



Inovasi: Tantangan dan Menilai Kelayakannya

Praktek inovasi di sektor publik telah menjadi fenomena yang menarik belakangan ini baik di level pemerintah pusat maupun daerah. Seperti yang dilaporkan oleh Kementerian PAN & RB beberapa tahun terakhir melalui publikasi top 99 inovasi pelayanan publik. Ini merupakan kabar yang menggembirakan sebagai terobosan untuk meningkatkan kinerja organisasi sektor publik. Di luar itu, sebenarnya masih banyak praktek inovasi yang dilakukan oleh pemerintah daerah namun kurang diekspos oleh banyak media sehingga hanya diketahui oleh masyarakat di daerah yang bersangkutan. Sebagai contoh adalah inovasi *cyber city* di Kota Tarakan (Kalimantan Utara) yang menyediakan *hot spot* untuk akses internet secara gratis bagi masyarakat di tempat-tempat umum dan sudah dilakukan bertahun-tahun yang lalu (*Jurnal Borneo Administrator*, 2008).

Kemudian, di Kota Pontianak (Kalimantan Barat), upaya untuk menghemat pengeluaran pemerintah daerah untuk biaya transportasi pejabat dilakukan dengan mengurangi mobil dinas pejabat dan menggantinya dengan memberikan uang transport kepada para pejabat yang bersangkutan. Mobil-mobil dinas pejabat sebagian besar dilelang, kecuali mobil operasional yang digunakan untuk menunjang penyelenggaraan pelayanan publik. Dengan demikian, pemerintah daerah tidak perlu lagi direpotkan dengan berbagai biaya untuk pengadaan, perawatan dan pengelolaan aset kendaraan dalam jumlah yang besar. Terobosan untuk penghematan anggaran daerah ini sudah dilakukan sejak 2012 yang lalu (*Tempo.co*, 05 April 2012).

Masih dari Kota Pontianak, pemangkasan birokrasi pelayanan publik dilakukan untuk mempercepat proses perijinan di unit pelayanan terpadu. Hal yang sama juga dilakukan di Kabupaten Tanah Bumbu (Kalimantan Selatan) agar mampu menyelenggarakan pelayanan perijinan menjadi lebih cepat. Di Kota Pontianak, pelayanan penerbitan SITU, SIUP dan TDP hanya memerlukan waktu satu hari kerja. Sedangkan di Kabupaten Tanah Bumbu, pelayanan penerbitan SIUP dan TDP juga memerlukan waktu satu hari kerja, hanya SITU yang masih memerlukan waktu lima hari kerja (PKP2A III LAN, 2013 : 226). Itu hanyalah sebagian kecil contoh praktek inovasi yang sudah dilakukan di daerah.

Terobosan yang dilakukan di berbagai daerah itu turut mendorong daerah lain untuk melakukan inovasi. Misalnya di Kota Samarinda (Kalimantan Timur), melalui asistensi yang dilakukan oleh PKP2A III LAN sejak awal 2016, berbagai ide inovasi muncul dari SKPD dan unit-unit pelaksana teknis di lingkungan Pemerintah Kota Samarinda. Tidak kurang dari 298 rencana aksi inovasi telah dimunculkan dalam kegiatan ini. Jika semua rencana aksi ini berhasil direalisasikan maka ini akan menjadikan Kota Samarinda sebagai laboratorium inovasi dengan jumlah ide inovasi yang terbesar dari target awal sebanyak 100 inovasi.

Bahkan beberapa diantara SKPD di Kota Samarinda telah melakukan inovasi yang mampu memberikan manfaat bagi masyarakat, seperti SIKDA (Sistem Informasi Kesehatan Daerah) dan Bedah Rumah. SIKDA merupakan sistem informasi yang memanfaatkan teknologi informasi untuk mengakses data-data kesehatan serta pengantrian secara online terhadap pelayanan kesehatan di Kota Samarinda. Sedangkan Bedah Rumah merupakan upaya membantu masyarakat kurang mampu di wilayah Kecamatan Samarinda Seberang untuk membangun rumah warga dengan pendekatan gotong royong dan kebersamaan yang melibatkan warga. Biaya pembangunan rumah tersebut berasal dari iuran masyarakat dan dibantu dana CSR dari berbagai perusahaan tanpa membebani anggaran pemerintah daerah.



