan dan pelayanan birokrasi secara umum, dapat disusun sebuah matrik keterkaitan antara aspek kepariwisataan dengan pelayanan sebagaimana Tabel 4

Tabel 4. Aespek Kepariwisataa dan Pelayanan Publik

Bidang-bidang terkait		Aspek	Pelayanan Publik								
			Perizinan	Pembiayaan	Pemanfaatan	Penegakan hukum	Pendaftaran	Pemeliharaan	Pembangunan	Pengembangan	Kapitalisasi
Aktraksi /DTW											
Atraksi natural	<ul style="list-style-type: none"> • Laut • Gunung/ pegunungan • Sungai • Danau • Hutan • RTH, Taman Kota, Kebun raya 	Pemanfaatan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Kebersihan		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Keamanan		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Kelesatarian		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Promoting		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Pemasaran		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kebudayaan	<ul style="list-style-type: none"> • Kesenian • Upacara Agama • Adat-istiadat • Budaya/Pertanian • Bangunan (museum, Pura, dll) 	Jumlah	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Jenis		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Kualitas		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Kelestarian		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Perkembangan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olah Raga	<ul style="list-style-type: none"> • Cabang olah raga • Sarana dan prasarana keolahragaan • Event keolahragaan 	Jumlah	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Jenis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Kualitas		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Kelestarian		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Perkembangan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Akses											
Infrastruktur lalu lintas	Infrastruktur: <ul style="list-style-type: none"> • Jalan • Bandara • Pelabuhan • Sarana Parkir • Pedestrian 	Jumlah		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Jenis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Kualitas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Pemanfaatan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Sarana lalu lintas: <ul style="list-style-type: none"> • Bus, dll • Kapal • Penyebrangan • Pesawat Terbang 	Jumlah	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Jenis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Kualitas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Pemanfaatan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sistem transportasi	<ul style="list-style-type: none"> • Sistem transportasi laut • Sistem transportasi Darat: 	Jenis layanan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Kualitas layanan (ketepatan dan Kenyamanan)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Akomodasi											
Penginap	<ul style="list-style-type: none"> • Resort 	Jenis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

an	<ul style="list-style-type: none"> • Hotel • Villa 	Kuantitas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Kualitas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bidang-bidang terkait		Aspek	Pelayanan Publik								
			Perizinan	Pembiayaan	Pemanfaatan	Penegakan hukum	Pendaan	Pemeliharaan	Pembaan	Pengembangan	Kapitalisasi
Amenity											
Jaringan	<ul style="list-style-type: none"> • Air bersih • Air limbah • Energi (listrik dan gas) • Telpon • Drainase • Persampahan • Air limbah 	Jenis layanan		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Kualitas layanan		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Cakupan layanan		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Restoran	<ul style="list-style-type: none"> • Restoran • Bar/cafè • Diskotik, dll 	Jenis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Kuantitas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Kualitaiats	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kesehatan	<ul style="list-style-type: none"> • Rumah sakit • Puskesmas 	Jenis layanan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Kuantitas layanan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Kualitas layanan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Keamanan	<ul style="list-style-type: none"> • Gangguan kemananan • Gangguan sosial 	Jenis		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
		Kuantitas		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
		Kualitaiats		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Kenyamanan	<ul style="list-style-type: none"> • Gangguan Trantib • Sapta pesona 	Jenis		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
		Kuantitas		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
		Kualitas		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Ancillary											
kelembagaan pendukung	<ul style="list-style-type: none"> • Travel Agent • Tour guide • Money Chang. • Shopping Center • Toko souvenir • dll 	Jenis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
		Jumlah	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
		Kualitas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Produk pendukung pariwisata	<ul style="list-style-type: none"> • Lukisan • kerajinan • Pertanian 	Jenis produksi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Kualitas produksi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Sistem promosi		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Sistem pemasaran		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stakeholder											
	<ul style="list-style-type: none"> • Masyarakat • Pelaku pariwisata • Kelompok-kelompok • Birokrasi 	Kesadaran		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Wawasan		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Mindset		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Partisipasi		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sumber: Dikembangkan dan disusun kembali dari beberapa sumber

Keterangan:

Keterkaitan antara pelayanan dan aspek kepariwisataan

Tabel di atas mencoba mengidentifikasi keterkaitan antara pelayanan publik (pelayanan umum) yang menjadi kewajiban pemerintah dengan aspek-aspek kepariwisataan. Level pelayanan dapat dikembangkan dari yang paling teknis (kegiatan) sampai dengan arah kebijakan sejalan dengan level posisi peserta diklat (level diklat kepemimpinan), yaitu 1) level kegiatan bagi pejabat

eselon empat, 2) level program bagi pejabat eselon III, dan 3) level strategi kebijakan bagi pejabat eselon II. Dengan demikian, sesungguhnya semakin tinggi eselon, maka identifikasi masalah adaptif semakin leluasa dilakukan. Ini sejalan dengan fakta, semakin rendah level Diklatpim Tematik Pariwisata semakin besar hambatan identifikasi masalah (adaptif) dirasakan.

