

BAHAN AJAR

INOVASI PUBLIK

Diklat Kepemimpinan Tingkat III

Disusun Oleh:

H.Prasetya Utama, M.Kes.

NIP. 19680121 199203 1 003

**BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
DAERAH (BPSDMD) PROPINSI NUSA TENGGARA
BARAT
2018**

A. PENDAHULUAN

Salah satu faktor menstimulus inovasi-inovasi di sektor publik, pemerintah adalah melalui Kementerian Pendayagunaan Aparatur dan Reformasi Publik (PANRB) tahun 2014 mencanangkan kompetisi inovasi pelayanan publik di lingkungan kementerian/lembaga/pemerintah daerah. Bahkan dalam tahun 2014 dicangankan sebagai tahun inovasi pelayanan publik. Hal itu dimaksudkan untuk mendorong instansi pusat dan daerah agar dalam melakukan inovasi pelayanan publik lebih fokus, terarah, mendalam, dan berkesinambungan.

Di samping itu kompetisi inovasi pelayanan publik ini untuk melakukan evaluasi, sejauh mana upaya-upaya peningkatan kualitas pelayanan publik di tanah air. Selain penilaian, Kementerian PAN dan RB memberikan saran-saran dan rekomendasi perbaikan, namun tidak lagi semata-mata menerapkan hal-hal formal, dan kaku dengan aturan-aturan, tetapi lebih fleksibel. Program kompetisi ini mendapat dukungan dari banyak pihak, terbukti banyaknya instansi pemerintah, baik di tingkat pusat maupun daerah mengikuti program ini. Pada tahun 2014 terdapat 99 Top Inovasi yang diseleksi kemudian diseleksi dalam 9 top inovasi. Sedangkan dalam tahun 2015 diikuti oleh 1.188 peserta baik tingkat pusat maupun daerah. Dari jumlah peserta yang telah mendaftar tersebut, lanjutnya, terdiri dari 298 inovasi kementerian/lembaga, 216 inovasi pemerintah provinsi, 436 inovasi kabupaten, dan 238 inovasi pemerintah kota. Hal ini menunjukkan bahwa animo mengikuti kegiatan inovasi sangat besar.

Dalam rangka mewujudkan inovasi publik tersebut peranan pemimpin sebagai motor penggerak organisasi sangat diperlukan. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi pemimpin, baik level eselon 4, eselon 3 maupun eselon 2 dan eselon 1

dalam melakukan inovasi-inovasi di unit organisasi sangat diperlukan. Lembaga Administrasi Negara melalui Diklat Kepemimpinan Pola Baru memberikan muatan materi Inovasi Publik, yang merupakan bagian dari agenda inovasi.

B. KONSEP INOVASI

Stephen P. Robbins dan Mary Coulter berpendapat bahwa inovasi adalah proses mengubah ide-ide kreatif menjadi produk atau metode kerja yang berguna. (Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, 2010:21). Avanti Fontana mengatakan bahwa inovasi adalah pengenalan cara-cara baru atau kombinasi baru dari cara-cara lama dalam mentransformasi input menjadi output sehingga menghasilkan perubahan besar dalam perbandingan antara kegunaan dan harga yang ditawarkan kepada konsumen dan/atau pengguna (Avanti Fontana, 2010:21). Gareth Jones berpendapat bahwa *innovation is the process by which organizations use their skills and resources to develop new goods and services or to develop new production and operating systems so that they can better respond to the needs of their customer* (Gareth Jones, *Organizational Theory, Design and Change*, 2010:385). Inovasi adalah suatu proses dimana organisasi menggunakan keterampilan dan sumber-sumber untuk mengembangkan dan mengoperasikan sistem sehingga dapat melayani kebutuhan pelanggan. West & Farr seperti dikutip Djameludin Ancok mendefinisikan inovasi sebagai *the intentional introduction and application within a role, group organization of ideas, processes, products or procedurs, new to the relevant unit of adoption, designed to significantly benefit the individual, the group, organization or wider society* (Djameludin Ancok, 2013:34).

