

# KEBERLANJUTAN

## INOVASI ALUMNI DIKLAT KEPEMIMPINAN TINGKAT III DAN IV DI PROVINSI SULAWESI BARAT<sup>1</sup>

### *THE SUSTAINABILITY OF INNOVATION OF PROJECTS CHANGE OF LEADERSHIP EDUCATION AND TRAINING ALUMNI IN WEST SULAWESI PROVINCE*

Milawaty<sup>2</sup>

Email : mylaffayza@ymail.com

#### **ABSTRACT**

*Bureaucracy reform has provided vast space for ministries, institutions, local governments, and even individuals to innovate in governance. Various laws-related innovation has emphasized the importance and urgency of the government's role in supporting the growth of innovation. National Institute of Public Administration (LAN) since 2014 began to implement a new curriculum on education sistem nationally. Through this, it is hoped that a bureaucratic leader will emerge with the ability to overcome problems and various strategic national issues through innovative methods and work processes in it. This study aims to see the sustainability innovation of Leadership Education and Training Alumni in West Sulawesi Province. The number of informants was 20 people, consisting of 11 alumni, and 9 mentors and effective teams. The data were analyzed qualitatively through data collection, data reduction, display data, and conclusions. The results showed: (1) Only five alumni were able to continue their innovation. Six other alumni had to stop. (2) For alumni who succeeded in continuing their innovation, the supporting factors of sustainability of alumni innovation are policy, commitment of leader, peer / stakeholder, infrastructure and budget, while limiting factor is limited resources, lack of response of data request, minimize failures, and internet network. (3) For alumni who have not succeeded in continuing their innovation, the inhibiting factors are policy, institutional reform plan, leadership commitment, infrastructure, budget, mutation, stakeholder, socialization of innovation, and internet network*

**Keywords:** *Leadership Education and Training Alumni, Projectchange, Innovation*

#### **ABSTRAK**

Reformasi birokrasi telah memberikan ruang gerak yang luas bagi kementerian, lembaga, pemerintah daerah, bahkan orang perseorangan untuk melakukan inovasi dalam penyelenggaraan pemerintahan. Berbagai payung hukum terkait inovasi telah menegaskan penting dan urgennya peran pemerintah dalam mendukung tumbuh kembang inovasi. Lembaga Administrasi Negara sejak 2014 menggunakan kurikulum baru pada sistem penyelenggaraan diklat secara nasional. Melalui kurikulum tersebut diharapkan akan muncul sosok pemimpin birokrasi yang memiliki kemampuan mengatasi berbagai permasalahan dan isu nasional yang sifatnya stratejik melalui metode dan proses kerja inovatif. Penelitian ini bertujuan melihat keberlanjutan inovasi alumni

---

<sup>1</sup> Naskah diterima 6 Novermber 2017. Direvisi 20 November 2017

<sup>2</sup> Peneliti pada Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur II (PKP2A II)

diklatpim tingkat III dan IV di Propinsi Sulawesi Barat. Jumlah informan 20 orang, terdiri dari 11 alumni, serta 9 orang mentor dan tim efektif. Data-data dianalisa kualitatif dan dideskripsikan melalui *data collection*, *data reduction*, *data display*, dan *conclusions*. Hasil penelitian menunjukkan: (1) Hanya lima alumni mampu melanjutkan inovasinya. Enam alumni lainnya terpaksa berhenti. (2) Bagi alumni yang berhasil melanjutkan inovasinya, faktor pendukung keberlanjutan inovasi adalah kebijakan, komitmen pimpinan, rekan/*stakeholder*, sarana prasarana, dan anggaran, sementara faktor penghambatnya adalah terbatasnya sumber daya, kurang responnya pengiriman permintaan data, kurang siapnya alternatif meminimalkan kegagalan, dan jaringan internet. (3) Bagi alumni yang belum berhasil, faktor penghambatnya adalah kebijakan, rencana reformasi kelembagaan, komitmen pimpinan, sarana prasarana, anggaran, mutasi, *stakeholder*, sosialisasi inovasi, dan jaringan internet.

**Kata Kunci:** Alumni diklatpim tingkat III dan IV, Proyek Perubahan, Inovasi

## A. PENDAHULUAN

Banyak organisasi terperangkap dalam cara lama di dalam menjalankan organisasinya. Mereka hanya meneruskan pola kerja lama. Mereka bekerja keras untuk terus memperbaiki cara kerja lama ini, tapi tidak mencoba melihat sesuatu dengan cara baru yang akan lebih baik. Betapa pentingnya memutar pola pandang tentang inovasi diingatkan oleh beberapa pakar (dalam Ancok, 2012) seperti berikut:

*"Kita keliru bila kita beranggapan bahwa masa depan adalah kelanjutan dari masa lalu... sebab masa depan akan sangat berbeda dengan masa lalu. Kita harus meninggalkan cara lama agar sukses menghadapi masa depan"* (Charles Handy)

*"Kita harus berhenti membayangkan apa yang akan dilakukan di masa depan dengan melihat apa yang membuat kita sukses di masa lalu"* (Peter Senge)

*"Kalau kita merasa diri kita hebat, kita akan binasa. Sukses di masa lalu tidak akan menjamin sukses di masa depan. Formula sukses di masa lalu akan jadi penyebab kegagalan di masa depan"* (Michael Hammer)

Kotler juga turut menegaskan pentingnya inovasi (Suharyadi, dkk, 2007). Pakar pemasaran ini mengingatkan bahwa tanpa inovasi perusahaan (*pen.* organisasi) akan menjadi tua, kuno, rapuh, dan tidak langgeng. Inovasi harus terus dibangun melalui budaya kreatif, mengikuti tren perubahan, dan membangun pasar.

Sejarah menunjukkan bahwa keberhasilan pembangunan ekonomi tidak lagi dapat dicapai semata dengan bertumpu pada sumber daya alam tanpa upaya lebih baik dalam peningkatan nilai tambah. Daya saing global semakin ditentukan oleh faktor-faktor lokalitas, dan agenda peningkatan daya saing perlu beriringan dengan upaya penguatan kohesi sosial masyarakat yang semakin maju. Menghadapi dinamika perubahan yang cepat dan semakin kompleks, upaya peningkatan daya saing tersebut akan semakin bertumpu pada kemampuan bernobasi berbagai pihak pada beragam dimensi dan berbagai tataran. Pengalaman berbagai Negara menunjukkan sistem inovasi baik pada tataran daerah maupun nasional akan semakin mempengaruhi/menentukan keunggulan daya saing (Taufik, 2005).

Di sektor publik, inovasi merupakan cara baru dalam praktik tata kelola pemerintahan. Inovasi lahir seiring dengan kemampuan daerah memaksimalkan sumber daya yang dimiliki. Cara-cara baru ini membuat proses menjadi efektif, memangkas prosedur yang tidak diperlukan, membuat kapasitas pelaksana semakin berkembang, dan paling penting tujuan yang didambakan tercapai dengan gemilang. Oleh karenanya, inovasi merupakan sesuatu yang berperan penting dalam otonomi, sebab secara langsung maupun tidak langsung inovasi mampu menjadi jalan pintas kemajuan. Apabila otonomi merupakan kondisi yang tidak boleh tidak dalam sistem pemerintahan Negara Indonesia, maka inovasi juga sesuatu yang harus dilakukan daerah (FIPO, 2012).

Tuntutan untuk melakukan inovasi telah menjadi agenda pemerintah. Di tahun 2010, sejak pertama digulirkan, reformasi birokrasi telah memberikan gerak yang luas bagi kementerian, lembaga, dan pemerintah daerah untuk melakukan berbagai inovasi dalam penyelenggaraan pemerintahan, pertukaran pengetahuan, dan *best practices* untuk menghasilkan kinerja.

Peraturan Bersama Menristek Nomor 3 Tahun 2012 dan Mendagri Nomor 36 Tahun 2012 tentang Sistem Inovasi Daerah telah menindaklanjuti hal tersebut, yaitu keseluruhan proses dalam satu sistem untuk menumbuhkembangkan inovasi yang dilakukan antar institusi pemerintah, pemerintah daerah, lembaga kelitbangan, lembaga pendidikan, lembaga penunjang inovasi, dunia usaha, dan masyarakat di daerah. Di tingkat pemerintah daerah, gubernur merumuskan kebijakan inovasi (*road map grand design*, dan *action plan*) berskala provinsi, sementara untuk walikota/bupati berskala kabupaten/kota.

Dua tahun setelah peraturan bersama bergulir, Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah kemudian hadir dan memberi ruang bagi setiap pemerintah daerah untuk melakukan inovasi pemerintahan daerah. Inovasi pemerintahan daerah dalam undang-undang tersebut dimaknai sebagai pembaharuan dalam penyelenggaraan pemerintahan dalam segala bentuknya. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 30 Tahun 2014 tentang Pedoman Inovasi Pelayanan Publik turut menegaskan penting dan urgennya daerah untuk berinovasi.

Sejalan dengan tuntutan menghadirkan inovasi di setiap sektor pemerintahan daerah, Lembaga Administrasi Negara sejak 2014 menggunakan kurikulum baru pada sistem penyelenggaraan diklat secara nasional. Kurikulum baru ini diperkuat dengan Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 10, 11, 12, dan 13 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat I, II, III dan IV.

Mengapa diklat kepemimpinan perlu diperbaharui? Meminjam pendapat Kepala PKP2A II LAN (Youtube, 19 Agustus 2014), birokrasi pemerintahan di Indonesia sudah tua dan lamban di dalam merespon dinamika lingkungannya. Kinerjanya rendah dan cenderung semakin menurun. Akibatnya, terjadi ketidakpuasan masyarakat akan pelayanan publik yang diselenggarakan oleh pemerintah. Untuk itu perlu dibangun birokrasi pemerintahan yang profesional dan melayani. Akan tetapi, metode pembelajaran diklat yang ada pada saat itu belum mampu mencetak aparatur pemerintah yang profesional dan melayani. Untuk itulah Lembaga Administrasi Negara melakukan terobosan

dengan mereformasi model diklat kepemimpinan.

Kelebihan model diklat kepemimpinan pola baru ini terletak pada metode pembelajarannya yang berbasis pengalaman dan bersifat *discovery*. Selama diklat, *reformer* tidak hanya belajar di dalam kelas atau di kampus diklat, akan tetapi mereka diberi kesempatan untuk belajar dari pengalaman orang atau organisasi lain, misalnya melalui *visitasi*, *benchmarking*, studi kasus, menyaksikan film dokumenter, dan *sharing* dengan narasumber yang telah berhasil melakukan inovasi. Selain itu, *reformer* juga diberi kesempatan belajar dari mengalami sendiri melalui kegiatan belajar di pekerjaannya sendiri dalam dua periode, yaitu ketika mendiagnosa permasalahan organisasi atau unit kerjanya dan ketika menjalankan perubahan secara nyata di pekerjaannya. Diklat bersifat *discovery* karena *reformer* tidak lagi disugahi ceramah demi ceramah tetapi diberi kesempatan membangun sendiri pemahaman, pengetahuan, jawaban, dan solusi secara lebih mandiri. Dengan demikian dalam diklat kepemimpinan pola baru ini terjadi multiplikasi pembelajaran. Selain *reformer*, turut pula belajar mentor atau atasan *reformer*, rekan sejawat, bawahan, *coach*, dan bahkan penyelenggara diklat.

Diklat kepemimpinan pola baru mencetak pemimpin perubahan. Melalui kurikulum baru ini diharapkan akan muncul sosok pemimpin birokrasi yang memiliki kemampuan dalam menjalankan tugas dan fungsinya, sejalan dengan percepatan pencapaian visi negara melalui koordinasi, kolaborasi dan sinergi kementerian dan lembaga termasuk pemerintah daerah dalam mengatasi berbagai permasalahan dan isu nasional yang sifatnya stratejik melalui berbagai metode dan proses kerja yang bersifat inovatif.

Hasil akhir dari diklat kepemimpinan bukan lagi berupa kertas kerja seperti diklat kepemimpinan terdahulu, melainkan kegiatan yang bersifat inovatif yang menjawab permasalahan di lingkup unit kerja atau organisasi peserta diklat. Proses berjalannya kegiatan inovasi tersebut nantinya akan terbagi berdasarkan tujuan jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang. Tujuan jangka pendek akan dilalui peserta diklat pada saat peserta masih mengikuti diklat, sementara tujuan jangka menengah dan jangka panjang akan dilaksanakan selepas diklat. Selama ini yang menjadi kekuatiran akan keberlanjutan inovasi bukan pada tujuan jangka pendeknya, melainkan jangka menengah dan panjang. Keberlanjutan inovasi untuk tujuan jangka menengah dan panjang dipengaruhi oleh berbagai faktor sehingga selalu ada kemungkinan inovasi tidak bisa berlanjut. Alumni belum mampu menunjukkan kinerjanya secara penuh dalam memimpin perubahan manakala ketiga tujuan diatas belum sepenuhnya dijalankan.

Berdasarkan hal tersebut di atas, keberlanjutan inovasi alumni menjadi sangat krusial mengingat tujuan proyek perubahan bukan hanya pada jangka pendek, melainkan juga jangka menengah dan jangka panjang. Untuk itu penelitian ini dilakukan guna melihat keberlanjutan (sustainabilitas) inovasi alumni diklat kepemimpinan. Penelitian dibatasi pada diklat kepemimpinan tingkat III dan IV di Propinsi Sulawesi Barat.

Berdasarkan paparan diatas, masalah yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah "Bagaimana sustainabilitas inovasi alumni pendidikan dan pelatihan kepemimpinan tingkat III dan IV di Propinsi Sulawesi Barat?"

Penelitian ini bertujuan untuk melihat lebih jauh keberlanjutan inovasi

alumni pendidikan dan pelatihan kepemimpinan tingkat III dan IV di Propinsi Sulawesi Barat. Penelitian ini diharapkan mampu menjadi salah satu bahan pertimbangan dan masukan bagi pengambil keputusan dalam mengambil kebijakan terkait keberlanjutan inovasi para alumni. Penelitian ini diharapkan pula mampu menjadi bahan pembelajaran bagi calon atau *reformer* diklat terkait hambatan dan kemudahan inovasi yang akan atau sementara dilakukan.

## A. TINJAUAN PUSTAKA

### 1. Inovasi

Inovasi bukanlah hal baru. Inovasi bahkan telah ada jauh sebelum manusia mengenal bahasa tulis. Meminjam pendapat Mark Twain, penulis terkenal dari abad 19, Mark Twain menuturkan bahwa inovasi baru itu sebenarnya tidak ada melainkan diambil dari inovasi-inovasi lama yang digunakan kembali dan dianggap sebagai sesuatu yang baru (Branson, 2015:182). Mckeown (dalam Ancok, 2012) mendefinisikan inovasi sebagai suatu bentuk perubahan dari sesuatu hal, baik yang bersifat inkremental (sedikit demi sedikit) maupun perubahan yang radikal. Merujuk ke Manurung (2010), di berbagai tempat, inovasi didefinisikan secara lebih logis dan disesuaikan dengan pemahaman dan kebutuhan masing-masing. Dari sudut internal perusahaan, sebagian besar definisi inovasi menyatakan bahwa inovasi merupakan keterbukaan dan penggunaan pengetahuan baru, teknologi, model bisnis, proses kreativitas untuk menciptakan produk atau jasa baru sesuai keinginan pelanggan. Dalam kajian industry, inovasi didefinisikan sebagai metode atau jalan baru atau proses teknologi atau manajemen, atau membuat produk baru atau memodifikasi produk untuk dikomersialisasikan dengan memberikan nilai tambah kepada

konsumen (Porter, 1980; Damanpour 1991, 1996; Allred dan Swan, 2005; Zhou et al, 2006; Dobni, 2006; Franke, 2007; Talke, 2007 dalam Manurung, 2010).

Secara peraturan, Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah yang juga dimuat dalam Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2017 tentang Inovasi Daerah mendefinisikan inovasi sebagai semua bentuk pembaharuan dalam penyelenggaraan Pemerintahan Daerah. May (2007) mengungkapkan bahwa inovasi mencakup lebih dari sekedar perbaikan. Inovasi mencakup pencarian dan pengambilan resiko besar, perubahan radikal dari peraturan standar, membuang sistem lama, hanya bisa dilakukan oleh orang-orang yang menggunakan otak kanan, dan memerlukan biaya besar. Pendapat May di atas tentu saja membatasi dan membuat orang biasa tidak bisa ikut berinovasi. Definisi lain inovasi adalah yang dikatakan oleh David Neeleman, pendiri dan CEO JetBlue (dalam May, 2007) bahwa inovasi adalah berupaya mencari cara untuk melakukan sesuatu dengan baik dari pada sebelumnya. Inovasi juga dipahami sebagai pengetahuan baru yang berasal dari gagasan baru untuk menciptakan produk atau jasa yang diinginkan konsumen. Banyak dari inovasi terhebat adalah gagasan-gagasan aneh dan terdengar sederhana yang secara universal mengubah sikap, kepercayaan, perilaku, dan kebiasaan masyarakat dunia.

Berbagai definisi inovasi di atas menyiratkan bahwa secara garis besar dapat disimpulkan bahwa inovasi terdiri dari satu atau beberapa hal-hal berikut:

- Penciptaan ide baru, menjalankan, dan merealisasikan ide tersebut
- Perubahan dari suatu hal
- Keterbukaan dan penggunaan pengetahuan baru, teknologi, model bisnis, proses kreativitas

- Metode atau jalan baru atau proses teknologi atau manajemen, atau membuat produk baru atau memodifikasi produk dengan memberikan nilai tambah kepada konsumen
- Mencari cara untuk melakukan sesuatu dengan baik daripada sebelumnya
- Semua bentuk pembaharuan

## 2. Gagalnya Inovasi

Salah satu tantangan terbesar dari inovasi adalah gagalnya inovasi. Sebuah survey (dalam Zuhail, 2010) mengungkapkan bahwa dari 3.000 ide produk baru, ternyata hanya satu ide yang tercatat sukses menembus pasar. Faktor pemicu kegagalan bisa muncul dari dalam maupun luar organisasi. Adapun kegagalan dari dalam organisasi dapat dibagi dalam dua kategori, yakni kegagalan yang dipicu oleh budaya infrastruktur dan kegagalan oleh proses inovasi itu sendiri.

Faktor-faktor kegagalan terkait budaya infrastruktur antara lain kepemimpinan yang buruk, struktur organisasi yang buruk, komunikasi antar personel yang buruk, manajemen *knowledge* yang buruk, dan penguatan struktur yang buruk. Sementara kegagalan oleh proses inovasi itu sendiri lazimnya dipicu oleh definisi tujuan yang tidak jelas, aksi dan tujuan yang tidak sinkron, partisipasi tim yang buruk, monitoring hasil yang buruk, serta komunikasi dan akses terhadap informasi yang buruk

Geoff Mulgan dan David Albury (*Innovation in the Public Sector*, London, 2003) menyampaikan beberapa hambatan yang berpeluang menggagalkan inovasi, yaitu keengganan untuk menutup program atau orang yang gagal, ketergantungan pada pimpinan dalam melakukan inovasi, teknologi tersedia, tetapi dibatasi oleh budaya/norma, tidak adanya

*reward/insentif* untuk berinovasi, kurangnya keterampilan dalam mengelola manajemen perubahan, anggaran jangka pendek dan perencanaan horizontal, tekanan dalam pelaksanaan dan beban administrasi, dan budaya menghindari resiko.

Ancok (2012) juga memaparkan bahwa hambatan inovasi antara lain berasal dari sikap pemimpin. Sikap pemimpin berikut ini membuat orang malas mengemukakan gagasannya: (1) Pemimpin yang tidak menghargai gagasan dari bawahannya, dan seringkali dicurigai. Gaya pemimpin otoriter yang merasa hanya gagasan dia yang benar bisanya akan menjadi pembunuh berdarah dingin bagi gagasan yang muncul dari bawahan. (2) Proses birokrasi yang berbelit-belit. Setiap gagasan yang muncul dari bawah harus mendapat persetujuan atasan langsung dan atasan tidak langsung sampai ke tingkat yang lebih tinggi. Beberapa gagasan inovatif yang bagus seringkali layu sebelum berkembang. (3) Pemimpin melempar tanggung jawab dalam memberi penilaian pada gagasan inovatif. Dia meminta orang atau unit lain untuk mengkritisi sebuah gagasan inovasi. Sebagai pemimpin, dia meminta si pengkritik untuk lebih melihat pada kelemahan daripada peluang gagasan untuk berhasil. (4) Pemimpin mengkritik segi kelemahan dari setiap gagasan dan kurang menekankan pada sisi positifnya. (4) Sikap pemimpin yang takut gagal, (5) Pengawasan sangat ketat pada kegiatan bawahan yang membuat bawahan tidak santai dan selalu ragu atas apa yang mereka perbuat. (6) Membuat peraturan tanpa berdiskusi terlebih dahulu dengan karyawan. Seringkali peraturan yang dibuat secara *topdown* berpotensi menghambat proses inovasi yang sedang berjalan. (7) Meminta bawahan untuk memberikan alasan yang jelas dan rinci

untuk setiap permintaan dana, waktu, bahan, tambahan staf, atau peralatan untuk mewujudkan gagasan inovatif. (8) Mendelegasikan kepada manajer di bawahnya untuk memutuskan apakah sebuah inovasi harus dihentikan, dan apakah orangnya harus dipindahkan atau diberhentikan dari tugas. (9) Pemimpin yang merasa serba tahu dan tidak mau menerima masukan dari bawahannya.

### 3. Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan

Pendidikan dan pelatihan (diklat) kepemimpinan adalah diklat untuk membentuk kompetensi kepemimpinan dan membentuk pemimpin perubahan pada pejabat struktural yang akan berperan dan melaksanakan tugas dan fungsi pemerintahan di instansinya. Dasar hukum pelaksanaan diklat diantaranya adalah Peraturan Pemerintah Nomor 101 tahun 2000 tentang Diklat Jabatan PNS, Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Diklat kepemimpinan pola baru diharapkan dapat menghasilkan alumni yang tidak hanya memiliki kompetensi, tetapi juga mampu menunjukkan kinerjanya dalam memimpin perubahan. Jika sebelumnya keluaran *reformer* diklat hanya menghasilkan sebuah dokumen kertas kerja, maka dalam diklat pembaharuan ini, *reformer* diklat diminta mampu membuat suatu perubahan nyata.

Hal menarik dari pola baru ini adalah para reformer diharapkan mampu membuat perubahan yang sifatnya *adaptive*, meski proses yang dilakukan sifatnya *technical*. Perubahan yang sifatnya teknis melibatkan orang untuk menyelesaikan masalah yang telah mereka ketahui jawabannya. Sedangkan perubahan adaptif adalah perubahan yang lebih dari sekedar perilaku rutinas yang melibatkan perubahan cara berpikir. Oleh karenanya

perubahan adaptif ini memicu penolakan karena akan menantang kebiasaan, keyakinan dan nilai-nilai sejumlah kalangan tertentu. Untuk itulah kemampuan seorang reformer akan diuji melalui kemampuan mempengaruhi orang-orang yang terkait dalam perubahan tersebut. Kepemimpinan yang adaptif memerlukan pengalaman dan inovasi, serta kolaborasi dari sejumlah pihak.

### 4. Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III

Dalam sistem manajemen kepegawaian, pejabat struktural eselon III memainkan peranan yang sangat menentukan dalam menjabarkan visi dan misi instansi ke dalam program-program dan memimpin bawahan dan seluruh *stakeholder* strategis untuk melaksanakan program-program tersebut secara efektif dan efisien. Tugas ini menuntutnya memiliki kemampuan kepemimpinan taktikal, yaitu kemampuan dalam menjabarkan visi dan misi instansi ke dalam program instansi dan kemampuan mempengaruhi pejabat struktural dan fungsional di bawahnya termasuk *stakeholder* lainnya untuk melaksanakan program-program tersebut.

Dalam penyelenggaraan Diklatpim Tingkat III, peserta dituntut untuk menunjukkan kinerjanya dalam merancang suatu perubahan di unit kerjanya, memimpin perubahan tersebut hingga menimbulkan hasil yang signifikan. Kemampuan pemimpin perubahan inilah yang kemudian menentukan keberhasilan peserta tersebut dalam memperoleh kompetensi yang ingin dibangun dalam penyelenggaraan Diklatpim Tingkat III. Dengan demikian, pembaharuan Diklatpim Tingkat III ini diharapkan dapat menghasilkan alumni yang tidak hanya memiliki kompetensi, tetapi juga mampu menunjukkan kinerjanya dalam memimpin

perubahan (Perka LAN Nomor 12 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklatpim Tingkat III).

### 5. Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV

Dalam manajemen pemerintahan, pejabat struktural eselon IV memegang peranan dalam membuat perencanaan kegiatan instansi Kementerian/Lembaga/Daerah (K/L/D) dan memimpin pelaksanaan kegiatan tersebut. Disamping itu telah menjadi tugas pejabat struktural eselon IV untuk meningkatkan kinerja pelayanan publik, baik di pusat maupun daerah yang dipimpinnya melalui pelaksanaan kegiatan pada unit-unit di K/L/D secara tepat. Tugas pejabat eselon IV tersebut, menuntut kemampuan dalam memimpin bawahannya termasuk kemampuan berkolaborasi dengan *stakeholder* terkait, agar dapat lebih termotivasi dalam mengoptimalkan pemanfaatan sumberdaya pembangunan, termasuk mewujudkan sinergi antar unit-unit internal K/L/D untuk mewujudkan pelaksanaan kegiatan yang telah ditetapkan (Herawaty, 2015).

Sasaran Diklatpim Tingkat IV adalah terwujudnya PNS yang memiliki kompetensi yang sesuai persyaratan jabatan struktural eselon IV. Oleh karena itu kompetensi yang akan dibangun pada Diklatpim Tingkat IV adalah kompetensi kepemimpinan operasional yaitu kemampuan membuat perencanaan kegiatan instansi dan memimpin keberhasilan implementasi pelaksanaan kegiatan tersebut, yang diindikasikan dengan kemampuan: 1. Membangun karakter dan sikap perilaku integritas sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan kemampuan untuk menjunjung tinggi etika publik, taat pada nilai-nilai, norma, moralitas dan tanggung jawab dalam memimpin unit instansinya; 2.

Membuat perencanaan pelaksanaan kegiatan instansi; 3. Melakukan kolaborasi secara internal dan eksternal dalam mengelola tugas-tugas; 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 kegiatan instansinya.

### B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini berlangsung pada Bulan April hingga Agustus 2016. Penelitian dilaksanakan dengan menggunakan metode kualitatif deskriptif. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam dan studi dokumentasi. Jenis data yang dikumpulkan adalah data kualitatif dan data kuantitatif yang terdiri atas judul inovasi alumni Diklatpim Tingkat III dan IV, jumlah alumni Diklatpim Tingkat III dan IV di Propinsi Sulbar yang mengikuti Diklat Pola Baru, peraturan kepala LAN terkait pedoman penyelenggaraan diklatpim Tingkat III dan IV, anggaran keberlanjutan inovasi dalam DPA, dan beberapa data kualitatif dan kuantitatif lainnya.

Informan kunci merupakan alumni Diklatpim Tingkat III dan IV di Provinsi Sulawesi Barat. Jumlah informan sebanyak 20 orang yang terdiri dari informan kunci sebanyak 11 orang, sementara informan pendukung, yaitu mentor dan tim efektif sebanyak 9 orang. Pertimbangan menggunakan informan pendukung dengan alasan bahwa keberlanjutan atau ketidakberlanjutan inovasi bukan hanya dipengaruhi oleh alumni itu sendiri, tapi juga oleh faktor lain, termasuk didalamnya mentor dan tim efektif.

Data-data yang diperoleh dalam penelitian sepenuhnya dianalisa secara

kualitatif dan dideskripsikan dengan langkah-langkah yang digambarkan oleh Miles and Huberman (dalam Sugiyono, 2010). Langkah-langkahnya terdiri dari *data collection*, *data reduction*, *data display*, dan *conclusions (drawing/verifying)*.

### C. HASIL PENELITIAN

Sesuai dengan tujuan kajian yang ingin mengetahui sustainabilitas inovasi alumni dari berbagai sudut pandang, terdapat 19 informan yang menjadi subjek wawancara. Ke-19 informan yang dimaksud meliputi 11 (sebelas) alumni diklatpim III dan IV, 6 (enam) tim efektif, dan 3 (tiga) mentor. Informan yang merupakan alumni diklat pun berasal dari alumni diklatpim yang berbeda. Sebagian besar alumni mengikuti diklatpim di LAN, sementara beberapa lagi di Pusdiklat Regional Makassar.

Dari 11 informan alumni diklatpim III dan IV di Provinsi Sulawesi Barat, 3 (tiga) orang diantaranya merupakan alumni diklatpim III dan 8 (delapan) alumni diklatpim IV. Tidak seluruh alumni berhasil melanjutkan inovasi mereka. Tercatat hanya 5 (lima) diantaranya yang tetap bisa mempertahankan inovasinya agar bisa berjalan. Sementara 6 (enam) lainnya terpaksa berhenti. Penyebabnya bermacam-macam. Salah satu diantaranya adalah promosi.

Di bawah ini merupakan penjabaran dari alumni yang melanjutkan dan yang tidak melanjutkan inovasinya. Alumni lanjutan pada bagian A di bawah adalah alumni yang melanjutkan inovasinya, sementara alumni tidak lanjut pada bagian B adalah alumni yang tidak lagi melanjutkan inovasinya.

#### 1. Alumni Lanjutan

##### *Evaluasi terhadap keberlanjutan Inovasi*

Inovasi yang digagas alumni rata-rata mencerminkan masalah yang ingin

diselesaikan. Masalah internal yang ada dalam organisasi, seperti tidak adanya informasi diklat yang dapat diakses pengguna, dokumen kepegawaian yang belum lengkap, penyampaian realisasi keuangan tepat waktu, kebutuhan akan informasi tata ruang yang sangat mendesak, dan beberapa permasalahan internal lainnya menjadi latar munculnya proyek perubahan para alumni.

Selain menjawab permasalahan internal, inovasi juga muncul dari pengamatan inovasi daerah lain. Kartu informasi kediklatan, misalnya, dilatarbelakangi oleh kartu informasi yang dimiliki lembaga kediklatan lain, seperti Pusdiklat di Jakarta, Bapelkes, dan Diklat Kementerian Keuangan. Hal yang sama terjadi pada website tata ruang yang terinspirasi dari keberhasilan teknologi informasi Kota Surabaya.

Pencapaian tujuan jangka pendek dari inovasi sejatinya telah dilaksanakan pada saat alumni masih mengikuti diklat kepemimpinan. Dengan demikian, tujuan jangka pendek dalam kajian ini tidak diulas panjang lebar, dan lebih mengarah pada tujuan jangka menengah dan jangka panjang.

Sebagian besar alumni mengakui bahwa tujuan jangka menengah telah terlaksana, sebagian lagi masih dalam tahap *in progress*. Pencapaian tujuan jangka menengah banyak yang menggunakan anggaran daerah (APBD pokok dan APBD perubahan), bahkan dari hibah.

Salah seorang alumni mengakui bahwa pencapaian tujuan jangka pendek telah dibuat dalam bentuk aplikasi/*software*. Software tersebut telah digunakan sehingga tujuan jangka menengah akhirnya tercapai. Alumni lain juga menuturkan bahwa tujuan jangka menengah inovasiterkait *integrated coaching* masih bersifat *in progress*. Menurutnya, milestone empat, yaitu mewujudkan

kolaborasi poned dan ponek telah siap dianggarkan di APBD Perubahan 2016. Sebelumnya di tahun 2015, inovasi alumni tersebut mendapatkan hibah. Dari hibah tersebut, alumni dapat membentuk tim dan membuat SOP. Monev terhadap pelaksanaan *integrated coaching* juga telah dilaksanakan melalui kunjungan ke kabupaten-kabupaten pelaksana inovasi.

Pada tujuan jangka panjang, keberlanjutan inovasi dapat dilihat dalam rencana kerja (renja). Inovasi alumni dapat terus berlanjut hingga ke tujuan jangka panjang karena inovasi dibuat berdasarkan program prioritas daerah. Terlebih inovasi *integrated coaching* memiliki Permenkes sebagai dasar hukum yang kuat. Hal ini menguntungkan alumni karena dengan demikian proyek perubahannya dapat terus dilaksanakan.

Alumni lainnya memaparkan bahwa keberlanjutan inovasi untuk jangka panjang tinggal menunggu dukungan IT dan peralatan. Namun, paparnya, "*penyediaan IT dan peralatan sudah dimasukkan dalam anggaran 2017. Kedepannya memang harus menggunakan IT, tidak bisa lagi ditawarkan*". Inovasi alumni baru dimasukkan dalam anggaran 2017 disebabkan instansi alumni masih tergolong baru dan banyak kegiatan lain yang lebih *urgen* untuk dilaksanakan.

Alumni lainnya, cukup beruntung karena inovasi yang digagasnya cukup sederhana; pengelolaan data arsip kepegawaian. Peralatan IT yang dibutuhkannya pun sederhana; laptop dan printer yang juga berfungsi sebagai *scanner*, serta lemari arsip. Tiga hal yang dibutuhkan untuk melancarkan inovasinya pun sudah tersedia sehingga alumni tidak mendapatkan kendala berat dari ketiga sarana prasarana tersebut. Tujuan jangka pendek dan jangka menengah inovasi alumni telah terlaksana; data arsip

kepegawaian disimpan secara manual dan elektronik.

#### *Faktor Pendukung*

Beberapa faktor pendukung internal yang memperlancar keberlanjutan inovasi alumni adalah sebagai berikut:

- a. Kebijakan. Keberhasilan inovasi alumni salah satunya dipengaruhi oleh kebijakan pimpinan. Kebijakan pimpinan pun tidak terlepas dari tugas pokok dan fungsi organisasi. Seperti dipaparkan salah satu alumni yang mengakui bahwa dulunya pekerjaan yang terkait penyusunan database kelembagaan dilakukan secara manual. "*Sekarang menggunakan aplikasi online.*"

Kebijakan lainnya adalah inovasi yang dibuat alumni didasarkan pada program prioritas daerah sehingga keberlangsungan inovasi dapat terus terakomodir oleh daerah. Selain itu inovasi yang digagas merupakan perpanjangan dari pekerjaan sehari-hari yang dulunya manual namun kini dibuat *online*. Program dari pusat pun terkait database kelembagaan telah *online*.

