



BAHAN AJAR DIKLAT KEPEMIMPINAN TINGKAT II

AGENDA INOVASI
INOVASI

Setya Budhi Algamar



LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
REPUBLIK INDONESIA



Terpercaya
Orientasi mutu
Proaktif

KATA PENGANTAR

Dalam era global yang dinamis dan dalam rangka menyambut masyarakat ekonomi ASEAN, pemerintah Indonesia dituntut untuk mampu mengembangkan diri dan meningkatkan daya saing. Dengan adanya tuntutan ini, maka mau tidak mau pemerintah Indonesia harus mempersiapkan segala sesuatunya agar dapat berkompetisi dengan negara – negara lain. Untuk itu, salah satu faktor penting dalam peningkatan daya saing dan pembangunan nasional adalah kualitas pengembangan kompetensi pejabat instansi pemerintah melalui Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan (Diklatpim). Sedangkan salah satu faktor kunci keberhasilan penyelenggaraan Diklatpim adalah kualitas isi bahan ajar.

Pembelajaran dalam Diklatpim terdiri atas lima agenda yaitu Agenda Self Mastery, Agenda Diagnosa Perubahan, Agenda Inovasi, Agenda Membangun Tim Efektif dan Agenda Proyek Perubahan. Setiap agenda terdiri dari beberapa mata diklat yang berbentuk bahan ajar. Bahan ajar Diklatpim merupakan acuan minimal bagi para pengajar dalam menumbuh kembangkan pengetahuan, keterampilan dan sikap peserta Diklatpim terkait dengan isi dari bahan ajar yang sesuai agenda dalam pedoman Diklatpim. Oleh karena bahan ajar ini merupakan produk yang dinamis, maka para pengajar dapat meningkatkan pengembangan inovasi dan kreativitasnya dalam mentransfer isi bahan ajar ini kepada peserta Diklatpim. Selain itu, peserta Diklatpim dituntut kritis untuk menelaah

isi dari bahan ajar Diklatpim ini. Sehingga apa yang diharapkan penulis, yaitu pemahaman secara keseluruhan dan kemanfaatan dari bahan ajar ini tercapai.

Akhir kata, kami, atas nama Lembaga Administrasi Negara, mengucapkan terima kasih kepada tim penulis yang telah meluangkan waktunya untuk melakukan pengayaan terhadap isi dari bahan ajar ini. Kami berharap budaya pengembangan bahan ajar ini terus dilakukan sejalan dengan pembelajaran yang berkelanjutan (*sustainable learning*) peserta. Selain itu, kami juga membuka lebar terhadap masukan dan saran perbaikan atas isi bahan ajar ini. Hal ini dikarenakan bahan ajar ini merupakan dokumen dinamis (*living document*) yang perlu diperkaya demi tercapainya tujuan jangka panjang yaitu peningkatan kualitas sumberdaya manusia Indonesia yang berdaya saing. Demikian, selamat membaca dan membedah isi bahan ajar ini. Semoga bermanfaat.

Jakarta, Desember 2015
Kepala LAN RI,

Dr. Adi Suryanto, M.Si

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Deskripsi Singkat	2
C. Tujuan Pembelajaran	3
D. Indikator Keberhasilan	3
E. Materi Pokok dan Sub Materi Pokok	3
F. Petunjuk Belajar	4
BAB II PENGERTIAN DAN PRINSIP INOVASI	5
A. Pengertian Inovasi	5
B. Antara Kreativitas dan Inovasi	8
C. Jenis Inovasi	9
D. Prinsip Inovasi	11
E. Ciri-ciri Inovasi	14
BAB III INOVASI DI SEKTOR PUBLIK	17
A. Inovasi di Sektor Publik	17
B. Inovasi dan Pemerintahan	17
C. Inovasi dalam Kebijakan Publik	19
D. Perbedaan Inovasi di Sektor Bisnis dan Sektor Publik	19
E. Sumber Inovasi di Sektor Publik	22
BAB IV PROSES INOVASI	24
A. Proses Re-Invention	24
B. Kategori Inovasi	24

BAB V	KUNCI SUKSES DAN FAKTOR PENGHAMBAT INOVASI	26
	A. Kunci Sukses Inovasi	26
	B. Faktor Penghambat Inovasi	28
	C. Strategi Organisasi	29
BAB VI	PENUTUP	31
	DAFTAR PUSTAKA	33
	DAFTAR GAMBAR	
	Gambar 4.1. Kerangka Proses Mengelola Inovasi	25
	Gambar 5.1. Faktor Penghambat Berkembangnya Inovasi	29
	DAFTAR TABEL	
	Tabel 3.1. Perbedaan Inovasi di Sektor Bisnis dan Sektor Publik	20

BAB I

A. Latar Belakang

Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan (Diklatpim) tingkat II mengalami perubahan sebagaimana diatur dalam Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor: 18 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II (Diklatpim Tingkat II). Perubahan dimaksud dilakukan karena pejabat struktural eselon dua memainkan peranan yang sangat menentukan dalam menetapkan kebijakan strategis instansi dan memimpin bawahan dan seluruh *stakeholders* strategis untuk melaksanakan kebijakan tersebut secara efektif dan efisien. Seorang pejabat struktural eselon dua dalam melaksanakan tugasnya dituntut memiliki kemampuan kepemimpinan strategis, yaitu kemampuan dalam merumuskan kebijakan strategis dan kemampuan mempengaruhi pejabat struktural dan fungsional di bawahnya termasuk *stakeholders* lainnya untuk melaksanakan kebijakan strategis yang telah ditetapkannya.

Adapun kompetensi yang dibangun di Diklatpim Tingkat II yaitu kompetensi kepemimpinan strategis dalam hal kemampuan menetapkan kebijakan strategis instansinya dan memimpin keberhasilan strategi implementasi kebijakan tersebut, yang diindikasikan dengan kemampuan:

1. Mengembangkan karakter dan sikap perilaku integritas, berwawasan kebangsaan, menjunjung tinggi standar etika publik sesuai dengan Peraturan Perundang-Undangan, kemampuan untuk taat pada nilai-nilai, norma, moralitas dan bertanggung jawab dalam memimpin unit instansinya;
2. Merumuskan strategi kebijakan yang efektif untuk mewujudkan visi organisasinya;
3. Melakukan kolaborasi secara internal dan eksternal dalam mengelola tugas-tugas organisasi kearah efektifitas dan efisiensi penerapan strategi kebijakan unit instansinya;
4. Melakukan inovasi sesuai bidang tugasnya guna mewujudkan arah kebijakan yang lebih efektif dan efisien;
5. Mengoptimalkan seluruh potensi sumber daya internal dan eksternal organisasi dalam implementasi arah kebijakan unit instansinya.

Bahan ajar ini selain mengacu kepada Peraturan Kepala LAN RI Nomor 18 Tahun 2015 juga ditambah dari referensi yang berkaitan serta sesuai dengan perkembangan saat ini.

B. Deskripsi Singkat

Mata Diklat ini membekali peserta dengan kemampuan menginovasi **arah kebijakan organisasi** melalui pembelajaran prinsip-prinsip dan praktik-praktik inovasi strategi kebijakan

organisasi. Mata diklat ini disajikan secara interaktif melalui metode ceramah interaktif, diskusi dan praktik. Keberhasilan peserta dinilai dari kemampuannya menginovasi arah kebijakan organisasi.

C. Tujuan Pembelajaran

Kompetensi dasar: Setelah mengikuti pembelajaran ini, peserta diharapkan mampu menginovasi strategi kebijakan organisasi.

D. Indikator Keberhasilan

Setelah mengikuti pembelajaran ini peserta dapat:

1. Menjelaskan prinsip-prinsip dan praktik-praktik inovasi strategi kebijakan organisasi; dan
2. Menginovasi strategi kebijakan organisasi.

E. Materi Pokok dan Sub Materi Pokok

Materi Pokok pada Diklatpim Tingkat II Mata Diklat Inovasi yaitu sebagai berikut:

1. Prinsip-prinsip dan teori inovasi;
2. Praktik inovasi strategi kebijakan organisasi.

Adapun yang menjadi sub materi pokoknya adalah sebagai berikut:

1. Pengertian inovasi;

2. Prinsip-prinsip inovasi;
3. Strategi organisasi;
4. Praktik inovasi strategi kebijakan organisasi;
5. Diskusi Kasus/film pendek; dan
6. Visitasi.

F. Petunjuk Belajar

Dalam rangka memperoleh hasil belajar dimaksud, maka peserta melalui serangkaian pengalaman belajar, mulai dari membaca bahan bacaan sesuai materi pokok, mendengar dan berdiskusi baik dengan tenaga pengajar maupun sesama peserta tentang materi pokok, membahas kasus-kasus inovasi, menonton film pendek, dan melakukan kunjungan (visitasi) kepada organisasi yang dinilai telah melakukan inovasi strategi kebijakan di organisasinya. Pembelajaran mata diklat Inovasi tersebut menggunakan: 1. Modul; 2. Bahan tayang; 3. Kasus; 4. Film pendek; dan 5. Data statistik dengan alokasi waktu enam sesi atau 18 Jam pelajaran (810 menit). Di akhir pembelajaran maka peserta diharapkan dapat menunjukkan kompetensinya dalam menginovasi strategi kebijakan instansinya masing-masing.

BAB II

PENGERTIAN DAN PRINSIP INOVASI

A. Pengertian Inovasi

Sebagaimana diketahui bahwa dalam Wikipedia inovasi itu istilah lainnya adalah reka baru (bahasa Inggris: *innovation*) dapat diartikan sebagai proses dan/atau hasil pengembangan pemanfaatan/mobilisasi pengetahuan, keterampilan (termasuk keterampilan teknologis) dan pengalaman untuk menciptakan atau memperbaiki produk (barang dan/atau jasa), proses, dan/atau sistem yang baru, yang memberikan nilai yang berarti atau secara signifikan terutama ekonomi dan sosial. (http://id.wikipedia.org/wiki/Reka_baru, 21-08-2013).

Pendapat lainnya bahwa inovasi pada intinya adalah aktivitas konseptualisasi, serta ide menyelesaikan masalah dengan membawa nilai ekonomis bagi perusahaan dan nilai sosial bagi masyarakat (Soleh Mohamad, 2008). Selain itu, inovasi (*innovation*) ialah suatu ide, barang, kejadian, metode yg dirasakan atau diamati sebagai suatu hal yang baru bagi seseorang atau sekelompok orang (masyarakat) baik itu berupa hasil *invention* maupun diskoveri. Inovasi diadakan untuk mencapai tujuan tertentu atau untuk memecahkan suatu masalah tertentu (Sa'ud Udin Syaefudin. 2012). Juga inovasi artinya pembaruan dan biasanya menyangkut teknologi. (Mulyadi Dedi, 2010).

Berbagai para pakar lainnya mengemukakan makna/arti dari inovasi, yaitu:

1. Inovasi adalah sebuah hasil karya pemikiran baru yang diterapkan dalam kehidupan manusia. (Rosabeth Moss Kanter dalam Ancok Djamaludin, 2012)
2. Inovasi adalah implementasi adopsi pemikiran baru oleh individu dlm perusahaan. (Amabile & Conti dalam Ancok Djamaludin, 2012)
3. Inovasi adalah suatu bentuk perubahan dari sesuatu hal, baik yang bersifat inkremental (sedikit demi sedikit), maupun perubahan yang radikal (Mckeown dalam Ancok Djamaludin, 2012)
4. Inovasi adalah kesuksesan pengenalan terhadap situasi aplikatif suatu hal atau akhir yang mana baru terhadap situasi tersebut. (Kartajaya Hermawan, 2013). Inovasi adalah penemuan dan aplikasi. Penemuan bermakna membuat sesuatu baru itu ada. Akhirnya inovasi tersebut berarti membuat sesuatu baru itu digunakan. Contoh: 1) Anti peluru yang digunakan pada ban; 2) Laser yang diaplikasikan pada bedah mata; 3) Handphone yang diaplikasikan pada pertanian dan perikanan.

Inovasi secara umum dipahami sebagai perubahan perilaku. Inovasi adalah sebuah ide, praktik, atau objek yang dianggap baru oleh satu unit adopsi lainnya (Everett M. Rogers), artinya mungkin

saja bukanlah merupakan sesuatu yang baru bagi unit lainnya. Inovasi adalah kegiatan yang meliputi seluruh proses menciptakan dan menawarkan jasa atau barang baik yang sifatnya baru, lebih baik atau lebih murah dingkan dengan yang tersedia sebelumnya (*Business 1000, Glossary*). Sebuah inovasi dapat berupa produk atau jasa yang baru, teknologi proses produksi yang baru, sistem struktur dan administrasi baru, atau rencana baru bagi anggota administrasi (Fariborz Damanpour). Sebuah inovasi tidak dapat berkembang dalam kondisi status quo.

Inovasi adalah penemuan (baru ataupun tidak baru) yang harus diikuti dengan aplikasinya. Jika penemuan atau ciptaan (*invention*) adalah sebuah upaya untuk menjadikan sesuatu yang tadinya tidak berwujud menjadi berwujud, maka **inovasi** adalah bagaimana menjadikan sebuah temuan baru tersebut menjadi **bermanfaat**. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa inovasi adalah berhasilnya sebuah penemuan menjadi hal yang bermanfaat bagi masyarakat banyak yang kemudian sering kali dinilai sebagai sesuatu yang baru untuk situasi-situasi tertentu (*innovation is the successful introduction into an applied situation of means or ends that new to that situation*).

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa inovasi tidaklah sekedar temuan baru semata. Inovasi juga tidak hanya sekedar penelitian dan pengembangan (*research and development*) dan produk-produk baru semata. Tidak juga ada keharusan bahwa untuk mengembangkan inovasi sebuah organisasi harus

mempunyai sebuah unit (*department*) yang khusus menangani, mengelola, dan mengembangkan inovasi. Inovasi bukan pula harus merupakan sebuah lompatan jauh ke depan dari sebuah masa lalu. Dan, inovasi bukan sekedar banyaknya bermunculan ide-ide yang baru.

B. Antara Kreativitas dan Inovasi

Pada umumnya istilah inovasi dan kreativitas kerap diidentikkan satu sama lain. Kedua istilah ini memang secara konteks mempunyai hubungan kasual sebab-akibat. Sebuah inovasi biasanya dihasilkan oleh sebuah daya kreativitas. Tanpa kreativitas, inovasi akan sulit hadir dan diciptakan. Namun demikian, dalam kenyataannya, kehadiran inovasi juga tidak mutlak mensyaratkan adanya kreativitas.

Dalam sejarahnya, kosakata kreatif jauh lebih dulu dikenal dibandingkandengan inovasi. Kreatif (*creative*) baru masuk menjadi kosakata dalam bahasa Inggris pada akhir abad ke-14. Istilah kreatif ini lebih ditujukan untuk menjelaskan sifat Creator (atau Tuhan). Jadi istilah kreatif adalah hal yang berhubungan dengan kapasitas atau kemampuan Tuhan dalam mencipta. Istilah ini pada masa itu tidak dilekatkan pada manusia, yang dipandang tidak mempunyai hak untuk "mencipta".

Selanjutnya kreativitas mempunyai pengertian yang lebih lunak dan melekat pada sifat manusiawi. Kreativitas dapat dipandang sebagai sebuah kemampuan (*an ability*) untuk

berimajinasi atau menemukan sesuatu yang baru. Ini berarti sudah ada pergeseran makna dari pengertian "menciptakan" menjadi "menemukan". Jadi bukan kemampuan menciptakan sesuatu dari yang tidak ada (*creativity is not the ability to create out of nothing*), tetapi kemampuan memunculkan ide dengan cara mengkombinasikan, merubah atau memanfaatkan kembali ide.

Di sisi lain, kreativitas juga dipandang sebagai sebuah sikap (*an attitude*), yaitu kemampuan untuk menerima perubahan dan hal-hal baru, kesediaan menerima ide baru, fleksibel dalam memandang suatu hal, sikap mencari perbaikan. Kreativitas juga dipandang sebagai sebuah proses (*a process*) pencari hal-hal baru dalam menyelesaikan atau menghadapi suatu masalah. Ini artinya bahwa kreativitas merupakan kegiatan dengan tujuan untuk menyelesaikan persoalan yang muncul.

Dengan demikian, secara konsep, inovasi berbeda dengan kreativitas. Namun pada tataran praktis, keduanya seringkali bersifat komplementer atau saling melengkapi satu sama lainnya.

C. Jenis Inovasi

Inovasi terbagi ke dalam golongan jenis inovasi (Soleh Mohamad 2008) yaitu sebagai berikut:

1. Inovasi radikal adalah suatu inovasi yang sangat berbeda dan baru sebagai solusi utama dalam sebuah industri.

2. Inovasi *incremental* adalah suatu inovasi yang membuat suatu perubahan-perubahan kecil dan melakukan penyesuaian kedalam praktik-praktik ada.

Jenis inovasi yang berbeda memerlukan pengetahuan dan keterampilan yang berbeda pula dan mempunyai dampak berbeda pada hubungan antar pelanggan dan kompetitor perusahaan.

Jenis inovasi yang dikemukakan Ancok Djamaludin (2012) adalah sebagaiberikut:

1. Inovasi Proses, proses bisnis yang baik akan mempercepat proses pembuatan produk dan pemberian layanan. Efisiensi biaya, waktu dan tenaga kerja dapat diperoleh dengan memperbaiki proses kerja secara terus menerus. Kepuasan pelanggan juga akan diperoleh bila pelayanannya cepat, akurat, dan berkualitas tinggi.
2. Inovasi metode, penerapan inovasi dalam dunia pendidikan dapat dilakukan dalam domain metode pengajaran.
3. Inovasi struktur organisasi, dengan membuat batas organisasi yang fleksibel dan tidak kaku, maka orang dapat berinteraksi dari satu unit ke unit lain dan berbagai pengetahuan untuk menciptakan pengetahuan baru sebagai dasar sebuah inovasi.
4. Inovasi dalam hubungan-hubungan dalam bisnis yang semula mengabaikan peran para pelanggan (*customer*) dan pemasok (*vendor*) membuat biaya bisnis menjadi sangat tinggi, akibat laba perusahaan akan berkurang, namun

dengan adanya inovasi dalam hubungan dengan pihak luar akan banyak menguntungkan perusahaan.

5. Inovasi strategi, berubahnya orientasi bisnis dengan sebuah sistem yang memproteksi produk dalam negeri dari suatu negara dengan menjadi anggota organisasi pasar bebas adalah salah satu bentuk inovasi strategi, yakni berorientasi keluar (*outward looking*) strategi.
6. Inovasi pola pikir (*mindset*), pola pikir menentukan tindakan apa yang kita ambil dalam menghadapi suatu masalah.
7. Inovasi produk; pengguna produk menginginkan produk yang multi guna.
8. Inovasi pelayanan, pelayanan adalah bagian yang sangat penting dari pemasaran sebuah produk dan jasa.

D. Prinsip Inovasi

Peter Drucker dalam Djamaludin Ancok (2012) mengemukakan beberapa prinsip inovasi yang perlu diikuti agar kegiatan inovasi berhasil, yaitu sebagai berikut:

1. Inovasi adalah sebuah upaya sistematis dengan tujuan yg jelas;
2. Inovasi tak hanya berdasarkan perseptual (adanya kebutuhan yang nyata);
3. Supaya inovasi berhasil, inovasi harus dimulai dengan ide yang sederhana, mudah, dan fokus pada satu tujuan;
4. Inovasi sebaiknya dimulai dengan inovasi kecil;

5. Dalam berinovasi jangan merasa diri pintar;

Selain itu Steve Jobs. (2011) mengemukakan tujuh prinsip untuk meng-gerakan Inovasi adalah sebagai berikut:

1. Prinsip 1: Lakukan apa yang anda cintai (Karier);
2. Prinsip 2: Meninggalkan jejak di alam semesta (Visi);
3. Prinsip 3: Nyalakan otak anda (Ide-ide);
4. Prinsip 4: Jual mimpi, bukan produk (para pelanggan);
5. Prinsip 5: katakan tidak terhadap 1.000 benda (desain);
6. Prinsip 6: Ciptakan pengalaman yang sangat hebat (pengalaman);
7. Prinsip 7: Kuasai pesan anda (cerita).

Kemudian Hermawan Kartajaya (2013) mengemukakan 12 vector inovasi, yaitu sebagai berikut:

1. Inovasi Produk/*Product Innovation*: Memperkenalkan produk dan jasa yang baru atau meningkat secara signifikan sehubungan dengan fitur dan kinerja.
2. Inovasi Platform/*Platform Innovation*: Menggunakan komponen modular, proses dan teknologi untuk menciptakan berbagai produk dan layanan baru dan untuk menciptakan keunggulan kompetitif berdasarkan dasar terinstal pelanggan dan mitra.
3. Solusi Inovasi/*Solution Innovation*: Memperkenalkan kombinasi disesuaikan produk, layanan dan informasi untuk memecahkan masalah pelanggan *end-to-end*.

4. Inovasi Pelanggan/*Customer innovation*: Menemukan kebutuhan pelanggan yang belum terpenuhi atau segmen pelanggan terlayani.
5. Inovasi Komunikasi/*Communication innovation*: Menggunakan metode inovatif untuk mempromosikan penawaran dan berkomunikasi dengan pelanggan.
6. Inovasi Interaksi/*Interaction innovation*: pembentukan kembali interaksi bahwa pelanggan memiliki dengan perusahaan di setiap titik sentuh dengan cara yang menciptakan kepuasan pelanggan dan emosi positif.
7. Inovasi Ekosistem/*Ecosystem Innovation*: Menciptakan kemitraan inovatif dan hubungan kolaboratif dengan pemasok, mitra dan penjual untuk membuat penawaran bersama.
8. Inovasi Saluran/*Channel innovation*: Memperkenalkan saluran baru, rute baru ke pasar atau poin inovatif kehadiran bagi pelanggan untuk menemukan dan membeli produk dan jasa.
9. Inovasi Jaringan Pasokan/*Supply Chain Innovation*: Memperkenalkan metode baru atau meningkat secara signifikan bagi sumber input dan memberikan persembahan ke pasar.
10. Inovasi Proses/*Process Innovation*: Implementasi proses operasi baru atau meningkat secara signifikan (manufaktur, penjualan, keuangan, sumber daya manusia, dll).

11. Inovasi Nilai Tangkap/*Value Capture Innovation*: Penyesuaian cara Anda membuat uang dalam bisnis Anda dengan menciptakan aliran pendapatan baru dan model penentuan harga.

12. Inovasi Manajemen/*Management Innovation*: Menerapkan struktur atau manajemen metode organisasi baru untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi.

Menurut Hermawan Kartajaya (2013) bahwa kegiatan aplikasi dari radar inovasi adalah sebagai berikut:

1. Visualisasi/*Visualize*: Petakan “posisi inovasi” strategi kebijakan organisasi.
2. Pelurusan/*Align*: Buat pemahaman umum dari gagasan strategi inovasi perusahaan/organisasi.
3. Curah Pendapat/*Brainstorm*: mengadakan penyelidikan peluang-peluang baru untuk inovasi strategi kebijakan organisasi.
4. Pematokbandingan/*Benchmark*: Bandingkan profil inovasi perusahaan dalam industri serta seluruh industry.
5. Menentukan/*Prescribe*: Sarankan vektor sepanjang mana perusahaan harus fokus pada strategi inovasi.

E. Ciri-ciri Inovasi

Sebuah inovasi dapat dicirikan dari beberapa indikator berikut ini:

1. Keuntungan Relatif (*Relative Advantages*)

Sebuah inovasi harus mempunyai keunggulan dan nilai lebih dibandingkan dengan inovasi sebelumnya. Selalu ada sebuah nilai kebaruan yang melekat dalam inovasi yang menjadi ciri yang membedakannya dengan yang lain.

2. Kesesuaian (*Compatibility*)

Inovasi juga sebaiknya mempunyai sifat kompatibel atau kesesuaian dengan inovasi yang digantikannya. Hal ini dimaksudkan agar inovasi yang lama tidak serta merta dibuang begitu saja, selain karena faktor biaya yang tidak sedikit, namun juga inovasi yang lama menjadi bagian dari proses transisi ke inovasi baru.

3. Kerumitan (*Complexity*)

Dengan sifatnya yang baru, maka inovasi mempunyai tingkat kerumitan yang boleh jadi lebih tinggi dibandingkan dengan inovasi sebelumnya. Namun demikian, karena sebuah inovasi menawarkan cara yang lebih baik, maka tingkat kerumitan ini pada umumnya tidak menjadi masalah penting.

4. Kemungkinan untuk Dicoba (*Triability*)

Inovasi hanya bisa diterima apabila telah teruji dan terbukti mempunyai keuntungan atau nilai lebih dibandingkan dengan inovasi yang lama. Sehingga sebuah produk inovasi harus melewati fase “uji publik”, dimana setiap orang atau pihak mempunyai kesempatan untuk menguji kualitas dari sebuah inovasi.

5. Kemudahan untuk Diamati (*Observability*)

Sebuah inovasi harus juga dapat diamati, dari segi bagaimana ia bekerja dan menghasilkan sesuatu yang lebih baik.

Dengan ciri-ciri sebagaimana disebutkan di atas, dapat dikatakan bahwa sebuah inovasi merupakan cara baru untuk menggantikan cara lama dalam mengerjakan atau memproduksi sesuatu. Namun demikian, inovasi mempunyai dimensi geografis yang mungkin menempatkannya baru pada satu tempat, namun boleh jadi merupakan sesuatu yang lama dan biasa terjadi di tempat lain.

BAB III

INOVASI DI SEKTOR PUBLIK

A. 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 tentunya 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.

B. Inovasi dan Pemerintahan

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

1. Demokratisasi:

Fenomena demokratisasi telah menyebar ke seluruh dunia, melewati batas-batas kedaulatan, ideologi, dan politik bangsa-bangsa.

2. Perjanjian internasional (*globalization*):

Perjanjian internasional sebagai bagian dari konsekuensi globalisasi dan interaksi antar bangsa dalam rangka kerjasama.

3. *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.

4. Negara pasca konflik, demokrasi, dan ekonomi transisi:

Beberapa negara yang baru saja melewati masa konflik dan instabilitas politik akibat perang atau friksi kepentingan politik dalam negeri, saat ini mulai mengadopsi sistem demokrasi dan mengalami masa transisi.

5. Moral pegawai negeri:

Moralitas menjadi salah satu isu integritas pegawai dalam penataan birokrasi yang lebih baik.

6. Sumber baru persaingan: privatisasi dan *outsourcing*:

Privatisasi dan *outsourcing* adalah fenomena organisasional yang telah merambah sektor publik sejak lama. Hal ini berdampak

pada perubahan struktur, budaya kerja, dan lingkungan dinamis organisasi.

C. Inovasi dalam Kebijakan Publik

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

1. *Policy innovation: new policy direction and initiatives* (inovasi kebijakan).
2. *Innovation in the policy making process* (inovasi dalam proses pembuatan kebijakan).
3. *Policy to foster innovation and its diffusion* (kebijakan untuk mengembangkan inovasi dan penyebarannya).

D. Perbedaan Inovasi di Sektor Bisnis dan Sektor Publik

Kompetisi yang sangat ketat telah mendorong sektor swasta/bisnis untuk mengembangkan dan memandang inovasi sebagai alat untuk meningkatkan kualitas produk, proses, dan pelayanan dan dengan demikian mereka mendapatkan keuntungan kompetitif dan meningkatkan keuntungan.

Walaupun umum diketahui bahwa sektor publik sering ketinggalan dalam banyak hal dibandingkan sektor swasta, tetapi tidak juga bisa dikatakan bahwa sektor publik tidak bisa mengembangkan inovasi atau hanya sebagai pengikut dari inovasi-inovasi yang telah dikembangkan oleh sektor swasta.

Namun, ada perbedaan yang cukup mendasar antara inovasi yang dikembangkan di sektor bisnis/swasta dengan inovasi yang dikembangkan di sektor publik sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 3.1 berikut ini:

Tabel 3.1
Perbedaan Inovasi di Sektor Bisnis dan Sektor Publik

Bidang Inovasi	Sektor Bisnis	Sektor Publik
Prinsip Pengorganisasian	Upaya memperoleh profit, stabilitas atau pertumbuhan pendapatan → <i>Pasar yang terus berubah</i>	Penegakan kebijakan publik → <i>Kebijakan baru dan atau yang berubah karena siklus politik</i>
Struktur Organisasional	Ukuran organisasi yang bervariasi → <i>Perusahaan besar biasanya mengalokasikan dana khusus untuk inovasi</i>	Sistem organisasi yang kompleks, kadang konflik satu sama lain → <i>Inovasi harus disesuaikan dengan situasi yang kompleks, termasuk isu social equity dan efisiensi ekonomi</i>
Ukuran Kinerja	Return on Investment (Rol) → <i>Inovasi memakan biaya besar, oleh karenanya biasanya dihitung dari selisih keuntungan penjualan</i>	Indikator dan target kinerja yang banyak → <i>Keuntungan dari inovasi sangat sulit diukur</i>

Isu Manajemen	<p>Beberapa manajer mempunyai otonomi, beberapa lainnya dibatasi oleh <i>shareholder, corporate governance</i> dan atau keuangan →</p> <p><i>Inovasi berhubungan dengan pengambilan resiko</i></p>	<p>Kebanyakan manajer berada dalam situasi tekanan politik →</p> <p><i>Inovasi memerlukan persetujuan politik</i></p>
Hubungan dengan <i>end-users</i>	<p>Pasar adalah sebagai konsumen dan juga industri. <i>Feedback</i> dari pasar mendorong ide/inovasi →</p> <p><i>Inovasi dimotivasi oleh kebutuhan menjaga hubungan dengan pasar</i></p>	<p><i>End-users</i> adalah masyarakat, secara tradisional adalah warga negara →</p> <p><i>Customer relation tidak terbangun dengan baik. Inovasi biasanya didorong oleh faktor end-users</i></p>
Rantai Supply	<p>Kebanyakan perusahaan merupakan bagian dari rantai <i>supply</i> yang lebih besar →</p> <p><i>Inovasi yang dihasilkan perusahaan kecil biasanya kalah oleh perusahaan besar, karena kalah dalam hal dukungan dana</i></p>	<p>Sektor publik tergantung pada sektor bisnis dalam pengadaan barang dan jasa →</p> <p><i>Sektor publik menentukan standar, sektor bisnis menawarkan inovasi</i></p>

Sumber Daya Manusia	Motif ekonomi → <i>Pegawai didorong untuk membuat perbaikan atas produk yang dihasilkan</i>	Motif idealis → <i>Inovasi kadang dilihat sebagai ancaman, kadang juga diadopsi untuk perbaikan pelayanan publik</i>
Sumber Pengetahuan	Fleksibel dan luas mulai dari konsultan, asosiasi perdagangan, dan peneliti sektor publik → <i>Inovasi bervariasi</i>	Sumber pengetahuan adalah masyarakat, secara tradisional adalah warga negara → <i>Jenis inovasi di beberapa bagian berbeda</i>
Horizon Waktu	Kebanyakan <i>short-term</i> → <i>Inovasi memerlukan pembayaran secepatnya</i>	Kebanyakan <i>long-term</i> → <i>Kesulitan dalam mengetahui konsekuensi dari sebuah inovasi</i>

E. Sumber Inovasi di Sektor Publik

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

1. 50% inovasi di sektor publik merupakan inisiatif dari *front line staff* dan manajer tingkat menengah (*middle manager*).

2. 70% inovasi yang dihasilkan bukan merupakan respons dari krisis.
3. 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.

BAB IV

PROSES INOVASI

A. Proses Re-Invention

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.

B. Kategori Inovasi

Dalam hal ini ada beberapa kategori inovasi, antara lain:

1. *Incremental innovations – radical innovations*

Inovasi ini berhubungan dengan tingkat keaslian (*novelty*) dari inovasi itu sendiri. Di sektor industri, kebanyakan inovasi bersifat perbaikan *incremental*.

2. *Top-down innovations – bottom-up innovations*

Ini untuk menjelaskan siapa yang memimpin perubahan perilaku. *Top* berarti manajemen atau organisasi atau hirarki yang lebih tinggi, sedangkan *bottom* merujuk pada pekerja atau pegawai pemerintah dan pengambil keputusan pada tingkat unit (*mid-level policy makers*).

3. *Needs-led innovations and efficiency-led innovations*

Proses inovasi yang diinisiasi telah menyelesaikan permasalahan dalam rangka meningkatkan efisiensi pelayanan, produk, dan prosedur.

Gambar 4.1

Kerangka Proses Mengelola Inovasi



BAB V

KUNCI SUKSES DAN FAKTOR PENGHAMBAT INOVASI

A. Kunci Sukses Inovasi

1. Adanya tuntutan perubahan yang didukung oleh pemerintah dan pimpinan aparatur;
2. Sikap dan budaya para pemimpin yang mendorong kreativitas dan inovasi;
3. Kelembagaan pemerintahan mendorong, mengakui, dan menghargai inovasi;
4. Proses inovasi perlu dikembangkan dalam suatu “siklus” sistem tertentu;
5. Inovasi mengandung resiko dan membutuhkan pemimpin dan aparatur yang berani mengambil resiko yang telah diperhitungkan, bukan mereka yang takut resiko atau sekedar mempertahankan *status quo*;
6. Pilot proyek dan pengujicobaan dapat memperkecil resiko dampak Inovasi;
7. Jaringan kerjasama domestik dan internasional akan mendorong sukses inovasi;

8. Kapasitas dan kapabilitas SDM dan organisasi pemerintahan adalah prakondisi keberhasilan Inovasi;
9. Isu strategis harus dirumuskan untuk mengantisipasi tingkat kesulitan, tekanan pekerjaan, kecepatan kerja, dan waktu yang terbatas dalam mengembangkan Inovasi;
10. Tantangan yang harus diantisipasi dalam inovasi adalah sikap legislatif, sistem pelaporan kinerja dan jaringannya; sikap penolakan terhadap resiko, dan sikap kelompok orang yang memandang rendah inovasi;
11. Penerapan teknologi canggih akan memperkuat dorongan dan kreativitas inovasi;
12. Inovasi di sektor publik biasanya mendorong berkembangnya inovasi dalam masyarakat maupun swasta;
13. Keberhasilan inovasi menuntut ketersediaan sumber daya (*man, money, materials, methods, times, and environment*), harus dijamin ketersediaannya (ingat: *no-one wants to pay – risk aversion behavior*);
14. Aparatur sektor publik sesungguhnya memiliki komitmen tinggi terhadap pekerjaan, sangat termotivasi untuk bekerja, berorientasi hasil dan mendahulukan kepentingan masyarakat (di samping para oknum aparaturnya yang merusak sistem untuk kepentingan pribadi atau golongannya);
dan

15. Pemerintah harus mendorong inovasi, namun juga harus memiliki reservasi bahwa capaian kinerja akan bervariasi, dan harus memberi ruang untuk perbaikan.

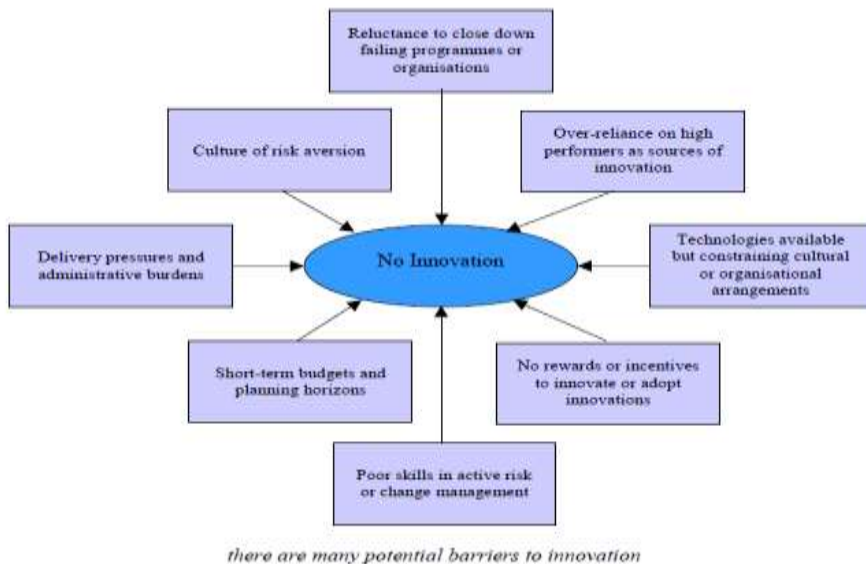
B. Faktor Penghambat Inovasi

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 (lihat juga Gambar 5.1 berikut ini).

Gambar 5.1
Faktor Penghambat Berkembangnya Inovasi



C. Strategi Organisasi

Sebagaimana dimaklumi bahwa menurut Yodhia Antariksa, (2013) dalam hal ini merumuskan Strategi Organisasi adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana menumbuhkan mutu pelayanan;
2. Bagaimana memuaskan pelanggan;
3. Bagaimana merespon perubahan kondisi masyarakat;

4. Bagaimana mengelola setiap bagian fungsional dan mengembangkan kapabilitas organisasi yang dibutuhkan.

Terdapat tiga pengujian strategi terbaik (*Three Test of Best Strategy*) (Yodhia Antariksa, 2013) sebagai berikut:

1. *The goodness of fit test:*
 - a. Strategi yang baik harus benar-benar cocok dengan kondisi dan lingkungan eksternal organisasi;
 - b. Pada saat bersamaan , strategi harus disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan atau kompetensi dan kapabilitas organisasi;
2. *The competitive advantage test:*
 - a. Strategi yang baik mendorong ke arah pengembangan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan;
 - b. Semakin kuat peran strategi dalam peningkatan keunggulan kompetitif, semakin baik pula strategi tsb.
3. *The performance test:*
 - a. Strategi yang baik meningkatkan kinerja organisasi;
 - b. Dua jenis peningkatan kinerja yang mempresentasikan “kehebatan” strategi adalah meningkatnya kepuasan publik dan kredibilitas lembaga.

BAB VI

PENUTUP

Dari pembelajaran ini peserta Diklat peserta diharapkan mampu menginovasi arah kebijakan organisasi, dengan indikator keberhasilan yaitu sebagai berikut:

Setelah mengikuti pembelajaran ini peserta diharapkan dapat:

1. Menjelaskan prinsip-prinsip dan praktik inovasi arah kebijakan organisasi; dan
2. Menginovasi arah kebijakan organisasi.

Dari berbagai bahasan di atas, beberapa hal di bawah ini merupakan rangkuman dan sekaligus **rangkuman** dari keseluruhan pembelajaran di kelas/Mata Diklat INOVASI, sebagai berikut:

1. Kompetisi yang sangat ketat telah mendorong sektor swasta untuk mengembangkan dan memandang inovasi sebagai alat untuk meningkatkan kualitas produk, proses, dan pelayanan dan dengan demikian mereka mendapatkan keuntungan kompetitif dan meningkatkan keuntungan.
2. Walaupun arahnya sedikit berbeda, di sektor publik pun progres dalam proses inovasi (yang ditandai dengan kesempatan dan resiko) dengan fokus sebagai sebuah alat untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas telah berkembang dengan cukup baik,

bahkan mungkin lebih menantang dibandingkan dengan apa yang terjadi di sektor swasta.

3. Walaupun umum diketahui bahwa sektor publik sering ketinggalan dalam banyak hal dibandingkan sektor swasta, tetapi tidak juga bisa dikatakan bahwa sektor publik tidak bisa mengembangkan inovasi atau hanya sebagai pengikut dari inovasi-inovasi yang telah dikembangkan oleh sektor swasta.
4. Inovasi di sector publik hanya akan berhasil apabila masyarakat banyak memiliki kemampuan untuk menjangkaunya. Inovasi menjadi tidak memiliki arti apa-apa, dan tidak membuat perbedaan apabila tidak dapat dimanfaatkan oleh publik secara luas.
5. Inovasi juga harus memperhatikan budaya dan identitas lokal, sebagai bagian dari proses adaptasi inovasi yang lebih baik. Pemanfaatan identitas lokal, tidak hanya strategis dalam mendekatkan inovasi kepada penggunanya, tetapi juga bagian dari apresiasi terhadap *existing* budaya yang ada.

DAFTAR PUSTAKA

Ancok, Djamaludin, 2102, *Psikologi Kepemimpinan & Inovasi*, Jakarta. PT Erlangga.

http://id.wiki-pedia.org/wiki/Reka_baru, 21-08-2013

Jobs Steve, (2011). *Rahasia Inovasi*, Jakarta. Erlangga.

Kartajaya Hermawan. 2013, *Bahan Tayang Innovation in Government Sector*, Jakarta

Mulyadi, Deddy, 2010, *Membidik Jalan Menuju Public Trust*, Bandung, STIA LAN Bandung Press.

Soleh Mohamad, 2008, *Analisis Strategi Inovasi dan Dampaknya Terhadap Kinerja Perusahaan*, Semarang, Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro.

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

Syaefudin Sa'ud, Udin, 2012, *Inovasi Pendidikan*, Bandung, Alfabeta.

Yodhia Antariksa <http://www.slideshare.net/RajaPresentasi/strategi-inovasi>, 21-08-2013



LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
REPUBLIK INDONESIA



Terpercaya
Orientasi mutu
Proaktif