

# BERPIKIR KREATIF DAN INOVASI DI SEKTOR PUBLIK

DIKLATPIM TINGKAT IV



LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA

TIM FASILITATOR INOVASI  
LAN - RI

PUSDIKMIN LEMDIKLAT  
<http://www.pusdikmin.com>

# POKOK PEMBAHASAN

- 1 Pendahuluan
- 2 Berpikir Kreatif
- 3 Inovasi di Sektor Publik
- 4 Proses Inovasi
- 5 Faktor Penghambat Inovasi
- 6 Penutup



1

# PENDAHULIAN



# DESKRIPSI SINGKAT

3

- Mata diklat ini membekali peserta dengan kemampuan kemampuan berpikir kreatif dan melakukan inovasi dalam **pengelolaan kegiatan instansinya** melalui pembelajaran konsep berpikir kreatif, teknik-teknik berpikir kreatif dan inovatif, dan praktik-praktik berpikir kreatif dan inovatif.
- Mata Diklat disajikan secara interaktif melalui metode ceramah interaktif, tanya jawab, diskusi, simulasi, dan praktik.
- Keberhasilan peserta dinilai dari kemampuannya berpikir kreatif dan melakukan inovasi pengelolaan kegiatan organisasi pada unit instansinya.

# TUJUAN PEMBELAJARAN

4

- Kompetensi dasar: setelah mengikuti pembelajaran ini, peserta diharapkan mampu berpikir kreatif dan melakukan inovasi pengelolaan kegiatan organisasi pada unit instansinya.
- Indikator keberhasilan: setelah mengikuti pembelajaran ini peserta dapat:
  1. Menjelaskan konsep berpikir kreatif dan inovatif;
  2. Menerapkan teknik-teknik berpikir kreatif dan inovatif; dan
  3. Melakukan inovasi pengelolaan kegiatan pada

2

# BERPIKIR KREATIF



# PERLUNYA BERPIKIR KREATIF

6

- Berpikir kreatif adalah suatu cara berpikir dimana seseorang mencoba menemukan hubungan-hubungan baru untuk memperoleh jawaban baru terhadap suatu masalah.
- Perubahan yang terjadi pada masa perkembangan dunia sekarang ini sangat cepat sekali, yang menuntut birokrasi untuk selalu dapat berpikir cepat mengembangkan kreativitas dan sekaligus berinovasi.
- Tuntutan globalisasi yang tengah melanda dunia di berbagai sektor pelayanan publik, khususnya peradaban dari luar negeri baik teknologi maupun aspek sosial yang masuk ke Indonesia dengan

# PERLUNYA BERPIKIR KREATIF

7

- Masyarakat semakin kritis untuk mendapatkan pelayanan terbaik dari pemerintah.
- Masyarakat bebas memberikan pembandingan pelayanan birokrasi pemerintah dengan pelayanan-pelayanan publik lainnya.
- Oleh karena itu setiap pelayanan harus diupayakan selalu dapat dicari pemecahan permasalahan yang ada untuk dapat dicarikan solusi yang dapat segera dikerjakan secara kreatif.
- Peningkatan efektivitas kinerja aparatur perlu mendapatkan perhatian disertai dengan komitmen untuk selalu berkreasi dan berinovasi.

# PERLUNYA BERPIKIR KREATIF

8

- Masyarakat semakin kritis untuk mendapatkan pelayanan terbaik dari pemerintah.
- Masyarakat bebas memberikan pembandingan pelayanan birokrasi pemerintah dengan pelayanan-pelayanan publik lainnya.
- Oleh karena itu setiap pelayanan harus diupayakan selalu dapat dicari pemecahan permasalahan yang ada untuk dapat dicarikan solusi yang dapat segera dikerjakan secara kreatif.
- Peningkatan efektivitas kinerja aparatur perlu mendapatkan perhatian disertai dengan komitmen untuk selalu berkreasi dan berinovasi.

