EFEKTIVITAS PROSES PELAKSANAAN DIKLAT KEPEMIMPINAN POLA BARU PADA BADAN PENDIDIKAN SUMBERDAYA MANUSIA PROVINSI JAMBI

The Effectiveness Of Implementation The New Pattern On Leadership Training Process At The Human Resources Development Agency (BPSDM) Jambi Province

ASNOFIDAL

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jambi
Jl. H. Agus Salim, Paal Lima, Kota Baru, Kota Jambi, Jambi 36129.
Email; asnofidal@gmail.com

Abstract

Leadership education and training is aimed at officials who will and or have occupied structural positions to form a bureaucratic leader who has high capability in planning and leading the implementation of agency activities. The purpose of this study was to find out the answers to the effectiveness of the new pattern in the process of implementing Level III Education and Leadership Training of State Civil Apparatus at the Human Resources Development Agency (BPSDM) of Jambi Province. The data was obtained through interviews and questionnaires to 30 participants of the Training IX III in 2018 totaling 30 people. The data were analyzed by quantitative descriptive method with percentage calculation assisted by Excel 2010. The results of the study were the effectiveness of the implementation of Level III Education and Leadership Training in BPSDM Jambi Province which was at a score of 87.54% and was very effective. This shows that the adoption of a new pattern in the process of implementing Level III Leadership Education and Training in BPSDM Jambi Province is effective for the State Civil Apparatus (ASN).

Keywords: *education, training, leadership, performance*

Abstrak

Pendidikan dan pelatihan kepemimpinan ditujukan bagi pejabat yang akan dan atau telah menduduki posisi jabatan struktural guna membentuk sosok pemimpin birokrasi yang memiliki kemampuan tinggi dalam perencanaan dan memimpin pelaksanaan kegiatan lembaga. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui jawaban atas efektivitas pola baru dalam proses pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III Aparatur Sipil Negara pada Badan Pengembangan Sumberdaya Manusia (BPSDM) Provinsi Jambi. Data diperoleh melalui wawancara dan penyebaran kuesioner kepada peserta DiklatPim III Angkatan IX tahun 2018 berjumlah 30 orang. Data dianalisis dengan metode deskriptif kuantitatif dengan penghitungan persentase yang dibantu excel 2010. Hasil penelitian adalah efektivitas pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III pada BPSDM Provinsi Jambi berada pada skor 87,54% dan berada pada kriteria sangat efektif. Ini menunjukkan bahwa penerapan pola baru dalam proses pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III pada BPSDM Provinsi Jambi adalah efektif bagi Aparatur Sipil Negara (ASN).

Kata kunci: *pendidikan, pelatihan, kepemimpinan, kinerja*

PENDAHULUAN

Latar belakang

Berdasarkan kebijakan yang dikeluarkan oleh LAN RI pada pertengahan Tahun 2013, bahwa Pendidikan dan Pelatihan Kepemim-

pinan (DiklatPim) Pola Baru menggantikan DiklatPim Pola lama yang dianggap tidak efektif (Budiati, 2012). Model pembelajaran DiklatPim ini adalah suatu sistem pembelajaran dengan menerapkan paradigma

behavioristik dan kognitivistik yang berbasis perilaku dan berorientasi pada guru (*teacher centered learning*) menjadi pembelajaran konstruktivistik yang berbasis pengalaman dan berorientasi pada peserta didik (*student centered learning*). Artinya kretifitas dan aktifitas peserta lebih dominan dibandingkan dengan tutor.

Sistem pendidikan ini dapat dikatakan suatu inovasi karena mencakup dua perspektif yaitu: pertama, Inovasi kebijakan sektor publik yang bertujuan menciptakan pemimpin masa depan yang berintegritas dan berkarakter; dan kedua, inovasi metode pembelajaran yang menekankan pada aspek belajar secara langsung dari pengalaman peserta didik pada saat merancang dan mengerjakan proyek perubahan (Budiati, 2012).

DiklatPim di masa lalu memiliki kelemahan dan kekurangan karena ia tidak menyentuh aspek-aspek pembentukan integritas dan karakter kepemimpinan, padahal salah satu faktor kunci keberhasilan reformasi birokrasi. Pembelajaran DiklatPimpola lama lebih menekankan pada aspek kognitif dan monoton dibanding aspek perilaku kepemimpinan, sehingga perlu dilakukan inovasi pada kebijakan dan sekaligus metode pembelajaran yang terkonvergensi dalam bentuk DiklatPim pola baru. Konsep ini diperkuat oleh Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil.

Self Mastery sebagai agenda pertama kurikulum DiklatPim pola baru menjadi prasyarat keberhasilan LAN RI beserta jajaran Badan Diklat di bawahnya untuk menciptakan pemimpin birokrasi masa depan guna mewujudkan reformasi birokrasi secara menyeluruh di semua tingkatan.

Pada awalnya, setiap inovasi termasuk DiklatPim pola baru akan menghadapi hambatan dan kendala serta respon yang lemah baik dari penerimanya (peserta didik) maupun dari pihak pemberi (tutor). Hal itu disebabkan karena ketidaktahuan atau ketidakjelasan tentang makna, subs-tansi, arah, tujuan dan terutama mengenai bagaimana cara mengaplikasikan inovasi tersebut. Selain itu, Akan terjadi perbedaan persepsi atau salah persepsi, inkonsistensi dan bahkan penyimpangan-penyimpangan dalam implementasi DiklatPim pola baru adalah risiko yang tak terhindarkan dalam setiap perubahan. Salah satu wujud salah persepsi adalah bahwa DiklatPim Pola Baru dimaknai secara simplistik sebagai pendekatan atau metode baru yang tidak memperbolehkan dipakainya beberapa alat bantu (*tool*) analisis seperti *fishbone*, pohon masalah, SWOT dan *Force Field Analysis* (FFA) dalam pembelajaran karena sudah kedaluwarsa atau ketinggalan jaman. Proses berpikir dialektis (tesis–anti tesis–sintesis) direduksi atau disederhanakan oleh cara pandang bahwa “jika sudah ada metode atau *tool* yang baru berarti metode atau

tool yang lama tidak boleh dipakai". Cara pandang seperti ini jelas keliru dan menyedihkan.

Salah persepsi, perbedaan persepsi, inkonsistensi dan penyimpangan praktik pembelajaran merupakan masalah utama yang dihadapi oleh semua Badan Diklat Provinsi maupun Badan Diklat Kabupaten/Kota saat ini. Masalah-masalah tersebut timbul sebagai akibat "ketidakpastian" yang disebabkan oleh inovasi kebijakan dan pembelajaran DiklatPim pola baru. Diperlukan suatu kajian riset mengenai efektivitas proses pelaksanaan DiklatPim pola baru pada BPSDM Provinsi Jambi.

Rumusan masalah

Penelitian ini akan mengangkat rumusan masalah, berapa besar efektivitas implementasi DiklatPim pola baru dalam perubahan perilaku kepemimpinan dalam pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III pada BPSDM Provinsi Jambi?

Kajian Pustaka

Diklat Pola Baru

DiklatPim Pola Baru menunjukkan adanya unsur kebaruan (*novelty*) yang memenuhi syarat sebagai suatu inovasi, sebagaimana yang dikatakan oleh Everett M. Rogers dalam Budiati (2015) mengungkapkan bahwa inovasi adalah: "*an idea, practice, or object perceived as new by the individual or another unit of adoption*" atau suatu ide, atau objek yang dianggap/dirasa sebagai sesuatu yang baru oleh seseorang, kelompok

atau masyarakat". Maksudnya adalah suatu sistem pelayanan publik yang harus digunakan oleh para aparatur negara dengan cara yang baru yakni pelayanan yang efektif dan efisien yang dibantu dengan sarana teknologi, hal ini sering disebut dengan inovasi. Inovasi adalah suatu perubahan baru menuju ke arah perbaikan, yang sifatnya lain atau berbeda dari yang sudah ada sebelumnya, spesifik dan unik, yang direncanakan dengan sengaja secara sistematis berdasarkan konsep berbasis pengetahuan dan/atau teknologi.

Inovasi dijalankan secara terencana dan sistematis untuk mencapai hasil yang lebih besar (*greater outcome*), manfaat yang lebih besar (*greater benefit*), pengaruh yang lebih besar (*greater impact*), biaya yang lebih murah (*cost effective*), risiko yang lebih kecil (*lesser risk*), sumber daya yang lebih kecil (*lesser resources*) dan kinerja yang lebih baik (*greater performance*). Agar tujuan inovasi dapat dicapai, maka inovasi dijalankan berdasarkan prinsip-prinsip dasar sebagai berikut:

- 1) Diferensiasi Tugas Pokok dan Fungsi (Tupoksi)
- 2) Penerapan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK)
- 3) Pertumbuhan dan Perkembangan (Budiati, 2015)

Agenda pertama kurikulum DiklatPim Pola Baru adalah "Self Mastery" dengan mata diklat: (i) Wawasan Kebangsaan; (ii) Integritas; (iii) Pembekalan isu strategis;

(iv) Diagnostic Reading; dan (v) Penjelasan proyek perubahan. Pada DiklatPim Pola Baru, agenda kurikulum konsisten dengan mata diklat terkait.