Mengidentifikasi Solusi Inovatif dan Rancangan Proyek Perubahan

Perumusan solusi dilakukan melalui analisis keputusan, yaitu sebuah proses memilah dan memilih tindakan atau solusi yang akan diambil berdasarkan sasaran dan risiko. Dalam konteks Diklatpim Pola Baru, maka aspek inovasi adalah sebuah variabel tambahan yang menjadi pertimbangan. Tolok ukur terpenting dari sebuah inovasi adalah tingkat implementasinya, tingkat kebermanfaatan, dan tingkat efisiensinya. Inovasi adalah cara baru dalam melaksanakan pelayanan yang pada akhirnya dapat mengatasi permasalahan pelayanan atau meningkatkan kinerja organisasi menuju organisasi berkinerja tinggi. Selanjutnya solusi ini dirinci ke dalam indikator capaian: input, outcome, benefit dan impact.

Rancangan Rumusan Solusi Proyek Perubahan (RPP) sesungguhnya hanyalah jabaran dengan logis, lengkap, berurutan ke dalam rencana kegiatan jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang sejumlah kegiatan yang harus dilakukan dalam rangka mewujudkan indikator-indikator capaian dari solusi inovatif tersebut. Masing-masing kegiatan diuraikan secara hirarkhis menjadi kegiatan strategis, kegiatan mayor, dan rincian kegiatan dan pada akhirnya harus disusun dalam rencana aksi dalam bentuk sebuah palang melintang yang akan menjadi pedoman pelaksanaan Laboratorium Kepemimpinan dalam dua bulan berikutnya.

Untuk memberikan jaminan keberlanjutan dan kebermanfaatan, maka menjadi penting analisis terakhir yaitu mengidentifikasi permasalahan potensial. Permasalahan potensial adalah permasalahan yang kemungkinan muncul dan dapat menghambat baik pada saat mewujudkan Proyek Perubahan (inovasi) dalam jangka dua bulan proses eksekusi RPP, maupun pada saat inovasi diimplementasikan (dioperasikan), pasca dua bulan. Selanjutnya yang diperlukan adalah identifikasi tindakan antisipatif dan upaya penanganannya ketika hambatan itu benar-benar muncul. Sehingga tidak ada alasan bagi tidak berjalannya sebuah inovasi.

PENUTUP

Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Pola Baru di seluruh Addition level dimaksudkan untuk membangun kompetensi kepemimpinan adaptif, yaitu kepemimpinan yang mampu mengenali permasalahan bersama dan mengelola stake holders untuk menangani bersama persoalan dan memperoleh manfaat bersama.

Diklat Kepemimpinan Tematik (Pariwisata), sesungguhnya dapat mendorong lebih kuat pencapaian kompetensi kepemimpinan adaptif. Namun dalam praktiknya hambatan terbesar sebagian peserta adalah dalam mengidentifikasi masalah adaptif. Semakin rendah level Diklatpim Tematik Pariwisata, semakin menjadi momok identifikasi masalah (adaptif) ini.

Dari pembahasan yang telah diuraikan, berapa hal yang perlu dilakukan untuk mengatasi masalah tersebut

1. Lebih mengefektifkan ceramah dan diskusi tentang isu strategis dan isu aktual kepariwisataan dan visitasi ke obyek/destinasi pariwisata. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan wawasan kepariwisataan peserta diklat yang berasal dari beragam latar belakang.
2. Menyusun lebih lengkap dan komprehensif konsep dan Pedoman Diklatpim Tematik Pariwisata, untuk membangun persamaan persepsi dan sekaligus sebagai alat kontrol terutama bagi penyelenggara dan pengajar.
3. Mempertajam diskusi dalam hal mengaitkan isu aktual dengan *Diagnostic reading* dan dalam menemukan masalah adaptif.
4. Melakukan evaluasi secara komprehensif terhadap proses dan hasil penyelenggaraan, untuk memperoleh bahan penyempurnaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Haifetz, Ronal D. Etc. 2009. *The Practice of Adaptive Leadership, Tools and Tactics for Changing Your Organization and The World*. Harvard: Harvard Business Press.
- Kepner dan Tregoe. TT. *Problem Solving and Decision Making, The Gold Standar in Critical Thinking Skill*. <http://www.kepner-tregoe.com/pdfs/PubWorkBro/PSDMbroch06-07.pdf>
- Mahmudi. 2010. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP STIM YKPM
- Picard, Micel. 2006. *Bali, Pariwisata Budaya dan Budaya Pariwisata*. Jakarta: Kepustakaan Populer Gramedia.
- Pitana, I Gde dan I ketut Surya Diarta. 2009. *Pengantar Ilmu Pariwisata*. Yogyakarta: Andy Offset.
- Rai Utama, I Gusti Bagus. 2016. *Pemasaran Pariwisata*. Yogyakarta: Andy Offset
- Sashkin, Marshall dan Molly G. Sashkin, 2011. *Prinsip-Prinsip Kepemimpinan, Terjemahan (Rudolp Hutauruk, SE., MBA penerj.)*. Jakarta: Penerbit Eerlangga.
- Youti, H.Oka A. 2008. *Perencanaan dan Pengembangan Pariwisata*. Jakarta: Pradnya Paramita
- Sedhawa, Ida Bagus. 2016. *Proposal Diklat Kepemimpinan Tingkat II, Tematik Pariwisata*. Pemerintah Provinsi Bali, Badan Diklat Provinsi Bali
- Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara (Perka LAN) Nomor 11, Tentang Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II
- Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara (Perka LAN) Nomor 12, Tentang Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III

Perauran Kepala Lembaga Administrasi Negara (Perka LAN) Nomor 13, Tentang Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV.