

MENILAI INOVASI MELALUI IMPLEMENTASI DIKLAT KEPEMIMPINAN POLA BARU

Mohammad Irkham
Widyaiswara Pusdiklat BPS RI

Abstrak

Penulisan ini bertujuan melihat keefektifan inovasi pada pendidikan dan pelatihan kepemimpinan (diklatpim) pola baru. Penulisan ini menggunakan metode statistik deskriptif berdasar study literature yang ada. Penelitian menunjukkan bahwa inovasi pada diklatpim pola baru belum efektif karena para peserta diklatpim tidak melaksanakan jangka menengah proyek perubahannya. Penelitian ini memberi saran agar pembina diklatpim memberi instrumen yang mengharuskan penyelenggara diklat dan biro kepegawaian melaksanakan proyek perubahan jangka menengah dan panjang.

Pendahuluan

Pendidikan dan pelatihan kepemimpinan (Diklatpim) pola baru diselenggarakan pada awal Tahun 2014 menggantikan diklatpim pola lama dalam rangka meningkatkan kualitas, efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan diklatpim untuk menciptakan pemimpin yang sesuai lingkungan strategis yang cepat berubah (LAN, 2013). Perubahan diklatpim dari pola lama menjadi pola baru termasuk inovasi administrasi. Lilin Budiati (Budiati, 2015) menyatakan inovasi tersebut mencakup dua hal yakni, (1) inovasi kebijakan sektor publik yang membentuk pemimpin perubahan, dan (2) inovasi metode pembelajaran yang berpusat pada peserta yang belajar langsung dari pengalaman peserta.

Tujuan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan (Diklatpim) pola baru adalah membentuk pemimpin perubahan. Pemimpin perubahan ini diilhami dari buku *Adaptive Leadership* yang dikarang oleh Heifezt dkk. Pemimpin perubahan ini bermakna bahwa di era VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity dan Ambiguity) sekarang pemimpin dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang sangat cepat, tidak jelas, rumit dan tidak tahu apa yang akan terjadi di masa depan.

Selama pembelajaran di kelas, para peserta diklatpim dibekali ilmu dari fasilitator berupa pembentukan nilai dan keyakinan (belief), Mendiagnosa permasalahan yang dihadapi unit kerjanya, memobilisasi dan mencari dukungan tim kerja dan stakeholder unit kerjanya dan bagaimana melakukan inovasi (perubahan) di unit kerjanya. Pembekalan ilmu di atas akan diimplementasikan

dalam laboratorium proyek perubahan yang akan dirancang di kampus dan tempat kerjanya.

Penulisan ini bertujuan untuk melihat efektivitas inovasi pada implementasi diklatpim pola baru oleh peserta berdasarkan pernyataan dan pengalaman menulis sebagai coach peserta diklatpim IV.

TINJAUAN PUSTAKA

Sering kali inovasi dianggap sesuatu yang mengandung kebaruan. Suprpti (Suprpti, 2015) menjelaskan inovasi berasal dari kata latin yakni *In* dan *Novare* yang bermakna membuat sesuatu yang baru atau merubah menjadi lebih baik. Latifa (Latifa, 2016) mendefinisikan Inovasi adalah ide atau penemuan baru dalam proses, produk, metode yang diterapkan dalam rangka untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi. Inovasi tidak selalu dalam bentuk baru, tetapi dapat juga mengembangkan sesuatu yang sudah ada dengan cara baru sehingga dapat memberikan nilai tambah (value added) atau perubahan yang lebih baik. Inovasi dengan sifat kebaruannya harus memiliki nilai manfaat karena inovasi tanpa kemanfaatannya tak akan berarti apa-apa.

Menurut Rogers (Rogers, 1995). "An Innovation is an idea, practice, or object that is perceived to as new by an. individual or other unit of adoption. The characteristic of an innovation, as perceived by the member of social system, determine its rate of adoption" Maknanya, inovasi adalah ide atau gagasan, praktek atau penerapan, atau objek yang dipersepsikan sebagai sesuatu yang baru oleh individu atau unit kerja yang mengadopsinya. Karakteristik inovasi sebagaimana yang dipersepsikan oleh anggota sistem sosial ditentukan oleh tingkat adopsinya.

Menurut Nemati *et al* (Ali Raza Nemati, 2010) "The innovation means the creation, development and implementation of a new product, process or service with the goal of improving efficiency, effectiveness or competitive advantage. Innovation had better be capable of being started small, requires first little money, few people and only a small limited mark". Inovasi berarti penciptaan, pengembangan dan implementasi produk baru, proses atau pelayanan dengan tujuan meningkatkan efisiensi, efektivitas atau keunggulan kompetitif. Inovasi dicirikan sesuatu yang lebih baik (better), bisa mulai dari yang kecil,

membutuhkan sedikit penggunaan sumber daya dan hal-hal yang bernilai minimal.

Hartley (Hartley, 2005) membagi tipologi inovasi menjadi tujuh jenis inovasi, yakni (1) *Product innovation* (inovasi produk), seperti instrumentasi di rumah sakit (2) *Services innovation* (inovasi layanan), seperti layanan pajak *online* (3) *Process innovation* (inovasi proses), seperti reorganisasi administrasi menjadi proses di depan (*front office*) dan belakang (*back office*) (4) *Position innovation* (Inovasi posisi), seperti segmen ke anak muda (5) *Strategic innovation* (inovasi strategik), seperti rumah sakit yayasan (6) *Governance innovation* (Inovasi Tata Kelola Pemerintahan), seperti membentuk forum group diskusi masyarakat dan (7) *Rhetorical innovation* (Inovasi retorik), seperti pajak karbon. Sedangkan Halvorsen (Halvorsen, 2005) mengelompokkan inovasi di sektor publik menjadi enam, yakni (1) layanan baru atau yang diperbaiki, seperti layanan kesehatan di rumah, (2) Inovasi proses, seperti perubahan dalam pembuatan layanan atau produk, (3) Inovasi administrasi, seperti penggunaan instrumen baru dalam suatu kebijakan, (4) Inovasi sistem, seperti sistem baru atau perubahan fundamental dari sistem yang ada, (5) Inovasi konseptual, seperti penggunaan konsep-konsep baru, dan (6) Perubahan logika secara radikal, seperti perubahan mental pegawai karena organisasi sedang berubah.

Aspek penting dalam kajian inovasi adalah berkaitan dengan level inovasi yang menggambarkan besarnya dampak yang ditimbulkan oleh inovasi yang berlangsung. Level inovasi ini dijelaskan oleh Mulgan dan Albury (Albury, 2003) ada tiga, yakni *incremental*, *radical* dan *systemic* atau *transformative*.

1. Inovasi inkremental adalah inovasi yang terjadi membawa perubahan yang relatif kecil terhadap layanan atau proses yang ada. Contohnya, penggunaan teknologi komputer untuk membuat aplikasi pengelolaan keuangan unit kerja. Biasanya, inovasi pada level ini, jarang membawa perubahan pada struktur organisasi. Namun, inovasi inkremental yang dilakukan terus menerus sangat penting membawa perubahan dalam layanan publik.
2. Inovasi radikal merupakan inovasi yang berdampak perubahan yang mendasar dan cara-cara baru pelayanan publik. Contohnya, pengembalian pajak secara online, pembelajaran jarak jauh. Inovasi radikal diperlukan oleh organisasi karena akan meningkatkan kinerja organisasi secara nyata.
3. Inovasi systemic atau transformatif adalah inovasi yang memiliki dampak perubahan mendasar pada organisasi, pengelolaan sosial

dan budaya. Contohnya, perampingan struktur organisasi baru, hubungan baru antar organisasi dan struktur angkatan kerja.

METODE PENELITIAN

Penulisan ini menggunakan metode statistik deskriptif berdasarkan pengamatan penulis menjadi coach dan hasil-hasil proyek perubahan peserta diklat kepemimpinan Tingkat IV BPS RI.

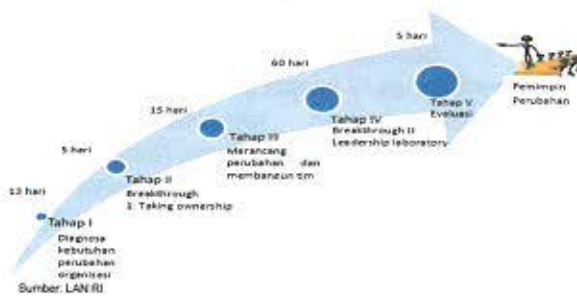
PEMBAHASAN

Pencetus ide program pendidikan dan pelatihan kepemimpinan pola baru bagi PNS dengan tujuan membentuk pemimpin perubahan merupakan ide yang sangat luar biasa. Pencetus ide program diklat kepemimpinan ini mengkonstruksikan ide pemikirannya dengan tahap penyelenggaraan diklat kepemimpinan (Gambar 1) di mana setiap tahap dibekali mata agenda sebagai bekal peserta diklat kepemimpinan sebagai pemimpin perubahan dan keterkaitan antara agenda pembelajaran (gambar 2) yang mendukung terbentuknya pemimpin perubahan.

Berdasarkan Perka LAN No. 5 tahun 2015 (LAN, Perka LAN No. 20 Tahun 2015, 2015), tahapan pembelajaran dilaksanakan melalui lima tahap pembelajaran yang terdiri dari sejumlah agenda diklat (Gambar 1). Tahapan pembelajaran yang diberikan pada diklat kepemimpinan tingkat IV sebagai berikut:

Tahap pertama, Diagnosa kebutuhan perubahan organisasi. Tahap pertama ini, setiap individu peserta dapat mengidentifikasi area permasalahan yang terjadi pada tugas dan fungsi unit kerjanya. Tahap kedua, *taking ownership*. Tahap ini memberikan kesempatan kepada peserta diklat kepemimpinan untuk menjual gagasan proyek perubahan dan membangun komitmen bersama dengan pemangku kepentingan untuk bersama-sama mewujudkan proyek perubahan tersebut. Tahap ketiga, merancang perubahan dan membangun tim. Tahap pembelajaran ini, mengarahkan peserta diklat kepemimpinan untuk merancang proyek perubahan yang inovatif dan bagaimana membangun tim efektif dalam rangkai menyelesaikan proyek perubahan. Tahap keempat, laboratorium kepemimpinan. Tahap laboratorium kepemimpinan merupakan suatu ujian, apakah peserta diklat dapat mengimplementasikan proyek perubahan yang telah dirancang sebelumnya (tahap ketiga) secara tim yang telah dibentuknya dengan kegiatan-kegiatan sesuai milestone yang telah disusun. Tahap kelima, evaluasi.

Gambar 1. Tahap Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan

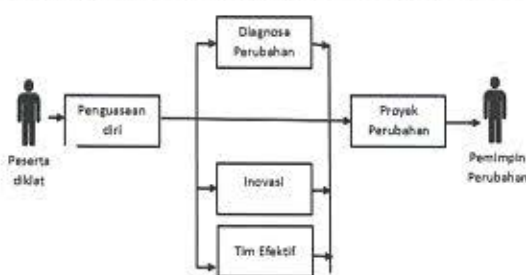


Evaluasi merupakan tahap terakhir untuk melihat, apakah peserta layak menjadi pemimpin perubahan? Kelayakan tersebut dilihat dengan meminta peserta menyajikan proyek perubahan disertai bukti-bukti berupa notulen/transkrip tertulis/audio/video, foto, daftar hadir dan sebagainya.

Pada gambar 2, untuk mencetak pemimpin perubahan, para peserta diklat diawali dengan penguasaan diri (self mastery). Penguasaan diri merupakan pembekalan nilai-nilai (values) dan keyakinan (belief) kepada peserta diklat yang bilamana terinternalisasi dalam diri peserta secara terus menerus akan membentuk karakter mulia. Karakter mulia inilah akan menjadi pondasi seorang pemimpin menjalani kepemimpinannya.

Setelah memiliki karakter mulia, peserta diklat juga dibekali kompetensi teknis lainnya seperti mendiagnosa perubahan yakni mengidentifikasi permasalahan-permasalahan yang ada di unit kerjanya sesuai tugas dan fungsinya. Kemudian, peserta diklat difasilitasi oleh fasilitator bagaimana mempengaruhi, memobilisasi dukungan stakeholder -baik internal dan eksternal- dalam rangka mewujudkan proyek perubahan dengan agenda membangun tim efektif. Tak lupa, peserta diklat juga difasilitasi oleh fasilitator cara berpikir berbeda dengan cara atau metode baru yang tidak dilihat banyak orang dalam menyelesaikan permasalahan yang ada agar efektif, efisien, lebih baik, lebih mudah sehingga kinerjanya meningkat.

Gambar 2. Keterkaitan Agenda Pembelajaran



Sumber: LAN RI

Setelah memperoleh proses belajar dengan metode pembelajaran andragogi dan experience learning selama 30 hari on class, peserta diklat merancang proyek perubahan dalam rangka pembelajaran di kelas dapat diwujudkan dan diterapkan kompetensi kepemimpinannya. Proyek perubahan ini akan dinilai oleh penguji, apakah peserta diklat layak atau tidak sebagai pemimpin perubahan?

Berdasarkan Perka LAN No. 20 Tahun 2015, penilaian peserta diklat dibagi menjadi dua, yakni perencanaan inovasi sebesar 40 persen dan manajemen perubahan sebesar 60 persen (Tabel 1). Dari 40 persen perencanaan inovasi tersebut, dikelompokkan menurut manfaat perubahan, kejelasan tahap perubahan, kejelasan tahap perubahan dan peta pemangku kepentingan dengan bobot seperti Tabel 2. Kemudian level indikator jenis perubahan dan cakupan manfaat perubahan dapat dilihat pada Tabel 3 dan 4.

Tabel 1. Penilaian terhadap Kelulusan Peserta Diklatpim IV

No.	Komponen	Bobot (%)
1	Perencanaan Inovasi	40
2	Manajemen Perubahan	60
Jumlah		100

Sumber: Perka LAN RI No. 20 tahun 2015

Tabel 2. Indikator Penilaian Komponen Perencanaan Inovasi

No.	Indikator	Bobot (%)
1	Jenis perubahan	10
2	Cakupan manfaat perubahan	10
3	Kejelasan tahap perubahan	10
4	Peta pemangku kepetningan	10
Jumlah		40

Sumber: Perka LAN RI No. 20 tahun 2015

Tabel 3. Jenis Perubahan (Jenis Inovasi)

Level	Kualitas Jenis Perubahan
4	Gagasan orisinal (baru sama sekali)
3	Sebagian gagasannya baru
2	Replikasi dengan modifikasi adaptasi
1	Replikasi tanpa modifikasi

Sumber: Perka LAN RI No. 20 tahun 2015

Tabel 4. Cakupan Manfaat Perubahan

Level	Kualitas Manfaat Perubahan
4	Bermanfaat bagi pemangku kepentingan pengguna
3	Organisasi secara keseluruhan
2	Sebagian unit di organisasi
1	Terbatas pada unit yang bersangkutan

Sumber: Perka LAN RI No. 20 tahun 2015

Perencanaan inovasi ini akan dievaluasi setelah penyelenggaraan diklat berakhir selama 6 (enam) bulan samapai 12 bulan. Biasanya jangka menengah selama empat bulan dan jangka panjang selama 6 bulan.

Dari uraian perencanaan inovasi dan evaluasi pasca diklat, inovasi memiliki beberapa unsur seperti kebaruan, kebermanfaatan dan keberlanjutan. Keberlanjutan inovasi dinilai selama satu tahun.

Seorang nara sumber dari LAN pernah menyatakan bahwa para peserta diklatpim yang melaksanakan proyek perubahan pada jangka menengah hanya sekitar lima persen. Berdasarkan pengamatan penulis sebagai *coach* juga menyimpulkan bahwa peserta di bawah bimbingan penulis yang melaksanakan jangka menengah proyek perubahan di bawah lima persen. Hal ini juga sesuai dengan pernyataan Daniel Goleman (Daniel Goleman, 2014) berdasarkan penelitian yang tertuang dalam buku *Kepemimpinan Berdasarkan Kecerdasan Emosi*, menyatakan bahwa setelah pelatihan dan kembali ke kantor, peserta pelatihan dituntut pekerjaan rutin kantor yang telah menantinya dan ia telah terisap tuntutan rutin yang menyebabkan pelatihan kepemimpinan yang diperoleh tak bertahan lama. Tidak berlanjutnya proyek perubahan yang merupakan fenomena umum proyek perubahan ini menunjukkan bahwa implementasi inovasi pada proyek perubahan belum optimal atau kurang berhasil.

Jenis inovasi dikategorikan dalam empat level, yakni level 4 gagasan orisinal (baru sama sekali), level 3 sebagian gagasannya baru, level 2 replikasi dengan modifikasi adaptasi dan level 1 replikasi tanpa modifikasi. Walaupun beberapa peserta Diklat kepemimpinan tingkat IV BPS merasa jenis inovasinya berada pada level 4 dan penguji memberikan penilaian jenis inovasi pada level 3 atau 4, tetapi pengamatan penulis selama membimbing para peserta tersebut menyatakan tidak ada inovasi yang berada pada level 4 atau level 3. Hal ini karena seluruh satuan kerja (satker) Kabupaten BPS di Indonesia memiliki tugas dan

fungsi dan permasalahan yang sama, sehingga sering kali terjadi inovasi yang berulang (sama). Bahkan, jenis inovasi peserta diklat kepemimpinan yang belakangan tidak lebih baik dari sebelumnya.

Sebenarnya, jenis inovasi peserta diklat kepemimpinan IV berada pada level 1 dan 2 tidak masalah, asalkan kebermanfaatan yang ditimbulkan inovasi sangat besar. Namun, dari sisi kualitas manfaat perubahan, inovasi yang dilakukan peserta diklat kepemimpinan IV belum dirasakan oleh unit yang bersangkutan atau kepentingan pengguna karena proyek perubahan tidak dilakukan pada jangka menengah. Hal ini mungkin disebabkan oleh pembelajaran berpikir kreatif dan inovasi yang difasilitasi oleh fasilitator yang belum mumpuni mata pelatihan berpikir kreatif dan inovasi. Misalnya, para fasilitator tidak banyak menyampaikan berbagai macam teknik berpikir kreatif yang disertai contoh konkrit di lapangan sehingga tidak menginspirasi peserta diklat.

SIMPULAN DAN SARAN

SIMPULAN

1. Inovasi pada implementasi proyek perubahan pola baru belum optimal karena mayoritas peserta tidak melakukan proyek perubahan pada jangka menengah dan jangka panjang. Padahal salah satu unsur inovasi adalah keberlanjutan yang ditentukan selama satu tahun.
2. Jenis inovasi yang dilakukan para peserta diklat kepemimpinan BPS, mayoritas sama atau berulang karena satuan kerja (BPS Kabupaten) memiliki tugas dan fungsi serta permasalahan yang sama. Bahkan, peserta diklat kepemimpinan yang terakhir tidak lebih baik dari sebelumnya.

SARAN

1. Perlu adanya koordinasi dan kolaborasi antara lembaga diklat/Pusdiklat dengan unit kepegawaian yang membuat instrumen atau aturan bahwa peserta diklat kepemimpinan harus menjalankan proyek perubahan sampai jangka panjang (1 tahun).
2. Lembaga diklat harus membuat deskripsi yang menjelaskan inovasi yang dibuat oleh peserta diklat kepemimpinan dan mengarahkan peserta diklat wajib mengembangkan inovasi yang telah dibuat sebelumnya (replikasi dengan modifikasi adaptasi).

DAFTAR PUSTAKA

- Albury, G. M. (2003). *INNOVATION IN THE PUBLIC SECTOR*. Diambil kembali dari www.sba.oakland.edu/.../innovation/innovation_in_the_publ.
- Ali Raza Nemati, K. K. (2010). Impact of Innovation on Customer Satisfaction and Brand Loyalty, A Study of Mobile Phone users in Pakistan. *European Journal of Social Sciences*, Vol. 16 No.2.
- Budiati, L. (2015). Diklat Kepemimpinan Pola Baru dalam Perspektif Inovasi dan Pembelajaran Konstruktivistik . *Jurnal Pembangunan Wilayah dan Kota* Vol. 11 No.2.
- Daniel Goleman, R. B. (2014). *Kepemimpinan berdasarkan Kecerdasan Emosi (terjemahan)*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Halvorsen, T. (2005). *On The Differences Between Public and Private Sector Innovation*. Oslo: Publin Report.
- Hartley, J. (2005). Innovation in Governance and Public Service: Past and present. *CIPFA. Public Money and Management* Vol. 25 No. 1, 27-34.
- LAN. (2013). *Perka LAN No. 13 Tahun 2013*. Diambil kembali dari ppid.lan.go.id.
- LAN. (2015). *Perka LAN No. 20 Tahun 2015*. Diambil kembali dari www.lan.go.id.
- Latifa, I. (2016). *Inovasi Pelayanan Panic Button On Hand (PBOH) Polres Malang Kota dalam menangani Kriminalitas*. Diambil kembali dari www.repository.unair.ac.id.
- Rogers, E. (1995). *The Diffusion of Innovation*. New York: Free Press. Suprpti, W. (2015). *Inovasi*. Jakarta: LAN RI.