Definisi Inovasi

Ite m	Deskrip si
Menciptakan sesuatu yang baru.	Merujuk pada inovasi yang menciptakan pengeseran paradigme dalam ilmu, teknologi, struktur pasar, keterampilan, pengetahuan dan

Ite m	Deskrip si
Menghasilkan hanya ide- ide baru.	Merujuk pada kemampuan untuk menemukan hubungan-hubungan baru dan membentuk komninsi- kombinasi baru dari konsep-konsep
Menghasilkan ide, metode, alat baru	Merujuk pada tindakan menciptakan produk baru atau proses baru. Tindakan ini mencakup invensi dan pekerjaan yang diperlukan untuk mengubah ide atau konsep menjadi bentuk akhir.
Memperbaiki sesuatu yang sudah ada.	Merujuk pada perbaikan barang atau jasa untuk produksi besar-besaran atau produksi komersial atau perbaikan sistem.
Menyebarkan ide-ide baru.	Menyebarkan dan menggunakan praktik-praktik baru di dunia.
Mengadopsi sesuatu yang baru yang sudah dicoba secara sukses di tempat lain.	Merujuk pada pengadopsian sesuatu yang baru atau yang secara signifikan diperbaiki, yang dilakukan oleh organisasi untuk menciptakan nilai tambah, baik secara langsung untuk organaisasi maupun secara tidak langsung untuk konsumen.
Melakukan	Melakukan tugas dengan cara yang berbeda secara radikal.
Mengikuti pasar.	Merujuk pada inovasi yang berbasiskan kebutuhan pasar.
Melakukan perubahan.	Membuat perubahan-perubahan yang memungkinkan perbaikan berkelanjutan.
Menarik orang-orang inovatif	Menarik atau merekrut dan mempertahankan kepemimpinan dan manajemen talenta dan manajemen manusia (people management)
Melihat sesuatu dari	Melihat pada suatu masalah dari perspektif berbeda.

Sumber: (*Innovate We Can*, Avianti Fontana, 2009:19-20)

Inovasi bukan hanya menciptakan sesuatu yang baru, namun juga memiliki karakteristik tertentu sehingga suatu produk layanan atau proses merupakan dapat dikatakan sebagai inovasi Lalu apakah karakteristik inovasi?.

Rogers (1983) Mengemukakan lima karakteristik inovasi:

1) Keunggulan relative (*relative advantage*)

Keunggulan relative adalah derajat di mana suatu inovasi dianggap lebih baik/unggul dari yang ernah ada. Hal ini dapat diukur dari beberapa segi, seperti ekonomi, prestise sosial, kenyamanan, dan kepuasan.

2) Kompatibilitas (*compatibility*)

Kompatibilitas adalah derajat di mana inovasi tersebut dianggap konsisten dengan nilai-nilai yang berlaku, pengalaman masa lalu, dan kebutuhan pengadopsi. Sebagai contoh, jika suatu inovasi atau ide baru tertentu tidak sesuai dengan nilai dan norma yang berlaku, inovasi itu tidak dapat diadopsi dengan mudah.

3) Kerumitan (*complexity*)

Kerumitan adalah derajat di mana inovasi dianggap sebagai suatu yang sulit untuk dipahami dan digunakan. Beberapa inovasi tertentu ada yang dengan mudah dapat dimengerti dan digunakan oleh pengadopsi dan ada pula yang sebaliknya. Semakin mudah dipahami oleh pengadopsi, semakin cepat suatu inovasi dapat diterima.

4) Kemampuan diujicobakan (*trialability*)

Kemampuan untuk diuji cobakan adalah derajat di mana suatu inovasi dapat diuji coba batas tertentu. Suatu inovasi yang dapat diujicobakan dalam setting sesungguhnya, umumnya akan lebih cepat diadopsi. Jadi, agar dapat dengan cepat diadopsi, suatu inovasi harus mampu mengemukakan keunggulan.

