

INOVASI ITU MEMUDAHKAN DAN MENANTANG

*M. Hasan Syukur *)*

ABSTRAK

Awal Tahun 2014, LAN memberlakukan kebijakan baru tentang Diklat Kepemimpinan (Diklatpim) di seluruh tingkatan, yang kemudian lebih dikenal dengan sebutan Diklatpim Pola Baru. Dalam sistem diklat yang baru, seorang alumni diklat masih terus dituntut untuk mampu menghasilkan inovasi-inovasi dan perubahan baru yang berkelanjutan. Pemerintah juga telah berupaya memberikan peluang dan bahkan penghargaan bagi daerah-daerah yang mampu menerapkan konsep kreativitas dan inovasi dalam penyelenggaraan pemerintahannya. Untuk mewujudkan kreativitas dan menciptakan inovasi-inovasi baru dalam pemerintahan di Indonesia memerlukan aparatur-aparatur yang kreatif dan inovatif, yang memiliki konsep berpikir kreatif. Untuk mewujudkan hal ini membutuhkan sebuah perubahan bagi aparatur dalam melatih cara berpikirnya kearah berpikir kreatif dan inovatif.

I. Latar Belakang

Terhitung sejak tahun 2013, LAN menerbitkan peraturan tentang Diklat Kepemimpinan (Diklatpim) di seluruh tingkatan, yang kemudian lebih dikenal dengan sebutan Diklatpim Pola Baru.

Jika hingga sampai saat ini saya mengambil kesimpulan bahwa Diklatpim Pola Baru adalah sebuah inovasi besar dalam sektor pemerintahan di Indonesia, khususnya terkait manajemen SDM aparaturnya, itu bukan karena saya adalah pegawai LAN semata. Jika saya menyimpulkan bahwa ada keterkaitan sangat kuat antara Diklatpim Pola Baru dengan inovasi sektor publik, bukan semata-mata karena ada agenda inovasi dalam struktur kurikulum Diklatpim tersebut. Sebagaimana disosialisasikan berulang kali bahwa salah satu prinsip dalam Diklatpim Pola Baru adalah mendorong berjalannya pembelajaran berbasis pengalaman antar peserta, bukan bersumber semata-mata dari nara sumber atau Widyaiswara. Asumsinya, setiap peserta telah memiliki pengalaman yang cukup banyak di bidangnya masing-

masing, yang jika saling dikomunikasikan dengan peserta lain akan menjadi sumber belajar yang sangat bagus karena sudah teruji dalam realita dan di dukung dengan bukti-bukti (evidence) yang relatif terukur. Hal ini sangat berbeda dibanding paradigma diklat klasikal yang memandang peserta sebagai seseorang yang harus mengosongkan pikirannya untuk diisi dengan berbagai pengetahuan baru.

Tugas peserta diklat yang sudah dinyatakan kompeten sebagai pemimpin perubahan, adalah membangun collective genius di lingkungan kerjanya. Tidak seperti program diklat terdahulu dimana peserta dianggap menyelesaikan tugasnya seiring dengan penutupan program diklat. Dalam sistem diklat yang baru, seorang alumni diklat masih terus dituntut untuk mampu menghasilkan inovasi-inovasi dan perubahan baru yang berkelanjutan.

Menurut uraian diatas dapat ditarik satu simpulan bahwa Diklatpim Pola Baru adalah sebuah leverage strategis untuk mempercepat inovasi di sektor publik, dan pada saat bersamaan Diklatpim Pola Baru adalah juga sebuah inovasi di sektor publik di Indonesia yang harus terus diinovasi

agar fungsinya sebagai pengungkit inovasi tidak terperangkap dalam rutinitas penyelenggaraan diklat. Tanpa inovasi yang terus-menerus, maka Diklatpim Pola Baru sangat boleh jadi tidak akan berumur panjang dan akan kembali menjadi business as usual yang hanya dikejar untuk memenuhi syarat jabatan belaka

Terlahir sebagai salah satu tugas negara, pelayanan terhadap publik secara prima selalu menjadi dambaan dan tuntutan masyarakat. Penyelenggaraan layanan publik merupakan upaya memenuhi kebutuhan masyarakat guna meningkatkan taraf kehidupan masyarakat. Pelayanan yang berkualitas hanya dapat terwujud jika penyelenggara layanan menerapkan asas, prinsip dan standar pelayanan publik dengan baik. Saat ini persepsi dan kepuasan masyarakat terhadap layanan publik masih rendah. Kondisi ini mengindikasikan dua hal. Pertama, penyelenggaraan pelayanan belum dilaksanakan secara prima sesuai standar pelayanan publik. Kedua, persepsi dan standar kepuasan masyarakat terhadap layanan publik terus meningkat dari waktu ke waktu.

