



Pentingnya komitmen penuh organisasi dan *stakeholders* dalam mewujudkan inovasi publik

Trisno Sakti Herwanto^{a*}

^a Universitas Katolik Parahyangan, Bandung, Jawa Barat, Indonesia

INFORMASI ARTIKEL

Article history:

Dikirim tanggal: 15 Oktober 2015

Revisi pertama tanggal: 18 Oktober 2015

Diterima tanggal: 30 Oktober 2015

Tersedia *online* tanggal 10 November 2015

Keywords: *public innovation, organizational commitment, stakeholders commitment*

ABSTRACT

Innovation is one of the important issues that are becoming a concern in the public sector. Various forms of public service innovation have been developed in order to provide a better quality of service to the community. Nevertheless, the application of innovation in the public sector often faces big challenges. Furthermore, these challenges ultimately hamper the process of transforming good ideas into innovation. By studying about the process of innovation and its challenges, we find that successful innovations in the public sector depend on organizational commitment and stakeholders commitment.

INTISARI

Inovasi adalah salah satu isu yang semakin menjadi perhatian di sektor publik. Berbagai bentuk inovasi pelayanan publik dikembangkan dalam rangka menyediakan pelayanan yang berkualitas bagi masyarakat. Meskipun demikian, penerapan inovasi di sektor publik seringkali masih menemui sejumlah tantangan besar. Berbagai tantangan tersebut pada akhirnya menghambat proses transformasi ide-ide cemerlang menjadi inovasi. Berdasarkan pembelajaran mengenai proses dan berbagai tantangan terkait inovasi, diberikan sebuah kesimpulan bahwa komitmen penuh dari anggota organisasi dan stakeholders merupakan kunci keberhasilan dalam mewujudkan inovasi di sektor publik.

2015 FIA UB. All rights reserved.

1. Pendahuluan

Karya tulis ini disusun untuk menjelaskan gagasan bahwa keberhasilan inovasi di sektor publik sangat memerlukan komitmen penuh dari seluruh anggota organisasi dan stakeholders. Tanpa komitmen penuh berbagai aktor tersebut, ide sebagai sumber perubahan akan menemui sejumlah tantangan untuk dapat bertransformasi menjadi inovasi.

Inovasi sebenarnya adalah konsep yang telah lama berkembang dan diaplikasikan di sektor swasta.

Organisasi swasta dengan orientasi memperoleh profit harus senantiasa melakukan inovasi untuk dapat bertahan dalam menghadapi persaingan dengan kompetitor. Meskipun demikian, perlahan-lahan diskursus mengenai inovasi semakin menjadi isu dan perhatian penting di sektor publik. Berdasarkan pendapat Salge dan Vera (2012), bahasan mengenai inovasi telah bergeser dari sektor swasta ke sektor publik dengan harapan bahwa pelayanan publik yang lebih baik dapat tercipta.

* Corresponding author. Tel.: +62-22-2033557; fax: +62-22-2035755; e-mail: trisnosakti@unpar.ac.id

Pentingnya perhatian terhadap inovasi publik sebenarnya dapat dijelaskan dari karakteristik sektor publik yang memiliki peran vital bagi masyarakat. Masalah-masalah pembangunan seperti rendahnya tingkat kesehatan, pendidikan, kesejahteraan ekonomi maupun kesejahteraan sosial sangat membutuhkan pelayanan publik yang prima. Apabila institusi publik tidak mengembangkan diri dan terbuka terhadap perubahan, berbagai permasalahan pembangunan ini akan semakin sulit diselesaikan.

Penerapan inovasi di sektor publik juga semakin menjadi sebuah isu yang urgen karena saat ini pemerintah tengah berhadapan dengan fenomena keterbatasan sumberdaya. Berdasarkan data mengenai komposisi belanja daerah, dapat diketahui bahwa porsi belanja pemerintah daerah diluar belanja rutin masih sangat terbatas.

Tabel 1. Komposisi Belanja Daerah 2010-2014

Tahun	Jenis Belanja			
	Belanja Pegawai	Belanja Barang dan Jasa	Belanja Modal	Lain-lain
2010	47%	19%	23%	12%
2011	46%	21%	23%	10%
2012	44%	21%	23%	12%
2013	42%	21%	25%	12%
2014	40%	22%	26%	12%

Sumber: Diolah dari Karlinda dalam KPPOD, 2015

Aktivitas belanja yang dilakukan pemerintah daerah masih cenderung diarahkan untuk belanja rutin seperti belanja pegawai, belanja barang dan jasa serta belanja modal. Fakta ini menjelaskan sebuah pemikiran bahwa sektor publik tidak lagi dapat bergantung pada modal finansial. Dalam memberikan pelayanan publik yang baik, pemerintah harus beralih ke modal intelektual, yaitu perhatian terhadap ide dan penerapan inovasi.

Perhatian yang besar terhadap inovasi di sektor publik sebenarnya tidak hanya dideterminasi oleh keterbatasan sumberdaya yang bersifat material. Perkembangan teknologi informasi yang semakin pesat turut menjadi fenomena yang menempatkan inovasi sebagai sebuah langkah penting untuk diterapkan di sektor publik. Melalui perkembangan teknologi informasi, transaksi informasi antar individu hingga antar negara berlangsung semakin cepat dan mudah. Masyarakat kemudian bertransformasi menjadi sebuah komunitas yang kaya akan informasi dan pengetahuan.

Seiring informasi yang didapatkan oleh masyarakat, tuntutan terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik menjadi semakin besar. Pada tahap ini, organisasi publik juga harus bertransformasi menjadi organisasi yang inovatif untuk merespon berbagai kebutuhan dan tuntutan masyarakat tersebut.

2. Teori

2.1 Konseptualisasi inovasi publik

Orientasi penerapan inovasi di sektor publik sangat berbeda dengan orientasi inovasi di sektor swasta. Inovasi sektor publik sebenarnya didasarkan pada semangat pelayanan bagi masyarakat dibandingkan semangat mengejar *profit*. Masyarakat ditempatkan sebagai pelanggan yang harus dilayani serta diperlakukan secara adil dan setara. Pemikiran ini diperkuat oleh Deshpandé, Farley, dan Webster (dalam Salge dan Vera, 2012) yang berpendapat bahwa orientasi pada pelanggan seharusnya telah menjadi nilai dasar sektor publik. Kebutuhan dan kepuasan pelanggan merupakan prioritas utama organisasi publik dalam memberikan pelayanan. Berdasarkan pemikiran tersebut, dapat dipahami bahwa penerapan inovasi sangat penting dilakukan organisasi publik dalam rangka mencapai tujuan utama organisasi yaitu memenuhi kebutuhan dan kepuasan masyarakat.

Meskipun telah menjadi perhatian di sektor publik, konsep inovasi seringkali belum dapat didefinisikan secara jelas. Pada prakteknya, penerapan inovasi bahkan mengalami tumpang tindih dengan konsep ide dan kreativitas. Secara sederhana, konsep inovasi didefinisikan Damanpour (dalam Salge dan Vera, 2012) sebagai penciptaan, pengembangan, dan adaptasi dari ide atau perilaku baru. Melalui definisi ini, inovasi sebenarnya berkaitan dengan dua proses besar. Proses yang pertama berkaitan dengan aktivitas penciptaan dan pengembangan ide baru, sedangkan proses selanjutnya berkaitan dengan aktivitas adaptasi atau penerapan dari ide baru tersebut.

Pembelajaran dari definisi sederhana tersebut memperjelas konseptualisasi inovasi yang tidak hanya terbatas dan berfokus pada penciptaan ide namun pada usaha nyata dalam menerapkan ide. Ide yang telah muncul dan dikembangkan kemudian harus direalisasikan untuk dapat mencapai target yang diinginkan. Pemikiran tersebut terkonfirmasi melalui pendapat Birkinshaw, Bouquet dan Barsoux (2011) bahwa selama ini inovasi cenderung masih dipahami dan difokuskan pada usaha penciptaan ide semata sehingga belum memberikan perubahan secara nyata.

Inovasi sebenarnya merupakan 5% inspirasi atau ide dan 95% keringat atau usaha nyata dalam mewujudkan ide tersebut. Inovasi akan memberikan dampak sesuai yang diinginkan apabila diiringi dengan usaha nyata untuk mewujudkan ide. Penerapan inovasi justru berpotensi besar untuk gagal ketika fokus organisasi hanya terbatas diarahkan pada penciptaan ide.

Secara lebih komprehensif, konsep inovasi dijelaskan oleh Kanter, Scott dan Bruce, Ramamoorthy, Flood, Slattery dan Sardesai (dalam Parzefall, Seeck dan Leppanen, 2008) meliputi tiga aktivitas pokok yaitu *idea generation*, *idea promotion* dan *idea realization*. *Idea generation* atau aktivitas penciptaan ide merupakan sebuah proses ketika sebuah ide muncul dan dikembangkan. *Idea promotion* atau promosi ide adalah proses menginformasikan dan mentransfer ide yang muncul kepada pihak-pihak yang berkepentingan. *Idea realization* atau realisasi ide merupakan aktivitas ketika ide baru yang muncul dan telah mendapat dukungan anggota organisasi diwujudkan dalam langkah aksi yang nyata.

Kemunculan ide sebagai tahap awal terciptanya inovasi dapat berasal dari berbagai sumber. Secara umum kemunculan ide dalam inovasi dijelaskan oleh Littunen (2010) dapat berasal dari dua sumber utama yaitu internal dan eksternal organisasi. Sumber ide yang berasal dari internal organisasi tidak terbatas pada ide dari pemimpin namun juga bawahan dan seluruh anggota organisasi. Berbagai ide cemerlang bahkan seringkali muncul dari anggota organisasi pada level *operating core*. Sebagai golongan pelaksana, anggota organisasi pada level *operating core* justru memiliki pemahaman yang lebih baik terhadap berbagai permasalahan organisasi. Ide-ide yang mereka hasilkan tidak jarang lebih memiliki kontribusi bagi pengembangan organisasi dibandingkan ide-ide yang berasal dari pemimpin.

Pada awal diskursus mengenai inovasi, organisasi hanya terfokus pada sumber ide yang berasal dari internal organisasi. Organisasi belum menganggap lingkungan eksternal sebagai aspek penting yang sangat berpengaruh terhadap eksistensi organisasi. West dan Bogers (2013) memberikan penjelasan bahwa pada awal perkembangan inovasi, sumber ide yang diperhatikan oleh berbagai organisasi cenderung hanya terletak pada ide yang berasal dari internal organisasi. Perlahan-lahan, ide yang berasal dari eksternal organisasi mulai diperhatikan. Perhatian terhadap ide yang bersumber dari eksternal organisasi ini kemudian memunculkan konsep *open innovation*. Konsep tersebut memiliki

logika pemikiran bahwa ide yang berasal dari internal maupun eksternal organisasi sama pentingnya dalam proses mewujudkan inovasi untuk menjaga keberlangsungan organisasi.

3. Hasil Penelitian dan Pembahasan

3.1 Tantangan dalam mewujudkan inovasi publik

Berdasarkan penjelasan mengenai konsep dan proses inovasi, dapat dipahami bahwa potensi tantangan dalam mewujudkan inovasi dapat berasal dari beberapa sumber. Secara sederhana potensi tantangan yang dihadapi dalam mewujudkan inovasi dapat berasal dari aktor-aktor yang terlibat dalam proses inovasi. Perilaku seluruh anggota organisasi dapat menjadi tantangan dalam proses transformasi ide menjadi inovasi. Pentingnya perhatian terhadap lingkungan eksternal organisasi juga memberikan penjelasan bahwa aktor-aktor di luar organisasi dapat menjadi sumber tantangan dalam mewujudkan inovasi. Secara komprehensif, penjelasan mengenai berbagai bentuk tantangan pada proses inovasi dapat diuraikan sebagai berikut:

a) Tantangan dari dalam organisasi

Tantangan proses inovasi yang berasal dari dalam organisasi dapat diketahui dengan memahami sumber ide dan jenis inovasi yang dihasilkan. Menurut Birkinshaw, Bouquet dan Barsoux (2011), sumber ide yang berasal dari internal organisasi dapat dibedakan menjadi dua yaitu ide yang berasal dari pemimpin dan ide yang berasal dari bawahan. Ketika sebuah ide bersumber dari pemimpin organisasi, akan dihasilkan inovasi yang bersifat *top-down*. Inovasi yang bersumber dari pemimpin tersebut identik dengan inovasi yang mengakomodasi ide atau pemikiran-pemikiran pada level strategis. Berbeda dengan inovasi *top-down*, inovasi *bottom-up* atau inovasi yang bersumber dari ide bawahan biasanya bersifat teknis dan muncul karena proses penemuan berbagai permasalahan operasional.

Inovasi *top-down* maupun *bottom-up* merupakan jenis-jenis inovasi yang sama pentingnya dalam organisasi. Penciptaan dua jenis inovasi tersebut harus terus didorong karena eksistensi organisasi tidak hanya bergantung pada salah satu jenis inovasi. Keberlanjutan organisasi dihasilkan dari perpaduan antara aktivitas yang bersifat strategis dan aktivitas yang bersifat operasional. Seringkali sebuah organisasi hanya memiliki perhatian pada aspek strategis dan mengabaikan aspek-aspek operasional. Hal tersebut tanpa disadari justru kemudian mengakibatkan

organisasi terjebak pada sejumlah permasalahan yang tidak dapat dikelola dengan baik.