Implementasi DiklatPim Pola Baru sangat tergantung pada kinerja widyaiswara yang diukur dari kompetensi, integritas, karakter dan perilakunya. Peran dan fungsi strategis widyaiswara selaku implementor di garis terdepan (*frontliner*) berpengaruh signifikan yang secara langsung menentukan keberhasilan implementasi kebijakan. Peran Badan Diklat Provinsi dan/atau Badan Diklat Kabupaten/ Kota beserta para widyaiswara adalah sebagai agen perubahan (*change*

agent). Peran widyaiswara justru yang terpenting karena fungsi yang disandanginya sebagai pendidik, promotor perubahan dan sekaligus *coach* proyek perubahan.

Ditinjau dari perspektif teori inovasi Rogers (2010), semua widyaiswara adalah adopter DiklatPim Pola Baru karena terikat oleh kewajibannya sebagai ASN. Tetapi tingkat adopsi di antara mereka tidak sama dan mengikuti pola sebaran frekuensi adopter sebagaimana yang diilustrasikan dalam kurva Rogers (lihat gambar 1). Sebaran persentase adopter di dalam populasi digambarkan oleh Rogers sebagai kurva yang menyerupai genta sebagai berikut:

Gambar 1. Kurva sebaran persentase adopter

Sumber: Direabolasi dari Rogers (2010).

Pola di atas diaplikasi dalam bentuk penggarapan proyek perubahan (PP), peserta diharapkan mampu menghasilkan suatu PP yang baik. Suatu PP yang baik apabila memenuhi kriteria sebagai berikut:

1. Perubahan yang dilakukan merupakan gagasan yang orisinil (baru). Peserta diharapkan menemukan gagasan baru

dalam PP yang akan dilaksanakan.

2. Perubahan yang dilakukan bermanfaat bagi stakeholder (pengguna). PP yang disusun dan dilaksanakan peserta diharapkan mampu memberikan manfaat tidak hanya bagi organisasi peserta tetapi juga mampu memberikan manfaat bagi stakeholder.

3. Keterkaitan antara perubahan dengan hasil yang diharapkan tergambar dengan jelas. Kriteria PP yang baik berikutnya adalah apabila terdapat keterkaitan yang jelas antara perubahan yang akan dilaksanakan dengan hasil yang akan dicapai.
4. Tahapan perubahan tergambar dengan jelas. PP harus dapat menggambarkan dengan jelas tahapan-tahapan (*milestone*) yang akan dilalui.
5. Semua *stakeholder* baik yang pro maupun kontra terhadap perubahan tergambar dengan jelas. PP harus menggambarkan semua *stakeholder*

Metode Penelitian

Penelitian ini bersifat diskriptif kuantitatif, yakni menggambarkan efektivitas DiklatPim Pola Baru Tingkat III Angkatan IX Tahun 2018 yang dilaksanakan oleh BPSDM Provinsi Jambi. Data diperoleh dengan cara penyebaran kuesioner terhadap peserta DiklatPim yang berjumlah 30 orang yang diambil secara sensus. Kemudian data dianalisis dengan menggunakan penghitungan yang dibantu dengan menggunakan program excel 2010 untuk menentukan persentase dari jawaban kuesioner.

Hasil dan pembahasan

Penelitian ini telah mengumpulkan data melalui penyebaran kuesioner kepada 30 orang responden, dan jawaban kuesioner yang kembali sebanyak 29

eksemplar. Hasil pengumpulan data mendapati bahwa 82% responden menjawab DiklatPim Pola Baru berisikan adanya unsur kebaruan (*novelty*). 85 % menjawab bahwa pengamatan sistem pelayanan publik yang dilaksanakan selama diklat telah memberikan pengetahuan yang sangat berarti bagi tugasnya setelah kembali ke OPD masing-masing. Dimana para aparatur negara harus menggunakan cara yang baru yakni pelayanan yang efektif dan efisien yang dibantu dengan sarana teknologi.