5) Kemampuan untuk diamati (*observability*)

Kemampuan untuk diamati adalah derajat di mana hasil suatu inovasi dapat dilihat orang lain. Semakin mudah seseorang melihat hasil suatu inovasi, semakin besar kemungkinan orang atau kelompok orang tersebut mengadopsi

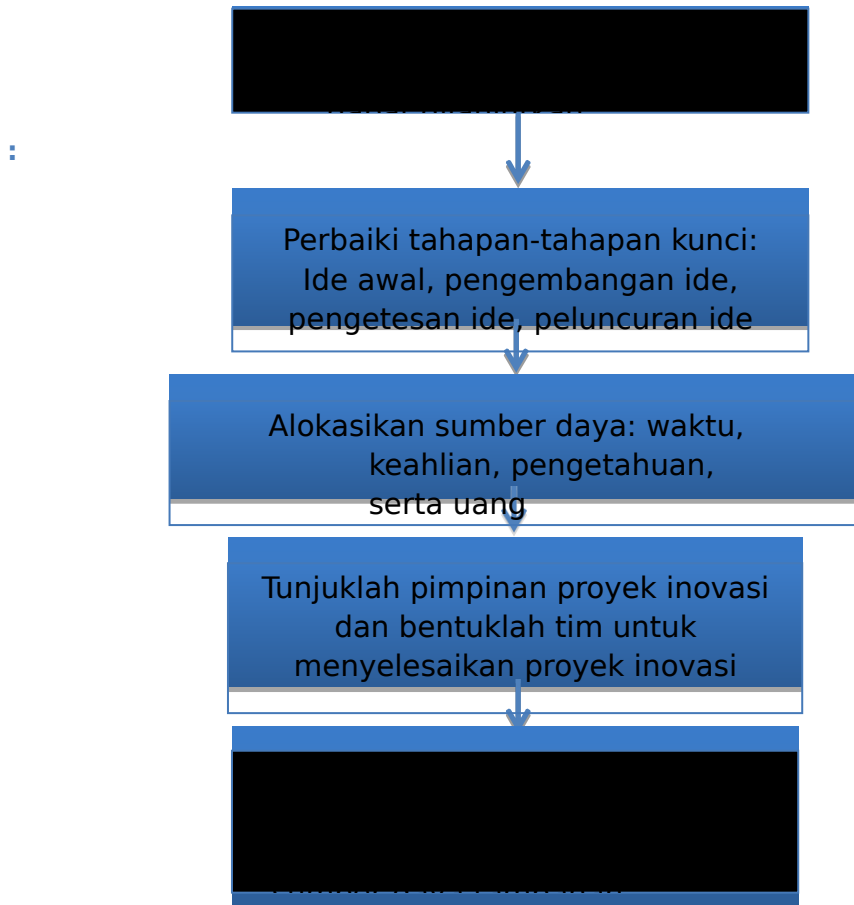
C. STRATEGI MEWUJUDKAN INOVASI

Ketika ide inovatif sudah dipilih dan diterima oleh organisasi,

maka ide tersebut harus melewati beberapa tahapan pengembangan agar ide inovasi menjadi nyata. Penting bagi setiap organisasi untuk memiliki sebuah proses standar bagi pengembangan inovasi. Struktur standar untuk proses inovasi adalah untuk membawa ide kreatif ke tahapan selanjutnya. Di setiap tahapan, ide tersebut harus dievaluasi untuk selanjutnya diputuskan apakah ide tersebut layak untuk dilanjutkan. Untuk setiap tahapan dimana ide tersebut lolos, peningkatan waktu, sumber daya, dan uang harus didedikasikan untuk proyek inovasi ini. Proses pengetesan ide ini sering kali disebut lorong pengembangan ide.

