



PKP2A IV LAN

## PUSAT KAJIAN DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN APARATUR IV

# KAJIAN EVALUASI PASCA DIKLAT KEPEMIMPINAN TINGKAT II, III DAN IV

Kinerja pemerintah dewasa ini menjadi isu perbincangan di kalangan akademisi, aparatur pemerintah, dan bahkan masyarakat. Kinerja tidak hanya dijadikan sebagai tolak ukur kemampuan pemerintah untuk mengelola

sumber daya, tetapi juga keseriusan pemerintah dalam melayani masyarakat. Salah satu tema yang sering diangkat adalah strategi yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja pemerintah.

## PENDAHULUAN

Inovasi sebagai salah satu strategi untuk meningkatkan kinerja instansi pemerintah, diharapkan berpengaruh terhadap optimalisasi sumber daya yang ada demi pencapaian target kinerja. Dalam menciptakan inovasi, terdapat beberapa elemen penting yang menjadi pertimbangan agar inovasi dalam pemerintahan dapat berjalan secara berkesinambungan, yaitu, penggunaan teknologi informasi, kecepatan dan kemudahan, serta efisiensi pelayanan.

Pengembangan inovasi di Indonesia sedang masif dalam dasawarsa terakhir, sejalan dengan munculnya dua corong kebangkitan inovasi, yaitu laboratorium inovasi daerah dan diklat kepemimpinan. Laboratorium inovasi merupakan salah satu alternatif yang diciptakan untuk mendorong instansi pemerintah daerah dalam mengembangkan inovasi. Tersedianya layanan konsultasi dalam laboratorium inovasi

dimaksudkan agar terciptanya inovasi yang optimal sesuai dengan kondisi daerah. Selain itu, adanya kewajiban untuk mengikuti diklat kepemimpinan untuk pengembangan inovasi akan berkontribusi pada pertumbuhan inovasi daerah yang relatif signifikan. Hal ini sejalan dengan pernyataan Hartley (2005), bahwa inovasi mampu mendorong peningkatan kinerja dengan menggunakan inovasi-inovasi di bidang pelayanan publik.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hasil/dampak diklatpim terhadap peningkatan kinerja alumni dan unit organisasi, mengidentifikasi faktor pendorong dan penghambat pelaksanaan proyek inovasi alumni pasca diklatpim, serta mengetahui kompetensi *adaptive leadership* alumni dalam rangka pengembangan inovasi baru.

## KONSEP INOVASI DAN KINERJA ORGANISASI

Bessant (2009) mendefinisikan inovasi adalah "to make something new, to change" sesuai dengan arti dari kata *in* dan *novare* yang berasal

dari Bahasa Latin yang artinya membuat sesuatu yang baru, untuk merubah. Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2011), inovasi merupakan



INTEGRITAS



PROFESIONAL



INOVATIF



PEDULI



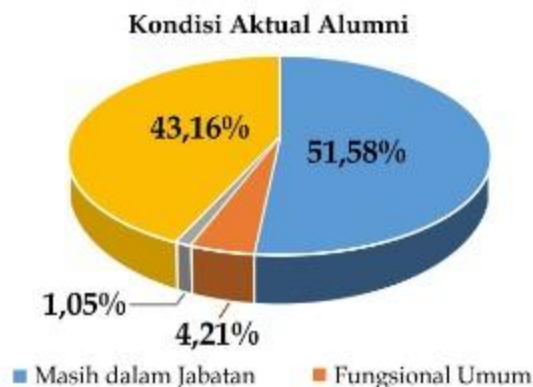
sebuah gagasan baru yang dijalankan untuk memprakarsai atau memperbaiki suatu produk, proses atau layanan. Berdasarkan beberapa studi dan riset dapat disimpulkan bahwa inovasi menitikberatkan pada aplikasi dan gagasan baru untuk memperbaiki atau menghasilkan suatu produk, jasa layanan, proses dalam pelaksanaan pekerjaan maupun perbaikan dalam pelayanan.

Tujuan adanya inovasi adalah untuk merevitalisasi administrasi publik, membuatnya lebih pro aktif, akuntabel dan lebih berorientasi pada pelayanan. Sebuah inovasi yang telah diciptakan bisa dijadikan sebagai pengungkit dan pendorong terciptanya inovasi lainnya. Untuk itulah diharapkan agar pemerintah sebagai pelayan masyarakat harus lebih responsif terutama dalam penerapan inovasi untuk menghadapi permasalahan yang ada. Sesuai dengan pernyataan Suryanto (2016), bahwa inovasi menjadi hal mutlak dalam sistem administrasi negara, pemerintahan harus responsif sebagai pelayan masyarakat. Karena apapun kebutuhan masyarakat, pemerintah harus dapat merespon dengan cepat.

Kajian Evaluasi Pasca Diklat Kepemimpinan tingkat II, III, dan IV dilakukan dengan mengkombinasikan metode kuantitatif dan kualitatif. Metode Kuantitatif dilakukan dengan mengukur tingkat pemanfaatan alumni diklat dalam jabatan struktural. Sedangkan metode Kualitatif dilakukan untuk mengetahui dan mendeskripsikan dampak diklatpim terhadap peningkatan kinerja alumni dan unit organisasinya.

Dalam penelitian ini ditetapkan 95 sampel berdasarkan wilayah dan jenis diklat, dari total populasi sebesar 306 orang. Dari sampel tersebut disusun data kualitatif berupa transkrip wawancara dan selanjutnya dilakukan coding untuk seluruh informasi yang diperoleh. Sementara dalam data kualitatif yang berupa kuesioner dilakukan pengukuran self-assessment alumni terhadap peningkatan output, outcome, akuntabilitas, pelayanan dan transparansi. Kuesioner tersebut juga memasukkan beberapa faktor pendukung dan penghambat baik secara internal maupun eksternal, seperti kebijakan, komitmen, mentor, staf, sarana dan prasarana, anggaran dan stakeholder. Sedangkan yang dikategorikan faktor penghambat eksternal adalah kebijakan pemerintah, perubahan perilaku dan munculnya inovasi baru.

Hasil kajian ini dari 95 alumni yang dijadikan sampel, terdapat hasil pengolahan kuesioner yang menyatakan tingkat pemanfaatan alumni diklat kepemimpinan dalam jabatan struktural diperoleh data hasil sebagai berikut:



Berdasarkan gambar diatas, dapat dilihat bahwa angka 51,58 persen atau 49 orang yang dicapai oleh kategori masih dalam jabatan, merepresentasikan bahwa tingkat pemanfaatan alumni pasca diklat masih relatif tinggi. Sedangkan untuk kategori tidak menduduki jabatan sama sekali hanya sebanyak 4,21 persen atau sebanyak 4 responden. Jumlah ini memang sedikit dan menggambarkan bahwa pemanfaatan alumni dalam jabatan struktural belum optimal, mengingat dari 4 responden tersebut dua diantaranya merupakan lulusan terbaik dan masuk dalam peringkat 5 besar pada angkatannya.

Berikut adalah hasil jawaban alumni dalam bentuk tabulasi silang antar indikator:

Peningkatan Output	Peningkatan Outcome			Total
	Tinggi	Sedang	Rendah	
Tinggi	24	5	0	29
Sedang	4	22	3	29
Rendah	0	3	23	26
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>30</b>	<b>26</b>	<b>84</b>

Peningkatan Pelayanan	Peningkatan Akuntabilitas			Total
	Tinggi	Sedang	Rendah	
Tinggi	29	5	0	34
Sedang	2	16	3	21
Rendah	0	6	23	29
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>27</b>	<b>26</b>	<b>84</b>

Tabel di atas 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.

Peningkatan Akuntabilitas	Peningkatan Transparansi			Total
	Tinggi	Sedang	Rendah	
Tinggi	30	1	0	31
Sedang	6	19	2	27
Rendah	0	4	22	26
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>84</b>

## HAMBATAN DAN TANTANGAN INOVASI DI DAERAH

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).

Putra (2017) dalam penelitiannya menemukan tiga hambatan yang paling sering ditemui di instansi pemerintah yaitu kepemimpinan, pengetahuan, dan budaya organisasi. Menurut Munro (2015) hambatan yang dihadapi pimpinan dalam pengembangan inovasi adalah dalam menetapkan prioritas inovasi, strategi yang tidak jelas dan kegagalan dalam memberikan contoh. Sementara itu, pengetahuan

## REKOMENDASI

Kajian ini merekomendasikan beberapa hal penting terkait dengan stakeholder sebagai elemen yang memegang peranan penting dalam pengembangan inovasi. Terutama bagi pemerintah daerah dan instansi asal peserta diklatpim agar mampu mengoptimalkan kompetensi yang dimiliki alumni dan inovasi

Berdasarkan Tabel di atas, terdapat 35,71 persen alumni yang mengatakan adanya peningkatan transparansi dan akuntabilitas yang sangat signifikan pasca mengikuti diklat. 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.

dan persepsi berbeda-beda yang dimiliki pegawai pemerintah mendorong adanya kesenjangan dan berakibat pada kurangnya dukungan terhadap pengembangan inovasi. Hambatan budaya digolongkan menjadi tiga jenis karakter, yaitu perlawanan terhadap perubahan; tidak adanya apresiasi yang nyata bagi penggagas inovasi, dan kurangnya kegiatan *sharing-knowledge*.

Sistem Diklat yang sudah diluncurkan sejak tahun 2013 ini diharapkan dapat melahirkan alumni yang mempunyai gaya kepemimpinan adaptif. Inovasi dengan makna kebaruan baik pada input, proses, output dan bahkan outcome dari suatu produk. Ide baru berupa proyek perubahan yang selama ini menjadi salah satu persyaratan kelulusan diharapkan melahirkan ide baru atau mendorong unit kerja alumni bisa mendorong ide-ide baru tersebut terwujud. Ide pemaksaan untuk berinovasi bagi seorang peserta diklat nantinya diharapkan tumbuh menjadi sebuah budaya. Alumni nantinya juga diharapkan dapat menularkan budaya untuk berinovasi di lingkungan kerjanya.

yang dikembangkan. Instansi pengirim diharapkan mampu memfasilitasi dan mendorong pengembangan inovasi baru dengan memanfaatkan kompetensi *adaptive leadership* alumni untuk menghadapi berbagai tantangan dan permasalahan dalam dunia pemerintahan.



## REFERENSI

- Albury, D. (2010). Fostering Innovation in Public Services, 962(April 2015), 37-41. <http://doi.org/10.1111/j.1467-9302.2005.00450>
- 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>
- Bastian. 2001. *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia*. Yogyakarta: BPFE.
- Bessan Jhon. 2009. *Innovation London*, New York, Munich, Melbourne and Delhi.
- Burke, Lisa A. & Hutchins, Holly M. 2007. *Training Transfer: An Integrative Literature Review*. Human Resource Development Review, 6 (3), 263-296.
- Crosby, B. C., Hart, P., & Torfing, J. (2016). Public value creation through collaborative innovation. *Public Management Review*, 1(0), 1-15. <http://doi.org/10.1080/14719037.2016.1192165>
- James P. Andrew and Harold L. Sirkin, with John Butman, *Payback: Reaping the Rewards of Innovation* (Boston: Harvard Business School Press, 2007)
- Gobble, M. M. (2017). How Government Innovates. *URTM*, 59(2), 62-67. <http://doi.org/10.1080/08956308.2015.1137188>
- Hambleton, R., & Howard, J. (2013). Place-Based Leadership and Public Service Innovation. *Local Government Studies*, 39(1), 47-70. <http://doi.org/10.1080/03003930.2012.693076>
- Hasibuan, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Kartono, 2008. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Keban, Jeremias. T. 2003. "Indikator Kinerja Pemerintah Daerah: Pendekatan Manajemen dan Kebijakan", Makalah, Seminar Sehari. Yogyakarta: Fisipol UGM.
- Lena Ellitan & Lina Anatan. 2009. *Manajemen Inovasi : Transformasi Menuju Organisasi Kelas Dunia*. Bandung : Alfabeta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Meroño-Cerdán, A. L., & López-Nicolás, C. (2017). Innovation objectives as determinants of organizational innovations. *Innovation*, 19(2), 208-226. <http://doi.org/10.1080/14479338.2016.1276407>
- Munro, J. (2015). Accelerating innovation in local government. *Public Money & Management*, 35(3), 219-226. <http://doi.org/10.1080/09540962.2015.1027498>
- Nawawi Ismail. 2012. *Manajemen Pengetahuan (Knowledge Management)*. Bogor : Ghalia Indonesia
- Newman, J., Raine, J., & Skelcher, C. (2010). Developments □ : Transforming Local Government □ : Innovation and Modernization. *Public Money & Management*, 21(61-68), 37-41. <http://doi.org/10.1111/1467-9302.00262>
- Potts, J., & Kastle, T. (2010). Public sector innovation research: What's next? *Innovation: Management, Policy and Practice*, 12(2), 122-137. <http://doi.org/10.5172/impp.12.2.122>
- Prawirosentono, Suryadi. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Robbins, Stephen P. & A. Judge, Timothy (2011). *Organizational behaviour*. Fourteenth Edition. Pearson education. New Jersey.
- Stees, R.M. 2003. *Organization Effectiveness, A Behavioral View*, Good Year Publishing 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.
- Sutikno, 2014. *Pemimpin dan Gaya Kepemimpinan*. Jakarta: Holistica.
- Thoha, 2010. *Kepemimpinan dan Manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Tri Widodo Wahyu Utomo. 2006. *Papper Innovation Discussion*. United Nations. 14 Pusat Inovasi Tata Pemerintahan Deputi Inovasi Administrasi Negara. 20. *Handbook Administrasi Negara*. Lembaga Administrasi Negara.