Tantangan yang berkaitan dengan proses inovasi *top-down* dalam organisasi publik yaitu perilaku bawahan yang kurang peduli terhadap upaya operasionalisasi ide-ide strategis pemimpin. Bawahan cenderung berfokus pada kegiatan yang bersifat rutin dan kurang memiliki perhatian pada kegiatan-kegiatan yang bersifat pengembangan. Ketika pemimpin organisasi memiliki sebuah ide yang bermanfaat bagi pengembangan organisasi, secara mekanis bawahan tetap menaruh perhatian pada kegiatan rutin. Fenomena ini sebenarnya disebabkan oleh budaya organisasi yang belum diarahkan pada budaya belajar. Menurut Garvin (2000), karakteristik kebaruan dalam inovasi membutuhkan budaya organisasi yang memiliki perhatian pada proses belajar. Ketika budaya organisasi belum diarahkan pada budaya belajar untuk menciptakan dan merealisasikan ide, maka inovasi tidak akan tercipta karena organisasi cenderung terjebak pada pengulangan prinsip kerja yang lama.

Perilaku bawahan yang menjadi tantangan bagi inovasi *top-down* juga terbentuk dari pola pikir bahwa struktur organisasi publik adalah struktur yang sangat birokratis. Menurut Pollard (dalam Hesselbein, Goldsmith, Somerville, 2002) komitmen terhadap standar-standar otoritas dapat menjadikan organisasi bersifat birokratis dan dalam beberapa kasus justru melemahkan proses kreatif. Bawahan cenderung bekerja berdasarkan asas pembagian kerja yang jelas. Jenis pekerjaan yang telah diatur secara terperinci menjadi satu-satunya pedoman bawahan dalam menjalankan aktivitas sehari-hari. Segala bentuk aktivitas di luar petunjuk yang telah ditetapkan bukan dimaknai sebagai tanggung jawab yang sebenarnya juga perlu diperhatikan.

Berbeda dengan inovasi *top-down*, inovasi *bottom-up* dihadapkan pada tantangan berupa faktor kepemimpinan. Kepemimpinan dapat dikatakan sebagai faktor yang paling populer dan sangat berpengaruh pada proses pembentukan inovasi. Pemimpin seringkali mengklaim bahwa mereka peduli dan menginginkan inovasi dapat terwujud namun mereka justru seringkali menjadi penghalang terciptanya inovasi. Berdasarkan pendapat Kanter (dalam Hesselbein, Goldsmith, dan Somerville, 2002) beberapa perilaku maupun sifat pemimpin yang dapat menghalangi kemunculan inovasi *bottom-up* dapat dijelaskan sebagai berikut:

- **Curiga terhadap ide baru**

Kebaruan sebenarnya merupakan aspek penting dari sebuah upaya penciptaan inovasi. Meskipun demikian, kebaruan tidak sepenuhnya dapat diterima oleh pemimpin. Pemimpin seringkali curiga dan tidak terbuka dengan ide-ide yang baru. Hal ini dapat terjadi karena pemimpin enggan menerima tantangan dan mengambil resiko dengan melakukan langkah perubahan. Penolakan pemimpin terhadap ide-ide baru juga tidak jarang disebabkan oleh tingkat kepercayaan yang rendah kepada bawahan. Pemimpin terkadang memiliki pandangan bahwa keberadaan bawahan yang kaya akan ide-ide baru merupakan ancaman bagi eksistensi dan posisinya.

- **Mengedepankan proses administratif**

Hambatan bagi proses inovasi juga berasal dari perilaku pemimpin yang terlalu berfokus pada proses administratif. Pemimpin terkadang mengharuskan bawahan menyampaikan idenya kepada beberapa unit atau staf terlebih dahulu sebelum bertemu dengannya. Berbagai ide bawahan yang diarahkan untuk menyelesaikan permasalahan-permasalahan kemudian memerlukan waktu yang relatif lama untuk ditindaklanjuti. Apabila diperhatikan, perilaku pemimpin tersebut justru sangat merugikan organisasi karena permasalahan publik yang terus berkembang tidak diimbangi dengan mekanisme penanganan yang cepat.

- **Selalu melontarkan kritik**

Perilaku pemimpin yang juga menjadi penghambat terciptanya inovasi yaitu selalu melontarkan kritik kepada bawahan. Kritik sebenarnya adalah sebuah hal yang wajar apabila diarahkan untuk menyempurnakan ide. Berdasarkan kecenderungan yang terus terjadi, kritik dari pemimpin kepada bawahan justru terlalu berlebihan dan cenderung merupakan kritik yang bersifat personal. Hal ini kemudian mengakibatkan bawahan menjadi takut dan enggan mengemukakan ide atau gagasan yang mereka miliki.

- **Memandang kesalahan sebagai sebuah kegagalan**

Salah satu perilaku pemimpin yang juga menjadi hambatan dalam proses inovasi adalah selalu memandang kesalahan bawahan sebagai sebuah kegagalan. Ketika bawahan melakukan kesalahan karena mengaplikasikan ide-ide baru, pemimpin cenderung beranggapan bahwa bawahan telah gagal melakukan tugasnya. Pemimpin tidak mengapresiasi

usaha bawahan dan tidak menganggap kesalahan sebagai sebuah hal yang wajar dalam proses percobaan. Ketika pemimpin memiliki pandangan bahwa kesalahan bawahan merupakan sebuah kegagalan, proses transformasi ide menjadi inovasi dapat dipastikan akan terhambat.

- **Membatasi informasi kepada bawahan**

Informasi merupakan salah satu ‘bahan baku’ utama dalam proses penciptaan ide. Kecenderungan yang seringkali terjadi yaitu pemimpin justru terlalu membatasi informasi. Pemimpin memiliki pandangan bahwa tidak semua informasi perlu diakses oleh bawahan. Terdapat beberapa informasi yang hanya perlu diakses oleh level strategis organisasi. Perilaku pemimpin tersebut tentu sangat menghambat proses inovasi yang bersifat bottom-up. Bawahan tidak terdorong untuk menciptakan dan mengembangkan ide karena memiliki keterbatasan pada informasi yang sebenarnya sangat diperlukan.

- **Superior**

Perilaku superior pemimpin juga dapat menjadi hambatan bagi proses inovasi yang berasal dari bawahan. Perilaku tersebut berakar dari sikap pemimpin yang merasa paling tahu mengenai berbagai permasalahan yang sedang dihadapi organisasi. Pemimpin menganggap dirinya sebagai orang yang paling berpengalaman diantara anggota organisasi lain sehingga ide dari pihak lain, terutama yang berasal dari bawahan sangat jarang didengarkan dan diapresiasi.

- b) Tantangan dari luar organisasi**

Dalam proses inovasi, faktor eksternal organisasi menjadi faktor yang seringkali masih diabaikan. Pada perkembangannya, lingkungan eksternal organisasi justru menjadi salah satu faktor penting yang turut berperan pada proses pembentukan inovasi. Pemahaman ini diperkuat oleh Eggers dan Singh (2009) yang mengungkapkan bahwa mitra eksternal organisasi telah menjadi sumber utama ide dan inovasi. Aktor-aktor eksternal seperti organisasi swasta, organisasi non-pemerintah bahkan organisasi pemerintah lain yang berkepentingan sangat berperan dalam proses inovasi. Pihak-pihak tersebut secara umum berperan dalam dua proses besar inovasi yaitu penciptaan dan realisasi ide menjadi inovasi. Secara mendasar, eksternal organisasi dapat berperan mendorong penciptaan dan realisasi ide, namun pada sisi yang lain justru berpotensi menjadi tantangan dalam mewujudkan inovasi.

Berkaitan dengan proses penciptaan ide, pembatasan informasi yang dilakukan pihak-pihak eksternal menjadi sebuah tantangan yang dapat dihadapi oleh organisasi. Ketika pihak-pihak eksternal enggan memberikan informasi yang dibutuhkan, organisasi kemudian mengalami kesulitan dalam mendorong aktivitas penciptaan ide. Hal ini dapat terjadi karena permasalahan atau fakta-fakta yang sebenarnya sedang dihadapi tidak dapat dipahami dengan baik. Proses inovasi pada akhirnya terhambat karena organisasi tidak memiliki dasar atau alasan yang kuat untuk menciptakan ide.

Tantangan yang lebih besar dari eksternal organisasi justru terdapat pada tahap realisasi ide. Proses realisasi ide menjadi inovasi seringkali menemui kegagalan karena terdapat beberapa tantangan yang berasal dari eksternal organisasi. Berdasarkan pendapat Eggers dan Singh (2009), setidaknya terdapat dua tantangan dari eksternal organisasi yang dapat menghambat proses realisasi ide yaitu berkaitan dengan tujuan dan sumberdaya. Ketika ide dari organisasi tidak selaras dengan tujuan pihak-pihak lain yang berkepentingan, proses realisasi ide dapat dipastikan akan terhambat. Fenomena ini didukung oleh fakta bahwa dalam menjalankan berbagai keputusan, organisasi publik sangat membutuhkan dukungan sumberdaya dari pihak lain seperti lembaga pemerintah lain, lembaga non pemerintah dan sektor swasta.

3.2 *Dinamika inovasi publik di Indonesia*

Perhatian sektor publik pada penerapan inovasi di Indonesia diawali dengan proses demokratisasi dan desentralisasi kekuasaan dari pusat ke daerah. Gelombang demokrasi pada perkembangannya membuka ruang bagi masyarakat untuk menuntut hak pelayanan yang lebih baik. Orientasi pelayanan publik yang lebih baik kemudian berpedoman pada prinsip penyelenggaraan yang akuntabel, transparan, responsif dan berkeadilan. Melalui mekanisme desentralisasi, pemerintah dituntut dapat memberikan pelayanan yang lebih efektif dan lebih efisien karena pelayanan publik seharusnya menjadi semakin dekat dengan masyarakat. Apabila karakteristik pelayanan yang efektif, efisien, akuntabel, transparan, responsif dan berkeadilan tidak dapat terwujud, maka akan muncul konsekuensi bahwa tingkat kepercayaan atau *trust* masyarakat terhadap pemerintah akan semakin menurun.

Menanggapi makna penting inovasi sebagai jawaban atas tuntutan pelayanan publik, beberapa pemerintah daerah kemudian mulai menerapkan

berbagai inovasi. Langkah inovasi di sektor publik pada awal desentralisasi ditandai dengan kemunculan penganggaran berbasis kinerja di Provinsi Gorontalo. Melalui penganggaran berbasis kinerja, provinsi yang baru saja terbentuk setelah reformasi ini dapat melakukan efisiensi keuangan meskipun dihadapkan pada keterbatasan sumberdaya. Bentuk inovasi serupa juga muncul di Kota Surabaya berupa GRMS (*Government Resources Management System*). Secara mendasar, sistem ini merupakan sistem yang mengintegrasikan penganggaran (*e-budgeting*), perencanaan kerja (*e-project planning*), pelelangan secara elektronik (*e-procurement*), administrasi kontrak dan pencairan kerja (*e-delivery*), monitoring kegiatan (*e-controlling*) serta pengukuran kinerja pegawai (*e-performance*).

Inovasi dalam bentuk berbeda dilakukan Pemerintah Kota Bandung melalui upaya penataan kota. Secara terkonsep, penataan kota dilakukan dengan pembangunan berbagai taman bertema khusus. Melalui upaya tersebut muncul banyak taman kota seperti Taman Lansia, Taman Jomblo, Taman Musik, Taman Fotografi, Taman Pustaka Bunga, Taman Persib, Taman Film dan Taman Vanda. Taman-taman tersebut secara positif diterima dan menjadi ruang publik yang nyaman bagi masyarakat Kota Bandung. Upaya yang dilakukan Pemerintah Kota Bandung untuk menjaga lingkungannya tampak asri tidak hanya dilakukan dengan tamanisasi. Pada tahun 2015, diluncurkan mobil penyapu jalan yang berfungsi membersihkan jalan-jalan di Kota Bandung.

Apabila dicermati secara lebih lanjut, beberapa contoh inovasi publik yang berkembang di berbagai daerah tersebut cenderung diinisiasi oleh para pemimpin lokal. Penganggaran berbasis kinerja muncul atas inisiasi Fadel Muhammad sebagai Gubernur Gorontalo. GRMS lahir atas prakarsa Tri Rismaharini yang merupakan Wali Kota Surabaya. Penataan kota dengan langkah tamanisasi dipelopori oleh Ridwal Kamil yang merupakan Wali Kota Bandung. Berdasarkan analisis tersebut, dapat dipahami bahwa kemunculan inovasi di berbagai daerah di Indonesia merupakan inovasi yang cenderung bersifat *top-down*.

Meskipun bersifat *top-down*, keberhasilan berbagai bentuk inovasi tersebut tetap memerlukan komitmen dari bawahan. Untuk mewujudkan sistem penganggaran berbasis kinerja, GRMS serta inovasi penataan kota, seorang kepala daerah tidak dapat bekerja sendiri. Kepala daerah sebagai seorang pemimpin tetap membutuhkan komitmen dan kerjasama yang baik dari

jajaran pemerintah daerah yang dipimpinnya. Ketika kemampuan seorang pemimpin dalam mentransfer ide tidak diiringi oleh komitmen bawahan, inovasi dapat dipastikan tidak akan terwujud. Ide yang dicetuskan oleh pemimpin bahkan terkadang gagal diterapkan menjadi inovasi apabila terdapat resistensi dari bawahan.

Berdasarkan pemahaman tersebut, seorang pemimpin sebenarnya dihadapkan pada tanggung jawab yang besar dalam proses pembentukan inovasi. Selain dituntut untuk dapat berpikir strategis, seorang pemimpin harus mampu menstimulus komitmen dari bawahan terhadap ide yang ditawarkannya. Meskipun demikian, keberadaan pemimpin justru terkadang menjadi tantangan bagi perwujudan inovasi publik di Indonesia. Pemimpin yang seharusnya memiliki peran krusial dalam mendorong terwujudnya inovasi, pada akhirnya justru menjadi hambatan utama dalam proses transformasi ide yang berasal dari bawahan (*inovasi bottom-up*).

Secara lebih spesifik, keberadaan pemimpin yang justru menjadi tantangan pada proses pembentukan inovasi *bottom-up* terlihat dari perannya yang terlalu dominan. Meskipun demokrasi pelayanan publik telah menjadi orientasi utama pasca reformasi, dominasi pemimpin masih menjadi budaya yang melekat pada tubuh organisasi publik di Indonesia. Menurut Dwiyanto (2008), organisasi publik Indonesia masih mengembangkan budaya paternalisme, yaitu budaya yang menempatkan pemimpin sebagai pihak yang paling dominan. Bawahan masih diposisikan sebagai pihak yang sepenuhnya bekerja pada level operasional sehingga ide atau pemikirannya belum mendapat apresiasi yang baik dari pemimpin. Budaya birokrasi tersebut tentu saja dapat menjadi tantangan bagi terbentuknya inovasi yang bersifat *bottom-up* karena ide yang berasal dari bawahan tidak dapat bertransformasi menjadi inovasi.

Selain pemimpin dan bawahan, upaya mewujudkan inovasi publik di Indonesia juga sangat bergantung pada peran aktor-aktor diluar pemerintah. Kecenderungan ini dapat dipahami dari contoh inovasi yang diluncurkan Joko Widodo dan Basuki Tjahaya Purnama (Jokowi-Ahok) ketika memimpin DKI Jakarta. Pada awal kepemimpinan sebagai Gubernur dan Wakil Gubernur DKI Jakarta, Jokowi-Ahok meluncurkan Kartu Jakarta Sehat (KJS). Secara mendasar KJS merupakan inovasi jaminan sosial bagi warga DKI Jakarta yang membutuhkan akses terhadap pelayanan kesehatan. Melalui kepemilikan KJS, warga DKI Jakarta dapat

mengakses pelayanan kesehatan berupa rawat jalan hingga rawat inap.

Meskipun diarahkan untuk memberikan pelayanan kesehatan secara lebih baik, peluncuran KJS tidak terlepas dari tantangan dan permasalahan. KJS kurang dapat diterima oleh aktor-aktor yang berkepentingan. Hal ini dapat dilihat dari tanggapan yang muncul dari para dokter berupa aksi demonstrasi. Demonstrasi ini terjadi karena peningkatan permintaan layanan kesehatan akibat pemberian KJS dinilai tidak berbanding lurus dengan jumlah dokter yang tersedia. Hal ini justru dikhawatirkan dapat memperburuk pelayanan kesehatan yang diberikan para dokter.

Melalui contoh inovasi KJS, dapat dipahami bahwa proses transformasi ide menjadi inovasi juga sangat bergantung pada aktor-aktor di luar organisasi. Meskipun Jokowi-Ahok memiliki misi yang jelas melalui peluncuran KJS, koordinasi yang kurang dengan pihak-pihak luar tetap menjadi tantangan bagi realisasi ide sistem jaminan kesehatan. Dari kasus inovasi KJS juga dapat ditarik sebuah pembelajaran bahwa dalam mewujudkan inovasi, ide harus dibagi atau dipromosikan kepada seluruh pihak yang berkepentingan. Ketika seluruh pihak yang berkepentingan telah memahami gagasan dan tujuan yang ingin dicapai, akan tumbuh komitmen dan semangat bersama untuk mewujudkan inovasi.

4. Kesimpulan

Berdasarkan penjelasan konseptual dan pengamatan pada dinamika praktek inovasi publik di Indonesia, proses penerapan inovasi yang panjang ternyata sangat berpotensi menemui berbagai bentuk tantangan. Secara mendasar, berbagai tantangan tersebut cenderung berasal dari para aktor yang terlibat dalam proses inovasi. Perilaku para aktor ini seringkali menghambat proses transformasi ide menjadi inovasi. Ide-ide yang sebenarnya telah dicetuskan untuk menyelesaikan berbagai permasalahan atau meningkatkan pelayanan publik pada akhirnya tidak dapat diubah menjadi bentuk inovasi yang nyata.

Apabila dikaji secara lebih mendalam, terdapat dua jenis aktor yang mempengaruhi proses inovasi yaitu aktor-aktor di dalam organisasi dan aktor-aktor di luar organisasi. Para aktor di dalam sebuah organisasi, baik pemimpin maupun bawahan, memiliki pengaruh yang besar pada proses inovasi. Aktor-aktor di luar organisasi seperti organisasi swasta, organisasi kemasyarakatan maupun organisasi publik lain yang berkepentingan juga

sangat berpengaruh pada proses inovasi. Setiap aktor dapat menghasilkan ide namun pada sisi lain juga dapat menentang ide sehingga perilaku kedua jenis aktor ini pada akhirnya sangat menentukan keberhasilan proses inovasi.

