

EFEKTIVITAS IMPLEMENTASI PROGRAM INOVASI PESERTA PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEPEMIMPINAN TINGKAT III DI BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PROVINSI SUMATERA SELATAN

Joko Imam Sentosa

*Widyaiswara Ahli Utama BPSDMD Provinsi Sumatera Selatan
jokoimam1957@gmail.com*

Abstract

The effectiveness value is calculated from the activity plan to its implementation, so the implementation of the Change Project can be approved ineffective. Danim (2004), said, that the size of the assistance that can be obtained in a way that is comparable to the objectives of the activities carried out and not about the costs incurred for the implementation of these activities. Ineffectiveness can change the Project Plan only to the short term, or a small part in the medium term and not the long term. It is hoped that in terms of training participants' objectives, it can be requested that training activities become ineffective if asked by participants only for the valid status of participants. The presence of participants is important only to meet administrative requirements. This situation will cause the implementation of education and training to be less effective because it will cause the participants to be less active. Next will discuss the implementation of the Implementation both in the Medium-Term and Long-Term. Government budget support for realizing Implementation of the approved budget Openness Implementation in the Innovation Project for Change in the Medium-Term and Long-Term cannot be applied. This must be an OPD commitment that has sent training participants.

Keywords: Effectiveness, innovation, training and education

Abstrak

Nilai efektifitas dihitung dari rencana kegiatan sampai kepada pelaksanaannya, maka implementasi Proyek Perubahan tersebut dapat dikatakan tidak efektif. Keadaan ini sebagaimana dikemukakan Danim (2004), bahwa ukuran dari efektifitas dapat dinilai dengan cara membandingkan pencapaian tujuan dari suatu aktivitas yang dilakukan dan bukan mengenai biaya yang dikeluarkan untuk melaksanakan aktivitas tersebut. Ketidakefektifan dapat ditunjukkan apabila implemementasi proyek perubahan hanya sampai pada tahapan jangka pendek saja, atau sebagian kecil di jangka menengah dan bukan jangka panjang. Bahwa jika ditinjau dari tujuan peserta mengikuti diklat, dapat dikatakan bahwa kegiatan diklat menjadi tidak efektif jika keinginan peserta hanya untuk legitimasi status peserta. Keberadaan peserta cenderung hanya untuk memenuhi persyaratan administrasi. Keadaan ini akan menyebabkan pelaksanaan diklat menjadi kurang efektif karena akan mengakibatkan kekurangaktifan peserta. Selanjutnya akan berpengaruh pada pelaksanaan implementasi inovasi baik di jangka menengah maupun di jangka panjang. Dukungan anggaran pemerintah untuk mewujudkan implementasi inovasi secara berkesinambungan sangat dibutuhkan terjamahnya pelaksanaan proyek perubahan. Keterbukaan anggaran mengakibatkan implementasi dalam inovasi proyek perubahan di jangka menengah dan jangka panjang tidak dapat dilaksanakan. Hal ini seharusnya menjadi komitmen OPD yang telah mengirimkan peserta diklat.

Kata kunci : efektifitas, inovasi, pendidikan dan latihan

Pendahuluan

Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan telah mengalami perubahan sejak diterbitkannya Peraturan Kepala LAN RI No.17, No.18, No.19, No.20 tentang Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat I, Tingkat II, Tingkat III dan Tingkat IV

Tahun 2015. Perubahan ini dilatarbelakangi dari pengalaman penyelenggaraan diklat kepemimpinan pola lama yang tujuannya dirasakan tidak cukup karena sebatas membekali peserta dengan kompetensi yang dibutuhkan menjadi pemimpin visioner. Sesungguhnya diperlukan sebuah penyelenggaraan Diklatpim yang inovatif, yaitu penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) yang memungkinkan peserta mampu menerapkan kompetensi yang telah dimilikinya.

Sebagaimana tertuang dalam Perkalas No 19 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat III, bahwa pelaksanaan Diklat PIM Tingkat III bertujuan untuk meningkatkan kompetensi kepemimpinan pejabat struktural eselon III yang akan berperan dan melaksanakan tugas dan fungsi pemerintahan di instansinya masing-masing. Selanjutnya alumni diklat akan memiliki kompetensi kepemimpinan visioner yang inovatif yaitu kemampuan berkolaborasi dengan pemangku kepentingan strategis untuk menangani isu strategis nasional, dan memimpin peningkatan kinerja instansinya melalui penetapan visi atau arah kebijakan yang tepat.