# PERLUNYA BERPIKIR KREATIF

9

- Kreativitas dan inovasi dapat diartikan muncul atau timbulnya sesuatu yang baru, kemudian dapat dimanfaatkan untuk perbaikan dan peningkatan situasi dan kondisi menjadi lebih baik.
- Kreativitas pada umumnya berkaitan dengan kemampuan dan keuletan untuk berupaya menemukan ide-ide ataupun hal-hal baru.
- Berkembangnya kreativitas dan inovasi yang dimiliki oleh aparatur dalam menyusun dan mengelola kegiatan pembangunan pendukung pelayanan publik di instansinya akan

# CIRI-CIRI BERPIKIR KREATIF

10

- Memiliki dorongan ingin tahu yang besar.
- Sering mengajukan pertanyaan yang baik.
- Sering banyak gagasan dan usul terhadap suatu masalah.
- Bebas dalam menyatakan pendapat.
- Menonjol dalam salah satu bidang seni.
- Memiliki pendapat sendiri dan mampu mengutarakannya dengan baik.
- Tidak mudah terpengaruh oleh orang lain.
- Daya imajinasinya kuat.

# CIRI-CIRI BERPIKIR KREATIF

11

- Memiliki tingkat orisinalitas yang tinggi dalam setiap gagasannya.
- Dapat bekerja sendiri, bebas dalam berpikir dan bertindak.
- Senang mencoba hal-hal yang baru.
- Mempunyai kemampuan, kesigapan, dan kelancaran dalam menghasilkan banyak gagasan.

(S.C. Utami Munandar dan Mulyono Gandadipura)

# 3

# INOVASI DI SEKTOR PUBLIK



# APA ITU INOVASI?

(1)

- Inovasi secara umum dipahami sebagai perubahan perilaku.
- Inovasi adalah sebuah ide, praktik, atau objek yang dianggap baru oleh individu satu unit adopsi lainnya (Everett M Rogers).
- Inovasi adalah kegiatan yang meliputi seluruh proses menciptakan dan menawarkan jasa atau barang baik yang sifatnya baru, lebih baik atau lebih murah dibandingkan 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 Damannour).

# APA ITU INOVASI?

(2)

- Innovation = invention + application
- Invention = bringing something into being
- Innovation bringing something new into use
- Innovation is the successful introduction into an applied situation of means or ends that are new to that situation

# WHAT INNOVATION IS NOT?



- Innovation is not invention
- Innovation is not just Research and Development and new products
- Innovation is not a department
- Innovation is not a big departure from the past
- Innovation is not about more new ideas

# CIRI-CIRI INOVASI

(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.

- 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.

# CIRI-CIRI INOVASI

(2)

17

- 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.

- 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 meliwati fase “uji publik”, dimana setiap orang atau pihak mempunyai kesempatan untuk menguji kualitas dari sebuah

# CIRI-CIRI INOVASI

(3)

18

- 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, sebuah inovasi merupakan cara baru untuk menggantikan cara lama dalam mengerjakan atau memproduksi sesuatu. Namun demikian, inovasi mempunyai dimensi geofisik yang menempatkannya baru pada satu tempat, namun boleh jadi merupakan sesuatu yang lama dan biasa terjadi di tempat lain.

# INOVASI DI SEKTOR PUBLIK

19

- 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.
- Dengan demikian maka sektor publik dapat menjadi sektor yang dapat mengakomodasi dan merespons secara cepat setiap perubahan yang terjadi

# INOVASI DAN PEMERINTAHAN

(1)

20

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

- Demokratisasi:

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

- Perjanjian internasional (*globalization*):

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

- *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.

# INOVASI DAN PEMERINTAHAN

(2)

- 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.