Tantangan Inovasi

Agenda inovasi di sektor publik setidaknya didorong dari tiga tuntutan. Pertama, tuntutan dari masyarakat dan kalangan bisnis yang menginginkan pelayanan publik yang berkualitas, layak dan efektif serta tanggap terhadap kebutuhan masyarakat pengguna layanan. Kedua, kalangan profesional, manajer publik dan politisi yang menginginkan kualitas tata kelola pemerintahan yang baik dan kemampuan organisasi pemerintah untuk memecahkan berbagai persoalan sosial, ekonomi dan lingkungan. Dan ketiga, para peneliti kebijakan publik cenderung menyetujui bahwa meningkatnya tugas penyelesaian masalah serius yang sulit dipecahkan, memerlukan pengetahuan khusus dan melibatkan banyak *stakeholders* serta memiliki potensi konflik yang tinggi sehingga diperlukan solusi kebijakan yang inovatif (Sørensen dan Torfing, 2011).

Namun, dari kegiatan asistensi inovasi yang dilakukan PKP2A III LAN masih muncul kekhawatiran di sebagian pegawai di daerah tentang kemungkinan atau resiko apabila mereka melakukan inovasi, yaitu resistensi dari sebagian pegawai, resiko dituduh melanggar hukum atau aturan dan resiko gagal dalam membuat inovasi. Kekhawatiran seperti ini bisa dipahami karena tidak semua pegawai memiliki persepsi yang sama tentang inovasi. Inovasi sebagai sebuah terobosan untuk membuat perubahan memang berpotensi mengalami berbagai hambatan karena adanya konflik kepentingan dalam organisasi, adanya prioritas organisasi yang berbeda, serta keterbatasan sumber daya yang dimiliki (Wahyudi, 2009 : 365).

Harus diakui bahwa membuat sebuah perubahan besar dalam organisasi memerlukan komitmen dan keterlibatan semua pihak mulai dari level pimpinan tertinggi hingga staf yang paling bawah. Hartley (2011) memberikan makna inovasi sebagai pendekatan yang lebih radikal dari sekedar menyempurnakan sesuatu yang sudah ada. Inovasi di sektor publik merupakan pendekatan yang bisa dilakukan organisasi untuk menyesuaikan produk, sistem, struktur dan proses dalam mengantisipasi perubahan lingkungan (Hartley, 2011 : 173). Tulisan ini bukan untuk membuat unit-unit pemerintah takut berinovasi tetapi untuk mengenali penyebab kegagalan dalam berinovasi agar bisa diantisipasi serta untuk menilai kelayakan ide-ide inovasi.

Heidenreich dan Spieth (2013) mengungkapkan tingkat kegagalan inovasi (yang berkaitan dengan produk) memang cukup tinggi yaitu antara 50% hingga 90%. Ada resistensi yang menjadi kendala inovasi yaitu resistensi inovasi yang aktif dan pasif. Resistensi inovasi yang aktif terutama didorong oleh hambatan-hambatan produk yang spesifik akibat ketidakpuasan konsumen, sedangkan resistensi inovasi pasif berkaitan dengan resistensi individu untuk merubah kebiasaan dan kepuasan dalam keamanan. Dalam konteks organisasi publik, produk yang dihasilkan oleh unit-unit pemerintah sebagian besar berupa jasa dan produk administratif seperti dokumen yang telah memiliki bentuk yang baku, kecuali unit yang menghasilkan produk fisik seperti PDAM (Perusahaan Daerah Air Minum). Namun demikian, area inovasi yang bisa dilakukan tidak hanya terbatas pada area produk fisik, inovasi juga bisa dilakukan di area proses kerja organisasi maupun proses penyelenggaraan pelayanan publik. Oleh karena itu, resistensi inovasi pasif perlu mendapat perhatian utama dalam membuat perubahan di organisasi sektor publik.

Berkaitan dengan hambatan dalam melakukan perubahan dalam organisasi, Kotter (1996) telah mengingatkan adanya delapan kesalahan umum yang sering terjadi dalam upaya melakukan perubahan dalam organisasi. Yaitu tidak dibangunnya rasa urgensi terhadap perubahan di kalangan pimpinan dan pegawai, tidak adanya kepemimpinan yang kuat untuk melakukan perubahan, tidak mempertimbangkan kekuatan visi perubahan, minimnya mengkomunikasikan visi perubahan kepada semua pihak, membiarkan berbagai hambatan menghalangi perubahan, gagalnya mewujudkan capaian-capaian jangka pendek, terlalu dini menganggap capaian sebagai sebuah keberhasilan, serta pengabaian menanamkan perubahan menjadi budaya dalam organisasi (Kotter, 1996 : 4-15).



Dari delapan kesalahan umum itu, Kotter kemudian menawarkan delapan solusi yang merupakan pembalikan dari masing-masing kesalahan itu secara berurutan. Pertama, membangun *sense of urgency* dalam organisasi mulai dari level pimpinan hingga staf berkaitan dengan perlunya melakukan suatu perubahan. Langkah ini dilakukan untuk menyadarkan semua pihak bahwa perubahan menjadi sesuatu yang mendesak untuk dilakukan agar organisasi bisa tetap eksis. Kedua, untuk memandu perubahan itu perlu dibentuk tim yang berperan sebagai pemandu atau *guidance* dan juga menjadi penggerak. Tim ini untuk memastikan bahwa perubahan yang terjadi bergerak ke arah yang sama. Ketiga, mengembangkan visi perubahan dan strategi untuk mencapainya. Visi diperlukan untuk memperjelas perubahan yang dicita-citakan. Keempat, mengkomunikasikan visi perubahan kepada semua anggota organisasi dari level tertinggi hingga terendah. Kelima, memberdayakan pegawai untuk aksi perubahan yang luas karena mereka merupakan aktor utama dalam organisasi dan agar perubahan tidak sekedar parsial dalam lingkup yang sempit tetapi dalam lingkup yang luas. Keenam, membuat target-target yang akan dicapai dalam jangka pendek (*quick wins*). Ini untuk menjaga semangat pegawai bahwa perubahan yang dilakukan memberikan hasil yang nyata dan bukan sekedar slogan yang utopis. Ketujuh, mengkonsolidasikan capaian dan menciptakan perubahan lanjutan secara terus menerus. Dan terakhir adalah menanamkan perubahan-perubahan baru menjadi budaya organisasi.

Strategic Triangle

Bagaimana membuat ide-ide inovasi menjadi lebih layak dan berpotensi bisa diterapkan? Berbagai ide inovasi yang muncul baik yang besar maupun kecil perlu dipikirkan bersama mengenai manfaat apa yang bisa dihasilkan jika ide tersebut diterapkan. Untuk ide-ide inovasi besar atau strategis yaitu yang berpotensi memberikan dampak yang besar terhadap organisasi maupun masyarakat perlu dianalisis secara mendalam untuk mencegah kemungkinan gagal atau kemungkinan bermasalah di kemudian hari. Pendekatan *the strategic triangle* yang disampaikan oleh Moore (1995) bisa dipinjam untuk menguji kelayakan ide-ide inovasi. Ada tiga elemen yang harus bekerja secara simultan agar sebuah ide inovasi strategis dan besar bisa diimplementasikan untuk mewujudkan perubahan strategis dalam organisasi, yaitu misi dan tujuan yang jelas, dukungan dan legitimasi, serta organisasi dan operasionalisasi. Selanjutnya, ada tiga uji yang perlu dilakukan untuk menilai sebuah ide inovasi atau perubahan bisa dilanjutkan, yaitu ide tersebut secara substantif memiliki nilai (*substantively valuable*), adanya potensi keberlanjutan baik secara legitimasi dan politik (*legitimately and politically sustainable*), serta secara teknis operasional dan administratif layak dilakukan (*operationally and administratively feasible*) (Moore, 1995 : 71).

Pertama, ide inovasi sebagai terobosan untuk melakukan perubahan dalam organisasi seharusnya memberikan nilai baik kepada masyarakat maupun organisasi. Hal ini karena esensi inovasi adalah realisasi dari gagasan baru yang memberikan manfaat. Unsur kebaruan dan kemanfaatan menjadi penting dalam praktek inovasi (Wahyudi, 2009 : 354-355). Satu pertanyaan yang perlu dijawab oleh inisiator inovasi adalah manfaat apa yang bisa dihasilkan dari realisasi ide inovasi tersebut. Manfaat bagi masyarakat misalnya bisa berupa kemudahan dalam pelayanan publik, karena tiga kata kunci yang seringkali dituntut masyarakat adalah pelayanan yang cepat, mudah atau praktis, dan murah. Sedangkan nilai bagi organisasi misalnya berupa peningkatan kinerja organisasi, memberikan kemudahan pelaksanaan pekerjaan, atau meningkatkan efisiensi organisasi.

Kedua, para inisiator inovasi perlu menilai seberapa besar kemungkinan keberlanjutan rencana inovasi karena inovasi bukan kegiatan yang bersifat sekali berjalan dan selesai, tetapi merupakan kegiatan yang berkelanjutan dari waktu ke waktu. Oleh karena itu, dukungan dari semua pihak terhadap rencana inovasi menjadi penting untuk menjaga keberlangsungan inovasi di masa mendatang.



Dalam konteks inovasi di pemerintahan daerah, dukungan kepala daerah, DPRD dan publik akan menjadi modal yang besar untuk menjaga keberlangsungan inovasi.

Dan ketiga, rencana inovasi harus layak untuk diimplementasikan baik secara teknis operasional maupun secara administratif. Layak secara teknis operasional artinya rencana inovasi tersebut masuk akal dan bisa diimplementasikan dengan menggunakan sumber daya yang dimiliki. Sedangkan secara administratif rencana inovasi harus sesuai dengan sistem yang ada di lingkungannya, misalnya tidak bertentangan dengan peraturan perundangan, agar tidak menimbulkan benturan atau masalah di kemudian hari yang justru menjadi kontraproduktif.

Dokumentasi dan Publikasi Inovasi

Dokumentasi dan publikasi inovasi menjadi salah satu bentuk transparansi dan akuntabilitas kinerja organisasi pemerintah. Banyak praktek inovasi yang sudah dilakukan di organisasi pemerintah daerah tetapi kurang populer dan hanya diketahui oleh kalangan terbatas karena minimnya publikasi. Di sisi lain, praktek-praktek inovasi seringkali kurang didokumentasikan dengan baik. Hal ini menjadikan proses perencanaan dan pelaksanaan inovasi sulit ditelusuri dan dipelajari oleh organisasi lain karena tidak mengetahui kontekstualitas inovasi. Inovasi yang berhasil di satu organisasi tidak bisa dipastikan akan berhasil pula apabila diterapkan di organisasi lain. Oleh karena itu, dengan melihat sejarah proses inovasi dan lingkungan organisasi maka bisa dipelajari faktor pendukung dan penghambat yang muncul serta pada kondisi dan lingkungan organisasi seperti apa sebuah inovasi bisa diterapkan.