Provinsi Sumatera Selatan (Sumsel) memiliki luas 91.774,99 km² dengan jumlah penduduk ± 8,4 juta jiwa (BPS Sumsel, 2012). Secara administratif, provinsi ini terdiri atas 13 Kabupaten, 4 Kota, 231 Kecamatan, 384 Kelurahan, dan 2.812 Desa (Permendagri Nomor 8 Tahun 2013). Potensi sumber daya alam yang cukup besar, terutama di sektor energi dan pertanian. Potensi energi meliputi batubara, gas alam, minyak bumi, coalbed methane (CBM), dan panas bumi. Sementara potensi pertaniannya meliputi padi, jagung, karet, kelapa sawit, kopi, teh, kelapa, kayu pulp, sapi, kerbau, ikan dan udang. Semua potensi alam yang dimiliki harus digali, diolah dan dimanfaatkan semaksimal mungkin demi terwujudnya Sumsel yang sejahtera, lebih maju dan berdaya saing. Pada saat bersamaan, lokasi Sumsel yang demikian strategis ini tentunya sangat menguntungkan jika mampu dimanfaatkan dalam rangka pengembangan hubungan kemitraan dan perdagangan terkait potensi sumber daya yang dimiliki. Potensi tersebut sangat didukung oleh salah satu agenda Diklat Kepemimpinan pola baru dimana peserta diklat dapat melakukan inovasi sesuai bidang tugasnya guna penetapan arah kebijakan yang lebih efektif dan efisien.

Penetapan program inovasi jangka pendek jangka menengah dan jangka panjang yang disusun oleh peserta diklat Kepemimpinan Tingkat III harus dapat diukur, dapat dicapai, masuk akal, dan mempunyai jangka waktu yang jelas (SMART: Specific, Measureable, Achievable, Realistic, Time Limit). Pelaksanaan inovasi didukung oleh mentor, coach dan stakeholder internal dan eksternal yang pada akhirnya bermuara pada penerapan inovasi yang bermanfaat bagi pelayanan masyarakat secara menyeluruh dan yang bersifat komprehensif. Dengan potensi sumber daya alam yang berlimpah dan dengan didukung oleh SDM yang memiliki kemampuan inovasi yang tinggi diharapkan terjadi percepatan pembangunan yang berdampak pada kesejahteraan masyarakat.

Akan tetapi dalam pelaksanaannya inovasi yang telah dirancang untuk dilaksanakan pada tahapan jangka pendek (6 bulan pasca diklat) dan tahapan jangka panjang (setelah 6 bulan sampai dengan 2 tahun pasca diklat) masih terkendala, baik secara internal maupun secara eksternal. Umumnya kendala pelaksanaan inovasi terjadi pada tahapan jangka menengah dan jangka panjang. Secara internal, kendala pelaksanaan inovasi di tahap jangka menengah dan jangka panjang disebabkan antara lain: masih terjadi mutasi pejabat, tidak tersedianya anggaran yang memadai. Sementara itu secara eksternal kendala

implementasi inovasi disebabkan oleh berubahnya peraturan, tidak disetujuinya besaran anggaran yang diajukan.

Penelitian ini berlatarbelakang dari pengamatan terhadap implementasi inovasi pasca pelaksanaan diklat Kepemimpinan Tingkat III di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Sumatera Selatan pada tahun 2016 dan 2017. Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Sumsel untuk menindak lanjuti jangka menengah dan jangka panjang di Provinsi Sumatera Selatan dituntut untuk melakukan peningkatan secara luas, mendalam, transparan dan akuntabel namun hal tersebut dirasakan belum dapat optimal.

Kajian Literatur

Efektivitas

Efektivitas (*effectiveness*) secara umum dapat diartikan “melakukan sesuatu yang tepat” (Stoner, 1996). Menurut Yukl (1994) efektivitas diartikan berkaitan dengan tepat tidaknya pemilihan sesuatu sehingga mampu mencapai sasaran yang diinginkan. Istilah efektivitas sering digunakan dalam lingkungan organisasi atau perusahaan yakni untuk menggambarkan tepat tidaknya sasaran yang dipilih perusahaan tersebut. Efektivitas tersebut dapat dilihat dari manfaat atau keuntungan dari sesuatu yang dipilih untuk kepentingan organisasi atau perusahaan. Efektivitas juga sering digunakan untuk mengukur keberhasilan yang dicapai oleh organisasi atau perusahaan terkait dengan program-program yang direncanakan. Pengelolaan sebuah organisasi atau perusahaan dikatakan berhasil apabila sasaran atau tujuan yang ditetapkan mampu dilaksanakan dan memberikan kegunaan bagi perusahaan tersebut. Ukuran dari efektivitas dapat dinilai dengan cara membandingkan pencapaian tujuan dari suatu aktivitas yang dilakukan dan bukan mengenai biaya yang dikeluarkan untuk melaksanakan aktivitas tersebut (Danim, 2004).

Istilah efektivitas dalam ruang lingkup organisasi atau perusahaan biasanya dikaitkan dengan pelaksanaan program yang ditetapkan atau kegiatan-kegiatan yang dilakukan perusahaan untuk memajukan dan mengembangkan organisasi atau perusahaan tersebut. Untuk melaksanakan program atau kegiatan ini harus didukung dengan sumber daya manusia yang memadai yakni kemampuan, keahlian, dan ketrampilan. Efektif tidaknya suatu program yang dilaksanakan dinilai dari kemampuan sumber daya manusia yang menjalankannya dibandingkan dengan kriteria-kriteria yang ditetapkan. Penilaian semacam ini bertujuan untuk mengukur kinerja sumber daya manusia. Kinerja sumber daya manusia dikatakan baik apabila hasil yang diperoleh sesuai dengan yang ditetapkan. Itu berarti sumber daya manusia telah mampu menjalankan program atau aktivitas yang tepat dan dapat dikatakan kinerjanya sudah efektif (Soeprihanto, 2001). Sebaliknya, buruknya kinerja sumber daya manusia ditunjukkan dengan ketidakmampuannya melaksanakan suatu program sesuai dengan yang telah ditetapkan. Keadaan seperti ini menggambarkan kinerja yang kurang efektif karena tidak mampu melakukan sesuatu berdasarkan kriteria yang diinginkan.

Sementara itu dalam kaitannya dengan inovasi, efektivitas pada derajat tertentu, efektivitas dan inovasi memiliki kaitan yang sangat dekat. Pemimpin yang inovatif cenderung mampu menjalankan tugas pekerjaannya secara efektif. Organisasi yang inovatif dapat menggaransi terwujudnya tujuan organisasi secara efektif. Inovasi saat ini

sudah menjadi kebutuhan bagi birokrasi pemerintahan baik di pusat maupun instansi daerah disebabkan oleh implikasi yang ditimbulkan.

1. Proses Inovasi

Rogers (1983 dalam Chitta et al, 2014) menyampaikan teori difusi inovasi, dalam teori tersebut terdapat lima tahapan dalam inovasi yaitu: *Knowledge* (pengetahuan), *persuasion* (kepercayaan), *decision* (keputusan), *implementation* (penerapan), dan *confirmation* (konfirmasi).

2. Terwujudnya Inovasi Dalam Pelayanan Publik

Menurut Rogers (2003 dalam Ladiatno, 2013:9) terdapat lima atribut yang dapat digunakan dalam melihat inovasi pada sebuah instansi yaitu: *Relative Advantage* (keuntungan relatif), *compatibility* (kesesuaian), *complexity* (kerumitan), *trialability* (kemungkinan dicoba), dan *observability* (kemudahan diamati).

3. Hambatan Dalam Inovasi

Menurut Geoff Mulgan dan David Albury (2003) terdapat delapan penghambat tumbuhnya inovasi :

- *Reluctance to close down failing program or organization* (keengganan untuk menutup program atau organisasi yang gagal).
- *Over-reliance on high performers as source of innovation* (tingginya ketergantungan pada salah satu pihak sebagai sumber inovasi).
- *Technologies available but constraining cultural or organizational arrangement* (Teknologi tersedia tetapi tidak sesuai dengan budaya organisasi).
- *No rewards or incentives to innovate or adopt innovations* (Tidak ada imbalan atau insentif untuk berinovasi atau mengadopsi inovasi).
- *Poor skills in active risk or change management* (rendahnya kemampuan).
- *Short-term budget and planning horizons* (perencanaan dan penganggaran jangka pendek).
- *Delivery pressures and administrative burdens* (adanya tekanan administrasi).
- *Culture of risk aversion* (budaya menghindari resiko).

Permasalahan yang akan dikaji oleh peneliti merupakan masalah efektivitas implementasi program inovasi peserta Diklat Kepemimpinan Tingkat III di BPSDMD Provinsi Sumatera Selatan yang sudah diuji dan disepakati melalui 2 tahapan evaluasi atau seminar, yaitu: 1. Seminar Rancangan Proyek Perubahan (RPP), 2. Seminar Laboratorium Kepemimpinan setelah *off Campus* (60 hari).

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif untuk mengetahui sejauh mana inovasi yang telah dirancang dalam proyek perubahan dilaksanakan dalam tahapan jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang. Narasumber dalam penelitian ini meliputi sejumlah kepala OPD yang sangat terkait dengan kegiatan kediklatan, yaitu: BPSDMD, BAPPEDA, dan BKD Provinsi Sumatera Selatan. Penelitian

ini diawali dengan pengumpulan data primer terlebih dahulu melalui survei, observasi, wawancara. Hasil dari wawancara merupakan data primer. Untuk memperkuat hasil dari wawancara diperlukan data sekunder yang diperoleh dari berbagai sumber, antara lain: dokumen penyelenggaraan diklat Kepemimpinan Tingkat III tahun 2016 dan 2017.

Setelah dilakukan pengumpulan data sekunder selanjutnya dilakukan penghitungan dari jumlah, selisih dan persentase dari kegiatan implementasi inovasi proyek perubahan. Tujuan penghitungan adalah untuk melihat sudah sejauh mana implemmentasi inovasi proyek perubahan yang telah dilakukan oleh peserta Diklat Kepemimpinan Tingkat III di BPSDMD Provinsi Sumatera Selatan.

Hasil Dan Pembahasan

Untuk mendapatkan hasil dari pengamatan implementasi inovasi di pelaksanaan proyek perubahan baik pada saat jangka menengah dan jangka panjang dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Dilakukan kompilasi data implementasi proyek perubahan baik pada jadwal jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang dari laporan Proyek Perubahan alumni Diklat Pim III tahun 2016 dan tahun 2017.
- b. Dari data yang di dapat kemudian dinilai berapa jumlah peserta yang telah mengimplentasi Proyek Perubahan, baik di jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang.
- c. Selain data sekunder, juga dilakukan wawancara mendalam (*indepht interview*) kepada stakeholder terkait dengan kegiatan diklat kepemimpinan. Untuk kegiatan interview ini wawancara dilakukan kepada *key informan* yang dianggap paling mengetahui dan paling berperan dalam keberlanjutan implementasi proyek perubahan pasca diklat (jangka pendek dan jangka panjang).

1. Analisis Hasil Penelitian Berupa Data Sekunder

Dari data yang diperoleh (terlampir) dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel IV.2.Kegiatan PIM III tahun 2016

| Jadwal Pelaksanaan diklat | Jangka Pendek | Jangka Menengah | Jangka Panjang |
|---|--|---|---|
| Jadwal | 11 Juni sd 26 Agustus 2016 | Pasca Diklat (26 Agustus 2016) sd Juni 2017 | Juli 2017 sd Desember 2018 |
| Hasil | Terimplementasi 97,36% | Terimpelmentasi 10% | Terimplementasi 5% |
| Keterangan | Peserta yang tidak kompeten sebanyak 1 orang (2,63%) | 1. Mutasi Jabatan 2. Pindah tugas 3. Tidak ada dana yang mendukung keberlanjutan proyek perubahan | 1. Mutasi Jabatan 2. Pindah tugas 3. Tidak ada dana yang mendukung keberlanjutan proyek perubahan |
| Sumber: Diolah dari Data BPSDMD Provinsi Sumatera Selatan | | | |

