



KAJIAN EVALUASI PASCA DIKLAT KEPEMIMPINAN TINGKAT II, III DAN IV

**PUSAT KAJIAN DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN APARATUR IV
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
ACEH BESAR, 2017**

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

Pengarah

Ir. Faizal Adriansyah, M.Si

Penanggung Jawab

Said Fadhil, S.IP, M.Si

Koordinator Peneliti

Ervina Yunita, S.Si

Tim Peneliti

Rati Sumanti, S.Sos
Henri Prianto Sinurat, S.IP
Heru Syahputra, SE, MA
Nurul Afrian, S.Kom
Mohd. Febrianto, S.Pd.I

Sekretariat

Dewi Irmayanti Pane, A.Md

**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
PUSAT KAJIAN DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN
APARATUR IV
Aceh Besar, 2017**

Lembaga Administrasi Negara.

Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur IV.

Kajian Evaluasi Pasca Diklat Kepemimpinan Tingkat II, III, dan IV

Tim Penyusun, Ervina Yunita... [et al..]:

Editor, Ervina Yunita.

--Aceh Besar: Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur IV
LAN,2017.

66 + viii hlm : 18 x 25 cm

ISBN: 978-602-72014-7-7

1.Administrasi Negara - Kajian

I. Judul. II. Ervina Yunita.

III. Ervina Yunita.

Diterbitkan oleh:

Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur IV LAN
(PKP2A IV-LAN).

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Allah Swt, karena atas rahmat karunia Nya, laporan penelitian dengan judul “Kajian Evaluasi Pasca Diklat Kepemimpinan Tingkat II, III dan IV” telah diselesaikan tepat waktu. Adapun kegiatan ini dilakukan untuk melihat dampak yang dihasilkan oleh alumni setelah mengikuti Diklat Kepemimpinan.

Sistem Diklat kepemimpinan ini diharapkan dapat melahirkan alumni yang mempunyai gaya kepemimpinan adaptif. Proyek perubahan yang selama ini menjadi salah satu persyaratan kelulusan diharapkan bisa mendorong unit kerja alumni untuk menghasilkan inovasi yang lain. Alumni nantinya juga diharapkan dapat menularkan budaya untuk berinovasi dilingkungan kerjanya.

Kajian ini tentu memiliki banyak kelemahan dan belum mampu menyajikan secara komprehensif dan holistik dinamika Evaluasi Pasca Diklat Kepemimpinan. Namun, kami berharap dengan selesainya Kajian Evaluasi Pasca Diklat Kepemimpinan ini, maka dapat berkontribusi bagi Pemerintah Daerah dan *stakeholder* terkait, sedangkan khususnya bagi LAN sebagai ujung tombak perbaikan kualitas kepemimpinan Nasional.

Aceh Besar, Desember 2017
Kepala,



Faizal Adriansyah

EXECUTIVE SUMMARY

Kinerja pemerintah dewasa ini menjadi isu perbincangan di kalangan akademisi, aparat 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.

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.

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.

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 organisasi.

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.

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 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 kebaharuan 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 dilingkungan kerjanya.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	vii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Permasalahan	2
C. Tujuan dan Manfaat	3
D. Output	4
E. Ruang Lingkup Kajian	4
BAB II TINJAUAN LITERATUR	5
A. Konsep dan Kebijakan Evaluasi Pasca Diklat	5
B. Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan	9
C. Konsep Inovasi dan Kinerja Organisasi	15
D. Hambatan dan Tantangan Inovasi di Daerah	21
BAB III METODE KAJIAN	27
A. Metode	27
B. Teknik Pengumpulan Data	27
1. Teknik Pengumpulan Data Primer	27
2. Teknik Pengumpulan Data Sekunder	27
C. Populasi dan Sampel Penelitian	28
D. Teknik Pengolahan Data	29
E. Teknik Analisis Data	31
F. Kerangka Pikir	32
BAB IV HASIL KAJIAN	34
A. Pemanfaatan Alumni Diklat Kepemimpinan dalam Jabatan	34
B. Dampak Diklat Kepemimpinan Terhadap Peningkatan Kinerja	39
C. Faktor Pendorong dan Penghambat Proyek Perubahan	41
D. Kompetensi <i>Adaptive Leadership</i>	58

BAB V PENUTUP	63
A. Kesimpulan	63
B. Rekomendasi Hasil Kajian	64
DAFTAR PUSTAKA	65

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Aparatur Sipil Negara (ASN) yang handal merupakan investasi berharga bagi instansi pemerintah pusat maupun daerah. Oleh karena itu, kemampuan dan profesionalitas ASN perlu ditingkatkan supaya dapat mencapai visi dan misi pemerintah. Peningkatan kemampuan dan profesionalitas ASN dapat dilakukan dengan pengembangan sumber daya aparatur. Pengembangan sumber daya aparatur di kalangan birokrasi telah disadari sebagai sesuatu hal yang sangat penting untuk mewujudkan tercapainya kondisi pemerintah yang profesional dalam *good governance*. Dalam rangka peningkatan dan pengembangan kualitas aparatur pemerintah, maka salah satu upaya penting yang harus dilakukan adalah melalui pendidikan dan pelatihan (diklat).

Sebagaimana dipahami secara umum bahwa pendidikan dan pelatihan PNS bertujuan untuk meningkatkan kompetensi PNS sesuai dengan bidang tugasnya. Hal ini sesuai dengan konsepsi yang termuat dalam Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan PNS, bahwa orientasi pendidikan dan pelatihan PNS adalah pada pengembangan kompetensi (*competence-based training*). Konsepsi ini menuntut bahwa yang menjadi *ultimate goal* dari pendidikan dan pelatihan adalah peningkatan kompetensi PNS, baik kompetensi manajerial, kompetensi teknis maupun kompetensi sosial kulturalnya. Salah satu jenis diklat yang menjadi fokus pengembangan ASN adalah Diklat Kepemimpinan.

Diklat Kepemimpinan diharapkan mampu meningkatkan kinerja individu dan instansi. Alumni diharapkan mampu menunjukkan peningkatan kinerja dengan mengimplementasikan pengetahuan yang didapat selama diklat dan disesuaikan dengan kondisi lembaga alumni. Selain itu, kompetensi lain yang diharapkan adalah munculnya kompetensi *adaptive leadership*. Pemimpin diharapkan mampu memobilisasi sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan organisasi. Kompetensi ini juga diharapkan dapat meningkatkan kemampuan pemimpin untuk membangun dan mendorong inovasi di instansinya.

Kompetensi-kompetensi di atas merupakan target (*output*) dari penyelenggaraan instansi. Akan tetapi, pencapaian tersebut tidak mudah untuk direalisasikan mengingat adanya tantangan dan hambatan, baik internal maupun eksternal. Contohnya kinerja alumni, sangat dipengaruhi oleh motivasi individu dan kondisi lembaga. Kondisi *leadership* pimpinan alumni juga dapat mempengaruhi langsung kinerja alumni. Ketersediaan anggaran juga menjadi kendala yang sering ditemui dalam pencapaian kinerja individu maupun lembaga.

Selain kinerja, *output* lain dalam penyelenggaraan diklat adalah munculnya proyek perubahan yang berbentuk inovasi. Sedangkan pada level *outcome*, alumni diharapkan mampu mendorong budaya inovatif di lembaga dengan mampu membangun inovasi-inovasi sesuai dengan kebutuhan dan kapasitas lembaga. Selain itu, inovasi tersebut juga diharapkan mampu meningkatkan kualitas pelayanan baik dari kualitas maupun kuantitas pelayanan. Akan tetapi, inovasi yang dibangun sering menghadapi hambatan. Beberapa inovasi tidak mampu mencapai target jangka menengah dan panjang. Bahkan, beberapa inovasi yang tidak lagi digunakan atau terhenti.

Oleh sebab itu, berdasarkan kondisi di atas, perlu dilakukan sebuah penelitian yang mengukur kinerja alumni pasca mengikuti kegiatan diklat kepemimpinan. Selain itu, perlu juga dipetakan tantangan dan hambatan dalam pencapaian kinerja. Sebuah penelitian yang mampu menjadi faktor pendorong dan penghambat keberlanjutan inovasi yang dibangun selama diklat kepemimpinan.

B. Permasalahan

Rumusan permasalahan penelitian yang akan diangkat adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana dampak Diklat Kepemimpinan terhadap peningkatan kinerja alumni dan unit organisasi?
2. Apa saja faktor pendorong dan penghambat pelaksanaan proyek inovasi alumni pasca Diklat Kepemimpinan?
3. Bagaimana kompetensi *adaptive leadership* alumni dalam rangka pengembangan inovasi baru?

C. Tujuan dan Manfaat

Kajian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui hasil/dampak Diklat Kepemimpinan terhadap peningkatan kinerja alumni dan unit organisasi.
2. Mengidentifikasi faktor pendorong dan penghambat pelaksanaan proyek inovasi alumni pasca Diklat Kepemimpinan.
3. Mengetahui kompetensi *adaptive leadership* alumni dalam rangka pengembangan inovasi baru.

Adapun manfaat kajian meliputi manfaat teoritis dan manfaat praktis. Hasil kajian ini secara teoritis diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran untuk mengembangkan dan memperkaya pengetahuan terkait urgensi pelaksanaan evaluasi pasca Diklat Kepemimpinan Tingkat II, III dan IV. Sedangkan secara praktis, hasil kajian ini bermanfaat bagi berbagai pihak yang memerlukannya untuk memperbaiki kinerja terutama bagi:

1. Penyelenggara diklat

Feedback yang diperoleh dari para alumni, unit organisasinya dan *stakeholders* lain dapat dijadikan sebagai bahan masukan bagi PKP2A IV LAN-RI di Aceh dalam rangka perbaikan pelaksanaan Diklat Kepemimpinan ke depan. Informasi ini diharapkan bisa menjadi bahan bagi penyempurnaan model dan kurikulum ataupun bahan pertimbangan dalam pembuatan kebijakan oleh LAN-RI berkaitan penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan.

2. Pemerintah Daerah

Anggaran besar yang dialokasikan Pemerintah Daerah untuk mengikuti kegiatan Diklat Kepemimpinan seharusnya memberikan dampak signifikan pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Sehingga hasil kajian ini dapat dijadikan salah satu data dan informasi bagi Pemerintah Daerah untuk melakukan kajian lanjutan sebagai bentuk akuntabilitas terhadap anggaran besar yang telah dialokasikan. Apabila hasil evaluasi pasca Diklat Kepemimpinan ini menunjukkan terjadinya peningkatan kinerja yang positif, maka diklat kepemimpinan tersebut dapat dipandang sebagai upaya strategis yang mesti dilakukan secara berkesinambungan untuk meningkatkan kompetensi aparatur negara.

3. Alumni Diklat Kepemimpinan
Melalui kajian ini, alumni Diklat Kepemimpinan dapat mengetahui apa saja yang menjadi faktor pendorong dan penghambat pelaksanaan proyek inovasi.
4. Peneliti
Sebagai sarana belajar untuk memperoleh pengetahuan dan keterampilan serta mengembangkan wawasan dan meningkatkan kemampuan dalam melakukan kajian/penelitian.

D. Output

Output yang akan dihasilkan dari kajian Evaluasi Pasca Diklat Kepemimpinan Tingkat II, III dan IV Di Aceh ini berupa buku laporan hasil kajian yang memuat rekomendasi kebijakan dan 1 (satu) buah *policy brief*.

E. Ruang Lingkup Kajian

Kajian ini mempunyai fokus tertentu agar dalam penyajiannya tidak terlalu melebar dan dapat lebih fokus terhadap apa yang dikaji. Fokus Kajian Evaluasi Pasca Diklat Kepemimpinan Tingkat II, III dan IV mencakup alumni Diklat Kepemimpinan 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 Diklat Kepemimpinan 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.

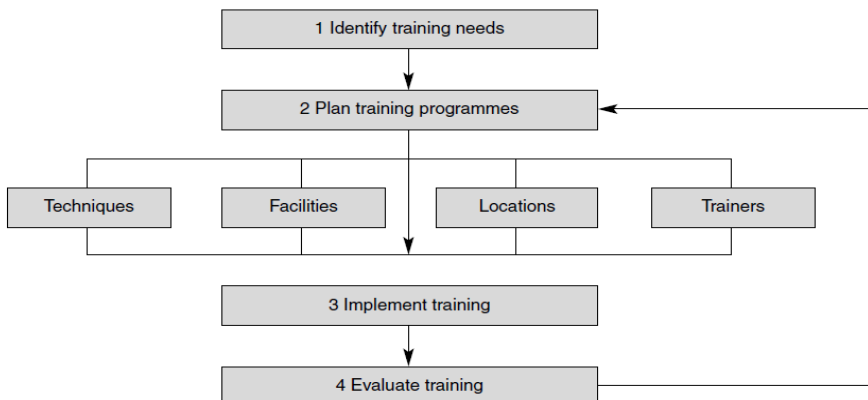
BAB II

TINJAUAN LITERATUR

A. Konsep dan Kebijakan Evaluasi Pasca Diklat

Pelatihan pada hakikatnya bertujuan untuk mengembangkan kompetensi sumber daya manusia. Pengembangan kompetensi tersebut didapat dari proses pembelajaran yang kondusif selama program pelatihan. Dalam proses pembelajaran, peserta pelatihan memperoleh pengetahuan baru atau mengembangkan pengetahuan yang telah mereka peroleh sebelumnya. Kim (1993) menjelaskan bahwa pembelajaran merupakan suatu proses untuk meningkatkan kapasitas pengetahuan seseorang dalam melakukan sesuatu. Sehingga diharapkan peningkatan kapasitas tersebut dapat mendorong peningkatan kinerja seseorang. Pelatihan itu sendiri diartikan oleh Ruky (2003:230) sebagai sebuah proses sistematis untuk mengubah perilaku kerja seorang/sekelompok pegawai dalam usaha meningkatkan kinerja organisasi.

Pembelajaran dan pelatihan saling memiliki keterkaitan. Reynolds (2002) mengatakan bahwa *"Learning is the process by which a person acquires new knowledge, skills and capabilities whereas training is one of several responses an organization can take to promote learning"*. Hal serupa juga dikatakan oleh Armstrong (2006:575), *"Training is the use of systematic and planned instruction activities to promote learning"*. Dari pendapat keduanya dapat disimpulkan bahwa pembelajaran merupakan bagian terpenting dalam sebuah pelatihan. Kesuksesan sebuah pelatihan bergantung pada beberapa hal yang salah satunya adalah proses pembelajaran. Armstrong lebih lanjut menggambarkan sistematis sebuah pelatihan sebagai berikut:



Gambar 1. Model sistematis pelatihan

Bernardin & Russell (dalam Gomes, 2000:199) menyebutkan tiga tahapan dalam program pelatihan, yaitu:

1. Penilaian kebutuhan pelatihan (*need assesment*) yang tujuannya adalah mengumpulkan informasi untuk menentukan dibutuhkan atau tidaknya program pelatihan.
2. Pengembangan program pelatihan (*development*), bertujuan untuk merancang lingkungan pelatihan dan metode-metode pelatihan yang dibutuhkan guna mencapai tujuan pelatihan.
3. Evaluasi program pelatihan (*evaluation*) yang mempunyai tujuan untuk menguji dan menilai apakah program-program pelatihan yang telah dijalani, secara efektif mampu mencapai tujuan yang ditetapkan.

