

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki kedudukan yang sangat strategis dalam menentukan arah dan tercapainya tujuan pembangunan nasional, oleh karena itu ASN dituntut untuk memiliki dan mengembangkan kompetensinya secara terus menerus, baik kompetensi teknis; kompetensi manajerial maupun kompetensi sosial. Pengembangan tiga kompetensi tersebut, diharapkan dapat mewujudkan ASN profesional dalam menjalankan peran dan fungsinya secara efektif dan efisien.

Pengembangan kompetensi ASN merupakan tanggung jawab Lembaga Diklat Pemerintah (Lembaga Diklat) yaitu satuan unit organisasi penyelenggara fungsi pendidikan dan pelatihan bagi ASN yang sifatnya berdiri sendiri maupun bagian dari satuan unit organisasi pada instansi pemerintah. Lembaga Diklat memegang peran penting dalam membentuk dan mengembangkan kompetensi ASN melalui program pelatihan yang didesain secara sistematis, berkualitas dan didukung oleh tenaga kediklatan yang meliputi tenaga pengelola, tenaga penyelenggara dan tenaga pengajar (Widyaiswara) yang profesional.

Widyaiswara adalah Pegawai Negeri Sipil yang diangkat dengan jabatan fungsional memiliki tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak untuk melakukan kegiatan mendidik, mengajar, melatih PNS, mengevaluasi dan mengembangkan Pendidikan dan pelatihan (Diklat) pada Lembaga Diklat Pemerintah. (Permen PAN

nomor 22 tahun 2014). Salah satu tugas utama Widyaiswara adalah Melaksanakan Dikjartih (mendidik, mengajar dan melatih) yakni proses kegiatan pembelajaran melalui transfer dan *transform knowledge, skill* dan *attitude* pada peserta Diklat. Kualitas Dikjartih ini sangat tergantung pada beberapa faktor antara lain:

1. Desain pembelajaran/ kisi-kisi (*blueprint*) yang disusun secara sistematis oleh widyaiswara berdasarkan penerapan teori belajar dan pembelajaran melalui analisis kritis terhadap pembelajar (peserta Diklat), tujuan pembelajaran, metode dan evaluasi sebagai panduan dalam menyampaikan materi Diklat agar terstruktur/sistematis, agar proses pembelajaran dapat terarah, tepat sasaran sesuai tujuan dalam waktu yang telah ditentukan.
2. Transfer dan *transform knowledge, skill* dan *attitude*
Tujuan belajar adalah terjadinya perubahan pada pembelajar secara permanen. Dalam konsep merdeka belajar yang digagas oleh Menteri pendidikan RI (Nadiem Makarim), proses pendidikan harus menciptakan suasana-suasana yang membahagiakan semua pihak sehingga dapat tercapainya kualitas belajar yang holistik, dalam bahasa Ki Hajar Dewantara: tumbuh kembang secara cipta, rasa, karsa dan raga. Hal ini akan tercapai manakala didukung proses pembelajaran yang efektif. Efektivitas pembelajaran dapat diwujudkan melalui harmonisasi proses interaksi, interelasi dan sinergi peserta didik dengan pendidik (widyaiswara).

Berdasarkan uraian di atas, dapat dipahami bahwa widyaiswara memiliki peran strategis dalam mencapai tujuan pembelajaran secara efektif. Untuk mewujudkan hal tersebut, widyaiswara harus dibekali dengan kompetensi yang memadai. Menurut Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara nomor 5 tahun

2008 tentang Standar Kompetensi Widyaiswara, ada empat standar kompetensi yang harus dimiliki oleh widyaiswara yaitu: *Pertama*, Kompetensi Pengelola Pembelajaran; yakni kemampuan merencanakan, menyusun, melaksanakan dan mengevaluasi pembelajaran. yang meliputi; 1) Membuat Rancang Bangun Pembelajaran Mata Diklat (RBPMD) dan Rencana Pembelajaran (RP); 2) Menyusun Bahan Ajar; 3) Menerapkan Pembelajaran Orang Dewasa; 4) Melakukan Komunikasi yang efektif dengan peserta; 5) Memotivasi semangat belajar peserta; 6) Mengevaluasi Pembelajaran. *Kedua*, Kompetensi Kepribadian yaitu kemampuan yang harus dimiliki widyaiswara mengenai tingkah laku dalam melaksanakan tugas jabatannya yang dapat diamati dan dijadikan teladan bagi peserta Diklat. Kompetensi ini meliputi; 1) menampilkan pribadi yang dapat diteladani; dan 2) melaksanakan kode etik dan menunjukkan etos kerja sebagai widyaiswara yang profesional. *Ketiga*, Kompetensi Sosial yaitu kemampuan melakukan hubungan dengan lingkungan kerjanya. Kompetensi ini meliputi kemampuan; 1) membina hubungan dan kerja sama dengan sesama widyaiswara; dan 2) menjalin hubungan dengan penyelenggara/ pengelola lembaga Diklat. *Keempat*, Kompetensi Substantif adalah kemampuan di bidang keilmuan dan ketrampilan dalam mata Diklat yang diajarkan. Kemampuan ini meliputi; 1) menguasai keilmuan, keterampilan dan mempraktikkannya sesuai dengan materi Diklat yang diajarkan; dan 2) menulis karya ilmiah yang terkait dengan lingkup keDiklatan dan/ atau pengembangan spesialisasinya.

Keempat standar kompetensi tersebut harus diimplementasikan secara efektif sesuai dengan tuntutan perkembangan proses pembelajaran yang terjadi seiring pesatnya pertumbuhan ilmu pengetahuan dan teknologi. Dengan demikian

maka untuk mencapai tujuan pendidikan dan pelatihan secara optimal, widyaiswara harus mampu beradaptasi dengan berbagai perubahan yang terjadi dengan cara melakukan inovasi dalam mengelola pembelajaran.

Dalam melaksanakan tugasnya, selain menguasai materi, menjadi *role model* dan mampu bekerja sama, widyaiswara juga dituntut untuk selalu melakukan pengkinian materi sesuai perkembangan pengetahuan, di sisi lain harus mau dan mampu melakukan inovasi terhadap strategi pembelajaran (metode, media/alat) sesuai dengan keadaan peserta Diklat dan kondisi lingkungan penyelenggaraan Diklat agar suasana pembelajaran berlangsung secara aktif, komunikatif, efektif, menyenangkan dan inovatif. Sebaliknya, apabila widyaiswara tidak mampu menginovasi proses pembelajaran dengan tepat maka suasana pembelajaran akan menjadi pasif, monoton, satu arah, kurang fokus dan menjenuhkan sehingga akan berdampak terhadap pencapaian hasil pembelajaran dan tujuan pendidikan dan pelatihan yang telah ditetapkan secara signifikan. Hal ini menegaskan bahwa memiliki keinovatifan bagi widyaiswara dalam proses pelaksanaan Dikjartih merupakan suatu keniscayaan.

Pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi akhir-akhir ini telah menghadirkan berbagai temuan-temuan baru yang mungkin diadopsi oleh para widyaiswara dalam mengelola pembelajaran khususnya terkait dengan pemilihan strategi pembelajaran mutakhir, pemanfaatan media pembelajaran melalui multi media sehingga dapat mewujudkan cara belajar peserta Diklat yang lebih efektif. Hal ini menjadi tantangan bagi widyaiswara untuk menentukan sikap, apakah segera menerima dan mengupdate strategi pembelajaran mutakhir ini atau

tetap bertahan dengan strategi lama dan tetap menganggap bahwa pola tersebut lebih efektif untuk diterapkan.

Selaku pengelola pembelajaran yang inovatif, widyaiswara seharusnya berkreasi dengan mengadopsi dan mengadaptasi temuan-temuan baru tersebut agar mampu memenuhi tuntutan perkembangan atau perubahan *learning style* dari pebelajar dan lingkungan pembelajaran di era 4.0 ini, sehingga terciptanya suasana pembelajaran yang kondusif dan tercapainya tujuan pendidikan dan pelatihan secara efektif dan efisien. Namun pada kenyataannya, secara empiris masih banyak widyaiswara di beberapa Lembaga Diklat Pemerintah yang bertahan mengimplementasikan pola dan strategi pembelajaran yang lama dan belum memanfaatkan hasil perkembangan teknologi informasi secara maksimal dalam proses pembelajaran seperti masih menggunakan *copy paste* dalam membuat dan menyusun RBPM dan Rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP), belum memanfaatkan *interactive software*, belum terbiasa dengan infografis dan desain grafis dalam pembuatan bahan tayang dan lain-lain. Hal ini dibuktikan dengan hasil Survei pendahuluan yang dilakukan pada tanggal 15 sampai dengan tanggal 22 Maret 2020 sebagai berikut:

1. Terdapat 36,67% widyaiswara yang bermasalah dalam rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP), di mana hal tersebut terlihat dari banyaknya widyaiswara yang bermasalah dalam pembuatan RPP sesuai kebutuhan peserta Diklat dan belum memperbaharunya berdasarkan hasil evaluasi secara berkala.
2. Terdapat 36,67% widyaiswara yang bermasalah dalam media pembelajaran, di mana hal tersebut terlihat dari banyaknya widyaiswara yang bermasalah

dalam menggunakan media pembelajaran baru berbasis TIK dan Membentuk forum diskusi *online* dengan para peserta Diklat

3. Terdapat 40,00% widyaiswara yang bermasalah dalam metode pembelajaran, di mana hal tersebut terlihat dari banyaknya widyaiswara yang bermasalah dalam mengembangkan metode pembelajaran “Incremental” dan melakukan Penelitian Tindakan Kelas (PTK) secara berkala untuk menemukan metode pembelajaran baru yang lebih efektif.
4. Terdapat 41,67% widyaiswara yang bermasalah dalam proses/ tata cara pelaksanaan pembelajaran, di mana hal tersebut terlihat dari banyaknya widyaiswara yang bermasalah dalam mengimplementasikan teknik baru dalam menyampaikan pembelajaran dengan menggunakan Webinar dan menggunakan *quiz* pembelajaran baru berbasis *online*.
5. Terdapat 36,67% widyaiswara yang bermasalah dalam komunikasi pelanggan di mana hal tersebut terlihat dari banyaknya widyaiswara yang bermasalah dalam mengembangkan portal *coaching online* bagi *coachee* (peserta Diklat) selama masa aktualisasi aksi perubahan dan Meningkatkan *coaching* selama masa aktualisasi aksi perubahan dengan menggunakan Media Sosial (Medsos).
6. Terdapat 45,00% widyaiswara yang bermasalah dalam sosialisasi dan *conditioning* di mana hal tersebut terlihat dari banyaknya widyaiswara yang bermasalah dalam berpartisipasi aktif dalam *Sharing Knowledge* grup antar Agenda lintas Lembaga Diklat untuk meningkatkan kompetensi dan Membentuk Grup Widyaiswara Pengampu Agenda Mata Pelatihan yang sama.

Hasil Survei ini diperkuat dengan data yang diperoleh Sub Bidang Evaluasi dan Pelaporan pada Pusdiklat Manajemen dan Kepemimpinan Mahkamah Agung RI di Kabupaten Bogor pada tanggal 30-31 Juli 2020, sebagaimana tabel berikut ini:

Tabel 1.1 Klasifikasi Pelaksanaan Tugas Widyaiswara

NO	KLASIFIKASI PELAKSANAAN	JUMLAH WIDY AISWARA PADA TIAP KEGIATAN				JUMLAH	%
		RBPM D/RPP	BAHAN TAYANG	METO DE PEM BELAJARAN	MEDIA TIK		
1	Level 1: Lengkap, di-Update, dan Dikembangkan	5	4	5	6	20	38,5
2	Level 2: Lengkap, Tidak di-update, Tidak Dikembangkan	6	8	7	6	27	51,9
3	Level 3: Kurang Lengkap, Tidak di-update dan Tidak Dikembangkan	1	1	1	1	4	7,7
4	Level 4: Tidak Lengkap, Kadang-kadang Tidak membuat.	1	-	-	-	1	1,9
JUMLAH						52	100

Sumber Data: Laporan Evaluasi Kinerja Widyaiswara Sub. Bidang Evaluasi dan Pelaporan Pusdiklat Menpim MA-RI di Kabupaten Bogor

Ketrangan:

1. RBPM D/RPP: Desain Pembelajaran dalam bentuk Rancang Bangun Pembelajaran Mata Diklat/ Rencana Pelaksanaan Pembelajaran
2. Bahan Tayang : Hand out/ Slide Materi dalambentuk power point yang digunakan untuk menayangkan materi Diklat saat proses pembelajaran.
3. Metode Belajar : Metode Andragogi yang diterapkan dalam proses pembelajaran
4. Media TIK: Media pembelajaran yang berbasis Teknologi Informasi dan Komunikasi seperti e learning, Interactive Live Distance Learning, Info Grafis, dll

Data pada Tabel di atas Memberikan gambaran umum bahwa:

5. Terdapat 38,5% widyaiswara yang dinilai berada pada level 1, yaitu memiliki seluruh kelengkapan RBPMD/RPP, Bahan Tayang, dan menggunakan Metode Pembelajaran yang bervariasi serta media Pembelajaran Berbasis TIK dalam kegiatan pembelajaran, yang selalu di-update dan dikembangkan. Hal ini menunjukkan adanya kegiatan inovasi pada sebagian dari para widyaiswara tersebut.
6. Terdapat 51,9% widyaiswara yang dinilai berada pada Level 2, yaitu memiliki seluruh kelengkapan RBPMD/RPP, Bahan Tayang dan menggunakan Metode Pembelajaran yang bervariasi serta menggunakan media Pembelajaran Berbasis TIK dalam kegiatan pembelajaran, yang tidak di-update dan dikembangkan. Hal ini menunjukkan tidak adanya kegiatan inovasi pada sebagian para widyaiswara tersebut.
7. Terdapat 7,7% Widyaiswara yang dinilai berada pada Level 3, yaitu memiliki sebagian kelengkapan RBPMD/RPP, Bahan Tayang dan menggunakan Metode Pembelajaran yang bervariasi serta menggunakan media Pembelajaran Berbasis TIK dalam kegiatan pembelajaran, yang tidak di-update dan dikembangkan. Hal ini menunjukkan tidak adanya kegiatan inovasi pada sebagian para Widyaiswara tersebut
8. Terdapat 1,9% widyaiswara yang dinilai berada pada Level 4, yaitu tidak memiliki kelengkapan RBPMD/RPP, Bahan Tayang, Menggunakan Metode Pembelajaran yang bervariasi serta menggunakan media Pembelajaran Berbasis TIK dalam kegiatan pembelajaran, yang tidak di-update dan dikembangkan.

Berdasarkan hasil Survei pendahuluan di atas menunjukkan bahwa tingkat keinovatifan di lingkungan Lembaga Diklat Pemerintah di wilayah Kabupaten Bogor masih bermasalah, maksudnya widyaiswara belum banyak melakukan inovasi dalam mengelola kegiatan Dikjartih dan rendahnya penguasaan serta pemanfaatan TIK dalam proses pembelajaran Diklat. Apabila hal ini dibiarkan maka akan berdampak langsung pada hasil penyelenggaraan Diklat yang kurang optimal (kompetensi *output* Diklat rendah) dengan kata lain, lulusan Diklat tidak memiliki kompetensi yang memadai untuk melakukan perubahan positif guna meningkatkan kualitas pelayanan sehingga kinerja ASN dalam memberikan layanan kepada masyarakat akan semakin rendah. Mencermati hal tersebut, maka sudah seharusnya pimpinan lembaga Diklat pemerintah melakukan berbagai langkah strategis agar dapat mengembangkan keinovatifan bagi widyaiswara, sebab widyaiswara yang inovatif akan dapat mewujudkan proses pembelajaran yang aktif, efektif, komunikatif, menyenangkan dan tetap berbobot berbasis jaringan sosial (PAIKEMGEMBROT BERJAS). Jika proses pembelajaran terlaksana secara menyenangkan dan berkualitas serta inovatif maka peserta diklat akan lebih antusias mengikuti pembelajaran sehingga berpengaruh pada tingkat pemahaman dan daya serap terhadap materi (semakin tinggi). Hal ini menunjukkan bahwa keinovatifan yang dimiliki widyaiswara dalam mengelola pembelajaran berkontribusi secara signifikan terhadap pencapaian hasil Diklat yang berkualitas. Untuk itu Pemerintah melalui Permenpan no 22 tahun 2014 tentang Jabatan Fungsional Widyaiswara dan Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara No 26 Tahun 2015 tentang Pedoman Penilaian angka kredit memasukan Inovasi

sesuai bidang spesialisasinya sebagai salah satu kredit poin bagi prestasi kinerja widyaiswara.

Secara empiris ada beberapa inovasi yang telah dihasilkan oleh widyaiswara antara lain inovasi yang paling aktual di tengah Pandemi Covid 19 ini adalah “Program bertani *ons cloud*” yaitu pelatihan secara virtual guna meningkatkan pengetahuan, ketrampilan dan sikap para penyuluh dan pelaku pertanian agar tetap produktif dalam menghadapi ancaman krisis pangan sebagai dampak pandemi covid 19. Dengan demikian inovasi widyaiswara memiliki peran strategis dan berkontribusi besar di berbagai lini pembangunan bangsa melalui jalur pengembangan kompetensi SDM. Oleh karena itu upaya meningkatkan Keinovatifan widyaiswara merupakan suatu keniscayaan.

Keinovatifan akan dapat ditingkatkan secara efektif jika didukung oleh faktor internal dan eksternal. Faktor internal merupakan kemauan dan kesiapan widyaiswara untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya. sedangkan faktor eksternal adalah dukungan dari luar, baik dari organisasi maupun kepemimpinan yang dapat mengungkit perkembangan keinovatifan. Faktor-faktor tersebut memiliki peran dan kontribusi masing-masing terhadap peningkatan keinovatifan sehingga keduanya harus berjalan secara simultan dan disinergikan agar upaya peningkatan keinovatifan widyaiswara terlaksana secara maksimal. Oleh karena itu, tidak hanya widyaiswara yang dituntut untuk mengembangkan diri namun lembaga/organisasi dan kepemimpinan harus memberikan dukungan secara optimal agar keinovatifan dapat meningkat secara signifikan.

Adapun faktor internal yang dapat mendorong peningkatan keinovatifan menurut para peneliti terdahulu antara lain kepribadian. Kepribadian merupakan

karakteristik unik seseorang yang paling dominan seperti kepribadian bersungguh-sungguh, antusias, mufakat dan stabil serta terbuka. Seseorang yang memiliki kepribadian terbuka akan menikmati pengalaman baru dan menerima ide atau gagasan baru, dan kondisi ini akan menumbuhkan keinovatifan yakni perilaku mewujudkan ide-ide baru menjadi nyata.

Selain kepribadian, keinovatifan widyaiswara dapat juga dipengaruhi oleh Kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) yaitu tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas peran atau pekerjaannya dalam organisasi. Kepuasan kerja ini dapat ditimbulkan karena adanya insentif, motivasi, pengakuan dari atasan terhadap hasil pekerjaannya, situasi kerja yang tidak monoton dan adanya peluang untuk berinisiatif dan berkreasi. Kesempatan untuk berinisiatif dan berkreasi yang melahirkan kepuasan kerja tersebut secara langsung dapat meningkatkan keinovatifan dengan mengimplementasikan ide-ide kreatif dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Kepuasan kerja juga akan menumbuhkan komitmen kerja terhadap organisasi.

Komitmen terhadap organisasi merupakan sikap, pendapat atau cara pandang yang ada dalam diri widyaiswara seperti setia dan loyal terhadap organisasi/satuan kerja tempat bertugas. Komitmen tersebut sebagai investasi bagi organisasi dan akan menumbuhkan rasa memiliki terhadap perkembangan dan kemajuan organisasi sehingga terbangun loyalitas tinggi terhadap organisasi. Rasa memiliki dan loyalitas tinggi akan mendorong widyaiswara melakukan terobosan-terobosan baru untuk mewujudkan atau meningkatkan kualitas produk, proses maupun layanan demi mempertahankan dan mengembangkan organisasi tempat widyaiswara bertugas.

Widyaiswara dalam menjalankan tugasnya sebagai pendidik, pengajar dan pelatih harus siap menghadapi berbagai perubahan kebutuhan dalam proses pembelajaran akibat pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang menuntut widyaiswara untuk berinovasi dalam penggunaan metode, strategi, media pembelajaran. Hal ini dapat dilaksanakan jika widyaiswara memiliki kompetensi paedagogik yaitu kemampuan dalam mengelola proses pembelajaran, membimbing dan memimpin peserta Diklat. Di samping kompetensi paedagogik widyaiswara juga dituntut untuk memiliki kepercayaan diri (*Self-efficacy*) dalam menjalankan tugasnya.

Self-efficacy adalah keyakinan widyaiswara tentang kemampuannya dalam mengerjakan dan menyelesaikan tugas sesuai tanggung jawabnya dengan tingkat keberhasilan tertentu. Menurut hasil analisis para peneliti tentang *Self-efficacy* mengindikasikan bahwa seseorang dengan *Self-efficacy* tinggi memiliki motivasi dalam melaksanakan kerja untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Untuk mencapai kinerja yang lebih baik akan mendorong seseorang untuk mencari terobosan atau ide-ide baru agar apa yang diharapkan sesuai ekspektasi, selain itu hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa orang dengan *self-efficacy* tinggi memiliki kemampuan beradaptasi dengan teknologi baru, dan hal ini akan meningkatkan keinovatifannya dalam melaksanakan ide-ide baru secara efektif dan efisien.

Selain faktor internal, peningkatan keinovatifan widyaiswara harus didukung pula oleh faktor eksternal seperti kepemimpinan situasional yaitu perilaku Pemimpin dalam memengaruhi anggota organisasi secara fleksibel sesuai dengan situasi dan kapasitas bawahannya untuk menjalankan tugas guna mencapai tujuan

secara maksimal. Perilaku fleksibilitas Pemimpin yang didasarkan atas situasi dan kapasitas widyaiswara yang dipimpin akan memberikan arahan yang jelas dan terukur, menumbuhkan rasa percaya diri, memberkian kenyamanan dalam bekerja bahkan memberdayakan dan mengembangkan perilaku tugas dan kematangan sehingga widyaiswara menjadi mandiri terutama dalam memecahkan masalah-masalah yang dihadapi. Pemberian ruang partisipasi dan kemandirian dalam memecahkan persoalan akan mendorong widyaiswara berpikir kreatif, menemukan ide-ide baru dan mengimplementasikannya sebagai solusi dari persoalan yang dihadapi. Dengan demikian dapat dipaparkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan situasional dalam memengaruhi widyaiswara untuk melaksanakan tugasnya sangat mendorong pertumbuhan dan peningkatan keinovatifan widyaiswara. Sama halnya dengan gaya kepemimpinan, iklim organisasi juga dapat mendorong keinovatifan.

Iklim organisasi adalah keadaan, kondisi dan karakteristik lingkungan tempat bekerja yang menjadi ciri khas sebuah organisasi yang terbentuk dari sikap, perilaku dan kepribadian seluruh anggota organisasi. Salah satu dimensi iklim organisasi adanya penghargaan terhadap anggota organisasi yang berprestasi. Kondisi ini tentunya akan menumbuhkan motivasi berprestasi bagi widyaiswara. Keinginan untuk mencapai prestasi dapat memacu widyaiswara untuk berkreasi dengan menciptakan gagasan/ide baru lalu mengejawentahkannya ke dalam tindakan nyata saat menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya. Iklim kerja semacam ini akan mampu meningkatkan keinovatifan. Di samping iklim kerja, lingkungan kerja diprediksi juga memiliki kontribusi terhadap peningkatan keinovatifan.

Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang berada di sekitar pekerjaan dan dapat memengaruhi pekerja dalam melaksanakan tugasnya, seperti pelayanan, kondisi kerja, hubungan antar pekerja di dalam organisasi yang bersangkutan. Kondisi tersebut dibangun berdasarkan nilai-nilai, peraturan-peraturan dan kebiasaan positif yang dilakukan anggota organisasi dalam bekerja. Misalnya transparansi, jujur, simpatik, dan saling mendukung, saling menghargai. Perilaku positif yang dikembangkan dan dibudayakan dalam suatu organisasi akan membentuk lingkungan kerja positif yang dapat mendorong semangat widyaiswara dalam menjalankan tugas dengan kreatif dan inovatif. Lingkungan kerja seperti ini seharusnya dikelola secara profesional sehingga mampu membawa perubahan positif bagi organisasi. Untuk itu diperlukan kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) merupakan perilaku yang mampu meningkatkan kesadaran, menginspirasi, memotivasi dan mengantisipasi masa depan serta menjadi panutan bagi anggota organisasi sehingga dapat melakukan perubahan positif. Ada 4 (empat) indikator dalam kepemimpinan transformasional yaitu: pengaruh idealis, pendorong intelektual dan perhatian khusus serta inspirasi yang memotivasi.

Widyaiswara dalam menjalankan tugasnya sebagai pendidik pasti akan berhadapan berbagai tantangan yang terjadi seiring dengan meroketnya perkembangan teknologi informasi di era 4.0 ini, hadirnya generasi milenial sebagai peserta Diklat menuntut widyaiswara untuk melakukan penyesuaian strategi, metode dan media dalam proses pembelajaran sesuai dengan kebutuhan pembelajar. Dalam kondisi seperti ini, widyaiswara sangat membutuhkan pemimpin yang mampu menginspirasi dan memotivasi agar dapat melahirkan

gagasan/ide-ide baru yang dapat diimplementasikan guna menjawab tantangan perubahan yang terjadi saat ini maupun pada masa yang akan datang. Dengan demikian dapat dipahami bahwa perilaku kepemimpinan transformasional sangat berkontribusi dalam meningkatkan keinovatifan.

Upaya peningkatan keinovatifan tidak hanya melalui kepemimpinan, akan tetapi organisasi sebagai wadah tempat widyaiswara bekerja dituntut untuk menyediakan sarana, prasarana atau fasilitas yang mendukung widyaiswara dalam melahirkan gagasan baru, seperti adanya *Knowledge Management* (KM) yaitu aktivitas organisasi dalam meningkatkan pengetahuan dan pencapaian tujuan dengan mengelola dan memanfaatkan sumber daya intelektual individu dalam organisasi melalui proses penemuan, penyaringan, penyimpanan, pendistribusian dan pengaplikasian pengetahuan secara efektif.

Untuk mendapatkan ide-ide kreatif diperlukan kontribusi gagasan dan keahlian (*knowledge*), khazanah yang bersumber dari seluruh *stakeholders* organisasi. Masing-masing *stakeholders* memiliki *explicit dan tacit knowledge* yang beragam dan keberadaan *stakeholders* dalam suatu organisasi tidak bersifat permanen, sebab dalam sistem manajemen sumberdaya manusia dikenal adanya promosi, mutasi dan pensiun. Apabila pengetahuan yang bersumber dari *stakeholders* tersebut tidak dikelola dengan baik maka pemanfaatan pengetahuan tersebut untuk kepentingan organisasi saat ini dan pada masa yang akan datang tidak akan maksimal. Namun jika organisasi menyelenggarakan *Knowledge Management* maka dapat dipastikan berbagai pengetahuan yang terkumpul dan terkelola dengan baik dari berbagai sumber akan menjadi sumber inspirasi dan wadah kolaborasi dan belajar bagi widyaiswara dalam melahirkan ide-ide *brilliant*

yang dapat diimplementasikan dan menghasilkan inovasi-inovasi untuk kepentingan dan kemajuan organisasi.

Ada beberapa hasil penelitian tentang inovasi yang penulis jadikan sebagai *state of the art* dalam penelitian ini antara lain: 1) *Impact of intangible Assets (Intellectual Capital, Knowledge Management) on innovation: A study on Tourist Agencies in Jordan (Tourist Agencies in Irbid)* oleh Muthana Muhammad (2019). Unit analisis penelitian ini adalah 340 karyawan yang bekerja pada agen wisata di kota Irbid Yordania dengan sampel berjumlah 175. Berdasarkan hasil penelitian tersebut ditemukan skor koefisien korelasi (R) antara variabel independen dan variabel dependen (Inovasi) sebesar 0,644 (memiliki hubungan positif dan kuat) dengan nilai kontribusi (R^2) = 0,427. 2) *Relationship between Knowledge Management and Innovation Performance* oleh Amirshon Mardani (2018), Sampel dalam penelitian ini sebanyak 120 perusahaan anggota dari *Iranian Power Syndicate*. Metode analisis data menggunakan *Structural Equation Model (SEM)*. Hasil penelitian ini menunjukkan terdapat hubungan positif antara *Knowledge Management* dengan *Innovation Performance* dengan skor koefisien korelasi = 0,800 dan koefisien determinasi sebesar 64%. 3) *"The Relationship Between Entrepreneurial Self-Efficacy, Entrepreneurial Curiosity and Innovative Behavior on Entrepreneur Students* oleh Unika Prihastuti (2017). Penelitian ini menemukan koefisien korelasi antara variabel bebas dengan terikat sebesar 0,532, sedangkan koefisien determinasi = 25,2%.

Beberapa penelitian di atas hanya sebatas menemukan hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat baik koefisien korelasi maupun koefisien determinasi. Sedangkan dalam penelitian ini, penulis selain menemukan korelasi

antara variabel, juga mengidentifikasi dan menentukan indikator-indikator dari variabel bebas dan terikat yang perlu ditingkatkan dan dikembangkan dengan menggunakan teknik analisis SITOREM, selanjutnya disusun langkah-langkah konkrit guna meningkatkan keinovatifan melalui penguatan indikator-indikator variabel bebas.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian yang dipaparkan pada latar belakang masalah, maka ada beberapa masalah dalam keinovatifan yang dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Kepribadian widyaiswara yang kurang terbuka dalam menerima, kurang bersungguh-sungguh, dan kurang antusias menerima gagasan atau ide-ide baru dapat memengaruhi keinovatifan widyaiswara di Lembaga Diklat.
2. Rendahnya Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*) widyaiswara akan menurunkan motivasi untuk meningkatkan kinerja, berinisiatif berkreasi sehingga akan memengaruhi keinovatifan widyaiswara di Lembaga Diklat.
3. Komitmen widyaiswara yang lemah dapat menurunkan rasa memiliki dan loyalitas terhadap organisasi sehingga dorongan untuk melakukan terobosan untuk meningkatkan kualitas produk, proses dan pelayanan organisasi sulit terbangun, dan hal ini akan memengaruhi keinovatifan widyaiswara di Lembaga Diklat.
4. Kompetensi pedagogik merupakan kemampuan dalam mengelola proses pembelajaran, menguasai pelajaran dan memiliki wawasan keilmuan sesuai dengan spesialisasinya, Apabila kompetensi pedagogik widyaiswara rendah maka akan kesulitan untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan dan

perubahan kebutuhan dalam proses pembelajaran sehingga akan berpengaruh terhadap keinovatifan widyaiswara di Lembaga Diklat.

5. Rendahnya *Self-efficacy* menjadi hambatan bagi widyaiswara untuk mencoba melakukan terobosan/ide-ide baru dan hal ini akan memengaruhi keinovatifan widyaiswara di Lembaga Diklat.
6. Kepemimpinan situasional merupakan perilaku Pemimpin dalam memengaruhi anggota organisasi secara fleksibel sesuai dengan situasi dan kapasitas bawahannya. Inti dari gaya kepemimpinan situasional ini adalah memperlakukan setiap orang yang dipimpin (widyaiswara) sesuai dengan kapasitas dan komitmennya sehingga setiap widyaiswara akan merasa diperhatikan, diberi petunjuk, difasilitasi dan diberdayakan atau diberi ruang partisipasi dan kemandirian dalam menyelesaikan persoalan yang dihadapi. Hal ini akan memengaruhi peningkatan keinovatifan widyaiswara di Lembaga Diklat.
7. Iklim Organisasi yang kondusif akan memupuk semangat untuk mewujudkan kinerja tinggi. Untuk mencapai kinerja tinggi dibutuhkan kreativitas, dukungan iklim organisasi yang baik akan berpengaruh pada pengembangan keinovatifan widyaiswara di Lembaga Diklat.
8. Kondisi lingkungan kerja yang dibangun berdasarkan nilai-nilai, aturan dan kebiasaan positif yang dilakukan anggota organisasi dalam bekerja. Misalnya transparansi, simpatik, jujur, dan saling mendukung, saling menghargai. Perilaku positif yang dikembangkan dan dibudayakan dalam suatu organisasi akan membentuk lingkungan kerja positif yang dapat memengaruhi tingkat keinovatifan widyaiswara di Lembaga Diklat.

9. Kepemimpinan Transformasional merupakan perilaku yang mampu meningkatkan kesadaran, menginspirasi, memotivasi dan mengantisipasi masa depan serta menjadi panutan bagi anggota organisasi sehingga dapat melakukan perubahan positif. Perubahan yang positif membutuhkan kemampuan berpikir kreatif, dan jika melakukan hal ini selalu dorong oleh seorang pemimpin transformasional maka akan memengaruhi tingkat keinovatifan widyaiswara di Lembaga Diklat.
10. Pengelolaan pengetahuan (*Knowledge Management*) secara profesional akan memudahkan widyaiswara dalam mengakses pengetahuan yang dibutuhkan, *sharing* pengetahuan semakin intensif sehingga akan menginspirasi widyaiswara untuk menghasilkan ide-ide baru dan hal ini dapat memengaruhi keinovatifan widyaiswara di Lembaga Diklat.

C. Pembatasan Masalah

Hasil identifikasi masalah di atas menemukan banyak variabel yang berhubungan dan memengaruhi keinovatifan widyaiswara, agar lebih fokus maka penelitian ini dibatasi pada tiga variabel bebas saja yaitu *Knowledge Management*, Kepemimpinan Situasional dan *Self-efficacy* serta satu variabel terikat yakni keinovatifan widyaiswara. Unit analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah widyaiswara Lembaga Diklat Pemerintah se Kabupaten Bogor.

D. Perumusan Masalah

Secara operasional masalah-masalah penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah terdapat hubungan antara *Knowledge Management* dengan Keinovatifan ?

2. Apakah terdapat hubungan antara Kepemimpinan Situasional dengan Keinovatifan?
3. Apakah terdapat hubungan antara *Self-efficacy* dengan Keinovatifan?
4. Apakah terdapat hubungan antara *Knowledge Management* dan Kepemimpinan Situasional secara bersama-sama dengan Keinovatifan?
5. Apakah terdapat hubungan antara *Knowledge Management* dan *Self-efficacy* secara bersama-sama dengan Keinovatifan?
6. Apakah terdapat hubungan antara Kepemimpinan Situasional dan *Self-efficacy* secara bersama-sama dengan Keinovatifan?
7. Apakah terdapat hubungan antara *Knowledge Management* dan Kepemimpinan Situasional dan *Self-efficacy* secara bersama-sama dengan Keinovatifan?

E. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini untuk menemukan langkah-langkah atau upaya konkret yang dapat dilakukan sebagai strategi untuk meningkatkan keinovatifan widyaiswara yang akan direkomendasikan pada Lembaga Diklat yang ada di Kabupaten Bogor dengan cara meneliti hubungan antara *Knowledge Management*, Kepemimpinan Situasional dan *Self-efficacy* dengan Keinovatifan, selanjutnya mengidentifikasi, menelaah dan mengembangkan kekuatan-kekuatan hubungan/pengaruh antar variabel-variabel tersebut, sebagai berikut:

1. Hubungan antara *Knowledge Management* dengan Keinovatifan.
2. Hubungan antara Kepemimpinan Situasional dengan Keinovatifan.
3. Hubungan antara *Self-efficacy* dengan Keinovatifan.

4. Hubungan antara *Knowledge Management* dan Kepemimpinan Situasional secara bersama-sama dengan Keinovatifan.
5. Hubungan antara *Knowledge Management* dan *Self-efficacy* secara bersama-sama dengan Keinovatifan.
6. Hubungan antara Kepemimpinan Situasional dan *Self-efficacy* secara bersama-sama dengan Keinovatifan.
7. Hubungan antara *Knowledge Management* dan Kepemimpinan Situasional dan *Self-efficacy* secara bersama-sama dengan Keinovatifan.

F. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan berguna secara teoretis maupun praktis. Secara teoretis bertujuan untuk menambah wawasan ilmu pengetahuan, sedangkan secara praktis bertujuan untuk peningkatan dan penerapannya.

1. Kegunaan teoretis
 - a. Menambah khazanah baru khususnya teori yang berhubungan dengan keinovatifan, *Knowledge Management*, Kepemimpinan Situasional, dan *Self-efficacy*.
 - b. Menambah referensi ilmiah tentang pembuktian hubungan antara *Knowledge Management*, Kepemimpinan Situasional, dan *Self-efficacy* dengan Keinovatifan.
 - c. Menjadi bahan kajian lebih lanjut pada penelitian mendatang mengenai variabel *Knowledge Management*, Kepemimpinan Situasional, dan *Self-efficacy* dengan Keinovatifan.

2. Kegunaan Praktis:

Penelitian ini dapat menghasilkan upaya-upaya yang dapat dipraktikkan untuk meningkatkan keinovatifan widyaiswara dengan cara mengidentifikasi dan mengembangkan variabel-variabel yang memengaruhi keinovatifan widyaiswara, khususnya Variabel *Knowledge Management*, Kepemimpinan Situasional dan *Self-efficacy*. Secara praktis penelitian ini diharapkan berguna bagi:

- a. Masyarakat ilmiah atau akademisi. Hasil penelitian ini dapat dijadikan khazanah baru, referensi baru dan bahan kajian lebih lanjut terkait dengan upaya peningkatan keinovatifan widyaiswara melalui *Knowledge Management*, Kepemimpinan Situasional, dan *Self-efficacy*.
- b. Lembaga Administrasi Negara selaku lembaga pembina Lembaga Diklat Pemerintah dan pembina jabatan fungsional widyaiswara, di mana hasil penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan dalam mengambil kebijakan tentang pengembangan program pelatihan yang lebih efektif dan efisien dalam meningkatkan keinovatifan widyaiswara.
- c. Pimpinan Lembaga Diklat Pemerintah umumnya dan Pimpinan Lembaga Diklat Pemerintah di Kabupaten Bogor Provinsi Jawa Barat khususnya. Hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan untuk menyusun strategi baru dalam meningkatkan keinovatifan widyaiswara khususnya melalui faktor-faktor yang ada pada *Knowledge Management*, kepemimpinan situasional dan *Self-efficacy*.
- d. Widyaiswara. Hasil penelitian ini dapat dijadikan pedoman baru guna meningkatkan keinovatifan, sehingga pelaksanaan tugas dikjartih berjalan secara efektif dan efisien dalam mencetak ASN yang profesional dan

berkinerja tinggi. Membantu penyelenggara diklat dalam mengembangkan Program Pelatihan yang bersifat adaptif berbasis kebutuhan.

G. Kebaharuan (*Novelty*) Penelitian

Penelitian ini menghasilkan beberapa kebaharuan yaitu:

1. Buku Pedoman peningkatan keinovatifan widyaiswara melalui penguatan *knowledge management*, Kepemimpinan Situasional dan *Self-efficacy*.
2. Sintesis baru tentang Inovasi dan Keinovatifan. Inovasi adalah aktivitas seseorang untuk mengubah ide baru atau memodifikasi ide yang sudah ada menjadi produk, proses dan pelayanan baru yang kemudian diaplikasikan untuk dapat memberikan manfaat. Keinovatifan adalah suatu taraf/tingkat aktivitas seseorang untuk mengubah ide baru atau memodifikasi ide yang sudah ada menjadi produk, proses dan pelayanan baru yang kemudian diaplikasikan untuk dapat memberikan manfaat.
3. Sintesis baru tentang *Knowledge Management* adalah aktivitas organisasi dalam meningkatkan pengetahuan dan pencapaian tujuan organisasi dengan mengelola dan memanfaatkan sumber daya intelektual individu dalam organisasi melalui proses penemuan, penyaringan, penyimpanan, pendistribusian dan pengaplikasian pengetahuan secara efektif.
4. Sintesis baru tentang Kepemimpinan Situasional, yaitu Perilaku pemimpin dalam memengaruhi anggota organisasi secara fleksibel sesuai dengan situasi, kapasitas (kemampuan dan kemauan) bawahannya untuk menjalankan tugasnya sehingga tujuan organisasi tercapai secara maksimal.

5. Sintesis baru tentang *Self-efficacy*, yaitu keyakinan seseorang tentang kemampuannya dalam mengerjakan dan menyelesaikan tugas sesuai tanggung jawabnya dengan tingkat keberhasilan tertentu.
6. Wawasan pengetahuan dan kajian yang mutakhir pada bidang pendidikan dan pelatihan, khususnya yang berkaitan dengan peningkatan keinovatifan widyaiswara.
7. Referensi baru dalam penelitian-penelitian pendidikan dan pelatihan, antara lain sebagai bahan diskusi ilmiah bagi pembahasan terhadap teori-teori yang telah ada.
8. Pengetahuan baru untuk penelitian selanjutnya tentang konsep-konsep *Knowledge Management*, Kepemimpinan Situasional dan *Self-efficacy* dan pemahaman tentang konsep-konsep tersebut dapat digunakan sebagai acuan baru untuk meningkatkan keinovatifan widyaiswara.