Agar dapat memenuhi tuntutan akan penyelenggaraan publik secara prima, paradigma mengabdikan untuk melayani yang terbaik untuk masyarakat haruslah dijalankan secara benar oleh aparatur pemerintah. Disamping itu, sistem pelayanan yang dibangun harus mampu mengakomodir berbagai peluang dan dinamika di masyarakat.

Penyakit birokrasi masih menjadi momok bagi masyarakat dalam mengakses pelayanan publik. Masyarakat sebagai pihak yang membutuhkan layanan seringkali dalam posisi yang lemah dihadapan penyelenggara layanan. Ketidakpastian waktu, prosedur dan biaya pelayanan menjadi kondisi yang sering dialami masyarakat. Bahkan terkadang

masyarakat dihadapkan pada pilihan sulit, pelayanan gratis dengan prosedur berbelit-belit atau memilih proses cepat namun perlu tambahan biaya ekstra sebagai uang pelicin. Meski reformasi birokrasi telah dicanangkan pemerintah sejak akhir tahun 2006, hingga saat ini data membuktikan bahwa pelayanan publik yang diselenggarakan pemerintah masih belum memuaskan. Tahun 2012 lalu Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) merilis hasil survei integritas sektor publik terhadap 498 unit layanan yang tersebar di 20 instansi pusat, lima instansi vertikal dan 60 pemerintah daerah. Hasilnya cukup mengecewakan. Secara nasional ada 45 persen atau 38 instansi/pemerintah daerah yang pencapaian nilai indeks integritasnya masih di bawah rata-rata nasional (6,37). Sementara itu ada 20 persen atau 17 instansi/pemerintah daerah yang pencapaian indeks integritasnya masih di bawah standar yang ditetapkan KPK yaitu 6,00.

Pemerintah sebagai pihak penyelenggara layanan publik tidak dapat hanya berdiam diri tanpa berbenah terhadap penyelenggaraan publik yang ada.

Kita telah memiliki Undang-Undang No.25 tentang Pelayanan Publik dan Kepmenpan No.63/KEP/M.PAN/7/2003s ebagai landasan dan panduan penyelenggaraan layanan publik.

Kedua peraturan ini juga membuka ruang bagi inovasi dan kreatifitas dalam memberikan pelayanan publik agar lebih efektif dan efisien. Pelayanan publik yang masih buruk dan sarat dengan penyakit birokrasi harus terus diperbaiki. Sementara pelayanan yang sudah baik harus terus ditingkatkan dan dijalankan secara konsisten seiring dinamika dimasyarakat. Harapan masyarakat terhadap layanan publik berkualitas adalah sebuah hal wajar dan harus diwujudkan.

II. Tujuan Penulisan

1. Mengetahui cara berpikir kreatif dan inovasi
2. Peran Berpikir kreatif dan Inovasi dalam Program Diklat Kepemimpinan
3. Inovasi yang diharapkan dalam Diklatpim

III. Tinjauan Pustaka

Banyak pihak yang mendefinisikan pengertian dari Kreatifitas. Menurut *Theresia Amabile*, seorang ilmuwan dari Harvard Business School (Presentasi Ciputra University, 2012) kreativitas adalah menghasilkan ide-ide baru yang berguna dalam bidang apapun. Ada pula pendapat lain yang menyatakan bahwa kreativitas adalah kemampuan individu untuk mempergunakan imajinasi dan berbagai kemungkinan yang diperoleh dari interaksi dengan ide atau gagasan, orang lain dan lingkungan untuk membuat koneksi dan hasil yang baru serta bermakna (Departemen Pendidikan Nasional, 2008). Berpikir kreatif berarti :

- *Melepaskan diri* dari pola umum yang sudah tertanam dalam ingatan.
- Mampu mencermati sesuatu yang luput dari pengamatan orang lain.

Sedangkan Inovasi adalah merupakan suatu kreasi, pengembangan dan implementasi suatu produk, proses ataupun layanan baru dengan tujuan meningkatkan efisiensi, efektifitas ataupun keunggulan bersaing. *Theresia Amabile* dari Harvard Business School juga memberikan pendapatnya mengenai pengertian inovasi yang cukup singkat, yaitu sukses mengimplementasikan ide-ide kreatif.