Dalam kaitannya dengan peningkatan kompetensi ASN (Aparatur Sipil Negara) melalui program pendidikan dan pelatihan, Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil menjelaskan bahwa pendidikan dan pelatihan jabatan PNS adalah sebuah proses belajar mengajar yang bertujuan meningkatkan kemampuan PNS (Pegawai Negeri Sipil). Selain itu, Undang-Undang No. 5 Tahun 2015 tentang Aparatur Sipil Negara juga mengamanatkan bahwa setiap ASN berhak mendapatkan pengembangan kompetensi pegawai berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan instansi. Jenis kompetensi yang disebutkan dalam undang-undang tersebut berupa kompetensi teknis, kompetensi manajerial, dan kompetensi sosial kultural.

Pendidikan dan pelatihan kepemimpinan yang selanjutnya disebut Diklat Kepemimpinan merupakan kompetensi manajerial yang dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural Diklat yang terdiri dari:

1. Diklat Kepemimpinan Tingkat IV adalah pendidikan dan pelatihan untuk jabatan struktural Eselon IV;
2. Diklat Kepemimpinan Tingkat III adalah pendidikan dan pelatihan untuk jabatan struktural Eselon III;
3. Diklat Kepemimpinan Tingkat II adalah pendidikan dan pelatihan untuk jabatan struktural Eselon II;
4. Diklat Kepemimpinan Tingkat I adalah pendidikan dan pelatihan untuk jabatan struktural Eselon I.

Selain sebagai salah satu syarat dalam menduduki suatu jabatan, pendidikan dan pelatihan kepemimpinan juga bertujuan untuk meningkatkan kecakapan dan keterampilan aparatur serta untuk mencetak pemimpin perubahan yang inovatif.

Berdasarkan penjelasan Armstrong dan Bernardin & Russell sebelumnya, evaluasi merupakan salah satu tahapan yang memainkan peranan sangat penting dalam suatu penyelenggaraan pelatihan. Evaluasi merupakan langkah terakhir dari program pelatihan. Basarab dan Root (1992:2) mengartikan evaluasi sebagai suatu proses sistematis dimana data dikumpulkan dan diubah menjadi informasi untuk mengukur dampak pelatihan, membantu dalam pengambilan keputusan, mendokumentasikan hasil yang akan digunakan dalam perbaikan program, dan menyediakan metode untuk menentukan kualitas pelatihan.

Bigman (dalam Suchman, 1967:30) mengemukakan enam tujuan dari evaluasi yaitu:

1. Menemukan apa dan bagaimana tujuan dapat dicapai secara keseluruhan;
2. Menentukan alasan keberhasilan dan kegagalan terjadi;
3. Menemukan prinsip-prinsip yang mendasari keberhasilan program;
4. Melakukan uji coba dengan menggunakan teknik-teknik yang diketahui untuk meningkatkan keefektifan;
5. Meletakkan dasar bagi penelitian dengan member alasan keberhasilan relative dengan menggunakan alternative teknik yang ada; dan
6. Memdefiniskan kembali makna yang digunakan untuk mencapai tujuan dan sub tujuan untuk memperjelas penemuannya.

Sejalan dengan hal tersebut, Pietrzak, dkk (1995:13-15) dalam Aji & Siraid (2000:42-43), membedakan evaluasi menjadi tiga yaitu:

1. Evaluasi masukan (*input*)
2. Evaluasi proses (*process*)
3. Evaluasi hasil (*outcomes*)

Evaluasi masukan (*input*) menitikberatkan pada masukan program yang dapat mempengaruhi atau memperbaiki kinerja program, sehingga hasil yang diharapkan akan menjadi lebih baik. Sedangkan evaluasi proses (*process*) adalah pengukuran dan penilaian cara sebuah lembaga

dalam melaksanakan suatu program. Adapun evaluasi hasil (*outcome*) adalah evaluasi yang menekankan pada dampak program secara keseluruhan pada sasaran dan tujuan suatu program.

Selanjutnya, Siswanto (2003:220) menjelaskan bahwa program evaluasi merupakan bagian yang tak terpisahkan dari penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan. Keberhasilan suatu Diklat dapat diukur dengan melakukan evaluasi yang sesuai terhadap sistem penyelenggaraan Diklat dan juga terhadap peserta Diklat. Siagian (1994:202) menyebutkan bahwa peserta Diklat setidaknya akan mengalami dua hal proses transformasi setelah mengikuti program Diklat, yaitu peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas dan perubahan perilaku yang tercermin pada sikap, disiplin dan etos kerja.

Program Evaluasi Pasca Diklat Kepemimpinan (*Leadership Post Training Evaluation*) merupakan sarana untuk mengukur dan menilai capaian hasil Diklat kepemimpinan yang telah direncanakan secara obyektif, sehingga dapat ditentukan tingkat keberhasilan suatu diklat. Evaluasi ini memberikan penilaian dan analisa dalam rangka pengembangan dan perbaikan sistem penyelenggaraan Diklat. Hasil dari evaluasi selanjutnya akan menjadi perbaikan untuk penyelenggaraan Diklat di masa yang akan datang dan dapat memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja alumni peserta Diklat.

Sebelum melakukan evaluasi, sebaiknya harus terlebih dahulu dipahami proses evaluasi pendidikan dan pelatihan. Hal ini penting untuk mendapatkan hasil yang baik dalam evaluasi. Kegagalan dalam evaluasi dapat disebabkan oleh kurangnya pemahaman evaluator terhadap program Diklat yang ingin dievaluasi. Perencanaan, tujuan, sasaran dan instrumen yang baik sangat diperlukan dalam melakukan evaluasi pasca Diklat. Komponen tersebut sangat berguna untuk menghasilkan sebuah analisa dan kesimpulan yang baik. Hasil analisa dan kesimpulan tersebut selanjutnya akan mendukung pengambilan kebijakan yang tepat sasaran serta menjadi *feedback* bagi efektivitas penyelenggaraan Diklat.

Evaluasi hasil (*outcome*) pada penyelenggaraan Diklat dilaksanakan dengan melakukan *monitoring* terhadap alumni Diklat. Hal ini mengukur sejauh mana keberlangsungan proyek perubahan peserta diklat dan pemanfaatannya kepada organisasi peserta dan juga stakeholder terkait. Oleh sebab itu, selain meningkatkan performa individu peserta, program Diklat juga diharapkan dapat memberikan pengaruh dalam

meningkatkan kinerja organisasi peserta Diklat melalui pengukuran sejauh mana pengaruh yang diberikan oleh alumni Diklat kepada organisasi/institusinya dalam membudidayakan nilai-nilai inovasi dalam berkinerja.

Pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan dikatakan berhasil apabila terjadi suatu proses transformasi dalam diri peserta Diklat yang didapat dari proses pembelajaran Diklat. Oleh karenanya, untuk mengetahui terjadi atau tidaknya transformasi tersebut dalam diri peserta Diklat, maka perlu dilakukan evaluasi pasca Diklat kepemimpinan.

B. Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan

Pendidikan dan pelatihan (Diklat) adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kompetensi ASN. Diklat Kepemimpinan (Diklat Kepemimpinan) adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural. Diklat Kepemimpinan memberikan wawasan, pengetahuan, keahlian, keterampilan, sikap, dan perilaku dalam bidang kepemimpinan aparatur sehingga mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan dalam jenjang jabatan struktural tertentu.

1. Tujuan dan Kompetensi Yang Dibangun

Diklat Kepemimpinan **Tingkat II, III, dan IV** bertujuan membentuk pemimpin perubahan (*reform leader, agent of change*) yang mampu menetapkan suatu perubahan sesuai *scoping area* jabatannya kemudian mempengaruhi dan memobilisasi *stakeholder* untuk mendukung dan melaksanakan perubahan tersebut. Diklat Kepemimpinan Tingkat II bertujuan membangun kompetensi kepemimpinan strategis, yakni kemampuan menetapkan strategi kebijakan instansinya dan memimpin keberhasilan implementasi strategi kebijakan tersebut. Diklat Kepemimpinan Tingkat III bertujuan membangun kompetensi kepemimpinan taktikal, yakni kemampuan menetapkan program dan memimpin pelaksanaannya. Diklat Kepemimpinan Tingkat IV bertujuan membangun kompetensi kepemimpinan operasional, yakni kemampuan membuat perencanaan kegiatan dan memimpin keberhasilan implementasi pelaksanaan kegiatan tersebut.

2. Tahapan dan Agenda Pembelajaran

Struktur kurikulum pembelajaran Diklat Kepemimpinan **Tingkat II, III, dan IV** dilakukan melalui 5 (lima) tahap pembelajaran, yakni:

- a. Tahap Diagnosa Kebutuhan Perubahan
Tahap ini merupakan tahap penentuan area yang akan mengalami perubahan. Pada tahap ini, peserta dibekali dengan kemampuan mendiagnosa unit organisasi sesuai dengan jenjangnya sehingga mampu mengidentifikasi area organisasi yang perlu dirubah.
- b. Tahap Membangun Komitmen Bersama
Tahap ini mengarahkan peserta untuk membangun komitmen bersama dengan sejumlah pemangku kepentingan (*stakeholder*) untuk melaksanakan perubahan pada area organisasi yang bermasalah.
- c. Tahap Merancang Perubahan dan Membangun Tim
Tahap ini mengarahkan peserta untuk menyusun rancangan proyek perubahan yang inovatif dan cara membangun tim yang efektif untuk melaksanakan perubahan tersebut. Peserta juga dibekali dengan kemampuan mengidentifikasi *stakeholder* yang terkait dengan rancangan perubahannya, kemudian dibekali dengan berbagai teknik membangun tim yang efektif untuk mewujudkan perubahan tersebut.
- d. Tahap Laboratorium Kepemimpinan
Tahap ini mengarahkan pesertabersama *stakeholder* terkait untuk mengimplementasikan proyek perubahan sesuai dengan *milestone* yang telah disusun. Peserta kembali ke tempat kerjanya dan memimpin implementasi proyek perubahan, serta mengumpulkan bukti-bukti berupa notulen/transkrip tertulis/audio/visual, foto, daftar hadir, dan sebagainya.
- e. Tahap Evaluasi
Tahap ini mengarahkan peserta untuk menyajikan proyek perubahan yang telah dihasilkan sesuai dengan *milestone* disertai dengan bukti-bukti berupa notulen/transkrip tertulis/audio/visual, foto, daftar hadir, dan sebagainya.

Setiap tahapan pembelajaran terdiri dari sejumlah agenda pembelajaran yang dijabarkan ke dalam beberapa mata diklat. Diklat Kepemimpinan terdiri dari 5 (lima) agenda pembelajaran yaitu Agenda Penguasaan Diri (*Self Mastery*), Agenda Diagnosa Perubahan

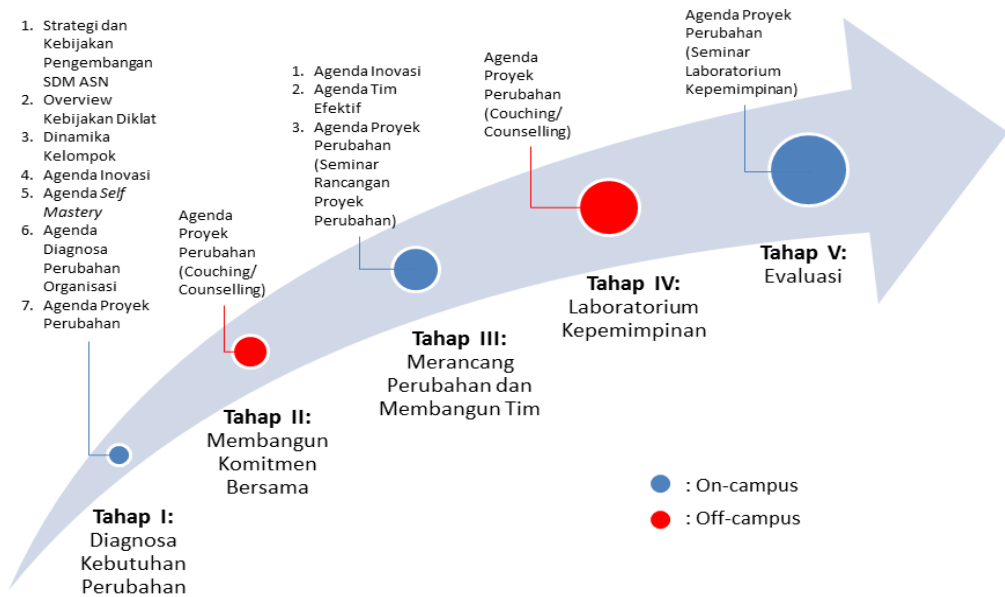
(*Diagnostic Reading*), Agenda Inovasi, Agenda Tim Efektif, dan Agenda Proyek Perubahan. Selain pembelajaran tersebut, para peserta juga mengikuti pembelajaran di luar mata diklat yang terdiri dari Orientasi Peserta Diklat, Pembimbingan di kelas dan di tempat kerja, serta Evaluasi yang meliputi Evaluasi Kepemimpinan dan Evaluasi Peserta.

Tabel 1. Rincian Alokasi waktu Mata Diklat dan Kegiatan Pembelajaran pada Diklat Kepemimpinan Tingkat II, III, IV

Agenda dan Mata Diklat		Diklat Kepemimpinan		
		Tk.II	Tk.III	Tk.IV
Pembelajaran di dalam Mata Diklat				
A.	Agenda Penguasaan Diri (<i>Self Mastery</i>)			
	1. Integritas dan Wawasan Kebangsaan	18 JP		
	2. Wawasan Kebangsaan		18 JP	
	3. Integritas		18 JP	18 JP
	4. Pilar-pilar Kebangsaan			18 JP
	5. SANRI			9 JP
	6. Standar Etika Publik			18 JP
B.	Agenda Diagnosa Perubahan (<i>Diagnostic Reading</i>)			
	1. Isu Strategis	9 JP	9 JP	9 JP
	2. Diagnostic Reading	12 JP	18 JP	18 JP
	3. Organisasi Berkinerja Tinggi	9 JP		
C.	Agenda Inovasi			
	1. Inovasi	18 JP	18 JP	
	2. Berpikir Kreatif dan Inovatif			18 JP
	3. Pengembangan Potensi Diri		9 JP	
	4. Pengenalan Potensi Diri			9 JP
	5. Budaya Kerja dan Efektifitas Kepemimpinan		9 JP	
	6. <i>Benchmarking ke Best Practice</i>	36 JP	27 JP	27 JP

D	Agenda Tim Efektif			
	1. Membangun Tim Efektif	18 JP	18 JP	18 JP
	2. Jejaring Kerja		9 JP	
	3. Koordinasi dan Kolaborasi			9 JP
	4. Kecerdasan Emosional			18 JP
E.	Agenda Proyek Perubahan			
	1. Konsep Proyek Perubahan	3 JP	3 JP	3 JP
	2. Merancang Proyek Perubahan	18 JP	18 JP	18 JP
	3. Seminar Rancangan Proyek Perubahan	10 JP	10 JP	10 JP
	4. Pembekalan Implementasi Proyek Perubahan	6 JP	6 JP	6 JP
	5. Seminar Laboratorium Kepemimpinan	10 JP	10 JP	10 JP
	Jumlah Jam Pelajaran	193 JP	200	236 JP
Pembelajaran di luar Mata Diklat				
A.	Orientasi Peserta			
	1. Strategi dan Kebijakan Pengembangan SDM ASN	3 JP	3 JP	3 JP
	2. Overview Kebijakan Diklat	3 JP	3 JP	3 JP
	3. Dinamika Kelompok	3 JP	3 JP	3 JP
	4. Review Kebijakan Diklat dan Tindak Lanjut Proyek Perubahan		3 JP	3 JP
B.	Pembimbingan			
	1. Pembimbingan di Kelas	36 JP	36 JP	36 JP
	2. Pembimbingan di Tempat Kerja			
	a. Membangun Komitmen Bersama	14 hari (126	7 hari (56 JP)	7 hari (56 JP)
	b. Laboratorium Kepemimpinan	60 hari	60 hari	60 hari
C.	Evaluasi Kepemimpinan	6 JP	6 JP	6 JP

Diklat Kepemimpinan menerapkan pola pembelajaran klasikal (*on campus*) dan non-klasikal (*off campus*). Pada saat pembelajaran klasikal (*on campus*), peserta mengalami serangkaian pengalaman belajar di instansi penyelenggara diklat yaitu dengan membaca materi diklat, mendengar ceramah dari berbagai pakar, berdiskusi baik dengan para pakar maupun sesama peserta tentang isu strategis dan isu yang relevan dengan materi pokok, simulasi, menonton film pendek yang relevan dengan materi pokok, membahas kasus, berkunjung ke tempat yang dapat membantu proses internalisasi hasil belajar, mengidentifikasi *best practice* mengelola kebijakan organisasi, mengadopsi dan/atau mengadaptasi *best practice* dalam bentuk *lesson learnt*, mensintesis materi-materi Diklat, mendapatkan bimbingan, sampai pada menulis kertas kerja dan mempresentasikan proyek perubahan. Pada saat pembelajaran non-klasikal (*off campus*), peserta mendapatkan pengalaman belajar di tempat kerja masing-masing dengan melakukan proses pembimbingan, menetapkan area perubahan, mengimplementasikan rancangan dan mendokumentasikan hasil implementasi Proyek Perubahan (memimpin perubahan di tempat kerja). Selama pembelajaran non-klasikal peserta melakukan tugasnya kembali sesuai dengan jabatan yang diembannya serta hak dan kewajiban peserta dipulihkan kembali sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.



Gambar 2. Tahapan pembelajaran Diklat Kepemimpinan

3. Evaluasi Peserta

Evaluasi kelulusan peserta Diklat Kepemimpinan **Tingkat II, III, dan IV** dilakukan penilaian terhadap keberhasilan proyek perubahan yang mencakup 2 (dua) komponen, yaitu Perencanaan Inovasi dan Manajemen Perubahan. Indikator penilaian komponen Perencanaan Inovasi meliputi jenis perubahan, cakupan manfaat perubahan, kejelasan tahap perubahan, dan peta pemangku kepentingan. Indikator penilaian komponen Manajemen Perubahan meliputi jumlah kegiatan memobilisasi dukungan, pernyataan dukungan, dan capaian tahap perubahan. Tiap-tiap indikator penilaian mempunyai bobot yang berbeda sebagaimana tabel di bawah ini:

Tabel 2. Bobot Penilaian Evaluasi Peserta

Komponen	Indikator	Bobot (%)
Perencanaan Inovasi (40%)	Jenis Perubahan	10
	Cakupan Manfaat Perubahan	10
	Kejelasan Tahap Perubahan	10
	Peta Pemangku Kepentingan	10
Manajemen Perubahan (60%)	Jumlah Kegiatan Memobilisasi Dukungan	15
	Pernyataan Dukungan	15
	Capaian Tahap Perubahan	30
Jumlah		100

Penilaian evaluasi peserta dilakukan oleh penguji, *mentor* dan *coach*. Penguji memberikan nilai secara kuantitatif, sedangkan *mentor* dan *coach* memberikan penilaian secara deskriptif. Kelulusan peserta ditetapkan berdasarkan kualifikasi sebagai berikut:

Tabel 3. Kualifikasi Kelulusan

Kualifikasi	Skor	Kelulusan
Sangat Memuaskan	90,1 - 100	Lulus
Memuaskan	80,1 - 90	
Cukup Memuaskan	70,1 - 80	
Kurang Memuaskan	60,1 - 70	Ditunda
Tidak Memuaskan	< 60	Tidak Lulus

Peserta yang ditunda kelulusannya diberikan waktu maksimal 60 hari kalender untuk menyempurnakan proyek perubahannya. Peserta yang tidak lulus karena termasuk kualifikasi Tidak Memuaskan dan atau ketidakhadiran lebih dari tiga sesi (9 JP) diberikan kesempatan mengikuti Diklat Kepemimpinan angkatan berikutnya sepanjang masih memenuhi syarat sebagai peserta berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

C. 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 Steven P. Robbins dan Timoty A. Judge 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 menitik beratkan 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.

Djamaludin Ancok 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.

Andrew, Sirkin dan Butman (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 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 Adi Suryanto, "Inovasi menjadi sesuatu yang mutlak dalam sistem administrasi negara, pemerintahan harus responsif sebagai pelayan masyarakat. Karena apapun kebutuhan masyarakat pemerintah harus merespon dengan cepat"

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, mengatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas seseorang dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya.

Seiring dengan pendapat Prawirosentono, yang menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau

kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

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 actual 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.

Bambang Yudoyono (2001) menyatakan bahwa penilaian kinerja aparatur pemerintah daerah dapat dilihat melalui aspek sebagai berikut:

1. Konsistensi pencapaian tujuan
 - a. Tujuan akhir (*goal*); sebagai kumulasi dari kontribusi pencapaian tujuan fungsional, sehingga dapat dilihat pada waktu agak lama (biasanya 3-5 tahun).
 - b. Sasaran antara atau tujuan fungsional (*purposel outcome*); merupakan hasil pencapaian suatu program yang merupakan kumulasi pencapaian hasil fisik.
 - c. Hasil fisik atau keluaran (*output*); merupakan hasil langsung dari pelaksanaan suatu kegiatan. Jadi sifatnya *riil* atau nyata dan dapat dilihat bersamaan pada saat berakhirnya suatu kegiatan.
 - d. Kontribusi nyata dari setiap tahap kepada tahap yang lebih tinggi.
2. Produktivitas
 - a. Profil daerah (meliputi aspek fisik, ekonomi, sosial, budaya, dsb.).
 - b. *Input Resources* (*man, money, methods, material, machine*).
 - c. Proses (*organizing, participation, coordinating, decision making*).
 - d. *Feed back* (*raw materials*).
3. Kualitas pelayanan
 - a. Kecepatan (*speed*)
 - b. Ketepatan (*accuracy*)

- c. Kemudahan / keterjangkauan
 - d. Murah
 - e. Adil
 - f. Transparansi
4. Responsivitas
- a. Prosedur
 - b. Aturan kerja
 - c. Rencana umum
 - d. Pemenuhan kebutuhan masyarakat
5. Responsibilitas
- a. Program kerja
 - b. Kepekaan
 - c. Situasi
 - d. Target
6. Akuntabilitas
- a. Tanggapan legislatif
 - b. Tanggapan tokoh masyarakat
 - c. Hasil audit
 - d. Hasil *survey*
7. Kualitas perlindungan masyarakat
- a. Penyerobotan hak masyarakat
 - b. Pengendalian *public goods*
 - c. Tingkat keamanan dan ketentraman

Aparatur Sipil Negara harus mampu menciptakan produktivitas kerja untuk mencapai pelayanan publik yang mengarah kepada *good governance* dan *clean governance*. Peningkatan kualitas pelayanan dapat dicapai dengan mengenali kondisi maupun tantangan yang dihadapi. Penyelesaian permasalahan organisasi dapat dicapai dengan prinsip-prinsip akuntabilitas dan inovasi.

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 Agus Dwiyanto (2008), 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 Agus Dwiyanto (2001) adalah produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas, akuntabilitas. Sementara Kumorotomo dalam Agus menggunakan 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.

D. 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 menghindari 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 gagalkarena 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 dan 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 sebagai berikut:

Table 4. 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)			•	•				•	

Berdasarkan review yang dilakukan oleh Putra (2017), terdapat tiga hambatan yang paling sering ditemui di instansi pemerintah yaitu kepemimpinan, pengetahuan, dan budaya organisasi.

a. Kepemimpinan

Pemimpin dalam organisasi pelayanan publik memiliki peran yang sangat penting dalam pengembangan inovasi di sektor publik (André & Depauw, 2016; Munro, 2015). Namun, tidak semua pemimpin mampu menciptakan lingkungan yang ramah untuk pengembangan inovasi. Paling tidak, ada tiga kegagalan yang sering dipimpin oleh pemimpin dalam pengembangan inovasi; gagal menetapkan prioritas inovasi, strategi yang tidak jelas, dan gagal menunjukkan contohnya (Munro, 2015). Selain itu, pemimpin harus bisa menetapkan area prioritas inovasi yang harus dikembangkan dengan sumber daya yang ada.

b. Pemahaman

Inovasi dapat ditafsirkan secara berbeda oleh pegawai pemerintah, tergantung pada pengetahuan, pengalaman, bahkan tingkat jabatan mereka di institusi pemerintah. Jika kesenjangan perspektif terlalu luas, inovasi mungkin tidak disepakati dan didukung oleh semua bagian dan karyawan. Jika tidak ada kesepakatan, rasa memiliki inovasi hanya dimiliki oleh beberapa orang yang sedang mengembangkan inovasi. Akibatnya, inovasi bisa gagal atau berjalan lambat karena kurangnya dukungan.

c. Budaya

Ada tiga budaya organisasi yang sangat menghambat perkembangan inovasi di sektor publik. Pertama, perlawanan terhadap perubahan; perilaku pekerja yang menolak untuk berubah, terutama bila mengganggu "zona nyaman" mereka. Kedua, mekanisme penghargaan yang tidak jelas bagi inovator. Kesiapan berinovasi bisa dipicu dengan menawarkan hadiah tertentu, dan belum tentu uang. Memberikan kesempatan untuk pengembangan diri atau sekedar dukungan oleh para pemimpin dapat mendorong semangat inovasi dalam organisasi. Ketiga adalah kurangnya kegiatan *sharing-knowledge*. Berbagi pengetahuan dapat mengurangi kesenjangan keterampilan dan pengetahuan di kalangan pekerja. Dengan memiliki kompetensi yang hampir sama, gagasan tersebut dapat diterima bahkan didukung oleh yang lain.

E. Kepemimpinan Adaptif dan Budaya Berinovasi

Ada beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli manajemen tentang kepemimpinan. Jacobs dalam Chih-Yang Chao, Yong-Shun Lin, Yu-Lin Cheng, dan Yi-Chiao Tseng menganggap bahwa kepemimpinan adalah bentuk interaksi interpersonal dimana pesan yang diberikan melalui suatu metode tertentu dan orang-orang dibuat percaya bahwa hasil dari suatu tindakan dapat ditingkatkan selama mereka mengikuti saran atau harapan. Bass, Robbins, dan Decenzo juga memiliki ide yang sama tentang kepemimpinan sebagai prosedur interaksi antar personal melalui seorang pemimpin mengubah bawahan, menciptakan visi dari tujuan yang layak, dan bekerja menuju tujuan tertentu. Kepemimpinan merupakan interaksi antara manajer organisasi dan anggota organisasi selama mengejar kinerja, dan perilaku yang terakhir dipengaruhi dengan menyediakan mereka dengan arah baru atau agar memenuhi tujuan organisasi.

Menurut Sutikno (2014), Kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan atau diarahkan oleh orang lain yang dipimpinnya. (Sutikno, 2014). Menurut Hasibuan (2007), kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Kartono (2008), yang mengatakan bahwa kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain.

Thoaha (2010) juga mengatakan tentang definisi dari gaya kepemimpinan, dimana gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Dari definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budaya.

Adaptif berarti cerdas menyesuaikan diri dengan perubahan. Kepemimpinan adaptif berarti kepemimpinan yang mudah menyesuaikan dirinya dengan perubahan dan keadaan baru.

Kebutuhan perlunya pemimpin adaptif karena adanya tantangan yang kompleks dan tidak cukupnya improvisasi operasional untuk

menghadapi tantangan perubahan yang kompleks tersebut. Oleh karena itu, pemimpin perubahan yang akan dibentuk dalam Diklat Kepemimpinan adalah pemimpin yang mampu melakukan adaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya. Perubahan tersebut dilakukan dalam rangka mempertahankan organisasi dengan tingkat kinerja yang tinggi.

Sistem Diklat yang sudah diluncurkan sejak tahun 2013 ini diharapkan dapat melahirkan alumni yang mempunyai gaya kepemimpinan adaptif. Adaptif dengan inovasi saling beririsan. Inovasi dengan makna kebaruan baik pada input, proses, output dan bahkan outcome dari suatu produk. Ide baru yang dimiliki setidaknya dapat mempengaruhi organisasi di unit kerja alumni. Setiap alumni juga dituntut untuk dapat selalu berinovasi. 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 dilingkungan kerjanya.

BAB III

METODE KAJIAN

A. Metode

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 Diklat Kepemimpinan 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 Diklat Kepemimpinan dalam menghasilkan pemimpin yang memiliki kompetensi *adaptif leadership*.

B. Teknik Pengumpulan Data

Kajian ini menggunakan dua teknik pengumpulan data, yaitu:

1. Teknik Pengumpulan Data Primer.

Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui instrument kuesioner dan *guidance indepth interview* (panduan wawancara). Kuesioner diberikan langsung atau dikirim kepada responden. Selanjutnya beberapa responden yang memiliki keterwakilan kualifikasi kelulusan (*sangat memuaskan, memuaskan, cukup memuaskan*) dilakukan wawancara mendalam. Tujuannya adalah mengetahui secara mendalam keberlanjutan, tantangan, dan hambatan dalam pencapaian *milestone* proyek perubahan.

2. 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.

C. Populasi dan Sampel Penelitian

Adapun total populasi penelitian ini sebanyak 306 orang dan sampel yang telah ditetapkan adalah sebanyak 95 orang. Adapun distribusi sampel berdasarkan wilayah dan jenis diklat sebagai berikut:

Tabel 5. 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				

Daerah Asal Alumni	2015 - 2016			Total
	II	III	IV	
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

D. Teknik Pengolahan 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 Diklat Kepemimpinan di dalam penelitian ini diukur dengan *self assessment* alumni terhadap peningkatan output, outcome, akuntabilitas, pelayanan dan transparansi. Sedangkan, pemetaan faktor pendorong dan penghambat pelaksanaan proyek inovasi alumni pasca Diklat Kepemimpinan 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.

