

Analisis Pengembangan Peningkatan Kompetensi Inovasi Aparatur Sipil Negara di Pemerintahan Daerah Kabupaten Poso

Verna Gladies Merry Inkiriwang¹⁾, Achintya Widhi Adnyani²⁾, Fendy Suhariadi³⁾

¹ Universitas Airlangga Surabaya
email: verna.g.m.inkiriwang-2022@pasca.unair.ac.id

² Universitas Airlangga Surabaya
email: Achintyawidhiadnyani@gmail.com

³ Universitas Airlangga Surabaya
email: fendy.suhariadi@psikologi.unair.ac.id

Abstract

This study was conducted to analyze the development efforts to enhance innovation competence among Civil Servants (ASN) in the Local Government of Poso Regency. The main problem identified was the low implementation of innovation in task execution and public service, despite the availability of capacity-building programs. This study employed a qualitative approach using interviews, observations, and document analysis. The findings indicated that the improvement of innovation competence was influenced by relevant training availability, organizational work culture, supportive leadership, and individual motivation. However, several obstacles were found, including limited budget, lack of program sustainability, and insufficient innovation performance evaluation. This study concluded that innovation competence development must be structured, continuous, and integrated with the civil servant career development system in order to achieve adaptive and high-quality public services.

Keywords: Competence, Innovation, Civil servants, Human resource development, Local government

A. Latar Belakang Teoritis

Inovasi merupakan salah satu faktor utama yang mendorong pemerintahan daerah untuk terus tumbuh dan berkembang. Keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan daerah tidak terlepas dari kemampuan pemimpin daerah dalam melakukan perubahan yang inovatif, didukung oleh tenaga kerja yang kompeten, teknologi yang berkembang, serta kondisi internal dan eksternal organisasi (Abdollahy et al., 2006). Perkembangan teknologi menjadi salah satu faktor yang mempercepat persaingan antar daerah dan mengubah struktur serta pola tata kelola pemerintahan. Oleh karena itu, inovasi berperan penting dalam meningkatkan kinerja organisasi pemerintah, termasuk kinerja pegawai di dalamnya (Wahyuningsih & Prasetyo, 2008). Tidak mengherankan apabila inovasi kemudian dipandang sebagai strategi utama dalam menunjang keberlanjutan dan pertumbuhan organisasi, sebagaimana dinyatakan dalam konsep “*Innovate or Die*”.

Dalam konteks penyelenggaraan pemerintahan, inovasi tidak hanya dimaknai sebagai penciptaan ide baru, tetapi juga kemampuan organisasi dalam mengelola proses inovasi tersebut secara sistematis dan berkelanjutan. Namun demikian, proses pengelolaan inovasi pada sektor publik bukan suatu hal yang sederhana. Berbagai penelitian

menunjukkan bahwa inovasi dalam organisasi pemerintah sering kali dipengaruhi oleh kompleksitas struktur organisasi, budaya kerja, serta kemampuan sumber daya manusia (Gupta et al., 2007). Sementara itu, inovasi organisasi juga dapat berbasis portofolio dan proyek, yang memerlukan manajemen dan strategi khusus agar dapat berjalan efektif (Blindenbach-Driessen et al., 2010; Faems et al., 2005).

Pemerintah Daerah Kabupaten Poso menjadikan inovasi sebagai strategi percepatan pembangunan daerah dalam bidang pelayanan dasar dan infrastruktur, sebagaimana tertuang dalam visi dan misi pembangunan daerah tahun 2021–2026. Salah satu misi penting adalah mewujudkan tata kelola pemerintahan yang responsif, profesional, melayani, transparan, bekerja tuntas, inovatif, dan akuntabel. Hal ini sejalan dengan capaian indeks inovasi daerah, dimana Kabupaten Poso memperoleh skor 55,99 dan menempati peringkat pertama sebagai daerah paling inovatif di Sulawesi Tengah berdasarkan SK Menteri Dalam Negeri Nomor 400.10.11-6301.A Tahun 2022.

Tingginya indeks inovasi tersebut tidak terlepas dari kontribusi sumber daya manusia, khususnya Aparatur Sipil Negara (ASN). ASN memiliki peran penting sebagai

penggerak utama pelaksanaan inovasi daerah. Namun demikian, kemampuan inovatif ASN sangat dipengaruhi oleh kompetensi yang dimiliki, termasuk pelatihan kepemimpinan dan asesmen kinerja. Data menunjukkan bahwa dari total 5.746 ASN Kabupaten Poso, hanya 336 ASN yang telah mengikuti diklat kepemimpinan, sehingga kompetensi inovatif ASN masih tergolong rendah. Kondisi ini dikhawatirkan menjadi hambatan bagi Pemerintah Daerah Kabupaten Poso dalam mempertahankan prestasi inovatifnya pada tingkat nasional.

Berbagai penelitian sebelumnya membahas inovasi dalam konteks organisasi publik (Abdul Ghani Azmi & Hashim, 2022; Imbaruddin dkk, 2022). Namun, penelitian tersebut belum secara spesifik menganalisis strategi pengembangan sumber daya manusia melalui optimalisasi inovasi di kalangan ASN sebagai aktor kunci perubahan birokrasi. Oleh karena itu, penelitian ini berfokus pada “Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Melalui Optimalisasi Inovasi Aparatur Sipil Negara di Pemerintahan Daerah Kabupaten Poso.” Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam merumuskan strategi peningkatan kapasitas ASN yang berkelanjutan untuk memperkuat budaya inovasi di sektor publik.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan tujuan untuk menjelaskan dan menganalisis strategi pengembangan sumber daya manusia melalui optimalisasi inovasi Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kabupaten Poso, Sulawesi Tengah. Pendekatan kualitatif digunakan karena penelitian ini berupaya memahami makna, pandangan, proses, dan aktivitas yang terjadi dalam konteks alami organisasi pemerintahan (Creswell, 2016). Data dalam penelitian ini berbentuk kata-kata, narasi, dokumen, dan observasi langsung, sehingga sulit untuk diukur secara kuantitatif.

Pendekatan dan Desain Penelitian

Penelitian dilakukan melalui pengamatan langsung terhadap aktivitas Bupati dan Wakil Bupati, Kepala BKPSDM, pimpinan pada jabatan struktural, fungsional, pelaksana, serta ASN terpilih dalam situasi kerja sehari-hari. Peneliti berperan sebagai instrumen kunci

yang melakukan interaksi secara langsung dengan informan dan lingkungan penelitian melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi (Bogdan & Biklen, 1982).

Penelitian ini menggunakan desain studi kasus, karena fokus penelitian diarahkan pada pemahaman mendalam mengenai strategi pengembangan SDM ASN dan pola pengelolaan inovasi dalam suatu konteks khusus (Fauzan et al., 2021). Studi kasus dipilih untuk membatasi pengamatan pada lokasi, waktu, dan kelompok sosial tertentu (Stake, 1995), dalam (Creswell, 2016), sehingga temuan penelitian lebih kaya dan kontekstual.

Sumber Data Penelitian

Sumber data dalam penelitian ini terdiri atas informan, dokumen, dan peristiwa, yang digunakan untuk memperoleh informasi faktual dan empiris (Moleong, 2021):

Informan:

1. Informan kunci: Kepala BKPSDM Kabupaten Poso
2. Informan utama: Pimpinan jabatan struktural, fungsional, dan pelaksana
3. Informan pendukung: Mantan Kepala BKPSDM dan ASN terpilih dari berbagai unit kerja

Pemilihan informan dilakukan dengan purposeful random sampling, dimana peneliti menentukan informan berdasarkan relevansi pengetahuan dan pengalaman mereka (Prastowo, 2010).

Dokumen:

Dokumen kebijakan, laporan evaluasi, arsip inovasi daerah, serta data kepegawaian pemerintah daerah.

Peristiwa:

Observasi aktivitas kerja, koordinasi, dan interaksi antar aktor organisasi pemerintah.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui empat metode utama:

1. Observasi tak terstruktur dan observasi partisipasi pasif terhadap proses kerja dan dinamika organisasi.
2. Wawancara mendalam dengan para informan untuk menggali makna, pengalaman, dan pandangan terkait inovasi ASN.

3. Studi dokumentasi terhadap dokumen kebijakan, regulasi, dan laporan internal pemerintah daerah.
4. Telaah dokumen visual, seperti arsip foto kegiatan dan dokumentasi internal organisasi.
5. Teknik ini dilakukan secara berulang dan sirkuler hingga data mencapai titik kejenuhan.

Teknik Pengumpulan Data

Analisis data dilakukan secara induktif, dimulai dari pengumpulan data hingga penarikan kesimpulan. Data dianalisis melalui tiga tahapan menurut Miles dan Huberman (1992):

1. Reduksi data: memilih informasi penting, menyusun kategori, dan merumuskan tema.
2. Penyajian data: menyusun narasi, matriks, atau diagram untuk menggambarkan pola.
3. Penarikan kesimpulan: menghasilkan interpretasi dan temuan makna berdasarkan hubungan antar data.

Tahapan analisis dilakukan secara berkelanjutan selama proses penelitian berlangsung (Moleong, 2007).

C. Hasil Dan Pembahasan

Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini diperoleh melalui wawancara mendalam dengan Kepala BKPSDM, beberapa Kepala Organisasi Perangkat Daerah (OPD), serta mantan pejabat struktural yang pernah terlibat dalam pengelolaan kepegawaian. Wawancara dilaksanakan secara berkala pada periode 1 Mei 2025 sampai 1 Oktober 2025, dengan penyesuaian waktu berdasarkan ketersediaan informan. Verifikasi silang dilakukan untuk memastikan konsistensi data antarjawaban informan, sehingga temuan memiliki keterkaitan logis dan mendalam.

Kapabilitas Inovasi ASN di Pemerintahan Kabupaten Poso

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kapabilitas inovasi ASN di Kabupaten Poso mengalami perkembangan signifikan dibandingkan periode sebelumnya. Informan pendukung menyatakan bahwa birokrasi pada periode terdahulu cenderung bersifat prosedural dan minim pemanfaatan

teknologi, sehingga kreativitas aparatur tidak berkembang secara optimal. Namun, dalam beberapa tahun terakhir telah terjadi pergeseran menuju lingkungan kerja yang lebih responsif terhadap inovasi, terutama melalui penerapan e-government dan digitalisasi layanan.

Tingkat keaktifan ASN dalam menghasilkan gagasan inovasi di setiap unit kerja menunjukkan variasi antara 15% hingga 90%. Pada unit kerja dengan tingkat partisipasi rendah (15–30%), inovasi masih didominasi oleh individu tertentu. Pada unit kerja dengan tingkat partisipasi menengah (60–70%), inovasi telah menjadi bagian dari rutinitas kerja sebagian besar ASN. Sementara itu, unit kerja dengan tingkat partisipasi tinggi (75–90%) menunjukkan adanya budaya kerja yang mendukung kolaborasi, kreativitas, dan keberanian mengambil inisiatif.

Namun demikian, tidak seluruh gagasan inovasi yang dihasilkan dapat diimplementasikan secara menyeluruh. Keterbatasan sumber daya manusia, beban kerja tinggi, anggaran, dan infrastruktur digital menjadi faktor yang membatasi realisasi inovasi. Sebagian inovasi masih berada pada tahap pengembangan dan penyesuaian.

Bentuk-Bentuk Inovasi yang Dikembangkan

Berdasarkan pemetaan hasil wawancara, inovasi ASN di Kabupaten Poso dapat dikategorikan ke dalam tiga pola utama, yaitu:

1. Inovasi Digitalisasi Administrasi dan Layanan Publik, seperti penerapan e-office, perpustakaan digital, dan sistem informasi pelayanan publik.
2. Inovasi Sosial dan Pelayanan Masyarakat, antara lain Gerakan Serentak Peduli Stunting (Gertak Penting) dan GELIAT (Gerakan Peduli Ibu Anak Selamat dan Sehat).
3. Inovasi Teknologi dan Produktivitas Sektor Unggulan, seperti smart farming dan penguatan ketahanan pangan melalui teknologi rumah tanam.

Ketiga bentuk inovasi ini menunjukkan bahwa aparatur memiliki kemampuan mengaitkan kebutuhan publik dengan strategi peningkatan kinerja layanan.

Sistem Penilaian Kinerja dan Dukungan Organisasi

Sistem penilaian kinerja ASN di Kabupaten Poso mulai diarahkan untuk mendukung budaya inovasi melalui penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) berbasis outcome. Selain penilaian berbasis hasil, beberapa informan menegaskan bahwa kinerja ASN juga diukur melalui kontribusi inovatif, kolaborasi lintas unit kerja, dampak terhadap kinerja pelayanan, serta keberlanjutan inovasi. Namun, implementasi sistem ini masih menghadapi kendala, terutama karena penilaian kinerja cenderung bersifat administratif dan belum sepenuhnya memberikan insentif atas kreativitas.

Strategi Pengembangan ASN untuk Meningkatkan Inovasi

Penelitian ini mengidentifikasi lima strategi utama pengembangan ASN dalam meningkatkan inovasi, yaitu:

1. Penguatan kapasitas melalui pelatihan dan pembinaan berbasis kebutuhan nyata.
2. Kolaborasi lintas sektor untuk memperluas jaringan inovasi dan memperkuat sinergi antarunit kerja.
3. Pemanfaatan teknologi digital sebagai akselerator penyederhanaan proses kerja.
4. Sistem penghargaan dan evaluasi kinerja berbasis inovasi untuk meningkatkan motivasi berkelanjutan.
5. Perencanaan dan tata kelola inovasi yang sistematis, melalui penyusunan SOP dan manajemen inovasi terukur.

Selain itu, beberapa informan merekomendasikan pembentukan Tim Inovasi Daerah dan kompetisi inovasi ASN sebagai langkah mempercepat proses pembelajaran organisasi. Strategi pengembangan dipahami sebagai proses berkelanjutan yang memerlukan dukungan kepemimpinan transformasional dan budaya kerja yang terbuka terhadap perubahan.

Pembahasan

Strategi Pengembangan Aparatur Sipil Negara untuk Meningkatkan Inovasi

Kesimpulan dari wawancara dengan para informan terpilih menunjukkan bahwa rendahnya persentase ASN pada unit kerja sebesar 15-30% dipicu oleh keterbatasan pelatihan, minimnya insentif, serta kurangnya sistem penghargaan bagi ASN yang berinovasi. Dalam konteks teori kapabilitas inovasi sektor publik, hal ini menunjukkan bahwa organisasi masih berada pada tahap awal (nascent stage) dalam menginternalisasi nilai-nilai inovatif. Sementara itu, unit kerja dengan nilai persentase ide inovatif sebesar 60-70% menandakan bahwa kelompok ini cenderung memiliki mekanisme internal yang mendukung munculnya ide-ide baru, seperti forum diskusi, rapat evaluasi rutin, atau pelibatan ASN dalam perencanaan program. Hal ini mencerminkan adanya proses institutional learning di mana inovasi mulai menjadi bagian dari praktik manajerial dan budaya organisasi. Lebih lanjut, pada unit kerja dengan persentase ide inovatif sebesar 75-90% menunjukkan bahwa sebagian besar ASN di unit kerja tersebut aktif terlibat dalam pengembangan ide, implementasi inovasi, dan evaluasi hasilnya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak semua ide-ide inovasi yang dihasilkan oleh ASN di Kabupaten Poso dapat diterapkan secara menyeluruh. Hal ini dipengaruhi oleh keterbatasan sumber daya manusia, waktu pengembangan, dan infrastruktur yang belum merata di seluruh unit kerja. Dalam konteks teori inovasi Schumpeter & Opie (1983), inovasi bukan sekadar penciptaan ide baru, melainkan penerapan ide tersebut dalam proses nyata yang menghasilkan nilai. Dengan demikian, ide yang tidak dapat diimplementasikan belum dapat disebut inovasi secara penuh. Faktor birokrasi yang kaku juga menjadi hambatan bagi munculnya kreativitas dan keberanian untuk bereksperimen. Kondisi ini memperlihatkan bahwa sistem pemerintahan belum sepenuhnya siap mendukung inovasi ASN secara efektif.

Menurut Freeman (1982), invensi berbeda dengan inovasi karena invensi hanya menghasilkan gagasan sementara inovasi menuntut realisasi dalam praktik organisasi. Hasil penelitian memperlihatkan adanya kesenjangan antara penciptaan dan penerapan ide, di mana sebagian besar ide berhenti pada

tahap perencanaan. Hambatan teknis seperti jaringan internet, perangkat teknologi, dan anggaran terbatas menyebabkan banyak inovasi tertunda implementasinya. Keterbatasan ini menandakan kurangnya dukungan struktural dalam mendukung ide kreatif ASN. Oleh karena itu, inovasi di sektor publik harus diikuti dengan perencanaan sumber daya yang matang. Tanpa dukungan tersebut, potensi kreatif ASN tidak akan menghasilkan perubahan nyata dalam pelayanan publik.

