

MENGGAGAS

BUDAYA INOVASI DEMI TERCAPAINYA ORGANISASI PUBLIK BERKINERJA TINGGI¹

INITIATED THE CULTURE OF INNOVATION TO ACHIEVE HIGH PERFORMING PUBLIC ORGANIZATIONS

Nurlia²

Email : lia_nurlia81@yahoo.co.id

ABSTRACT

There are many reason why public organizations need for innovation. The most fundamental reason is due to the demand for accountability, transparency and good governance principles dribbling organizations to the higher performance. Innovation is an extremely powerful way to overcome the problem and bureaucratic deadlock. Therefore, public organizations should open up enough space for the growth of innovation by developing innovation culture. Developing such culture means accustoming to make a change, renewal and improvement in order to produce a better performance. They will improve the employees performance and eventually will improve organizational performance. To achieve a high performing public organizations, innovation product should have added-value and competitive advantages which can be felt by society, because public organizations aim at providing a satisfactory service to the community.

Keywords : *Innovation Culture, Organizational Performance*

ABSTRAK

Terdapat banyak alasan mengapa organisasi publik perlu berinovasi. Alasan paling mendasar yaitu karena tuntutan akuntabilitas, transparansi dan berbagai prinsip *good governance* yang menggiring organisasi publik berkinerja lebih tinggi. Inovasi berperan sebagai jalan keluar untuk mengatasi masalah dan kebuntuan birokrasi. Mengingat begitu pentingnya peran inovasi ini, maka organisasi publik harus membuka ruang yang cukup bagi tumbuh kembangnya inovasi dengan cara mengembangkan budaya inovasi di sektor publik. Membudayakan inovasi berarti membiasakan untuk melakukan perubahan, pembaharuan dan perbaikan guna menghasilkan kinerja yang lebih baik. Perubahan, pembaharuan dan perbaikan ini akan berdampak pada meningkatnya kinerja pegawai yang pada akhirnya berdampak pula pada meningkatnya kinerja organisasi. Untuk menghasilkan organisasi publik yang berkinerja tinggi, inovasi yang dihasilkan harus menghasilkan nilai tambah dan keunggulan kompetitif yang dapat dirasakan manfaatnya oleh masyarakat, karena sejatinya organisasi publik merupakan organisasi yang bertujuan untuk memberikan layanan yang memuaskan bagi masyarakat.

Kata Kunci : Budaya Inovasi, Kinerja Organisasi

¹ Naskah diterima 21 Maret 2016. Direvisi 9 Juni 2016.

² Widyaiswara pada BKPP Propinsi Aceh.

A. PENDAHULUAN

1. Latar Belakang

Jika kita bicara tentang budaya kerja birokrasi, *imprint* yang teringat di benak masyarakat adalah budaya kerja yang buruk. Bagaimana tidak, praktek KKN (korupsi, kolusi, nepotisme), ABS (asal bapak senang), lamban, boros dan semua catatan yang berkinerja rendah, sudah beberapa dekade dirasakan masyarakat dari era orde lama hingga sekarang ini. Fakta yang tercatat berdasarkan kajian mantan Meneg PAN (Feisal Tamin) pada 2007, ada 60% PNS yang bekerja efektif, selebihnya mengambil gaji tanpa memberikan kontribusi yang berarti terhadap pekerjaannya. Sebagian besar penyakit kronis telah menjangkiti jiwa aparatur seperti korupsi, kurang disiplin, kualitas pelayanan rendah, akuntabilitas rendah, integritas rendah, komitmen rendah. Tidak hanya itu, hingga Maret 2007 sudah ada 61 orang kepala daerah yang jadi terpidana karena kasus korupsi dan penyalahgunaan wewenang. Berdasarkan hasil survey PERC, Indonesia tercatat sebagai negara terkorup di Asia Fasifik. Sebanyak 4,7 juta aparatur negara belum dianggap sebagai aset penting dalam penyelenggaraan pembangunan. Keberadaannya lebih dianggap sebagai beban negara dan masyarakat daripada sebagai faktor produksi.

Bertolak dari keadaan tersebut di atas, para ahli administrasi negara mencoba mengidentifikasi permasalahan yang ada di birokrasi. Dalam RPJM (Rencana Pembangunan Jangka Menengah) Nasional 2004-2009 disebutkan berbagai permasalahan birokrasi pemerintah, antara lain

penyalahgunaan wewenang, rendahnya kinerja sumber daya aparatur, belum memadainya sistem kelembagaan dan ketatalaksanaan, rendahnya kesejahteraan PNS dan banyaknya peraturan perundang-undangan yang tidak sesuai dengan perkembangan dan tuntutan pembangunan. Berdasarkan rumusan masalah tersebut, mulailah dilakukan pembenahan atau reformasi birokrasi untuk membenahi dan memperbaharui hal-hal yang mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama yang menyangkut aspek-aspek kelembagaan, ketatalaksanaan dan sumberdaya aparatur. Kini sudah 10 tahun lebih gerakan reformasi birokrasi digulirkan, namun hasilnya masih belum signifikan. Memang, secara kelembagaan dan ketatalaksanaan telah terjadi perubahan dan kemajuan, namun bila dilihat dari sisi kualitas sumberdaya aparatur, masih jauh dari kata “memuaskan”. Padahal aspek sumber daya manusia merupakan elemen kunci maju mundurnya birokrasi.

Bila kita telaah lebih dalam, tampaknya ada hal yang luput dari pengamatan para ahli manajemen dan ahli administrasi pemerintahan dalam merumuskan permasalahan yang ada di birokrasi. Selain permasalahan yang telah dituangkan dalam RPJMN tersebut, ada masalah yang lebih penting dan lebih esensial yang bisa meningkatkan kinerja birokrasi. Masalah itu adalah budaya. Mengapa budaya? Karena budaya berkaitan dengan kepercayaan (*belief*), nilai-nilai, dan sikap yang dapat diadaptasi dan dikembangkan dalam birokrasi (<http://lailytamimifal.wordpress.com>) di posting tanggal 12 april 2015 diakses tanggal 26 Janurai 2016).

Budaya yang dimaksud yaitu budaya kerja yang menjunjung tinggi nilai, norma dan etika yang ada di pemerintahan. Bila kita berhasil menginternalisasi budaya kerja yang sesuai dengan nilai, norma dan etika maka akan lahir sikap mental aparatur yang berkarakter dan berkualitas. Salah satu budaya kerja yang sesuai dengan kondisi kekinian bangsa saat ini adalah budaya inovasi. Dalam Asropi (2011) budaya inovasi memungkinkan birokrasi untuk bergerak lebih dinamis dalam melakukan perbaikan dan peningkatan kinerja pegawai sehingga pada akhirnya akan menghasilkan organisasi publik yang berkinerja tinggi.

2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, pokok permasalahan yang akan dikaji secara *literatur review* adalah sebagai berikut:

1. Apa yang dimaksud dengan budaya inovasi?
2. Mengapa sektor publik perlu membudayakan inovasi?
3. Bagaimana merencanakan dan menggagas budaya inovasi di sektor publik serta strategi apa yang harus dilakukan untuk membudayakan inovasi di sektor publik?
4. Bagaimana peran budaya inovasi dalam meningkatkan kinerja organisasi?

3. Tujuan

Sesuai dengan rumusan masalah tersebut di atas, maka tujuan literatur review ini adalah sebagai berikut:

1. Menjelaskan pengertian budaya inovasi.

2. Menjelaskan alasan mengapa sektor publik perlu membudayakan inovasi.
3. Menjelaskan pemahaman kondisi budaya kerja yang ada di sektor publik saat ini dan kondisi budaya inovasi yang diharapkan. Pemahaman ini diperlukan dalam merencanakan budaya inovasi di sektor publik. Menjelaskan juga strategi yang diperlukan untuk membudayakan inovasi di sektor publik.
4. Menjelaskan peranan budaya inovasi untuk mencapai organisasi publik berkinerja tinggi.

4. Kerangka Pemikiran

Faktor budaya merupakan hal yang sangat esensial bagi maju mundurnya suatu organisasi. Budaya organisasi berperan sebagai perekat sosial yang mempunyai kekuatan untuk menggiring anggota organisasi terhadap pemahaman yang sama dan berperan untuk menggerakkan sikap dan perilaku anggotanya untuk bersikap dan berperilaku yang cenderung sama dalam suatu organisasi. Di tengah carut marutnya kondisi birokrasi saat ini, budaya inovasi dianggap sebagai budaya yang paling relevan karena budaya inovasi memungkinkan birokrasi bergerak lebih dinamis dan lebih fleksibel dalam melakukan pembaharuan dan perbaikan. Pembaharuan dan perbaikan di segala lini dan segala bidang dalam birokrasi mutlak diperlukan agar peran organisasi publik sebagai pelayan masyarakat dapat berfungsi dengan optimal. Inovasi di sektor publik dapat berupa inovasi produk, pelayanan, administratif, sistem, kebijakan dan

bahkan inovasi mental aparatur. Untuk menjamin keberlangsungan dan keberlanjutan inovasi di suatu organisasi maka inovasi perlu dijadikan budaya yaitu budaya inovasi. Membudayakan inovasi berarti membiasakan untuk selalu berinovasi dalam menjalankan tugas sehari-hari.

Upaya menggagas dan merencanakan budaya inovasi berarti mengubah kebiasaan pegawai dalam bekerja. Jika saat ini aparatur terbiasa bekerja biasa-biasa saja (*business as usual*) yang nyaris tanpa tantangan dan tidak berani mengambil resiko diubah menjadi bekerja *smart* dengan selalu berpikir dengan cara yang berbeda (*think different*) dengan mengedepankan hasil kerja yang lebih berkualitas dan lebih efektif dan lebih efisien. Merubah pola pikir, sikap dan perilaku pegawai yang sudah tertanam begitu lama memang bukanlah sesuatu yang mudah, diperlukan upaya yang keras, konsisten dan berkesinambungan. Cara yang paling ampuh untuk mengubah budaya kerja lama menjadi budaya inovasi adalah dengan terus berkarya melakukan pembaharuan dan perbaikan. Menurut Suwarno, Yogi (2008) bahwa setiap perubahan dan kemajuan peradaban selalu ditandai dengan adanya penemuan sesuatu yang baru. Penemuan ini merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi perubahan sosial, dimulai dari adanya perubahan sikap dan perilaku individu maupun secara kolektif yang pada akhirnya akan mengubah perubahan sosial masyarakat. Contohnya ketika ditemukannya komputer maka berubahlah sikap dan perilaku pekerja dari yang semula bekerja dengan manual tulis tangan atau dengan mesin ketik

menjadi bekerja dengan komputer. Kebiasaan yang baru ini berakibat pula perubahan kultur di kantor dari semula lamban menjadi lebih cepat. Dengan menjalankan budaya inovasi maka pegawai akan termotivasi untuk melakukan pembaharuan dan perbaikan, hasilnya akan berdampak pada meningkatnya kinerja pegawai dan pada akhirnya meningkatkan pula kinerja organisasi.

B. PEMBAHASAN

1. Pengertian Budaya Inovasi

Berdasarkan istilah dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia kata budaya artinya pikiran, akal budi dan kebiasaan. Sedangkan inovasi dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia artinya pemasukan atau pengenalan hal-hal yang baru, pembaharuan atau penemuan baru yang berbeda dari yang sudah ada atau yang sudah dikenal sebelumnya baik berupa gagasan, metode dan alat. Berdasarkan makna katanya, maka budaya inovasi berarti membiasakan untuk melakukan pembaharuan dan penemuan baru dalam keseharian. Membudayakan inovasi bermakna juga membiasakan berpikir dengan cara yang tidak biasa, melakukan pekerjaan dengan cara yang berbeda, dan selalu berusaha mencari terobosan agar bisa keluar dari kebuntuan untuk mendapatkan hasil kerja yang lebih baik.

2. Mengapa Sektor Publik Perlu Membudayakan Inovasi?

Terdapat banyak alasan mengapa organisasi publik perlu berinovasi dan perlu membudayakan inovasi tersebut. Pertama, karena tuntutan akuntabilitas, transparansi dan berbagai prinsip *good governance* yang menggiring organisasi

publik berkinerja lebih tinggi. Kedua, karena rendahnya daya saing bangsa Indonesia secara umum. Berdasarkan hasil evaluasi bank dunia terhadap 150 negara pada tahun 1995 ditemukan bahwa inovasi merupakan faktor penentu keunggulan suatu bangsa. Faktor ini mengalahkan faktor yang lainnya seperti *networking*, teknologi dan

dalam Suwarno (2008) persoalan disiplin administrasi publik ini merupakan hambatan struktural dan kultural yang sudah inheren (*embedded*) sehingga tidak mudah diuraikan secara sederhana. Permasalahan ini menyangkut masalah normatif, perilaku manusia dan *setting* sosial. Berikut ini merupakan matrik yang menggambarkan kondisi

Tabel 1. Administrasi Publik dan Permasalahannya

No	Faktor	Fakta	Kasus Kritis
1	Nilai Normatif	Dalam menjalankan proses administratif seringkali mengabaikan nilai normatif	Efisiensi dan efektivitas
2	Perilaku Individu	Perilaku individu cenderung memanipulasi adminsitrasi	Budaya Organisasi
3	<i>Seting</i> Sosial	Administrasi publik seringkali terlepas dari <i>setting</i> sosial	Budaya Organisasi

Sumber : Dahl dan diolah

sumber daya alam. Dalam konteks pembangunan nasional, inovasi di sektor publik merupakan hal yang sangat urgen karena negara kita memerlukan akselerasi dalam memajukan perekonomian dan kesejahteraan masyarakat. Apalagi daya saing Indonesia di banding negara-negara lain masih cukup memprihatinkan. Di tingkat regional saja, Indonesia masih kalah jauh dengan negara Thailand, Malaysia, China, Vietnam dan India. Kondisi di atas menyebabkan Indonesia khususnya sektor publik harus banyak berbenah, melakukan perubahan cara kerja, metode, teknologi dan sebagainya untuk meningkatkan daya saing maupun kemajuan bangsa secara umum.

Alasan ketiga karena persoalan administrasi publik di birokrasi yang begitu mengakar. Menurut Robert Dahl

admistrasi publik dan permasalahannya.

Berdasarkan tabel di atas, ada tiga permasalahan administrasi publik yaitu masalah normatif, perilaku manusia dan *setting* sosial. Keilmuan administrasi publik tidak difokuskan pada nilai-nilai normatif, sehingga disiplin ilmu ini tidak bisa mendemonstrasikan nilai-nilai moral. Sedangkan pada tataran praktis, untuk melindungi kepentingan tertentu, nilai-nilai moral dapat dengan mudah diabaikan dengan tindakan manipulasi administratif. Hal ini menyebabkan efektivitas dan efisiensi kerja akan terganggu. Sementara dalam hubungannya dengan perilaku manusia, Dahl menjelaskan sebagian besar disiplin administrasi publik yang berhubungan erat dengan perilaku manusia oleh karena itu dalam membuat prosedur administrasi harus memperhitungkan

aspek perilaku manusia agar proses manipulasi administrasi dapat diminimalisir. Namun pada kenyataannya, administrasi publik seakan terlepas dari aspek perilaku manusia sehingga timbullah berbagai kecurangan. Administrasi publik juga tidak bisa dilepaskan dari *setting* sosial karena bila kita membuat sesuatu yang bertolak belakang dengan *setting* sosial maka akan muncul penolakan-penolakan. Namun pada kenyataannya, administrasi publik yang ada di instansi-instansi pemerintah banyak yang bertolakan dengan *seting* sosial sehingga budaya yang berkembang adalah budaya penolakan terhadap administrasi yang ada. Persoalan-persoalan normatif, perilaku manusia dan *setting* sosial di atas dalam disiplin administrasi publik inilah yang mewakili persoalan sektor publik baik di tataran praktis maupun teoritis dalam mengatasi perubahan lingkungan. Dengan kata lain, persoalan inilah yang mengharuskan organisasi publik untuk menjalankan inovasi dan menciptakan budaya inovasi. Inovasi diharapkan dapat menjadi jalan keluar terhadap segala kebuntuan di organisasi publik.

Alasan keempat sektor publik perlu membudayakan inovasi adalah untuk memenuhi kebutuhan masyarakat umum. Tidak seperti sektor swasta yang melakukan inovasi untuk bertahan hidup (*survival*), tetapi untuk menjaga kepentingan publik dan untuk menjalankan roda pemerintahan secara lebih efektif dan lebih efisien. Inovasi dianggap sebagai cara kerja baru atau metode baru untuk menghasilkan kinerja yang lebih berkualitas, lebih efektif dan lebih efisien. Inovasi di sektor publik bukan ditekankan untuk berkompetisi dengan

organisasi sejenis tetapi untuk memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat.

3. Menggagas Budaya Inovasi di Sektor Publik

Sejatinya budaya inovasi merupakan salah satu aspek budaya birokrasi yang sangat penting bagi keberlangsungan dan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan saat ini. Terlepas dari segala macam problematika di birokrasi yang cenderung statis (*status quo*), rigid dan segala aturan yang mengikat, semangat untuk terus berinovasi harus ditanamkan dalam setiap aparatur. Dalam menjalankan tugas dan perannya sebagai pegawai, kita perlu membiasakan untuk melakukan pembaharuan dan peningkatakan untuk mendapatkan hasil yang lebih baik. Membiasakan untuk berpikir dengan cara yang berbeda, mengerjakan dengan cara yang berbeda dan berinisiatif untuk melakukan terobosan-terobosan guna menghasilkan hasil kerja yang lebih berkualitas, lebih efektif dan lebih efisien.

Untuk menggagas budaya inovasi di sektor publik, kita perlu memahami kultur dan budaya yang ada di sektor publik saat ini. Pemahaman terhadap kultur yang berkembang saat ini dapat dijadikan modal dalam merencanakan masuknya budaya inovasi. Kultur dan budaya kerja dalam sektor publik saat ini memang telah dirancang sedemikian rupa agar berjalan dengan asumsi stabilitas yang tinggi. Hal ini sebenarnya tidaklah mengherankan karena sektor publik memerlukan stabilitas dalam menjalankan program kerjanya. Namun kondisi yang stabil dan cenderung statis ini mengakibatkan kurangnya gairah

aparatur dalam bekerja. Aparatur lebih menyukai kenyamanan yang nyaris tanpa tantangan dan tidak suka melakukan perubahan, kondisi inilah yang menyebabkan aparatur enggan untuk berinovasi. Budaya kerja konvensional yang umumnya tertanam di organisasi pemerintah saat ini yaitu aparatur telah terbiasa bekerja dalam lingkungan yang bersifat statis dan bersifat *status quo*. Kondisi lingkungan kerja yang seperti ini mengakibatkan aparatur berperilaku biasa-biasa saja (*business as usual*) dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Pegawai cenderung tidak berani mengambil resiko terhadap pekerjaannya dan tidak berani mengambil inisiatif untuk melakukan cara-cara yang berbeda untuk mendapatkan hasil yang lebih baik. Orientasi kerjapun bertumpu pada proses sehingga terkadang mengesampingkan kualitas hasil.

Berbeda dengan budaya inovasi, meskipun kondisi birokrasi yang memang sudah terkenal dengan karakteristiknya yang cenderung statis, formal, rigid dan kaku tidaklah membuat gairah bekerja kendur. Jika suatu organisasi telah membudayakan inovasi, pegawai akan mempunyai semangat dan gairah yang tinggi dalam bekerja, karena iklim kompetisi yang

sehat sudah tercipta, pegawai pun telah diberi akses yang luas untuk memberikan ide yang kreatif dan inovatif demi perbaikan kinerja. Slogan yang terdengar adalah “inovasi tiada henti” sehingga pegawai terus mencari cara kerja yang lebih baik lagi agar tercapai kualitas kerja yang lebih baik. Di sini, prosedur bukanlah harga mati, pegawai boleh menerapkan prosedur, cara dan metode baru yang dinilai lebih efektif untuk dijalankan ketimbang prosedur yang ada. Kualitas hasil adalah hal yang lebih penting untuk diraih ketimbang proses dan prosedural. Inovasi yang dilakukan pada intinya tidak berlawanan dengan peraturan dan perundangan yang ada. Jadi meskipun ada aturan yang mengikat namun pasti ada celah untuk melakukan terobosan-terobosan baru. Oleh karena itu, sikap pantang menyerah dan berani mengambil resiko harus tertanam dalam jiwa pegawai. Semangat ini dianggap penting karena inovasi memerlukan waktu yang relatif lama untuk bisa dinikmati hasilnya. Budaya inovasi dapat lahir pada lingkungan yang dinamis, oleh karena itu pegawai harus siap keluar dari zona nyaman dan siap menghadapi berbagai tantangan. Perbandingan budaya kerja saat ini dengan budaya inovasi tersebut dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 2. Perbandingan Budaya Konvensional dan Budaya Inovasi

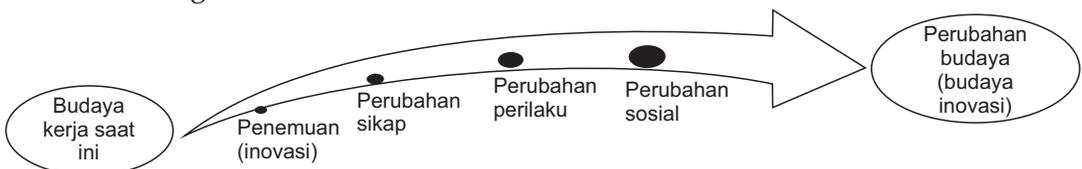
No	Dimensi Kerja	Budaya Konvensional	Budaya Inovasi
1.	Lingkungan kerja	Statis (<i>status quo</i>)	Dinamis
2.	Motivasi kerja	Rendah	Tinggi
3.	Cara kerja	Mengikuti prosedural	Mencari cara baru agar kinerja lebih baik
4.	Orientasi Kerja	Berorientasi pada proses	Berorientasi pada hasil
5.	Sikap dalam bekerja	Tidak berani mengambil resiko	Berani mengambil resiko

Sumber : diolah

Merubah budaya konvensional yang sudah begitu mengakar dalam jiwa aparatur menjadi budaya inovasi bukanlah suatu yang mudah. Apalagi budaya kerja organisasi pemerintah yang telah terkenal dengan konsep yang statis, status quo, rigid dan kaku tentu bukanlah hal yang mudah untuk merubahnya ke budaya lebih dinamis dan penuh dengan konsep perubahan. Ini ibarat perjalanan panjang yang melelahkan, diperlukan upaya yang terpolada dan berkesinambungan yang tidak bisa dicapai begitu saja meskipun dengan gebrakan revolusioner. Organisasi publik yang ingin mengubah budayanya harus berani menempuh jalan yang tidak selalu lurus dan stabil, terkadang kita harus siap menghadapi turbulensi atau bahkan *chaos* untuk menyesuaikan diri dengan nilai, norma, perilaku dan simbol-simbol budaya baru. Organisasi harus dipersiapkan untuk selalu adaptif terhadap perubahan-perubahan. Sikap pantang menyerah dan berani gagal harus ditanamkan dalam jiwa aparatur, sambil terus memotivasi mereka untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Perubahan budaya organisasi juga merupakan proses yang panjang dan mahal bahkan tidak ada jaminan pasti akan sukses. Minimal diperlukan waktu 5 hingga 10 tahun untuk mengubah budaya organisasi pada lingkungan kerja. Karena itu perubahan harus dilakukan secara bertahap dan berkesinambungan.

Meskipun demikian sulit untuk merubah budaya, namun dengan penemuan-penemuan baru misalnya dalam cara kerja, teknologi yang digunakan, prosedur yang baru ini saja sudah merupakan langkah yang baik untuk melakukan perubahan. Penemuan ini merupakan suatu bentuk inovasi yang merupakan faktor penentu perubahan sosial. Perubahan sosial akan berpengaruh pada perubahan perilaku secara individu maupun secara kolektif dalam sistem sosial tersebut yang pada akhirnya akan menjadi budaya baru yang dianut oleh sekelompok masyarakat. Sebagai contoh, dahulu pelayanan perizinan masih dikerjakan manual dan harus melalui administratif yang panjang dan berbelit-belit, namun sekarang sejak diberlakukan inovasi pelayanan perizinan secara *on line* maka berubahlah perilaku aparatur yang mulanya bekerja secara manual ke *computerized*. Perubahan cara kerja ini juga akan berpengaruh pada perubahan sikap dan perilaku aparatur dalam memberikan pelayanan. Jika dulunya terkesan lamban dan boros menjadi cepat dan murah. Inovasi tersebut juga akan mengubah perilaku aparatur yang dulunya sarat dengan unsur KKN (Korupsi, Kolusi dan Nepotisme) menjadi jujur dan lebih transparan. Analogi proses perubahan budaya dari budaya konvensional menjadi budaya inovasi dapat dilihat pada gambar 1 berikut.

1055



Sumber : Suwarno, Yogi (1998) dan diolah

Gambar 1. Proses Perubahan Budaya

Berdasarkan gambar tersebut terlihat bahwa untuk keluar dari budaya kerja saat ini, langkah pertama yang harus dilakukan yaitu melakukan penemuan dan inovasi. Produk inovasi ini akan dipakai oleh penggunanya dan dengan sendirinya akan mengubah sikap dan perilaku dalam menggunakannya. Contohnya ketika ditemukan inovasi sistem tata persuratan dinas, maka berubahlah sikap dan perilaku pegawai dalam mengkonsep, membuat, mendistribusikan dan mengarsipkan surat dari kondisi manual ke *computerized*. Perubahan cara kerja ini berdampak pada peningkatan perubahan sikap dan perilaku yang lambat laun akan menyebabkan perubahan sosial di lingkungan kerja dan pada akhirnya akan membentuk budaya baru. Perubahan budaya ini yang dimaksudkan adalah perubahan dari budaya konvensional menuju budaya inovasi.

4. Strategi Membudayakan Inovasi

Untuk melahirkan budaya inovasi di sektor publik, setidaknya ada enam strategi yang dapat dilakukan (Widodo, 2015). *Pertama*, mendorong budaya belajar dalam organisasi. Pengertian belajar tidak hanya mengirim pegawai untuk melanjutkan pendidikan secara formal, atau mengirimkan pegawai untuk ikut pendidikan dan pelatihan (diklat) saja, atau dengan melakukan studi banding saja, tapi makna belajar di sini cakupannya lebih luas. Belajar dari mana saja dan bagi semua level pegawai, dari yang paling rendah hingga tertinggi. Belajar tidak hanya dalam hal pengetahuan atau intelektualitas saja, namun juga untuk meningkatkan keterampilan dan untuk memperbaiki

aspek sikap dan perilaku dalam bekerja. *Kedua*, menciptakan iklim kompetisi yang sehat antar sesama pegawai. Kompetisi yang sehat antar pegawai akan melahirkan semangat kerja yang tinggi dan pada akhirnya menghasilkan kinerja yang tinggi pula. *Ketiga*, menerapkan mekanisme insentif dan disinsentif. Mekanisme ini akan mendorong pegawai untuk lebih produktif dan untuk memotivasi mereka untuk lebih disiplin dalam bekerja. *Keempat*, memberi delegasi dan kesempatan yang lebih luas kepada staf. Terkadang ketidakmampuan staf dalam bekerja bukan murni karena mereka tidak mampu, namun karena tidak pernah diberikan kesempatan untuk belajar mengerjakannya. Oleh karena itu pemimpin perubahan harus mau memberdayakan staf dengan memberikan kesempatan yang lebih luas. *Kelima*, mengembangkan secara terus menerus kapasitas untuk berinovasi misalnya melalui pelatihan. *Keenam*, melakukan *cross fertilization* antar *best practice* atau inisiatif inovasi misalnya melalui kompetisi atau *benchmarking*. Di samping keenam upaya di atas, ada hal yang dianggap paling penting sehingga dapat menjamin keberhasilan suatu perubahan budaya yaitu kepemimpinan yang kuat. Kepemimpinan yang kuat ini mencakup kemampuan dalam memimpin maupun dalam ketajaman visinya (Peter, 2005).

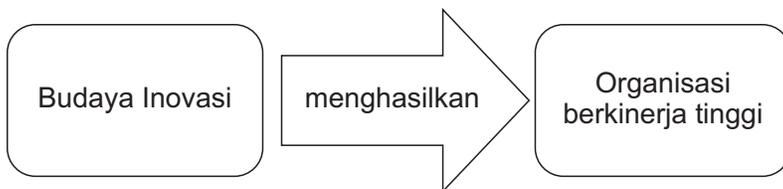
5. Peranan Budaya Inovasi Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi

Budaya organisasi memiliki peranan yang sangat ampuh untuk mempengaruhi sikap dan perilaku para anggotanya. Adanya sistem nilai dan *belief* dalam budaya berperan sebagai

perekat anggota organisasi untuk berpersepsi yang sama terhadap suatu pandangan. Hal ini juga mempengaruhi mereka untuk bertindak dan berperilaku hampir seragam dalam organisasi. Perhatikan budaya organisasi yang ada pada perbankan, dalam persepsi mereka nasabah adalah raja yang harus dilayani. Sikap dan perilaku mereka terhadap nasabah pun juga seragam, selalu ramah dan selalu ingin memberikan yang terbaik bagi nasabah. Perhatikan pula, budaya organisasi yang ada di birokrasi. Secara umum, para pegawai menganggap dirinya priyai sedangkan masyarakat yang dilayaninya adalah pelayan. Oleh karena persepsi ini, cara pegawai melayani masyarakat terkesan biasa saja bahkan cenderung lamban dan pelayanannya jauh dari memuaskan. Dengan kata lain, budaya organisasi menjadi acuan anggotanya untuk bertindak dan berperilaku, jika budaya yang dianut baik maka baiklah sikap dan perilakunya, sebaliknya jika budaya yang dianut tidak baik maka tidak baik pula sikap dan perilaku para anggota organisasi.

Jika budaya yang dianut oleh organisasi adalah budaya untuk berinovasi, pastinya dalam pola pikir dan *belief* para anggota organisasi akan ada persepsi bahwa mereka harus berkarya untuk melakukan perubahan ke arah yang

lebih baik. Jika budaya inovasi sudah tertanam di benak para aparatur, maka mereka akan terus berusaha mencari terobosan, perbaikan dan pembaharuan agar hasil kerjanya lebih baik. Dengan kata lain, budaya inovasi akan memotivasi para pegawai agar lebih kreatif dan inovatif dalam menghasilkan kinerja yang lebih berkualitas, lebih efektif dan lebih efisien. Akan banyak sekali temuan yang dihasilkan baik berupa produk, jasa, layanan, sistem, kebijakan, metode, teknologi dan sebagainya. Bayangkan jika semua pegawai berkreasi menghasilkan sesuatu yang baik bagi organisasi maka kumpulan kinerja pegawai ini akan berkontribusi untuk meningkatkan pula kinerja organisasi. Impian ini bukanlah isapan jempol belaka karena sudah ada penelitian yang membuktikan bahwa budaya inovasi akan berpengaruh pada meningkatnya kinerja organisasi. Seperti penelitian yang telah dilakukan oleh Dackli dan Clercq pada 2003 ditemukan bahwa inovasi akan meningkatkan kinerja organisasi. Penelitian yang serupa juga telah dilakukan oleh Winarno, dkk pada 2011 hasilnya bahwa semakin tinggi budaya inovasi yang ditanamkan dalam suatu organisasi maka akan semakin meningkatkan kinerja organisasi. Penjelasan budaya inovasi akan meningkatkan kinerja organisasi ini diilustrasikan pada gambar 2.



Sumber : Dackli dan Clercq (2003), dan Winarno, dkk (2011)

Gambar 2. Peranan Budaya Inovasi Terhadap Peningkatan Kinerja Organisasi

Berdasarkan hasil penelitian Winarno yang telah diuraikan di atas, bahwa semakin tinggi budaya inovasi maka semakin meningkatkan kinerja organisasi. Oleh karena itu untuk menghasilkan organisasi publik yang berkinerja tinggi, maka budaya inovasi yang ditanamkan harus kuat. Perlu diketahui bahwa tingkatan kekuatan organisasi dalam menjalankan budaya inovasi ada tiga level. *Pertama*, inovasi hanya ada dalam pikiran dan perkataan saja sehingga hanya bisa dibayangkan namun tidak bisa diamati dan hasilnya pun tidak bisa dinikmati. *Kedua*, organisasi membudayakan inovasi namun sangat tergantung dengan imbalan, insentif dan *reward* ataupun karena mengharap pujian dari atasan dan rekan kerja. Ketika semua itu tiada, maka kendurlah semangat untuk melakukan perubahan dan pembaharuan. Level *ketiga*, organisasi yang mampu menginternalisasi budaya inovasi hingga ke pendirian itulah yang dikatakan agen inovasi yang sejati yang selalu siap melakukan perubahan walaupun tiada imbalan. Jika suatu organisasi telah sampai pada tahapan yang ketiga maka pegawai sudah berpendirian untuk terus berinovasi hingga hasil kerjanya mencapai tujuan yang diinginkan oleh organisasi. Tingkatan budaya inovasi inilah yang akan melahirkan organisasi publik berkinerja tinggi.

Organisasi publik dikatakan berkinerja tinggi jika organisasi tersebut mampu memberikan pelayanan yang memuaskan kepada masyarakat. Oleh karena itu budaya inovasi yang dianut dan dijalankan oleh suatu organisasi harus mampu memenuhi kebutuhan konteks tersebut yaitu untuk memberi-

kan pelayanan yang memuaskan pada masyarakat (Bahan Ajar PIM II). Ini berarti, inovasi yang dihasilkan harus mempunyai nilai tambah dan keunggulan kompetitif yang dampaknya dapat dirasakan manfaatnya oleh masyarakat. Budaya inovasi yang kuat dan hasil inovasi yang mampu memenuhi kebutuhan masyarakat inilah yang menjadi barometer keberhasilan inovasi dalam mencapai organisasi publik yang berkinerja tinggi.

C. PENUTUP

Sektor publik dengan segala problematika dan dinamika birokrasi yang berkarakteristik statis dan rigid memang menjadikan aparatur menjadi enggan dan segan untuk berinovasi. Padahal tuntutan masyarakat akan adanya pelayanan publik yang memuaskan dan semakin kompleksnya permasalahan di birokrasi mengharuskan sektor publik untuk melakukan perubahan. Perubahan yang dimaksud yaitu dengan melakukan inovasi. Untuk menjamin keberlangsungan dan keberlanjutan inovasi tersebut maka sektor publik perlu membudayakan inovasi melaksanakan kerja sehari-hari. Jika budaya inovasi telah tertanam pada setiap aparatur maka tentunya akan banyak temuan, pembaharuan dan perbaikan yang menghasilkan kinerja pegawai lebih baik. Gabungan setiap kinerja pegawai pada akhirnya akan meningkatkan pula kinerja organisasi publik.

DAFTAR PUSTAKA

Asropi. 2011. Budaya Inovasi dan Reformasi Birokrasi. Jurnal Ilmu Administrasi. Volume V. Edisi September 2011.

Bahan ajar PIM II. Organisasi Berkinerja Tinggi. LAN RI. Jakarta.

Laily. 2016. Review Budaya Inovasi dan reformasi birokrasi, <http://lailytamimifa1.wordpress.com> diakses tanggal 26 janurai 2016).

Peter Bijui disitasi oleh Sofian Effendi. 2005. Lokakarya Nasional Reformasi Birokrasi Menteri Negara PAN. (<http://sofian.staff.ugm.ac.id/#publications>) diakses tanggal 11 Maret 2016.

Suwarno, Yogi. 2008. Inovasi di Sektor Publik. STIA-LAN Press. Jakarta.

Winarno, dkk. 2011. Pengaruh Modal Manusia dan Pembelajaran Organisasi Yang Dimediasi Kompetensi Organisasi dan Budaya Organisasi (Studi pada PTS di Kopertis V Yogyakarta). <http://jurnaljam.ub.ac.id/> diakses tanggal 11 Maret 2016.

Widodo, Tri. 2015. Materi Diklat Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kediklatan. Banda Aceh.