Penelitian ini juga melakukan pembuktian terkait kompetensi *adaptive leadership* alumni diklat kepemimpinan. Kompetensi yang dikaji berkaitan dengan proyek perubahan yang telah dibangun dan kemampuan membangun inovasi lain. Adapun tiga indikator *adaptive leadership* yaitu mendorong replikasi inovasi yang telah dikembangkan

selama proses diklat, membangun inovasi baru, dan mendorong inovasi di bawah kepemimpinannya. Selain itu, penelitian ini memetakan tantangan yang dihadapi dalam pengembangan inovasi baru oleh alumni setelah mengikuti diklat kepemimpinan.

Beberapa variabel yang menjadi fokus penilaian sebagai berikut:

Pendorong Inovasi dan Tantangan Inovasi (I)	Dampak Inovasi (II)	Kompetensi Adaptive Leadership (III)	Pendorong Pengembangan Inovasi Baru (IV)
Kebijakan	Peningkatan output	Replikasi inovasi	Inisiatif pribadi
Komitmen Pimpinan	Peningkatan outcome	Pengembangan inovasi baru	Kebijakan
Mentor	Peningkatan pelayanan	Mendorong inovasi di unit bawah	Pimpinan
Staff	Peningkatan akuntabilitas		Mentor
Sarana dan Prasarana	Peningkatan transparansi		Staff
Anggaran			Sarana dan Prasarana
			Anggaran
			Stakeholder

Pengkategorian untuk kolom I yaitu *Faktor Pendorong Inovasi dan Tantangan Inovasi* sebagai berikut:

- **Sangat setuju** yaitu jika tanpa ada faktor tersebut, milestone jangka menengah dan panjang tidak akan dicapai
- **Setuju** yaitu jika tanpa ada faktor tersebut, milestone jangka menengah dan panjang tetap dapat dicapai sebagian

- **Tidak setuju** yaitu jika tanpa ada faktor tersebut, milestone jangka menengah dan panjang tetap dapat dicapai

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%

Pengkategorian untuk kolom III yaitu *Adaptive Leadership* sebagai berikut:

- **Ada** yaitu jika adanya replikasi/inovasi baru
- **Tidak ada** yaitu jika tidak ada replikasi/inovasi baru

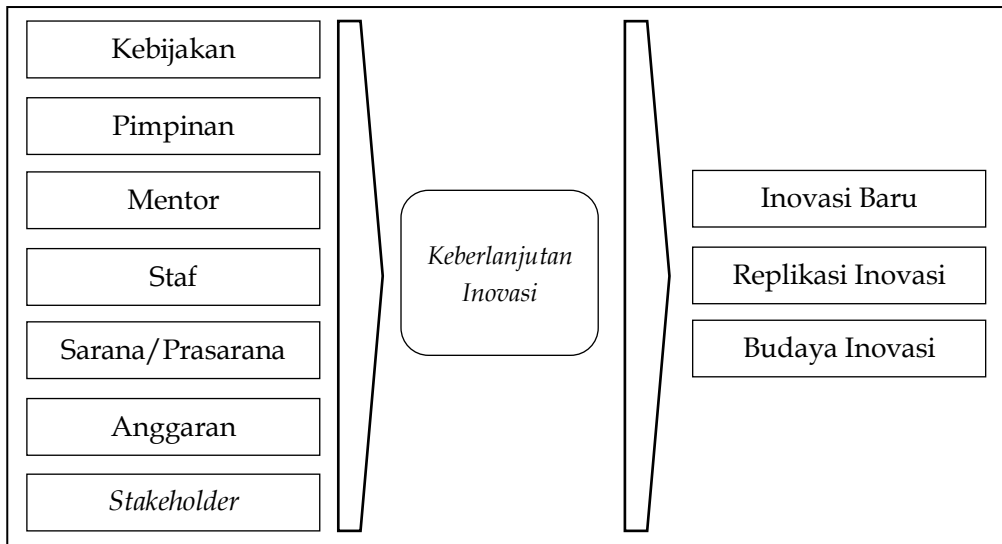
Pengkategorian untuk kolom IV yaitu Pendorong pengembangan inovasi baru sebagai berikut:

- **Sangat setuju** yaitu jika faktor tersebut sangat mendorong inovasi baru
- **Setuju** yaitu jika faktor tersebut mendorong inovasi baru
- **Tidak setuju** yaitu jika faktor tersebut tidak mendorong inovasi baru

E. Teknik Analisis Data

Analisis data diartikan sebagai upaya mengolah data menjadi informasi, sehingga karakteristik atau sifat-sifat data tersebut dapat dengan mudah dipahami dan bermanfaat untuk menjawab masalah-masalah yang berkaitan dengan kajian. Analisis data bertujuan untuk menyusun data dalam cara yang bermakna sehingga dapat dipahami oleh semua orang. Terdapat tiga teknik analisis data kualitatif yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan (Miles dan Huberman, 1992). Reduksi data adalah bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisasi data sehingga mudah dipahami. Penyajian data adalah kegiatan ketika sekumpulan informasi disusun sehingga memberi kemungkinan akan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Sedangkan upaya penarikan kesimpulan dilakukan peneliti secara terus menerus selama melakukan penelitian.

F. Kerangka Pikir



Keberlanjutan inovasi dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti kebijakan, pimpinan, dan ketersediaan sarana prasarana. Tanpa adanya kebijakan terkait pemanfaatan inovasi, sebuah inovasi dapat dengan mudah terhenti atau gagal mencapai tujuannya, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Selain itu, kepemimpinan juga sangat mempengaruhi keberlanjutan inovasi. Pemimpin dapat melakukan monitoring terhadap pelaksanaan inovasi. Hambatan teknis dapat diselesaikan dengan cepat jika adanya intervensi pimpinan. Selain pimpinan, peran mentor dalam keberlanjutan inovasi alumni sangat penting. Di dalam penelitian ini, sebagian mentor juga bertindak sebagai pimpinan langsung sehingga alumni dapat berkonsultasi sekaligus meminta dukungan pimpinan terhadap keberlanjutan inovasi proyek perubahan.

Ketersediaan anggaran dan sarana prasarana sangat mempengaruhi keberlanjutan inovasi. Beberapa inovasi membutuhkan pembiayaan yang cukup besar untuk menjalankannya misalnya aplikasi berbasis online. Jenis inovasi seperti ini juga sangat membutuhkan ketersediaan sarana seperti komputer dan sistem jaringan yang memadai. Selain itu, peran stakeholders (termasuk user) juga sangat menentukan keberlanjutan inovasi. Jika user memilih untuk tidak menggunakan inovasi yang telah dibangun maka inovasi alumni dapat terhenti dengan sendirinya. Oleh sebab itu, dukungan user dan stakeholder dalam keberlanjutan inovasi sangat penting karena inovasi dapat bertahan jika masih ada permintaan pelayanan dengan menerapkan inovasi yang telah dikembangkan.

Keberlanjutan inovasi juga harus diikuti dengan pengembangan inovasi baru. Alumni diharapkan mampu mengembangkan inovasi lain yang merupakan kebutuhan organisasi. Hal tersebutlah yang diharapkan dari adanya kompetensi *adaptive leadership*. Kompetensi tersebut juga memungkinkan alumni agar mampu mendorong pengembangan inovasi di unit bawahnya. Selain itu, alumni juga diharapkan mampu mendorong replikasi inovasi yang telah dikembangkannya. Replikasi inovasi menunjukkan kemampuan alumni dalam mempromosikan inovasi tersebut.

BAB IV

HASIL KAJIAN

A. Pemanfaatan Alumni Diklat Kepemimpinan dalam Jabatan

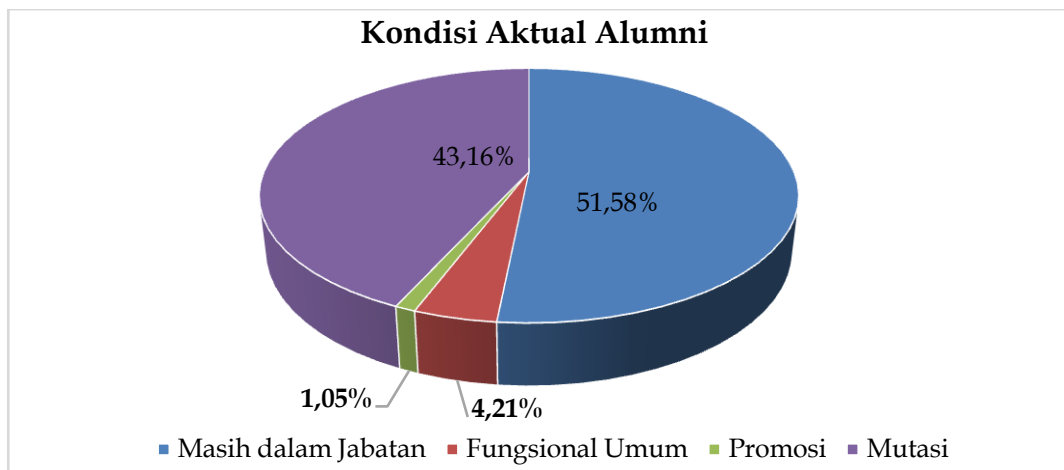
Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, Pasal 70 ayat (1) mengamanatkan bahwa setiap pegawai ASN memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi. Kompetensi bagi aparatur negara menjadi salah satu pertimbangan dalam pengangkatan jabatan dan pengembangan karir. Bagi aparatur negara yang akan diangkat menduduki jabatan struktural baik di instansi pemerintah pusat dan pemerintah daerah, pengembangan kompetensinya dapat dilakukan dengan mengikuti diklat kepemimpinan (Diklat Kepemimpinan) yang sesuai dengan tingkat jabatan struktural yang diembannya. Diklat Kepemimpinan dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural sehingga menjadi prasyarat seseorang untuk menduduki suatu jabatan. Diklat Kepemimpinan terdiri dari:

1. Diklat Kepemimpinan Tingkat IV, yakni Diklat Kepemimpinan untuk Jabatan Struktural Eselon IV.
2. Diklat Kepemimpinan Tingkat III, yakni Diklat Kepemimpinan untuk Jabatan Struktural Eselon III.
3. Diklat Kepemimpinan Tingkat II, yakni Diklat Kepemimpinan untuk Jabatan Struktural Eselon II.
4. Diklat Kepemimpinan Tingkat I, yakni Diklat Kepemimpinan untuk Jabatan Struktural Eselon I.

Sejak tahun 2014, penyelenggaraan diklat kepemimpinan mengalami perubahan pola penyelenggaraan untuk lebih meningkatkan kualitas, efisiensi dan efektivitas diklat. Perubahan pola tersebut dilaksanakan dengan alasan bahwa kurikulum diklat pola sebelumnya dirasakan masih lemah menyentuh aspek kepemimpinan terutama pada sisi praktik. Selain itu, metode pembelajaran klasikal diubah dengan berbasis pengalaman (*experiential learning*) dan praktik kepemimpinan serta penekanan lebih besar pada aspek pembentukan karakter dan integritas peserta.

Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur IV (PKP2A IV) merupakan lembaga pelaksana diklat kepemimpinan baik tingkat II, III maupun IV. Diklat yang dilaksanakan telah menyesuaikan dengan kurikulum kepemimpinan perubahan. Sejak 2015 sampai 2016, PKP2A IV telah menyelenggarakan beberapa diklat kepemimpinan. Tercatat jumlah alumni diklat kepemimpinan berjumlah 309 orang yang tersebar di beberapa wilayah Indonesia namun mayoritas didominasi dari instansi pemerintah daerah di Aceh.

Pada kajian evaluasi pasca Diklat Kepemimpinan, terpilih 95 alumni yang dijadikan sampel. Alumni tersebut diberikan kuesioner yang berisi beberapa pertanyaan untuk menggali informasi salah satunya adalah terkait pemanfaatan alumni dalam jabatan struktural. Dari hasil pengolahan kuesioner yang memetakan tingkat pemanfaatan alumni diklat kepemimpinan dalam jabatan struktural diperoleh data hasil sebagai berikut:



Gambar 3. Persentase Pemanfaatan Alumni Diklat Kepemimpinan dalam Jabatan Struktural

Sumber: Hasil Kuesioner, 2017

Berdasarkan grafik di atas dapat dilihat bahwasanya hanya ada 1 alumni dari total 95 alumni atau sekitar 1,05% yang sudah dipromosikan jabatannya ke tingkat yang lebih tinggi. Jumlah ini sangat kecil mengingat peserta yang sudah mengikuti diklat kepemimpinan akan dipertimbangkan untuk mendapat promosi atau pengembangan karir pegawai yang bersangkutan. Dari grafik di atas terdapat 49 alumni atau sekitar 51,58% yang masih berada dalam jabatan yang sama seperti pada saat mengikuti diklat kepemimpinan dan ada 41 alumni atau sekitar

43,16% yang dimutasi ke jabatan yang setingkat namun beda instansi dari instansi pada saat mengikuti Diklat Kepemimpinan.

Angka yang tinggi tersebut tidak mengindikasikan bahwa tingkat pemanfaatan alumni dalam jabatan struktural sangat tinggi. Hal tersebut dikarenakan, keikutsertaan alumni dalam diklat kepemimpinan sesuai jenjang jabatannya adalah dalam konteks memenuhi syarat sebagai seorang pegawai yang sudah menduduki jabatan struktural yang sedang diembannya. Dari Grafik 4.1 menunjukkan bahwa terdapat 4 alumni atau sekitar 4,21% yang di *non job* kan atau tidak menduduki jabatan sama sekali setelah mengikuti kegiatan diklat kepemimpinan. Jumlah ini memang sedikit namun menunjukkan rendahnya tingkat pemanfaatan alumni dalam jabatan struktural. Apalagi dari 4 alumni tersebut, dua diantaranya merupakan lulusan terbaik dan masuk dalam prestasi 5 besar pada angkatannya.

Berdasarkan data di atas, maka argumentasi yang dapat dibangun bahwa pemanfaatan alumni Diklat Kepemimpinan dalam jabatan struktural menunjukkan tingkat yang rendah. Hasil observasi di lapangan menunjukkan bahwa keikutsertaan seorang pegawai dalam diklat kepemimpinan belum sepenuhnya didasarkan atas analisis kebutuhan diklat (*training need assessment*) baik kebutuhan pegawai maupun organisasinya. Sehingga yang terjadi adalah peserta yang mengikuti diklat kepemimpinan tidak jelas dalam penempatan posisi selanjutnya. Ada sebuah kasus yang terjadi pada salah satu peserta Diklat Kepemimpinan tingkat IV tahun 2015 yang berasal dari Pemerintah Kota Lhokseumawe. Ironisnya, pada saat masih mengikuti diklat kepemimpinan, peserta tersebut diberhentikan dari jabatannya. Hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan diklat kepemimpinan yang selama ini dilakukan masih belum terkait sepenuhnya dengan pembinaan dan pengembangan karir pegawai.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa narasumber kajian evaluasi pasca diklat kepemimpinan, terdapat beberapa fenomena lainnya yang menyebabkan belum optimalnya pemanfaatan alumni dalam jabatan struktural. Salah satu informan yang berhasil diwawancarai adalah Bapak Ir. Helvizar Ibrahim, M.Si. Beliau adalah salah satu alumni diklat kepemimpinan tingkat II pada tahun 2016 yang berprestasi dan masuk dalam kategori 3 (tiga) besar alumni terbaik. Saat mengikuti diklat, beliau menjabat sebagai Kepala Badan Pemberdayaan Masyarakat Gampong (BPMG) Pemerintah Aceh dan setelah mengikuti diklat beliau di *non job*

kan atau tidak menduduki jabatan struktural apapun. Beliau menyatakan bahwa belum optimalnya pemanfaatan alumni diklat kepemimpinan dalam jabatan struktural dikarenakan bahwa keikutsertaan pegawai dalam diklat kepemimpinan tidak digunakan sebagai salah satu rujukan atau bahan pertimbangan untuk penempatan seseorang dalam suatu jabatan struktural atau menjadi acuan untuk pengembangan karir (promosi) pegawai. Sebaliknya, pada kebanyakan kasus keikutsertaan seorang pegawai dalam Diklat Kepemimpinan dimaksudkan hanya untuk memenuhi persyaratan bagi pegawai yang telah menduduki jabatan struktural.