Van der Vegt dan Janssen (2003) menyatakan bahwa perilaku inovatif ASN berkaitan erat dengan kemampuan individu dalam mempromosikan ide baru di lingkungan kerja. Dalam penelitian ini, ASN yang bekerja di lingkungan kolaboratif lebih mampu mengimplementasikan gagasannya dibandingkan ASN di lingkungan yang hierarkis. Hal ini memperlihatkan bahwa iklim organisasi yang mendukung keterbukaan berpengaruh besar terhadap penerapan inovasi. Sebaliknya, unit kerja dengan struktur yang terlalu birokratis sering kali menolak ide baru karena dianggap mengganggu prosedur yang sudah mapan. Kondisi tersebut membatasi ruang gerak ASN dalam mengembangkan solusi baru bagi pelayanan publik. Maka, perubahan budaya kerja menjadi prasyarat penting bagi keberhasilan inovasi.

Kleysen & Street (2001) menjelaskan bahwa perilaku inovatif mencakup proses menciptakan, memperkenalkan, dan mengimplementasikan ide. Berdasarkan hasil penelitian, sebagian ASN di Kabupaten Poso telah sampai pada tahap penciptaan dan promosi ide, tetapi belum mencapai tahap implementasi. Ketidadaan dukungan formal dari pimpinan membuat ide inovatif sulit diwujudkan. Selain itu, proses birokrasi yang panjang membuat inovasi menjadi tidak efisien. Padahal, inovasi sektor publik menuntut kecepatan dalam merespons kebutuhan masyarakat. Dengan demikian, kegagalan implementasi ide mencerminkan lemahnya dukungan manajerial terhadap kreativitas ASN.

De Jong & den Hartog (2010) menyebutkan bahwa perilaku inovatif ASN tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individu, tetapi juga oleh dukungan sosial dari lingkungan kerja. Temuan penelitian ini

memperlihatkan bahwa ASN di beberapa unit kerja masih bekerja secara individual tanpa kolaborasi lintas bidang. Akibatnya, ide-ide inovatif sulit disinergikan menjadi program yang berkelanjutan. Kurangnya kerja sama internal menyebabkan banyak ide berhenti di tingkat konseptual. Padahal, kerja tim merupakan elemen penting untuk menciptakan inovasi yang komprehensif. Oleh karena itu, penguatan kerja kolaboratif menjadi aspek yang perlu dikembangkan oleh pemerintah daerah.

Budaya organisasi juga menjadi determinan penting bagi keberhasilan inovasi. Riani (2011) menjelaskan bahwa budaya organisasi yang menekankan inovasi dan keberanian mengambil risiko akan menghasilkan ASN yang kreatif dan proaktif. Namun, budaya kerja di sebagian besar unit pemerintahan masih berorientasi pada kepatuhan dan formalitas. Hal ini menghambat ASN untuk mengambil inisiatif baru yang melampaui standar kerja yang sudah ada. Dalam konteks Kabupaten Poso, unit kerja dengan budaya kolaboratif menunjukkan penerapan inovasi lebih tinggi dibandingkan unit yang hierarkis. Dengan demikian, perubahan nilai organisasi menjadi dasar utama dalam mendorong realisasi ide inovatif ASN.

Stewart-Weeks & Kastle (2015) menekankan bahwa inovasi publik harus memberikan manfaat langsung bagi masyarakat. Berdasarkan hasil penelitian, sebagian ide inovasi ASN memang potensial meningkatkan pelayanan publik, namun tidak semua bisa diterapkan karena prioritas anggaran belum mendukung. Hal ini menunjukkan bahwa inovasi yang tidak diintegrasikan dengan kebijakan publik akan sulit direalisasikan. Pemerintah daerah perlu mengadopsi pendekatan kebijakan berbasis nilai publik agar ide ASN sejalan dengan kebutuhan masyarakat. Dengan begitu, inovasi tidak berhenti sebagai proyek individu, tetapi menjadi bagian dari strategi pembangunan daerah. Kondisi ini menegaskan pentingnya penyelarasan antara ide dan kebijakan.

Demircioglu & Audretsch (2018) berpendapat bahwa kolaborasi lintas sektor dapat memperkuat implementasi inovasi di pemerintahan. Akan tetapi, hasil penelitian menunjukkan bahwa kerja sama antar-OPD

di Kabupaten Poso masih terbatas. Inovasi yang muncul sering kali bersifat sektoral dan tidak memiliki kesinambungan antarunit kerja. Ketiadaan koordinasi menyebabkan banyak ide tidak berkembang menjadi kebijakan daerah. Kolaborasi yang kuat antarinstansi akan memungkinkan transfer pengetahuan dan memperluas dampak inovasi. Dengan demikian, membangun jaringan kerja sama lintas unit menjadi strategi penting untuk mempercepat penerapan inovasi ASN.

Albury (2011) menegaskan bahwa keberhasilan inovasi di sektor publik bergantung pada sistem penghargaan dan pengakuan terhadap ide-ide kreatif. Dalam penelitian ini, ASN belum memperoleh insentif yang memadai atas gagasan inovatif yang diajukan. Ketiadaan penghargaan menyebabkan motivasi ASN untuk berinovasi menurun. Di sisi lain, sistem penghargaan yang jelas dapat meningkatkan semangat kompetitif dan produktivitas aparatur. Pemerintah Kabupaten Poso perlu membangun sistem insentif yang menilai inovasi tidak hanya dari hasil, tetapi juga dari proses dan keberanian mencoba. Sistem seperti ini akan menciptakan budaya kerja yang lebih dinamis dan inovatif.

Secara keseluruhan, tidak diterapkannya seluruh ide inovatif ASN menunjukkan adanya kesenjangan antara potensi kreatif dan kesiapan struktural birokrasi. Berdasarkan teori inovasi dan perilaku inovatif, keberhasilan implementasi ide bergantung pada dukungan organisasi, kepemimpinan, dan budaya kerja. Tanpa lingkungan yang kondusif, inovasi hanya akan menjadi slogan administratif. Oleh karena itu, perlu adanya reformasi birokrasi yang menekankan fleksibilitas dan kolaborasi. Reformasi ini akan memastikan bahwa setiap ide ASN memiliki ruang untuk diuji, dikembangkan, dan diimplementasikan secara nyata. Dengan cara ini, inovasi akan menjadi bagian integral dari tata kelola pemerintahan.

Selanjutnya, Penilaian kinerja ASN di Kabupaten Poso mulai diarahkan untuk menilai perilaku dan kontribusi inovatif, bukan hanya hasil administratif. Hal ini sesuai dengan teori Nankervis et al. (2019) yang menyatakan bahwa sistem penilaian kinerja harus mengakomodasi perilaku kreatif dan kolaboratif dalam organisasi inovatif. Dalam

konteks ini, ASN dinilai berdasarkan inisiatif dan kemampuan berinovasi dalam pekerjaan sehari-hari. Pendekatan ini merepresentasikan perubahan paradigma dari penilaian kuantitatif menuju kualitatif. Dengan menilai perilaku inovatif, organisasi dapat mendorong ASN untuk lebih berani bereksperimen. Perubahan ini sekaligus menegaskan bahwa inovasi merupakan indikator utama kinerja aparatur modern.

Menurut hasil penelitian, indikator penilaian mencakup kreativitas, keberlanjutan ide, kolaborasi, dan dampak kinerja terhadap pelayanan publik. Pendekatan ini sejalan dengan teori De Jong & den Hartog (2010) yang menegaskan bahwa perilaku inovatif mencakup keberanian mengambil risiko dan kemampuan mengimplementasikan ide baru. Penilaian berbasis perilaku inovatif memungkinkan ASN menunjukkan kontribusi yang lebih luas terhadap organisasi. Dengan demikian, kinerja tidak lagi dipandang hanya dari hasil pekerjaan, tetapi juga dari nilai tambah yang diberikan. Sistem ini membantu organisasi menumbuhkan semangat inovatif di kalangan ASN. Akibatnya, lingkungan kerja menjadi lebih produktif dan kreatif.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa konsep ASN BerAKHLAK menjadi landasan penilaian perilaku. Nilai-nilai seperti akuntabilitas, loyalitas, dan adaptivitas menjadi tolok ukur utama dalam mengukur inovasi. Menurut Kleysen & Street (2001), perilaku inovatif mencakup kemampuan memperkenalkan ide yang bermanfaat bagi organisasi. Dalam konteks Kabupaten Poso, ASN yang menunjukkan perilaku adaptif lebih cenderung menghasilkan inovasi berkelanjutan. Hal ini memperkuat bahwa nilai-nilai etika dan profesionalisme menjadi bagian integral dari proses inovatif. Dengan menilai perilaku, organisasi tidak hanya menghasilkan kinerja tinggi, tetapi juga karakter aparatur yang berintegritas.

Penerapan sistem SKP berbasis hasil merupakan langkah konkret menuju penilaian inovatif. Dalam hasil penelitian menyebutkan bahwa SKP kini diarahkan untuk mengukur outcome, bukan sekadar output administratif. Pendekatan ini sesuai dengan teori New Public Management (Hood, 1991) yang menekankan orientasi pada hasil dan efisiensi. Namun, praktiknya masih terbatas

karena banyak pimpinan unit belum memiliki pemahaman yang sama. Menurut Armstrong & Taylor (2014), sistem penilaian yang efektif harus diikuti dengan pelatihan bagi evaluator. Dengan begitu, penilaian berbasis perilaku dapat diterapkan secara objektif dan terstandar.

Dalam teori kompetensi ASN (Permenpan RB No. 38 Tahun 2017), penilaian perilaku inovatif termasuk dalam kompetensi manajerial dan sosial kultural. Kompetensi ini mencerminkan kemampuan ASN beradaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ASN yang memiliki kompetensi sosial tinggi lebih mudah berkolaborasi dan menciptakan ide baru. Sebaliknya, ASN yang kurang terbuka terhadap pengalaman cenderung stagnan dalam inovasi. Oleh karena itu, sistem penilaian harus mencerminkan keseimbangan antara kemampuan teknis dan perilaku. Pendekatan ini akan menciptakan ASN yang profesional sekaligus visioner.

Penilaian perilaku inovatif juga berfungsi sebagai alat motivasi dalam meningkatkan kinerja ASN. Menurut DeCenzo & Robbins (2015), sistem penghargaan yang berbasis perilaku dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap organisasi. Dalam penelitian ini, ASN yang merasa ide dan perilakunya dihargai menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi. Sistem ini tidak hanya menciptakan kompetisi sehat, tetapi juga menumbuhkan budaya inovasi. Pemberian apresiasi terhadap perilaku inovatif akan memicu ASN lain untuk melakukan hal serupa. Akhirnya, inovasi menjadi bagian dari budaya kerja sehari-hari.

Kepemimpinan transformasional menjadi kunci dalam keberhasilan penilaian berbasis inovasi. Fernandez & Moldogaziev (2012) menegaskan bahwa pemimpin yang mendukung kreativitas bawahan dapat meningkatkan inovasi organisasi. Dalam konteks Kabupaten Poso, pimpinan yang memberi ruang bagi ide baru mampu menumbuhkan kepercayaan diri ASN. Sebaliknya, pimpinan yang otoriter membuat ASN enggan berinisiatif. Oleh karena itu, pelatihan kepemimpinan berbasis inovasi menjadi penting dalam reformasi birokrasi. Dengan dukungan pimpinan, sistem penilaian

dapat dijalankan secara lebih efektif dan berkelanjutan.

Namun demikian, penelitian juga menemukan bahwa penerapan sistem ini masih menghadapi tantangan administratif. Banyak ASN menganggap penilaian inovatif lebih subjektif dibandingkan indikator kuantitatif. Hal ini sejalan dengan temuan Nankervis et al. (2019) yang menyebutkan bahwa perubahan sistem evaluasi membutuhkan adaptasi struktural dan budaya organisasi. Diperlukan panduan dan standar yang jelas untuk memastikan keadilan dalam penilaian. Pemerintah daerah perlu menyusun indikator perilaku inovatif yang terukur dan transparan. Dengan cara ini, kepercayaan ASN terhadap sistem evaluasi dapat terjaga.

Dalam perspektif teori manajemen publik modern, sistem penilaian inovatif mencerminkan orientasi pemerintahan yang berbasis hasil dan pembelajaran. Hood (1991) menegaskan bahwa reformasi birokrasi harus menempatkan inovasi sebagai alat peningkatan kinerja. Di Kabupaten Poso, penerapan penilaian kinerja berbasis perilaku inovatif menunjukkan langkah maju menuju pemerintahan adaptif. Hal ini juga memperkuat akuntabilitas publik karena ASN dinilai dari kontribusinya terhadap masyarakat. Penilaian ini bukan hanya instrumen administrasi, tetapi juga sarana pembentukan karakter ASN modern. Dengan demikian, sistem ini berfungsi sebagai alat pembelajaran dan pengendalian kinerja.

Keseluruhan hasil menunjukkan bahwa sistem penilaian berbasis perilaku dan kontribusi inovatif merupakan mekanisme penting dalam membangun birokrasi dinamis. Sistem ini memperkuat motivasi ASN, meningkatkan produktivitas, dan mempercepat reformasi birokrasi. Namun, penerapannya harus diiringi dengan pelatihan evaluasi dan dukungan pimpinan. Ketika ASN merasa kinerjanya dihargai secara adil, maka komitmen terhadap inovasi akan meningkat. Penilaian berbasis perilaku juga membantu menumbuhkan budaya organisasi yang lebih kreatif. Dengan demikian, sistem ini menjadi pondasi untuk menciptakan aparatur yang profesional, adaptif, dan berorientasi hasil.

Strategi pengembangan ASN di Kabupaten Poso berfokus pada inovasi, peningkatan kualitas, dan efisiensi biaya. Tiga

fokus ini sesuai dengan teori Schuler & Jackson (1987) yang menyebutkan bahwa organisasi perlu menyeimbangkan ketiga strategi untuk mencapai keunggulan kompetitif. Inovasi berfungsi sebagai motor perubahan, peningkatan kualitas menjamin keberlanjutan, dan efisiensi biaya memastikan stabilitas fiskal. Dalam konteks pemerintahan daerah, ketiganya mencerminkan upaya mencapai pelayanan publik yang efektif. Fokus ini menunjukkan kesadaran Pemda Poso untuk memperkuat daya saing birokrasi. Dengan demikian, strategi pengembangan ASN diarahkan pada keseimbangan antara kreativitas dan efisiensi.

Fokus inovasi diwujudkan melalui pelatihan berbasis kebutuhan dan sistem knowledge sharing antarunit kerja. Menurut Werner & DeSimone (2012), pelatihan berkelanjutan merupakan investasi jangka panjang untuk meningkatkan modal intelektual organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan di Poso diarahkan pada penguasaan teknologi dan peningkatan keterampilan digital. Pendekatan ini mencerminkan respons terhadap kebutuhan era pemerintahan elektronik. Melalui pembelajaran adaptif, ASN diharapkan mampu menemukan solusi kreatif terhadap masalah birokrasi. Oleh karena itu, inovasi menjadi strategi utama dalam pengembangan kapasitas ASN.

Strategi peningkatan kualitas difokuskan pada penguatan kompetensi dan tata kelola pelayanan publik. Berdasarkan teori Armstrong & Taylor (2014), peningkatan kualitas organisasi bergantung pada sistem pembelajaran berkelanjutan. Pemerintah Kabupaten Poso menerapkan pelatihan fungsional dan pembinaan yang terarah untuk memperbaiki kinerja ASN. Selain itu, evaluasi rutin dilakukan untuk mengidentifikasi area perbaikan. Pendekatan ini memastikan bahwa peningkatan kualitas tidak hanya bersifat formal, tetapi juga substantif. Dengan demikian, kualitas ASN menjadi indikator utama keberhasilan reformasi birokrasi.

Efisiensi biaya dicapai melalui penerapan digitalisasi layanan dan optimalisasi manajemen keuangan. Hood (1991) dalam konsep New Public Management menekankan pentingnya penggunaan teknologi untuk meningkatkan efisiensi sektor publik. Di Kabupaten Poso, digitalisasi

dilakukan untuk mengurangi biaya operasional dan mempercepat proses administrasi. Transformasi ini tidak hanya berimplikasi pada penghematan anggaran, tetapi juga peningkatan transparansi. Dengan pemanfaatan teknologi, pelayanan publik menjadi lebih cepat, akurat, dan akuntabel. Oleh karena itu, efisiensi biaya menjadi fondasi dari reformasi digital pemerintahan daerah.

Dalam hasil penelitian menjelaskan bahwa digitalisasi merupakan langkah strategis untuk menekan biaya dan mempercepat pelayanan. Pendapat ini didukung oleh Lin & Chen (2007) yang menyebutkan bahwa inovasi manajerial melibatkan penerapan teknologi baru untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Digitalisasi juga memungkinkan ASN bekerja lebih fleksibel dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Dalam jangka panjang, transformasi ini akan menciptakan sistem kerja berbasis hasil yang efisien. Pemerintah daerah perlu memastikan bahwa semua ASN memiliki kemampuan teknologi dasar. Hal ini penting agar digitalisasi dapat berjalan merata di seluruh unit kerja.

