
STRATEGI MELENTINGKAN INOVASI DALAM PENYELENGGARAAN DIKLAT KEPEMIMPINAN DI PROVINSI NUSA TENGGARA BARAT

Oleh
Muslihin

Widyaiswara Ahli Madya pada BPSDMD Provinsi NTB

ABSTRAK: Diklat kepemimpinan memiliki peran strategis dalam memacu penumbuhan kreativitas dan inovasi pada sektor publik. Proyek perubahan sebagai output diklat tidak tepaku pada saat mengikuti diklat saja namun merupakan proyek berkesinambungan dan menyeluruh pada bidang tugas dan fungsi dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Kualitas inovasi dalam bentuk proyek perubahan peserta diklat diharapkan dapat menjamin pola dan mutu penyelenggaraan layanan publik lebih efektif dan efisien. Peran dan sinergitas widyaiswara, coach, penyelenggara diklat, serta mentor perlu diperkuat dalam menjamin kualitas hasil diklat. Sistem rival-partner dalam wujud kompetisi antar peserta diklat perlu dibangun dalam memacu dan melentingkan semangat kreativitas dan inovasi peserta diklat kepemimpinan.

Kata Kunci: Inovasi, Diklat Kepemimpinan

PENDAHULUAN

Jungkat-jungkit merupakan permainan berupa papan panjang berporos di tengah sehingga pada saat salah satu ujungnya bergerak naik, ujung yang lain bergerak turun. Jungkat-jungkit mempunyai 3 bagian utama, yakni tumpu, kuasa, dan beban. Gerak jungkat-jungkit dipengaruhi oleh berat kuasa dan berat beban serta jarak antara kuasa dan beban ke titik tumpu. Jungkat-jungkit dapat mengangkat beban menggunakan gaya (kuasa) yang lebih kecil dari berat beban. Permainan jungkat-jungkit dimainkan oleh pengungkit dan adanya *rival* atau *sparring partner*. Tanpa adanya salah satu unsur tersebut, permainannya tidak akan berjalan dan salah seorang pemain tidak bisa melenting tinggi.

Permainan jungkat-jungkit tersebut memiliki filosofi dan makna yang mendalam jika dianalogikan dengan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan pola baru. Istilah pendidikan dan pelatihan merupakan dua kata yang terintegrasi sebagai bagian yang tidak terpisahkan dalam pengembangan pegawai pada birokrasi pemerintahan atau manajemen kepegawaian publik sehingga lebih populer disebut

akronimnya yaitu kata diklat. Diklat menjadi salah satu fungsi operasional manajemen sumber daya manusia dan harus dilaksanakan karena merupakan tanggung jawab dan kewajiban organisasi birokrasi pemerintahan. Sedarmayanti (2013) menjelaskan bahwa diklat bagi pegawai negeri adalah upaya yang dilakukan bagi pegawai negeri untuk meningkatkan kepribadian, pengetahuan dan kemampuannya sesuai dengan tuntutan persyaratan jabatan dan pekerjaannya sebagai pegawai negeri (proses transformasi kualitas aparatur negara). Berkaitan dengan hal tersebut, prinsip diklat pegawai adalah: 1) harus adanya keterkaitan antara diklat dengan jabatan pegawai; 2) didasarkan pada adanya kebutuhan organisasi; dan 3) harus dikaitkan dengan pengembangan karier pegawai.

Diklat kepemimpinan merupakan diklat yang memberikan wawasan, pengetahuan, keahlian, keterampilan, sikap dan perilaku dalam bidang kepemimpinan dalam jenjang jabatan struktural tertentu. Diklat kepemimpinan dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural. Diklat

kepemimpinan terdiri atas 4 jenjang, yaitu: (1) Diklat Kepemimpinan Tingkat IV untuk jabatan struktural eselon IV; (2) Diklat Kepemimpinan Tingkat III untuk jabatan struktural eselon III; (3) Diklat Kepemimpinan Tingkat II untuk jabatan struktural eselon II; dan (4) Diklat Kepemimpinan Tingkat I untuk jabatan struktural eselon I.

Peserta diklat kepemimpinan di Provinsi Nusa Tenggara Barat sejak diterapkannya pola baru pada tahun 2014 semuanya berasal dari para pejabat yang sedang menduduki jabatan struktural. Diklat Kepemimpinan yang diselenggarakan di Pemerintah Provinsi NTB masih terbatas pada Tingkat III dan IV saja dan insyaallah pada tahun 2017 ini direncanakan ada diklat Kepemimpinan Tingkat II. Pejabat yang mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat IV dari Jabatan eselon IV dan Diklat kepemimpinan Tingkat III dari jabatan eselon III yang berdasarkan Undang-Undang ASN telah berubah namanya menjadi jabatan pengawas dan administrator. Pejabat dimaksud tidak hanya berasal dari lingkup Pemerintah Provinsi NTB tetapi juga dari Pemerintah Kabupaten/Kota se-Nusa Tenggara Barat serta lembaga vertikal yang ada di NTB. Kewenangan dan legalitas lembaga penyelenggara diklat kepemimpinan di Provinsi NTB dimiliki lembaga Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BPSDMD).

Output Diklat kepemimpinan adalah proyek perubahan yang dibuat oleh peserta diklat. Penilaian kompetensi kepemimpinan lebih banyak diukur dari kemampuan merancang serta mempresentasikan hasil implementasi proyek perubahan yang dilaksanakan selama *off campus*. Kompetensi kepemimpinan diperkuat dalam pelaksanaan laboratorium kepemimpinan yaitu selama 60 hari kerja. Proses penyusunan proyek perubahan difasilitasi dan dibimbing oleh *coach* dan *mentor*. Keseluruhan mata diklat diampu oleh widyaiswara, akademisi, praktisi dan kemudian diarahkan kepada pembentukan

self mastery dan bermuara kepada terselesaikannya proyek perubahan.

Sejak tahun 2014 sampai 2016 jumlah peserta diklat kepemimpinan di Nusa Tenggara Barat tidak kurang dari 840 orang. Setiap peserta telah membuat sebuah proyek perubahan sebagai output diklat kepemimpinan. Hal ini berarti telah dihasilkan proyek perubahan atau inovasi untuk penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan di NTB sama jumlahnya dengan jumlah peserta yang mengikuti diklat kepemimpinan. Namun demikian, gaung perubahan atau inovasi yang dilakukan peserta belum banyak yang mampu menggema dan diketahui oleh masyarakat NTB maupun mampu bersaing di tingkat nasional. Proyek perubahan sebagai inovasi peserta diklat kepemimpinan belum banyak yang menyentuh aspek kehidupan masyarakat. Inovasi tersebut juga belum mampu mendongkrak permasalahan ekonomi di NTB. Keseriusan peserta dalam menggarap proyek perubahan masih terbatas selama kegiatan diklat berlangsung. Untuk itu, perlu dicari benang merahnya. Sisi mana yang masih belum bagus. Apakah pada proses diklatnya, tenaga pengajar, mentor, *coach*, atau peserta diklat kepemimpinan itu sendiri.

Tulisan ini mencoba mengurai strategi melentingkan inovasi dalam bentuk proyek perubahan sebagai hasil penyelenggaraan diklat kepemimpinan di Nusa Tenggara Barat. Pembahasan dibatasi kepada motivasi peserta diklat serta peran widyaiswara, mentor, dan *coach* dalam meningkatkan kualitas proyek perubahan peserta diklat pada penyelenggaraan diklat kepemimpinan.

LANDASAN TEORI

STRATEGI MELENTINGKAN INOVASI

Kata inovasi seringkali dikaitkan dengan perubahan, tetapi tidak setiap perubahan dapat dikategorikan sebagai inovasi. Rogers (1983:11) mendefinisikan inovasi sebagai suatu gagasan, praktek, atau objek benda yang

dipandang baru oleh seseorang atau kelompok adopter lain. Kata "baru" bersifat sangat relatif, bisa karena seseorang baru mengetahui, atau bisa juga karena baru mau menerima meskipun sudah lama tahu. UU Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah mengamatkan bahwa inovasi adalah semua bentuk pembaharuan dalam penyelenggaraan Pemerintahan Daerah (pasal 387). Selanjutnya dijelaskan prinsip inovasi administrasi publik yaitu: (1) peningkatan efisiensi, (2) perbaikan efektivitas, (3) perbaikan kualitas pelayanan, (4) tidak ada konflik kepentingan, (5) berorientasi kepentingan umum, (6) dilakukan secara terbuka, (7) memenuhi nilai-nilai kepatutan, dan (8) dapat dipertanggungjawabkan hasilnya tidak untuk kepentingan diri sendiri.

Inovasi dalam sektor publik dikemukakan oleh Ancok (2007) terdiri atas 8 jenis sebagai berikut: (1) Inovasi proses; (2) Inovasi metode; (3) Inovasi struktur organisasi; (4) Inovasi dalam hubungan; (5) Inovasi strategi; (6) Inovasi pola pikir (*mindset*); (7) Inovasi produk; dan (8) Inovasi pelayanan. Selain itu, LAN (2007) mengelompokkan menjadi 8 (delapan) jenis inovasi sektor publik, yaitu: (1) produk, penciptaan/modifikasi barang/jasa, meningkatkan citra, kualitas, dan fungsi. (2) konsep, perubahan cara pandang atas masalah (ide, gagasan, pemikiran, terobosan). (3) metode, penerapan strategi, cara, dan teknik baru untuk mencapai hasil yang lebih. (4) proses, kualitas proses kerja agar lebih sederhana dan lebih efisien. SOP, tata laksana, sistem, dan prosedur. (5) hubungan, bentuk dan mekanisme baru berhubungan dengan pihak lain (*partnership, relationship, networking*). (6) teknologi, penciptaan atau penggunaan teknologi baru untuk memecahkan masalah (*e-gov.*, tools pembaruan peralatan/perangkat kerja). (7) SDM, perubahan kebijakan terkait kualitas tata nilai dan kapasitas SDM - *mind set, etika, kepemimpinan, pemberdayaan, Profesionalisme*). (8) struktur organisasi, pengadopsian model organisasi baru (struktur

baru, penggabungan, penghapusan, pengembangan).

Tuntutan akselerasi inovasi sektor publik seiring dengan titik berat pembangunan pemerintahan pada era otonomi daerah. Terutama sekali diharapkan pengembangannya pada sektor pelayanan publik di daerah. Sektor publik yang inovatif mampu meningkatkan kualitas layanan publik dan pertumbuhan ekonomi semakin tinggi. Pada akhirnya akan memperkuat daya saing daerah dan kesejahteraan warga semakin meningkat. Hal ini diperkuat dengan ketentuan dalam UU No. 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah yang menyatakan bahwa dalam rangka peningkatan kinerja penyelenggaraan pemerintahan daerah, pemerintah daerah dapat melakukan inovasi, yang dipahami sebagai semua bentuk pembaharuan dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah (lihat Pasal 387).

Inovasi menjadi salah satu *tool* dalam mengakselerasi peningkatan daya saing. Inovasi yang dilakukan oleh beberapa kepala daerah telah menghasikan kebijakan-kebijakan inovatif, terbukti dengan adanya beberapa *best practice* inovasi pemerintah daerah yang telah didokumentasikan oleh beberapa lembaga kementerian, BUMN, dan pemerintah daerah. Kementerian PAN dan RB telah melakukan kompetisi inovasi pelayanan publik yang pada tahun 2014 menghasilkan Top 99 kemudian menjadi top 33 dan top 9. Kementerian Dalam Negeri melalui *Innovative Government Award (IGA)* pada Tahun 2011 dan 2013 menghasilkan 4 pemenang untuk kategori tata kelola pemerintahan, pelayanan publik, pemberdayaan masyarakat, dan daya saing. Begitu juga kompetisi inovasi yang dilakukan oleh lembaga lainnya seperti APEKSI, UKP4, dan UNPSA.

Inovasi yang dihasilkan peserta diklat dalam pelaksanaan diklat kepemimpinan berupa proyek perubahan pada instansi atau unit kerjanya. Proyek perubahan merupakan inti diklat kepemimpinan karena merupakan wahana bagi peserta untuk membuktikan kemampuan penerapan kompetensi kepemimpinan yang

telah dimiliki. Tuntutan proyek perubahan tidaklah bersifat *technical problem* atau masalah teknis setiap hari yang menjadi tugas rutin di kantor, tetapi bersifat *adaptive challenge* (tantangan adaptif). Filosofi pemimpin perubahan ini diilhami oleh konsep kepemimpinan adaptif (*adaptive leadership*) yang dikembangkan oleh Ronald Heifetz (2009). Hal ini menuntut peserta diklat sebagai agen perubahan untuk meningkatkan imajinasi, peka membaca masalah yang ada dan menciptakan solusi yang inovatif tanpa melanggar aturan yang ada.

Penyusunan proyek perubahan diawali dengan membaca kondisi real dan kondisi ideal yang diharapkan. Kemudian inovasi apa yang akan dapat dibuat untuk mencapai kondisi ideal tersebut. Itulah yang disebut dengan area perubahan. Biasanya reformer akan membagi tujuan inovasi menjadi tujuan jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang. Ketiga domain tersebut fokus pada aspek yang berbeda. Proyek perubahan pada tujuan jangka pendek terlaksana dengan perubahan dalam domain *mindset*. Pada skala jangka menengah mulai enam bulan ke depan dapat menjangkau domain pada perubahan kultur, serta pada jangka panjang berhasil mengubah perilaku yang sesuai tuntutan.

Sistem pembelajaran diklat kepemimpinan yang dirancang dengan *on/off campus* dan meliputi lima tahap. Kelima tahapan tersebut adalah: (1) Tahap diagnosa kebutuhan perubahan organisasi. Pada tahap ini peserta *on campus* dengan penekanan pembelajaran pada pengembangan wawasan kebangsaan dan integritas. Selain itu, peserta mulai melakukan diagnosa kebutuhan perubahan di kantornya. (2) Tahap *Breakthrough I (Taking Ownership)*. Pada tahap kedua ini, peserta *off campus* yaitu kembali ke tempat kerjanya untuk memperdalam kebutuhan perubahan dan melakukan komunikasi dengan *stakeholder*. Pada tahap ini, peserta harus sudah dapat menentukan topik perubahan. (3) Tahap merancang perubahan

dan membangun tim. Pada tahap ketiga ini, peserta kembali *on campus*. Pada tahap ini pembelajaran menekankan pada penyusunan rancangan proyek perubahan yang akan dilakukan. Tahap *Breakthrough II (Leadership Laboratory)*. Pada tahap keempat ini, peserta kembali *off campus*. Peserta mengimplementasikan proyek perubahan di tempat kerjanya. Keberhasilan peserta dalam diklat lebih banyak ditentukan pada tahap ini. Peserta harus mampu menyelesaikan proyek perubahan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan pada proposal proyek perubahan. (5) Tahap evaluasi. Tahap kelima, peserta *on campus*. Pada tahap ini, peserta mempresentasikan hasil yang telah dicapai selama implementasi proyek perubahan yang telah dilakukan pada Tahap IV. Peserta yang berhasil lulus adalah yang mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam proposal proyek perubahannya.

Sistem pembelajaran diklatpim pola baru di atas menunjukkan pada Tahapan II dan IV, para peserta diklatpim berada di tempat kerjanya kembali (*off campus*). Pada tahapan ini, peserta diklatpim akan dibimbing oleh dua pihak yaitu *coach* dan mentor. Peran *coach* dan mentor tentunya sangat besar untuk membantu dan mengarahkan peserta diklatpim baik ketika menyusun rancangan proyek perubahan maupun pada saat melaksanakan proyek perubahan tersebut. Sementara pada tahapan I dan III, peserta berada di tempat diklat mengikuti pembelajaran secara klasikal dan nonklasikal. Selama pembelajaran tersebut tentunya difasilitasi oleh widyaiswara dan tenaga pengajar lainnya. Peran setiap komponen tenaga kediklatan seperti penyelenggara, tenaga pengajar, mentor, dan *coach* selama penyelenggaraan diklat sangat membantu peserta dalam menghasilkan proyek perubahan yang baik dan berkualitas.

PESERTA DIKLAT

Konfigurasi seorang peserta diklat sebagai inovator atau pembaharu di instansinya

.....

dapat menyerupai sistem pengungkit dan rival-partner. Keberhasilan peserta diklat dipengaruhi oleh pengungkit dan *rival-partnernya*. Pengungkit peserta adalah fasilitator, *coach* dan mentor. Fasilitator dapat berupa tenaga pengajar, widyaiswara, praktisi, atau akademisi yang memberikan materi pembelajaran selama diklat. *Coach* merupakan pelatih atau pendamping dalam menyelesaikan tugas-tugas kediklatan. Mentor berupa pimpinan atau atasan langsung peserta diklat yang bertugas mengarahkan dan membimbing peserta diklat.

Unsur rival-partnernya adalah peserta diklat lainnya. *Rival* artinya adalah saingan (saingan-saingan). *Rivalry* artinya persaingan atau pertandingan. Bedakan arti "rival" dengan "enemy". *Rival* (saingan) itu adalah seseorang yang akan menggerakkan dan membuat seseorang bergerak maju, sedangkan enemy (musuh) adalah orang yang akan berusaha dan membuat seseorang bergerak mundur. Saingan sifatnya adalah positif, sedangkan musuh sifatnya adalah negatif. Memang ada juga orang yang menganggap saingan sebagai musuh, dan sebaliknya ada juga yang menganggap musuh sebagai saingan. Di sini permasalahannya adalah cara pandang. Rival dapat menjadi penyemangat dan pemacu untuk terus lebih baik dari sebelumnya atau dari temannya.

Terlihat dalam perlombaan lari. Kesuksesan seorang pelari sangat tergantung pada semangat dan motivasi yang bersumber dari tingkat kekuatan lawan. Begitu juga dengan alfamart dan indomart selalu berdekatan padahal mereka bersaing. Persaingan yang melibatkan orang lain sebagai rivalnya disebut kompetisi sosial. Keberhasilan kompetisi sosial akan diraih setelah kompetisi pribadi dapat dapat dikuasai. Persaingan dengan teman untuk mendapatkan posisi terbaik membutuhkan kepercayaan diri, optimisme, serta kesungguhan dalam menyelesaikan setiap tahapan kegiatan.

Fakta umum bahwa cara paling efektif memanfaatkan energi manusia adalah melalui mengorganisasi rival dan pada waktu yang

sama menjadi kooperatif. Rival dalam pelaksanaan diklat kepemimpinan adalah peserta lainnya yang bersaing dalam hal penentuan lima besar inovasi (proyek perubahan) yang dihasilkan. Eksistensi rival berpengaruh dalam memahami makna kerja keras, pentingnya peningkatan kualitas diri, dan agar tidak terlalu besar kepala terhadap apa yang sudah dicapai. Hal itu dikarenakan telah menanti peserta lain dan siap menyusul bila lengah dan tidak terus meningkatkan kualitas diri. Semakin hebat rival atau sesama peserta maka akan semakin terpacu untuk memaksimalkan usaha.

Ada sebuah kata bijak yang intinya mengatakan bahwa apabila ingin benar-benar meraih sebuah kesuksesan, janganlah terlalu lama menempatkan diri dalam zona nyaman. Bersikaplah bahwa apa yang sudah dicapai saat ini belum maksimal dibandingkan dengan potensi yang dimiliki. Rivalitas team antar peserta diklat kepemimpinan digambarkan sebagai berikut: (1) Peserta diklat kepemimpinan, meskipun banyak namun esensinya adalah sebuah tim dan dianalogikan seperti pemain sepak bola. (2) Mereka membentuk olah raga kolektif yaitu tidak saling berhadapan-hadapan untuk saling mengalahkan, tidak boleh saling meninggalkan dan mementingkan diri sendiri. Kesalahan seorang pemain dapat berakibat fatal bagi kelompok dan kehebatan seorang pemain tidak bermakna jika tidak memampukan yang lainnya. (3) Untuk itu perlu ditetapkan tujuan umum yang dapat menarik fokus semua peserta; perlu juga model tutor sebaya antar peserta terutama karena komposisi peserta yang heterogen (campuran peserta dari kelompok yang memiliki kemampuan yang lebih pada bidang tertentu sementara lainnya ada yang menengah dan mungkin agak kurang). (4) Konsep *experiential learning* hendaknya diperkaya dengan *cooperative learning* (mengingat dapat menjadi sumber yang variatif/*crowd-sourcing*); untuk itu perlu membangun kepedulian dan kerja sama untuk menyelesaikan tugas salah satu anggota yang belum rampung.

WIDYAISWARA

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 22 Tahun 2014 tentang Jabatan Fungsional Widyaiswara dan Angka Kreditnya menjelaskan bahwa widyaiswara adalah PNS yang diangkat sebagai pejabat fungsional oleh pejabat yang berwenang dengan tugas, tanggung jawab dan wewenang untuk mendidik, mengajar, melatih (dikjartih) PNS, evaluasi dan pengembangan diklat pada Lembaga Diklat Pemerintah. Selanjutnya disebutkan bahwa dikjartih adalah proses belajar mengajar dalam diklat baik secara klasikal dan/atau non klasikal.

Peran widyaiswara dalam penyelenggaraan diklat kepemimpinan, antara lain: (1) sebagai mitra belajar, yaitu menerima perkonsultasian; membagi pengalaman kepada siapapun peserta diklat; berusaha menempatkan setiap peserta sbg “tim”. (2) *Coach*, yaitu mengenali potensi dan hambatan bimbingannya; membangkitkan motivasi; memberi feedback & menawarkan solusi; memastikan peserta mampu sbg pemimpin perubahan. (3) Fasilitator, yaitu menyampaikan materi ajar; membimbing diskusi; meng-update bahan ajar & metode belajar; memastikan peserta memahami materi. Seorang Widyaiswara harus selalu hadir dimanapun & kapanpun dibutuhkan, serta untuk memberikan pencerahan soal apapun.

Widyaiswara sebagai tenaga pendidik memiliki peran dan fungsi yang sangat menentukan kualitas Diklat. Widyaiswara tidak hanya berfungsi mengajar, mendidik dan melatih dalam arti sempit namun ia juga berfungsi sebagai fasilitator, moderator, konsultan, dinamisator, inspirator, peneliti dan bahkan harus mampu sebagai pemimpin dan pengayom serta pelayan. Dengan kata lain widyaiswara memiliki peran sangat penting dalam mewujudkan kualitas pembelajaran pada suatu diklat.

Relasi widyaiswara dengan peserta diklat dibangun dengan prinsip humanis sehingga tidak ada lagi kesan adanya jarak antara peserta diklat dengan widyaiswara. Untuk itu, diperlukan widyaiswara yang kreatif, simpatik, berwawasan luas, berkarakter, serta memiliki dimensi pelayanan sehingga tercipta proses diklat partisipatif, aktif, inovatif, dan menyenangkan.

Kompetensi widyaiswara sebagai fasilitator menurut Pierce, *et.al.* (1997) berupa: (1) *Engage in professional growth*, yaitu berupa kepemilikan dasar-dasar pengetahuan sesuai materi yang diberikan. Pengetahuan dasar ini berupa manajemen, sistem dan pengembangan organisasi, pengembangan kelompok, psikologi, dan pelatihan. (2) *Create collaborative partnership*, Mengembangkan kemitraan kerja dengan yang dilayani, berupa identifikasi kebutuhan asasi pelanggan (klien), klarifikasi komitmen bersama, mendukung nilai dan kegunaan fasilitasi. (3) *Create an environment of participation*, mendemonstrasikan keterampilan komunikasi interpersonal efektif berupa keterampilan komunikasi verbal, mengembangkan dukungan (rapport) dengan peserta, praktik mendengarkan aktif, kemampuan mengamati dan memberikan feedback kepada peserta. (4) *Utilize multisensory approaches, evoke group creativity, blending learning and thinking styles*, berupa menyadari gaya belajar individu, komunikasi dengan semua gaya, dan menerima semua ide. (5) *Orchestrate the group journey*, membimbing kelompok dengan metode baik dan proses berupa menguatkan konteks baru, penerapan berbagai proses peserta, mengelola proses kelompok kecil dan besar, meningkatkan berpikir kreatif. (6) *Commit to a life of integrity*, meminta pertanyaan mendalam dari seseorang kepada yang lainnya, berupa tidak menutupi pikiran kelompok.

Agenda pembelajaran diklat kepemimpinan merupakan subsistem untuk memfasilitasi terjadinya perubahan, bukan materi pembelajaran yang parsial. Seluruh mata

diklat akhirnya bermuara pada memfasilitasi terjadinya perubahan. Fasilitasi pembelajaran dimulai dari menjelaskan kompetensi hasil belajar dan indikatornya. Fasilitasi keseluruhan materi pembelajaran dari materi pokok sampai sub materi pokok secara berurutan berdasarkan sequen pembelajaran. Fasilitator juga tentunya memandu proses belajar untuk tercapainya tujuan instruksional. Fasilitasi perubahan meliputi penjelasan tujuan perubahan dan peran peserta dalam perubahan. Peserta diklat diarahkan bagaimana mengimplemantasikan hasil belajar. Selanjutnya melihat pengaruh hasil belajar terhadap perbaikan kinerja individu dan organisasi. Selain itu diarahkan untuk dapat menyusun rencana belajar lanjutan.

Agenda pembelajaran diklat adalah sub-sistem untuk memfasilitasi terjadinya perubahan, bukan materi belajar yang parsial sehingga peran fasilitator berubah. Transformasi peran fasilitator, yaitu; (1) *Facilitating Learning*, meliputi menjelaskan rencana belajar, menyampaikan materi belajar, memandu proses belajar, dan memastikan pencapaian tujuan instruksional belajar. (2) *Facilitating Change*, meliputi menjelaskan tujuan perubahan & peran peserta, mengimplemantasikan hasil belajar, melihat pengaruh hasil belajar terhadap perbaikan kinerja individu & organisasi, serta menyusun rencana belajar lanjutan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

MENTOR DAN COACH

Coach adalah orang yang memiliki peranan penting dalam memotivasi *coachee*, membantu mengembangkan keterampilan mereka, dan menyediakan penguatan serta umpan balik. Mentor adalah seseorang yang memiliki pengalaman lebih atau senior pada organisasi bisa berupa personal, professional, dan pengembang karier. *Mentor* dan *coach* bertugas membimbing peserta selama pelaksanaan *breakthrough I (Taking Ownership)* dan *breakthrough II (leadership laboratory)*. *Mentor* adalah atasan langsung peserta pada instansinya, sedangkan *coach*

adalah tenaga pembimbing yang memiliki kompetensi dalam membekali peserta dengan kompetensi yang diperlukan serta memotivasi peserta melalui konsultasi selama pelaksanaan *breakthrough I* dan *II*.

Mentor adalah orang yang dipilih sebagai *role model* atau seseorang yang secara signifikan berpengaruh pada profesionalisme karyawan. Sedangkan *coaching* menggambarkan kegiatan membantu perjalanan pengetahuan dan skill menuju level lebih tinggi utamanya melalui pengajaran atau tutorial. Cannon & Pakora (2007) menjelaskan bahwa *coaching and mentoring are learning relationships which help people to take charge of their own development to release their potential and to achieve results which they value*. *Coaching* dan *mentoring* merupakan penghubung pembelajaran dalam membantu seseorang dalam memacu pengembangan diri untuk mewujudkan potensi dan mencapai hasil yang diinginkan.

Perbedaan *mentoring* dan *coaching*, yaitu: (1) *Mentoring* merupakan program jangka panjang dan berkesinambungan sedangkan *coaching* untuk memenuhi kebutuhan spesifik pada jangka pendek; (2) Fokus *mentoring* pada pengembangan karier pegawai secara menyeluruh sedangkan *coaching* pada peningkatan kompetensi atau kinerja pada bidang tertentu; (3) *Mentoring* bersifat *voluntir* atau sukarela dan biasanya melekat pada kedudukan dan tanggung jawabnya dalam organisasi sedangkan *coaching* tidak selalu berbasis sukarela antara dua belah pihak *coach* dan *coachee*; (4) Peran mentor lebih dominan *listening*, *role modeling*, *making suggestion*, dan *connecting* sedangkan *coaching* lebih banyak berfungsi *listening*, *telling*, dan memberikan *feedback* seperlunya; (5) Mentor dapat berperan sekaligus sebagai *coach* sedangkan *coach* tidak sekaligus berperan sebagai mentor; (6) Hubungan antara peserta dengan mentor merupakan hubungan relasional terutama dalam hubungannya dengan tugas sedangkan *coach* dengan peserta hanya hubungan fungsional saat pembentukan

kompetensi tertentu; (7) Seorang mentor sangat membutuhkan adanya keterampilan interpersonal sedangkan *coach* diutamakan keahlian substansi; dan (8) Tujuan mentoring diarahkan kepada personal transformation /transformasi pribadi sedangkan *coach* bertujuan pada transformasi perilaku.

Problematika hubungan mentoring dan *coaching* dalam pengembangan sumber daya aparatur, yaitu: (1) Periode antara pra diklat dengan selama diklat, peserta diklat tidak mendapatkan proses mentoring yang sistematis untuk diperkuat dalam proses diklat yang akan diikuti; (2) Periode selama diklat dengan sesudah diklat, peserta tidak mendapatkan proses mentoring yang sistematis untuk melanjutkan hasil diklat dan mengaitkannya dengan pengembangan karier; dan (3) Belum adanya proses mentoring antara sebelum dan sesudah mengikuti diklat. Mentor lebih berperan sebagai *coach* yang hanya membimbing selama periode diklat dan hanya untuk kebutuhan spesifik yakni proyek perubahan. Pengaruh diklat terhadap program mentoring tidak dapat diamati keberlanjutannya begitu juga dengan sulitnya mengukur efektivitas diklat.

Coach melakukan pembimbingan kepada peserta diklat yang menjadi tanggung jawabnya secara jarak jauh dengan menggunakan teknologi informasi (mailing list, telepon, sms, dan sebagainya). Peran *coach* adalah sebagai berikut. (1) Memperkenalkan diri kepada peserta diklat sebagai *coach*; (2) Memastikan kemampuan peserta dalam mengaplikasikan esensi setiap mata diklat pada tahap identifikasi perubahan organisasi; (3) Memastikan peserta telah menetapkan area perubahan yang akan menjadi rencana proyek perubahan; (4) Melakukan monitoring terhadap peserta dalam mengkomunikasikan rencana proyek perubahannya kepada atasan langsungnya, bawahannya, serta stakeholder lainnya; (5) Melakukan komunikasi dengan mentor atau atasan langsung peserta mengenai kegiatan peserta diklat selama tahap breakthrough I dan

II; (6) Melakukan komunikasi dengan mentor atau atasan langsung peserta mengenai progres penerimaan rencana proyek perubahan; dan (7) Melakukan intervensi bila peserta diklat mengalami permasalahan dalam melaksanakan kegiatan selama tahap breakthrough I dan II.

Tahapan dalam pelaksanaan *coaching* pada diklat kepemimpinan adalah tahap orientasi, klarifikasi, pemecahan masalah atau perubahan, dan penutup. Tahap orientasi merupakan tahap pengenalan dan tahap pengkondisian agar tercipta suasana yang saling mempercayai. Tahap klarifikasi merupakan analisis permasalahan yang akan dipecahkan diuraikan sehingga jelas mana permasalahan utama dan juga permasalahan mana yang akan dipecahkan terlebih dahulu. Tahap pemecahan (perubahan) berusaha mencari solusi terhadap permasalahan yang dihadapi. *Coach* berusaha memberikan saran dan alternatif-alternatif, namun *coachee* sendirilah yang harus mengembangkan solusi permasalahan yang dihadapi. Tahap penutup berupa evaluasi terhadap apa yang telah dicapai *coachee* dari proses *coaching*. Hal-hal yang pada tahap pendahuluan disepakati untuk diubah atau diperbaiki akan dinilai apakah tujuan tersebut telah tercapai atau belum.

Coach dalam penyelenggaraan diklat kepemimpinan biasanya berasal dari widyaiswara. Pemahaman widyaiswara terhadap fungsi *coaching* sangat variatif. Sebagian besar widyaiswara menempatkan dirinya sebagai superior sehingga hubungannya seperti atasan dengan bawahan. Sebagian lagi widyaiswara lebih fokus pembimbingannya pada masalah teknis penulisan seperti pembimbingan tesis, mempermasalahkan judul, penggunaan kata dan tanda baca serta lainnya. Sebagian lagi ada yang mengabaikan perannya sebagai motivator, sumber inspirasi, dan provokator untuk memberikan tantangan kepada peserta untuk mengerahkan semua potensi dan kemampuannya mengelola inovasi yang diciptakannya. Perbedaan penafsiran

tersebut berdampak pada pelaksanaan perannya dan dapat berdampak pada kualitas hasil proyek perubahan para peserta diklat.

Mentor adalah atasan langsung peserta diklat yang berperan sebagai pembimbing lapangan selama berada di tempat kerja. Hal ini didasari anggapan bahwa kompetensi yang dimiliki mentor sebagai atasan langsung peserta diperlukan dalam membantu peserta mewujudkan proyek perubahan sekaligus membimbingnya pada setiap tahapan kegiatan sampai selesainya diklat. Peran dan tugas mentor dalam penyelenggaraan diklat kepemimpinan adalah sebagai berikut. (1) bertindak sebagai pembimbing dan pengawas peserta secara profesional serta berperan sebagai inspiratory; (2) memberikan dukungan penuh kepada peserta dalam merancang proyek perubahan; (3) membantu peserta dalam memetakan agenda proyek yang akan dilaksanakan; dan (4) menjelaskan kontrak penyelesaian tugas dan memfasilitasi peserta dalam menyelesaikan masalah yang timbul selama pelaksanaan proyek.

Sebagai atasan di tempat kerja, mentor memiliki peran strategis menunjang keberhasilan proyek perubahan peserta diklat. Komitmen mentor sangat diperlukan karena sejak awal menjadi pihak yang memberikan persetujuan dan memberikan ruang yang cukup kepada peserta dalam pelaksanaan laboratorium kepemimpinan. Hanya saja, ada juga mentor yang terkesan acuh tak acuh terhadap proyek perubahan yang dilakukan peserta diklat. Beban dan tanggung jawab pekerjaan yang banyak di luar proyek perubahan yang diberikan kepada peserta juga dapat mengganggu kelancaran penyelesaian proyek perubahan peserta.