- Moral pegawai negeri:

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

- 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

# INOVASI DALAM KEBIJAKAN

22

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

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

# INOVASI DI SEKTOR BISNIS DAN SEKTOR PUBLIK (1)

23

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 Organisational	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	<i>Return on Investment (RoI)</i> <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	Beberapa → manajer → mempunyai	→ Kebanyakan manajer berada dalam situasi tekanan politik

# INOVASI DI SEKTOR BISNIS DAN SEKTOR PUBLIK (2)

24

Bidang Inovasi	Sektor Bisnis	Sektor Publik
Isu Manajemen	<i>Inovasi berhubungan dengan pengambilan resiko</i>	<i>Inovasi memerlukan persetujuan politik</i>
Hubungan dengan <i>end-users</i>	Pasar adalah sebagai konsumen dan juga industri. <i>Feedback</i> dari pasar mendorong ide/ <u>inovasi</u> → <i>Inovasi dimotivasi oleh kebutuhan menjaga hubungan dengan pasar</i>	<i>End-users</i> adalah masyarakat, <u>secara tradisional</u> adalah warga negara
Rantai <i>Supply</i>	Kebanyakan perusahaan merupakan bagian dari rantai <u>supply yang lebih besar</u> → <i>Inovasi yang dihasilkan perusahaan kecil biasanya kalah oleh perusahaan besar, karena kalah dalam hal dukungan dana</i>	Customer relation <i>tidak terbangun dengan baik. Inovasi biasanya didorong oleh faktor end-users</i> <u>Sektor publik tergantung</u> pada sektor bisnis dalam pengadaan barang dan jasa <i>Sektor publik menentukan standar, sektor bisnis menawarkan inovasi</i>
Sumber Daya Manusia	Motif ekonomi →	→

# INOVASI DI SEKTOR BISNIS DAN SEKTOR PUBLIK (3)

25

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

# SUMBER INOVASI DI SEKTOR PUBLIK



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 manejer 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

# 4

# PROSES INOVASI



# PROSES *RE-INVENTION*

28

- 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.

# KATEGORI INOVASI

- *Incremental innovations – radical innovations*

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

- *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*).