Terdapat 87% responden menjawab bahwa penerapan inovasi adalah suatu perubahan baru menuju kearah perbaikan, yang sifatnya lain atau berbeda dari yang sudah ada sebelumnya, spesifik dan unik, yang direncanakan dengan sengaja secara sistematis berdasarkan konsep berbasis pengetahuan dan/atau teknologi. Dalam proses pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, instruktur atau widyaiswara menggunakan media elektronik, seperti penggunaan infokus, materi yang telah diprogramkan dengan kombinasi video, film, dan program komputer lainnya.

Nurudin (2009) mengungkapkan bahwa penggunaan media massa diyakini memiliki kekuatan yang maha dahsyat dalam mempengaruhi pengetahuan, sikap dan perilaku masyarakat. Bahkan media massa dengan mudah dapat mengarahkan masyarakat membentuk opini akan suatu peristiwa yang selanjutnya akan terjadi. Media

massa mampu mengarahkan, membimbing, dan mempengaruhi kehidupan di masa kini dan dimasa mendatang.

Penggunaan media teknologi dalam bentuk inovasi harus dijalankan secara terencana dan sistematis untuk mencapai hasil yang lebih besar (*greater outcome*), manfaat yang lebih besar (*greater benefit*), pengaruh yang lebih besar (*greater impact*), biaya yang lebih murah (*cost effective*), risiko yang lebih kecil (*lesser risk*), sumber daya yang lebih kecil (*lesser resources*) dan kinerja yang lebih baik (*greater performance*), sebanyak 80% responden menjawab setuju.

Menurut Prosojo dkk (2011), teknologi adalah sebagai media inovasi dalam dunia pendidikan seperti program pembelajaran berbasis komputer. Media teknologi adalah suatu teknologi yang digunakan untuk memperoleh, mengirimkan, mengolah, menafsirkan, menyimpan, dan mengkomunikasikan suatu informasi yang berbasis komputer. Tujuan dan fungsi teknologi informasi dewasa ini menjadi hal yang sangat penting karena sudah banyak organisasi yang menerapkan teknologi informasi untuk mendukung kegiatan organisasi. Penerapan teknologi informasi pada tiap perusahaan atau organisasi tentunya memiliki tujuan yang berbeda karena penerapannya pada suatu organisasi adalah untuk mendukung kepentingan usahanya

Sebanyak 86% responden menjawab bahwa agar tujuan

inovasi dapat dicapai, maka inovasi dijalankan berlandaskan prinsip-prinsip dasar seperti diferensiasi tugas pokok dan fungsi (tupoksi), penerapan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) serta adanya unsur pertumbuhan dan perkembangan.

Terdapat 95% menjawab bahwa implementasi DiklatPim Pola Baru sangat tergantung pada kinerja widyaiswara yang kompeten, berintegritas, karakter dan perilakunya mendukung sasaran DiklatPim pola baru. Mereka setuju 90% bahwa peran dan fungsi widyaiswara adalah sebagai implementor di garis terdepan (*frontliner*). Karena berpengaruh signifikan yang secara langsung menentukan keberhasilan implementasi kebijakan. Kemudian responden setuju 95% bahwa Peran Badan Diklat Provinsi dan/atau Badan Diklat Kabupaten/ Kota beserta para widyaiswara bukan lagi sebagai guru yang mengajar teori di depan kelas akan tetapi adalah sebagai agen perubahan (*change agent*).

DiklatPim pola baru mengedepankan pola adaptasi sosial, sebagaimana Soekanto (2000) mengemukakan bahwa adaptasi sosial merupakan proses mengatasi halangan-halangan dari lingkungan, penyesuaian terhadap norma-norma untuk menyalurkan ketegangan, proses perubahan untuk menyesuaikan dengan situasi yang berubah, mengubah agar sesuai dengan kondisi yang diciptakan, memanfaatkan sumber-sumber yang terbatas untuk kepentingan ling-

kungan dan sistem, serta penyesuaian budaya dan aspek lainnya sebagai hasil seleksi alamiah.

