



LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA

PANDUAN PENILAIAN INNOVATION READINESS LEVEL

Tingkat Kesiapan Pemerintah Dalam Berinovasi



INTEGRITAS



PROFESIONAL



INOVATIF



PEDULI

DEPUTI BIDANG INOVASI
ADMINISTRASI NEGARA

Pusat **INTAN**
INOVASI TATA PEMERINTAHAN

2016

PANDUAN PENILAIAN INNOVATION READINESS LEVEL

Tim Penulis :

Basseng, Abdul Muis, Suropto, Syahrial, Dewi Oktaviani, Selfy Andreany,
Antonius Galih Prasetyo, Dedi Cahyadi,
Nugroho Ario Setiawan, Yulvikar Dwirendro Ariawan

Penerbit :



Gedung B. Lt 5 – Jl. Veteran No. 10 – Jakarta Pusat 10110
Telp. 021-3455021 – 25 Ext. 147 – 151
Fax : 0213668207

PANDUAN PENILAIAN INNOVATION READINESS LEVEL

v + 39;

ISBN: xxx-yyy-zzzzzz-w-t

Tim Penyusun Basseng, Abdul Muis, Suropto, Dewi Oktaviani, Selfy Andreany,
 Antonius Galih Prasetyo, Dedi Cahyadi, Nugroho Ario Setiawan,
 Yulvikar Dwirendro Ariawan
Editor Andi Taufik
Tim Pendukung Niken Andonrani, Sainem Indrawati, Irma Dewi Sofia

Hak Cipta @ 2016 pada Pusat Inovasi Tata Pemerintahan Lembaga Administrasi
Negara

Cetakan pertama Juli 2016

Diterbitkan dan dipublikasikan

PUSAT INOVASI TATA PEMERINTAHAN LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA

Jl. Veteran No. 10 Jakarta Pusat (10110) DKI Jakarta

Telp. 021-3868201 – 7 ext. 149–151 Website : www.lan.go.id &

www.inovasi.lan.go.id

KATA PENGANTAR



Alhamdulillah Rabbil Alamien, Puji Syukur kami panjatkan ke Hadirat Tuhan Yang Maha Kuasa, atas Rahmat dan Hidayah yang telah dicurahkan kepada kita semua, sehingga proses penyusunan Panduan Innovation Readiness Level dapat berjalan sesuai rencana dan telah menghasilkan output berupa Panduan Penilaian Innovation Readiness Level.

Kehadiran Panduan ini memang dibutuhkan, terutama karena Deputy Inovasi Administrasi Negara, Lembaga Administrasi Negara, tergolong masih baru. Deputy ini baru berumur kurang lebih tiga tahun sehingga masih banyak ruang-ruang kosong yang perlu diisi dengan sistem yang bertujuan untuk mendorong inovasi administrasi negara di seluruh Indonesia.

Bagi Lembaga Administrasi Negara, Panduan ini memiliki paling tidak dua manfaat. Manfaat pertama yaitu untuk memperkuat sistem Laboratorium Inovasi Administrasi Negara. Selama ini, Laboratorium Inovasi Administrasi Negara langsung diterapkan pada Kabupaten dan Kota tanpa terlebih dahulu mengukur kesiapan masing-masing Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam berinovasi. Apabila tingkat kesiapan masing-masing SKPD dapat diketahui lebih awal, tentu saja efektivitas pengelolaan Laboratorium Inovasi Administrasi Negara dapat lebih ditingkatkan.

Kedua, Panduan ini tentu dapat dipergunakan oleh setiap SKPD termasuk Unit kerja di Instansi Pemerintah Pusat sebagai alat analisis kebutuhan akan pengembangan kapasitas dalam berinovasi. Panduan ini dapat memberi informasi kepada masing-masing SKPD dan Unit Kerja tentang aspek-aspek yang masih belum siap dalam organisasinya. Berangkat dari informasi ini, setiap SKPD dan Unit Kerja dapat menyusun langkah-langkah kongkrit untuk pengembangan kapasitas organisasinya dalam berinovasi.

Semoga dengan kehadiran Panduan Innovation Readiness Level ini, maka sistem untuk mendorong instansi pemerintah dalam berinovasi di sektor publik semakin lengkap. Lebih jauh dari ini, kami berharap agar setiap instansi pemerintah menggunakan panduan ini untuk mengukur tingkat kesiapan organisasinya dalam berinovasi. Selamat menggunakan.

Jakarta, 20 Juli 2016
Deputi Inovasi Administrasi Negara

Dr.Tri Widodo Wahyu Utomo, SH. MA.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
BAB I : PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Tujuan	5
C. Manfaat	6
BAB II : TINGKAT KESIAPAN BERINOVASI	7
A. Tingkat Kesiapan	7
B. Deskripsi Tingkat Kesiapan	8
BAB III : ASPEK DAN INDIKATOR	10
A. Aspek Kesiapan Instansi Pemerintah	10
B. Indikator	12
1. Deskriptor Aspek Kepemimpinan	16
2. Deskriptor Aspek Organisasi	17
3. Deskriptor Aspek Sumberdaya Manusia	18
4. Deskriptor Aspek Implementasi	19
BAB IV : MEKANISME PENILAIAN	21
A. Tim Penilai	21
B. Tatacara Penilaian	21
1. Penilaian Indikator	22
2. Rekapitulasi Nilai Akhir	34
BAB V : PENUTUP	38

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam percaturan global, posisi Indonesia belum menggembirakan. Pada berbagai indeks internasional seperti daya saing, efektifitas pemerintahan, inovasi, kemudahan berusaha, dan sebagainya, Indonesia masih menempati urutan yang rendah, bahkan di tingkat negara-negara Asia Tenggara sekalipun. Kinerja pemerintahan yang rendah ini menimbulkan permasalahan sosial yang memprihatinkan seperti jumlah penduduk miskin, pengangguran, kekurangan gizi, kematian ibu dan anak yang masih signifikan.

Kondisi di atas ironis dengan potensi yang dimiliki oleh bangsa Indonesia untuk sejahtera, yang ditandai dengan kekayaan alam yang melimpah, potensi sumber daya manusia, peluang pasar yang besar dan proses demokrasi yang relatif stabil. Namun prakondisi yang sudah terpenuhi itu belum mampu dikelola secara inovatif oleh pemerintah. Instansi pemerintah belum mampu menghasilkan cara kerja

dan produk yang inovatif yang mampu membawa kesejahteraan bagi masyarakat bangsa Indonesia.

Untuk mengejar ketertinggalan ini, Indonesia tidak bisa lagi mengandalkan cara-cara kerja yang sifatnya *business as usual*, melainkan harus diganti dengan cara kerja yang inovatif, yaitu suatu cara kerja baru yang akan menghasilkan produk baru yang membawa manfaat yang dapat dirasakan secara lebih luas dan lebih cepat. Oleh karena itu, inovasi adalah satu-satunya pilihan untuk menjawab permasalahan ini.

Pemerintah Indonesia menyadari sepenuhnya urgensi inovasi di sektor publik. Pada Tahun 2013, Presiden menyetujui kelembagaan Lembaga Administrasi Negara yang mengusung inovasi dengan membentuk satu kedeputian baru yaitu Deputi Inovasi Administrasi Negara melalui Peraturan Presiden Nomor 57 Tahun 2013. Kemudian pada Tahun 2014, Undang-Undang 23 Tahun tentang Pemerintahan Daerah diterbitkan dengan salah satu fokusnya adalah inovasi daerah. Selanjutnya, di Buku RPJMN yang terbit di Tahun 2015, inovasi merupakan esensi yang

kerapkali disebut ketika dibutuhkan proses akselerasi dalam membangun sektor tertentu.

Berbicara inovasi tidak bisa dilepaskan dari reformasi birokrasi. Reformasi birokrasi dicanangkan untuk memperbaiki penyakit-penyakit di sektor publik melalui pembaruan di 8 area sasaran (organisasi, tata laksana, peraturan perundang-undangan, SDM aparatur, pengawasan, akuntabilitas, pelayanan publik, dan *mindset* serta *cultural set* aparatur). Inovasi menjadi katalisator untuk mempercepat pelaksanaan reformasi birokrasi, di mana banyak program inovasi merupakan pengejawantahan dari upaya perubahan di area-area tersebut. Lebih jauh lagi, inovasi sesungguhnya dapat dimaknai sebagai reformasi birokrasi kontekstual, artinya pelaksanaan reformasi birokrasi yang disesuaikan dengan kebutuhan dan tantangan daerah setempat.

Tentu semua pihak perlu menyadari bahwa inovasi yang unggul di sektor publik tentu tidak muncul begitu saja. Ibarat inovasi itu sebagai sebuah tanaman tentulah dibutuhkan

lahan yang subur. Bibit inovasi tentulah sulit tumbuh dan berkembang di lahan tandus yang gersang dan berbatu-batu. Tingkat kesiapan instansi pemerintah dalam berinovasi perlu diketahui lebih terlebih dahulu sebelum organisasi ini diajak berinovasi di sektor publik.

Oleh karena itu, pengukuran Innovation Readiness Level, yang selanjutnya disingkat IRL, atau pengukuran tingkat kesiapan instansi pemerintah dalam berinovasi menjadi sebuah kebutuhan. Pengukuran dilakukan dengan cara menilai kesiapan aspek organisasi seperti *visi kepemimpinan, kemampuan organisasi berkolaborasi, budaya kerja sumberdaya manusia, dan keterukuran implementasi pelaksanaan kegiatan* . Dengan memahami peta kesiapan masing-masing aspek ini, maka akan memudahkan instansi pemerintah tersebut dalam melaksanakan pembenahan-pembenahan internal menuju instansi pemerintah yang inovatif.

B. Tujuan

Panduan IRL ini bertujuan untuk:

1. mengukur dan menentukan tingkat kesiapan suatu instansi pemerintah dalam berinovasi;
2. mengidentifikasi aspek-aspek organisasi yang masih memerlukan penguatan agar instansi pemerintah tersebut dapat lebih siap dalam berinovasi;
3. membantu instansi pemerintah dalam menyusun strategi peningkatan kapasitas internalnya menuju instansi pemerintah yang siap berinovasi.

C. Manfaat

Dengan tuntutan masyarakat yang begitu tinggi akan peningkatan kesejahteraan dan peningkatan kualitas pelayanan publik, setiap instansi pemerintah dituntut untuk menjadi instansi pemerintah yang inovatif. Kehadiran Panduan IRL ini dapat membantu setiap instansi pemerintah untuk menyusun strategi pengembangan kapasitas menuju instansi pemerintah yang siap berinovasi, dan selanjutnya menjadi instansi pemerintah yang inovatif. Dengan demikian, Panduan ini berkontribusi dalam menjawab kebutuhan masyarakat.

BAB II

TINGKAT KESIAPAN BERINOVASI

A. Tingkat Kesiapan

IRL adalah sebuah sistem pengukuran yang bertujuan untuk menentukan tingkat kesiapan suatu instansi pemerintah dalam melaksanakan inovasi administrasi negara. Panduan IRL ini menetapkan tingkat kesiapan suatu instansi pemerintah dalam berinovasi ke dalam empat tingkat atau level, yaitu:

Level 4, yaitu **Sangat Siap**, dengan rentang nilai **84 ≤ 100**

Level 3, yaitu **Siap**, dengan rentang nilai **68 – 84**

Level 2, yaitu **Cukup Siap**, dengan rentang nilai **51 – 67**

Level 1, yaitu **Kurang Siap**, dengan rentang nilai **≤ 50**

Instansi pemerintah yang IRL-nya berada pada level 1 dan 2 tidak kondusif untuk melaksanakan inovasi. Oleh karena itu, instansi pemerintah ini terlebih dahulu perlu mengembangkan kapasitas internalnya.

B. Deskripsi Tingkat Kesiapan

Panduan IRL ini mengukur tingkat kesiapan instansi pemerintah dalam berinovasi dengan melakukan penilaian terhadap empat aspek yaitu: a) kepemimpinan dengan parameter visi kepemimpinan; b) organisasi dengan parameter kolaborasi organisasi dengan organisasi eksternal; c) sumber daya manusia dengan parameter budaya kerja; dan implementasi dengan parameter pengukuran kinerja.

Dengan mengacu pada empat aspek tersebut, masing-masing level dapat dideskripsikan sebagai berikut:

INNOVATION READINESS LEVEL	DESKRIPSI
Level 4: Sangat Siap	Organisasi sangat siap untuk berinovasi yang ditandai dengan adanya ambisi pemimpin untuk memberi manfaat kepada stakeholder, kerjasama secara luas hingga internasional, adanya budaya kerja inovatif dalam pengelolaan sumberdaya manusia, dan pengukuran kinerja hingga outcome.

<p>Level 3: Siap</p>	<p>Organisasi siap untuk berinovasi yang ditandai dengan adanya ambisi pemimpin untuk memberi manfaat kepada organisasi, kerjasama secara luas hingga regional, adanya budaya kerja inovatif dalam pengelolaan sumberdaya manusia pada sebagian besar unit kerja, dan pengukuran kinerja hingga output.</p>
<p>Level 2: Cukup Siap</p>	<p>Organisasi cukup siap untuk berinovasi yang ditandai dengan adanya kemauan pemimpin untuk memberi manfaat kepada sebagian besar unit kerja, kerjasama yang terbatas pada tingkat nasional, budaya kerja inovatif dalam pengelolaan sumberdaya manusia hanya pada sebagian kecil unit kerja, dan pengukuran kinerja hanya sampai proses.</p>
<p>Level 1: Kurang Siap</p>	<p>Organisasi tidak siap untuk berinovasi karena pemimpin tidak memiliki visi; tidak ada kerjasama dengan organisasi lain, tidak ada budaya kerja inovatif, dan tidak ada pengukuran kinerja sama sekali.</p>

BAB III

ASPEK DAN INDIKATOR

A. Aspek Kesiapan Instansi Pemerintah

Untuk mengukur tingkat kesiapan instansi pemerintah dalam berinovasi, terdapat empat aspek atau unsur organisasi yang dinilai. Keempat aspek tersebut adalah:

1. Kepemimpinan,
2. Organisasi,
3. Sumberdaya Manusia, dan
4. Implementasi.

Untuk efektivitas penilaian, maka ditetapkan parameter untuk masing-masing aspek, yaitu:

1. Aspek kepemimpinan dengan fokus parameter pada visi,
2. Aspek organisasi dengan fokus parameter pada kolaborasi eksternal,
3. Aspek sumber daya manusia dengan fokus parameter pada budaya kerja, dan
4. Aspek implementasi dengan fokus parameter pada keterukuran kinerja.

Dengan mengacu pada parameter tersebut, Panduan IRL ini menurunkan masing-masing aspek ke dalam empat level secara berjenjang mulai dari level sangat siap, siap, cukup siap, sampai pada level kurang siap. Keempat level ini mengikuti sistem level yang telah ditetapkan, sebagaimana diuraikan pada Bab II sebelumnya.

Keterkaitan antara aspek dengan keempat level turunannya dapat dilihat pada tabel berikut:

Aspek/Level	Level 4: Sangat Siap	Level 3: Siap	Level 2: Cukup Siap	Level 1: Kurang Siap
Kepemimpinan dan Visi				
Organisasi dan Kolaborasi				
Sumberdaya Manusia dan Budaya Kerja				
Implementasi dan Pengukuran				

B. Indikator

Dari setiap aspek, panduan IRL ini menurunkan sejumlah indikator. Indikator masing-masing aspek adalah sebagai berikut:

1. Indikator dari aspek kepemimpinan adalah:

a. Visi

Indikator visi ini menilai sejauh mana ambisi pemimpin untuk membawa manfaat kepada stakeholder dan organisasinya.

b. Sinergi Internal

Indikator sinergi internal menilai kemampuan pemimpin dalam mensinergikan unit-unit kerja dalam organisasinya.

c. Pelaku Inovasi

Indikator pelaku inovasi ini menilai kemampuan pemimpin memfasilitasi lahirnya innovator-inovator di organisasinya.

2. Indikator dari aspek organisasi adalah:

a. Kolaborasi dengan instansi pemerintah

Indikator ini menilai kemampuan organisasi dalam membangun kerjasama eksternal dengan instansi pemerintah.

b. Kolaborasi dengan swasta

Indikator ini menilai kemampuan organisasi dalam membangun kerjasama eksternal dengan swasta.

c. Kolaborasi dengan perguruan tinggi

Indikator ini menilai kemampuan organisasi dalam membangun kerjasama eksternal dengan perguruan tinggi.

d. Kolaborasi dengan masyarakat sipil

Indikator ini menilai kemampuan organisasi dalam membangun kerjasama eksternal dengan masyarakat sipil.

3. Indikator dari aspek sumberdaya manusia adalah

a. Keragaman sumber daya manusia

Indikator ini menilai keragaman sumber daya manusia dilihat dari disiplin ilmu, suku, agama, gender.

b. Kompetensi sumber daya manusia

Indikator ini menilai intensitas pengembangan kompetensi yang dialami oleh sumberdaya manusia.

c. Pemberian reward

Indikator ini menilai adanya reward yang diberikan kepada sumber daya manusia yang inovatif.

d. Komitmen sumber daya manusia

Indikator ini menilai tingkat komitmen sumberdaya manusia terhadap pemecahan masalah organisasi.

4. Indikator dari aspek implementasi, adalah:

a. Ketersediaan anggaran

Indikator ini menilai ketersediaan anggaran dalam suatu instansi pemerintah.

b. Ketersediaan fasilitas

Indikator ini menilai ketersediaan sarana dan prasarana dalam pelaksanaan kegiatan organisasi.

c. Jadwal pelaksanaan kegiatan

Indikator ini menilai adanya perencanaan yang komprehensif sebelum suatu kegiatan dilaksanakan.

d. Pengukuran kinerja

Indikator ini menilai adanya sistem manajemen kinerja pada suatu instansi pemerintah.

Setiap indikator di atas juga diturunkan ke dalam empat level, mulai dari deskripsi indikator untuk level sangat siap (Level 4), siap (Level 3), cukup siap (Level 2) sampai dengan deskripsi indikator untuk level kurang siap (Level 1).

Keterkaitan antara masing-masing indikator dengan ke empat level turunannya dapat dilihat pada tabel berikut:

1. Aspek Kepemimpinan

Indikator/ Level	Level 4	Level 3	Level 2	Level 1
1. Visi	Terdapat visi yang membawa manfaat bagi stakeholder	Terdapat visi yang membawa manfaat bagi organisasi	Terdapat visi yang membawa manfaat bagi sebagian besar unit organisasinya	Terdapat visi yang membawa manfaat bagi sebagian kecil unit organisasinya
2. Sinergi internal	Terdapat sinergi internal pada semua unit kerja.	Terdapat sinergi internal pada sebagian besar unit kerja.	Terdapat sinergi internal pada sebagian unit kerja.	Tidak terdapat sinergi internal.
3. Pelaku Inovasi	Inovasi dilakukan oleh semua unit kerja.	Inovasi dilakukan oleh sebagian besar unit kerja	Inovasi dilakukan oleh sebagian kecil unit kerja	Inovasi dilakukan individu.

2. Aspek Organisasi

Indikator/ Level	Level 4	Level 3	Level 2	Level 1
1. Kolaborasi dengan instansi pemerintah	Terdapat kerjasama dengan instansi pemerintah dalam negara, regional, internasional	Terdapat kerjasama dengan instansi pemerintah dalam negara, regional,	Terdapat kerjasama dengan instansi pemerintah dalam negara,	Tidak terdapat kerjasama dengan organisasi eksternal
2. Kolaborasi dengan pihak swasta	Terdapat kerjasama dengan pihak swasta dalam negara, regional, & internasional	Terdapat kerjasama dengan pihak swasta dalam negara, regional/ Internasional.	Terdapat kerjasama dengan pihak swasta dalam negara.	Tidak terdapat kerjasama dengan pihak swasta.
3. Kolaborasi dengan perguruan tinggi	Terdapat kerjasama dengan perguruan tinggi dalam negara, regional, internasional	Terdapat kerjasama dengan perguruan tinggi dalam negara, regional.	Terdapat kerjasama dengan perguruan tinggi dalam negara.	Tidak terdapat kerjasama dengan perguruan tinggi.