Selain itu berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu narasumber diklat kepemimpinan tingkat III tahun 2015 yang berasal dari Pemerintah Kabupaten Aceh Tamiang yaitu dr. Lia Imelda Siregar, M. Kes, beliau menyebutkan bahwa salah satu permasalahan yang menyebabkan rendahnya pemanfaatan alumni diklat kepemimpinan dalam jabatan struktural adalah karena alasan pertimbangan politik. Pergantian bahkan pencopotan seorang pegawai dari jabatan strukturalnya sangat bergantung pada *political will* dari kepala daerah yang sedang menjabat.

Pada pertengahan Maret 2017 lalu, publik Aceh dikejutkan dengan berita terkait perombakan kabinet Gubernur Zaini Abdullah di akhir jabatannya setelah ia tak menang di Pilkada Aceh. Beliau mencopot jabatan 17 orang Kepala Satuan Kerja Perangkat Aceh (SKPA) yang didasarkan pada ketentuan Pasal 119 ayat (1) Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2006 tentang Pemerintahan Aceh, yang menyebutkan bahwapengangkatan, pemindahan dan pemberhentian dari dan dalam jabatan eselon II pada Pemerintah Aceh ditetapkan oleh Gubernur. Namun tindakan tersebut bertentangan dengan Undang-Undang Nomor 10 Tahun 2016 tentang Perubahan Kedua Atas Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2015 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2014 tentang Pemilihan Gubernur, Bupati dan Walikota Menjadi Undang-Undang Pasal 71 ayat (2) yang berbunyi, "Gubernur atau Wakil Gubernur, Bupati atau Wakil Bupati, dan Walikota atau Wakil Walikota dilarang melakukan penggantian pejabat 6 (enam) bulan sebelum tanggal penetapan pasangan calon sampai dengan akhir masa jabatan kecuali mendapat persetujuan tertulis dari Menteri". Dilihat dari kasus di atas terlihat seolah ada insinkronisasi antara Undang-Undang Pemerintahan Aceh dan Undang-Undang tentang Pemilihan Kepala Daerah.

Kebijakan Gubernur saat itu menuai kontroversi dari berbagai pihak termasuk pemerintah pusat dan daerah terutama pejabat yang di *non job* kan. Dalam konteks evaluasi pasca diklat kepemimpinan, terdapat 2 (dua) orang pejabat eselon II yang ketika dicopot jabatannya baru saja selesai mengikuti diklat kepemimpinan tingkat II di PKP2A IV LAN. Hal ini mengindikasikan bahwa rendahnya tingkat pemanfaatan alumni diklat kepemimpinan dalam jabatan struktural karena ternyata tidak ada jaminan bagi alumni diklat kepemimpinan untuk pengembangan karirnya ke depan walaupun bagi mereka yang memperoleh prestasi baik dalam mengikuti Diklat Kepemimpinan.

Salah satu penyebab terjadinya beberapa temuan di atas adalah karena pengendalian atau pengawasan terhadap alumni Diklat Kepemimpinan selama ini belum dijalankan dengan optimal. Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000, tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil bahwa instansi pengendali diklat adalah Badan Kepegawaian Negara (BKN), yang secara fungsional bertanggung jawab atas pengembangan dan pengawasan standar kompetensi jabatan serta pengendalian pemanfaatan lulusan diklat. Secara lebih khusus, BKN sebagai instansi pengendali bertugas melakukan:

- a. Pengembangan dan penetapan standar kompetensi jabatan.
- b. Pengawasan standar kompetensi jabatan.
- c. Pengendalian pemanfaatan lulusan diklat.

Berkaitan dengan tugas tersebut, BKN harus lebih optimal melakukan pengendalian pasca diklat kepemimpinan baik di pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. Hal ini agar terkontrolnya penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan dan terwujudnya pengembangan Pegawai Negeri Sipil yang berkualitas. Sorotan yang paling dirasakan masih belum optimal dijalankan oleh BKN adalah pada peran pengendalian pemanfaatan lulusan diklat. Seperti disinggung di depan, pemanfaatan dan kemanfaatan alumni Diklat Kepemimpinan selama ini belum menjadi perhatian yang serius oleh masing-masing pimpinan dan organisasinya. Peran yang kurang optimal dijalankan BKN ini salah satunya disebabkan belum adanya instrumen yang baik sebagai indikator penentuan pemanfaatan alumni Diklat Kepemimpinan.

B. Dampak Diklat Kepemimpinan 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.

Berikut adalah hasil jawaban alumni dalam bentuk tabulasi silang (*crosstab*) antara indikator:

Tabel 6. 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

Berdasarkan tabel di atas, 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 tidak ada dampak kinerja setelah mengikuti diklat.

Hasil penelitian Burke dan Hutchins (2007) menunjukkan 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*". Sedangkan menurut Drs. Reza Pahlevi, "*Dengan mengikuti Diklat Kepemimpinan 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 Diklat Kepemimpinan"*. Jadi dapat dikatakan bahwa peningkatan output dan peningkatan outcome relatif rendah.

Tabel 7. 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

Tabel (7) 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.

Tabel 8. 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

Berdasarkan Tabel 8, 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, *"Diklat Kepemimpinan 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 nomen klatur SKPK sesuai dengan UU Pemerintahan Daerah No.23 Tahun 2014.

C. Faktor Pendorong dan Penghambat Proyek Perubahan

1. Faktor Pendorong Proyek Perubahan

Kajian ini juga akan mengangkat keterkaitan faktor-faktor yang mempengaruhi sebuah proyek perubahan. Tentunya **kebijakan, komitmen pimpinan, mentor, staff, sarana dan prasarana, anggaran** dan *stakeholder* yang mempengaruhi pelaksanaan proyek perubahan akan saling berkaitan. Melalui data *cross tab* berikut ini, akan menggambarkan keterkaitan beberapa faktor-faktor tersebut.

Tabel 9. Kebijakan dengan Komitmen Pimpinan

Kebijakan	Komitmen Pimpinan			Total
	Sangat Setuju	Setuju	Tidak Setuju	
Sangat Setuju	33	4	0	37
Setuju	3	11	4	18
Tidak Setuju	0	1	28	29
Total	36	16	32	84

Tabel di atas menggambarkan sebanyak 39,28 persen alumni menyatakan sangat setuju bahwa komitmen pimpinan dan kebijakan menjadi faktor utama pendukung keberlanjutan proyek perubahan. Komitmen dan kebijakan sangat menentukan keberlanjutan proyek perubahan dari jangka pendek ke jangka menengah hingga ke jangka panjang. Dukungan kebijakan dan komitmen pimpinan dibutuhkan untuk melanjutkan inovasi-inovasi yang melibatkan banyak pihak dan kepentingan. Tanpa adanya dukungan komitmen pimpinan dan kebijakan, proyek perubahan yang diselenggarakan akan diabaikan oleh aparaturnya bahkan oleh *stakeholder*.

Pimpinan instansi/lembaga akan mendukung apabila mendapatkan informasi yang jelas tentang proyek perubahan. Hal tersebut senada dengan pernyataan Reza Pahlevi selaku Kepala Dinas Pariwisata Provinsi Aceh dalam wawancara bahwa "*Pimpinan memberikan dukungan yang besar terhadap proyek perubahan saya. Pimpinan memahami usaha kami dalam mendorong pariwisata di Aceh melalui proyek perubahan Re-branding Aceh yang kami laksanakan*".

Selain itu, komitmen pimpinan diwujudkan melalui kebijakan yang diumumkan kepada *stakeholder* terutama pelaku usaha wisata dalam mewujudkan kegiatan tersebut. Hal ini sejalan dengan Mohammad Ridla, SE dalam wawancaranya menyatakan, "*Saya menyampaikan gagasan saya ke*

Sekda tentang penyusunan standar operating procedure (SOP) dalam upaya meningkatkan kualitas laporan rencana kerja sekretariat daerah di Kabupaten Aceh Tamiang. Setelah saya sampaikan, Sekda setuju dan mendukung hingga terbitlah Surat Keputusan Bupati untuk menerapkan gagasan inovasi saya”.

Akan tetapi, sebanyak 38,09 persen alumni menyatakan bahwa komitmen pimpinan dan kebijakan tidak menjadi faktor utama pendukung keberlanjutan proyek perubahan. Jumlah yang berimbang ini menggambarkan bahwa komitmen pimpinan dan kebijakan tidak mempengaruhi keberlanjutan ide inovasi yang telah selesai pada tahapan jangka pendek. Proyek perubahan yang mampu berjalan tanpa dipengaruhi oleh komitmen pimpinan dan kebijakan cenderung bersifat teknis dan tidak melibatkan banyak pihak. Pimpinan hanya sekedar mengetahui bahwa ada kegiatan yang dilaksanakan sebagai tugas dari Diklat Kepemimpinan. Setelah tugas tersebut diselesaikan, pimpinan tidak melakukan monitoring dan evaluasi secara mendalam.

Tabel 10. Kebijakan dan Anggaran

Kebijakan	Anggaran			Total
	Sangat Setuju	Setuju	Tidak Setuju	
Sangat Setuju	23	14	0	37
Setuju	2	10	6	18
Tidak Setuju	1	7	21	29
Total	26	31	27	84

Dukungan kebijakan akan seiring sejalan dengan dukungan pembiayaan kegiatan. Berdasarkan kuesioner yang telah disebarkan, terdapat 27,38 persen alumni yang menyatakan sangat setuju bahwa kebijakan dan anggaran menjadi faktor utama yang menentukan keberlanjutan sebuah proyek perubahan. Dominasi alumni terlihat dari jumlah mayoritas alumni yang menyatakan setuju terhadap dukungan kebijakan dan dukungan anggaran. Hal ini sejalan dengan pernyataan M. Hakim yang berasal dari Inspektorat Kabupaten Aceh Tamiang, *“Inovasi sebelumnya tidak menggunakan anggaran karenanya mencakup ruang lingkup bidang saya saja. Kalau pada proyek perubahan hanya pengawasan saja juga SOP Penyusunan Program Kerja tetapi untuk sekarang sudah menyeluruh hingga ke standar prosedur. Untuk tahun ini sudah ada anggarannya. Sampai saat ini sudah seluruh unit menggunakan SOP. Pimpinan baru menginginkan seluruh unit mempunyai SOP. Inovasi ini mendapat dukungan dari pimpinan baik secara kebijakan dan anggaran.”* Kegiatan yang memudahkan pekerjaan dan

memperbaiki tatanan akan meningkatkan citra instansi. Kegiatan ini tentunya akan mendapat dukungan yang positif demi kemajuan sebuah lembaga. Banyaknya lembaga/instansi di Indonesia yang masih berbasis kepada anggaran menyebabkan anggaran menjadi faktor pendorong utama dalam pelaksanaan kegiatan.

Tabel di atas juga menggambarkan adanya 25 persen alumni yang menyatakan bahwa kebijakan dan anggaran tidak menjadikan proyek perubahan mereka terhenti. Bahkan dengan dukungan yang minim, proyek perubahan masih terus dijalankan. Inovasi-inovasi yang berjalan tanpa dukungan kebijakan dan anggaran cenderung bersifat teknis dan merupakan inovasi pada tataran sederhana. Jika melibatkan banyak orang, inovasi ini biasanya berupa kegiatan yang dapat dilaksanakan tanpa biaya. Hal ini sejalan dengan pendapat dr. Lia Imelda Siregar, M.Kes saat diwawancarai oleh tim kajian. Beliau mengutarakan bahwa program optimalisasi penyediaan darah melalui kelompok pendonor darah tetap berjalan meski minim anggaran. Program ini dalam rangka penurunan angka kematian ibu di Rumah Sakit Umum Daerah Tamiang. Adanya hubungan komunikasi yang baik antara rumah sakit dengan kelompok pendonor darah menjadikan program ini berjalan secara rutin. Pimpinan hanya sekedar mengetahui dan mengizinkan kegiatan ini. Bahkan setelah Lia Imelda Siregar tidak lagi menjabat sebagai Direktur RSUD Aceh Tamiang, kegiatan bersama kelompok pendonor masih terus berjalan.

Tabel 11. Kebijakan dan *Stakeholder*

Kebijakan	Stakeholder			Total
	Sangat Setuju	Setuju	Tidak Setuju	
Sangat Setuju	22	14	1	37
Setuju	2	13	3	18
Tidak Setuju	0	12	17	29
Total	24	39	21	84

Sinergitas antara institusi/lembaga dengan *stakeholder* sangat dibutuhkan dalam menyelenggarakan kebijakan. Keterkaitan hal tersebut juga terlihat dalam tabel di atas. Sebanyak 26,19 persen alumni menyatakan sangat setuju bahwa kebijakan dan *stakeholder* menjadi faktor utama pendukung keberlanjutan proyek perubahan. Proyek perubahan tentunya berkaitan erat dengan *stakeholder*. Karena setiap inovasi yang digagas akan melibatkan pihak-pihak lain, baik pihak yang

berkepentingan maupun pihak yang tidak berkepentingan. Seorang pemimpin perubahan harus mampu menggiring *stakeholder* yang tidak berpihak menjadi pihak yang mendukung agenda proyek perubahan. Kompetensi ini dibangun selama mengikuti Diklat Kepemimpinan.

Dukungan *stakeholder* yang berasal dari internal maupun eksternal akan mempengaruhi kelancaran proyek perubahan. Kebijakan menjadi pendorong *stakeholder* untuk mau bekerjasama. Irwanuddin selaku Kepala Puskesmas Karang Baru, Aceh Tamiang menuturkan bahwa *stakeholder* merupakan kunci keberhasilan proyek perubahannya. "Pelayanan kesehatan terpadu pra nikah bisa terlaksana atas kerjasama dengan KUA. KUA tidak akan melaksanakan proses administrasi apabila calon pengantin tidak melakukan pemeriksaan kesehatan pra nikah di puskesmas" demikian pernyataan yang dikutip dalam wawancara kepada Irwanuddin. Selain itu, komunikasi yang baik juga menjadi faktor pendukung agar *stakeholder* mau mendukung sebuah gerakan inovasi. Inovasi yang lebih mudah dipahami akan lebih mudah dijalankan secara bersama-sama.

Akan tetapi, penelusuran di lapangan juga mendapatkan fakta bahwa sebanyak 20,24 persen alumni menyatakan bahwa faktor kebijakan dan *stakeholder* bukan merupakan faktor pendukung utama. Jumlah ini tidak terpaut jauh dengan alumni yang menyatakan sangat setuju bahwa faktor kebijakan dan *stakeholder* merupakan faktor pendukung utama. Inovasi yang tidak dipengaruhi oleh kebijakan dan *stakeholder* biasanya berbentuk aplikasi teknis. Penerapannya tidak melibatkan banyak orang dan biasanya diterapkan pada internal instansi saja.

Tabel 12. Kebijakan dan Sarana dan Prasarana

Kebijakan	Sarana Prasarana			Total
	Sangat Setuju	Setuju	Tidak Setuju	
Sangat Setuju	20	16	1	37
Setuju	2	14	2	18
Tidak Setuju	1	9	19	29
Total	23	39	22	84

Tabel di atas menggambarkan jumlah alumni yang memilih kebijakan dan sarana prasarana sebagai faktor utama maupun bukan faktor utama pendukung keberlanjutan proyek perubahan. 23,81 persen alumni menyatakan bahwa kebijakan dan sarana prasarana menjadi faktor utama pendukung keberlanjutan proyek perubahan. Seperti kebijakan

yang mendukung aspek anggaran, keberpihakan sarana dan prasarana juga mengikuti pada kebijakan yang mendukung keberlanjutan proyek perubahan. Pimpinan instansi/lembaga akan memberikan dukungan sarana dan prasarana apabila inovasi yang digelar dirasa bermanfaat. Beberapa alumni menyatakan bahwa dukungan instansi/lembaga sangat besar dalam pengadaan sarana dan prasarana untuk kelancaran proyek perubahan. Sarana dan prasarana yang sebelumnya tidak ada, setelah muncul gagasan inovasi dalam proyek perubahan maka diupayakan untuk tersedia. Dukungan kebijakan dan sarana prasarana tentunya akan sangat mendukung kelancaran sebuah proyek perubahan. Kondisi lainnya adalah memaksimalkan sarana dan prasarana yang sudah ada. Seperti penyelenggaraan klinik akuntansi, memanfaatkan ruangan yang sudah ada sebelumnya.

Tidak berbeda jauh jumlah dengan yang menyatakan sangat setuju, 22,62 persen alumni menyatakan bahwa kebijakan dan sarana prasarana bukan merupakan faktor utama pendukung keberlanjutan proyek perubahan. Tanpa dukungan sarana dan prasarana, proyek perubahan harus tetap dijalankan. Kebijakan tidak mampu mendukung sehingga sarana dan prasarana tidak tersedia karena ada faktor lain. Misalkan faktor anggaran, sehingga sarana dan prasarana tidak dapat diupayakan. Kemampuan instansi/lembaga untuk mengupayakan pengadaan yang terbatas menyebabkan inovasi-inovasi yang lahir atas dasar swadaya peserta diklat.

Tabel 13. Mentor dan Komitmen Pimpinan

Mentor	Komitmen Pimpinan			Total
	Sangat Setuju	Setuju	Tidak Setuju	
Sangat Setuju	28	2	0	30
Setuju	7	13	9	29
Tidak Setuju	1	1	23	25
Total	36	16	32	84

Tabel di atas menggambarkan tentang jumlah alumni diklat yang menyatakan bahwa mentor dan komitmen pimpinan menjadi faktor penentu utama kelanjutan proyek perubahan. Sebanyak 33,33 persen alumni memilih sangat setuju bahwa mentor dan komitmen pimpinan menjadi faktor utama pendukung keberlanjutan proyek perubahan. Beberapa mentor dari peserta diklat merupakan pimpinan langsung di tempat kerja. Kondisi ini akan sangat memudahkan peserta diklat untuk

mendapatkan komitmen pimpinan dan dukungan dari mentor. Pimpinan langsung yang menjadi mentor akan bertanggung jawab atas pelaksanaan proyek perubahan. Sebagai bentuk tanggungjawab, maka pimpinan akan mendukung dan mengawasi pelaksanaan proyek perubahan. Bahkan ketika mentor melihat sebuah inovasi akan sangat mendukung kinerja instansi, maka mentor tersebut akan membantu mendapatkan dukungan komitmen pimpinan lainnya. Karena ada beberapa proyek perubahan yang melibatkan pimpinan instansi yang lebih tinggi seperti Sekretaris Daerah bahkan hingga Kepala Daerah. Maka dari itu keberlanjutan sebuah inovasi di instansi sangat bergantung pada mentor dan komitmen pimpinan.

Sementara itu, terdapat 27,38 persen alumni yang menyatakan bahwa mentor dan komitmen pimpinan bukan merupakan faktor utama yang menentukan keberlanjutan proyek perubahan. Hal ini disebabkan karena mentor bukan merupakan atasan langsung. Penugasan mentor bisa dilimpahkan kepada pihak lain yang tidak berkenaan dengan instansi peserta diklat. Misalkan yang terjadi di Kabupaten Aceh Tamiang, beberapa peserta Diklat Kepemimpinan Tingkat III mendapatkan mentor seorang Sekretaris Daerah. Sehingga peranan mentor menjadi lebih dominan ketimbang peranan pimpinan. Kondisi lainnya adalah ketika peserta belum mempunyai pimpinan secara definitif, sehingga peranan mentor dan pimpinan hanya sekedar mengetahui saja.

Tabel 14. Mentor dan Anggaran

Mentor	Anggaran			Total
	Sangat Setuju	Setuju	Tidak Setuju	
Sangat Setuju	16	11	3	30
Setuju	10	13	6	29
Tidak Setuju	0	7	18	25
Total	26	31	27	84

Tabel di atas menggambarkan bahwa 19,05 persen alumni menyatakan bahwa mentor dan anggaran merupakan faktor utama yang mendukung keberlanjutan sebuah proyek perubahan. Sebuah program yang terbilang baru tidak akan mudah untuk dilanjutkan terutama jika dilihat dari segi penganggarnya. Hanya program yang menunjang kinerja dan bermanfaat bagi lembaga saja yang akan mudah mendapat dukungan pendanaan. Selama mentor masih tetap berada di jabatan yang sama maka proyek perubahan juga akan relatif mudah mendapat

dukungan untuk tetap dilanjutkan. Tri Eka dari DPKKA Kabupaten Aceh Tamiang dalam wawancara di lapangan menuturkan bahwa peranan mentor dan anggaran menjadi pendukung utama terhadap keberlanjutan proyek perubahan yang diselenggarakannya. Mentor tidak hanya mengarahkan juga mengevaluasi kegiatan yang kami laksanakan. Bahkan mentor mendorong pengusulan anggaran untuk mewujudkan proyek perubahan hingga ke tahapan jangka panjang.

Berbeda dengan kondisi di atas, 21,43 persen alumni menyatakan mentor dan anggaran bukan merupakan faktor utama pendukung keberlanjutan sebuah proyek perubahan. Jumlah ini relatif lebih banyak ketimbang alumni yang memilih sangat setuju bahwa mentor dan anggaran merupakan faktor pendukung utama. Mentor yang bukan menjadi atasan langsung alumni akan berpengaruh terhadap penganggaran kegiatan inovasi. Pimpinan instansi/lembaga akan acuh terhadap kegiatan yang diselenggarakan. Hanya akan membantu hingga kegiatan jangka pendek terlaksana. Faktor lain yang membuat mentor dan anggaran tidak mendukung adalah adanya perubahan struktur organisasi instansi/lembaga. Pergantian mentor akan mempengaruhi keberlangsungan anggaran. Sehingga inovasi yang direncanakan akan berlanjut hingga ke jangka panjang tidak akan tercapai. Ada beberapa kegiatan yang tidak menggunakan anggaran yang besar juga menentukan peranan anggaran sebagai faktor utama pendukung keberlanjutan sebuah proyek perubahan. Kejelian alumni diklat dalam mengalihkan sumber pendanaan kegiatan menjadikan anggaran tidak menjadi faktor kunci keberhasilan. Beberapa alumni bahkan melibatkan *stakeholder* untuk mendukung pendanaan sebuah kegiatan.

Tabel 15. Mentor dan Stakeholder

Mentor	Stakeholder			Total
	Sangat Setuju	Setuju	Tidak Setuju	
Sangat Setuju	17	12	1	30
Setuju	7	17	5	29
Tidak Setuju	0	10	15	25
Total	24	39	21	84

Tabel di atas menggambarkan bahwa 20,24 persen alumni menyatakan bahwa mentor dan *stakeholder* merupakan faktor utama yang

mendukung keberlanjutan sebuah proyek perubahan. Demikian juga dengan alumni yang setuju bahwa mentor dan *stakeholder* bukan menjadi pendukung utama yaitu sebanyak 17,86 persen. Mentor yang sekaligus menjadi pemangku kebijakan dapat mendorong maupun mengajak *stakeholder* untuk mendukung kegiatan dalam proyek perubahan. M. Hakim yang bertugas di Inspektorat Kabupaten Aceh Tamiang dalam wawancara menuturkan, “Pimpinan yang baru menginginkan seluruh bidang menerapkan SOP. Sementara di perencanaan jangka pendek hanya mencakup bidang saya saja”. Pimpinan yang sekaligus menjadi mentor sangat mendukung penerapan kegiatan-kegiatan yang mendukung pengembangan instansi/lembaga. Mentor tersebut akan berupaya untuk mengajak *stakeholder* turut mendukung kegiatan yang telah direncanakan.

Akan tetapi, tidak seluruh alumni yang setuju dengan pernyataan di atas. Sebagian alumni menyatakan bahwa keberlanjutan proyek perubahan di jangka menengah maupun jangka panjang tidak terlalu melibatkan mentor maupun *stakeholder*. Berdasarkan peninjauan lapangan secara langsung, proyek perubahan yang mengalami hal seperti ini merupakan kegiatan lanjutan saja. Seperti pelaksanaan aplikasi, ketika aplikasi sudah dapat digunakan maka peran mentor dan *stakeholder* tidak mempengaruhi lagi.

Tabel 16. Staf dengan Komitmen Pimpinan

Staf	Komitmen Pimpinan			Total
	Sangat Setuju	Setuju	Tidak Setuju	
Sangat Setuju	21	4	0	25
Setuju	13	11	11	35
Tidak Setuju	2	1	21	24
Total	36	16	32	84

Tabel di atas menggambarkan bahwa 25 persen alumni menyatakan bahwa staf dan komitmen pimpinan merupakan faktor utama yang mendukung keberlanjutan sebuah proyek perubahan. Sebagai calon pemimpin perubahan, alumni diklat dibekali kemampuan untuk mengedukasi staf untuk mampu menerapkan inovasi dan perubahan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Sebagai pemimpin perubahan tentunya mampu mengajak staf menjadi pendukung utama pelaksanaan proyek perubahan. Staf dan komitmen pimpinan merupakan salah satu komponen utama yang akan mendorong keberhasilan proyek perubahan. Bahkan dalam melanjutkan proyek perubahan ke jangka menengah

hingga jangka panjang, peranan staf sangat dibutuhkan. Sehingga wajar ketika 25 persen alumni menitik beratkan keberlanjutan sebuah program pada staf dan komitmen pimpinan. Suriadi yang selama mengikuti diklat menjabat sebagai Kabid Produksi dan Pengendalian Sumber Daya pada Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Aceh Tamiang dalam wawancara menyatakan “Komitmen pimpinan dan staf sangat mendukung kelanjutan proyek perubahan saya karena sesuai dengan visi dan misi organisasi”. Sehingga proyek perubahan tidak akan menimbulkan masalah baru. Minimnya komitmen pimpinan dapat disebabkan karena keragu-raguan pimpinan dalam melakukan terobosan. Adanya keraguan dalam melakukan terobosan karena pimpinan takut berbenturan dengan aturan hukum yang ada. Hal ini yang kerap menyebabkan proyek perubahan tidak berjalan dengan mulus. Jika pimpinan mengetahui kemanfaatan proyek perubahan tersebut, maka kegiatan tersebut akan tetap dilaksanakan meskipun *project leader* sudah tidak menduduki jabatan yang sama. Hal ini sejalan dengan penuturan Helvizar mantan Kepala BPM Provinsi Aceh, “Saya menjadi kepala saat diklat, kemudian saya dipindahkan dan tidak mempunyai jabatan lagi. Sistem informasi yang kami bangun tetap dijalankan oleh BPM Aceh karena adanya dukungan staf dan komitmen pimpinan”.

Sebanding dengan alumni yang sangat setuju, 25 persen alumni menyatakan tidak setuju bahwa bahwa staf dan komitmen pimpinan merupakan faktor utama yang mendukung keberlanjutan sebuah proyek perubahan. Hal ini disebabkan karena alumni tersebut tidak mempunyai staf. Sehingga proyek perubahan tersebut berjalan tidak sesuai dengan rencana awal. Beberapa agenda proyek perubahan di jangka menengah hanya tercapai sebagian.

2. Faktor Internal Penghambat Milestone

Berdasarkan penelusuran data di lapangan, ditemukan sebanyak 12 alumni yang tidak melanjutkan proyek perubahan hingga ke tahapan jangka menengah. Ketidakberlanjutan proyek perubahan disebabkan oleh faktor internal maupun faktor eksternal. Faktor internal dipengaruhi oleh kebijakan, komitmen pimpinan, anggaran, sarana dan prasarana, mentor, staf, juga karena faktor lainnya. Melalui data *cross tab* berikut ini, akan menggambarkan keterkaitan beberapa faktor-faktor tersebut.

Tabel 17. Kebijakan dengan Komitmen Pimpinan

Kebijakan	Komitmen Pimpinan			Total
	Sangat Setuju	Setuju	Tidak Setuju	
Sangat Setuju	4	1	1	6
Setuju	0	2	1	3
Tidak Setuju	2	0	1	3
Total	6	3	3	12

Tabel di atas menggambarkan bahwa 33,33 persen alumni menyatakan bahwa kebijakan dan komitmen pimpinan merupakan faktor utama yang menghambat keberlanjutan sebuah proyek perubahan. Ketidakberlanjutan proyek perubahan cenderung dipengaruhi oleh kebijakan dan komitmen pimpinan sebagai faktor internal. Perubahan kebijakan yang kerap terjadi membuat sebuah inovasi berjalan di tempat. Bahkan tidak jarang kebijakan membuat inovasi terhenti. Pertarungan keberlanjutan inovasi juga sangat ditentukan oleh komitmen pimpinan. Jika tidak ada dukungan dari pimpinan maka wajar jika sebuah kegiatan akan terhenti. Perubahan struktur kelembagaan di daerah menjadi faktor utama yang menyebabkan proyek perubahan tidak berlanjut. Kegiatan yang telah diusulkan tidak dapat lagi dilanjutkan karena tidak ada pelaksana. Bahkan ada instansi/lembaga yang dilebur bahkan dihilangkan dalam struktur kelembagaan karena perubahan kebijakan. Sehingga tidak ada lagi instansi/lembaga yang menjadi rumah kegiatan inovasi dalam proyek perubahan.