DiklatPim Pola Baru dilaksanakan dalam rangka mengembangkan kompetensi kepemimpinan peserta diklat. Kompetensi kepemimpinan yang diharapkan adalah terbentuknya para peserta DiklatPim menjadi pemimpin perubahan. Filosofi pemimpin perubahan ini diilhami oleh konsep kepemimpinan adaptif (*adaptive leadership*) yang dikembangkan oleh Ronald Heifetz (2009). Penyebab perlu adanya pemimpin adaptif pada organisasi adalah adanya tantangan kompleks yang dihadapi organisasi. Di samping itu, improvisasi operasional untuk menghadapi tantangan perubahan tersebut tidak mencukupi untuk menjawabnya. Oleh karena itu, pemimpin perubahan yang akan dibentuk dalam DiklatPim adalah pemimpin yang mampu melakukan adaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya.

Sebanyak 98% responden menjawab bahwa proyek perubahan adalah sangat tepat sebagai aplikasi dan sistem dalam pembelajaran kepemimpinan. Kemudian 98% dari mereka membuat proyek perubahan yang dilakukan merupakan gagasan yang orisinal (baru). 80% menjawab bahwa proyek perubahan yang mereka buat berkaitan langsung dengan tupoksi yang mereka kerjakan di OPD mereka. 85% menjawab bahwa proyek perubahan yang mereka susun dan laksanakan mampu memberikan

manfaat tidak hanya bagi organisasi peserta tetapi juga mampu memberikan manfaat bagi stakeholder.

DiklatPim pola baru dirancang untuk menciptakan pemimpin perubahan. Pemimpin perubahan adalah pemimpin yang mampu membawa organisasi menuju pencapaian kinerja yang optimal. Untuk membentuk pemimpin perubahan tersebut, model pembelajaran DiklatPim dirancang dengan sistem *on/off campuss*. Sistem *On campuss* ditekankan pada penguatan wawasan kebangsaan dan integritas serta pembekalan kemampuan teori manajerial dan kepemimpinan, sedangkan *Off campuss* dilakukan dalam rangka penerapan praktik kepemimpinan secara langsung di lapangan.

Sistem *on/off campuss* dalam pembelajaran DiklatPim pola baru dilaksanakan dalam lima tahapan. Kelima tahapan tersebut adalah tahap pertama Diagnosa Kebutuhan Perubahan Organisasi. Tahap kedua adalah *Breakthrouh I (Taking Ownership)*. Tahap ketiga adalah Merancang Perubahan dan Membangun Tim. Tahap keempat adalah *Breakthrouh II (Leadership Laboratory)*. Tahap terakhir adalah Evaluasi. Dari kelima tahap tersebut tiga tahap *on campuss* yaitu tahap pertama, ketiga, dan kelima dan dua tahap *off campuss* yaitu tahap kedua dan keempat.

PENUTUP

Kesimpulan

Dari hasil analisis data di atas dapat disimpulkan bahwa efektivitas

pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III pada Badan Pengembangan Sumberdaya Manusia Provinsi Jambi berada pada skor 87,54% dan berada pada kriteria sangat efektif. Dapat disimpulkan bahwa proses pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jambi secara efektif bagi Aparatur Sipil Negara (ASN).

Saran

Untuk lebih efektifnya proses pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jambi disarankan anatar lain:

- a. Perlu peningkatan sumber daya manusia pengelola dan pengajar bahwa dari segi kuantitas maupun kualitas.
- b. Perlu dilakukan pelatihan secara reguler bagi pengajar DiklatPim
- c. Perlu adanya peningkatan sarana dan prasarana pembelajaran dan pelatihan.

Kepustakaan

Budiati, Lilin, 2015. *Diklat Kepemimpinan Pola Baru Dalam Perspektif Inovasi dan Pembelajaran Konstruktivistik*, Jurnal: Biro Penerbit Planologi Undip Volume 11 (2): 211-221 2015

Daft, Richard L, 2010. *Era Baru Manajemen*, Edisi 9, Buku 2, Salemba Empat, Jakarta.

Dian Prasajo, Lantip, dan Riyanto, 2011, *Teknologi Informasi Pendidikan*, Gava Media, Yogyakarta

Heifetz, Ronald, Alexander Grashow, dan Marty Linski, 2009, *The Practice of Adaptive Leadership Tools and Tactics for Changing Your Organization and The World*, Harvard Business School Publishing, Massachusetts.

Nurudin, 2009, *Pengantar Komunikasi Massa*, Rajawali Pers: Jakarta.

Rogers, E.M. (2010). *Diffusion of innovations*, 7th Edition. The Free Press, New York.

Soekanto, Soerjono, 2012, *Sosiologi Suatu Pengantar*, Rajawali Pers: Jakarta.