4. Kolaborasi dengan masyarakat sipil	Terdapat kerjasama dengan masyarakat sipil dalam negara, regional, internasional	Terdapat kerjasama dengan masyarakat sipil dalam negara, regional.	Terdapat kerjasama dengan masyarakat sipil dalam negara.	Tidak terdapat kerjasama dengan masyarakat sipil .
---------------------------------------	--	--	--	--

3. Aspek Sumber Daya Manusia

Indikator/ Level	Level 4	Level 3	Level 2	Level 1
1. Keragaman sumber daya manusia	Terdapat keragaman discipline ilmu, suku, agama, gender, usia.	Terdapat keragaman discipline ilmu, suku, agama.	Terdapat keragaman discipline ilmu.	Tidak terdapat keragaman discipline ilmu, suku, agama, gender, usia.
2. Kompetensi sumber daya manusia	Pengembangan kompetensi pegawai 80 jam per tahun	Pengembangan kompetensi pegawai 40 jam per tahun	Pengembangan kompetensi pegawai 20 jam per tahun	Pengembangan kompetensi pegawai kurang dari 20 jam per tahun

3. Pemberian reward	Terdapat reward bagi innovator berupa sertifikat, kenaikan pangkat, dan insentif.	Terdapat reward bagi innovator berupa sertifikat, kenaikan pangkat.	Terdapat reward bagi innovator berupa kenaikan pangkat.	Terdapat reward bagi innovator berupa sertifikat.
4. Komitmen sumber daya manusia	Terdapat pegawai pada seluruh unit kerja yang memberikan alternative solusi terhadap masalah organisasi	Terdapat pegawai pada sebagian besar unit kerja yang memberikan alternative solusi terhadap masalah organisasi	Terdapat pegawai pada sebagian kecil yang memberikan alternative solusi terhadap masalah organisasi	Tidak terdapat pegawai yang memberikan alternative solusi terhadap masalah organisasi

4. Aspek Implementasi

Indikator/ Level	Level 4	Level 3	Level 2	Level 1
1. Ketersediaan anggaran	Terdapat anggaran pelaksanaan kegiatan	Terdapat anggaran pelaksanaan kegiatan	Terdapat anggaran pelaksanaan kegiatan	Tidak terdapat anggaran pelaksanaan

	pada kesemua unit kerja	pada sebagian besar unit kerja	pada sebagian kecil unit kerja	an kegiatan.
2. Ketersediaan Teknologi informasi	Terdapat teknologi informasi pada kesemua unit kerja	Terdapat teknologi informasi pada sebagian besar unit kerja	Terdapat teknologi informasi pada sebagian kecil unit kerja	Tidak terdapat teknologi informasi
3. Jadwal pelaksanaan kegiatan	Terdapat jadwal pelaksanaan kegiatan pada semua unit kerja.	Terdapat jadwal pelaksanaan kegiatan pada sebagian besar unit kerja.	Terdapat jadwal pelaksanaan kegiatan pada sebagian kecil unit kerja	Tidak terdapat jadwal pelaksanaan kegiatan.
4. Pengukuran kinerja	Terdapat pengukuran kinerja Input, proses, output, outcome.	Terdapat pengukuran kinerja Input, proses, output.	Terdapat pengukuran kinerja Input, proses.	Tidak terdapat pengukuran kinerja.

BAB IV

MEKANISME PENILAIAN

A. Tim Penilai

Penilaian IRL dilaksanakan oleh sebuah Tim Penilai. Untuk menjaga obyektivitas, Tim Penilai IRL berasal dari Lembaga Administrasi Negara dan Instansi Pemerintah yang akan diukur IRL-nya. Pelibatan kedua unsur dalam Tim Penilai ini dapat menghadirkan mekanis *check and balance*.

Tim Penilai dari instansi pemerintah yang akan dinilai IRL-nya bertugas untuk mengumpulkan data dan *evidence* untuk masing-masing indikator aspek dan memberikan penilaian yang bersifat *self-assesment*. Sedangkan Tim Penilai dari Lembaga Administrasi Negara, bertugas menilai keabsahan data dan *evidence*, memperhatikan nilai *self-assesment*, dan memberikan nilai final.

B. Tata Cara Penilaian

Penilaian IRL dilaksanakan secara berjenjang mulai dari penilaian indikator, penilaian aspek, sampai kepada penilaian akhir atau penilaian IRL.

1. Penilaian Indikator

Penilaian setiap indikator didasarkan pada evidence atau bukti . Bukti yang kuat adalah dokumen. Oleh karena itu, pernyataan-pernyataan lisan dari responden pada akhirnya tetap harus dibuktikan dengan dokumen. Berikut adalah dokumen-dokumen yang dibutuhkan untuk menilai setiap indikator:

a. Aspek Kepemimpinan dan Visi

Indikator	Bukti	Tata Cara Penilaian
1. Visi	<ol style="list-style-type: none">1. Dokumen Renstra2. Naskah Pidato3. Transkrip Rekaman	<ol style="list-style-type: none">1. Organisasi berada pada level 4, apabila<ul style="list-style-type: none">• terdapat visi yang secara tegas menyatakan untuk peningkatan pelayanan kepada stakeholder/masyarakat2. Organisasi berada pada level 3, apabila<ul style="list-style-type: none">• terdapat visi secara tegas menyatakan untuk pembenahan internal unit organisasi.

		<ol style="list-style-type: none"> 3. Organisasi berada pada level 2, apabila <ul style="list-style-type: none"> • Terdapat visi secara tegas menyatakan untuk pembenahan internal sebagian besar unit kerja. 4. Organisasi berada pada level 1, apabila <ul style="list-style-type: none"> • Terdapat visi yang secara tegas menyatakan untuk pembenahan internal sebagian kecil unit kerja.
2. Sinergi internal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dokumen pelaksanaan kegiatan 2. Notulen Rapat 3. Foto pelaksanaan kegiatan 4. Video pelaksanaan kegiatan 5. Daftar hadir rapat 6. Transkrip rekaman 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organisasi berada pada level 4, apabila <ul style="list-style-type: none"> • Terdapat kegiatan yang melibatkan seluruh unit kerja. 2. Organisasi berada pada level 3, apabila <ul style="list-style-type: none"> • Terdapat kegiatan yang melibatkan sebagian besar unit kerja. 3. Organisasi berada pada level 2, apabila <ul style="list-style-type: none"> • Terdapat kegiatan yang melibatkan sebagian kecil unit kerja

		<p>4. Organisasi berada pada level 1, apabila</p> <ul style="list-style-type: none"> • Setiap unit kerja melaksanakan tugasnya sendiri-sendiri tanpa sinergi dengan unit kerja lain.
3. Pelaku Inovasi	Dokumentasi inovasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organisasi berada pada level 4, apabila <ul style="list-style-type: none"> • Terdapat pelaku inovasi pada seluruh unit kerja 2. Organisasi berada pada level 3, apabila <ul style="list-style-type: none"> • Terdapat pelaku inovasi pada sebagian besar unit kerja 3. Organisasi berada pada level 2, apabila <ul style="list-style-type: none"> • Terdapat pelaku inovasi pada sebagian kecil unit kerja 4. Organisasi berada pada level 1, apabila <ul style="list-style-type: none"> • Tidak ada pelaku inovasi.

b. Aspek Organisasi dan Kolaborasi

Indikator	Bukti	Tata Cara Penilaian
<p>1. Kolaborasi dengan instansi pemerintah</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memorandum Of Understanding 2. Surat Perjanjian Kerjasama 3. Undangan untuk Kerjasama 4. Foto kegiatan 5. Video kegiatan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organisasi berada pada level 4, apabila terdapat kerjasama dalam skala: <ul style="list-style-type: none"> • Nasional • Regional • Internasional 2. Organisasi berada pada level 3, apabila terdapat kerjasama dalam skala: <ul style="list-style-type: none"> • Nasional • Regional 3. Organisasi berada pada level 2, apabila terdapat kerjasama dalam skala: <ul style="list-style-type: none"> • Nasional 4. Organisasi berada pada level 1, apabila tidak terdapat kerjasama.
<p>2. Kolaborasi dengan pihak swasta</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memorandum Of Understanding 2. Surat Perjanjian Kerjasama 3. Undangan untuk Kerjasama 4. Foto kegiatan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organisasi berada pada level 4, apabila terdapat kerjasama dalam skala: <ul style="list-style-type: none"> • Nasional • Regional • Internasional 2. Organisasi berada pada level 3, apabila terdapat kerjasama dalam skala: <ul style="list-style-type: none"> • Nasional • Regional

	5. Video kegiatan	3. Organisasi berada pada level 2, apabila terdapat kerjasama dalam skala: <ul style="list-style-type: none"> • Nasional 4. Organisasi berada pada level 1, apabila tidak terdapat kerjasama.
3. Kolaborasi dengan perguruan tinggi	1. Memorandum Of Understanding 2. Surat Perjanjian Kerjasama 3. Undangan untuk Kerjasama 4. Foto kegiatan 5. Video kegiatan	1. Organisasi berada pada level 4, apabila terdapat kerjasama dalam skala: <ul style="list-style-type: none"> • Nasional • Regional • Internasional 2. Organisasi berada pada level 3, apabila terdapat kerjasama dalam skala: <ul style="list-style-type: none"> • Nasional • Regional 3. Organisasi berada pada level 2, apabila terdapat kerjasama dalam skala: <ul style="list-style-type: none"> • Nasional 4. Organisasi berada pada level 1, apabila tidak terdapat kerjasama.
4. Kolaborasi dengan masyarakat sipil	1. Memorandum Of Understanding 2. Surat Perjanjian Kerjasama	1. Organisasi berada pada level 4, apabila terdapat kerjasama dalam skala: <ul style="list-style-type: none"> • Nasional • Regional • Internasional

	<ol style="list-style-type: none"> 3. Undangan untuk Kerjasama 4. Foto kegiatan 5. Video kegiatan 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Organisasi berada pada level 3, apabila terdapat kerjasama dalam skala: <ul style="list-style-type: none"> • Nasional • Regional 3. Organisasi berada pada level 2, apabila terdapat kerjasama dalam skala: <ul style="list-style-type: none"> • Nasional 4. Organisasi berada pada level 1, apabila terdapat kerjasama dalam skala:
--	--	--

c. Aspek Sumber Daya Manusia dan Budaya Kerja

Indikator	Bukti	Tata Cara Penilaian
1. Keragaman sumber daya manusia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Data kepegawaian 2. Biodata pegawai 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organisasi berada pada level 4, apabila terdapat keragaman: <ul style="list-style-type: none"> • Discipline ilmu, • Suku, • Agama, • Gender, • Usia 2. Organisasi berada pada level 3, apabila terdapat keragaman: <ul style="list-style-type: none"> • Discipline ilmu, • Suku, • Agama,

		<p>3. Organisasi berada pada level 2, apabila terdapat keragaman</p> <ul style="list-style-type: none"> • Discipline ilmu, <p>4. Organisasi berada pada level 1, apabila tidak terdapat keragaman:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Discipline ilmu, • Suku, • Agama, • Gender, • Usia
2. Kompetensi sumber daya manusia	<p>1. Surat penugasan mengikuti pelatihan;</p> <p>2. Surat penugasan mengikuti rapat</p> <p>3. Surat penugasan melaksanakan tugas pada instansi lain</p> <p>4. Foto kegiatan rapat/berbagi pengetahuan</p>	<p>1. Organisasi berada pada level 4, apabila rata-rata alokasi waktu pengembangan kompetensi pegawai:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sebanyak 80 jam pelajaran atau lebih per tahun. <p>2. Organisasi berada pada level 3, apabila rata-rata alokasi waktu pengembangan kompetensi pegawai:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sebanyak 40 jam pelajaran per tahun. <p>3. Organisasi berada pada level 2, apabila rata-rata alokasi waktu pengembangan kompetensi pegawai:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sebanyak 20 jam pelajaran per tahun.