Tabel IV.3 PIM III tahun 2017 Angkatan II dan III

| Jadwal Pelaksanaan diklat | Jangka Pendek | Jangka Menengah | Jangka Panjang |
|---------------------------|---|---|---|
| Jadwal | April sd Juni 2017 | Pasca Diklat Juli sd Desember 2017 | Januari 2018 sd Desember 2020 |
| Hasil | Terimplementasi 100% | Terimplementasi 10% | Terimplementasi 5% |
| Keterangan | Jika tidak terimplementasi, peserta dianggap tidak kompeten | 1. Mutasi Jabatan 2. Pindah tugas 3. Tidak ada dana yang mendukung keberlanjutan proyek perubahan | 1. Masih dalam proses penyelesaian 2. Mutasi Jabatan 2. Pindah tugas 3. Tidak ada dana yang mendukung keberlanjutan proyek perubahan |

Sumber: Diolah dari Data BPSDMD Provinsi Sumatera Selatan

Tabel IV.4 Pim III tahun 2017 Angkatan V

| Jadwal Pelaksanaan diklat | Jangka Pendek | Jangka Menengah | Jangka Panjang |
|---------------------------|---|---|---|
| Jadwal | Agustus sd Desember 2017 | Pasca Diklat Januari sd Juni 2018 | Juli 2018 sd Desember 2020 |
| Hasil | Terimplementasi 100% | Terimplementasi 10% | Terimplementasi 5% |
| Keterangan | Jika tidak terimplementasi, peserta dianggap tidak kompeten | 1. Mutasi Jabatan 2. Pindah tugas 3. Tidak ada dana yang mendukung keberlanjutan proyek perubahan | 1. Masih dalam proses implementasi 3. Mutasi Jabatan 4. Pindah tugas 5. Tidak ada dana yang mendukung keberlanjutan proyek perubahan |

Sumber: Diolah dari Data BPSDMD Provinsi Sumatera Selatan

2. Analisis Hasil Wawancara

Pelaksanaan diklat kepemimpinan mengalami perubahan yang cukup besar dan mendasar baik dari pola pelaksanaannya yang juga terkait dengan waktu penyelenggaraan dengan pola *on* dan *off campus* dan kekinian. Pola kekinian yang dikembangkan peserta harus *up to date* dengan pelayanan sebagai dasar menuju pada birokrasi yang mumpuni. Peserta Diklat PIM III tidak saja sekedar menyajikan tupoksi dalam tugas-tugas kesehariannya namun harus mampu menggali inovasi yang harus ditempuh sebagai konsekuensi dalam membuat proyek perubahan secara terukur. Peserta harus mampu menjadikan proyek perubahan sebagai ajang meyakinkan pimpinan rekan selevel dan bawahan untuk bekerja sama secara bersama.

Wawancara mendalam kepada Kepala BKD:

- Apakah Bapak mengetahui diklat kepemimpinan pola baru?

Yang saya ketahui, sebenarnya tidak ada istilah diklat pola baru. Akan tetapi karena pola atau sistematika yang diterapkan berbeda dari yang sebelumnya, maka timbullah istilah tersebut. Pola baru ini di atur dalam Peraturan Kepala LAN RI No. 19 Tahun 2015 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III.

Diklat Kepemimpinan III dengan Pola Baru mulai dilaksanakan di Provinsi Sumatera Selatan sejak tahun 2015. Dalam pelaksanaannya kegiatan diklat ini banyak memerlukan penyesuaian dan adaptasi, baik dari penyelenggara, widyaiswara dan diklat itu sendiri. Akibatnya ada peserta yang tidak dapat mengikuti proses kegiatan diklat secara baik dan sistematis, sehingga yang bersangkutan tertunda kelulusannya, bahkan ada yang tidak kompeten atau tidak lulus. Berdasarkan kondisi yang diakibatkan dengan pelaksanaan pola baru ini, ada yang sulit beradaptasi.

- Apakah Bapak/Ibu mengetahui tahapan-tahapan di dalam diklat pola baru?

Seperti yang saya ketahui Diklat pola baru mengenal istilah on dan off. Pada saat off campus peserta diklat selain mengerjakan implementasi Proyek Perubahan masih melakukan tugas dan fungsi sebagai PNS. Tugas yang seperti ini bagi beberapa peserta menjadi beban tersendiri, yang berakibat pada tugas sebagai peserta dalam mengimplimentasikan inovasi Proyek Perubahan mengalami gangguan bahkan tidak terlaksana dengan baik. Pada akhirnya peserta dianggap tidak kompeten, tidak bisa menerima sertifikat kelulusan.

Jika dilihat dari keadaan yang terjadi seperti yang dikemukakan oleh Kepala BKD Provinsi Sumatera Selatan, yaitu pada pelaksanaan Diklat Kepemimpinan III tahun 2016, dimana ada satu orang peserta yang tidak dapat menyelesaikan implementasi proyek perubahan di jangka pendek. Keadaan seperti ini dapat dikatakan bahwa diklat kepemimpinan tersebut tidak efektif untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan manajerial, khusus bagi peserta diklat tersebut. Keadaan ini sebagaimana dikemukakan Yukl (1994) bahwa efektivitas diartikan berkaitan dengan tepat tidaknya pemilihan sesuatu sehingga mampu mencapai sasaran yang diinginkan. Bagi peserta yang tidak kompeten tersebut perlu diberikan pelatihan yang menunjang tugasnya sebagai pejabat eselon III atau dibebastugaskan dari tugas yang sedang diberikan.

Di dalam pelaksanaan Diklat Kepemimpinan Tingkat III, implementasi proyek perubahan dilaksanakan melalui beberapa tahapan yang saling berkesinambungan, yaitu: Jangka Pendek, Jangka Menengah dan Jangka Panjang. Tahapan Jangka Pendek dilaksanakan pada saat 60 hari *off campus*, masih di dalam jadwal pelaksanaan Diklat Kepemimpinan. Oleh karena itu hasil Implementasi Proyek Perubahan di Jangka Pendek ini harus melalui seminar. Di saat seminar peserta akan ditanya dan diminta untuk menunjukkan bagaimana proses pelaksanaan Inovasi yang

telah dilakukan selama 60 hari *off campus*. Peserta dinyatakan kompeten jika dapat melaksanakan kegiatan-kegiatan dan menunjukkan bukti dari kegiatan tersebut.

Selanjutnya setelah masa diklat kepemimpinan selesai, masih ada tugas yang harus dilaksanakan peserta pasca diklat, yaitu: 1. Tahapan Jangka Menengah (setelah selesai diklat sampai dengan 6 bulan berikutnya), 2. Tahapan Jangka Panjang (6 bulan pasca diklat sampai dengan 2 tahun berikutnya). Kedua tahapan ini dalam pelaksanaannya seringkali mengalami gangguan dan hambatan, antara lain: peserta diklat dimutasikan pada tempat tugas baru, belum adanya dana untuk melanjutkan tahapan kegiatan, tidak adanya kesempatan untuk melanjutkan tahapan kegiatan.

Wawancara mendalam dengan kepala BAPPEDA Provinsi Sumatera Selatan dikemukakan sebagai berikut:

- **Menurut Ibu apa yang menyebabkan terhambatnya penganggaran untuk implemementasi inovasi proyek perubahan pada tahapan jangka menengah dan jangka panjang pasca diklat Diklat Kepemimpinan III Tahun 2016 dan 2017 di Provinsi Sumatera Selatan?**

Saya memang mendapatkan informasi tentang banyaknya implementasi inovasi Proyek Perubahan Diklat Kepemimpinan Tingkat III tahun penyelenggaraan 2016 dan 2017 tidak terlaksana dengan baik. Pada tahun 2018 Provinsi Sumatera Selatan melangsungkan even International yaitu Asian Games. Banyak sumber daya yang harus dipersiapkan, salah satunya adalah anggaran. Di sisi yang lain Provinsi Sumatera Selatan memiliki hutang yang cukup besar kepada kabupaten dan kota. Keadaan inilah yang menyebabkan dilakukannya efisiensi dalam APBD di tahun 2016 sampai dengan tahun 2018. Dengan dilakukannya efisiensi belanja daerah pada APBD tersebut diharapkan kegiatan yang menjadi prioritas pembangunan dapat terlaksana. Akibatnya ada beberapa alumni yang tidak dapat melaksanakan tahapan jangka menengah dan jangka panjang jika kegiatan tersebut merupakan bagian dari prioritas pembangunan.

Hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa Implementasi Proyek Perubahan Jangka Menengah dan Jangka Panjang Alumni Diklat Kepemimpinan Tingkat III Tahun 2016 dan tahun 2017 tidak terlaksana dengan baik. Jika penilaian efektifitas dihitung dari rencana kegiatan sampai kepada pelaksanaannya, maka implementasi proyek perubahan tersebut dapat dikatakan tidak efektif. Keadaan ini sebagaimana dikemukakan Danim (2004), bahwa ukuran dari efektivitas dapat dinilai dengan cara membandingkan pencapaian tujuan dari suatu aktivitas yang dilakukan dan bukan mengenai biaya yang dikeluarkan untuk melaksanakan aktivitas tersebut.

Sebagaimana dikemukakan sebelumnya bahwa pelaksanaan Diklatpim III bertujuan untuk meningkatkan kompetensi kepemimpinan pejabat struktural eselon III yang akan berperan dan melaksanakan tugas dan fungsi pemerintahan di instansinya masing-masing. Selanjutnya alumni diklat akan memiliki kompetensi kepemimpinan visioner yang inovatif yaitu yang memiliki kemampuan berkolaborasi dengan pemangku kepentingan strategis untuk menangani isu nasional dan memimpin peningkatan kinerja instansinya melalui penetapan visi atau arah kebijakan yang tepat (Perka LAN RI No. 19 Tahun 2015). Dalam kenyataannya kemampuan ini sangat bersifat individual dalam arti bahwa

kemampuan tersebut sangat terkait dengan berbagai hal yang melekat di diri pejabat tersebut.

Jika seorang pejabat eselon III telah memiliki pengetahuan manajerial dan kemampuan teknis yang baik, maka Diklat Kepemimpinan III diharapkan akan menambah kemampuan tersebut. Berikut ini adalah hasil dari wawancara mendalam dengan Kepala BPSMD Provinsi Sumatera Selatan.

- **Apakah Bapak dapat melihat dan merasakan manfaat, baik secara sosial, ekonomi, maupun politik, jika dari program inovasi diklat Kepemimpinan Tingkat III dan dilaksanakan dengan baik?**

Dari hasil pengamatan saya bahwa ada berbagai macam niat PNS yang ikut pendidikan dan pelatihan (diklat), yang pertama adalah sekadar syarat untuk kelulusan, ini yang paling banyak, terutama bagi CPNS. Niat ini terlihat dari ungkapan langsung maupun dari kinerja mereka di tempat kerja. Kedua: yang berniat belajar dan meningkatkan pengetahuan. Ini terlihat dari cara dan sikap mereka ketika sedang mengikuti proses kediklatan. Kelompok ini sangat aktif bertanya, rajin mengerjakan tugas dan cenderung menjadi dominan di dalam kelompoknya. Yang ketiga kelompok yang ingin menjadi terbaik namun dengan niat pengembangan karir.

Dari ketiga kelompok tersebut, kelompok kedua akan menunjukkan peningkatan kinerja ditempat kerjanya. Kinerja yang baik yang diikuti dengan tingkat pengetahuan yang memadai akan menjadikan alumni diklat menjadi PNS yang berkinerja baik dan seringkali menyampaikan ide-ide yang bermanfaat bagi kemajuan organisasinya. Dengan demikian akan menjadikan alumni diklat yang disenangi baik atasan, teman sejawat maupun bawahannya. Untuk selanjutnya akan menghasilkan pekerjaan yang efisien dan efektif. PNS dalam kategori ini sering mengemukakan inovasi-inovasi baru yang bermanfaat bagi organisasi. Kalo dikaitkan dengan politik, saya berpendapat hanya alumni Diklat yang berlatar belakang politik dan bekerja di instansi yang menangani bidang politik tentu akan berkembang di sana.

Hasil wawancara kepada kepala BPSDMD dapat menggambarkan bahwa bahwa keinginan peserta mengikuti Diklat cenderung hanya untuk melengkapi persyaratan administrasi, baik sebagai syarat menjadi PNS maupun untuk sebagai syarat untuk menduduki jabatan tertentu. Tujuan peserta diklat sebagaimana yang dikemukakan Robbins (2003) yang mengatakan bahwa efektivitas berkaitan dengan kemampuan untuk memilih atau melakukan sesuatu yang paling sesuai atau tepat dan mampu memberikan manfaat secara langsung. Ukuran penilaian yang digunakan adalah tepat tidaknya organisasi atau perusahaan menjalankan segala sesuatu misalnya pelaksanaan program atau aktivitas. Dengan demikian jika ditinjau dari keinginan peserta untuk mengikuti diklat maka pelaksanaan diklat cenderung kurang efektif. Keinginan yang hanya mencukupi syarat administrasi sering menjadikan pemilih menjadi orang yang kurang pendirian, kurang stabil dan mudah putus asa. Keadaan ini tergambar dari banyaknya peserta yang merasa takut gagal pada saat seminar Rancangan Proyek Perubahan maupun Seminar Laboratorium Kepemimpinan.

Namun jika penilaian efektivitas dihitung dari rencana kegiatan sampai kepada pelaksanaannya, maka implementasi proyek perubahan tersebut dapat dikatakan tidak efektif. Keadaan ini sebagaimana dikemukakan Danim (2004), bahwa ukuran dari efektivitas dapat dinilai dengan cara membandingkan pencapaian tujuan

dari suatu aktivitas yang dilakukan dan bukan mengenai biaya yang dikeluarkan untuk melaksanakan aktivitas tersebut.

Penutup

Kesimpulan

Berdasarkan hasil diskusi dan pembahasan dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Nilai efektivitas dihitung dari rencana kegiatan sampai kepada pelaksanaannya, maka implementasi proyek perubahan tersebut dapat dikatakan tidak efektif. Keadaan ini sebagaimana dikemukakan Danim (2004), bahwa ukuran dari efektivitas dapat dinilai dengan cara membandingkan pencapaian tujuan dari suatu aktivitas yang dilakukan dan bukan mengenai biaya yang dikeluarkan untuk melaksanakan aktivitas tersebut. Ketidakefektifan dapat ditunjukkan apabila implementasi proyek perubahan hanya sampai pada tahapan jangka pendek saja, atau sebagian kecil di jangka menengah dan jangka panjang.
2. Bahwa jika ditinjau dari tujuan peserta mengikuti diklat, dapat dikatakan bahwa kegiatan diklat menjadi tidak efektif jika keinginan peserta hanya untuk legitimasi status peserta. Keberadaan peserta cenderung hanya untuk memenuhi persyaratan administrasi. Keadaan ini akan menyebabkan pelaksanaan diklat menjadi kurang efektif karena akan mengakibatkan kekurangaktifan peserta. Selanjutnya akan berpengaruh pada pelaksanaan implementasi inovasi baik jangka menengah maupun jangka panjang.
3. Dukungan anggaran pemerintah untuk mewujudkan implementasi inovasi secara berkesinambungan sangat dibutuhkan untuk lebih terjaminnya pelaksanaan proyek perubahan. Keterbukaan anggaran mengakibatkan implementasi dalam inovasi proyek perubahan jangka menengah dan jangka panjang tidak dapat dilaksanakan. Hal ini seharusnya menjadi komitmen OPD yang telah mengirimkan peserta diklat.

Saran

1. Bahwa agar terlaksananya implementasi inovasi pada proyek perubahan, maka disarankan kepada LAN RI membuat surat edaran yang mengharuskan BPSDMD Provinsi Sumatera Selatan dapat melakukan evaluasi dan pengawasan pasca Diklat (dengan mengalokasikan anggaran di APBD) untuk menjamin kesinambungan implementasi proyek perubahan baik jangka menengah maupun jangka panjang.
2. Kepada pemerintah provinsi dan pemerintah kabupaten kota tidak melakukan mutasi bagi alumni sekurang-kurangnya 1 tahun pasca Diklat untuk menjamin terlaksananya proyek perubahan yang merupakan inovasi bagi alumni.
3. Perlu ada political will dari pemerintah daerah dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah berkaitan dengan implementasi proyek perubahan baik yang bersifat dukungan anggaran dan kebijakan lainnya.

Daftar Pustaka

- Asian Development Bank. *Innovation In The Public Sector*. 2012 Bappeda Kota Semarang. Kota Semarang Dalam Angka 2014.
- Marten Prasetyo Junior *Inovasi Pelayanan Publik (Studi Kasus Perizinan Penanaman Modal Di Bppt Kota Semarang)* 2016. Jurnal. Jurusan Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro.
- Mirnasari, Rina Mei. 2013. *Inovasi Pelayanan Publik UPTD Terminal Purabaya-Bungurasih*. Universitas Airlangga
- Suwarno, Yogi. 2008. *Inovasi di Sektor Publik. e-book*. Diakses pada 9 juni 2016