Berikut beberapa pengertian istilah-istilah yang muncul dari definisi diatas :

Kreativitas adalah kemampuan mewujudkan suatu ide baru.

Inovasi adalah penerapan praktis dari ide yang kreatif.

Berpikir kreatif adalah suatu bakat yang dibawa sejak lahir dan sekumpulan keterampilan yang dapat dipelajari, dikembangkan dan digunakan untuk memecahkan masalah sehari-hari.

Orang kreatif adalah orang yang tidak menghambat kreativitas bawaan mereka dan yang memfokuskan kemampuan mereka dalam berbagai aspek kehidupan.

Kreativitas dan inovasi adalah 2 hal yang berhubungan, dimana keduanya merupakan sebuah proses yang berurutan. Menurut Carol Kinsey Goman, Ph.D, dalam bukunya *Creativity in Business*, menyebutkan :

- **Creativity:** *Bringing into existence an idea that is new to you.*
- **Innovation:** *The practical application of creative ideas.*

Penjelasan diatas jelas menyebutkan bahwa inovasi adalah proses kelanjutan dari kreativitas.

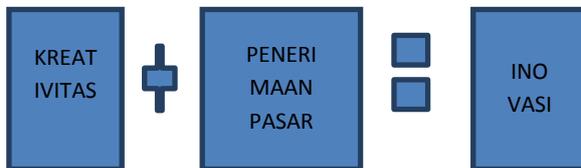
Lebih jelasnya dapat dilihat pada bagan berikut :



Gambar 1 Proses perubahan

Dalam bagan diatas jelas terlihat bahwa inovasi adalah kelanjutan proses dari kreativitas. Kreativitas adalah ide dasar dan inovasi mewujudkan ide itu menjadi sebuah produk yang dapat diakui lingkungan. Mengapa harus diakui? Dalam inovasi, pengakuan menjadi penting, karena dengan adanya pengakuan berarti membuktikan bahwa implementasi ide kreatif benar-benar memiliki nilai fungsi dan nilai guna. Apabila sebuah produk tidak memiliki fungsi, maka belum dapat dikatakan sebagai sebuah inovasi. Ciputra (Presentasi Ciputra University, 2012)

memberikan model inovasi adalah sebagai berikut :



Gambar 2 Terjadinya Inovasi

Seseorang yang kreatif memiliki ciri-ciri sebagai berikut (Departemen Pendidikan Nasional, 2008) :

- (1) Cenderung melihat suatu persoalan sebagai tantangan untuk menunjukkan kemampuan diri;
- (2) Cenderung memikirkan alternatif solusi/tindakan yang tidak dilakukan oleh orang-orang pada umumnya atau bukan sesuatu yang sudah biasa dilakukan;
- (3) Tidak takut untuk mencoba hal-hal baru;
- (4) Tidak takut dicemoohkan oleh orang lain karena berbeda dari kebiasaan;
- (5) Tidak cepat puas terhadap hasil yang diperoleh;
- (6) Toleran terhadap kegagalan dan frustrasi;
- (7) Memikirkan apa yang mungkin dapat dilakukan atau dikerjakan dari suatu kondisi, keadaan atau benda;
- (8) Melakukan berbagai cara yang mungkin dilakukan dengan tetap berdasar pada integritas, kejujuran, menjunjung sistem nilai, dan bertujuan positif

Menurut *Randsepp (Endang Supardi, 2004)*, ciri-ciri orang yang berpikir kreatif adalah sebagai berikut :

1. Sensitif terhadap masalah-masalah,
2. Mampu menghasilkan sejumlah ide besar,
3. Fleksibel,

4. Keaslian,
5. Mau mendengarkan perasaan,
6. Keterbukaan pada gejala bawah sadar,
7. Mempunyai motivasi,
8. Bebas dari rasa takut gagal,
9. Mampu berkonsentrasi,
10. Mempunyai kemampuan memilih

Sedangkan manusia yang memiliki pemikiran kreatif, menurut *A. Roe*, memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

1. Melihat sesuatu dengan cara yang tidak biasa,
2. Keingintahuan,
3. Menerima dan menyesuaikan yang kelihatannya berlawanan,
4. Percaya pada diri sendiri,
5. Tekun,
6. Dapat menerima perbedaan,
7. Keterbukaan pada pengalaman,
8. Independen dalam pertimbangan, pemikiran, dan tindakan,
9. Membutuhkan dan menerima otonomi,
10. Tidak hanya tunduk pada standar dan pengawasan kelompok,
11. Mau mengambil resiko yang telah diperhitungkan.

Intinya, untuk dapat berpikir kreatif, harus mampu berpikir diluar kebiasaan/rutinitas, yang sering disebut dengan istilah berpikir "*Out Of The Box*".



Gambar 3 Out of the box

A. Faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangan kreativitas

Kreativitas adalah potensi yang dimiliki setiap orang, sehingga kreativitas sebenarnya dapat diasah dan dimanfaatkan. Dalam proses mengasah kreativitas atau melatih pola pikir kreatif, menurut *Edward de Bono* (Endang Supardi, 2004) harus melalui 4 (empat) proses perkembangan, yaitu:

a. Latar Belakang atau Akumulasi Pengetahuan

Kreasi yang baik biasanya didahului oleh penyelidikan dan pengumpulan informasi. Hal ini meliputi membaca, berbicara dengan orang lain, menghadiri pertemuan profesional dan penyerapan informasi sehubungan dengan masalah yang tengah digeluti. Sebagai tambahan dapat juga menerjuni lahan yang berbeda dengan masalah kita karena hal ini dapat memperluas wawasan dan memberikan sudut pandang yang berbeda-beda.

b. Proses Inkubasi

Dalam tahap ini seseorang tidak selalu harus terus menerus memikirkan masalah yang tengah dihadapinya, tetapi ia dapat sambil melakukan kegiatan lain, yang biasa, yang sama sekali tidak ada hubungannya dengan masalah.

Akan tetapi, ada waktu-waktu tertentu di mana ia harus menyempatkan diri memikirkan masalah ini untuk pemecahannya.

c. Melahirkan Ide

Ide atau solusi yang selama ini dicari-cari, mulai ditemukan. Terkadang ide muncul pada saat yang tidak ada hubungannya dengan masalah yang ada. Ia bisa muncul tiba-tiba. Di sini ia harus dapat dengan cepat dan tanggap menangkap dan

memformulasikan baik ide maupun pemecahan masalah lanjutan dari ide tersebut.

d. Evaluasi dan Implementasi

Tahap ini merupakan tahap tersulit dalam tahapan-tahapan proses kreativitas karena dalam tahap ini seseorang harus lebih serius, disiplin, dan benar-benar berkonsentrasi.

Pemikir yang kreatif, seperti misalnya wirausaha yang sukses dapat mengidentifikasi ide-ide yang mungkin dapat dikerjakan dan memiliki kemampuan untuk melaksanakannya.

Lebih penting lagi, ia tidak menyerah begitu saja bila menghadapi hambatan. Bahkan biasanya ia baru akan berhasil mengembangkan ide-ide setelah beberapa kali mencoba. Hal penting lain dalam tahapan ini adalah di mana Wirausaha mencoba-coba kembali ide-ide sampai menemukan bentuk finalnya karena ide yang muncul pada tahap ketiga (c) tadi biasanya dalam bentuk yang tidak sempurna. Jadi, masih perlu dimodifikasi dan diuji untuk mendapatkan bentuk yang baku dan matang dari ide tersebut.

B. Pola Pikir Kreatif

Pola pikir adalah pola-pola dominan yang menjadi acuan utama seseorang untuk bertindak. Selanjutnya dikatakan bahwa pola pikir adalah pola yang menetap dalam pikiran bawah sadar seseorang. Pikiran bawah sadar ini adalah gudang penyimpanan seluruh informasi. Pengalaman-pengalaman masa kecil tersimpan permanen dalam "gudang" ini. Pola pikir kreatif dapat dijabarkan dalam 2 bentuk, yaitu pola penemuan dan bukan penemuan.

1. Penemuan (dari sesuatu yang belum ada menjadi ada) → Kesalahan, Perbaiki, Perubahan

- Kesalahan :
Suatu saat Anda memiliki ide, kemudian Anda lakukan atau Anda coba ide tersebut, ternyata gagal. Perbaiki ide tersebut sampai berhasil, jadilah ide baru. Belajar dari kesalahan. Kesalahan bisa menghasilkan ide baru yang lebih baik. Tanyakanlah terhadap ide lama Anda yang gagal, apa pelajaran dari ide tersebut, bisakah dilakukan lagi dengan cara baru.
 - Perbaiki :
Jangan berpikir bahwa kreatif itu hanya membuat hal-hal yang baru. Justru salah, karena manusia tidak pernah membuat hal yang baru. Hanya Tuhan yang bisa. Manusia hanya bisa menemukan apa yang belum ditemukan oleh orang lain, manusia hanya bisa mengubah atau menggabungkan hal-hal perbaiki terus tiap kesalahan yang terjadi pada ide kreatif anda, atau bila tidak memungkinkan, manfaatkan yang sudah ada, sekali lagi bukan menciptakan hal yang baru. Jadi jika Anda ingin kreatif Anda bisa mulai dengan barang yang ada di depan Anda, perbaiki apa yang bisa Anda lakukan terhadap barang tersebut.
 - Perubahan :
Jangan terpaku dengan ide lama. Bagaimanapun suksesnya ide Anda pada waktu yang lalu, belum tentu akan berhasil lagi pada saat ini. Evaluasi lagi, tidak masalah mengeliminasi ide Anda sendiri yang sukses untuk mendapatkan ide baru yang lebih baik. Termasuk juga disini saat ide Anda disisihkan oleh ide orang lain, jangan sedih karena meskipun tidak disisihkan oleh orang lain, Anda harus menggantinya sendiri jika ide Anda tersebut sudah tidak relevan.
2. Bukan penemuan (dari sesuatu yang sudah ada) → Amati, Tiru, Modifikasi.
Pola ini banyak dilakukan saat ini. Inovasi-inovasi baru juga banyak diawali dari ide-ide kreatif dengan pola yang dikenal dengan istilah ATM ini.
- Amati :
Individu yang kreatif tidak harus ditandai dengan penemuan sebuah produk, tetapi juga bisa melakukan perubahan terhadap suatu produk yang sudah ada. Hal ini biasanya dimulai dari tahap mengamati suatu produk yang akan dijadikan objek kreativitas.
 - Tiru :
Setelah pengamatan terhadap objek yang menjadi fokus kreativitas, maka akan dilakukan peniruan. Peniruan ini memiliki nilai positif, dimana sudah tidak melalui proses *try and error*, sebab objeknya sudah ada (bukan produk baru).
 - Modifikasi :
Tahap ini mulai memainkan kreativitas, dimana produk yang sudah ada ini dilakukan modifikasi secukupnya sehingga menghasilkan produk yang memiliki nilai tambah dan nilai komersil.
 - Inovasi tidak selamanya baru (completely new), baik dari segi fisik maupun fitur yang melengkapinya.
 - Inovasi dapat terjadi karena sebuah proses yang dikenal dengan nama re-invention. Proses re-invention ini bukan merupakan proses penemuan inovasi secara orisinal, namun lebih bersifat kosmetik atau dikenal dengan pseudo-innovation.
 - Dalam sebuah pelayanan publik, proses *re-invention* juga dimungkinkan untuk dilakukan, dengan maksud agar pelayanan publik akan lebih mudah diterima oleh masyarakat lokal.

- Salah satu contoh yang paling mudah diamati dalam hasil sebuah proses *re-invention* ini adalah pengembangan situs *yahoo* yang memperkenalkan erbagai layanan dalam bahasa lokal (*yahoo dot com, yahoo dot co dot id, dot co dot jp, dst*) yang pada prinsipnya adalah sama.
 - Sebagaimana sudah diketahui secara luas bahwa sebuah inovasi itu dapat berada dalam *range* dari yang paling kompleks dan inovasi yang transformatif sampai pada yang hanya sekedar adaptif dan hanya bersifat *incremental* saja.
 - Sektor publik harus dapat mengambil kesempatan untuk dapat menjadi yang terdepan dan baru kemudian secara terus menerus fokus pada pencapaian.
 - Dalam konteks ini ada 4 (empat) tahapan kunci dalam proses inovasi sektor publik, yang mana mungkin saja satu sama lainnya tumpang tindih atau bersentuhan dan dalam durasi yang bervariasi.
 - Secara sederhana proses atau tahapan tersebut dapat disebut sebagai tahapan-tahapan 'mengembangkan' (*develop*), 'mengimplementasikan' (*implement*), 'mengecek" (*check*), dan 'menyesuaikan' (*adjust*).
4. Tidak ada rewards atau insentif untuk melakukan inovasi atau untuk mengadopsi inovasi.
 5. Lemah dalam kecakapan (*skills*) untuk mengelola resiko atau mengelola perubahan.
 6. Alokasi anggaran yang terbatas dalam sistem perencanaan jangka pendek.
 7. Tuntutan penyelenggaraan pelayanan publik vs beban tugas administratif.
 8. Budaya 'cari aman', status quo, dan takut mengambil resiko dalam birokrasi masih terlalu kuat.
- Walaupun masih banyak lagi faktor-faktor penghambat/penghalang inovasi dalam pemerintahan, namun paling tidak 8 (delapan) faktor yang telah diidentifikasi seperti di atas menyebabkan tidak ada atau minimnya inovasi dalam pemerintahan.

C. Peran Berpikir Kreatif dan Inovasi dalam Kepemimpinan

Atas dasar cara berpikir seperti itulah, Paddy Miller dan Thomas Wedell-Wedellsborg melalui karyanya berjudul "Innovation as Usual: How to Help Your People Bring Great Ideas to Life" dengan beraninya menyarankan agar forum-forum pengembangan diri yang bersifat off-site, atau yang mereka sebut sebagai *brainstorm islands* dibatalkan saja, dan beralih ke pendekatan yang lebih bersifat on-site, yakni dengan menciptakan pemimpin di seluruh level untuk menjadi arsitek inovasi (*innovation architects*). Tugas seorang pemimpin sebagai arsitek inovasi adalah membangun ekosistem dimana setiap pegawai dapat menunjukkan perilaku inovatif sebagai bagian dari tugas sehari-hari. Dalam bahasa aslinya disebutkan bahwa *Innovation leadership is not about attaining new levels of personal brilliance. It is about turning your people*

Hambatan Inovasi :

1. Pemimpin atau pihak-pihak yang menolak menghentikan program atau membubarkan organisasi yang dinilai telah gagal.
2. Sangat tergantung kepada high performers bahkan top leader sebagai sumber inovasi.
3. Walaupun teknologi tersedia, tetapi struktur organisasi dan budaya kerja, serta proses birokrasi yang berbelit-belit menghambat berkembangnya inovasi.

into innovators. Tentu saja, seorang pemimpin juga harus memiliki kemampuan berinovasi, namun bukan itu norma utamanya. Singkatnya, Miller dan Wedellsborg mengajak setiap organisasi untuk menjadikan inovasi sebagai sebuah kebiasaan, atau *innovation as usual*. Tujuannya adalah agar inovasi dapat berlangsung secara sistematis dan berberlanjutan dalam organisasi tersebut.

Dengan tujuan diatas, maka tugas pemimpin bukan mengubah kepribadian pegawainya, namun mengubah lingkungan dimana mereka bekerja sehingga memudahkannya untuk menjadi lebih inovatif. Dalam fungsinya sebagai arsitek inovasi tadi, seorang pemimpin harus menyediakan jalan untuk para inovator (*paving the way for innovators*), memecut dan mendesain ruang-ruang kerja agar memunculkan calon inovator (*tweaking and engineering the social and organizational space*), serta membangun arsitektur inovasi harian (*building daily architecture of innovation*).

Adapun cara yang ditawarkan Miller dan Wedellsborg untuk mewujudkan pegawai yang mampu menghasilkan ide-ide besar adalah dengan konsep yang disebut the 5+1 keystone behavior of innovation. Kelima pola perilaku yang vital itu adalah:

- 1) fokus terhadap ide yang paling penting bagi organisasi (*focus on ideas that matter to the business*);
- 2) koneksi dengan dunia luar untuk memperoleh inspirasi yang lebih segar (*connect to the outside to find original ideas*);
- 3) menguji dan menantang ide-ide awal secara konsisten atau konstan (*tweak and challenge their initial ideas*);
- 4) memilih ide yang terbaik dan mengabaikan yang tidak penting (*select the best ideas and discard the rest*); serta

- 5) menciptakan lingkungan politik yang sehat dan mendukung inovasi (*stealth-storm past the politics of innovation*). Dari kelima pola perilaku tadi ditambah satu hal yakni *persist in the pursuit of innovation as usual*.

Tentu bukan hal yang mudah untuk menerapkan ke-5 pola perilaku diatas, namun dengan persistensi, konsistensi, kesungguhan, dan komitmen dari para pemimpin dengan segenap pegawainya, maka upaya menjadikan inovasi sebagai sebuah kebiasaan (*innovation as usual*) bukanlah hal yang terlalu sulit.

Inovasi itu anti status quo, anti kemapanan, ingin menembus batas, berpikir jauh diluar/keluar kotak, unik, berbeda dengan yg lain, orisinal, dan anti mainstream.

Jika cara berpikir konvensional mengatakan "hindari masalah" atau "jangan membuat masalah", maka cara berpikir inovatif justru "cari dan ciptakan masalah baru".

Namun, cara membaca kalimat "cari dan ciptakan masalah baru" juga tidak boleh menggunakan kacamata konvensional. Dalam pandangan konvensional, "masalah" didefinisikan sebagai situasi negatif yang berdampak buruk terhadap organisasi. Namun dalam pandangan inovator, "masalah" adalah langkah-langkah (yg mungkin keliru) untuk menemukan kebaruan yg akan memberi manfaat jauh lebih besar untuk organisasi. Semakin banyak "masalah baru" dan semakin banyak orang yang mampu menemukan "masalah", maka budaya inovasi disitu akan tumbuh semakin subur

IV. Hasil Pengamatan dan Pembahasan

Seorang Pemimpin yang mengikuti diklatpim ini diharapkan bisa melakukan inovasi dengan tujuan tertentu. Misalnya tujuan itu adalah meningkatkan kualitas produk atau pelayanan publik. Bisa juga

inovasi dilakukan dalam hal cara menyelesaikan masalah atau cara melakukan sesuatu untuk membuat tugas lebih mudah dijalankan, untuk membuat sistem kontrol dan evaluasi lebih praktis. Yang jelas, inovasi perlu dilakukan untuk membuat orang-orang dalam organisasi mengerjakan tugas dengan lebih mudah, menyenangkan dan menantang. Untuk eksternal, inovasi dilakukan agar publik mendapatkan pelayanan lebih murah, lebih cepat, lebih berkualitas.

Inovasi bisa memiliki perbedaan dalam hal fokus, yaitu misalnya penggunaan teknologi, efektifitas organisasi atau hubungan masyarakat. Inovasi juga bisa dilakukan sesuai dengan dalam gaya kepemimpinan, misalnya secara radikal atau dengan pendekatan lunak. Bisa juga dalam hal sumber daya, misalnya transfer teknologi atau pengembangan model pelayanan.

Jelas bahwa kemampuan melakukan inovasi sangat tergantung kreatifitas. Tetapi ada perbedaan mendasar antara kreatifitas dengan inovasi. Kreatifitas adalah kemampuan memunculkan ide-ide, sementara itu inovasi adalah menerapkan ide-ide itu dalam salah satu aspek kehidupan.

Ada tiga tipe inovasi. Pertama adalah inovasi strategi. Inovasi ini adalah membuat perubahan dari metode-metode lama demi meningkatkan nilai bagi publik pelanggan. Untuk sebuah perusahaan, inovasi strategi dilakukan untuk mempertahankan pelanggan atau menambah lini pelanggan baru.

Kedua adalah inovasi produk atau layanan. Dalam hal ini, produk atau layanan perlu dipandang sebagai hasil akhir dari proses-proses yang terjadi dalam organisasi itu, yang sampai kepada publik pelanggannya. Inovasi produk atau layanan bisa dilakukan dengan misalnya menyediakan produk atau layanan baru. Atau bisa dilakukan

dengan menambahkan nilai guna produk. Di bidang jasa, bisa dilakukan dengan memberikan lebih banyak kemudahan dan kenyamanan yang ditambahkan dalam pelayanan itu.

Ketiga adalah inovasi proses. Inovasi internal organisasi yang dilakukan untuk meningkatkan efisiensi alur pekerjaan, mengurangi biaya, meingkatkan produktifitas, meningkatkan kepuasan kerja atau untuk menantang kemampuan kapasitas kerja. Inovasi proses ini bisa dilakukan untuk alasan internal organisasi meskipun hasil akhirnya tetap adalah kepuasan publik pelanggann dan akuntabel.

Inovasi yang diharapkan dalam Diklatpim menurut peraturan Kepala LAN nomor 21 tahun 2014 adalah dalam

1. Perencanaan inovasi yang meliputi :
 - a. Jenis Perubahan
 - b. Cakupan manfaat perubahan
 - c. Kejelasan tahap perubahan
 - d. Peta Stakeholder

Dari uraian nomor 1 di atas yaitu perencanaan inovasi dilakukan pembuktian dalam seminar proposal proyek perubahan

Untuk peserta diklatpim yang sudah mengikuti diklat pim pola baru di Pusdiklat Migas ini semuanya sudah memenuhi syarat sebagai pemimpin perubahan, walaupun dengan koreksi dari penguji, mentor dan coach

