

JURNAL APARATUR

**MATURITAS INOVASI DI PUSAT PENGEMBANGAN
SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR ESDM**

**PERAN ANALISIS DIKLAT DALAM PERENCANAAN
PELATIHAN DI PPSDM APARATUR**

**PERSEPSI PUBLIK TENTANG PEMBELAJARAN DARING
DARI JEJAK DIGITAL TWITTER: ANALISIS SENTIMENT
POSITIF, NETRAL, DAN NEGATIF DARI DRONEEMPRIIT**

**ANALISIS KEBUTUHAN PENGEMBANGAN KOMPETENSI
DI BPSDM KEMENTERIAN ESDM**

**PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP KEPUASAN KERJA
PEGAWAI DI PUSAT SUMBER DAYA MANUSIA
APARATUR**



**JURNAL
APARATUR
KESDM**

VOLUME 6

NOMOR 1

**BANDUNG
2022**

**HALAMAN
1 - 74**



MATURITAS INOVASI DI PUSATA PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR (PPSDMA)

^{1st} Hendris Agung Prasajo

Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur

ABSTRACT

The measurement of innovation maturity is used to measure the current state of innovation in the PPSDMA organization, the results can be used as data in policy making by leaders. The purpose of this study is to determine the position of the current PPSDMA maturity level, and to identify clusters that still need to be significantly improved.

The research method is carried out through a quantitative approach through the measurement of eight clusters of organizational innovation maturity. The measurement results show that the position of PPSDMA in innovation maturity at a manageable level, relatively consistent performance. However, not all measurement clusters show a manageable level. The asset management cluster, talent development cluster, and innovation value chain cluster show a lower level and become a challenge to be improved by the PPSDMA organization.

ABSTRAK

Pengukuran maturitas inovasi digunakan untuk mengukur kondisi inovasi saat ini di organisasi PPSDMA sehingga hasilnya dapat digunakan sebagai acuan dalam pengambilan kebijakan oleh pimpinan. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui posisi level maturitas PPSDMA saat ini dan kluster yang masih perlu ditingkatkan secara signifikan.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini memanfaatkan pendekatan kuantitatif melalui pengukuran delapan kluster maturitas inovasi organisasi. Hasil pengukuran menunjukkan bahwa posisi PPSDMA dalam maturitas inovasi pada level dapat dikelola memiliki performa relatif konsisten. Hasil pengukuran juga menunjukkan bahwa tidak semua kluster memiliki level yang dapat dikelola. Kluster pengelolaan aset, kluster *talent development*, dan kluster rantai nilai inovasi menunjukkan level yang lebih rendah. Hal ini menjadi tantangan untuk diperbaiki oleh organisasi PPSDMA.

ARTICLE HISTORY

Submitted: 08/03/2022

Accepted: 26/06/2022

Published: 30/06/2022

KEYWORDS

Inovasi, Maturitas Inovasi, Level Maturitas, Pengukuran Inovasi

Pendahuluan

Pusat pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur (PPSDMA) mulai aktif menjalankan proses bisnisnya sejak medio 2016. Sebelumnya, PPSDMA merupakan lembaga *training* pemerintah bidang kegeologian. Kemudian, lembaga ini berubah menjadi lembaga *training* pemerintah yang bergerak di bidang *leadership*, manajemen, dan administrasi.

Pengukuran *maturity* level di PPSDMA belum dilakukan sebelumnya. Pengukuran maturitas inovasi dilakukan agar organisasi dapat mengetahui dan mengevaluasi kesesuaian antara inovasi yang dilakukan dengan rencana. Organisasi dapat mengetahui area yang perlu perbaikan. PPSDMA sampai saat ini belum pernah melakukan pengukuran maturitas inovasi.

Kondisi lingkungan global yang terus berubah akibat adanya pandemi Covid-19 menuntut organisasi untuk *agile* dan *adaptive* terhadap kondisi yang terjadi. Organisasi dituntut untuk terus berinovasi sesuai dengan kebutuhan. Namun, PPSDMA sampai saat ini belum memiliki *roadmap* dan level inovasi yang jelas. Oleh karena itu, penting untuk mengukur maturitas inovasi ini di PPSDMA.

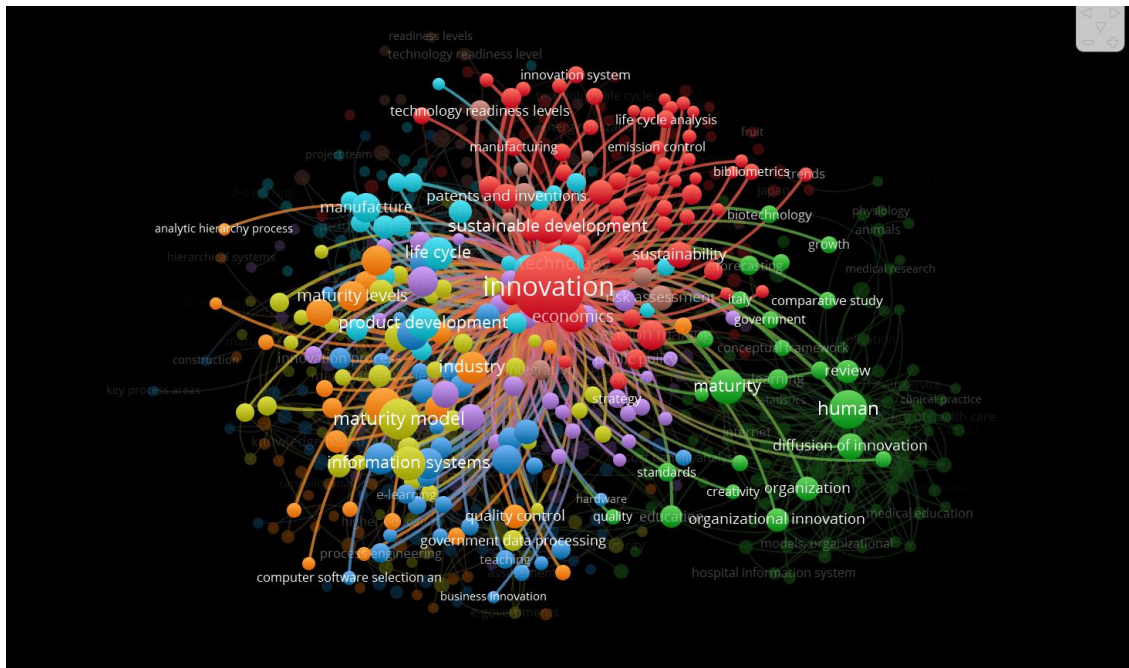
Berdasar pengukuran, *stating point* posisi PPSDMA terkait inovasi ada di *base line* sebagai *hopefull innovator* ke *inspired innovator*. PPSDMA memiliki semangat untuk berinovasi, tetapi inovasi tersebut belum mampu untuk mengubah pola permainan proses bisnis yang ada. Kondisi global menuntut *system asynchronous*. Akan tetapi, banyak yang masih menggunakan *synchronous*, bahkan dengan proses bisnis yang masih klasikal. Dengan demikian, penting untuk dilakukan pengukuran tingkat maturitas inovasi di PPSDMA agar jelas arah perbaikan inovasinya.

Model maturitas inovasi merupakan alat dan kerangka kerja yang dapat membantu organisasi dalam mengidentifikasi kemampuan inovasi organisasi. Hasil pengukuran maturitas juga digunakan untuk membuat peta jalan inovasi selanjutnya dan membantu pengambilan kebijakan oleh pemimpin organisasi.

Network visualisation bibliometric dengan *vosviewer* menunjukkan hasil gambar 1. Ada keterkaitan antara inovasi dengan *maturity*. Selain itu, *landscaping maturity* ada keterhubungan yang kuat dengan *e-government*. *E-goverment* merupakan inovasi di sektor publik yang salah satunya ada di PPSDMA.

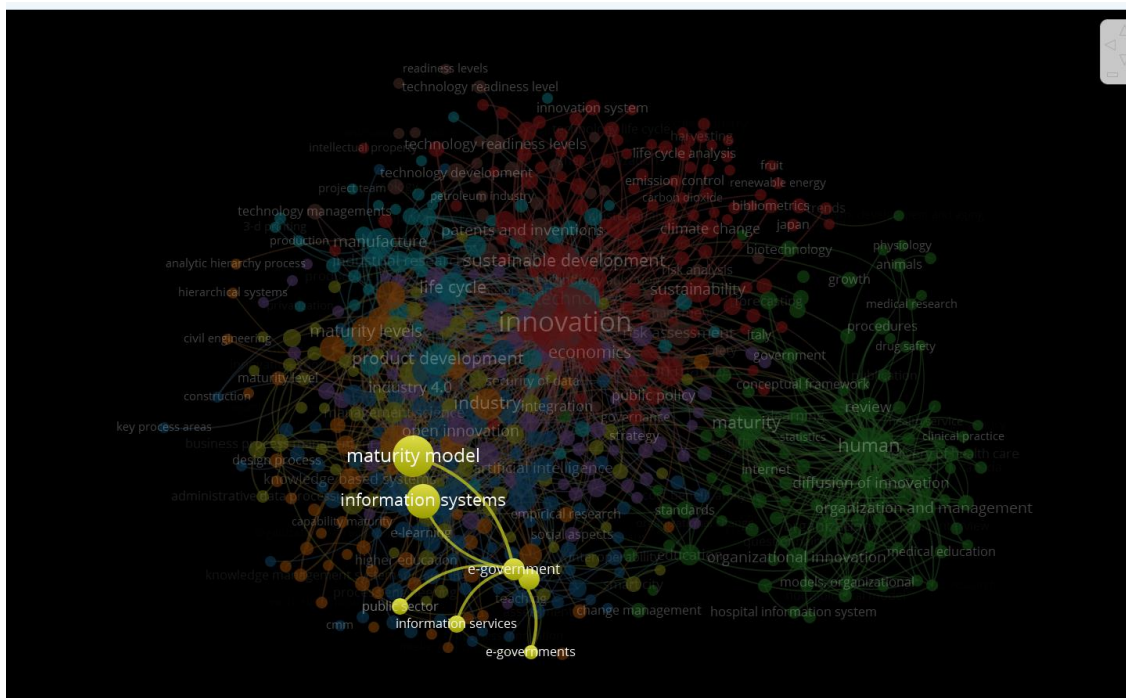
Secara *landscaping* belum banyak yang membahas mengenai *innovation maturity* sehingga ada unsur kebaruan dalam implementasi pengukuran maturitas inovasi ini.

Gambar 1. *Innovation Landscape Visualization*



Sumber: Olah Data Bibliometric Vosviewer

Gambar 2. *Maturity Model Innovation Landscape Visualization*



Sumber: Olah Data Bibliometric Vosviewer

Studi Pustaka

1. Model Maturitas

Model maturitas merupakan kerangka kerja yang dapat membantu organisasi dalam mengidentifikasi kemampuan inovasi saat ini, serta dapat digunakan untuk membuat *roadmap* perbaikan pada masa yang akan datang (Schimpf dan Christo, 2018). Model maturitas inovasi sebuah organisasi, umumnya diturunkan dari *Capability Maturity Model Integration* (CMMI) (Zonnenshain et al., 2020). Model maturitas dimulai dari tingkat paling rendah, yaitu dari tidak adanya kegiatan inovasi, kemudian berlanjut dari reaktif ke proaktif dan selanjutnya ketingkat yang lebih baik, yaitu proses inovasi yang jelas dan terstruktur dengan baik di seluruh organisasi dengan *system incremental* (Nance Jr. et al., 2013).

Pendekatan-pendekatan yang berkembang saat ini berangkat dari gaya inovasi R&D tradisional (Lewrick dan Raeside, 2010). Pendekatan ini juga dapat menginisiasi peningkatan kapasitas organisasi dalam melakukan inovasi. Kinerja inovasi yang tinggi dan konsisten lebih utama daripada kematangan proses yang dimiliki organisasi. Organisasi-organisasi yang melakukan inovasi secara baik, menggunakan elemen-elemen yang tak terpisahkan, yaitu penyekalaan, penyeimbangan, fokus, dan penyusunan struktur yang tepat (Demir, 2018).

2. Matriks Kematangan Inovasi

Banyak organisasi dalam membangun kematangan inovasi di organisasinya terjebak dalam perangkap R&D sehingga dibutuhkan matrik kematangan inovasi yang lebih sederhana (Egberongbe et al., 2017). Menurut (Demir, 2018) matrik kematangan inovasi terbagi menjadi enam tingkatan. Tingkat ke lima dan ke enam memiliki kemiripan, maka dilakukan pengolahan sehingga menyisakan lima tingkatan sebagai berikut.

- a. Level 0; belum ditentukan
Pada tingkat ini fungsi atau proses tidak didefinisikan secara formal, dan dalam beberapa kasus, kepentingan mereka bahkan tidak diakui.
- b. Level 1; inisiasi
Pada tingkat ini tanggung jawab dan peran diidentifikasi. Namun, ini usaha terfokus dan bergantung pada waktu atau usaha individu.
- c. Level 2; terencana
Pada tingkat ini ada upaya secara formal. Sistem digunakan untuk mengukur kinerja. Selain itu, ada identifikasi rantai nilai dan performanya konsisten.
- d. Level 3; *perform*
Pada tingkat ini koordinasi yang efektif antara area yang berbeda sudah diidentifikasi. Upaya dan tujuan organisasi diselaraskan. Umumnya, pada tingkat ini, ada upaya perbaikan terus-menerus.
- e. Level 4; *optimized*
Tingkat ini menyiratkan inovasi terbuka. Diharapkan ada inovasi yang berkelanjutan. Upaya yang dilakukan pada level ini meliputi hubungan formal dengan pemangku kepentingan eksternal.

Demir mendasarkan pada CMMI sehingga dibutuhkan penyederhanaan lebih lanjut (Babaei & Aghdassi, 2020). Nieminen pada 2019 berpendapat bahwa penyederhanaan matrik kematangan dibagi dalam empat kuadran, yaitu pemula, tradisional, *scaller*, dan maju.

Inovasi merupakan mesin pertumbuhan, tetapi banyak dari organisasi yang tidak melakukan pengukuran inovasi. Inovasi membutuhkan visualisasi yang sebenarnya dari sebuah kondisi yang diwujudkan dalam tindakan spesifik sebagai bentuk keunggulan kompetitif jangka panjang. Inovasi adalah proses yang sangat kompleks yang membutuhkan pemikiran integratif.

Menurut metode evaluasi tradisional, organisasi cenderung mengukur inovasi pada input dan output yang berfokus pada perolehan sejumlah atau kualifikasi temuan yang dibuat. Hal itu terlepas dari kapabilitas inovasi atau kinerja yang dibutuhkan organisasi dalam melengkapi, mendukung, dan menyalurkan proses untuk mengubah penemuan tersebut menjadi inovasi. Pengukuran maturitas kemampuan berinovasi pada sebuah organisasi difokuskan dalam area atau kluster.

Kluster kunci dalam kapabilitas inovasi (Rodríguez et al., 2012) adalah sebagai berikut.

- a. *Leadership* dan komitmen manajemen
- b. Operasi yang *excellent*
- c. Budaya Inovasi
- d. Pengelolaan aset di organisasi
- e. Program *talent development*
- f. Rantai nilai inovasi
- g. Integrasi pemangku kepentingan eksternal
- h. Wawasan terhadap nilai pelanggan

Berikut ini adalah penelitian tentang maturitas inovasi yang sudah dilakukan oleh peneliti sebelumnya.

- a. Penggunaan alat penilaian maturitas menilai tingkat maturitas dalam enam area fungsional terpilih dari suatu perusahaan, seperti manajemen produksi dan logistik, manajemen kualitas, manajemen sumber daya manusia, tanggung jawab sosial dan lingkungan, dan manajemen inovasi produk (Stawiarska et al., 2021).
- b. El Bassiti (2018) mengidentifikasi tiga komponen pelengkap yang secara khusus dikembangkan untuk memungkinkan penilaian tersebut. Pertama, *innovation granularity scales* memungkinkan analisis target kinerja, tetapi fleksibel, mulai dari penilaian pengetahuan hingga kemajuan dan peningkatan tingkat tinggi. Kedua, tahapan kemampuan inovasi mengacu pada kemampuan minimum yang dibutuhkan untuk bertransformasi di area inovasi. Ketiga, tingkat kematangan inovasi, mewakili kualitas, *prediktabilitas*, dan kinerja dalam tahap inovasi. Penelitiannya juga mengeksplorasi komponen pelengkap dan menyajikannya sebagai model sistematis yang mendasari matriks kematangan inovasi tertentu.
- c. Sektor publik menggunakan tata kelola pemerintahan yang baik dalam implementasi maturitas inovasi. Model evaluasi maturitas strategis pemerintah daerah berdasarkan

asumsi konsep *good governance* (Szumowski & Cyfert, 2018). Berdasarkan literatur subjek yang dianalisis, esensi konsep tata pemerintahan yang baik menunjukkan peran model kedewasaan dalam proses peningkatan organisasi dan membahas pentingnya strategi dalam pemerintahan lokal. Tuntutan perlunya melakukan evaluasi maturitas level-level dalam strategi pemerintah daerah, serta kelayakan untuk memasukkan dalam proses evaluasi asumsi-asumsi utama konsep *good governance* yang diangkat dalam studi ini memberikan dasar bagi model yang diusulkan evaluasi kematangan strategis pemerintah daerah.

- d. Inovasi memiliki dampak positif terhadap kinerja bisnis sehingga perlu untuk mengukur dampak ini dengan menetapkan bagaimana kegiatan inovasi dapat diukur dan mengetahui dampak dari nilai inovasi dalam strategi bisnis (Rodríguez et al., 2012). Langkah pertama dalam mengukur dampak inovasi adalah untuk menilai kapasitas organisasi saat ini untuk inovasi. Penelitian ini menyajikan metodologi untuk pengembangan alat dalam menilai kemampuan organisasi untuk berinovasi melalui eksplorasi literatur untuk mengidentifikasi kasus keberhasilan dan praktik terbaik dalam mengukur inovasi serta konsultasi ahli. Alat ini memungkinkan untuk mengevaluasi setiap kapasitas inovasi melalui berbagai hal yang dapat meningkatkannya yang digunakan untuk tingkat evaluasi kematangan, di antaranya ada *deskriptor* yang digunakan untuk memenuhi syarat setiap komponen. Alat ini sesuai dengan komoditas dan organisasi transnasional. Manfaatnya sebagai alat diagnosis tingkat kematangan organisasi untuk berinovasi yang memberikan informasi berguna untuk pembentukan rencana aksi dalam pengelolaan inovasi.
- e. Peran kunci dapat dimainkan oleh inovasi dalam meningkatkan efisiensi, efektivitas, kinerja, dan legitimasi agensi (Demircioglu & Audretsch, 2019). Namun, jauh lebih sedikit yang diketahui tentang sumber aktual pengetahuan yang menghasilkan aktivitas inovatif di sektor publik. Makalah ini mengisi kesenjangan penting dalam literatur dengan secara eksplisit menganalisis hubungan antara sumber utama pengetahuan dan ide, universitas, dan kegiatan inovatif organisasi publik. Dengan memanfaatkan sumber data baru, makalah ini mampu menunjukkan bahwa tidak hanya universitas yang memainkan peran kunci dalam menghasilkan aktivitas inovatif dalam organisasi publik, tetapi sifat inovasi dan dampaknya terhadap kinerja sektor publik juga terkait dengan peran yang dimainkan oleh universitas. Temuan menunjukkan bahwa universitas memainkan peran kunci dalam menghasilkan aktivitas inovatif di organisasi publik karena hal itu dapat meningkatkan kualitas layanan publik, kepuasan kerja karyawan, dan kolaborasi antarlembaga.

Metode Penelitian

a. Langkah-Langkah Penelitian

Penelitian ini dalam mengembangkan instrumen menggunakan beberapa langkah, yaitu:

- a. melakukan tinjauan literatur;
- b. mengembangkan istilah-istilah kunci terkait kemampuan organisasi dalam berinovasi;
- c. mengembangkan model kapabilitas inovasi organisasi;
- d. memilih elemen kunci inovasi yang sesuai dengan PPSDMA;

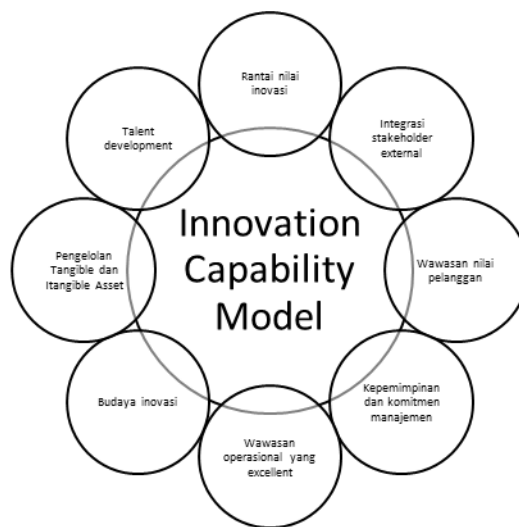
- e. merancang instrumen untuk mengukur kematangan kapasitas berinovasi;
- f. validasi instrumen dengan pakar; dan
- g. mengembangkan metodologi untuk diimplementasikan di organisasi.

Metode penelitian ini dilakukan secara kuantitatif dengan menggali seluruh aspek pengukuran maturitas inovasi di PPSDMA.

b. Pengumpulan Data

Menurut ITESM–CEMEX, kapabilitas organisasi dalam melakukan inovasi terdiri atas delapan area inovasi, yaitu seperti dalam gambar berikut.

Gambar 3. Kapabilitas Inovasi (Rodríguez et al., 2012)



Sumber : Rodríguez et al., 2012

Berdasar pada penelitian yang sudah dilakukan, ada beberapa penyebab inovasi di sektor publik. Menurut Afuah dalam (Polbitsyn, Ph.D., 2021), penyebab inovasi tersebut di antaranya, yaitu:

- a. adanya kejadian tak terduga;
- b. adanya ketidaksesuaian;
- c. adanya pergeseran demografis yang tiba-tiba;
- d. adanya pergeseran persepsi, sikap, dan nilai;
- e. adanya pengetahuan baru.

Berdasar hasil revidu studi literatur yang selanjutnya dibandingkan dengan penggerak inovasi menurut ITESM-CEMEX, ada 40 data yang kemudian disesuaikan dengan faktor-faktor penting yang menggerakkan inovasi di organisasi sektor publik.

Pengumpulan data primer dilakukan melalui kuesioner. Responden penelitian ini, yaitu pegawai di PPSDMA.

c. Instrumen

Instrumen disusun agar komponen di organisasi dapat melakukan *assessment capability* inovasi secara mandiri. Pegawai harus mengetahui dengan baik situasi organisasi saat ini secara keseluruhan. Aspek-aspek dapat dipahami dengan baik, secara internal maupun eksternal, terkait kelangsungan dan status kemajuannya.

Instrumen memuat aspek memuat beberapa aspek penilaian, yaitu sesuai dengan kompetensi yang akan dikembangkan, skala penilaian sesuai dengan level kapabilitas inovasi dan tingkat yang diharapkan, serta konsep kriteria yang dinilai dalam instrumen.

Responden adalah pegawai PPSDMA, terutama yang berstatus sebagai PNS dengan jumlah 35 pegawai yang dilakukan melalui asesmen mandiri secara daring. Hasil pengumpulan data diolah secara statistik melalui program excel sehingga didapat hasil analisis seperti pada pembahasan berikut.

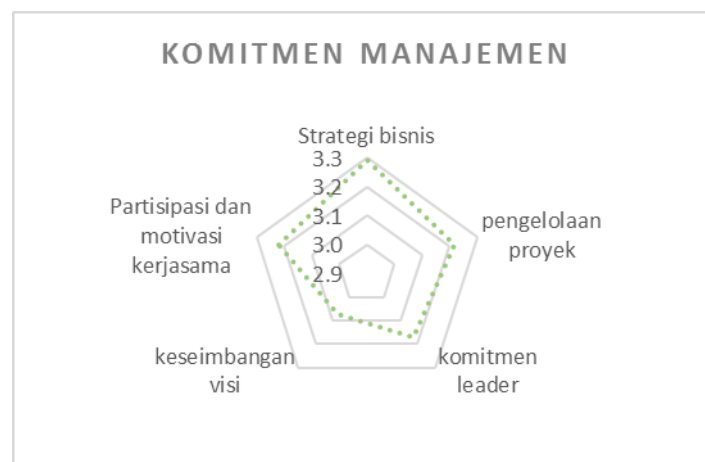
Pembahasan

Elemen maturitas inovasi (Rodríguez et al., 2012) PPSDMA yang diukur meliputi delapan elemen, yaitu kepemimpinan dan komitmen manajemen, pengoperasian yang *excellent*, budaya berinovasi, pengelolaan aset, program *talent development*, rantai nilai inovasi, serta integrasi *stakeholder*.

Wawasan terhadap nilai pelanggan masing-masing terdiri atas empat variabel yang ditanyakan di dalam kuesioner menunjukkan hasil sebagai berikut.

- a) Kepemimpinan dan komitmen manajemen, meliputi:
 1. inovasi dalam strategi bisnis yang ditentukan oleh organisasi;
 2. penetapan portofolio proyek strategis;
 3. komitmen untuk menerapkan strategi inovasi;
 4. keseimbangan antara visi dan analisisnya; serta
 5. mendorong partisipasi dan keragaman dari pihak luar.

Grafik 1. Leadership dan Komitmen Manajemen



Sumber : Olah Data

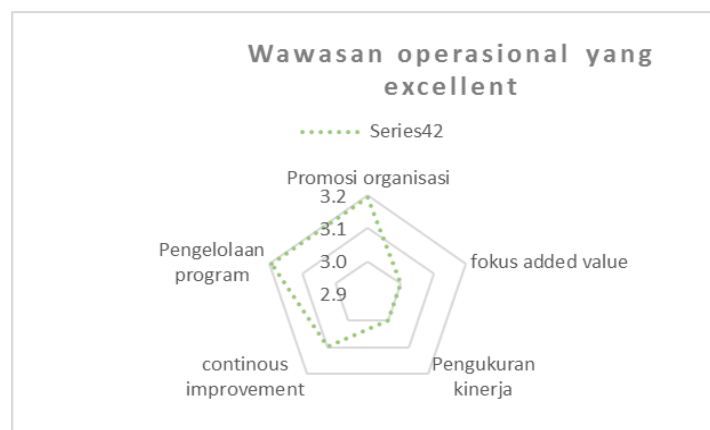
Berdasarkan data yang tersaji, mode nilai yang sering muncul ada di level 4. Akan tetapi, untuk poin tingkat partisipasi pihak eksternal, mode yang sering muncul, yaitu di level 3, kepemimpinan berusaha menyelaraskan dengan kepentingan eksternal atau kepentingan *stakeholder*. Responden rata-rata menilai 3,19 untuk kepemimpinan dan komitmen dari manajemen dalam penyelenggaraan inovasi di PPSDMA.

b) Wawasan operasional yang *excellent*, terdiri atas lima komponen sebagai berikut

1. Promosi struktur organisasi yang mendukung inovasi
2. Fokus terhadap aktivitas bernilai tambah dan pengurangan pemborosan
3. Pengukuran kinerja
4. Upaya perbaikan terus-menerus
5. *Master project engineering*

Responden pada area ini menilai di level 3,09 dari kelima komponen yang diukur dalam wawasan operasional yang *excellent*. Adapun mode tingkat fokus organisasi terhadap aktivitas yang bernilai tambah dan pengurangan pemborosan menunjukkan angka 3. Artinya, pengurangan *waste*, pemborosan, dan peningkatan nilai tambah masih harus ditingkatkan.

Grafik 2. Tingkat Wawasan Operasional



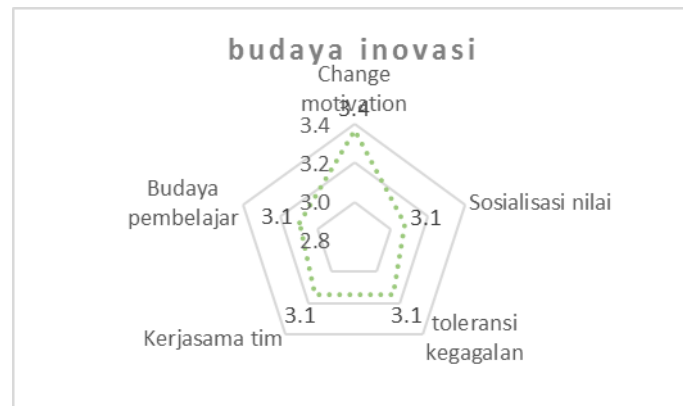
Sumber: Olah Data

Komponen pengembangan dan struktur promosi organisasi yang mendukung inovasi dan komponen proyek serta program kegiatan di organisasi dalam mengimplementasikan pengelolaan yang baik menduduki nilai tertinggi dalam elemen wawasan operasional yang *excellent* ini.

c) Budaya inovasi

1. *Supporting* inovasi dan motivasi perubahan
2. Berbagi visi dan nilai inovasi di seluruh organisasi
3. Toleransi kegagalan dan belajar dari kesalahan
4. Kolaborasi dan kerja sama tim
5. Pengembangan budaya organisasi pembelajar

Grafik 3. Tingkat Budaya Inovasi



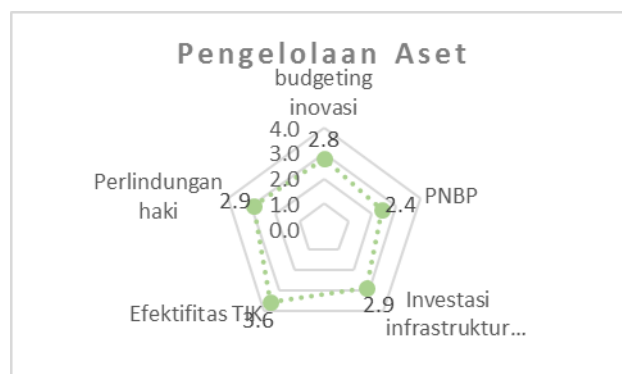
Sumber : Olah Data

Data responden yang didapat menunjukkan bahwa penilaian pada elemen ini rata-rata 3,16. Modus rata-rata menunjukkan angka 4, hanya sosialisasi visi dan nilai organisasi yang menunjukkan angka 3. Artinya, masyarakat anggota organisasi kurang memahami visi dan nilai organisasi sehingga diperlukan sosialisasi tentang visi dan nilai organisasi yang lebih intens.

d) Pengelolaan Aset (*Tangible dan Itangible*)

1. Penentuan anggaran inovasi
2. Pengumpulan anggaran dari eksternal
3. Investasi terhadap infrastruktur inovasi dan ruang kreativitas
4. Penyediaan TIK yang efektif
5. Hak kekayaan intelektual

Grafik 4. Pengelolaan Aset di PPSDMA



Sumber : Olah Data

Pengelolaan aset berupa *tangible* dan *itangible asset* menunjukkan nilai rata-rata 2,9. Artinya, aset belum sampai tahap dapat dikelola dengan baik, baru pada level dapat diidentifikasi. Modus terendah, yaitu 1, menunjukkan komponen pengelolaan anggaran dari eksternal atau dalam bidang pemerintahan dikenal dengan Pendapatan non-Pajak. PPSDMA memang

belum mendapatkan izin mengelola PNBP. Modus berikutnya menunjukkan angka 2, yaitu komponen investasi pada infrastruktur inovasi dan ruang kreativitas di organisasi.

e) *Talent Development*

1. Asesmen *talent*
2. Pemformalan pengetahuan inovasi
3. Pemformalan program inovasi internal untuk jaringan inovasi
4. Peningkatan *talent R&D*
5. Penghargaan upaya inovasi

Grafik 5. *Talent Development*



Sumber : Olah Data

Kluster *talent development* menurut penilaian responden menunjukkan nilai 2,83. *Mean* terkecil dari lima komponen, yaitu *talent asesmen* di organisasi. Jika *talent asesmen* belum dilakukan dengan optimal, akan berdampak terhadap implementasi merit sistem dalam *career development program*.

f) Rantai Nilai Inovasi

1. Promosi kreativitas dan manajemen ide
2. Penyaringan inovasi dan kapasitas penyerapan *R&D*
3. Formalisasi dan pengembangan jaringan inovasi
4. Pemformalan proses manajemen inovasi untuk pengembangan produk baru dan jenis inovasi lainnya
5. Kapitalisasi pengetahuan

Grafik 6. Innovation chain value



Sumber : Olah Data

Komponen formalisasi dan pengembangan jaringan inovasi di organisasi mendapatkan *mean* paling rendah dari lima komponen yang ada di elemen rantai nilai inovasi. Inovasi di PPSDMA masih dilakukan secara *incremental* dan parsial. Akibatnya, penilaian responden pada kluster ini menunjukkan angka 2,83.

g) Integrasi *Stakeholder*

1. Bermitra dengan vendor
2. Kerja sama dengan universitas dan pusat penelitian
3. Interaksi dan negosiasi dengan pemerintah
4. *Cost sharing* dengan industri terbaik
5. Pengembangan bersama dengan inovator independen

Grafik 7. Integrasi dengan *Stakeholder*



Sumber : Olah Data

Pada kluster integrasi dengan *stakeholder* eksternal, rata-rata penilaian responden menunjukkan angka 3,1. *Average* terendah ada di komponen program *cost sharing* dengan pihak industri atau pihak swasta, yaitu 2,78 yang berarti statusnya baru dalam tahap dapat didefinisikan.

h) Wawasan *Customer Value*

1. Analisis pasar dan pemahaman pelanggan
2. Pengembangan tenaga penjualan dengan keterampilan untuk menjual produk baru
3. *Co-create customer*
4. Pengakuan merek
5. Memonitor *trend* global

Grafik 8. Wawasan terhadap *Customer Value*



Sumber: Olah Data

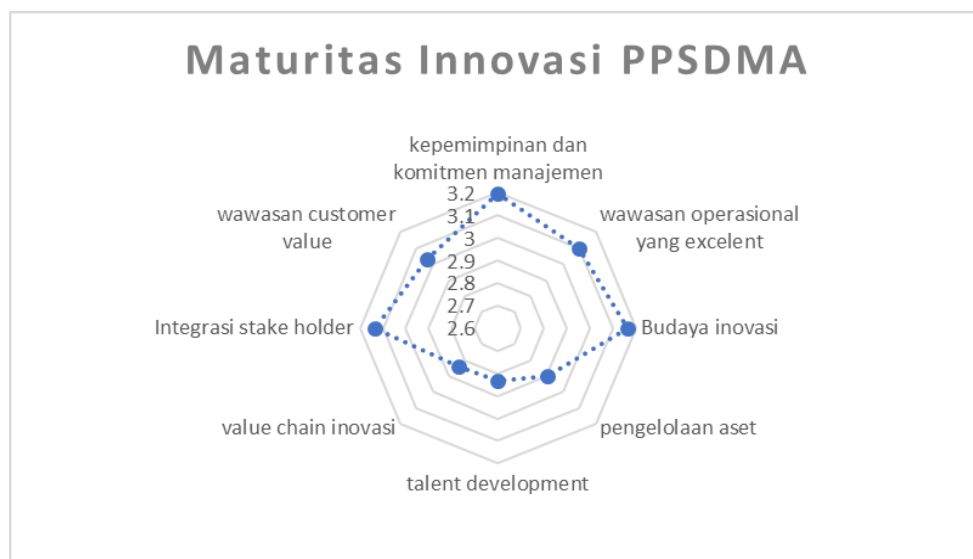
Nilai terendah pada nilai rata-rata kluster wawasan *customer value* terdapat pada *cocreate customer* yang mendapat angka 2,90. PPSDMA dapat meningkatkan *cocreate* dengan bekerja sama dengan *stakeholder* internal dan eksternal. Rata-rata untuk kluster wawasan terhadap *customer value* adalah 3,03. Artinya, wawasan terhadap *customer value* sudah dapat dikelola, tetapi perlu ditingkatkan menjadi lebih baik melalui pemahaman terhadap kebutuhan pasar, peningkatan kompetensi dalam bidang marketing dan *brand* organisasi.

Level maturitas terdiri atas 5 tingkatan (Rodríguez et al., 2012), yaitu sebagai berikut.

- 1) Permulaan
Pada tingkat ini, fungsi atau proses tidak didefinisikan secara formal, dan dalam beberapa kasus, kepentingan *reformer* atau inovator bahkan tidak diakui.
- 2) Didefinisikan
Pada tingkat ini, tanggung jawab dan peran diidentifikasi. Namun, ini usaha merupakan terfokus dan bergantung pada waktu atau usaha individu.
- 3) Dapat dikelola
Pada tingkat ini, ada upaya formalisasi. Sistem digunakan untuk mengukur kinerja. Selain itu, telah diidentifikasi *value chain*. Performanya konsisten.
- 4) Terintegrasi
Pada tingkat ini, identifikasi dan koordinasi yang efektif antar-area yang berbeda. Upaya dan tujuan organisasi diselaraskan. Umumnya, pada tingkat ini ada upaya perbaikan terus-menerus.
- 5) Dapat dipindahtanggankan atau diduplikasi
Tingkat ini menyiratkan inovasi terbuka. Diharapkan inovasi dapat berkelanjutan sebagai bentuk pendekatan. Upaya yang dilakukan pada level ini meliputi interaksi formal dengan *stakeholder* eksternal.

Setelah dilakukan pengukuran di PPSDMA, diperoleh hasil sesuai grafik 9 di bawah ini.

Grafik 9. Level Maturitas Inovasi di PPSDMA



Sumber : Olah Data

Average maturitas inovasi di PPSDMA dari keseluruhan variabel yang diukur menunjukkan angka 3,02 yang terdiri atas 8 area yang dilakukan pengukuran.

Nilai rata-rata 3,02 menunjukkan bahwa di PPSDMA ada upaya formalisasi inovasi melalui integrasi sistem dan pembangunan sistem mulai dilakukan. Akan tetapi, integrasi ini masih diperlukan secara menyeluruh. Kluster *talent development* masih ada di peringkat paling rendah, yaitu dengan *average* 2,8. Ada lima kategori, yaitu

1. *asesmen talent*;
2. pemformalan pengetahuan inovasi;
3. pemformalan program inovasi internal untuk jaringan inovasi;
4. peningkatan *talent R&D*; dan
5. penghargaan upaya inovasi.

Kesimpulan

Hasil pengukuran maturitas inovasi ini menjawab pertanyaan terkait tingkat level maturitas inovasi PPSDMA saat ini. *Average* maturitas inovasi di PPSDMA dari keseluruhan variabel yang diukur menunjukkan angka 3,02 yang artinya inovasi di PPSDMA dapat dikelola, tetapi belum dapat diintegrasikan. PPSDMA perlu melakukan koordinasi antarbagian agar integrasi inovasi dapat dilakukan dengan lebih cepat.

Delapan area maturitas yang diukur menunjukkan bahwa seluruhnya masih berada pada level 2,8 sampai dengan 3,1. Penilaian terkecil ada di kluster *talent development*. *Talent development* memiliki keterkaitan dengan pengembangan *human capital management* di organisasi, yaitu melalui proses asesmen dan implementasi sistem merit. Pengembangan lebih lanjut terkait dengan *talent development* diperlukan di organisasi PPSDMA ini.

Berikut langkah-langkah yang dapat dilakukan sebagai salah satu cara untuk meningkatkan implementasi pada kluster *talent development*.

- a. Proses asesmen untuk seluruh pegawai
- b. Implementasi *talent pool development*
- c. Implementasi *counselling*, *mentoring*, dan *coaching* sehingga menjadi budaya di organisasi.

Rekomendasi

Inovasi di sektor publik menjadi tuntutan dari sistem pelayanan kepada *stakeholder*. Sektor publik seperti halnya PPSDMA dituntut untuk terus berinovasi. Inovasi yang awalnya parsial harus menjadi terintegrasi.

Inovasi di *private sector* memiliki dampak positif terhadap kinerja bisnis sehingga perlu mengukur dampak ini dengan menetapkan kegiatan inovasi yang akhirnya berdampak terhadap strategi organisasi (van de Kamp et al., 2019). Manfaatnya adalah sebagai alat

diagnosis tingkat kematangan organisasi untuk berinovasi dan memberikan informasi yang berguna untuk pembentukan rencana aksi dalam pengelolaan inovasi.

Pengukuran ini juga dapat diimplementasikan untuk sektor publik. Hal berbeda terdapat pada pemanfaatan hasil, yaitu digunakan untuk peningkatan kebijakan di sektor publik. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa institusi pendidikan seperti universitas juga turut mempengaruhi inovasi di sektor publik (Demircioglu & Audretsch, 2019).

Referensi

- Babaei, M., dan Aghdassi, M. (2020). Measuring The Dimensions of Quality in Service Innovation: A Dynamic Capability and Organisational Competency Perspective. *Total Quality Management and Business Excellence*. <https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1861933>
- Demir, F. (2018). *A Strategic Management Maturity Model for Innovation*. *Technology Innovation Management Review*, 8(11), 13–21. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/strategic-management-maturity-model-innovation/docview/2151124023/se-2?accountid=31562>
- Demircioglu, M. A., dan Audretsch, D. B. (2019). *Public Sector Innovation: The Effect of Universities*. *Journal of Technology Transfer*, 44(2), 596–614. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1007/s10961-017-9636-2>
- Egberongbe, H., Sen, B., dan Willett, P. (2017). *The Assessment of Quality Maturity Levels in Nigerian University Libraries*. *Library Review*, 66(6–7), 399–414. <https://doi.org/10.1108/LR-06-2017-0056>
- El Bassiti, L. (2018). *Multi-Dimensional View of Innovation Performance from Knowledge Dynamics to Maturity Matrix*. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 6(1), 67–85. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.25019/MDKE/6.1.04>
- Lewrick, M., dan Raeside, R. (2010). *Transformation and Change Process in Innovation Models: Start-Up and Mature Companies*. *International Journal of Business Innovation and Research*, 4(6), 515–534. <https://doi.org/10.1504/IJBIR.2010.035711>
- Nance Jr., J. W., Meenan, C., & Nagy, P. G. (2013). *The Future of The Radiology Information System*. *American Journal of Roentgenology*, 200(5), 1064–1070. <https://doi.org/10.2214/AJR.12.10326>
- Polbitsyn PhD, S. N. (2021). *The Role of Universities in The Development of Public Sector Innovations*. *The Innovation Journal*, 26(1), 1–19. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/role-universities-development-public-sector/docview/2541937825/se-2?accountid=31562>
- Rodríguez, M. C. G. C., Loera, H. I. de J., Delgado, E. E. T., & Pineda PhD, M. F. (2012). *Diagnosing Tool for Level of Maturity of Organizational Innovation Capabilities*. *IIE Annual Conference. Proceedings*, 1–9. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/diagnosing->



tool-level-maturity-organizational/docview/1151089880/se-2?accountid=31562

- Schimpf, S., dan Christo, N. (2018). *Towards Strategic Action Planning: Using a Collaboration Maturity Model to Support International Co-Operation in Research and Innovation*. 2018 *IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation, ICE/ITMC 2018*. <https://doi.org/10.1109/ICE.2018.8436365>
- Stawiarska, E., Sz wajca, D., dan Matusek, M. (2021). *Diagnosis of the Maturity Level of Implementing Industry 4.0 Solutions in Selected Functional Areas of Management of Automotive Companies in Poland*. *Sustainability*, 13(9), 4867. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.3390/su13094867>
- Szumowski, W., dan Cyfert, S. (2018). *A Model for Evaluating Strategic Maturity of The Local Government*. *Management*, 22(2), 7–24. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.2478/manment-2018-0020>
- van de Kamp, H. G., Smit, K., dan Ravesteijn, P. (2019). *Relation Between Business Process Management Maturity and Innovation in The Financial Sector*. In N. M.B., I. P., P. P., R. P., O. G., & R. L. (Eds.), *12th IADIS International Conference Information Systems 2019, IS 2019* (pp. 216–224). IADIS Press. https://doi.org/10.33965/is2019_201905l027
- Zonnenshain, A., Fortuna, G., Adres, E., dan Kenett, R. S. (2020). *Regional Development in The Era of Industry 4.0*. *Dynamic Relationships Management Journal*, 9(2), 19–36. <https://doi.org/10.17708/DRMJ.2020.v09n02a02>