"*Saya masuk di perpustakaan ada namanya aplikasi online. Saya coba diskusikan dengan pimpinan dan ternyata memang dari pusat sudah menggunakan aplikasi online. Kita mencoba membangun komunikasi dengan kabupaten, ternyata memang sangat didukung.*"

- b. Komitmen pimpinan. Inovasi alumni dapat berlanjut salah satunya karena adanya dukungan dari pimpinan. Dukungan tersebut tidak terlepas dari komunikasi yang intens antara alumni dengan pimpinan. Hal ini disadari betul oleh alumni, sebagaimana dipaparkan salah satu

alumni, *"Saya membangun komunikasi dengan pimpinan. .... Proyek perubahan ini sangat didukung pimpinan"*. Melalui komunikasi yang intens tersebut, pimpinan dapat mengetahui manfaat inovasi bagi organisasi. Keterlibatan pimpinan dalam inovasi berdampak terhadap terbukanya peluang untuk melaksanakan setiap tahap inovasi. Hal ini penting mengingat inovasi yang digagas alumni melibatkan biaya yang cukup besar.

- c. Teman sejawat/staf/*stakeholder*. Salah seorang alumni memaparkan bahwa inovasinya melibatkan banyak *stakeholder*, seperti bidan, dokter spesialis, dan beberapa tenaga medis lainnya. Dukungan *stakeholder* medis akan sangat berpengaruh terhadap keberlanjutan inovasi, karena *coaching clinic* yang menjadi inovasinya memang membutuhkan peran dan kerjasama dari beberapa tenaga medis yang menjadi tim poned dan tim poned.
- d. Sarana dan prasarana. Sarana dan prasarana yang mendukung dalam pelaksanaan inovasi antara lain *scanner* dan lemari arsip (inovasi data arsip kepegawaian). Menurut pimpinan, dari tiga alumni di instansi ini yang menjadi informan penelitian, hanya satu alumni yang inovasinya bisa terus berjalan. *"Proyek Pak A sederhana.... Hanya didukung oleh scanner dan lemari arsip"*.
- e. Anggaran. Berlanjutnya inovasi para alumni tidak dipungkiri sangat terbantu dengan kucuran anggaran. Beberapa inovasi alumni dimasukkan dalam DPA sejak tahun 2015, seperti yang terlihat di Dinas Kesehatan dan Bakorluh. Di tempat berbeda, pimpinan salah satu alumni

menuturkan bahwa di tahun 2016 mereka berhasil mendapatkan anggaran Rp 50 juta untuk meningkatkan akses jaringan internet di lingkup internal organisasi. *"Pengadaan jaringan oleh Telkom bisa direalisasikan tahun ini. Anggarannya 50 juta.... Inovasi alumni bisa dilaksanakan"*, tuturnya.

Selain faktor internal di atas, berapa faktor pendukung eksternal yang mempelancar keberlanjutan inovasi alumni adalah sebagai berikut:

- a. Kebijakan di luar SKPD. Inovasi alumni didukung oleh adanya pemberian peralatan dari pusat. Hal ini diakui oleh salah satu alumni, *"pusat memberikan peralatan di Wonomulyo, Campalagian, Binuan. Peralatan tersebut membuat data menjadi lebih cepat."*
- b. *Stakeholder*. Peran *stakeholder* mendukung terus berjalannya inovasi alumni. Salah seorang alumni menuturkan bahwa *stakeholder* inovasi yang dimilikinya berada di masing-masing kabupaten, seperti bidan, dokter spesialis, dan beberapa tenaga media lainnya. Para *stakeholder* tersebut sangat mendukung inovasi alumni. Hal ini tentu saja tidak terlepas dari program prioritas daerah yang diangkat alumni sebagai inovasi, sehingga melanjutkan inovasi sama artinya dengan melakukan program prioritas daerah.

#### *Faktor Penghambat*

Inovasi alumni tetap berjalan. Meski demikian tetap ada kendala yang dihadapi. Kendala-kendala tersebut meliputi :

- a. Sumber daya untuk menjalankan aplikasi masih sangat terbatas. Pelaksanaan inovasi alumni terkait

- sistem dan aplikasi online untuk jangka menengah dan panjang hanya dibantu satu atau dua tenaga. Keterbatasan sumber daya tersebut sudah disampaikan kepada pimpinan agar dapat ditindaklanjuti.
- b. Permintaan terhadap data kelembagaan ketenagaan masih lambat direspon.
  - c. Alternatif meminimalkan kegagalan kurang dipersiapkan. Inovasi terkait pengelolaan data arsip kepegawaian belum membuat *back up* data di laptop, *flash disc*, memori eksternal, dan atau alat penyimpanan lainnya. Hal ini mengakibatkan data masih rentan hilang atau tidak dapat diakses. Hal ini terbukti saat data terkena virus. Akibatnya alumni mau tidak mau harus mengulang kembali dari awal *scan* dan input data kepegawaian.
  - d. Jaringan internet. Inovasi yang terkait dengan sistem sangat tergantung pada ketersediaan dan kelancaran jaringan. Salah satunya jaringan internet. Hal ini sesuai dengan pengakuan salah satu alumni. "*Aplikasi ini online dengan seluruh kabupaten. Password diberikan ke setiap kabupaten.*" Sayangnya jaringan internet di Sulawesi Barat sangat terbatas.

#### *Dampak Inovasi*

Setiap inovasi dipastikan akan memiliki *stakeholder*. *Stakeholder* inovasi dapat bersifat internal organisasi, namun tidak menutup pula kemungkinan berasal dari internal dan eksternal. *Stakeholder* inilah yang kemudian akan merasakan dampak dari inovasi setiap alumni Diklat Kepemimpinan.

Bagi organisasi, inovasi alumni yang terkait dengan pengelolaan data arsip

kepegawaian memberikan manfaat jangka panjang bagi organisasi. Data kepegawaian yang secara manual telah tersimpan di lemari arsip *discan* dan disimpan dalam folder-folder yang telah disusun secara sistematis dalam komputer. Hasil *scan* akan menyimpan seluruh data kepegawaian. Inovasi yang diusung alumni tersebut paling tidak akan meminimalisir hilangnya dokumen kepegawaian. Bagi pegawai dan penanggung jawab data kepegawaian, inovasi alumni memudahkan mereka dalam mengakses data. Disamping itu pegawai tidak perlu lagi menyerahkan data yang sama pada saat dokumen kepegawaian dibutuhkan.

Dampak lainnya juga terlihat pada inovasi "*Penyebaran Materi Informasi Penyuluhan melalui Mailing List*" yang diusung oleh salah seorang alumni, selain bermanfaat bagi *stakeholder* secara langsung, dampak berkesinambungan juga dapat dirasakan oleh kelompok tani yang akhirnya bisa mendapatkan informasi dan solusi dengan cepat atas berbagai hal yang terkait dengan kelembagaan petani.

Inovasi, meski tujuan jangka menengah masih terhambat, namun dampak atas tujuan jangka pendek masih sangat dirasakan oleh pengguna. Hal ini terlihat dari inovasi salah seorang alumni terkait direktori diklat. Meski direktori diklat masih berupa direktori lama dan belum mengalami update akibat tujuan jangka menengah tidak dapat dilaksanakan, para *stakeholder* instansi seperti BKD, Bagian Ortala, dan Lingkungan Hidup masih sering mempertanyakan keberlangsungan inovasi tersebut. Instansi-instansi tersebut sangat *concern* dikarenakan kepentingan mereka terhadap keberlangsungan direktori diklat sangat besar.

Tabel 1. Peta *Stakeholder* Inovasi

No	Tema Besar Inovasi	Stakeholder
1	Optimalisasi Pelaksanaan Penyusunan Administrasi Keuangan melalui Pemanfaatan Buku Pintar	Kantor pelayanan pajak, Inspektorat, Biro Keuangan Provinsi Sulbar, BPK
2	Peningkatan Pelayanan Kegawatdaruratan ON melalui <i>Integrated Coaching</i> di Kab. Mamuju, Kab. Majene, dan Kab. Polman	Bidan, dokter spesialis, paramedic dan tenaga medis lainnya
3	Penyusunan <i>Database</i> Kelembagaan Ketenagaan dengan Aplikasi <i>Online</i>	Penyuluh pertanian, bidang kelembagaan dan ketenagaan, koordinator penyuluh, kelompok tani
4	Pemutakhiran Data <i>In-House Training</i> di Kabupaten Mamuju	Pegawai
5	Penyebaran Materi Informasi Penyuluhan melalui <i>Mailing List</i>	Penyuluh, koordinator penyuluh kelompok tani, bidang kelembagaan dan ketenagaan
6	Pengelolaan Data Arsip Kepegawaian berbasis Media Teknologi	Pegawai, BKD
7	Strategi Sistem Informasi Manajemen Diklat PNS melalui Penerapan Direktori Diklat	Calon <i>reformer</i> diklat, BKD, pengguna website yang membutuhkan data kediklatan Propinsi Sulbar
8	Efektivitas Penyelenggaraan Diklat Teknis dan Fungsional melalui Pemanfaatan Kartu Informasi Diklat (KID) pada Badan Diklat Provinsi Sulbar	Calon <i>reformer</i> diklat teknis dan fungsional, BKD, Bagian Ortala
9	Pengembangan Benih Durian Unggul Lokal Pola Terpadu pada Desa Mammi, Kec. Binuang, Polman	Kelompok tani dan santri
10	Inovasi terkait Pembuatan <i>Website</i> Tata Ruang	Cipta Marga, instansi di lingkup propinsi, kab/kota, dan pusat (Bappeda, Kab. Mamuju, Dinas Kesehatan, dan lain-lain), pengguna website yang membutuhkan data terkait tata ruang Propinsi Sulbar
11	Pemberdayaan Kelompok Tani dan Santri dalam Mengembangkan Holtikultura melalui Pemanfaatan Lahan di Kabupaten Mamuju	Kelompok tani dan santri

(Sumber : Hasil Wawancara, 2016)

Secara potensi, dampak jangka panjang yang mencakup seluruh kabupaten dapat tergambarkan pada inovasi salah seorang alumni. Melalui website tersebut, organisasi dapat memasukkan RTRW propinsi, peta tata ruang, serta regulasi yang terkait dengan tata ruang. Hal ini dinyatakan oleh alumni,

*“Target jangka panjang inovasi ini website bisa dipakai oleh seluruh kabupaten di provinsi, misalnya, Dinas Kelautan yang punya regulasi hukum tentang tata ruang. Terus dari dinas kesehatan, mereka bisa pakai web kami untuk*

*menentukan titik-titik puskesmas mereka dan daerah layanan.... Terus dari perumahan itu mereka semua mengeluarkan regulasi seperti kawasan kumuh dari bidang perumahan. Terus kawasan-kawasan lain dari cipta karya. Bina warga masalah akses-akses jalan, jalan nasional, jalan provinsi”*.

Pernyataan alumni di atas juga senada dengan ungkapan mentor yang menyatakan bahwa pengadaan website menjadi kebutuhan dinas.

*“Kebutuhan di dinas karena sebagai dinas yang menangani mengenai tata ruang provinsi tentu kita harus menjalin link dengan beberapa stakeholder bukan hanya untuk kabupaten saja tapi juga pusat.... Kita mau fokus untuk lebih mempermudah semua informasi”.*

Inovasi alumni memberikan manfaat tidak hanya pada alumni, organisasi, namun juga pada *stakeholder*. Sebagai contoh, salah satu tim efektif menuturkan bahwa buku pintar penyerapan laporan keuangan milik salah satu alumni dirasa memudahkan bagi *stakeholder*, terutama *stakeholder* internal di bagian keuangan untuk memahami dan mengaplikasikan laporan keuangan. *“Sudah ada petunjuk berupa buku yang diberikan. Contohnya juga tersedia. Selain itu, program dibuat di excel, memiliki alur kegiatan, serta pelaksana kegiatan sehingga jadi mudah dipahami”*, tutur tim efektif. *“Melalui buku pintar, pertanggungjawaban bukti keuangan maksimal 7 (tujuh) hari sudah diterima bagian keuangan”.*

Buku pintar tersebut akhirnya direplikasi di tiga kabupaten di Sulawesi Barat (Mamuju Utara, Mamuju Tengah, dan Mamuju). Hal tersebut sekaligus juga membuktikan bahwa inovasi alumni memang memberikan dampak positif ke beberapa *stakeholder*. Selain itu, *stakeholder* lainnya, seperti pegawai dari kantor pelayanan pajak, inspektorat, dan biro keuangan yang memeriksa penyerapan laporan keuangan menemukan tingkat kesalahan yang sudah jauh berkurang dibanding sebelumnya. Badan Pemeriksa Keuangan pun juga merespon baik dengan adanya buku pintar yang digagas alumni. Respon yang baik dan tingkat kesalahan yang berkurang membuat inovasi alumni mendapatkan pujian dari sekretaris daerah.

Bukan hanya dinas kesehatan di tiga kabupaten tersebut, Dinas Perhubungan provinsi pun pernah meminta waktu untuk *sharing* terkait buku pintar alumni.

Inovasi alumni lainnya yang terkait dengan *website* tataruang juga membuka ruang bagi tumbuhnya inspirasi di tempat lain. Beberapa rekan alumni namun dari instansi yang berbeda mencoba untuk membuat aplikasi yang serupa setelah melakukan diskusi dengan alumni.

## 2. Alumni Tidak Lanjut

Beberapa inovasi hanya terealisasi dalam jangka pendek. Tujuan jangka menengah dan jangka panjang beberapa inovasi sulit dilanjutkan. Berbagai kendala, baik internal maupun eksternal menjadi batu sandungan para alumni. Menjalankan inovasi hingga jangka panjang memang bukan hal mudah, karena yang terlibat bukan hanya alumni melainkan juga mentor, pimpinan saat ini, serta sistem yang diberlakukan di organisasi tempat alumni bekerja.

### Faktor Penghambat

Faktor penghambat internal berasal dari kebijakan, rencana reformasi kelembagaan, komitmen pimpinan, sarana prasarana, dan anggaran. Terkait kebijakan, dua alumni mengeluhkan bahwa inovasi yang dibuat tidak searah dengan kewenangan mereka sebagai pejabat eselon IV. Inovasi dibuat namun apakah proyek tersebut akan berlanjut atau tidak, hal itu sudah di luar kewenangan mereka. Bagaimanapun, ada kebijakan organisasi yang bermain didalamnya, di samping anggaran yang tidak dapat dihindari. *“Kita di eselon IV sebenarnya tidak cocok di inovasi.... Di sisi lain inovasi ini memerlukan kebijakan ....Kita mendapat inovasi, tapi yah sekedar sampai di situ”.* Alumni lainnya menganggap bahwa inovasi yang dibuat sebenarnya tidak hanya berbicara terkait

kegiatan, melainkan sudah mengarah pada kebijakan, *"inovasinya lebih mendekati inovasi PIM 3 dibanding dengan PIM 4 karena kita sudah bicara ke arah kebijakan, bukan kegiatan saja"*.

Di samping kebijakan, isu rencana perubahan kelembagaan menjadi sebab ditunda atau tidak dilanjutkannya inovasi alumni. Seperti yang terjadi pada salah seorang alumni. Penggabungan BKD dan Badan Diklat menjadi salah satu diantara sekian alasan mengapa inovasi alumni terkait direktori diklat tidak bisa dilanjutkan. Ada hal yang dianggap lebih penting, demikian dugaan alumni saat ditanya alasan tidak lanjut. Hal yang sama dipaparkan alumni yang lain. Alumni menduga inovasinya tidak didukung secara penuh oleh pimpinan karena ada rencana pemisahan PU dengan Tata Ruang.

*"Tata Ruang kemungkinan akan disatukan dengan Pemukiman....Jadi kita bukan program prioritas. Jadi tata ruang dianggap bagian SKPD sendiri. Seperti di Sulsel, yang ada Tata Ruang dan Pemukiman.... Nanti kan wewenang sendiri. Tidak usah dulu kasi anggaran yang banyak.... Sedang pengkajian. Sudah ada survey, tinggal tunggu apakah dipisah atau tidak"*.

Selain kedua faktor di atas, komitmen pimpinan turut menjadi penentu keberlangsungan inovasi. Salah satu alumni menuturkan komitmen pimpinan pada awal inovasi masih tinggi, namun komitmen tersebut memudar seiring dengan wacana kelembagaan. *"Tadinya pimpinan antusias untuk melaksanakan, tapi dengan adanya rencana tata ruang mau bikin SKPD sendiri itu agak kurang."* Alumni tidak ingin memaksakan agar inovasinya terus jalan jika anggaran dan kebijakan belum mendukung.

Terkait usulan yang dilontarkan alumni yang lahir sebagai dampak dari keikutsertaan alumni dalam diklat terkadang dianggap baik oleh sebagian pimpinan, namun dianggap mengganggu bagi pimpinan yang lain. Hal ini terlihat dari ungkapan alumni *"Kita diminta mengusulkan yah kita mengusulkan....Ini sudah banyak usulnya.... ada pimpinan yang bersedia tapi ada pula pandangan negative...kita harus tahu diri lah."*

Pengadaan sarana dan prasarana juga turut menjadi penghambat keberlangsungan inovasi para alumni. Salah satu alumni yang inovasinya terkait kartu informasi kediklatan mengaku kesulitan untuk memasukkan pengadaan kartu dalam penganggaran. Hal ini disebabkan tidak ada pengadaan ATK pada bagiannya. Salah satu jalan yang bisa ditempuh adalah memasukkan pengadaan kartu pada bagian sekretariat. Namun hal tersebut juga sulit karena harus dikoordinasikan jauh-jauh hari sebelumnya dan juga harus disetujui kepala badan dan kepala bidang.

Anggaran menjadi faktor klasik penghambat inovasi. Beberapa alumni yang diwawancarai mengeluhkan hal tersebut. Di Provinsi Sulawesi Barat, anggaran yang dialokasikan di tahun 2016 lebih cenderung ke fisik sehingga inovasi alumni yang terkait dengan pembuatan *website* tata ruang, kartu informasi kediklatan, maupun direktori kediklatan, secara tidak langsung mendapat penolakan. Hal ini didukung oleh pernyataan mentor salah satu alumni, *"... karena pembahasan itu sebenarnya tergantung pada pendanaan. Waktu itu kan rencananya dari tahun kemarin direkomendasikan tapi ternyata tidak mencukupi jadi tidak di realisasikan."* Alasan lain yang dikemukakan mentor alumni adalah, *"Mungkin percepatan infrastruktur yang di utamakan terlebih dahulu....Dianggap penting sih penting tetapi mungkin ada yang*

*lebih penting dari itu, jadi kegiatan ini Insya Allah akan di aplikasikan paling tidak 2017 mendatang."*

Anggaran menjadi hal yang krusial dalam penyelenggaraan inovasi alumni. Banyak alumni terpaksa berhenti di tujuan jangka pendek terkait kurangnya, bahkan tidak adanya anggaran yang tersedia untuk terus melanjutkan inovasi yang tengah berjalan. Beberapa alumni mengeluhkan hal tersebut.

*Kepala badan sudah menyetujui untuk memasukkan di tahun anggaran tapi akhirnya ditolak."* Saat dikonfirmasi terkait alasan penolakan, alumni menjawab bahwa anggaran dicoret karena daerah membutuhkan anggaran lebih untuk pemilihan gubernur. Masih ada alasan lain diluar pemilihan gubernur tersebut.

Meski demikian, alumni tersebut masih optimis inovasinya masih bisa terus dilaksanakan. Optimisme tersebut dibangun dari kesadaran bahwa direktori diklat yang menjadi inovasi bukan hanya menjadi hal yang sangat dibutuhkan Badan Diklat sebagai organisasinya, melainkan juga orang-orang yang mempunyai kepentingan terkait informasi kediklatan. Banyak pihak yang menyayangkan berhentinya inovasi direktori diklat. Kepala badan dan kepala bidang telah menyetujui inovasi alumni dan sampai saat ini tetap membantu alumni melalui usulan penganggaran, meski telah ada penolakan di tahun 2015 lalu. Berhentinya inovasi alumni ini secara otomatis mengakibatkan tidak adanya informasi kediklatan provinsi yang bisa diakses oleh pengguna. Optimisme lainnya adalah inovasi yang diusung alumni searah dengan visi dan misi Badan Kediklatan Provinsi Sulawesi Barat, yaitu terwujudnya pegawai negeri sipil Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat yang professional melalui peningkatan kualitas SDM aparatur melalui diklat aparatur.

Meski inovasi alumni belum bisa dilaksanakan di tahun 2016, namun salah satu mentor masih berharap di tahun 2017 proyek tersebut bisa direalisasikan. Menurutnya, inovasi tersebut patut diperjuangkan karena kebutuhan akan website sangat mendesak.

*"Alumni sudah maksimal perjuangannya untuk melanjutkan inovasinya.... Yah mudah-mudahan saja tahun yang selanjutnyakarena memang betul-betul di harapkan sekali untuk bisa di aplikasikan. Kita rencanakan tahun 2017 paling nggak, karena di tahun 2016 ini sudah ada lagi kegiatan tapi hanya sebatas sosialisasi."*

Alumni lainnya yang inovasinya juga tidak diakomodir di DPRD mengeluhkan hal yang sama. Menurutnya target jangka pendek hingga jangka menengah adalah pembuatan *website* dan pemanfaatannya. Website yang akan dibuatnya adalah *website* tentang regulasi tata ruang provinsi/kabupaten/kota, RTRW, peta perencanaan tata ruang, dan pengaduan tata ruang. Pada tujuan jangka pendek, alumni membuat *blogspot* secara *free*. Namun kuota dan waktunya pun terbatas. Akhirnya alumni merencanakan membuat *website* berbayar dengan kuota mencapai 5 GB per bulan. Anggarannya mencapai Rp400 juta per tahun. Di tingkat seksi dan dinas, penganggaran telah disetujui. Masalah baru dimulai saat pengajuan dibawa ke DPRD di tahun anggaran 2015. Meski Kepala Bidang, yang notabene juga adalah mentor alumni, mengawal dan memaparkan di hadapan Dewan, namun Dewan tidak menyetujui sehingga praktis tidak ada yang dapat dilakukan di tahun 2015 lalu. *"Anggota dewan mungkin tidak terlalu mengerti.... banyak orang yang belum paham dengan tata*

*ruang. Sementara sebenarnya tata ruang adalah basic daripada seluruh pembangunan yang ada sekarang”, paparnya. Di tahun 2016, alumni kembali mengajukan anggaran untuk inovasinya. Di tahun tersebut, inovasi disetujui dengan anggaran Rp200 juta. Anggaran tersebut dirasa tidak mencukupi sehingga alumni meminta agar dicoret saja dari penganggaran. “Kalau 200 kan nggak cukup, udah sekalian coret aja dulu lah.... Masalahnya kami butuh juga tenaga ahli untuk memasukkan”.*

Peliknya masalah anggaran dalam proses keberlanjutan inovasi alumni telah diingatkan Yudantara. Yudantara (2006) memaparkan bahwa para pelaku sangatlah perlu memikirkan tentang kapan inovasi diperlukan. Berinovasi berarti siap untuk menghadapi segala resiko yang dihadapi, karena inovasi sangatlah memerlukan pembiayaan dan pemikiran yang benar-benar matang. Ketersediaan pendanaan haruslah diikuti dengan pemikiran dan informasi yang luas, baik informasi internal maupun eksternal. Selain hal tersebut, ketersediaan teknologi informasi menjadi hal yang sangat penting. Teknologi informasi dewasa ini bukan hanya sekedar untuk berkomunikasi, tetapi sudah dipakai dalam pengambilan keputusan. Tanpa adanya faktor-faktor pendukung usaha di atas, inovasi tidak akan berjalan dengan baik.

Di samping penghambat internal, penghambat eksternal seperti *stakeholder*, sosialisasi inovasi, dan jaringan internet menjadi temuan sebab tidak berlanjutnya inovasi alumni. Inovasi alumni kurang didukung oleh *stakeholder* eksternal. Salah satu alumni yang inovasinya terkait dengan kartu informasi kediklatan mengungkapkan bahwa kartu informasi kediklatan yang disebar di banyak *stakeholder* kurang dimanfaatkan. Padahal, menurutnya dalam kartu tersebut telah dicantumkan diklat-diklat teknis dan

fungsi yang akan diselenggarakan oleh Badan Diklat sepanjang tahun berjalan. Diharapkan melalui kartu informasi kediklatan tersebut, *stakeholder* telah mengetahui jauh-jauh hari dan akan menghubungi Badan Diklat untuk informasi lebih lanjut. “Diklat yang paling antusias diikuti hanya diklat struktural. Kalau diklat teknis atau fungsional tidak cukup pakai kartu, kita harus mengirim bahkan mendatangi satu persatu SKPD untuk menanyakan apakah ada pegawai yang akan ikut atau tidak”.

Kesulitan lain yang dialami alumni adalah terkait sosialisasi inovasi. Sosialisasi hanya dihadiri oleh unsur staf, sementara yang diharapkan hadir dalam sosialisasi adalah unsur pimpinan karena mereka lah yang akan mempertimbangkan kebijakan-kebijakan yang ada dalam internal organisasi mereka.