Tabel Nilai Seminar Proposal Proper

No	NAMA	Jenis Perubahan	Cakupan Manfaat Perubahan	Kejelasan Tahap Perubahan	Peta Stakeholders	Jumlah (40%)
		10%	10%	10%	10%	
1	Mr A.	75.00	70.00	70.00	70.00	28.50
2	Ms. B	93.00	93.00	93.00	93.00	37.20
3	Mr. C	82.50	82.50	82.50	82.50	33.00
4	Mr. D	77.50	73.50	74.50	75.00	30.05
5	Mr. E	72.50	72.50	75.00	72.50	29.25
6	Mr. F	85.00	82.50	83.00	85.00	33.55
7	Mr G	82.00	81.00	81.00	81.50	32.55
8	Mr. H	87.50	83.50	83.50	81.00	33.55
9	Ms. I	86.00	82.50	83.00	84.50	33.60
10	Mr. J	85.00	85.00	85.00	85.00	34.00
11	Mr. K	85.00	82.50	80.00	82.50	33.00
12	Mr. L	85.00	85.00	85.00	85.00	34.00
13	Ms. M	72.50	72.50	67.50	70.00	28.25
14	Ms. N	70.00	71.00	70.50	70.00	28.15
15	Mr. O	90.00	87.50	90.00	87.50	35.50

2. Manajemen Perubahan yang meliputi
 - a. Jumlah Kegiatan Mobilisasi dukungan
 - b. Capaian Perubahan

Dari uraian nomor 2 di atas yaitu manajemen perubahan dilakukan pembuktian dalam seminar proyek perubahan dari hasil implementasi pelaksanaan proyek perubahan dalam laboratorium kepemimpinan selama 60 hari (sampai tulisan ini dimuat, Sesi laboratorium Kepemimpinan , selama 60 hari masih berlangsung), sehingga nilai Implementasi proper belum bisa ditampilkan.

Dari hasil pengamatan penulis ketika kembali off campus dan bekerja kembali di instansinya untuk implementasi proyek

perubahan banyak tantangan yang harus dihadapi oleh para peserta diklat, karena untuk aplikasi proyek perubahan ini dilakukan sambil melakukan pekerjaan sehari –hari, sehingga kadang kala sering terjadi peserta diklat sedikit melupakan tugasnya untuk aplikasi dan implementasi proyek perubahan yang sudah diseminarkan di seminar proposal, dan ketika penulis melakukan sidak sebagai coach ke kantor instansi peserta diklat, dalam waktu 30 hari penulis belum menemukan perubahan yang berarti dalam implementasi proyek perubahan.

Semoga kesibukan peserta tidak mengganggu implementasi proyek perubahan yang sudah diseminarkan, dan ini adalah tantangan bagi peserta diklat dalam laboratorium kepemimpinan.

V. Kesimpulan

1. Kreativitas adalah kemampuan mewujudkan suatu ide baru. Inovasi adalah penerapan praktis dari ide yang kreatif. Kreativitas dan inovasi adalah 2 hal yang berhubungan, dimana keduanya merupakan sebuah proses yang berurutan.
2. Peranan Berpikir kreatif dan Inovasi dalam Program Diklat Kepemimpinan seorang pemimpin juga harus memiliki kemampuan berinovasi, Setiap organisasi untuk menjadikan inovasi sebagai sebuah kebiasaan, atau innovation as usual. Tujuannya adalah agar inovasi dapat berlangsung secara sistematis dan berberlanjutan dalam organisasi tersebut.
3. Inovasi yang diharapkan dalam Diklatpim menurut peraturan Kepala LAN nomor 21 tahun 2014 adalah dalam
 - a. Perencanaan inovasi
 - b. Manajemen Perubahan

DAFTAR PUSTAKA

1. Kepmenpan No.63/KEP/M.PAN/7/2003 sebagai landasan dan panduan penyelenggaraan layanan public
2. PerkaLAN Nomor 12 Tahun 2013
Pedoman Diklat Kepemimpinan Tingkat III. LAN, Jakarta, 2013
3. PerkaLAN Nomor 22 Tahun 2014
Perubahan PerkaLAN Nomor 12 Tahun 2013 Pedoman Diklat Kepemimpinan Tingkat III. LAN, Jakarta, 2014.
4. Anonim., Bahan Ajar Inovasi, Diklatpim III, 2014

**) M. Hasan Syukur adalah pejabat fungsional Widyaiswara*