

BAHAN AJAR

**INOVASI (SEKTOR) PUBLIK
DIKLATPIM TINGKAT III ANGKATAN XXXVI
TAHUN 2019**

**Ir. Sri Sayekti, M.Sc
NIP. 19630304 198703 2 002**

PUSDIKLAT-BPS, 2019

A. Pendahuluan

Perkembangan tuntutan masyarakat dewasa ini bagi Pemerintah dalam memberikan pelayanan publik semakin banyak dan kompleks. Oleh sebab itu pemerintah harus berupaya memberikan pelayanan yang terbaik dengan menciptakan inovasi-inovasi baru guna meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

Keberhasilan pemberian pelayanan yang terbaik dengan berbagai inovasi yang menciptakan perubahan yang lebih baik untuk masyarakat tergantung pada komitmen pimpinan untuk menciptakan perubahan. Sehingga diperlukan adanya wawasan kreativitas dan inovasi dari seorang pemimpin. Untuk menciptakan pemimpin yang kreatif dan inovatif maka perlu dibekali materi strategi inovasi dalam pemberian pelayanan publik kepada peserta diklat kepemimpinan tingkat III..

B. Isu Strategis dalam Pengembangan Kreativitas dan Inovasi Pemerintahan

Untuk dapat berpikir kreatif dan inovatif seperti diuraikan pada bab sebelumnya adalah harus bisa berpikir "*Out of The Box*" yang berarti harus berusaha berpikir di luar kebiasaan dan mencoba melihat realita dari sisi yang berbeda dari kebiasaan. Di bidang tata kelola pemerintahan, banyak inovasi dilakukan oleh pemerintah daerah antara lain terkait dengan upaya pengembangan sistem transparansi, mekanisme penanganan aduan masyarakat, dan pengembangan forum-forum lintas pemangku kepentingan dalam rangka meningkatkan partisipasi masyarakat.

Saat ini sudah banyak unit pengelola pelayanan public yang meningkatkan pelayanannya dengan melakukan praktik inovasi, sebagai contoh di sektor pendidikan dan kesehatan dengan orientasi utama meningkatkan akses dan kualitas pelayanan. Beberapa daerah seperti Takalar, Bulukumba, Probolinggo, Pasuruan, Kota Depok, Kota Banjar, Boalemo, Solok, Gianyar, Sragen, dan Kota Yogyakarta merupakan sederetan daerah yang dikenal produktif dalam menghasilkan terobosan-terobosan inovatif.

Untuk menjadi aparatur yang kreatif, tetap dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal, yaitu individu aparturnya (internal) dan lingkungan kerja, termasuk payung hukum (eksternal). Semarak inovasi di tingkat lokal dan nasional ternyata hingga saat ini belum disertai penyediaan payung hukum yang kuat bagi para inovator di daerah. Dalam banyak hal, inovasi yang dilakukan sering berbenturan dengan kekakuan rezim administrasi yang berlaku. Tak jarang inovasi yang bertujuan memperbaiki pelayanan publik justru dipandang sebagai praktik pelanggaran administrasi yang memiliki implikasi hukum











C. Strategi Inovasi

Untuk menciptakan Inovasi, diperlukan adanya strategi dalam penciptaannya. Salah satu cara untuk mengembangkan inovasi adalah dengan menggunakan skema seperti yang penciptaan inovasi yang dilakukan sektor swasta yaitu dengan membangun **“Business Mode Canvas”**. Melalui model ini segala ide dapat dituangkan ke dalam selemba kanvas yang dapat mudah dipahami dan dimengerti oleh semua pihak *stakeholder* terkait.