Catur Haryati dalam wawancara di lapangan menyatakan bahwa, *"Inovasi saya tidak berlanjut lagi karena tidak berada pada jabatan/posisi pada saat mengikuti diklat, dan uraian tugas tidak sesuai lagi dengan SOTK baru"*. Perubahan kebijakan pada posisi jabatan alumni diklat dan rendahnya komitmen pimpinan menyebabkan proyek perubahan tidak berlanjut. Catur Haryati menjabat sebagai Staf Ahli Bupati Bidang Kemasyarakatan dan SDM saat diklat. Kemudian berpindah jabatan menjadi Kepala Dinas Sosial di Kabupaten Aceh Tamiang. Perubahan jabatan penggagas inovasi sejatinya tidak akan mempengaruhi keberlanjutan inovasi apabila didukung kuat dengan komitmen pimpinan. Terutama adanya komitmen dari Aparatur Sipil Negara yang menggantikan jabatan penggagas ide inovasi tersebut.

Perubahan kebijakan akan berdampak pada ketidakberlanjutan proyek perubahan. Kegiatan yang tidak berdampak signifikan dengan visi

dan misi instansi, tidak akan menjadi prioritas instansi. Tanpa adanya dukungan kebijakan maka aparatur dalam instansi tersebut akan ragu untuk melaksanakannya. Bahkan instansi/lembaga tidak mau melanjutkan kegiatan inovasi karena tidak ada keharusan yang diperkuat oleh kebijakan. Instansi/lembaga menjadi acuh tak acuh terutama tanpa ada dukungan dari komitmen pimpinan.

Tabel 18. Kebijakan dengan Anggaran

Kebijakan	Anggaran			Total
	Sangat Setuju	Setuju	Tidak Setuju	
Sangat Setuju	5	1	0	6
Setuju	1	1	1	3
Tidak Setuju	1	0	2	3
Total	7	2	3	12

Tabel di atas menggambarkan bahwa 41,67 persen alumni menyatakan bahwa kebijakan dan anggaran merupakan faktor utama yang menghambat keberlanjutan sebuah proyek perubahan. Untuk melanjutkan proyek perubahan ke jangka menengah hingga jangka panjang tentunya membutuhkan dukungan anggaran. Dukungan anggaran bisa didapatkan apabila ada dukungan dari kebijakan. Tidak tersedianya anggaran dan dukungan kebijakan kerap terjadi terutama di instansi pemerintahan daerah. Sistem pola perencanaan penganggaran sudah terstruktur sejak awal tahun. Sehingga akan sulit untuk memindahkan anggaran dari satu kegiatan untuk kegiatan lainnya tanpa mengganggu stabilitas kegiatan yang sudah ada.

Perubahan Struktur Organisasi dan Tata Kerja Pemerintahan juga dapat menyebabkan perubahan struktur anggaran. Sejatinya ini ada kaitannya dengan komitmen pimpinan. Pimpinan instansi/lembaga dapat melahirkan kebijakan untuk memberikan dukungan anggaran pada proyek perubahan jangka menengah dan jangka panjang. Alumni Diklat Kepemimpinan tidak mempunyai kewenangan untuk merubah struktur anggaran. Usulan perubahan struktur anggaran kerap mendapat hambatan sehingga tidak sesuai dengan harapan. Beberapa alumni cenderung menyatakan anggaran tidak lagi tersedia karena bidang maupun instansi tempat menerapkan inovasi tersebut sudah tidak ada lagi. Kondisi lainnya adalah peleburan beberapa bidang menjadi satu, sehingga anggaran yang tersedia tidak mampu mendorong keberlanjutan proyek perubahan.

Tabel 19. Kebijakan dengan Sarana Prasarana

Kebijakan	Sarana Prasarana			Total
	Sangat Setuju	Setuju	Tidak Setuju	
Sangat Setuju	4	2	0	6
Setuju	0	1	2	3
Tidak Setuju	1	0	2	3
Total	5	3	4	12

Tabel di atas menggambarkan bahwa 33,33 persen alumni menyatakan bahwa kebijakan dan sarana prasarana merupakan faktor utama yang menghambat keberlanjutan sebuah proyek perubahan. Ada inovasi yang bergantung kepada dukungan sarana dan prasarana. Ketersediaan kebutuhan tersebut akan membantu kelancaraan inovasi tersebut. Proyek perubahan dapat terhenti karena tidak ada dukungan kebijakan dalam penyediaan sarana dan prasarana. Proyek perubahan yang terlaksana pada jangka pendek cenderung menggunakan sarana dan prasara dari peserta diklat. Jika menggunakan sarana dan prasarana dari instansi/lembaga, biasanya ketersediaannya tidak cukup mumpuni untuk mendukung inovasi agar dapat berjalan dengan maksimal. Peserta Diklat Kepemimpinan menggunakan sarana dan prasarana secara pribadi dengan harapan dapat menyelesaikan Diklat Kepemimpinan. Setelah Diklat Kepemimpinan telah diselesaikan, maka alumni hanya melanjutkan proyek perubahan sesuai dengan kemampuannya saja.

Dora Silvia menyatakan dalam wawancara, *“selain rotasi jabatan, dukungan pengadaan peralatan pembuatan tepung mocaf yang minim membuat proyek perubahan tidak berlanjut”*. Sebuah proyek perubahan ada yang membutuhkan sarana dan prasarana dalam kelanjutan pelaksanaannya. Perencanaannya telah disusun berdasarkan tahapan selama mengikuti diklat. Tahapan-tahapan yang direncanakan diketahui oleh mentor dan *coach*. Sejatinya apabila sebuah proyek perubahan itu benar-benar membawa perubahan yang berarti bagi instansi, maka segala kebutuhannya mutlak harus dipenuhi. Hal ini yang kerap kurang mendapat dukungan dari instansi. Diharapkan untuk Diklat Kepemimpinan yang akan datang, ada komitmen dari instansi pengirim peserta untuk memfasilitasi dukungan kebijakan dan sarana prasana. Sehingga sebuah proyek perubahan tidak berhenti di tahapan jangka pendek saja.

Tabel 20. Kebijakan dengan Lainnya

Kebijakan	Lainnya			Total
	Sangat Setuju	Setuju	Tidak Setuju	
Sangat Setuju	5	1	0	6
Setuju	1	1	1	3
Tidak Setuju	1	0	2	3
Total	7	2	3	12

Tabel di atas menggambarkan bahwa 41,67 persen alumni menyatakan bahwa kebijakan dan faktor lainnya merupakan faktor utama yang menghambat keberlanjutan sebuah proyek perubahan. Mayoritas alumni yang tidak melanjutkan proyek perubahan hingga ke tahapan jangka menengah menyatakan bahwa faktor lain menjadi penyebab utamanya. Faktor lain dapat berbentuk perubahan SOTK. Perubahan SOTK berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah menyebabkan perubahan yang signifikan terutama pada struktur kelembagaan pemerintah daerah kabupaten/kota. Pergeseran-pergeseran baik rotasi dan mutasi tentunya akan dilakukan untuk memenuhi struktur yang ada. Bahkan ada instansi/lembaga yang disatukan bergabung menjadi satu dengan Kementerian atau Lembaga Pemerintah Non Kementerian. Tentunya hal ini berdampak sekali pada keberlanjutan proyek perubahan.

Selama mengikuti Diklat Kepemimpinan, Marhamah menjabat sebagai Pj. Kepala Seksi Pelayanan Perizinan Terpadu di Dinas KP2TSP Kabupaten Aceh Tamiang. Kemudian pasca penyesuaian dengan SOTK yang baru, instansi tersebut bergabung menjadi KP2TSP-PM (Penanaman Modal). Berdasarkan penuturan Marhamah dalam wawancara, *"Saya pindah menjadi Analisis Perlindungan Lingkungan Pertambangan Minerba, sesuai dengan keilmuan saya sebelumnya. Ternyata untuk jabatan ini harus bergabung bersama Dinas di Provinsi atau bernaung bersama Kementerian. Sehingga proyek inovasi yang saya bangun selama ini tidak bisa berlanjut karena saya sudah pindah. Selain itu, struktur kelembagaan yang baru sudah tidak mengakomodir pelaksanaan inovasi karena Seksi Pelayanan Perizinan sudah dilebur dengan seksi lainnya"*. Hilangnya salah satu bagian dalam struktur kelembagaan pemerintah dapat mempengaruhi keberlanjutan proyek perubahan. Tidak ada lagi pelaksana yang akan menjalankan inovasi tersebut.

Tabel 21. Mentor dengan Komitmen Pimpinan

Mentor	Komitmen Pimpinan			Total
	Sangat Setuju	Setuju	Tidak Setuju	
Sangat Setuju	4	0	0	4
Setuju	0	3	1	4
Tidak Setuju	2	0	2	4
Total	6	3	3	12

Tabel di atas menggambarkan bahwa 33,33 persen alumni menyatakan mentor dan komitmen pimpinan merupakan faktor utama yang menghambat keberlanjutan sebuah proyek perubahan. Minimnya dukungan mentor menjadikan proyek perubahan tidak dapat dilanjutkan. Menjadi sebuah permasalahan yang krusial ketika mentor yang ditunjuk bukan merupakan atasan langsung dari peserta diklat. Sinkronisasi kepentingan antara mentor dengan pimpinan akan berjalan lambat. Proyek perubahan yang disusun sedemikian rupa akan terhambat. Pimpinan tidak akan memberikan komitmennya karena merasa tidak perlu bertanggung jawab atas kegiatan tambahan yang dilakukan oleh bawahannya.

Selain perbedaan kedudukan mentor dan pimpinan, perubahan kedudukan pimpinan juga turut menghambat keberlanjutan proyek perubahan. Pimpinan yang baru menjabat membutuhkan waktu yang lama untuk menyetujui tindak lanjut proyek perubahan. Setiap pemimpin instansi/lembaga mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda-beda. Pemimpin yang pernah mengikuti Diklat Kepemimpinan sejak tahun 2015 disinyalir akan lebih mudah untuk menerima. Perbedaan pola pikir kerap menjadi penghambat kegiatan. Inovasi dianggap sebagai sebuah masalah baru yang menjadi beban organisasi. Sementara pemimpin perubahan menjadikan inovasi sebagai solusi permasalahan.

Lemahnya dukungan mentor dan komitmen pimpinan juga dipengaruhi oleh kurangnya komunikasi dengan *project leader*. Komunikasi yang intensif akan membuka pemikiran bersama. Betapa pentingnya inovasi di era reformasi birokrasi sekarang ini. Sejatinya pendekatan secara persuasif akan melahirkan persamaan pemikiran (*frame mindset*) untuk melanjutkan kegiatan ke tahapan jangka menengah. Ada anggapan bahwa proyek perubahan telah selesai ketika diklat usai. Komitmen pimpinan berakhir ketika peserta diklat telah kembali ke instansi/lembaga dengan membawa ijazah kelulusan. Jika anggapan ini

bisa ditepis, bukan tidak mungkin semua proyek perubahan dapat berlanjut dan berkembang.

Tabel 22. Mentor dengan Sarana Prasarana

Mentor	Sarana Prasarana			Total
	Sangat Setuju	Setuju	Tidak Setuju	
Sangat Setuju	3	0	1	4
Setuju	1	1	2	4
Tidak Setuju	1	2	1	4
Total	5	3	4	12

Tabel di atas menggambarkan bahwa 25 persen alumni menyatakan mentor dan sarana prasarana merupakan faktor utama yang menghambat keberlanjutan sebuah proyek perubahan. Sarana dan Prasarana menjadi faktor temuan yang menarik. Peserta diklat ingin melakukan perubahan tanpa memperhatikan bagaimana kondisi instansi/lembaga saat mengikuti diklat. Inovasi-inovasi sederhana yang tidak membutuhkan banyak dukungan anggaran, bisa saja dengan mudah diwujudkan. Akan tetapi untuk proyek perubahan yang membutuhkan dukungan sarana prasarana, sudah barang tentu membutuhkan dukungan anggaran. Gagasan bisa saja sangat gemilang, tetapi bisa tidak bermanfaat apabila tidak dapat didukung dengan fasilitas yang memadai. Keinginan peserta yang berada jauh diluar ekspektasi mentor menyebabkan proyek perubahan tidak dapat dilanjutkan.

Minimnya dukungan mentor dan sarana prasarana bisa benar-benar menjadi faktor penghambat proyek perubahan. Mentor tidak mampu mengakomodir kebutuhan alumni Diklat Kepemimpinan. Kebutuhan dalam meningkatkan kapasitas inovasi untuk menjangkau tahap menengah dan panjang. Selama proses penciptaan inovasi, penggagas mampu menggunakan sarana dan prasarana yang dimiliki secara pribadi. Menjadi kewajiban penggagas untuk menuntaskan tugas akhir dari Diklat Kepemimpinan. Meski sebenarnya capaian jangka pendek dari proyek perubahan bukanlah sebuah akhir dari program diklat. Capaian jangka panjang dan pengembangan inovasi ke sendi-sendi lain dalam pemerintahan menjadi kunci keberhasilan seorang pemimpin perubahan.

Tabel 23. Staf dengan Komitmen Pimpinan

Staf	Komitmen Pimpinan			Total
	Sangat Setuju	Setuju	Tidak Setuju	
Sangat Setuju	5	0	0	5
Setuju	0	3	1	4
Tidak Setuju	1	0	2	3
Total	6	3	3	12

Tabel di atas menggambarkan bahwa 41,67 persen alumni menyatakan staf dan komitmen pimpinan merupakan faktor utama yang menghambat keberlanjutan sebuah proyek perubahan. Staf menjadi permasalahan yang krusial ketika jabatan peserta saat mengikuti diklat adalah tidak mempunyai staf. Sehingga tidak ada pelaksana teknis yang melanjutkan proyek perubahan. Minimnya komitmen pimpinan instansi/lembaga menyebabkan tidak ada tenaga bantuan dalam melaksanakan proyek perubahan. Proyek perubahan juga tidak dapat berjalan dikarenakan rotasi staf yang ada. Staf yang baru bergabung tidak mempunyai kemampuan yang sama dengan staf yang sebelumnya pernah menjalankan kegiatan proyek perubahan. Beberapa inovasi yang diciptakan juga sering menggunakan jasa bantuan pihak ketiga. Ketidakmampuan staf untuk menyerap ilmu dalam hal *maintenance* sebuah program turut mendukung berhentinya sebuah proyek perubahan.

Rendahnya komitmen pimpinan juga menyebabkan staf menjadi acuh tak acuh terhadap proyek perubahan. Inovasi yang dijalankan hanya dianggap sebagai tugas tambahan. Tugas tambahan yang tidak akan berimplikasi terhadap penilaian kinerja. Staf juga enggan melaksanakan tugas tambahan yang baru karena terbiasa dengan rutinitas pekerjaan yang ada. Minimnya perhatian pimpinan akan menimbulkan ketidakpedulian staf terhadap proyek perubahan.

Tabel 24. Staf dengan Anggaran

Staf	Anggaran			Total
	Sangat Setuju	Setuju	Tidak Setuju	
Sangat Setuju	3	1	1	5
Setuju	2	1	1	4
Tidak Setuju	2	0	1	3
Total	7	2	3	12

Tabel di atas menggambarkan bahwa 41,67 persen alumni menyatakan staf dan komitmen pimpinan merupakan faktor utama yang menghambat keberlanjutan sebuah proyek perubahan. Anggaran tentunya menjadi kendala utama dalam penyelenggaraan sebuah program. Banyak program yang tersendat bahkan terhenti ketika tidak ada kejelasan dalam pembiayaan. Demikian juga dengan proyek perubahan, akan terhenti ketika tidak ada dukungan anggaran yang jelas. Staf selaku pelaksana juga tidak akan mampu berbuat apa-apa ketika tidak didukung dengan pendanaan yang kuat. Pola-pola kegiatan berbasis honorarium menguatkan sistem kinerja dengan pamrih. Paradigma kegiatan tambahan berbasis honorarium dapat dirubah. Sehingga siapapun yang menjalankan inovasi adalah dengan tujuan kemajuan instansi/lembaga.

Kesibukan pada rutinitas sehari-hari menjadikan staf mengabaikan tugas-tugas tambahan yang baru. Proyek perubahan yang selesai pada tahapan jangka pendek akan diajukan anggarannya pada perubahan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Kegagalan dalam melakukan revisi anggaran tentunya berimbas pada kegiatan proyek perubahan. Kegiatan tidak dapat dilaksanakan karena tidak ada dukungan pembiayaan. Pendanaan pelaksanaan proyek perubahan dapat melibatkan pihak ketiga, seperti pelibatan bantuan swasta maupun pelibatan *Corporate Social Responsibility*.

Tabel 25. Faktor Eksternal Penghambat Milestone

Perubahan Prilaku Masyarakat	Munculnya Inovasi Baru			Total
	Sangat Setuju	Setuju	Tidak Setuju	
Sangat Setuju	4	1	0	5
Setuju	0	2	1	3
Tidak Setuju	1	1	2	4
Total	5	4	3	12

Inovasi yang telah disusun dan dirancang sedemikian rupa dapat berhenti. Bahkan tidak terlaksana sesuai dengan perencanaan. Ada faktor-faktor eksternal yang menghambat pelaksanaan inovasi. Perilaku masyarakat dapat mempengaruhi keberlanjutan sebuah inovasi. Inovasi dianggap usang ketika muncul sebuah inovasi yang baru. Masyarakat menginginkan pelayanan yang cepat dan murah dari institusi/lembaga pemerintah. Ketidakmampuan institusi/lembaga pemerintah untuk

memberikan layanan yang cepat akan melahirkan persaingan pelayanan dengan swasta.

Meski demikian, tidak semua inovasi yang ada tidak bermanfaat. Inovasi-inovasi yang ada bahkan mempercepat laju birokrasi di daerah. Masyarakat acap kali enggan merubah pola pikir mereka. Masyarakat masih ingin menggunakan pelayanan dengan paradigma lama. Hal ini tentunya akan menghambat perkembangan inovasi dari sebuah proyek perubahan. Masyarakat masih menerapkan pola pelayanan cepat dibarengi dengan asas korupsi, kolusi dan nepotisme.

D. Kompetensi *Adaptive Leadership*

Salah satu kompetensi yang ingin dibangun dari penerapan diklat adalah kompetensi *adaptive leadership*. *Adaptive leadership* dapat diartikan sebagai kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi perubahan yang dapat membangun dan meningkatkan kapasitas individu dan organisasi. Selain itu, kemampuan tersebut diartikan kemampuan untuk memobilisasi kelompok ataupun individu menghadapi tantangan dan hambatan. Pemimpin perlu memahami pentingnya adaptasi dan mampu menerapkan proses dan alat yang relevan untuk membangun kapasitas adaptif organisasi.

Adaptive leadership dalam penelitian ini diamati dengan melihat kemampuan alumni diklat dalam membuktikan kompetensi tersebut. Pengukuran dilakukan dengan melihat tiga kompetensi: (1) replikasi inovasi, (2) pengembangan inovasi baru, dan (3) mendorong inovasi di level yang lebih rendah. Replikasi inovasi adalah kemampuan alumni untuk mendorong inovasi yang telah dikembangkannya agar dapat direplikasi oleh instansi lain. Sedangkan pengembangan inovasi baru adalah kemampuan menciptakan inovasi lain yang merupakan kebutuhan instansi dimana alumni bekerja. Selain itu, kemampuan mendorong inovasi adalah kemampuan alumni dalam mendorong pegawai atau staf di bawahnya untuk melakukan inovasi.

Adapun jawaban ketiga pertanyaan tersebut sebagai berikut.

Tabel 26. Kompetensi *Adaptive Leadership*

Kompetensi	Jawaban	Frekuensi	%
Replikasi inovasi	Iya	29	35.80
	Tidak	52	64.20
	Total	81	100.00
Pengembangan inovasi lain	Iya	29	35.80
	Tidak	52	64.20
	Total	81	100.00
Mendorong pengembangan inovasi internal	Iya	24	30.38
	Tidak	55	69.62
	Total	81	100.00

Sumber: Tim Peneliti, 2017

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hanya 35,80 persen responden yang mampu mendorong inovasinya direplikasi pada instansi lain. Nilai tersebut relatif tinggi mengingat mendorong replikasi inovasi membutuhkan kemampuan promosi yang tinggi. Replikasi inovasi terjadi tidak hanya pada alumni diklat kepemimpinan II, tetapi juga alumni diklat III dan IV.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa 35,80 persen responden berhasil mengembangkan inovasi baru di instansi tempat alumni bekerja. Inovasi yang dimaksud adalah inovasi yang merupakan hasil pengembangan yang dilakukan oleh alumni, bukan bawahan atau atasan alumni. Walaupun nilai tersebut cukup tinggi, terdapat 64,30 responden yang belum mampu mengembangkan inovasi lain selain yang telah dikembangkan pada saat diklat kepemimpinan. Selain itu, penelitian ini juga menunjukkan bahwa hanya 30,38 persen alumni yang mampu mendorong bawahan, baik pejabat ataupun staf, dibawahnya untuk melakukan inovasi. Sebesar 69,62 persen menyatakan bahwa mereka tidak atau belum mampu mendorong bawahan untuk melakukan atau mengembangkan inovasi baru.

Pengembangan inovasi baru bukanlah hal yang mudah karena tidak hanya dipengaruhi oleh individu alumni tetapi juga lingkungan kantor bahkan lingkungan luar kantor. Penelitian ini melakukan pertanyaan lanjutan untuk memetakan persepsi alumni terhadap faktor-faktor dominan yang dibutuhkan untuk mendorong adanya pengembangan inovasi baru. Terdapat delapan faktor yang ditanyakan ke responden yaitu ; inisiatif pribadi, kebijakan, pimpinan, mentor, staff, sarana dan prasarana, anggaran, dan stakeholder. Adapun hasil jawaban alumni sebagai berikut:

Tabel 27. Kebijakan dan Inisiatif dalam Pengembangan Inovasi Baru

Inisiatif pribadi	Kebijakan			Total
	Sangat Setuju	Setuju	Tidak	
Sangat setuju	23	7	0	30
Setuju	3	18	5	26
Tidak	1	11	14	26
Total	27	36	19	82

Kemampuan mengembangkan inovasi baru pasca pelatihan membutuhkan dukungan kebijakan. Kebijakan dibutuhkan untuk menciptakan lingkungan yang friendly terhadap pengembangan baru, khususnya kebijakan yang membutuhkan perubahan fundamental dalam organisasi kelembagaan. Penelitian ini menemukan bahwa 76,83 persen responden setuju/sangat setuju bahwa kebijakan memiliki peran penting dalam pengembangan inovasi baru.

Selain kebijakan, kepemimpinan juga berperan penting dalam mendorong munculnya inovasi baru dari alumni diklat. Inovasi sangat membutuhkan arahan dan dukungan pimpinan guna munculnya inovasi. Dorongan pimpinan juga mampu menciptakan kemauan bawahan untuk melakukan inovasi yang bertujuan menjawab tantangan pimpinan. Akan tetapi, terdapat 25,61 persen responden yang tidak meyakini bahwa pimpinan berperan penting dalam pengembangan inovasi baru pasca diklat. Hal ini disebabkan tingginya kreatifitas alumni sehingga pengembangan inovasi dapat dilakukan tanpa arahan langsung oleh pemimpin. Selain itu, inovasi yang dibangun berupa inovasi kecil yang tidak membutuhkan dukungan besar dari pemimpin.

Tabel 28. Peran Mentor dan Pimpinan dalam Pengembangan Inovasi Baru

Pimpinan	Mentor			Total
	Sangat setuju	Setuju	Tidak	
Sangat setuju	20	7	0	27
Setuju	0	29	5	34
Tidak	1	3	17	21
Total	21	39	22	82

Penelitian ini juga menemukan bahwa peran bawahan penting dalam membangun inovasi baru. Inovasi tidak hanya membutuhkan sarana dan prasarana tetapi juga SDM yang mampu mengelola inovasi tersebut. Oleh sebab itu, kemampuan dan kemauan serta kreatifitas staf merupakan poin penting dalam membangun inovasi baru. Kombinasi ketersediaan staf dan sarana-prasarana merupakan kondisi yang ideal dalam mendorong inovasi baru.

Tabel 29. Peran Sarana/Prasarana dan Staf dalam Pengembangan Inovasi Baru

Staf	Sarana dan prasarana			Total
	Sangat setuju	Setuju	Tidak	
Sangat setuju	11	3	0	14
Setuju	10	36	4	50
Tidak	1	4	13	18
Total	22	43	17	82

Anggaran juga berperan penting dalam mendorong inovasi baru. Anggaran dibutuhkan mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi. Peran anggaran semakin besar jika inovasi yang ingin dikembangkan merupakan inovasi yang bertujuan membangun aplikasi seperti penerapan pelaporan online atau monitoring online. Walaupun begitu, terdapat 24 responden yang menilai bahwa anggaran tidak memiliki peran penting dalam mendorong inovasi baru. Inovasi kecil dan tidak melakukan perubahan mendasar tidak membutuhkan pembiayaan yang besar.

Tabel 29. Peran Sarana/Prasarana dan Staf dalam Pengembangan Inovasi Baru

Anggaran	Stakeholder			Total
	Sangat setuju	Setuju	Tidak	
Sangat setuju	12	4	2	18
Setuju	8	32	4	44
Tidak	2	7	11	20
Total	22	43	17	82

Beberapa temuan penelitian di atas menunjukkan bahwa kompetensi *adaptive leadership* terkait membangun inovasi baru dan mendorong inovasi lain telah terbangun. Beberapa alumni menunjukkan kemampuan untuk mendorong perubahan terkait pengembangan inovasi. Kemampuan yang ditunjukkan yaitu mendorong inovasi untuk direplikasi pada instansi lain. Akan tetapi, kompetensi ini baru muncul pada 35,80 persen alumni, sedangkan selebihnya (64,20 persen) belum menunjukkan kemampuan tersebut.

BAB V

PENUTUP

A. KESIMPULAN

Penelitian ini menemukan bahwa intensitas dampak Diklat Kepemimpinan terhadap peningkatan kinerja bervariasi. Untuk level *output* dan *outcome*, sebanyak 28,57 persen alumni menyatakan terjadi peningkatan yang tinggi pasca mengikuti Diklat Kepemimpinan sedangkan 27,38 persen alumni menyatakan rendahnya peningkatan *output* dan *outcome* pasca Diklat Kepemimpinan. Angka tersebut menunjukkan bahwa selisih antara alumni yang mengalami peningkatan dan tidak mengalami peningkatan *output* dan *outcome* pasca mengikuti Diklat Kepemimpinan hanya terpaut sebesar 1,19 persen. Selanjutnya terdapat 34,52 persen alumni yang menyatakan adanya peningkatan akuntabilitas dan pelayanan pasca mengikuti kegiatan Diklat Kepemimpinan, tetapi lebih dari 50 persen yang tidak mengalami hal tersebut. Berarti kegiatan Diklat Kepemimpinan belum sepenuhnya berdampak pada peningkatan akuntabilitas dan pelayanan.

Faktor pendorong dan penghambat pelaksanaan proyek inovasi alumni pasca Diklat Kepemimpinan yaitu kebijakan, komitmen pimpinan, anggaran, mentor, stakeholder, sarana dan prasarana, dan staf. Penelitian ini menemukan bahwa sebanyak 39,28 persen alumni menyatakan sangat setuju bahwa komitmen pimpinan dan kebijakan menjadi faktor utama pendukung keberlanjutan proyek perubahan, sedangkan 33,33 persen alumni menyatakan bahwa komitmen pimpinan dan kebijakan merupakan faktor penghambat keberlanjutan proyek perubahan. Sejalan dengan hal tersebut ada 41,67 persen alumni yang menyatakan bahwa kebijakan dan anggaran yang merupakan faktor penghambat keberlanjutan proyek perubahan.

Pengukuran *adaptive leadership* dilakukan melalui pengukuran tiga kompetensi yaitu replikasi inovasi, pengembangan inovasi lain dan mendorong pengembangan inovasi internal. Berdasarkan hasil pengukuran terhadap replikasi inovasi dan pengembangan inovasi lain menunjukkan angka yang sama yaitu 35,80 persen. Sedangkan hasil pengukuran kompetensi mendorong pengembangan inovasi internal menunjukkan angka 30,38 persen. Dari pengukuran tiga kompetensi

tersebut mengindikasikan bahwa pasca mengikuti Diklat Kepemimpinan, alumni memiliki kemampuan *adaptive leadership* yang relative tinggi.

B. REKOMENDASI HASIL KAJIAN

Kajian ini merekomendasikan beberapa substansi penting yang perlu ditindaklanjuti oleh *stakeholder* yang terkait yaitu:

- a. Pemerintah Daerah dan instansi pengirim peserta diharapkan mampu mengoptimalkan pemanfaatan kompetensi alumni dan inovasi untuk meningkatkan kinerja organisasi.
- b. Perlunya dibangun mekanisme evaluasi dampak dalam rangka mengukur kemanfaatan inovasi yang telah dibangun selama mengikuti kegiatan Diklat Kepemimpinan. Mekanisme tersebut juga diharapkan dapat menjamin kemanfaatan dan keberlanjutan inovasi.
- c. Instansi pengirim diharapkan mampu memfasilitasi dan mendorong pengembangan inovasi baru dengan memanfaatkan kompetensi *adaptive leadership* alumni untuk menyelesaikan permasalahan organisasi pemerintah daerah.
- d. Pemerintah Daerah dan instansi asal peserta diklat harus bersinergi melakukan evaluasi pasca Diklat Kepemimpinan mengingat banyak manfaat untuk perbaikan pemanfaatan alumni Diklat Kepemimpinan.
- e. LAN sebagai instansi pembina diklat dan BKN sebagai instansi pengendali diklat perlu merumuskan kebijakan bersama terkait mekanisme pelaksanaan evaluasi pasca Diklat Kepemimpinan agar ada tolak ukur bagi pemerintah daerah dalam melakukan evaluasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Albury, D. (2010). Fostering Innovation in Public Services, 962(April 2015), 37–41. <http://doi.org/10.1111/j.1467-9302.2005.00450>.
- Ancok, Djameluddin. 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 in 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 Deputy Inovasi Administrasi Negara. 20. *Handbook Administrasi Negara*. Lembaga Administrasi Negara.

ISBN 978-602-72014-7-7



9

786027

201477

**PUSAT KAJIAN DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN APARATUR IV
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA (PKP2A IV LAN)**

Jalan Dr. Mr. T. Muhammad Hasan, Darul Imarah, Aceh Besar 23352

Telp. (0651) 8010900, Fax. (0651) 7552568

Website : www.lan.go.id