Melalui penjelasan tersebut, diperoleh pemahaman bahwa dalam mewujudkan inovasi publik, harus terdapat perhatian yang besar terhadap perilaku para aktor, baik aktor di dalam maupun di luar organisasi. Fenomena yang seringkali terjadi justru bertolak belakang dari pemahaman ini. Berkaitan dengan aktor di dalam organisasi publik, perhatian yang besar seringkali hanya difokuskan pada perilaku pemimpin. Perilaku pemimpin masih dianggap sebagai satu-satunya kunci dari keberhasilan proses inovasi. Keberadaan aktor-aktor eksternal organisasi yang berkepentingan juga seringkali diabaikan dalam proses inovasi. Pada akhirnya, berbagai ide yang telah ditawarkan oleh organisasi tetap tidak dapat diwujudkan menjadi inovasi.

Posisi seluruh aktor yang sangat penting dalam proses inovasi membawa sebuah pembelajaran bahwa upaya mewujudkan inovasi sebenarnya sangat membutuhkan komitmen penuh dari para aktor yang berkepentingan. Secara sistematis, para aktor yang berkepentingan dalam upaya mewujudkan inovasi terbagi menjadi dua yaitu aktor-aktor di dalam dan di luar organisasi. Berdasarkan pemahaman ini dapat disimpulkan bahwa upaya untuk mewujudkan inovasi publik membutuhkan:

a) Komitmen organisasi

Komitmen organisasi dalam mewujudkan inovasi harus dipahami sebagai komitmen bersama dari seluruh anggota organisasi. Untuk mewujudkan inovasi, komitmen organisasi tidak hanya penting dimiliki oleh pemimpin namun sangat penting untuk dimiliki oleh para bawahan. Komitmen yang kurang dari bawahan tetap akan menjadi tantangan yang serius terhadap proses transformasi ide yang dimiliki pemimpin. Secara struktural, komitmen terhadap proses inovasi kemudian juga harus dimiliki oleh seluruh unit kerja dalam sebuah organisasi publik.

b) Komitmen *stakeholders*

Keterlibatan, tantangan dan dukungan aktor eksternal organisasi publik terhadap proses inovasi menjelaskan sebuah pemikiran bahwa upaya mewujudkan inovasi publik juga sangat bergantung pada komitmen *stakeholders*. Secara spesifik, komitmen dari *stakeholders* dalam proses inovasi sangat dibutuhkan karena organisasi publik memiliki

keterbatasan sumberdaya untuk menangani berbagai permasalahan publik. Untuk dapat meningkatkan berbagai kualitas pelayanan publik dengan aplikasi inovasi, diperlukan langkah kolaboratif dan kerjasama yang baik antara organisasi publik dengan seluruh aktor eksternal yang berkepentingan.

Daftar Pustaka

- Birkinshaw, J., Bouquet, C. & Barsoux, JL (2011). The 5 myths of innovation. *MIT Sloan Manage Rev*, 52(2): 43-50
- Dwiyanto, A. (2008). *Reformasi birokrasi publik di Indonesia*. Gadjah Mada University Press. Yogyakarta.
- Eggers, W.D. & Singh, SK.. (2009). *The public innovator's playbook: Nurturing bold ideas in government*. Delloite. Canada.
- Garvin, D.A. (2000). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 93402: 78-91.
- Hesselbein, F., Goldsmith, M & Somerville, I., (2002). *Leading for innovation*. Jossey-Bass. San Fransisco.
- Karlinda, E. (2015). *Optimalisasi fiskal bagi pertumbuhan ekonomi daerah: Peran belanja operasional dan belanja modal*. KPPOD Brief April-Juni 2015:1-9.
- Littunen, M.V.H. (2010). Types of innovation, sources of information and performance in entrepreneurial SMEs, *European Journal of Innovation Management*, 13(2): 128–154.
- Parzefall, M.R., Seeck, H & Leppanen, A. (2008). Employee innovativeness in organizations: A Review. *LTA, The Finnish Journal of Business Economics*, 2(8):165–182.
- Salge, T.O. & Vera, A. (2012). Benefiting from public sector innovation: The moderating role of customer and learning orientation, *Public Administration Review*, 12: 550-560.
- West, J. & Bogers, M. (2013). Leveraging external sources of innovation: A Review of research on open innovation, *Journal of Product Innovation Management*, 2, 2013:1-52.