Target Klien	: menggambarkan <i>segment</i> pelanggan yang akan menggunakan jasa/produk yang akan ditawarkan.
Nilai	: Menggambarkan keunikan yang menentukan mengapa jasa/produk kita dipilih oleh pelanggan
Pelayanan	: menggambarkan bagaimana organisasi berkomunikasi dengan konsumen dan menyampaikan nilai yang ditawarkan
Hubungan Klien	: menggambarkan cara organisasi membina hubungan dengan pelanggan.
Imbalan	: menggambarkan bagaimana organisasi mendapat benefit dari setiap <i>sustomer segment</i> yang dilayani.
Sumber Daya	: menggambarkan asset-aset terpenting yang dibutuhkan oleh organisasi dalam menciptakan nilai yang dijanjikan kepada pelanggan tersebut.
Kegiatan	: menggambarkan kegiatan penting yang dibutuhkan dalam menciptakan nilai yang sudah dijanjikan kepada pelanggan
Biaya	: menggambarkan semua biaya yang muncul akibat beroperasinya model bisnis. Biaya tersebut juga dipengaruhi oleh strategi yang dipilih perusahaan atau menekankan kepada biaya rendah atau menekankan nilai-nilai manfaat yang istimewa.
Resiko	: Resiko adalah konsekuensi negatif yang mungkin muncul
Legalitas	: Dasar dasar hukum yang mendasari program perubahan
Akuntabilitas	: Dapat tidaknya suatu program dipertanggungjawabkan
Sustainability	: keberlanjutan pogram dalam jangka menengah mendatang

KANVAS MODEL INOVASI INSTANSI PEMERINTAH

Bidang Perubahan Inovatif:

<u>MITRA KERJA</u> 	<u>KEGIATAN UTAMA</u> 	<u>NILAI YANG DITAWARK AN</u> 	<u>HUBUNG AN KLIEN</u> 	<u>TARGET KLIEN</u> 
<u>SUMBE R DAYA</u> 	<u>PELAYANAN</u> 		<u>RESIKO</u> 	
<u>UNSUR BIAYA</u> 	<u>IMBALAN</u> 		<u>SUSTAINABILITAS</u>	
<u>LEGALITAS</u>	<u>AKUNTABILITAS</u>		<u>SUSTAINABILITAS</u>	

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.

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

- *Policy innovation: new policy direction and initiatives:*
Inovasi kebijakan: Setiap kebijakan (publik) yang dikeluarkan pada prinsipnya harus memuat sesuatu yang baru. Menurut Walker (dalam Yogi SUprayogi, 2008), inovasi kebijakan adalah sebuah kebijakan baru bagi Negara yang mengadopsinya tanpa melihat programnya sudah kadaluarsa atau sudah berapa banyak Negara lain juga telah mengadopsinya .
- *Innovation in the policy making process*
Inovasi dalam proses pembuatan kebijakan: Inovasi terjadi pada proses pembuatan atau perumusan kebijakan.
- *Policy to foster innovation and its diffusion*
Kebijakan untuk mengembangkan inovasi dan penyebarannya: kebijakan yang khusus diciptakan untuk mendorong dan mengembangkan dan menyebarluaskan inovasi di berbagai sector.