		<p>4. Organisasi berada pada level 1, apabila rata-rata alokasi waktu pengembangan kompetensi pegawai:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kurang dari 20 jam pelajaran per tahun.
<p>3. Pemberian reward</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Surat Keputusan; 2. Sertifikat 3. Bukti Insentif 4. Foto 5. Video 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organisasi berada pada level 4, apabila terdapat reward bagi inovator berupa: <ul style="list-style-type: none"> • Sertifikat • Kenaikan pangkat • Insentif finansial 2. Organisasi berada pada level 3, apabila terdapat reward bagi inovator berupa: <ul style="list-style-type: none"> • Sertifikat • Kenaikan pangkat 3. Organisasi berada pada level 2, apabila terdapat reward bagi inovator berupa: <ul style="list-style-type: none"> • Sertifikat 4. Organisasi berada pada level 1, apabila tidak terdapat reward sama sekali bagi inovator.
<p>4. Komitmen sumber daya manusia</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Telaahan staf 2. Notulen 3. Video 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organisasi berada pada level 4, apabila <ul style="list-style-type: none"> • Terdapat pegawai yang aktif mengidentifikasi

		<p>masalah dan/atau memberikan solusi. Pegawai seperti ini terdapat pada semua unit kerja.</p> <p>2. Organisasi berada pada level 3, apabila</p> <ul style="list-style-type: none"> • Terdapat pegawai yang aktif mengidentifikasi masalah dan/atau memberikan solusi. Pegawai seperti ini terdapat pada sebagian besar unit kerja. <p>3. Organisasi berada pada level 2, apabila</p> <ul style="list-style-type: none"> • Terdapat pegawai yang aktif mengidentifikasi masalah dan/atau memberikan solusi. Pegawai seperti ini terdapat pada sebagian kecil unit kerja <p>4. Organisasi berada pada level 1, apabila</p> <ul style="list-style-type: none"> • tidak ada pegawai yang peduli terhadap masalah organisasi.
--	--	--

d. Aspek Implementasi dan Pengukuran

Indikator	Bukti	Tata Cara Penilaian
<p>1. Keterse diaan anggaran</p>	<p>Alokasi Anggaran</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organisasi berada pada level 4, apabila <ul style="list-style-type: none"> • Terdapat anggaran pelaksanaan kegiatan pada semua unit kerja. 2. Organisasi berada pada level 3, apabila <ul style="list-style-type: none"> • Terdapat anggaran kegiatan pada sebagian besar unit kerja. 3. Organisasi berada pada level 2, apabila <ul style="list-style-type: none"> • Terdapat anggaran pelaksanaan kegiatan pada sebagian kecil unit kerja. 4. Organisasi berada pada level 1, apabila <ul style="list-style-type: none"> • Tidak ada alokasi anggaran pelaksanaan kegiatan sama sekali.

<p>2. Keterse diaan Fasilitas</p>	<p>Daftar Inventaris Kantor</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organisasi berada pada level 4, apabila <ul style="list-style-type: none"> • Terdapat teknologi informasi pada semua unit kerja. 2. Organisasi berada pada level 3, apabila <ul style="list-style-type: none"> • Terdapat teknologi informasi pada sebagian besar unit kerja. 3. Organisasi berada pada level 2, apabila <ul style="list-style-type: none"> • Terdapat teknologi informasi pada sebagian kecil unit kerja 4. Organisasi berada pada level 1, apabila <ul style="list-style-type: none"> • Tidak terdapat teknologi informasi sama sekali.
<p>3. Jadwal pelaksanaan kegiatan</p>	<p>Jadwal pelaksanaan kegiatan.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organisasi berada pada level 4, apabila <ul style="list-style-type: none"> • Terdapat jadwal pelaksanaan kegiatan pada semua unit kerja. 2. Organisasi berada pada level 3, apabila <ul style="list-style-type: none"> • Terdapat jadwal pelaksanaan kegiatan pada sebagian besar unit kerja.

		<p>3. Organisasi berada pada level 2, apabila</p> <ul style="list-style-type: none"> • Terdapat jadwal pelaksanaan kegiatan pada sebagian kecil unit kerja <p>4. Organisasi berada pada level 1, apabila</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tidak terdapat jadwal pelaksanaan kegiatan sama sekali.
4. Pengukuran kinerja	<p>1. Hasil pengumpulan data</p> <p>2. Hasil pengolahan data</p> <p>3. Hasil pengukuran</p>	<p>1. Organisasi berada pada level 4, apabila terdapat pengukuran kinerja:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Input • proses • output • outcome. <p>2. Organisasi berada pada level 3, apabila terdapat pengukuran kinerja:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Input • proses • output <p>3. Organisasi berada pada level 2, apabila terdapat pengukuran kinerja:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Input • proses <p>4. Organisasi berada pada level 1, tidak terdapat pengukuran kinerja sama sekali.</p>

2. Rekapitulasi Nilai Akhir

Untuk mendapatkan nilai akhir guna menentukan tingkat IRL, maka terlebih dahulu nilai aspek ditentukan sebagai berikut:

- a. Jumlah nilai akhir aspek kepemimpinan dihitung berdasarkan nilai total atau keseluruhan indikator dibagi dengan jumlah indikator, dengan menggunakan formulir berikut:

No	Indikator	Nilai
1.	Visi	
2.	Sinergi Internal	
3.	Pelaku Inovasi	
Total nilai indikator		
Nilai akhir aspek		

- b. Jumlah nilai akhir aspek organisasi dihitung berdasarkan nilai total atau keseluruhan indikator dibagi dengan jumlah indikator, dengan menggunakan formulir berikut:

No	Indikator	Nilai
1.	Kolaborasi dengan instansi pemerintah	
2.	Kolaborasi dengan pihak swasta	
3.	Kolaborasi dengan perguruan tinggi	
4.	Kolaborasi dengan masyarakat sipil	
Total nilai indikator		
Nilai akhir aspek		

- c. Jumlah nilai akhir aspek sumber daya manusia dihitung berdasarkan nilai total atau keseluruhan indikator dibagi dengan jumlah indikator, dengan menggunakan formulir berikut:

No	Indikator	Nilai
1.	Keragaman sumberdaya manusia	
2.	Kompetensi sumberdaya manusia	
3.	Pemberian reward	
4.	Komitmen sumberdaya manusia	
Total nilai indikator		
Nilai akhir aspek		

d. Jumlah nilai akhir aspek implementasi dihitung berdasarkan nilai total atau keseluruhan indikator dibagi dengan jumlah indikator, dengan menggunakan formulir berikut:

No	Indikator	Nilai
1.	Ketersediaan anggaran	
2.	Ketersediaan Fasilitas	
3.	Jadwal pelaksanaan kegiatan	
4.	Pengukuran kinerja	
Total nilai aspek		
Nilai akhir aspek		

Dengan mengacu pada nilai akhir aspek di atas, maka nilai akhir IRL dapat dihitung. Nilai akhir IRL dihitung berdasarkan nilai total atau keseluruhan aspek dibagi dengan jumlah aspek, dengan menggunakan formulir berikut:

No	Aspek	Nilai
1.	Kepemimpinan	
2.	Organisasi	
3.	Sumberdaya Manusia	
4.	Implementasi	
Total nilai IRL		
Nilai akhir IRL		

3. Penetapan Nilai Akhir

Berdasarkan Nilai Akhir IRL di atas, maka tingkat IRL suatu instansi pemerintah dapat ditentukan, sesuai tingkatan level kesiapan berinovasi berikut ini:

Level 4 - Sangat Siap : 84,1 - 100

Level 3 - Siap : 67,1 - 84

Level 2 - Cukup Siap : 50,1 - 67

Level 1 - Kurang Siap : ≤ 50

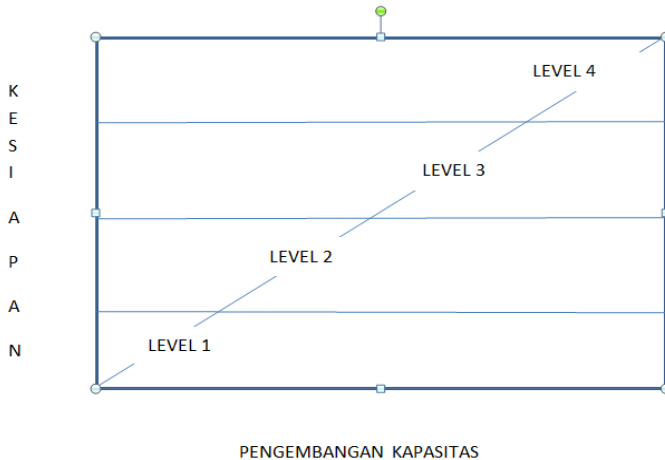
BAB V

PENUTUP

Hasil IRL yang memperlihatkan tingkat IRL menunjukkan tingkat kesiapan organisasi dalam berinovasi. Organisasi yang IRL nya berada pada level rendah (level 1 atau 2) hendaknya memaknai hasil IRL tersebut sebagai peringatan bahwa organisasinya belum siap berinovasi.

Oleh karena itu, organisasi seperti tersebut di atas memerlukan pengembangan kapasitas internal yang maksimal. Sebaliknya, organisasi yang tingkat IRL nya tinggi (Level 4 atau 3) berarti organisasi ini sudah siap berinovasi. Terdapat jaminan bahwa ide inovasi yang digagasnya dapat dilaksanakan hingga inovasi menghasilkan manfaat bagi stakeholdernya. Namun demikian, organisasi tetap perlu melaksanakan pengembangan kapasitas internal, guna mengantisipasi perkembangan lingkungan strategis yang sangat dinamis. Akan tetapi organisasi membutuhkan pengembangan kapasitas yang relative lebih minimal.

Skema pemanfaatan hasil IRL dapat disimpulkan pada diagram berikut:



Untuk meningkatkan IRL, setiap organisasi perlu memfokuskan pengembangannya pada empat aspek IRL yaitu kepemimpinan, organisasi, sumberdaya manusia, dan implementasi. Pengembangan kapasitas hendaknya memperhatikan parameter yang terkandung pada masing-masing indikator.

KATA PENGANTAR



Alhamdulillah Rabbil Alamien, Puji Syukur kami panjatkan ke Hadirat Tuhan Yang Maha Kuasa, atas Rahmat dan Hidayah yang telah dicurahkan kepada kita semua, sehingga proses penyusunan Panduan Innovation Readiness Level dapat berjalan sesuai rencana dan telah menghasilkan output berupa Panduan Penilaian Innovation Readiness Level.

Kehadiran Panduan ini memang dibutuhkan, terutama karena Deputy Inovasi Administrasi Negara, Lembaga Administrasi Negara, tergolong masih baru. Deputy ini baru berumur kurang lebih tiga tahun sehingga masih banyak ruang-ruang kosong yang perlu diisi dengan sistem yang bertujuan untuk mendorong inovasi administrasi negara di seluruh Indonesia.

Bagi Lembaga Administrasi Negara, Panduan ini memiliki paling tidak dua manfaat. Manfaat pertama yaitu untuk memperkuat sistem Laboratorium Inovasi Administrasi Negara. Selama ini, Laboratorium Inovasi Administrasi Negara langsung diterapkan pada Kabupaten dan Kota tanpa terlebih dahulu mengukur kesiapan masing-masing Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam berinovasi. Apabila tingkat kesiapan masing-masing SKPD dapat diketahui lebih awal, tentu saja efektivitas pengelolaan Laboratorium Inovasi Administrasi Negara dapat lebih ditingkatkan.

Kedua, Panduan ini tentu dapat dipergunakan oleh setiap SKPD termasuk Unit kerja di Instansi Pemerintah Pusat sebagai alat analisis kebutuhan akan pengembangan kapasitas dalam berinovasi. Panduan ini dapat memberi informasi kepada masing-masing SKPD dan Unit Kerja tentang aspek-aspek yang masih belum siap dalam organisasinya. Berangkat dari informasi ini, setiap SKPD dan Unit Kerja dapat menyusun langkah-langkah kongkrit untuk pengembangan kapasitas organisasinya dalam berinovasi.

Semoga dengan kehadiran Panduan Innovation Readiness Level ini, maka sistem untuk mendorong instansi pemerintah dalam berinovasi di sektor publik semakin lengkap. Lebih jauh dari ini, kami berharap agar setiap instansi pemerintah menggunakan panduan ini untuk mengukur tingkat kesiapan organisasinya dalam berinovasi. Selamat menggunakan.

Jakarta, 20 Juli 2016
Deputi Inovasi Administrasi Negara

Dr.Tri Widodo Wahyu Utomo, SH. MA.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
BAB I : PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Tujuan	5
C. Manfaat	6
BAB II : TINGKAT KESIAPAN BERINOVASI	7
A. Tingkat Kesiapan	7
B. Deskripsi Tingkat Kesiapan	8
BAB III : ASPEK DAN INDIKATOR	10
A. Aspek Kesiapan Instansi Pemerintah	10
B. Indikator	12
1. Deskriptor Aspek Kepemimpinan	16
2. Deskriptor Aspek Organisasi	17
3. Deskriptor Aspek Sumberdaya Manusia	18
4. Deskriptor Aspek Implementasi	19
BAB IV : MEKANISME PENILAIAN	21
A. Tim Penilai	21
B. Tatacara Penilaian	21
1. Penilaian Indikator	22
2. Rekapitulasi Nilai Akhir	34
BAB V : PENUTUP	38

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam percaturan global, posisi Indonesia belum menggembirakan. Pada berbagai indeks internasional seperti daya saing, efektifitas pemerintahan, inovasi, kemudahan berusaha, dan sebagainya, Indonesia masih menempati urutan yang rendah, bahkan di tingkat negara-negara Asia Tenggara sekalipun. Kinerja pemerintahan yang rendah ini menimbulkan permasalahan sosial yang memprihatinkan seperti jumlah penduduk miskin, pengangguran, kekurangan gizi, kematian ibu dan anak yang masih signifikan.

Kondisi di atas ironis dengan potensi yang dimiliki oleh bangsa Indonesia untuk sejahtera, yang ditandai dengan kekayaan alam yang melimpah, potensi sumber daya manusia, peluang pasar yang besar dan proses demokrasi yang relatif stabil. Namun prakondisi yang sudah terpenuhi itu belum mampu dikelola secara inovatif oleh pemerintah. Instansi pemerintah belum mampu menghasilkan cara kerja

dan produk yang inovatif yang mampu membawa kesejahteraan bagi masyarakat bangsa Indonesia.

Untuk mengejar ketertinggalan ini, Indonesia tidak bisa lagi mengandalkan cara-cara kerja yang sifatnya *business as usual*, melainkan harus diganti dengan cara kerja yang inovatif, yaitu suatu cara kerja baru yang akan menghasilkan produk baru yang membawa manfaat yang dapat dirasakan secara lebih luas dan lebih cepat. Oleh karena itu, inovasi adalah satu-satunya pilihan untuk menjawab permasalahan ini.

Pemerintah Indonesia menyadari sepenuhnya urgensi inovasi di sektor publik. Pada Tahun 2013, Presiden menyetujui kelembagaan Lembaga Administrasi Negara yang mengusung inovasi dengan membentuk satu kedeputan baru yaitu Deputi Inovasi Administrasi Negara melalui Peraturan Presiden Nomor 57 Tahun 2013. Kemudian pada Tahun 2014, Undang-Undang 23 Tahun tentang Pemerintahan Daerah diterbitkan dengan salah satu fokusnya adalah inovasi daerah. Selanjutnya, di Buku RPJMN yang terbit di Tahun 2015, inovasi merupakan esensi yang

kerapkali disebut ketika dibutuhkan proses akselerasi dalam membangun sektor tertentu.

Berbicara inovasi tidak bisa dilepaskan dari reformasi birokrasi. Reformasi birokrasi dicanangkan untuk memperbaiki penyakit-penyakit di sektor publik melalui pembaruan di 8 area sasaran (organisasi, tata laksana, peraturan perundang-undangan, SDM aparatur, pengawasan, akuntabilitas, pelayanan publik, dan *mindset* serta *cultural set* aparatur). Inovasi menjadi katalisator untuk mempercepat pelaksanaan reformasi birokrasi, di mana banyak program inovasi merupakan pengejawantahan dari upaya perubahan di area-area tersebut. Lebih jauh lagi, inovasi sesungguhnya dapat dimaknai sebagai reformasi birokrasi kontekstual, artinya pelaksanaan reformasi birokrasi yang disesuaikan dengan kebutuhan dan tantangan daerah setempat.

Tentu semua pihak perlu menyadari bahwa inovasi yang unggul di sektor publik tentu tidak muncul begitu saja. Ibarat inovasi itu sebagai sebuah tanaman tentulah dibutuhkan

lahan yang subur. Bibit inovasi tentulah sulit tumbuh dan berkembang di lahan tandus yang gersang dan berbatu-batu. Tingkat kesiapan instansi pemerintah dalam berinovasi perlu diketahui lebih terlebih dahulu sebelum organisasi ini diajak berinovasi di sektor publik.

Oleh karena itu, pengukuran Innovation Readiness Level, yang selanjutnya disingkat IRL, atau pengukuran tingkat kesiapan instansi pemerintah dalam berinovasi menjadi sebuah kebutuhan. Pengukuran dilakukan dengan cara menilai kesiapan aspek organisasi seperti *visi kepemimpinan, kemampuan organisasi berkolaborasi, budaya kerja sumberdaya manusia, dan keterukuran implementasi pelaksanaan kegiatan* . Dengan memahami peta kesiapan masing-masing aspek ini, maka akan memudahkan instansi pemerintah tersebut dalam melaksanakan pembenahan-pembenahan internal menuju instansi pemerintah yang inovatif.

B. Tujuan

Panduan IRL ini bertujuan untuk:

1. mengukur dan menentukan tingkat kesiapan suatu instansi pemerintah dalam berinovasi;
2. mengidentifikasi aspek-aspek organisasi yang masih memerlukan penguatan agar instansi pemerintah tersebut dapat lebih siap dalam berinovasi;
3. membantu instansi pemerintah dalam menyusun strategi peningkatan kapasitas internalnya menuju instansi pemerintah yang siap berinovasi.

C. Manfaat

Dengan tuntutan masyarakat yang begitu tinggi akan peningkatan kesejahteraan dan peningkatan kualitas pelayanan publik, setiap instansi pemerintah dituntut untuk menjadi instansi pemerintah yang inovatif. Kehadiran Panduan IRL ini dapat membantu setiap instansi pemerintah untuk menyusun strategi pengembangan kapasitas menuju instansi pemerintah yang siap berinovasi, dan selanjutnya menjadi instansi pemerintah yang inovatif. Dengan demikian, Panduan ini berkontribusi dalam menjawab kebutuhan masyarakat.

BAB II

TINGKAT KESIAPAN BERINOVASI

A. Tingkat Kesiapan

IRL adalah sebuah sistem pengukuran yang bertujuan untuk menentukan tingkat kesiapan suatu instansi pemerintah dalam melaksanakan inovasi administrasi negara. Panduan IRL ini menetapkan tingkat kesiapan suatu instansi pemerintah dalam berinovasi ke dalam empat tingkat atau level, yaitu:

Level 4, yaitu **Sangat Siap**, dengan rentang nilai **$84 \leq 100$**

Level 3, yaitu **Siap**, dengan rentang nilai **$68 - 84$**

Level 2, yaitu **Cukup Siap**, dengan rentang nilai **$51 - 67$**

Level 1, yaitu **Kurang Siap**, dengan rentang nilai **≤ 50**

Instansi pemerintah yang IRL-nya berada pada level 1 dan 2 tidak kondusif untuk melaksanakan inovasi. Oleh karena itu, instansi pemerintah ini terlebih dahulu perlu mengembangkan kapasitas internalnya.

B. Deskripsi Tingkat Kesiapan

Panduan IRL ini mengukur tingkat kesiapan instansi pemerintah dalam berinovasi dengan melakukan penilaian terhadap empat aspek yaitu: a) kepemimpinan dengan parameter visi kepemimpinan; b) organisasi dengan parameter kolaborasi organisasi dengan organisasi eksternal; c) sumber daya manusia dengan parameter budaya kerja; dan implementasi dengan parameter pengukuran kinerja.

Dengan mengacu pada empat aspek tersebut, masing-masing level dapat dideskripsikan sebagai berikut:

INNOVATION READINESS LEVEL	DESKRIPSI
Level 4: Sangat Siap	Organisasi sangat siap untuk berinovasi yang ditandai dengan adanya ambisi pemimpin untuk memberi manfaat kepada stakeholder, kerjasama secara luas hingga internasional, adanya budaya kerja inovatif dalam pengelolaan sumberdaya manusia, dan pengukuran kinerja hingga outcome.

<p>Level 3: Siap</p>	<p>Organisasi siap untuk berinovasi yang ditandai dengan adanya ambisi pemimpin untuk memberi manfaat kepada organisasi, kerjasama secara luas hingga regional, adanya budaya kerja inovatif dalam pengelolaan sumberdaya manusia pada sebagian besar unit kerja, dan pengukuran kinerja hingga output.</p>
<p>Level 2: Cukup Siap</p>	<p>Organisasi cukup siap untuk berinovasi yang ditandai dengan adanya kemauan pemimpin untuk memberi manfaat kepada sebagian besar unit kerja, kerjasama yang terbatas pada tingkat nasional, budaya kerja inovatif dalam pengelolaan sumberdaya manusia hanya pada sebagian kecil unit kerja, dan pengukuran kinerja hanya sampai proses.</p>
<p>Level 1: Kurang Siap</p>	<p>Organisasi tidak siap untuk berinovasi karena pemimpin tidak memiliki visi; tidak ada kerjasama dengan organisasi lain, tidak ada budaya kerja inovatif, dan tidak ada pengukuran kinerja sama sekali.</p>

BAB III

ASPEK DAN INDIKATOR

A. Aspek Kesiapan Instansi Pemerintah

Untuk mengukur tingkat kesiapan instansi pemerintah dalam berinovasi, terdapat empat aspek atau unsur organisasi yang dinilai. Keempat aspek tersebut adalah:

1. Kepemimpinan,
2. Organisasi,
3. Sumberdaya Manusia, dan
4. Implementasi.

Untuk efektivitas penilaian, maka ditetapkan parameter untuk masing-masing aspek, yaitu:

1. Aspek kepemimpinan dengan fokus parameter pada visi,
2. Aspek organisasi dengan fokus parameter pada kolaborasi eksternal,
3. Aspek sumber daya manusia dengan fokus parameter pada budaya kerja, dan
4. Aspek implementasi dengan fokus parameter pada keterukuran kinerja.

Dengan mengacu pada parameter tersebut, Panduan IRL ini menurunkan masing-masing aspek ke dalam empat level secara berjenjang mulai dari level sangat siap, siap, cukup siap, sampai pada level kurang siap. Keempat level ini mengikuti sistem level yang telah ditetapkan, sebagaimana diuraikan pada Bab II sebelumnya.

Keterkaitan antara aspek dengan keempat level turunannya dapat dilihat pada tabel berikut:

Aspek/Level	Level 4: Sangat Siap	Level 3: Siap	Level 2: Cukup Siap	Level 1: Kurang Siap
Kepemimpinan dan Visi				
Organisasi dan Kolaborasi				
Sumberdaya Manusia dan Budaya Kerja				
Implementasi dan Pengukuran				

B. Indikator

Dari setiap aspek, panduan IRL ini menurunkan sejumlah indikator. Indikator masing-masing aspek adalah sebagai berikut:

1. Indikator dari aspek kepemimpinan adalah:

a. Visi

Indikator visi ini menilai sejauh mana ambisi pemimpin untuk membawa manfaat kepada stakeholder dan organisasinya.

b. Sinergi Internal

Indikator sinergi internal menilai kemampuan pemimpin dalam mensinergikan unit-unit kerja dalam organisasinya.

c. Pelaku Inovasi

Indikator pelaku inovasi ini menilai kemampuan pemimpin memfasilitasi lahirnya inovator-inovator di organisasinya.

2. Indikator dari aspek organisasi adalah:

a. Kolaborasi dengan instansi pemerintah

Indikator ini menilai kemampuan organisasi dalam membangun kerjasama eksternal dengan instansi pemerintah.

b. Kolaborasi dengan swasta

Indikator ini menilai kemampuan organisasi dalam membangun kerjasama eksternal dengan swasta.

c. Kolaborasi dengan perguruan tinggi

Indikator ini menilai kemampuan organisasi dalam membangun kerjasama eksternal dengan perguruan tinggi.

d. Kolaborasi dengan masyarakat sipil

Indikator ini menilai kemampuan organisasi dalam membangun kerjasama eksternal dengan masyarakat sipil.

3. Indikator dari aspek sumberdaya manusia adalah

a. Keragaman sumber daya manusia

Indikator ini menilai keragaman sumber daya manusia dilihat dari disiplin ilmu, suku, agama, gender.

b. Kompetensi sumber daya manusia

Indikator ini menilai intensitas pengembangan kompetensi yang dialami oleh sumberdaya manusia.

c. Pemberian reward

Indikator ini menilai adanya reward yang diberikan kepada sumber daya manusia yang inovatif.

d. Komitmen sumber daya manusia

Indikator ini menilai tingkat komitmen sumberdaya manusia terhadap pemecahan masalah organisasi.

4. Indikator dari aspek implementasi, adalah:

a. Ketersediaan anggaran

Indikator ini menilai ketersediaan anggaran dalam suatu instansi pemerintah.

b. Ketersediaan fasilitas

Indikator ini menilai ketersediaan sarana dan prasarana dalam pelaksanaan kegiatan organisasi.

c. Jadwal pelaksanaan kegiatan

Indikator ini menilai adanya perencanaan yang komprehensif sebelum suatu kegiatan dilaksanakan.

d. Pengukuran kinerja

Indikator ini menilai adanya sistem manajemen kinerja pada suatu instansi pemerintah.

Setiap indikator di atas juga diturunkan ke dalam empat level, mulai dari deskripsi indikator untuk level sangat siap (Level 4), siap (Level 3), cukup siap (Level 2) sampai dengan deskripsi indikator untuk level kurang siap (Level 1).

Keterkaitan antara masing-masing indikator dengan ke empat level turunannya dapat dilihat pada tabel berikut:

1. Aspek Kepemimpinan

Indikator/ Level	Level 4	Level 3	Level 2	Level 1
1. Visi	Terdapat visi yang membawa manfaat bagi stakeholder	Terdapat visi yang membawa manfaat bagi organisasi	Terdapat visi yang membawa manfaat bagi sebagian besar unit organisasinya	Terdapat visi yang membawa manfaat bagi sebagian kecil unit organisasinya
2. Sinergi internal	Terdapat sinergi internal pada semua unit kerja.	Terdapat sinergi internal pada sebagian besar unit kerja.	Terdapat sinergi internal pada sebagian unit kerja.	Tidak terdapat sinergi internal.
3. Pelaku Inovasi	Inovasi dilakukan oleh semua unit kerja.	Inovasi dilakukan oleh sebagian besar unit kerja	Inovasi dilakukan oleh sebagian kecil unit kerja	Inovasi dilakukan individu.

2. Aspek Organisasi

Indikator/ Level	Level 4	Level 3	Level 2	Level 1
1. Kolaborasi dengan instansi pemerintah	Terdapat kerjasama dengan instansi pemerintah dalam negara, regional, internasional	Terdapat kerjasama dengan instansi pemerintah dalam negara, regional,	Terdapat kerjasama dengan instansi pemerintah dalam negara,	Tidak terdapat kerjasama dengan organisasi eksternal
2. Kolaborasi dengan pihak swasta	Terdapat kerjasama dengan pihak swasta dalam negara, regional, & internasional	Terdapat kerjasama dengan pihak swasta dalam negara, regional/ Internasional.	Terdapat kerjasama dengan pihak swasta dalam negara.	Tidak terdapat kerjasama dengan pihak swasta.
3. Kolaborasi dengan perguruan tinggi	Terdapat kerjasama dengan perguruan tinggi dalam negara, regional, internasional	Terdapat kerjasama dengan perguruan tinggi dalam negara, regional.	Terdapat kerjasama dengan perguruan tinggi dalam negara.	Tidak terdapat kerjasama dengan perguruan tinggi.

4. Kolaborasi dengan masyarakat sipil	Terdapat kerjasama dengan masyarakat sipil dalam negara, regional, internasional	Terdapat kerjasama dengan masyarakat sipil dalam negara, regional.	Terdapat kerjasama dengan masyarakat sipil dalam negara.	Tidak terdapat kerjasama dengan masyarakat sipil .
---------------------------------------	--	--	--	--

3. Aspek Sumber Daya Manusia

Indikator/ Level	Level 4	Level 3	Level 2	Level 1
1. Keragaman sumber daya manusia	Terdapat keragaman discipline ilmu, suku, agama, gender, usia.	Terdapat keragaman discipline ilmu, suku, agama.	Terdapat keragaman discipline ilmu.	Tidak terdapat keragaman discipline ilmu, suku, agama, gender, usia.
2. Kompetensi sumber daya manusia	Pengembangan kompetensi pegawai 80 jam per tahun	Pengembangan kompetensi pegawai 40 jam per tahun	Pengembangan kompetensi pegawai 20 jam per tahun	Pengembangan kompetensi pegawai kurang dari 20 jam per tahun

3. Pemberian reward	Terdapat reward bagi innovator berupa sertifikat, kenaikan pangkat, dan insentif.	Terdapat reward bagi innovator berupa sertifikat, kenaikan pangkat.	Terdapat reward bagi innovator berupa kenaikan pangkat.	Terdapat reward bagi innovator berupa sertifikat.
4. Komitmen sumber daya manusia	Terdapat pegawai pada seluruh unit kerja yang memberikan alternative solusi terhadap masalah organisasi	Terdapat pegawai pada sebagian besar unit kerja yang memberikan alternative solusi terhadap masalah organisasi	Terdapat pegawai pada sebagian kecil yang memberikan alternative solusi terhadap masalah organisasi	Tidak terdapat pegawai yang memberikan alternative solusi terhadap masalah organisasi

4. Aspek Implementasi

Indikator/ Level	Level 4	Level 3	Level 2	Level 1
1. Ketersediaan anggaran	Terdapat anggaran pelaksanaan kegiatan	Terdapat anggaran pelaksanaan kegiatan	Terdapat anggaran pelaksanaan kegiatan	Tidak terdapat anggaran pelaksanaan

	pada kesemua unit kerja	pada sebagian besar unit kerja	pada sebagian kecil unit kerja	an kegiatan.
2. Ketersediaan Teknologi informasi	Terdapat teknologi informasi pada kesemua unit kerja	Terdapat teknologi informasi pada sebagian besar unit kerja	Terdapat teknologi informasi pada sebagian kecil unit kerja	Tidak terdapat teknologi informasi
3. Jadwal pelaksanaan kegiatan	Terdapat jadwal pelaksanaan kegiatan pada semua unit kerja.	Terdapat jadwal pelaksanaan kegiatan pada sebagian besar unit kerja.	Terdapat jadwal pelaksanaan kegiatan pada sebagian kecil unit kerja	Tidak terdapat jadwal pelaksanaan kegiatan.
4. Pengukuran kinerja	Terdapat pengukuran kinerja Input, proses, output, outcome.	Terdapat pengukuran kinerja Input, proses, output.	Terdapat pengukuran kinerja Input, proses.	Tidak terdapat pengukuran kinerja.

BAB IV

MEKANISME PENILAIAN

A. Tim Penilai

Penilaian IRL dilaksanakan oleh sebuah Tim Penilai. Untuk menjaga obyektivitas, Tim Penilai IRL berasal dari Lembaga Administrasi Negara dan Instansi Pemerintah yang akan diukur IRL-nya. Pelibatan kedua unsur dalam Tim Penilai ini dapat menghadirkan mekanis *check and balance*.

Tim Penilai dari instansi pemerintah yang akan dinilai IRL-nya bertugas untuk mengumpulkan data dan *evidence* untuk masing-masing indikator aspek dan memberikan penilaian yang bersifat *self-assesment*. Sedangkan Tim Penilai dari Lembaga Administrasi Negara, bertugas menilai keabsahan data dan *evidence*, memperhatikan nilai *self-assesment*, dan memberikan nilai final.

B. Tata Cara Penilaian

Penilaian IRL dilaksanakan secara berjenjang mulai dari penilaian indikator, penilaian aspek, sampai kepada penilaian akhir atau penilaian IRL.

1. Penilaian Indikator

Penilaian setiap indikator didasarkan pada evidence atau bukti . Bukti yang kuat adalah dokumen. Oleh karena itu, pernyataan-pernyataan lisan dari responden pada akhirnya tetap harus dibuktikan dengan dokumen. Berikut adalah dokumen-dokumen yang dibutuhkan untuk menilai setiap indikator:

a. Aspek Kepemimpinan dan Visi

Indikator	Bukti	Tata Cara Penilaian
1. Visi	<ol style="list-style-type: none">1. Dokumen Renstra2. Naskah Pidato3. Transkrip Rekaman	<ol style="list-style-type: none">1. Organisasi berada pada level 4, apabila<ul style="list-style-type: none">• terdapat visi yang secara tegas menyatakan untuk peningkatan pelayanan kepada stakeholder/masyarakat2. Organisasi berada pada level 3, apabila<ul style="list-style-type: none">• terdapat visi secara tegas menyatakan untuk pembenahan internal unit organisasi.

		<ol style="list-style-type: none"> 3. Organisasi berada pada level 2, apabila <ul style="list-style-type: none"> • Terdapat visi secara tegas menyatakan untuk pembenahan internal sebagian besar unit kerja. 4. Organisasi berada pada level 1, apabila <ul style="list-style-type: none"> • Terdapat visi yang secara tegas menyatakan untuk pembenahan internal sebagian kecil unit kerja.
2. Sinergi internal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dokumen pelaksanaan kegiatan 2. Notulen Rapat 3. Foto pelaksanaan kegiatan 4. Video pelaksanaan kegiatan 5. Daftar hadir rapat 6. Transkrip rekaman 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organisasi berada pada level 4, apabila <ul style="list-style-type: none"> • Terdapat kegiatan yang melibatkan seluruh unit kerja. 2. Organisasi berada pada level 3, apabila <ul style="list-style-type: none"> • Terdapat kegiatan yang melibatkan sebagian besar unit kerja. 3. Organisasi berada pada level 2, apabila <ul style="list-style-type: none"> • Terdapat kegiatan yang melibatkan sebagian kecil unit kerja

		<p>4. Organisasi berada pada level 1, apabila</p> <ul style="list-style-type: none"> • Setiap unit kerja melaksanakan tugasnya sendiri-sendiri tanpa sinergi dengan unit kerja lain.
3. Pelaku Inovasi	Dokumentasi inovasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organisasi berada pada level 4, apabila <ul style="list-style-type: none"> • Terdapat pelaku inovasi pada seluruh unit kerja 2. Organisasi berada pada level 3, apabila <ul style="list-style-type: none"> • Terdapat pelaku inovasi pada sebagian besar unit kerja 3. Organisasi berada pada level 2, apabila <ul style="list-style-type: none"> • Terdapat pelaku inovasi pada sebagian kecil unit kerja 4. Organisasi berada pada level 1, apabila <ul style="list-style-type: none"> • Tidak ada pelaku inovasi.

b. Aspek Organisasi dan Kolaborasi

Indikator	Bukti	Tata Cara Penilaian
<p>1. Kolaborasi dengan instansi pemerintah</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memorandum Of Understanding 2. Surat Perjanjian Kerjasama 3. Undangan untuk Kerjasama 4. Foto kegiatan 5. Video kegiatan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organisasi berada pada level 4, apabila terdapat kerjasama dalam skala: <ul style="list-style-type: none"> • Nasional • Regional • Internasional 2. Organisasi berada pada level 3, apabila terdapat kerjasama dalam skala: <ul style="list-style-type: none"> • Nasional • Regional 3. Organisasi berada pada level 2, apabila terdapat kerjasama dalam skala: <ul style="list-style-type: none"> • Nasional 4. Organisasi berada pada level 1, apabila tidak terdapat kerjasama.
<p>2. Kolaborasi dengan pihak swasta</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memorandum Of Understanding 2. Surat Perjanjian Kerjasama 3. Undangan untuk Kerjasama 4. Foto kegiatan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organisasi berada pada level 4, apabila terdapat kerjasama dalam skala: <ul style="list-style-type: none"> • Nasional • Regional • Internasional 2. Organisasi berada pada level 3, apabila terdapat kerjasama dalam skala: <ul style="list-style-type: none"> • Nasional • Regional

	5. Video kegiatan	3. Organisasi berada pada level 2, apabila terdapat kerjasama dalam skala: <ul style="list-style-type: none"> • Nasional 4. Organisasi berada pada level 1, apabila tidak terdapat kerjasama.
3. Kolaborasi dengan perguruan tinggi	1. Memorandum Of Understanding 2. Surat Perjanjian Kerjasama 3. Undangan untuk Kerjasama 4. Foto kegiatan 5. Video kegiatan	1. Organisasi berada pada level 4, apabila terdapat kerjasama dalam skala: <ul style="list-style-type: none"> • Nasional • Regional • Internasional 2. Organisasi berada pada level 3, apabila terdapat kerjasama dalam skala: <ul style="list-style-type: none"> • Nasional • Regional 3. Organisasi berada pada level 2, apabila terdapat kerjasama dalam skala: <ul style="list-style-type: none"> • Nasional 4. Organisasi berada pada level 1, apabila tidak terdapat kerjasama.
4. Kolaborasi dengan masyarakat sipil	1. Memorandum Of Understanding 2. Surat Perjanjian Kerjasama	1. Organisasi berada pada level 4, apabila terdapat kerjasama dalam skala: <ul style="list-style-type: none"> • Nasional • Regional • Internasional

	<ol style="list-style-type: none"> 3. Undangan untuk Kerjasama 4. Foto kegiatan 5. Video kegiatan 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Organisasi berada pada level 3, apabila terdapat kerjasama dalam skala: <ul style="list-style-type: none"> • Nasional • Regional 3. Organisasi berada pada level 2, apabila terdapat kerjasama dalam skala: <ul style="list-style-type: none"> • Nasional 4. Organisasi berada pada level 1, apabila terdapat kerjasama dalam skala:
--	--	--

c. Aspek Sumber Daya Manusia dan Budaya Kerja

Indikator	Bukti	Tata Cara Penilaian
1. Keragaman sumber daya manusia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Data kepegawaian 2. Biodata pegawai 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organisasi berada pada level 4, apabila terdapat keragaman: <ul style="list-style-type: none"> • Discipline ilmu, • Suku, • Agama, • Gender, • Usia 2. Organisasi berada pada level 3, apabila terdapat keragaman: <ul style="list-style-type: none"> • Discipline ilmu, • Suku, • Agama,

		<p>3. Organisasi berada pada level 2, apabila terdapat keragaman</p> <ul style="list-style-type: none"> • Discipline ilmu, <p>4. Organisasi berada pada level 1, apabila tidak terdapat keragaman:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Discipline ilmu, • Suku, • Agama, • Gender, • Usia
2. Kompetensi sumber daya manusia	<p>1. Surat penugasan mengikuti pelatihan;</p> <p>2. Surat penugasan mengikuti rapat</p> <p>3. Surat penugasan melaksanakan tugas pada instansi lain</p> <p>4. Foto kegiatan rapat/berbagi pengetahuan</p>	<p>1. Organisasi berada pada level 4, apabila rata-rata alokasi waktu pengembangan kompetensi pegawai:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sebanyak 80 jam pelajaran atau lebih per tahun. <p>2. Organisasi berada pada level 3, apabila rata-rata alokasi waktu pengembangan kompetensi pegawai:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sebanyak 40 jam pelajaran per tahun. <p>3. Organisasi berada pada level 2, apabila rata-rata alokasi waktu pengembangan kompetensi pegawai:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sebanyak 20 jam pelajaran per tahun.