Strategi inovasi juga mencakup kolaborasi lintas sektor untuk memperkuat sinergi organisasi. Demircioglu & Chen (2019) menyebutkan bahwa kolaborasi meningkatkan kemampuan belajar dan berbagi pengetahuan di antara pegawai. Berdasarkan hasil penelitian, Pemerintah Poso telah mulai membangun kerja sama antar-OPD dalam merancang program inovatif. Upaya ini memperluas dampak inovasi karena ide dari satu unit dapat diterapkan di unit lain. Kolaborasi juga meningkatkan rasa tanggung jawab kolektif dalam mencapai target kinerja. Dengan demikian, kerja sama lintas sektor menjadi instrumen penting dalam strategi inovasi ASN.

Strategi penghargaan dan evaluasi inovasi menjadi bagian integral dalam meningkatkan motivasi ASN. Albury (2011) menyatakan bahwa penghargaan atas ide kreatif mendorong semangat inovatif dan meningkatkan kepuasan kerja. Pemerintah Kabupaten Poso mulai menerapkan sistem insentif berbasis hasil untuk mendorong partisipasi ASN. Pemberian penghargaan menciptakan kompetisi sehat antarpegawai

dan memperkuat budaya kerja produktif. Selain itu, apresiasi terhadap kinerja inovatif meningkatkan loyalitas ASN terhadap organisasi. Dengan cara ini, sistem penghargaan berperan sebagai penggerak utama inovasi.

Pendekatan project-based learning seperti yang disarankan RA menjadi strategi efektif untuk memperkuat kemampuan problem solving ASN. Noe (2013) menjelaskan bahwa pembelajaran berbasis proyek membantu individu memahami konteks nyata pekerjaan. Dalam penelitian ini, metode tersebut digunakan untuk mengatasi masalah pelayanan publik secara langsung. ASN dilatih untuk menganalisis masalah, merancang solusi, dan mengimplementasikannya di lapangan. Hasilnya, pembelajaran menjadi lebih aplikatif dan relevan dengan kebutuhan masyarakat. Strategi ini menciptakan ASN yang tidak hanya kompeten, tetapi juga kreatif dan adaptif.

Kombinasi tiga strategi utama mencerminkan penerapan Strategic Human Resource Management (SHRM) yang komprehensif. Nankervis et al. (2019) menegaskan bahwa SHRM yang baik menghubungkan pelatihan, evaluasi, dan insentif dengan tujuan strategis organisasi. Kabupaten Poso telah menerapkan hal ini melalui penguatan kapasitas, peningkatan kualitas, dan efisiensi biaya. Ketiganya membentuk sinergi yang saling melengkapi dalam menciptakan ASN unggul. Pendekatan strategis ini juga menjamin keberlanjutan inovasi birokrasi. Dengan demikian, SHRM menjadi kerangka konseptual bagi reformasi sumber daya manusia di daerah.

Secara keseluruhan, strategi pengembangan ASN di Kabupaten Poso menunjukkan arah reformasi birokrasi yang progresif. Fokus pada inovasi, kualitas, dan efisiensi mencerminkan transformasi menuju result-based governance. Teori manajemen publik dan SDM menegaskan bahwa integrasi ketiga strategi tersebut akan memperkuat daya saing daerah. Pemerintah yang efisien dan inovatif mampu memberikan pelayanan publik yang lebih baik dan berkelanjutan. Dengan komitmen pimpinan dan dukungan ASN yang kompeten, Kabupaten Poso berpotensi menjadi model reformasi birokrasi inovatif di tingkat lokal. Oleh karena itu,

strategi ini perlu dijaga konsistensinya agar hasilnya berdampak jangka panjang.

D. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa strategi pengembangan Aparatur Sipil Negara (ASN) di Pemerintah Daerah Kabupaten Poso diarahkan untuk memperkuat kapasitas inovasi birokrasi melalui pendekatan yang terintegrasi antara peningkatan kompetensi individu dan penguatan sistem organisasi. Meskipun masih terdapat kendala berupa keterbatasan sumber daya manusia, infrastruktur pendukung, serta budaya birokrasi yang cenderung kaku, sejumlah unit kerja telah menunjukkan kemajuan melalui penerapan digitalisasi administrasi, e-government, serta inovasi pelayanan publik. Upaya peningkatan kapasitas ASN dilakukan melalui pelatihan teknis dan fungsional, pembinaan berkelanjutan, serta penerapan sistem berbagi pengetahuan antarunit kerja, yang didukung oleh kepemimpinan transformasional dalam membangun budaya kerja yang kolaboratif dan adaptif terhadap perubahan. Selain itu, reformasi sistem penilaian kinerja diarahkan untuk menghargai kreativitas dan kontribusi inovatif sebagai bagian dari pembentukan lingkungan kerja yang berorientasi pada peningkatan kualitas pelayanan publik.

Sejalan dengan hasil tersebut, penelitian ini merekomendasikan agar Pemerintah Kabupaten Poso membentuk Laboratorium Inovasi Pemerintahan (Innovation Lab) sebagai wadah kolaborasi lintas sektor dalam mengembangkan dan menguji solusi inovatif sebelum diterapkan secara luas. Selain itu, penerapan sistem insentif berbasis kinerja inovatif perlu dilakukan agar ASN terdorong untuk berinovasi secara berkelanjutan, baik melalui penghargaan finansial maupun pengembangan karier. Pemerintah daerah juga disarankan melaksanakan program pembelajaran rotasi kerja (rotational learning) serta benchmarking nasional maupun internasional untuk memperluas wawasan ASN mengenai praktik reformasi birokrasi yang berhasil di berbagai daerah atau negara. Melalui strategi yang berkelanjutan dan konsisten, Pemerintah Kabupaten Poso berpotensi untuk memperkuat budaya inovasi birokrasi, meningkatkan kualitas pelayanan

publik, serta menjadi model bagi penerapan tata kelola pemerintahan yang adaptif, efisien, dan berdaya saing di tingkat daerah.

E. Rekomendasi

Berdasarkan hasil penelitian, disarankan agar Pemerintah Kabupaten Poso membentuk Laboratorium Inovasi sebagai pusat pengembangan dan uji coba ide sebelum diterapkan secara luas. Pemerintah juga perlu memperkuat sistem insentif berbasis inovasi untuk mendorong motivasi ASN, serta menerapkan program rotational learning dan benchmarking guna memperluas wawasan dan kompetensi pegawai. Selain itu, pemerataan infrastruktur digital perlu diprioritaskan agar proses digitalisasi berjalan optimal di seluruh unit kerja. Penguatan kepemimpinan transformasional dan penyusunan indikator penilaian kinerja berbasis perilaku inovatif juga penting untuk memastikan kreativitas ASN mendapat pengakuan. Kolaborasi antar-OPD harus diperkuat melalui forum inovasi dan integrasi sistem kerja, serta pelatihan ASN perlu disesuaikan dengan kebutuhan nyata, terutama terkait kompetensi digital dan manajemen inovasi. Melalui langkah-langkah tersebut, Pemerintah Kabupaten Poso diharapkan dapat memperkuat budaya inovasi dan meningkatkan kualitas pelayanan publik secara berkelanjutan.

F. Referensi

- Abdollahy, A. A., Bazrafshan, H. R., Salehi, A., Behnampour, N., Hosayni, S. A., Rahmany, H., & Sanagoo, A. (2006). Epidemiology of hypertension among urban population in Golestan province in north of Iran. *Journal of Gorgan University of Medical Sciences*, 8(4), 37–41.
- Abdul Ghani Azmi, I., & Hashim, J. (2022). Do HRM practices facilitate innovation? A qualitative study in a developing country. *Innovation & Management Review*, 19(4), 368–381.
- Albury, D. (2011). Creating the conditions for radical public service innovation. *Australian Journal of Public Administration*, 70(3), 227–235.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). Kogan Page Publishers.
- Blindenbach-Driessen, F., Van Dalen, J., & Van Den Ende, J. (2010). Subjective performance assessment of innovation projects. *Journal of Product Innovation Management*, 27(4), 572–592.
- Bogdan, R., & Biklen, S. K. (1982). *Qualitative research for education* (Vol. 368). Allyn & Bacon Boston, MA.
- Creswell, J. W. (2016). *Research design: Pendekatan kualitatif, kuantitatif, dan campuran* (Edisi 4). Pustaka Pelajar.
- De Jong, J., & den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23–36.
- DeCenzo, D. A., & Robbins, S. P. (2015). *Fundamentals of human resource management* (11th ed.). New Jersey.
- Demircioglu, M. A., & Audretsch, D. B. (2018). Conditions for complex innovations: Evidence from public organizations. *The Journal of Technology Transfer*, 1–24.
- Demircioglu, M. A., & Chen, C. A. (2019). Public employees' use of social media: Its impact on need satisfaction and intrinsic work motivation. *Government Information Quarterly*, 36(1), 51.
- Faems, D., Van Looy, B., & Debackere, K. (2005). Interorganizational collaboration and innovation: Toward a portfolio approach. *Journal of Product Innovation Management*, 22(3), 238–250.
- Fauzan, A., Hatiwati, E. N., & Dwitama, F. (2021). Sistem Informasi Inventori Persediaan Barang pada PT. Yasa Berkah Mandiri Menggunakan PHP dan MySQL. *Jurnal Teknik Dan Science (JTS)*, 2(3). <https://doi.org/10.xxxx/xxxx>
- Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2012). Using employee empowerment to encourage innovative behavior in the public sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(1), 155–187.
- Freeman, C. (1982). *The economics of industrial innovation*. Frances Pinter.
- Gupta, A. K., Tesluk, P. E., & Taylor, M. S. (2007). Innovation at and across multiple levels of analysis. *Organization Science*, 18(6), 885–897.
- Hood, C. (1991). *A Public Management For All Seasons?* Public Administration.

- Kleysen, R. F., & Street, C. T. (2001). Toward a Multi-Dimensional Measure of Individual Innovative Behavior. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 284–296.
- Lin, C. Y., & Chen, Y. C. (2007). Does innovation lead to performance? An empirical study of SME's in Taiwan. *Management Research News*, 30(2), 115–132.
- Moleong, L. J. (2021). *Metodologi penelitian kualitatif (Edisi Revisi)*. Remaja Rosdakarya.
- Nankervis, A. R., Baird, M., Coffey, J., & Shields, J. (2019). *Human resource management: strategy and practice* (10th ed.). Cengage Learning Australia.
- Noe, R. A. (2013). *Employee training and development 6 th Ed.*
- Riani, A. L. (2011). *Budaya Organisasi* (1st ed.). Graha Ilmu.
- Schuler, R., & Jackson, S. (1987). Linking competitive strategies with HRM practices. *The Academy of Management Review*, 1(3), 207–219.
- Schumpeter, J. A., & Opie, R. (1983). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. New Brunswick.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. SAGE Publications.
- Stewart-Weeks, M., & Kastle, T. (2015). Innovation in the Public Sector. *Australian Journal of Public Administration*, 74(1), 63–72.
- Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2012). *Human resource development* (6th ed.). Cengage.