- *Needs-led innovations and efficiency-led innovations*

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

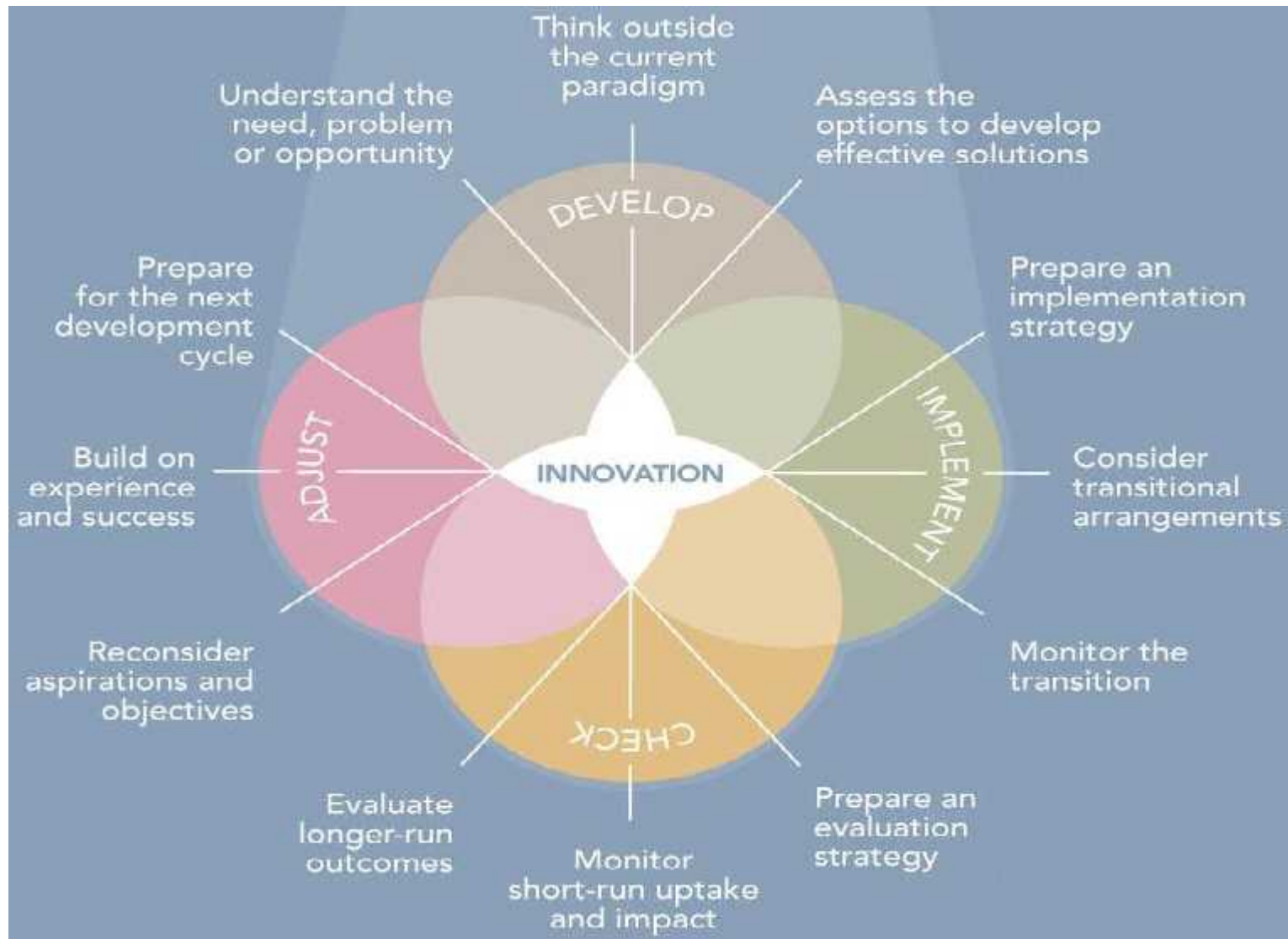
# PROSES INOVASI

(1)

- 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* saja.
- Sektor publik harus dapat mengambil kesempatan untuk dapat menjadi yang terdepan dan baru kemudian secara terus menerus fokus pada pencapaian.
- 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 sederhana proses atau tahapan tersebut dapat disebut sebagai tahapan-tahapan ‘mengembangkan’ (*develop*), ‘mengimplementasikan’ (*implement*), ‘mengecek” (*check*), dan ‘menyesuaikan’ (*adjust*).
- Secara diagramatis 4 (empat) tahapan proses inovasi dalam sektor publik tersebut dan langkah-langkah kunci dalam setiap

# Kerangka Proses Mengelola Inovasi

31



# 15 Kunci Sukses Inovasi

32

(1)

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*;

# 15 Kunci Sukses Inovasi

33

(2)

6. Pilot proyek dan pengujian 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

# 15 Kunci Sukses Inovasi

(3)

34

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 aparatur 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.

# 5

# FAKTOR PENGHAMBAT INOVASI



# HAMBATAN PROSES INOVASI

(1)

36

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

# HAMBATAN PROSES INOVASI

(2)