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

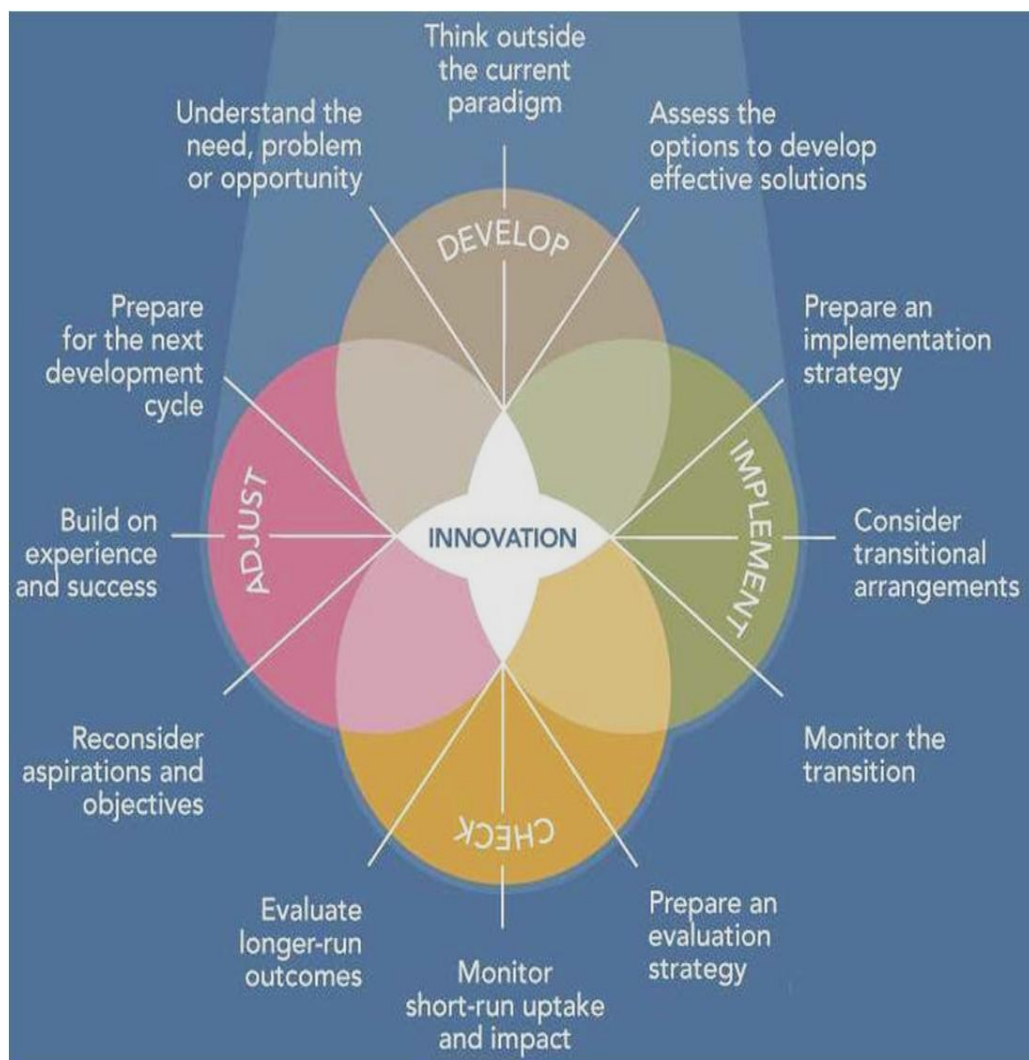
- 50% inovasi di sektor publik merupakan inisiatif dari *front line staff* dan manajer tingkat menengah (*middle manager*).
- 70% inovasi yang dihasilkan bukan merupakan respons dari krisis.
- 60% inovasi melewati batas-batas organisasional (*cross cutting organizational boundaries*).
- Inovasi hadir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

E. 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 orisinil, 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.

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* (*perbaikan*) saja. 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 diagramatis 4 (empat) tahapan proses inovasi dalam sektor publik tersebut dan langkah-langkah kunci dalam setiap tahapannya dapat dilihat pada diagram berikut ini:



Gambar: Proses Inovasi

F. 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.

DAFTAR PUSTAKA

- 1.. Endang Supardi, Drs, M.Si, *Kiat Mengembangkan Sikap Kreatif dan Inovatif*, Direktorat Pendidikan Menengah Kejuruan-Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, Departemen Pendidikan Nasional, 2004
2. _____, *Kreativitas*, Direktorat Tenaga Kependidikan-Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Departemen Pendidikan Nasional, 2008
3. Carol Kinsey Goman, Ph.D, *Creativity in Business A Practical Guide for Positive Thinking*, Thomson Course Technology, Boston, 2000 (<http://www.axzopress.com/downloads/pdf/1560525339pv.pdf>), diakses 12 Nopember 2012
4. Bahan Presentasi Ciputra University, 2012
5. <http://bisnis.liputan6.com/read/783906/tahun-depan-pns-yang-kreatif-inovatif-dapat-tunjangan-kerja> (diakses tanggal 8 Januari 2014)
6. Yogi Suwarno, 2008. *Inovasi di Sektor Publik*. Sekolah Tinggi Ilmu

Administrasi Negara, Jakarta.

7. Lembaga Administrasi Negara, 2014. Materi Pelengkap Modul Diklat Kepemimpinan Tk IV. (<http://sida.lanri.info/sida/user/modul2>. (diakses tanggal 29 Oktober 2014)

PERATURAN :

Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara RI Nomor 13 Tahun 2013 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV