

INOVASI DAN KINERJA PEMERINTAH¹

INNOVATION AND PERFORMANCE IN GOVERNMENT

Ervina Yunita²

Email: vina.mat04@gmail.com

ABSTRACT

Innovation is able to boost government's performance. It encourages government to optimize the resources in order to increase the quality and quantity of public services. However, performance improvement is highly dependent on agency capabilities using built applications. Therefore, this study aims to see the improvement of agency performance with the innovation. This study uses quantitative and qualitative approaches by using questionnaires and in-depth interviews. The results of this study indicate that as many as 28.57 percent of respondents said there is a very high increase in outcome and output agencies with the innovation. However, there are still about 27.38 percent indicating a low increase post utilization of innovation. The obstacles faced are the quality of innovation built and the capability of utilization and commitment of the utilization of innovation. Therefore, the need for optimization of innovation in order to improve the performance of agencies. In addition, the development of innovation must also adjust to the needs of agencies so as to be optimized in solving problems and improve agency performance.

Keywords: *Innovation, Government, Leadership, Culture, Knowledge*

ABSTRAK

Inovasi mampu mendorong capaian kinerja instansi pemerintah. Inovasi mampu mendorong optimalisasi sumber daya yang ada guna meningkatkan kualitas dan kuantitas pelayanan. Akan tetapi, peningkatan kinerja sangat tergantung kemampuan instansi menggunakan inovasi yang telah dibangun. Oleh sebab itu, penelitian ini bertujuan untuk melihat peningkatan kinerja instansi dengan adanya inovasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif dengan menggunakan instrumen kuesioner dan wawancara mendalam. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sebanyak 28,57 persen responden menyatakan terjadi peningkatan yang sangat tinggi pada *outcome* dan *output* instansi dengan adanya inovasi. Akan tetapi, masih terdapat sekitar 27,38 persen menunjukkan peningkatan yang rendah pasca pemanfaatan inovasi. Hambatan yang dihadapi adalah kualitas inovasi yang dibangun dan kemampuan pemanfaatan serta komitmen pemanfaatan inovasi. Oleh sebab itu, perlu adanya optimalisasi inovasi dalam rangka peningkatan kinerja instansi. Selain itu, pembangunan inovasi juga harus menyesuaikan dengan kebutuhan instansi sehingga mampu dioptimalkan dalam menyelesaikan permasalahan dan meningkatkan kinerja instansi.

Kata Kunci: Inovasi, Pemerintah, Kepemimpinan, Budaya, Pengetahuan

¹ Naskah diterima 30 August 2017. Direvisi 5 September 2017

² Peneliti Pertama pada PKP2A IV Lembaga Administrasi Negara

A. PENDAHULUAN

Kinerja pemerintah menjadi diskusi yang terus bergulir tidak hanya di kalangan akademisi tetapi juga aparatur pemerintah bahkan masyarakat. Kinerja menjadi ukuran kemampuan pemerintah untuk mengelola sumber daya yang ada dalam rangka memberikan pelayanan terbaik kepada negara. Kinerja pemerintah juga menjadi ukuran keseriusan pemerintah dalam melayani masyarakat. Salah satu tema yang sering diangkat adalah strategi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja pemerintah.

Kinerja pemerintah sangat dipengaruhi oleh kondisi internal dan eksternal. Sumber daya manusia, baik dari segi kompetensi dan jumlah, menjadi permasalahan yang umum di instansi pemerintah, khususnya terkait lembaga yang memberikan pelayanan langsung. Selain itu, ketersediaan sarana dan prasarana serta anggaran sering menjadi tantangan dalam pencapaian kinerja yang telah ditetapkan. Keterbatasan anggaran sering mengurangi ruang gerak pemerintah dalam memberikan pelayanan terbaik baik dari kualitas maupun kuantitas pelayanan. Oleh sebab itu, strategi optimalisasi sumber daya yang ada menjadi keharusan pemerintah dalam menjalankan pelayanan.

Inovasi merupakan salah satu strategi peningkatan kinerja instansi pemerintah. Inovasi memungkinkan optimalisasi sumber daya yang ada untuk mencapai target kinerja. Inovasi juga mendorong kualitas pelayanan yang lebih baik dengan penggunaan teknologi informasi. Kecepatan dan kemudahan menjadi nilai yang ingin dibangun dalam pengembangan inovasi. Efisiensi pelayanan juga harus menjadi pertimbangan dalam setiap membangun dan menjalankan inovasi.

Penelitian terkait hubungan inovasi dan kinerja pemerintah masih sangat sedikit mengingat inovasi pemerintahan baru menjadi isu yang dikaji dalam sepuluh tahun terakhir. Hartley (2005) menyatakan bahkan inovasi mampu mendorong peningkatan kinerja dengan menggunakan inovasi-inovasi bidang pelayanan publik. Capaian itu dapat terjadi dengan membangun inovasi secara bersama-sama sehingga saling membantu dalam mencapai target kegiatan. Pembangunan inovasi secara kolaborasi juga mampu mengatasi permasalahan-permasalahan secara bersama-sama dan cepat.

Pembangunan inovasi pemerintahan juga sedang masif di Indonesia. Sedikitnya kemunculan inovasi di Indonesia dapat dibagi dalam dua corong bangkitnya inovasi yaitu laboratorium inovasi daerah dan diklat kepemimpinan. Lab inovasi mendorong instansi daerah untuk mengembangkan inovasi. Salah satu pelayanan yang dilakukan adalah perkonsultasian yang bertujuan menciptakan inovasi sebaik mungkin sesuai dengan kondisi daerah. Selain itu, pertumbuhan inovasi daerah juga meningkat tajam dengan adanya kewajiban bagi peserta diklat kepemimpinan untuk mengembangkan dan mengaplikasikan inovasi di instansi pengirim.

Kajian terkait manfaat inovasi terhadap peningkatan kinerja masih relatif sedikit. Kebutuhan penelitian terkait sangat diperlukan untuk menggambarkan optimalisasi inovasi terhadap kinerja pemerintah. Oleh sebab itu, perlu dilakukan sebuah penelitian yang mengkaji pengaruh keberadaan inovasi terhadap kinerja di instansi pemerintah. Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh inovasi yang telah dibangun melalui penyelenggaraan diklat terhadap kinerja instansi pemerintah.

B. STUDI PUSTAKA

1. Konsep Inovasi dan Kinerja Organisasi

Kata Inovasi berasal dari kata latin *In* dan *Novare* yang bermakna membuat sesuatu yang baru, untuk merubah (Bessant, 2009). Jhon Bessant mendefinisikan inovasi sebagai “*to make something new, to change*”. Sedangkan Robbins dkk (2011) mendefinisikan bahwa inovasi adalah sebuah gagasan baru yang dijalankan untuk memprakarsai atau memperbaiki suatu produk, proses atau layanan. Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa inovasi lebih menitikberatkan pada aplikasi dari gagasan baru maupun untuk memperbaiki atau menghasilkan suatu produk, jasa layanan, proses dalam pelaksanaan pekerjaan maupun perbaikan dalam pelayanan. Inovasi merupakan proses mengubah ide-ide kreatif menjadi produk atau metode kerja yang berguna. Inovasi adalah penerapan praktis dari ide yang kreatif untuk memudahkan proses pekerjaan. Inovasi dapat juga melahirkan sistem baru yang lebih meningkatkan pelayanan kepada masyarakat.

Ancok (2010) berpendapat bahwa inovasi bukan hanya menyangkut penciptaan suatu produk seperti komputer, radio maupun mobil namun inovasi juga meliputi aspek proses, metode, struktur, hubungan, strategi pola pikir, produk dan inovasi pelayanan. Inovasi proses dapat menyederhanakan sebuah proses menjadi lebih sederhana, cepat dan efektif. Inovasi metode lebih cenderung diterapkan pada dunia pendidikan dan pelatihan sehingga metode yang digunakan lebih menarik dan interaktif. Inovasi metode juga dapat memenuhi kebutuhan pelanggan. Inovasi struktur organisasi merupakan perubahan struktur kelembagaan untuk meningkatkan kualitas sebuah organisasi. Inovasi struktur organisasi cenderung merampingkan struktur lembaga agar lebih efisien.

Sedangkan inovasi pelayanan merupakan agenda inovasi yang menitikberatkan pada pelayanan prima kepada pelanggan.

James dkk (2007:18) menyebutkan bahwa inovasi dapat memberikan empat tipe keuntungan dalam sebuah perusahaan, yaitu:

1. Pengetahuan (*knowledge*)
2. Produk
3. Ekosistem
4. Budaya

Inovasi yang juga diterapkan juga dapat memberikan perubahan di lembaga / institusi pemerintahan. Penerapan inovasi bisa menambah pengetahuan aparatur sipil Negara. Hal ini juga akan mempengaruhi setiap produk yang akan dihasilkan. Produk barang dan jasa yang menjadi komoditi akhir sebuah lembaga mempunyai nilai tambah. Setiap individu yang menjadi bagian dari sebuah lembaga semakin terdorong untuk bekerja lebih cepat, tepat dan cermat. Sehingga setiap inovasi yang dihasilkan akan melahirkan budaya kerja yang lebih baik.

Inovasi bisa mencakup bidang manajemen, proses dan produk. Ketiga tipe inovasi tersebut harus saling mendukung agar tercipta karakter inovasi dalam organisasi. Ellitan dan Ellitan dan Anatan (2009:38) mengungkapkan bahwa; “Terkait bidang manajemen, inovasi berhubungan erat dengan model bisnis inti dalam suatu perusahaan, strategi perusahaan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, untuk memaknai adanya suatu perubahan dalam organisasi”. Inovasi akan bermanfaat besar jika penerapannya sesuai dengan tugas pokok dan fungsi sebuah instansi. Penyelenggaraan kegiatan dalam rangka pencapaian visi dan misi instansi. Strategi yang diterapkan menopang visi dan misi tersebut. Sehingga hasil akhir yang dicapai dapat bermanfaat bagi instansi maupun pengguna lainnya.

Tujuan inovasi adalah untuk merevitalisasi administrasi publik, membuatnya lebih pro aktif, efisien, akuntabel dan lebih berorientasi pada pelayanan. Pejabat publik dituntut memiliki peranan dalam melahirkan dan mengawal sebuah inovasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Sejalan dengan hal tersebut para pelaku yang menginisiasi, melahirkan dan menjalankan harus memahami ragam keterampilan dan ilmu pengetahuan tentang inovasi. Inovasi yang sudah berjalan akan menjadi aset instansi yang bernilai apabila dapat dikembangkan dan diterapkan pada instansi lainnya. Penerapan pada instansi lain tentunya membutuhkan pedoman dalam pelaksanaannya. Nawawi (2012:91) menyatakan bahwa; "Pengetahuan yang telah didokumentasikan dapat digunakan kembali oleh seluruh elemen organisasi sebagai upaya untuk mendorong penciptaan gagasan dan kreativitas baru". Sebuah inovasi bisa dijadikan sebagai pengungkit bagi lahirnya inovasi lain. Cara-cara maupun strategi yang berhasil dilaksanakan dalam melahirkan sebuah inovasi dapat diterapkan dalam upaya melahirkan inovasi lainnya. Rendahnya kemampuan untuk berinovasi serta kemauan untuk melakukan inovasi tentunya akan menjadi tantangan bagi para pemangku kebijakan publik.

Pemerintah selaku pelayan masyarakat harus responsif terutama dalam penerapan inovasi untuk menghadapi permasalahan yang ada. Hal ini sejalan dengan pendapat Suryanto (2016) bahwa "Inovasi menjadi sesuatu yang mutlak dalam sistem administrasi negara, pemerintahan harus responsif sebagai pelayan masyarakat. Karena apapun kebutuhan masyarakat pemerintah harus merespon dengan cepat"

2. Kinerja Organisasi

Kinerja mencakup dua aspek yang dapat dinilai. Aspek dari kinerja pegawai (individu) dan aspek kinerja organisasi (kelompok). Aspek yang dinilai dari kinerja pegawai merupakan hasil kerja dari individu dalam suatu organisasi. Sedangkan aspek yang dinilai dari kinerja organisasi adalah sekumpulan hasil kerja yang dicapai bersama-sama dalam pencapaian target kerja suatu organisasi. Mangkunegara (2005) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas seseorang dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya.

Kinerja (*performance*) dalam organisasi menurut Keban merupakan pencapaian hasil "*the degree of accomplishment*" atau kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi secara berkesinambungan (Keban, 2003). Menurut Stees (2003) pengertian kinerja organisasi adalah tingkat yang menunjukkan seberapa jauh pelaksanaan tugas dapat dijalankan secara aktual yang menunjukkan seberapa jauh pelaksanaan tugas dapat dijalankan secara aktual dan misi organisasi tercapai. Pengertian kinerja organisasi juga dikemukakan oleh Bastian (2001), sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas suatu organisasi dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi tersebut.

Misi organisasi yang tidak jelas dan kerap multidimensional menyebabkan kinerja organisasi publik sulit untuk diukur. Berdasarkan tujuan utama suatu organisasi publik adalah untuk melayani kebutuhan publik. Sehingga kinerja organisasi publik akan terlihat sangat sederhana karena hanya melayani kebutuhan tersebut. Akan tetapi pada kenyataannya sangat sulit untuk mengukur kinerja organisasi publik karena belum ditemukan kesepakatan tentang takaran

kinerja organisasi publik. Selama ini yang kerap diselenggarakan adalah standar-standar pelayanan. Hal ini sejalan dengan pendapat Dwiyanto (2006), yang menyatakan bahwa “kesulitan dalam pengukuran kinerja organisasi pelayanan publik sebagian muncul karena tujuan dan misi organisasi publik seringkali bukan hanya kabur akan tetapi juga bersifat multidimensional. Organisasi publik memiliki *stakeholder* yang jauh lebih banyak dan kompleks ketimbang organisasi swasta. *Stakeholders* dari organisasi publik seringkali memiliki kepentingan yang berbenturan satu dengan yang lainnya, akibatnya ukuran kinerja organisasi publik dimata para *stakeholders* juga menjadi berbeda-beda”