		<p>4. Organisasi berada pada level 1, apabila rata-rata alokasi waktu pengembangan kompetensi pegawai:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kurang dari 20 jam pelajaran per tahun.
<p>3. Pemberian reward</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Surat Keputusan; 2. Sertifikat 3. Bukti Insentif 4. Foto 5. Video 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organisasi berada pada level 4, apabila terdapat reward bagi inovator berupa: <ul style="list-style-type: none"> • Sertifikat • Kenaikan pangkat • Insentif finansial 2. Organisasi berada pada level 3, apabila terdapat reward bagi inovator berupa: <ul style="list-style-type: none"> • Sertifikat • Kenaikan pangkat 3. Organisasi berada pada level 2, apabila terdapat reward bagi inovator berupa: <ul style="list-style-type: none"> • Sertifikat 4. Organisasi berada pada level 1, apabila tidak terdapat reward sama sekali bagi inovator.
<p>4. Komitmen sumber daya manusia</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Telaahan staf 2. Notulen 3. Video 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organisasi berada pada level 4, apabila <ul style="list-style-type: none"> • Terdapat pegawai yang aktif mengidentifikasi

		<p>masalah dan/atau memberikan solusi. Pegawai seperti ini terdapat pada semua unit kerja.</p> <p>2. Organisasi berada pada level 3, apabila</p> <ul style="list-style-type: none"> • Terdapat pegawai yang aktif mengidentifikasi masalah dan/atau memberikan solusi. Pegawai seperti ini terdapat pada sebagian besar unit kerja. <p>3. Organisasi berada pada level 2, apabila</p> <ul style="list-style-type: none"> • Terdapat pegawai yang aktif mengidentifikasi masalah dan/atau memberikan solusi. Pegawai seperti ini terdapat pada sebagian kecil unit kerja <p>4. Organisasi berada pada level 1, apabila</p> <ul style="list-style-type: none"> • tidak ada pegawai yang peduli terhadap masalah organisasi.
--	--	--

d. Aspek Implementasi dan Pengukuran

Indikator	Bukti	Tata Cara Penilaian
1. Keterse diaan anggaran	Alokasi Anggaran	<ol style="list-style-type: none">1. Organisasi berada pada level 4, apabila<ul style="list-style-type: none">• Terdapat anggaran pelaksanaan kegiatan pada semua unit kerja.2. Organisasi berada pada level 3, apabila<ul style="list-style-type: none">• Terdapat anggaran kegiatan pada sebagian besar unit kerja.3. Organisasi berada pada level 2, apabila<ul style="list-style-type: none">• Terdapat anggaran pelaksanaan kegiatan pada sebagian kecil unit kerja.4. Organisasi berada pada level 1, apabila<ul style="list-style-type: none">• Tidak ada alokasi anggaran pelaksanaan kegiatan sama sekali.

<p>2. Keterse diaan Fasilitas</p>	<p>Daftar Inventaris Kantor</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organisasi berada pada level 4, apabila <ul style="list-style-type: none"> • Terdapat teknologi informasi pada semua unit kerja. 2. Organisasi berada pada level 3, apabila <ul style="list-style-type: none"> • Terdapat teknologi informasi pada sebagian besar unit kerja. 3. Organisasi berada pada level 2, apabila <ul style="list-style-type: none"> • Terdapat teknologi informasi pada sebagian kecil unit kerja 4. Organisasi berada pada level 1, apabila <ul style="list-style-type: none"> • Tidak terdapat teknologi informasi sama sekali.
<p>3. Jadwal pelaksanaan kegiatan</p>	<p>Jadwal pelaksanaan kegiatan.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organisasi berada pada level 4, apabila <ul style="list-style-type: none"> • Terdapat jadwal pelaksanaan kegiatan pada semua unit kerja. 2. Organisasi berada pada level 3, apabila <ul style="list-style-type: none"> • Terdapat jadwal pelaksanaan kegiatan pada sebagian besar unit kerja.

		<p>3. Organisasi berada pada level 2, apabila</p> <ul style="list-style-type: none"> • Terdapat jadwal pelaksanaan kegiatan pada sebagian kecil unit kerja <p>4. Organisasi berada pada level 1, apabila</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tidak terdapat jadwal pelaksanaan kegiatan sama sekali.
4. Pengukuran kinerja	<p>1. Hasil pengumpulan data</p> <p>2. Hasil pengolahan data</p> <p>3. Hasil pengukuran</p>	<p>1. Organisasi berada pada level 4, apabila terdapat pengukuran kinerja:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Input • proses • output • outcome. <p>2. Organisasi berada pada level 3, apabila terdapat pengukuran kinerja:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Input • proses • output <p>3. Organisasi berada pada level 2, apabila terdapat pengukuran kinerja:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Input • proses <p>4. Organisasi berada pada level 1, tidak terdapat pengukuran kinerja sama sekali.</p>

2. Rekapitulasi Nilai Akhir

Untuk mendapatkan nilai akhir guna menentukan tingkat IRL, maka terlebih dahulu nilai aspek ditentukan sebagai berikut:

- a. Jumlah nilai akhir aspek kepemimpinan dihitung berdasarkan nilai total atau keseluruhan indikator dibagi dengan jumlah indikator, dengan menggunakan formulir berikut:

No	Indikator	Nilai
1.	Visi	
2.	Sinergi Internal	
3.	Pelaku Inovasi	
Total nilai indikator		
Nilai akhir aspek		

- b. Jumlah nilai akhir aspek organisasi dihitung berdasarkan nilai total atau keseluruhan indikator dibagi dengan jumlah indikator, dengan menggunakan formulir berikut:

No	Indikator	Nilai
1.	Kolaborasi dengan instansi pemerintah	
2.	Kolaborasi dengan pihak swasta	
3.	Kolaborasi dengan perguruan tinggi	
4.	Kolaborasi dengan masyarakat sipil	
Total nilai indikator		
Nilai akhir aspek		

- c. Jumlah nilai akhir aspek sumber daya manusia dihitung berdasarkan nilai total atau keseluruhan indikator dibagi dengan jumlah indikator, dengan menggunakan formulir berikut:

No	Indikator	Nilai
1.	Keragaman sumberdaya manusia	
2.	Kompetensi sumberdaya manusia	
3.	Pemberian reward	
4.	Komitmen sumberdaya manusia	
Total nilai indikator		
Nilai akhir aspek		

d. Jumlah nilai akhir aspek implementasi dihitung berdasarkan nilai total atau keseluruhan indikator dibagi dengan jumlah indikator, dengan menggunakan formulir berikut:

No	Indikator	Nilai
1.	Ketersediaan anggaran	
2.	Ketersediaan Fasilitas	
3.	Jadwal pelaksanaan kegiatan	
4.	Pengukuran kinerja	
Total nilai aspek		
Nilai akhir aspek		

Dengan mengacu pada nilai akhir aspek di atas, maka nilai akhir IRL dapat dihitung. Nilai akhir IRL dihitung berdasarkan nilai total atau keseluruhan aspek dibagi dengan jumlah aspek, dengan menggunakan formulir berikut:

No	Aspek	Nilai
1.	Kepemimpinan	
2.	Organisasi	
3.	Sumberdaya Manusia	
4.	Implementasi	
Total nilai IRL		
Nilai akhir IRL		

3. Penetapan Nilai Akhir

Berdasarkan Nilai Akhir IRL di atas, maka tingkat IRL suatu instansi pemerintah dapat ditentukan, sesuai tingkatan level kesiapan berinovasi berikut ini:

Level 4 - Sangat Siap : 84,1 - 100

Level 3 - Siap : 67,1 - 84

Level 2 - Cukup Siap : 50,1 - 67

Level 1 - Kurang Siap : ≤ 50

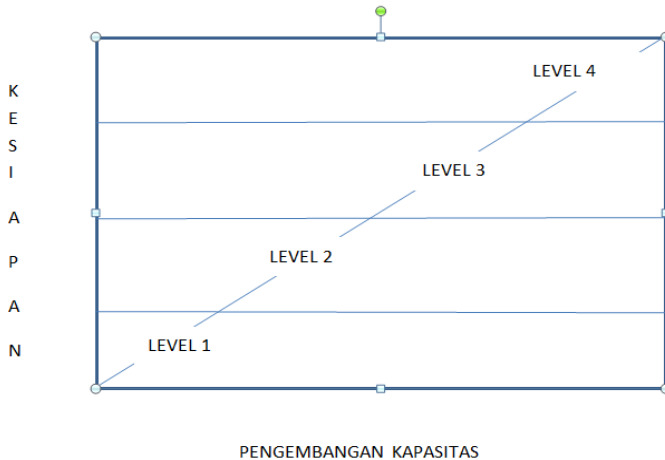
BAB V

PENUTUP

Hasil IRL yang memperlihatkan tingkat IRL menunjukkan tingkat kesiapan organisasi dalam berinovasi. Organisasi yang IRL nya berada pada level rendah (level 1 atau 2) hendaknya memaknai hasil IRL tersebut sebagai peringatan bahwa organisasinya belum siap berinovasi.

Oleh karena itu, organisasi seperti tersebut di atas memerlukan pengembangan kapasitas internal yang maksimal. Sebaliknya, organisasi yang tingkat IRL nya tinggi (Level 4 atau 3) berarti organisasi ini sudah siap berinovasi. Terdapat jaminan bahwa ide inovasi yang digagasnya dapat dilaksanakan hingga inovasi menghasilkan manfaat bagi stakeholdernya. Namun demikian, organisasi tetap perlu melaksanakan pengembangan kapasitas internal, guna mengantisipasi perkembangan lingkungan strategis yang sangat dinamis. Akan tetapi organisasi membutuhkan pengembangan kapasitas yang relative lebih minimal.

Skema pemanfaatan hasil IRL dapat disimpulkan pada diagram berikut:



Untuk meningkatkan IRL, setiap organisasi perlu memfokuskan pengembangannya pada empat aspek IRL yaitu kepemimpinan, organisasi, sumberdaya manusia, dan implementasi. Pengembangan kapasitas hendaknya memperhatikan parameter yang terkandung pada masing-masing indikator.