Bagi organisasi swasta, rencana dan proses inovasi mungkin menjadi rahasia perusahaan yang tetap disimpan rapi dan tidak dibuka ke publik karena khawatir akan ditiru oleh kompetitor. Tetapi bagi organisasi di sektor publik, pengalaman organisasi atau daerah lain bisa menjadi pelajaran berharga untuk diadopsi dengan mempertimbangkan karakteristik masing-masing organisasi. Inovasi, menurut Sørensen dan Torfing (2011), merupakan proses yang kompleks, nonlinear, dan berulang sehingga tidak memiliki pola urutan yang baku. Tetapi secara umum, proses inovasi memiliki siklus mulai dari pemunculan berbagai ide, menetapkan ide inovasi dari berbagai usulan atau ide yang akan diimplementasikan, penerapan ide inovasi dalam suatu aksi, serta diseminasi inovasi baik dalam lingkup internal maupun eksternal organisasi. Penyebarluasan inovasi menjadi bagian penting dalam siklus inovasi agar bisa mendapatkan masukan sebagai respon dari *stakeholders* serta bisa diadopsi oleh organisasi lain. Sørensen dan Torfing (2011) bahkan menganjurkan membangun jaringan kerjasama yang bersifat lintas organisasi untuk melakukan inovasi di sektor publik. Jaringan kerjasama ini membuka peluang untuk saling belajar dan bertukar informasi antar aktor dari berbagai organisasi.

Organisasi sektor publik mungkin tidak ditinggalkan masyarakat karena sifat monopoli pelayanan yang dimilikinya sehingga masyarakat tidak ada pilihan dan sangat tergantung dari pelayanan unit-unit organisasi pemerintah, masyarakat tidak bisa memperoleh pelayanan yang sama dari sektor swasta. Tetapi tanpa adanya perubahan di organisasi sektor publik maka akan meruntuhkan kepercayaan masyarakat terhadap organisasi publik yang jika dibiarkan berlarut-larut bisa menciptakan apatisme bahkan pembangkangan publik terhadap pemerintah. Membuat inovasi sebagai salah satu bentuk perubahan merupakan upaya untuk memperbaiki kinerja organisasi sektor publik. Tentu bukan perubahan yang *latah*, yaitu perubahan yang asal beda dengan sebelumnya, tetapi perubahan yang membawa kebaruan, kebaikan dan manfaat bagi organisasi maupun masyarakat. Oleh karena itu, memulai inovasi dengan melakukan pembaruan dan perbaikan dari unit-unit terkecil pun berpotensi membawa perubahan di organisasi. Selanjutnya akumulasi perubahan-perubahan kecil yang positif di lingkungan organisasi publik akan memberikan pengaruh yang besar terhadap kinerja organisasi dan pelayanan kepada masyarakat. • **Andi Wahyudi.**



Referensi

- Hartley, J. (2011). Public Value through Innovation and Improvement. Dalam Benington, J. dan Moore, M.H. (eds). *Public Value: Theory and Practice*. Hampshire: Palgrave Macmillan
- Heidenreich, S. dan Spieth, P. (2013). Why Innovation Fails – The Case of Passive and Active Innovation Resistance. *International Journal of Innovation Management*. 17 (5). Hal. 1-42. DOI: 10.1142/S1363919613500217
- Jurnal Borneo Administrator. (2008). *Kota Tarakan: Menuju Cyber City*. Volume 4 (2). Hal. 1334-1341
- Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press
- Moore, M.H. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Cambridge: Harvard University Press
- PKP2A III LAN. (2013). *Inovasi Pelayanan Publik di Wilayah Kalimantan*, Samarinda: PKP2A III LAN
- Sørensen, E. dan Torfing, J. (2011). Enhancing Collaborative Innovation in the Public Sector. *Administration and Society*. 43 (8). Hal. 842-868
- Tempo.co. (05 April 2012). *Hemat BBM, Wali Kota Pontianak Lelang Mobil Dinas*. Online: <<https://m.tempo.co/read/news/2012/04/05/058395001/hemat-bbm-wali-kota-pontianak-lelang-mobil-dinas>> diakses 30 April 2016
- Wahyudi, A. (2009). Inovasi dan Kreatifitas. dalam *Dari Budaya Kerja Menuju Kinerja Organisasi*. Samarinda: PKP2A III LAN, hal 353-367.