Beberapa indikator yang biasanya digunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik menurut Dwiyanto (2006) adalah produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas, akuntabilitas. Adapun kriteria dalam menilai kinerja organisasi pelayanan publik mencakup:

a. Efisiensi

Efisiensi menyangkut pertimbangan tentang keberhasilan organisasi pelayanan publik mendapatkan laba, memanfaatkan faktor-faktor produksi serta pertimbangan yang berasal dari rasionalitas ekonomis.

b. Efektivitas

Apakah tujuan dari didirikannya organisasi pelayanan publik tersebut tercapai? Hal tersebut erat kaitannya organisasi rasionalitas teknis, nilai, misi, tujuan organisasi serta fungsi agen pembangunan. Salah satu faktor yang berkaitan dengan keberhasilan suatu organisasi adalah kemampuannya untuk mengukur seberapa baik semua komponen organisasi bekerja dan menggunakan informasi, guna memastikan bahwa pelaksanaannya

memenuhi standar sekarang dan meningkat sepanjang waktu. Pada dasarnya pengertian efektifitas yang umum menunjukkan pada taraf tercapainya hasil, sering atau senantiasa dikaitkan dengan pengertian efisien, meskipun sebenarnya ada perbedaan diantara keduanya. Efektifitas menekankan pada hasil yang dicapai, sedangkan efisiensi lebih melihat pada bagaimana cara mencapai hasil yang dicapai itu dengan membandingkan antara *input* dan *outputnya*.

c. Keadilan

Keadilan mempertanyakan distribusi dan alokasi layanan yang diselenggarakan oleh organisasi pelayanan publik.

d. Daya Tanggap

Berlainan dengan bisnis yang dilaksanakan oleh perusahaan swasta, organisasi pelayanan publik merupakan bagian dari daya tanggap Negara atau pemerintah akan kebutuhan vital masyarakat. Oleh sebab itu, kriteria organisasi tersebut secara keseluruhan harus dapat dipertanggungjawabkan secara transparan demi memenuhi kriteria daya tanggap ini.

3. Hambatan dan Tantangan Inovasi di Daerah

Inovasi di instansi pemerintah bukanlah hal yang mudah dilakukan. Berbeda dengan perusahaan atau industri, pemerintah merupakan organisasi yang besar dengan hirarki yang kompleks sehingga sulit menerima inovasi. Inovasi yang cenderung membawa perubahan mendasar juga sering tidak sepenuhnya didukung oleh semua pihak karena akan mengurangi kenyamanan aktor tertentu. Selain itu, mekanisme penghargaan yang

tidak jelas juga menurunkan minat inovasi khususnya oleh staf.

Tahapan inovasi dapat dibagi ke dalam lima tahapan yaitu generation (pengembangan), selection (pemilihan), implementation (penerapan), sustaining (keberlangsungan), dan diffusion (penyebaran). Akan tetapi, hambatan inovasi tidak terjadi pada setiap level inovasi. Pemerintah Australia telah menetapkan dua puluh tiga faktor yang dapat menghambat inovasi. Akan tetapi, hanya enam faktor yang dapat mempengaruhi inovasi di seluruh tahapan inovasi yaitu the risk (risiko), short-term focus (fokus jangka pendek), failure of leadership (kepemimpinan yang lemah), policies and procedures (kebijakan dan prosedur), efficiency and resources (efisiensi dan sumber daya), dan external opposition (kondisi eksternal).

a. *The Risk*

Pegawai pemerintah cenderung mengindari risiko kegagalan. Pengembangan inovasi yang bersifat baru memiliki risiko gagal sehingga jarang mendorong pegawai mengembangkan ide inovasinya. Bahkan, inovasi yang bersifat bottom up, memiliki kemungkinan yang lebih besar gagal karena keputusan pengambilan kebijakan dan kepemilikan sumber daya tidak berada pada level staf. Akibatnya, staf lebih memilih untuk tidak mengusulkan atau coba mengembangkan inovasi.

b. *Short-term focus*

Inovasi dalam pelayanan publik, terutama inovasi yang bersifat substansial atau transformatif, memerlukan dukungan dalam jangka panjang. Oleh sebab itu, pengembangan inovasi tersebut harus mempertimbangkan kondisi dukungan dalam jangka panjang. Jika pengembangan tidak menyusun strategi jangka panjang, dapat dipastikan inovasi hanya berkembang dalam jangka pendek dan

cenderung gagal dalam jangka menengah dan panjang.

c. *Failure of leadership*

Pemimpin memainkan peran sangat penting dalam pengembangan inovasi pemerintahan. Pemimpin harus berani mengambil risiko dan mengetahui jenis risiko yang akan dihadapi serta strategi yang dibutuhkan. Selain itu, pemimpin juga harus mampu menunjukkan kemampuan berinovasi dengan mengembangkan inovasi yang merupakan kebutuhan organisasi. Selain itu, peran pemimpin dalam menetapkan prioritas inovasi juga sangat dibutuhkan mengingat keterbatasan sumber daya yang dimiliki oleh instansi pemerintah.

d. *Policies and procedures*

Kebijakan dan prosedur pengusulan inovasi yang rumit dapat menurunkan minat berinovasi. Jika perencanaan dan pengusulan inovasi membutuhkan waktu yang lama dan banyak tahapan serta persetujuan maka proses tersebut tidak memiliki nilai inovatif. Inovasi harus dimulai dari prosedur yang inovatif yaitu harus mudah, cepat, dan murah. Jika ketiga nilai tersebut belum dicapai maka sulit membangun budaya berinovasi di instansi pemerintah. Kekecewaan dan merasa tidak dihargai akan sering muncul oleh pegawai yang akan mengusulkan inovasi.

e. *Efficiency and Resources*

Inovasi membutuhkan sumber daya yang tidak sedikit khususnya inovasi yang memiliki skala yang besar. Penerapan single identity, sebagai contoh, membutuhkan investasi yang sangat besar. Investasi harus dilakukan terhadap sarana dan prasarana karena inovasi tersebut memerlukan perubahan fundamental. Kegagalan dalam mencapai nilai efisiensi akan menyebabkan kegagalan pengembangan implementasi karena sumber daya yang tersedia akan tidak

mencukupi kebutuhan dalam setiap tahapan inovasi. Efisiensi tidak hanya sebatas anggaran tetapi juga sumber daya lainnya seperti pegawai. Banyak inovasi yang gagal berkembang karena instansi menghadapi kekurangan SDM untuk menjalankan inovasi.

f. *External Opposition*

Desakan eksternal terhadap pemerintah dapat menjadi pendorong sekaligus penghambat inovasi. Resistensi masyarakat terhadap perubahan sering menjadi kendala utama dalam pengembangan inovasi. Selain itu, pendapatan masyarakat serta gaya hidup dapat menentukan keberlanjutan inovasi. Pemanfaatan website atau pelayanan online, contohnya, dapat menghambat pelayanan jika tingkat akses internet masyarakat masih rendah.

Selain pengelompokan hambatan di atas, hambatan inovasi juga dapat dipetakan dengan melakukan review

terhadap beberapa penelitian akademis. Beberapa hambatan yang ditemui penelitian sebelumnya.

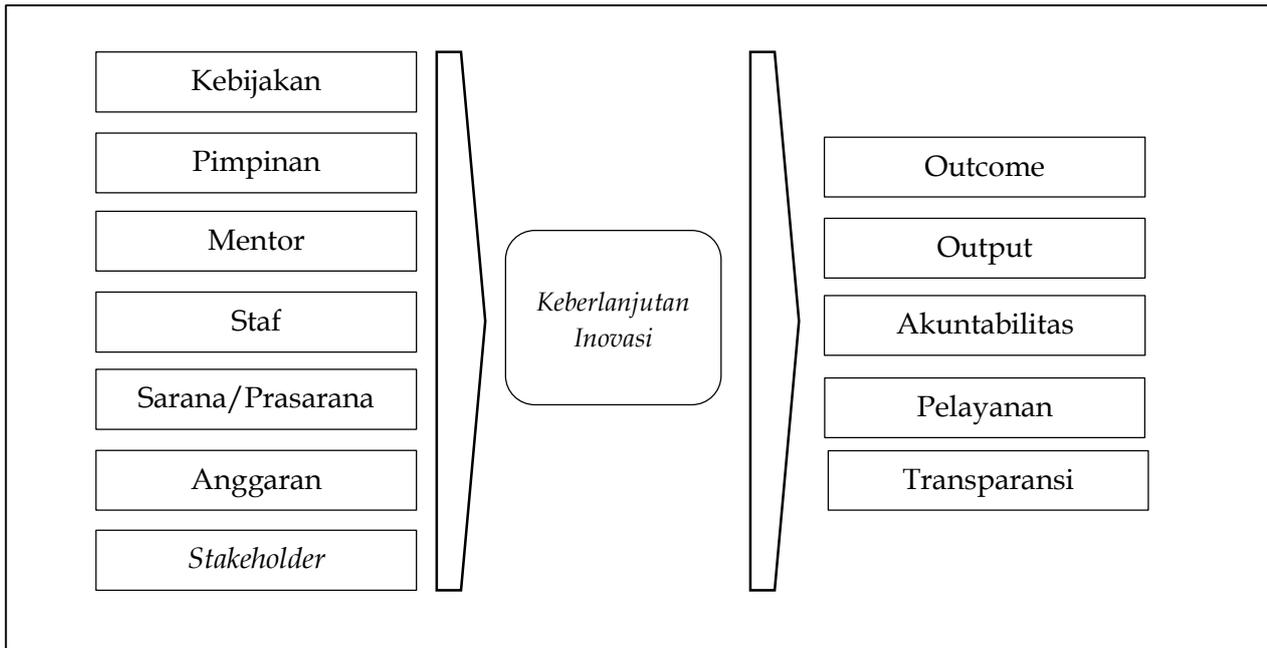
C. METODE PENELITIAN

Kajian Evaluasi Pasca Diklat Kepemimpinan Tingkat II, III dan IV dilakukan dengan menggunakan gabungan antara metode kuantitatif dan metode kualitatif. Metode kuantitatif dilakukan untuk mengukur tingkat pemanfaatan alumni diklat dalam jabatan struktural. Sedangkan metode kualitatif dilakukan untuk mengetahui dan mendeskripsikan dampak diklatpim terhadap peningkatan kinerja alumni dan unit organisasi. Selain itu, penelitian ini mengidentifikasi faktor pendorong dan penghambat pelaksanaan proyek inovasi alumni pasca Diklat, dan juga untuk mengetahui efektivitas sistem diklatpim dalam menghasilkan pemimpin yang memiliki kompetensi *adaptive leadership*.

Table 1. Tantangan Inovasi Pemerintahan

Penulis	Ukuran	Struktur	Pengetahuan	Pembiayaan	Kepemimpinan	Reward & Punishment	Budaya	Politik	Staf
Gobble (2017)	•	•		•	•			•	
Munro (2015)			•		•		•	•	
Albury (2010)	•	•	•	•		•	•		
Crosby, Hart, & Torfing (2016)			•	•	•			•	•
Hambleton & Howard (2013)	•				•		•	•	
Potts & Kastle (2010)			•		•	•	•	•	
Newman et al., (2010)		•	•		•	•	•	•	•
Meroño-Cerdán & López-Nicolás, (2017)			•	•				•	

Sumber: Putra, 2017



Gambar 1. Alur Pikir Pengembangan Inovasi dan Kinerja

Teknik Pengumpulan Data Sekunder. Dilakukan melalui studi literatur dengan mengumpulkan data dan informasi yang diperoleh dari mempelajari sejumlah literatur yang mengkaji: konsep dan kebijakan evaluasi pasca diklat, diklat kepemimpinan, konsep inovasi dan kinerja organisasi, hambatan dan tantangan dalam berinovasi, dan kepemimpinan adaptif serta budaya berinovasi.

1. Ruang Lingkup dan Sampel Penelitian

Kajian ini mempunyai fokus tertentu agar dalam penyajiannya tidak terlalu melebar dan dapat lebih fokus terhadap apa yang dikaji. Fokus Kajian Evaluasi Pasca Diklatpim Tingkat II, III dan IV mencakup alumni Diklatpim Tingkat II, III, dan IV yang sudah dihasilkan oleh PKP2A IV LAN dan bertugas mulai 2015-2016 yang menggunakan diklat. Ada 307 alumni yang berasal dari instansi pemerintah pusat dan pemerintah daerah di Aceh maupun di luar Aceh, akan tetapi penelitian ini menetapkan sampel sebesar 95 orang yang merupakan alumni Diklatpim Tingkat II, III dan IV.

Seluruh sampel diberikan kuesioner penelitian dan selanjutnya beberapa responden terpilih dilanjutkan dengan *indept interview* untuk pendalaman informasi kuesioner. Adapun responden yang diwawancarai secara mendalam bekerja pada Pemerintah Provinsi Aceh, Pemerintah Kabupaten Aceh Tamiang, Pemerintah Kota Banda Aceh, dan Pemerintah Kota Sabang.

2. Teknik Analisis Data

Data kualitatif diperoleh melalui wawancara mendalam terhadap responden pilihan. Selanjutnya disusun transkrip wawancara yang merupakan temuan hasil wawancara. Tahap selanjutnya dilakukan *coding* untuk seluruh informasi penting yang diperoleh.

Data kuantitatif dilakukan pengkategorian untuk penetapan tingkat jawaban. Dampak diklatpim di dalam penelitian ini diukur dengan *self assessment* alumni terhadap peningkatan output, outcome, akuntabilitas, pelayanan dan transparansi.

Tabel 2. Sampel Penelitian

Daerah Asal Alumni	2015 - 2016			Total
	II	III	IV	
1 Pemerintah Provinsi Aceh	8			8
2 Pemkab. Aceh Jaya	1			1
3 Pemkab. Pidie	1			1
4 Pemkab. Pidie Jaya	1			1
5 Pemkab. Aceh Tamiang	5	15	13	33
6 Pemkab. Aceh Tengah	1			1
7 Pemkab. Bener Meriah	1		1	2
8 Pemkab. Gayo Lues			1	1
9 Pemkab. Aceh Barat	2	6	3	11
10 Pemkab. Aceh Barat Daya		1		1
11 Pemkab. Nagan Raya			1	1
12 Pemkab. Aceh Singkil		2		2
13 Pemko. Banda Aceh	4			4
14 Pemko. Sabang	1	5		6
15 Pemko. Lhokseumawe		1	1	2
16 Pemko. Langsa		1	3	4
17 Pemerintah Provinsi Sumatera Utara	2			2
18 Pemerintah Provinsi Riau	1			1
19 Pemerintah Provinsi Sulawesi Tengah (Kab. Buol)	1			1
Instansi Vertikal				
20 Balai Diklat Keagamaan Aceh			1	1
21 BKKBN Provinsi Aceh			1	1
22 KPU Kota Banda Aceh			1	1
22 LPP TVRI	1			1
23 Kementerian Keuangan	1			1
24 Kepolisian Negara	3			3
Total	36	31	26	95

Sedangkan, pemetaan faktor pendorong dan penghambat pelaksanaan proyek inovasi alumni pasca Diklatpim dilakukan dengan *self assessment* alumni. Adapun beberapa faktor pendukung yang ditanyakan yaitu: kebijakan, komitmen, mentor, staf, sarana dan prasarana, anggaran dan stakeholder. Sedangkan untuk faktor penghambat ada 2 (dua) yaitu

penghambat internal dan eksternal, faktor penghambat yang internal meliputi yaitu: kebijakan, komitmen, mentor, staf, sarana dan prasarana, anggaran dan stakeholder dan faktor penghambat eksternal meliputi: kebijakan pemerintah, perubahan perilaku, dan munculnya inovasi baru.

Pengkategorian untuk kolom II yaitu *Dampak Inovasi* sebagai berikut:

- **Tinggi** yaitu jika terjadi peningkatan > 50%
- **Sedang** yaitu jika terjadi peningkatan antara 10% s.d 50%
- **Rendah** yaitu jika terjadi peningkatan < 10%

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Dampak Diklatpim Terhadap Peningkatan Kinerja

Tujuan mengikuti diklat adalah untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang lebih dikenal dengan sebutan kompetensi. Kompetensi yang didapat pasca mengikuti diklat diharapkan akan memberikan dampak yang positif bagi unit kerja atau organisasi. Sehingga mampu menjawab tantangan kebutuhan instansi dengan lebih optimal. Adapun beberapa indikator dampak setelah mengikuti diklat yang dikaji dalam penelitian ini adalah adanya peningkatan *output*, peningkatan *outcome*, peningkatan

pelayanan, dan peningkatan akuntabilitas serta peningkatan transparansi.

Berdasarkan Tabel 3, dapat dilihat bahwa ada 28,57 persen alumni yang mengalami peningkatan *output* maupun *outcome* yang tinggi pasca mengikuti diklat. Akan tetapi, sebanyak 27,38 persen alumni yang mengatakan bahwasanya hanya mengalami peningkatan yang rendah pasca pemanfaatan inovasi yang ada.

Penelitian lain menunjukkan bahwa bahwa 40% peserta pelatihan tidak segera mengimplementasikan hasil pelatihan setelah kembali bekerja, 70% gagal dalam mengimplementasikan pelatihan (*transfer of training*) 1 tahun setelah mengikuti program pelatihan, dan pada akhirnya, hanya 50% dari investasi untuk pelatihan berdampak dalam perbaikan kinerja individu, tim, dan organisasi. Kondisi yang sama juga dirasakan oleh beberapa alumni, seperti yang disampaikan oleh dr. Catur Haryati, MARS, bahwa “*peningkatan kinerja setelah diklat dapat dirasakan walau tidak begitu besar, karena masa diklat yang pendek*”.

Tabel 3. Peningkatan *Output* dan *Outcome*

Peningkatan Output	Peningkatan outcome			Total
	tinggi	sedang	rendah	
Tinggi	24	5	0	29
Sedang	4	22	3	29
Rendah	0	3	23	26
Total	28	30	26	84

Sumber: Hasil Wawancara, 2017

Tabel 4. Peningkatan Pelayanan dan Akuntabilitas

Peningkatan Pelayanan	Peningkatan akuntabilitas			Total
	Tinggi	sedang	rendah	
Tinggi	29	5	0	34
Sedang	2	16	3	21
Rendah	0	6	23	29
Total	31	27	26	84

Sumber: Hasil Wawancara, 2017

Tabel 5. Peningkatan Akuntabilitas dan Transparansi

Peningkatan Akuntabilitas	Peningkatan transparansi			Total
	tinggi	Sedang	Rendah	
Tinggi	30	1	0	31
Sedang	6	19	2	27
Rendah	0	4	22	26
Total	36	24	24	84

Sumber: Hasil Wawancara, 2017

Sedangkan menurut Drs. Reza Pahlevi, “Dengan mengikuti diklatpim dapat mendorong kita untuk melakukan-melakukan inovasi, dan bagaimana menyusun suatu rangkaian untuk melakukan koordinasi supaya inovasi yang dibuat berjalan”. Dampak pasca diklat, juga dirasakan oleh M. Ridla, S.Sos, yaitu “bertambahnya wawasan setelah mengikuti diklatpim”. Jadi dapat dikatakan bahwa peningkatan output dan peningkatan outcome relatif rendah.

Tabel 4 menunjukkan bahwa hanya 34,52 persen alumni yang menyatakan adanya peningkatan akuntabilitas dan kualitas pelayanan setelah mengikuti diklat. Akan tetapi, lebih dari 50 persen tidak mengalami hal tersebut. Hal ini dikarenakan, produk inovasi tidak memberikan hasil yang menyeluruh dalam hal peningkatan pelayanan dan akuntabilitas. Berdasarkan Tabel 5, terdapat 35,71 persen alumni yang mengatakan adanya peningkatan transparansi dan akuntabilitas yang sangat signifikan pasca mengikuti diklat. Sejalan dengan hal ini menurut Zubir, S.Sos, M.AP, “Diklatpim ini memotivasi kita mendorong ke perubahan yang lebih bagus dan ada monitoring tentang apa yang kami lakukan”. Oleh karena itu, walaupun ada 26,19 persen alumni yang menjawab rendahnya dampak pasca diklat, hal ini hanyalah sebagian kecil yang bisa disebabkan beberapa faktor antara lain adanya mutasi dan perubahan nomenklatur SKPK sesuai dengan UU Pemerintahan Daerah No.23 Tahun 2014. E.

E. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan *self assessment* untuk menilai apakah inovasi yang telah dibangun mampu mempengaruhi peningkatan kinerja instansi pemerintah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa besaran pengaruh diklatpim terhadap peningkatan kinerja bervariasi. Untuk level *output* dan *outcome*, sebanyak 28,57 persen alumni menyatakan terjadi peningkatan yang tinggi pasca mengikuti diklatpim sedangkan 27,38 persen alumni menyatakan rendahnya peningkatan *output* dan *outcome* pasca diklatpim.

Angka tersebut menunjukkan bahwa selisih antara alumni yang mengalami peningkatan dan tidak mengalami peningkatan *output* dan *outcome* pasca mengikuti diklatpim hanya terpaut sebesar 1,19 persen. Selanjutnya terdapat 34,52 persen alumni yang menyatakan adanya peningkatan akuntabilitas dan pelayanan pasca mengikuti kegiatan diklatpim, tetapi lebih dari 50 persen yang tidak mengalami hal tersebut.

Penelitian ini menyarankan bahwa perlu adanya optimalisasi pemanfaatan inovasi dalam rangka meningkatkan kinerja instansi pemerintah. Inovasi harus mampu memberikan perubahan dan peningkatan kinerja karena telah disusun sesuai dengan kebutuhan instansi. Kesadaran pemanfaatan inovasi harus ditingkatkan guna optimalisasi kinerja inovasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ancok, Djamaluddin. 2012. *Psikologi Kepemimpinan dan Inovasi*, Surabaya: PT Erlangga
- André, A., & Depauw, S. (2016). Too much choice , too little impact : A multilevel analysis of the contextual determinants of preference voting. *West European Politics*, 2382 (April), 1–23. <http://doi.org/10.1080/01402382.2016.1271596>
- Bessan. 2009. *Innovation London*, New York, Munich, Melbourne and Delhi
- Dwiyanto, Agus. 2006, Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Public. Yogyakarta: UGM Press.
- Hartley, J. (2005). Innovation in Governance and Public Services: Past and Present. *Public Money & Management*, 25(1), 27–34. <http://doi.org/10.1111/j.1467-9302.2005.00447.x>
- James P. Andrew and Harold L. Sirkin, with John Butman. 2007. *Payback: Reaping the Rewards of Innovation*. Boston: Harvard Business School Press
- Keban, Jeremias. T. 2003. “*Indikator Kinerja Pemerintah Daerah: Pendekatan Manajemen dan Kebijakan*”, Makalah, Seminar Sehari. Yogyakarta: Fisipol UGM.
- Ellitan, L & Anatan, L. 2009. *Manajemen Inovasi : Transformasi Menuju Organisasi Kelas Dunia*. Bandung : Alfabeta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT.Refika Aditama.
- Nawawi Ismail. 2012. *Manajemen Pengetahuan (Knowledge Management)*. Bogor : Ghalia Indonesia
- Putra, H. S. (2017). Innovation In Government: Barriers And Strategies. *Jurnal Transformasi Administrasi*, 1(August), 1264–1273.
- Robbins, Stephen P. & A. Judge, Timothy (2011). *Organizational behaviour*. Fourteenth Edition. Pearson education. New Jersey.
- Steels, R.M. 2003. *Organization Effectiveness, A Behavioral View*, Good Year Pubishing Company, diterjemahkan oleh Magdalena Jamin, 1980. Jakarta: Erlangga.
- Suryanto, Adi. 2016. Makalah Seminar *Urgensi Sistem Inovasi Administrasi Negara dalam Akselerasi Nawacita*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.