Peran *coach* dan mentor dalam mensukseskan proyek perubahan yang dilakukan oleh peserta diklat sangat penting. Untuk itu, *coach* dan mentor seharusnya memiliki karakter sebagai *coach* dan mentor yang ideal. Karakteristik *coach* dan mentor yang baik menurut Passmore (2010) diantaranya adalah

empati, perspektif, fokus yang jelas, intuisi, obyektif, dan kekuatan untuk memberi tantangan kepada *coachee*. Lebih lanjut Passmore mengemukakan selain karakteristik tersebut, *coach* dan mentor harus memiliki beberapa ketrampilan. Ketrampilan yang harus dimiliki antara lain ketrampilan mendengarkan, mengajukan pertanyaan, dan mengklarifikasi sesuai tujuan, strategi, dan tindakan. Whitmore (1997) mengemukakan kualitas seorang pengarah yang ideal diantaranya adalah sabar, lepas bebas, bersifat mendukung, berminat, pendengar yang baik, perseptif, sadar, sadar diri sendiri, atentif, dan retentif.

PENUTUP

Simpulan

Hasil akhir diklat kepemimpinan adalah produk pembelajaran berupa proyek perubahan yang dibuat peserta diklat pada unit kerja masing-masing. Peran fasilitator dan widyaiswara sangat menentukan dalam mencapai tujuan pelaksanaan diklat, disamping peran *coach* dan mentor sebagai factor utama dalam mendorong proyek perubahan juga tidak bias diabaikan. Seorang *coach* harus mampu memiliki asumsi baik terhadap *coachee* disamping mampu bertanya dan membantunya dengan tepat. Seorang mentor harus memahami materi atau substansi diklat serta mampu mengarahkan peserta dalam mengimplementasikan proyek perubahan selama laboratorium kepemimpinan. Tugas lembaga penyelenggara diklat adalah mewujudkan kompetensi seluruh unsur kediklatan yang ada termasuk widyaiswara dan lainnya.

Inovasi proyek perubahan sebagai hasil diklat kepemimpinan dana tau prestasi kerja di tempat tugas juga seperti permainan jungkat jungkit. Jika ingin prestasi kerja meningkat tinggi akan dipengaruhi oleh faktor pengungkit dan rivalnya. Faktor pengungkit diklat kepemimpinan adalah widyaiswara, *coach*, mentor, dan penyelenggara diklat. Sinergitas unsur pengungkit tersebut dalam membangun kebersamaan gerak serta beban yang dimiliki

dan kekuatan daya yang diberikan sangat menentukan ketinggian lentingan kualitas proyek perubaha berupa inovasi yang dihasilkan peserta dilat. Sistem partnership sesama peserta sekaligus membangun rival yang kooperatif juga dapat menggerakkan motivasi serta inspirasi inovasi yang lebih berkualitas. Gagasan kreatif dan inovasi kerja juga dipengaruhi oleh kekuaan dan beban unsur pengungkit dan rivalnya.

Cara menjadi pemimpin yang inovatif antara lain: memiliki visi, terbuka terhadap perubahan, improvisasi dan mencari alternatif, siap akan kegagalan, ujicoba inovasi, dan selalu semangat. Setiap orang, kelompok atau organisasi memiliki kesempatan yang sama untuk melakukan inovasi.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Ancok, Djamaludin. 2012, *Psikologi Kepemimpinan & Inovasi*. Jakarta: Erlangga)
- [2] Cannor, M. and Julia P., 2007. *Coaching and Mentoring at Work: Developing Effective Practice*. England: Open University Press McGraw-Hill Education.
- [3] LAN. Handbook Inovasi Administrasi Negara. 2014. Pusat Intan (Inovasi tata Pemerintahan).
- [4] Parsloe, Eric and Malville Leedham. 2009. *Coaching and Mentoring: Practical Conversations to Improve Learning, Second Edition*. London: Kogan Page.
- [5] Passmore, J. 2010. *Excellence in Coaching Panduan Lengkap Menjadi Coach Profesional*. Edisi Terjemahan. Jakarta : Penerbit PPM.
- [6] Pierce, V., Dennis C., and Linda M.B. 1997. Group Facilitation: a Research an applicaion journal. *international association of facilitator: institute of cultural affairs, USA*.
- [7] Pramudianto. 2015. *I'm A Coach: Strategi Mengembangkan Potensi Diri dengan Coaching*. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- [8] Salim, Gendro. 2014. *Effective Coaching: Tepat bagi pemilik Usaha, Manajer, CEO, dan Praktisi HR*. Jakarta: PT Bhuana Ilmu Populer.
- [9] Sudarisman, Marzuki. 2007. Pembangunan Total Sistem Kualitas Pendidikan dan Pelatihan Aparatur sesuai Tuntutan Reformasi Birokrasi, *Jurnal Diklat Aparatur: Media Informasi Pendidikan dan Pelatihan Aparatur di Daerah*, Volume 3 No.1.
- [10] Whitmore, J. 1997. *Coaching for Performance Seni Mengarahkan untuk Mendongkrak Kinerja*. Edisi Terjemahan. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.