Selain dua kesulitan di atas, faktor penghambat lainnya adalah masih lambatnya jaringan internet. Hal ini mengakibatkan beberapa inovasi alumni yang terkait dengan sistem atau aplikasi menjadi terganggu. Inilah yang dikeluhkan oleh beberapa alumni. Seperti yang dipaparkan salah satu alumni yang mengatakan bahwa jaringan internet dalam inovasinya menjadi hal yang sangat krusial karena terkait dengan penyebaran materi informasi melalui *mailing list*. Lambatnya jaringan internet dikeluhkan alumni membuat beberapa informasi dari koordinator penyuluh ke 382 penyuluh menjadi terhambat, bahkan tidak sampai.

Alumni lain pun mengeluhkan hal yang sama. Sistem informasi kediklatan dan website tentang regulasi tata ruang membutuhkan jaringan internet, baik untuk *upload* maupun *download*. Meski demikian menurut alumni, masalah jaringan bisa diatasi dengan cara berlangganan. “Yang penting kita bisa langganan. Yang Indihome saya rasa sudah cukup”. Setiap SKPD memang telah diberi

ruang melalui website propinsi. Namun menurut salah satu alumni, ruang yang diberikan terbatas sehingga alumni ingin membuat website dan server yang melekat langsung di Tata Ruang Sulbar. Beberapa pertimbangan yang mendasari adalah mereka bisa langsung mengupload setiap ada informasi baru, tidak tergantung dengan administrator web propinsi, pengguna langsung bisa mengakses ke tata ruang Sulbar dan tidak harus melalui website propinsi terlebih dahulu, akses bisa lebih cepat, dan ruang penyimpanan lebih besar karena memiliki server sendiri.

### **Mutasi**

Dua orang alumni yang menjadi informan penelitian menuturkan bahwa mereka tidak dapat melanjutkan inovasi mereka karena dimutasi di tempat lain. Mereka dimutasi tanggal 31 Desember 2015. Kedua alumni tersebut mengaku pekerjaan yang mereka tekuni setelah dimutasi tidak ada kaitannya dengan inovasi mereka. *"Secara tupoksi sudah beda. Dulu di pertanian, sekarang di peternakan. Saat ini fokus pada peningkatan populasi dan inseminasi"*, tutur salah seorang diantaranya. Seorang lagi mengaku sekarang berada di UPTP Perlindungan Tanaman. *"Dulu di UPTP Balai Benih Induk Holti"*. Selain itu tempat mereka sekarang di ibukota propinsi. Sebelumnya, mereka ditempatkan di UPTP yang berada di kabupaten sehingga inovasi mereka pun berada di areal kabupaten tempat mereka bekerja sebelumnya.

Meski tidak lagi dilanjutkan oleh alumni, namun salah seorang alumni menuturkan bahwa inovasinya sudah direplikasi di beberapa desa. Sebelumnya di tahun 2015, beberapa orang petani dan perangkat desa yang terdiri dari 20 kelompok berangkat dalam rangka studi banding. Anggaran studi banding tersebut berasal dari APBD 2015. Mereka inilah

yang kemudian menjadi kader di desa masing-masing sehingga diharapkan inovasi dapat terus berjalan meski tanpa didampingi lagi oleh alumni. Keuntungan lainnya, karena inovasi masih menjadi bagian dari tupoksi UPTP, sang alumni optimis pengembangan benih durian unggul lokal pola terpadu akan tetap mendapat perhatian dari organisasi. Selain itu inovasi alumni sudah berhasil menginspirasi yang lain untuk melakukan hal yang sama. *"Salah satu staf saya sangat tertarik untuk mengembangkan lebih lanjut"*.

Alumni lainnya tidak seoptimis rekannya. Inovasinya belum berjalan sampai di tataran masyarakat sehingga keberlangsungannya tidak dapat diproyeksi. Selain itu, belum ada kader yang diberdayakan pada saat itu. Anggaran APBD pun belum berhasil diperjuangkannya.

## **E. KESIMPULAN DAN SARAN**

### **1. Kesimpulan**

Hasil temuan yang diperoleh terkait keberlanjutan inovasi-inovasi alumni Diklatpim Tingkat III dan IV di Propinsi Sulawesi Barat menyimpulkan bahwa:

1. Tidak seluruh alumni berhasil melanjutkan inovasi mereka. Tercatat hanya lima diantaranya yang tetap bisa mempertahankan inovasinya agar bisa berjalan. Sementara 6 (enam) lainnya terpaksa berhenti. Alumni yang masih melanjutkan inovasinya sebagian telah menyelesaikan tujuan jangka menengahnya, dan sebagian lagi masih dalam tahap pelaksanaan.
2. Bagi alumni yang berhasil melanjutkan inovasinya, faktor pendukung yang memperlancar keberlanjutan inovasi alumni adalah kebijakan, komitmen pimpinan, rekan/*stakeholder*, sarana dan prasarana, dan anggaran, sementara

faktor penghambatnya adalah sumber daya untuk menjalankan aplikasi masih sangat terbatas, kurang responnya pengiriman permintaan data, kurang siapnya alternatif meminimalkan kegagalan, dan jaringan internet.

3. Bagi alumni yang belum berhasil melanjutkan inovasinya, faktor penghambatnya adalah kebijakan, rencana reformasi kelembagaan, komitmen pimpinan, sarana prasarana, anggaran, mutasi, *stakeholder*, sosialisasi inovasi, dan jaringan internet.

## 2. Saran

1. Secara teratur LAN mengadakan evaluasi keberlangsungan inovasi, baik dilakukan dengan sumber daya LAN secara internal ataupun dengan menggunakan pihak ketiga.
2. Persetujuan inovasi dapat dilakukan apabila telah ada kejelasan hubungan antara misi organisasi dengan inovasi
3. LAN sebagai pembina diklat diharapkan dapat membantu keberlangsungan inovasi, minimal tujuan jangka menengah dapat tercapai. Misalnya, pembuatan kesepakatan antara pemerintah kab/kota/ propinsi/lembaga bahwa dalam jangka waktu tertentu *reformer* diklat tidak dimutasi keluar dari instansinya, kecuali terdapat hal yang sangat mendesak, dan terdapat jaminan anggaran (dalam renstra, atau minimal dalam RKA dan DPA tahun anggaran berikutnya) pelaksanaan inovasi
4. Memberikan sanksi bagi kab/kota/propinsi/lembaga yang jumlah alumni tidak lanjut mencapai persentase tertentu.

5. Melakukan komunikasi reguler antara mentor, *reformer*, tim efektif, dan *coach* terkait inovasi dan keberlangsungannya yang ditinjau dari segi anggaran, kemampuan reformer, dan komitmen bersama.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ancok, Djameluddin. 2012. *Psikologi Kepemimpinan dan Inovasi*. Erlangga. Jakarta.
- Branson, Richard. 2015. *The Virgin Way : Seni Memimpin Out of the Box*. (Pen.) Rini Nurul Badariah. Kaifa, Mizan Pustaka. Bandung
- FIPO. 2012. *Metamorfosa Inovasi Daerah : Hasil Monitoring dan Evaluasi Kinerja Pemerintah Kabupaten/Kota se-Sulawesi Selatan*. Fajar Institute of Pro Otonomi (FIPO). Makassar
- Firdaus, Muhammad. 19 Agustus 2014. Diklat Kepemimpinan Pola Baru. (Online), (Youtube, diakses 6 November 2017)
- Herawati, Lily. 2015. *Bahan Ajar Diklat Kepemimpinan Tingkat IV*. Lembaga Administrasi Negara
- Manurung, Laurensius. 2010. *Strategi dan Inovasi Model Bisnis Meningkatkan Kinerja Usaha*. PT. Elex Media Komputindo. Jakarta.
- May, Matthew E. 2007. *The Elegant Solution: Rumus Sukses Toyota Menguasai Inovasi*. Terjemahan oleh Tome Beka. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. ALfabeta. Bandung
- Suharyadi, dkk. 2007. *Kewirausahaan: Membangun Usaha Sukses sejak Usia Muda*. Salemba Empat. Jakarta
- Taufik, Tatang A. 2005. *Pengembangan Sistem Inovasi Daerah : Perspektif Kebijakan*.

- Yudiantara, I Ketut Gede. 2006. *Mengubah Ketidakpastian Menjadi Peluang*. PT. Elex Media Komputindo. Jakarta
- Zuhal. 2010. *Knowledge and Innovation Platform Kekuatan Daya Saing*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta

### **Peraturan**

- Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah
- Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2017 tentang Inovasi Daerah
- Peraturan Bersama Menristek Nomor 3 Tahun 2012 dan Mendagri Nomor 36 Tahun 2012 tentang Sistem Inovasi Daerah
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 30 Tahun 2014 tentang Pedoman Inovasi Pelayanan Publik
- Perka LAN Nomor 12 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklatpim Tingkat III