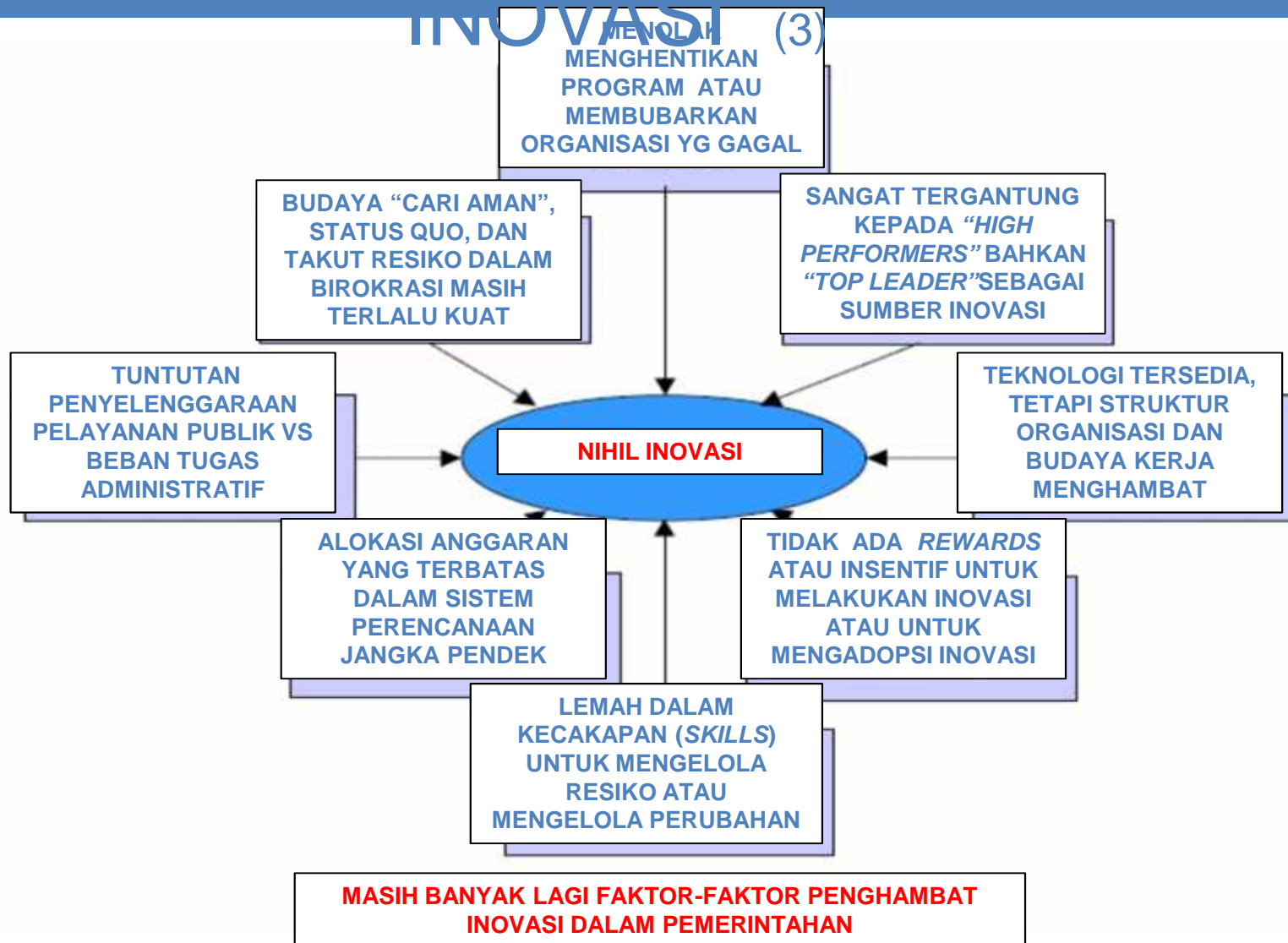
37

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.

# FAKTOR-FAKTOR PENGHAMBAT

38



# 6

# PENUTUP



# PENUTUP

(1)

- Kompetisi yang sangat ketat telah mendorong sektor swasta untuk mengembangkan dan memandang berpikir kreatif, kreativitas, dan inovasi sebagai alat untuk meningkatkan kualitas produk, proses, dan pelayanan dan dengan demikian mereka mendapatkan keuntungan kompetitif dan meningkatkan keuntungan.
- Walaupun arahnya sedikit berbeda, di sektor publik pun progres dalam proses berpikir kreatif dan 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.
- 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

# PENUTUP

(2)

- Untuk meningkatkan derajat kehidupan masyarakat diperlukan aparatur yang mampu mengembangkan pikir-pikiran kreatif dan inovatif dalam menyusun dan mengembangkan kegiatan-kegiatan pembangunan pendukung pelayanan publik.
- Inovasi di sektor 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.
- 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

# TERIMA KASIH.....

42