Pada tahap awal banyak ide inovatif diperlukan untuk memulai proses tetapi pada tahapan selanjutnya akan banyak dari ide-ide tersebut yang ditolak karena dirasa tidak mungkin untuk dikerjakan atau karena alasan lain. Hanya ide yang terbaik yang memiliki kemungkinan berhasil tinggi yang akan melaju ke tahap berikutnya. Lorong pengembangan ide di atas merepresentasikan empat tahapan kunci yang harus dilewati ide inovatif sebelum ide tersebut diluncurkan. Tahapan pertama adalah ide atau konsep awal. Keputusan harus dibuat untuk memastikan ide-ide yang berada pada tahap ini memiliki potensi untuk menguntungkan organisasi anda dan apakah biaya yang harus dikeluarkan untuk membiayai ide ini akan menguntungkan ke depannya. Tahapan kedua adalah eksplorasi detail ide untuk mengetahui apakah ide tersebut dapat diaplikasikan. Pada tahap ini juga konsep ide ini harus dikembangkan sehingga ide ini dapat didiskusikan dan dibagikan dengan orang lain karena nantinya mungkin akan membutuhkan orang lain tersebut untuk memberikan sumber daya, waktu dan bahkan pendanaan untuk mewujudkan ide inovatif ini. Tahap ketiga adalah pengetesan ide. Dalam proses tahap ini terkadang ide inovatif tersebut perlu dibuat sebuah *prototype* dan mengujinya dengan pihak yang terkait dengan ide tersebut kemudian melihat bagaimana reaksi pihak terkait terhadap ide inovatif yang diluncurkan.

Ide inovasi tidak akan ada artinya apabila tidak dilaksanakan. Beberapa langkah yang perlu diperhatikan dalam peluncuran ide menurut Jhon Bessant seperti tergambar berikut:



Sumber: Jhon Bessant, *Inovation*, 2009:19

D. INOVASI DI SEKTOR PUBLIK

Inovasi di sektor publik adalah salah satu jalan atau bahkan *breakthrough* untuk mengatasi kemacetan dan kebuntuan organisasi di sektor publik. Karakteristik dari sistem di sektor publik yang *rigid*, kaku dan cenderung *status quo* harus bisa dicairkan melalui penularan budaya inovasi. Inovasi yang

biasanya hanya akrab di lingkungan dinamis seperti di sektor bisnis, perlahan mulai disuntikkan ke lingkungan sektor publik, dan inovasi mulai mendapatkan tempat di sektor publik. Hal ini tidak terlepas dari dinamika eksternal dan tuntutan perubahan yang sedemikian cepat yang terjadi di luar organisasi, di samping perubahan di masyarakat dengan tingkat literasi yang lebih baik, mempunyai kesadaran (*awareness*) yang lebih baik akan haknya. Dengan demikian maka sektor publik dapat menjadi sektor yang dapat mengakomodasi dan merespons secara cepat setiap perubahan yang terjadi.

Menurut laporan UNDESA, keharusan sektor publik untuk berinovasi karena alasan-alasan berikut:

- **Demokratisasi:**
Fenomena demokratisasi telah menyebar ke seluruh dunia, melewati batas-batas kedaulatan, ideologi, dan politik bangsa-bangsa.
- **Perjanjian internasional (*globalization*):**
Perjanjian internasional sebagai bagian dari konsekuensi globalisasi dan interaksi antar bangsa dalam rangka kerjasama.
- ***Brain drain*:**
Fenomena *human capital flight* yang terjadi dari negara berkembang ke negara maju, sehingga terjadi ketidakseimbangan persebaran sumber daya manusia unggulan. Alhasil, kesenjangan sosial-ekonomi-politik antara negara maju dan negara berkembang semakin melebar.

Dalam hal inovasi di sektor publik, pemerintah mempunyai 3 (tiga) peranan dalam menginovasi kebijakan, yaitu:

- ***Policy innovation: new policy direction and initiatives*** (inovasi kebijakan).

- *Innovation in the policy making process* (inovasi dalam proses pembuatan kebijakan).
- *Policy to foster innovation and its diffusion* (kebijakan untuk mengembangkan inovasi dan penyebarannya).

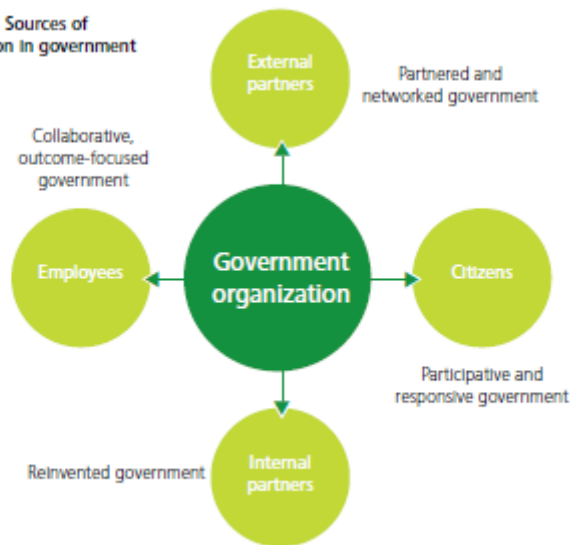
Sumber inovasi

Dalam sebuah studi inovasi di sektor publik melalui survai yang dilakukan oleh Borin dalam *The Challenge of Innovating in Government* tahun 2001 mengindikasikan bahwa:

- 50% inovasi di sektor publik merupakan inisiatif dari *front line staff* dan manejer tingkat menengah (*middle manager*).
- 70% inovasi yang dihasilkan bukan merupakan respons dari krisis.
- 60% inovasi melewati batas-batas organisasional (*cross cutting organizational boundaries*).
- Inovasi hadir lebih dikarenakan oleh motivasi untuk dikenali atau dihargai (*recognition*) dan kebanggaan daripada sekedar penghargaan finansial.

Menurut Eggers dan Singh (2009), sumber-sumber inovasi dalam pemerintahan dapat digambarkan seperti gambar di halaman berikut.

Figure 2: Sources of innovation in government

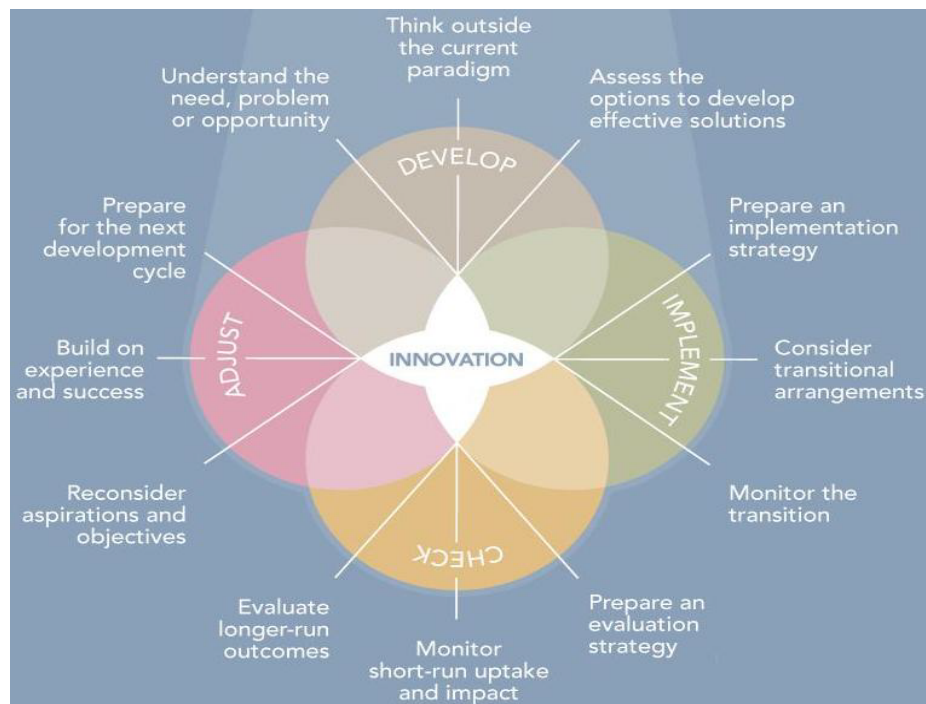


Sumber : William D. Eggers and Shalabh Kumar Singh.,
The Public Innovator's Playbook: Nurturing bold ideas in government, Deloitte, Harvard Kennedy School of Government, 2009.

Proses Inovasi

Inovasi tidak selamanya baru (*completely new*), baik dari segi fisik maupun fitur yang melengkapinya. Inovasi dapat terjadi karena sebuah proses yang dikenal dengan nama *re-invention*. Proses *re-invention* ini bukan merupakan proses penemuan inovasi secara orisinal, namun lebih bersifat kosmetik atau dikenal dengan *pseudo-innovation*. Dalam sebuah pelayanan publik, proses *re-invention* juga dimungkinkan untuk dilakukan, dengan maksud agar pelayanan publik akan lebih mudah diterima oleh masyarakat lokal. Salah satu contoh yang paling mudah diamati dalam hasil sebuah proses *re-invention* ini adalah pengembangan situs *yahoo* yang memperkenalkan berbagai layanan dalam bahasa lokal (*yahoo dot com*, *yahoo dot co dot id*, *dot co dot jp*, dst) yang pada prinsipnya adalah sama.

Sebagaimana sudah diketahui secara luas bahwa sebuah inovasi itu dapat berada dalam *range* dari yang paling kompleks dan inovasi yang transformatif sampai pada yang hanya sekedar adaptif dan hanya bersifat *incremental* saja. Sektor publik harus dapat mengambil kesempatan untuk dapat menjadi yang terdepan dan baru kemudian secara terus menerus fokus pada pencapaian. Dalam konteks ini ada 4 (empat) tahapan kunci dalam proses inovasi sektor publik, yang mana mungkin saja satu sama lainnya tumpang tindih atau bersentuhan dan dalam durasi yang bervariasi. Secara sederhana proses atau tahapan tersebut dapat disebut sebagai tahapan-tahapan 'mengembangkan' (*develop*), 'mengimplemen-tasikan' (*implement*), 'mengecek" (*check*), dan 'menyesuaikan' (*adjust*). Secara diagramatis 4 (empat) tahapan proses inovasi dalam sektor publik tersebut dan langkah-langkah kunci dalam setiap tahapannya dapat dilihat pada diagram berikut ini :



Faktor Penghambat Inovasi

Dalam melakukan inovasi, banyak kendala atau hambatan yang dihadapi. Bentuk dan sumber hambatan tersebut dapat bermacam-macam. Beberapa penghambat tersebut antara lain adalah :

1. Pemimpin atau pihak-pihak yang menolak menghentikan program atau membubarkan organisasi yang dinilai telah gagal.
2. Sangat tergantung kepada *high performers* bahkan *top leader* sebagai sumber inovasi.
3. Walaupun teknologi tersedia, tetapi struktur organisasi dan budaya kerja, serta proses birokrasi yang berbelit-belit menghambat berkembangnya inovasi.
4. Tidak ada *rewards* atau insentif untuk melakukan inovasi atau untuk mengadopsi inovasi.
5. Lemah dalam kecakapan (*skills*) untuk mengelola resiko atau mengelola perubahan.
6. Alokasi anggaran yang terbatas dalam sistem perencanaan jangka pendek.
7. Tuntutan penyelenggaraan pelayanan publik vs beban tugas administratif.
8. Budaya 'cari aman', *status quo*, dan takut mengambil resiko dalam birokrasi masih terlalu kuat.

Walaupun masih banyak lagi faktor-faktor penghambat/penghalang inovasi dalam pemerintahan, namun paling tidak 8 (delapan) faktor yang telah diidentifikasi seperti di atas menyebabkan tidak ada atau minimnya inovasi dalam pemerintahan.

E. PENUTUP

Inovasi selama ini lebih berkembang di sektor swasta karena mereka mampu keluar dari berbagai jebakan yang menghambat

inovasi. Private sector sudah berani mengatakan “Innovate or Die”, sedangkan sektor publik masih menempatkan inovasi di area yang sifatnya opsional, pilihan, atau fakultatif. Lembaga-lembaga publik tidak pernah merasa akan mati walaupun tidak memiliki inovasi sekecil apapun. Tanpa inovasi mungkin memang instansi pemerintah tidak akan mati atau dibubarkan, namun pasti akan kehilangan legitimasi dan kepercayaan dari masyarakat. Inovasi adalah pengenalan dan penerapan dengan sengaja gagasan, proses produk dan prosedur yang baru pada unit yang menerapkannya, yang dirancang untuk memberikan keuntungan bagi individu, kelompok dan organisasi secara luas. Suatu inovasi disebut sebagai inovasi apabila memiliki keunggulan relatif, kompatibilitas (compatibility), kerumitan (complexity), kemampuan diujicobakan (trialability) dan kemampuan untuk diamati (observability).

John Bessant, Keith Pavitt mengklasifikasikan inovasi meliputi inovasi incremental, inovasi radikal dan inovasi transformasi. Inovasi tersebut dapat berupa inovasi produk, inovasi pelayanan maupun inovasi proses. Inovasi incremental dapat diartikan perubahan atau penyesuaian sederhana dalam produk, jasa atau proses yang ada. Inovasi radikal dapat diartikan sebagai inovasi yang mengubah secara drastik kemampuan, menghasilkan produk, jasa atau proses baru yang berbeda dari sebelumnya atau tidak pernah ada sebelumnya. Lepak, dkk, *Akademic Management Review* dalam Avanti Fontana menitik beratkan bahwa inti dari inovasi adalah penciptaan nilai. Inovasi akan berjalan secara efektif apabila menerapkan prinsip-prinsip inovasi.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi inovasi menurut Davila, Epstein dan Shelton berpendapat bahwa kunci sukses perusahaan/organisasi yang berhasil melaksanakan inovasi dan memberikan hasil yang terbaik adalah terletak pada seberapa

baik CEO dan tim manajemen senior menjalankan tujuh aturan inovasi. Ke tujuh aturan inovasi tersebut meliputi : (1) menggunakan kepemimpinan yang kuat pada strategi inovasi dan keputusan portofolio, (2) menintegrasikan inovasi ke dalam mentalitas bisnis perusahaan/organisasi,(3) menyelaraskan jumlah dan tipe inovasi dengan bisnis perusahaan,(4) mengelola tegangan alami antara kreativitas dan penyerapan nilai,(5) menetralkan antibody organisasi, (6) menyadari bahwa unit pasar (atau tembok bangunan fundamental) inovasi adalah jaringan yang melibatkan orang-orang dan pengetahuan yang berada di dalam dan di luar organisasi, (7) menciptakan ukuran dan penghargaan yang tepat untuk inovasi. Dalam mengembangkan inovasi di unit organisasi perlu belajar dari praktik-praktik inovasi yang terjadi di sektor pemerintah dan sektor swasta. Dalam rangka mewujudkan inovasi public perlu membuat perencanaan inovasi, melaksanakan rancangan inovasi dan membangun budaya inovasi di lingkungan organisasi.