

Aktualisasi Budaya Inovasi pada Organisasi Sektor Publik

Rudi Kuswandi¹, Aldri Frinaldi²

^{1,2} Departement Magister Administrasi Public, Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Padang

e-mail: rudikuswandi@yahoo.co.id

Abstrak

Inovasi merupakan kunci untuk meningkatkan performa organisasi. Perkembangan zaman menuntut aktualisasi atas budaya inovasi sebagai perbaikan terus menerus atas pelayanan organisasi yang ada. Tulisan ini menyajikan gambaran mengenai penerapan budaya inovasi dalam organisasi sektor publik yakni DPMPTSP Kota Sungai Penuh, serta faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi keberhasilan aktualisasi budaya inovasi dalam organisasi tersebut. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif.

Kata Kunci : *Inovasi, Organisasi, Budaya Inovasi, Pelayanan Publik.*

Abstract

Innovation is the key to improving organisational performance. The times demand the actualisation of a culture of innovation as a continuous improvement of existing organisational services. This paper presents an overview of the implementation of a culture of innovation in a public sector organisation, namely DPMPTSP Kota Sungai Penuh, and what factors influence the success of the actualisation of a culture of innovation in the organisation. This research is a qualitative research with a descriptive approach.

Keywords: *Innovation, Organisation, Innovation Culture, Public Service.*

PENDAHULUAN

Kinerja unit pelayanan publik saat ini sudah mulai menunjukkan “citra” yang positif meskipun belum merata terlihat pada seluruh level pemerintahan daerah yang ada, namun upaya-upaya perbaikan birokrasi ke arah atau capaian positif tersebut sudah demikian nyata terlihat. Gelombang reformasi birokrasi yang hingga kini digaungkan serta tantangan mewujudkan Birokrasi 4.0 menjadi dorongan bagi sektor publik untuk segera mengakselerasi *business-process* nya melalui berbagai inovasi.

Urgensi penerapan inovasi dalam proses kerja organisasi sektor publik disampaikan langsung oleh Presiden Jokowi pada Rapat Koordinasi Nasional Bidang Kemaritiman di TMII, 4 Mei 2017 menyampaikan bahwa “*kita terlalu rutinitas, terlalu monoton, terlalu linier, sementara dunia berubah sangat cepat. Kita harus berani meloncat*”. Kemudian Wakil Presiden Jusuf Kalla dalam Rembuk Nasional Pendidikan dan kebudayaan (RNPK) Tahun 2018 mengatakan “*Semua negara yang ingin sejahtera selalu menciptakan nilai tambah, dan nilai tambah tersebut bisa dicapai melalui Inovasi*”. Dengan demikian, dapat diintisarikan bahwa inovasi bukan lagi menjadi sebuah opsi tetapi merupakan suatu keharusan untuk diterapkan dan dibudayakan dalam organisasi, khususnya pada sektor publik.

Meskipun demikian, Suwarno (2008:27) dalam tulisannya mengingatkan bahwa secara tradisional, sektor publik adalah sektor yang relatif tidak leluasa dalam berhubungan dengan inovasi jika dibandingkan dengan sektor *private*. Keengganan sektor publik dalam memanfaatkan inovasi erat kaitannya dengan sejarah dan karakteristiknya yang cenderung statis, formal, dan rigid atau dengan kata lain berkarakteristik status-quo dan tidak menyukai perubahan. Bahkan tidak hanya dalam konteks kelembagaan, secara individu pun cukup

jarang inovasi menjadi bagian dari keseharian kerjanya dan hanya sebatas menjalankan tugas dan fungsinya secara *business as usual*.

Menyadari hal tersebut, Kementerian PAN-RB telah mencetuskan slogan “*one agency one innovation*” kepada seluruh birokrasi, disamping UU No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah juga telah mengamanatkan agar pemerintah daerah senantiasa menumbuhkan inovasi pelayanan publik. Tingginya akses informasi dan teknologi saat ini, ditambah transparansi, dan partisipasi publik secara agregat telah menciptakan tekanan tersendiri, baik secara politik maupun sosial bagi pemerintah daerah untuk menciptakan inovasi pada sektor pelayanan publiknya. Hal ini juga diungkap oleh Suwarno (2008:23) bahwa alasan bagi sektor publik untuk berinovasi lebih karena tuntutan akuntabilitas, transparansi dan berbagai prinsip good governance yang menggiring organisasi publik yang berkinerja lebih tinggi.

Beberapa pemerintah daerah melalui unit-unit pelayanan publik sudah mampu melakukan berbagai inovasi pelayanan publik, bahkan sudah menjadi “langganan” untuk studi komparasi ataupun studi tiru bagi berbagai pemerintah daerah lainnya. Objek dari studi komparasi ataupun studi tiru tersebut tidak lain adalah terobosan atau inovasi-inovasi yang sudah dilakukan oleh unit pelayanan publik tersebut dalam upaya percepatan peningkatan kualitas pelayanan publik.

Misalnya Kota Bandung dan Kota Surabaya, dua kota yang bahkan menjadi 'langganan' studi komparasi. Dalam tulisan Suhendra (2017), dijelaskan bagaimana keduanya, dalam upaya menjadi Kota Cerdas memanfaatkan berbagai inovasi TIK dalam pengelolaan pembangunan daerahnya. Kota Bandung yang fokus pada empat kerangka dasar, yakni pelayanan publik, perbaikan kinerja aparatur, membangun interaksi warga dengan pemerintah daerah, serta keterbukaan akses data. Di Surabaya, pemanfaatan IT melalui berbagai aplikasi dalam pengelolaan pembangunan daerah baik dalam perencanaan, penilaian kinerja, maupun layanan masyarakat, misalnya *Surabaya Single Window (SSW)*, e-pendidikan, *e-health*, e-sapawarga, e-toko. Kedua kota besar ini berupaya meningkatkan pelayanan publik dengan inovasi teknologi informasi dan komunikasi (TIK). Inovasi sektor publik sebagai salah satu jalan atau bahkan *breakthrough* untuk mengatasi kemacetan dan kebuntuan organisasi di sektor publik, dan karakteristik dari sistem sektor publik yang cenderung status quo dicairkan melalui penuluran budaya inovasi.

Terobosan yang telah dicapai serta kemampuan melahirkan dan menerapkan inovasi tersebut tentu tidak terlepas dari kapasitas organisasi tersebut untuk membuat aparaturnya termotivasi dan cukup percaya diri untuk melakukan inovasi dan mencoba hal-hal baru, selain itu, dapat dipastikan bahwa dorongan dan dukungan organisasi juga sangat tinggi terhadap kelangsungan semua praktik-praktik inovasi yang dijalankan tersebut. Oleh karena itu, diperlukan suatu pendalaman pembahasan terkait bagaimana suatu organisasi mampu dengan leluasa menstimulasi budaya berinovasi dalam organisasinya sehingga diharapkan dapat menjadi bahan anteseden atau acuan bagi organisasi sektor publik lainnya.

Dari hasil penelusuran penelitian-penelitian sebelumnya, relatif belum banyak ditemukan yang secara khusus membahas tentang budaya inovasi. Akan tetapi, lebih banyak membahas tentang pengaruh budaya organisasi yang secara positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi (Ismail, 2008; Purba, 2009; Suryo, 2010; Trang, 2013; Logahan, 2014). Beberapa penelitian lainnya lebih banyak mendeskripsikan suatu inovasi yang dilakukan oleh instansi tertentu (Mayangsari, 2013; Fitriana, 2014) namun, belum mendalam membahas faktor utama dibalik kemunculan inovasi tersebut. Oleh karena itu, secara spesifik penelitian ini akan menganalisis faktor-faktor kunci dibalik kemunculan suatu inovasi disuatu instansi yang sudah berhasil melakukan berbagai inovasi.

Menerapkan budaya inovasi tentu akan lebih mudah jika mencontoh pada instansi yang sudah berhasil menerapkannya terlebih dahulu, dibandingkan harus secara mandiri memulai menumbuhkan budaya inovasi di dalam organisasi. Setidaknya dengan melakukan replikasi atau mencontoh hal-hal yang sudah mereka lakukan untuk menjalankan budaya inovasi secara berkesinambungan pada instansi yang berhasil tersebut, maka suatu organisasi

hanya cukup atau tinggal melakukan hal yang sama sehingga kegagalan penerapan budaya inovasi dapat diminimalisir.

Menyoroti kesemua uraian tersebut di atas, penulis merasa perlu untuk melakukan penelitian pada suatu instansi pemerintah daerah yang dikategorikan berhasil dalam melakukan berbagai inovasi. Hal ini diperlukan agar dapat menjawab rumusan permasalahan yang ingin diketahui lebih dalam yaitu, bagaimana penerapan budaya inovasi dalam organisasi sektor publik, serta faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi keberhasilan aktualisasi budaya inovasi dalam organisasi sektor publik?

METODE

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif-kualitatif dengan menggunakan teknik pengumpulan data campuran antara *in-depth interview* kepada pimpinan DPMPTSP Kota Sungai Penuh serta penyebaran daftar pertanyaan terbuka kepada seluruh pegawai DPMPTSP Kota Sungai Penuh. Selain itu, juga dilakukan pengumpulan data dan informasi pendukung lainnya bersumber dari buku, jurnal, hasil penelitian, *proceeding*, serta sumber-sumber lainnya yang menunjang penelitian ini.

Fokus dan lokus penelitian ini adalah pada penerapan budaya inovasi serta faktor yang mempengaruhi keberhasilan penerapan budaya inovasi pada DPMPTSP Kota Sungai Penuh. DPMPTSP Kota Sungai Penuh dipilih sebagai lokus penelitian karena saat ini merupakan instansi terbaik penyedia layanan publik di lingkungan Pemerintah Kota Sungai Penuh. Pelaksanaan penelitian ini dilakukan selama 3 (tiga) bulan yakni antara bulan Mei-Juli Tahun 2024.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil DPMPTSP Kota Sungai Penuh

Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Sungai Penuh yang disingkat menjadi DPMPTSP Kota Sungai Penuh dibentuk sesuai dengan Peraturan Daerah Kota Sungai Penuh. DPMPTSP Kota Sungai Penuh memiliki tugas pokok melaksanakan koordinasi dan menyelenggarakan pelayanan administrasi di bidang perizinan terpadu dengan prinsip koordinasi, integrasi, sinkronisasi, simplikasi, keamanan dan kepastian.

DPMPTSP Kota Sungai Penuh telah banyak mengembangkan pelayanan perizinan dimana pengembangan ini bertujuan untuk memudahkan masyarakat dalam pengurusan perizinan serta memudahkan badan usaha yang akan berinvestasi di Kota Sungai Penuh. Selain itu, dengan adanya pengembangan perizinan maka diharapkan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat dapat lebih transparan, akuntabel dan proses penerbitan izinnya tepat waktu sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang telah ditetapkan. Sehingga tata kelola pemerintahan yang baik (*Good Governance*) dapat terlaksana

Dengan adanya penerapan Teknologi Informasi pada DPMPTSP Kota Sungai Penuh maka diharapkan akan lebih memacu kerja birokrasi yang lebih efisien dan efektif, sehingga beban administrasi Pemerintah Kota Sungai Penuh secara keseluruhan menjadi berkurang. Beberapa Teknologi Informasi pada DPMPTSP Kota Sungai Penuh yang telah di implementasikan yakni :

1. Pelayanan Berbasis Teknologi informasi
2. Memiliki Website perizinan ini juga menampilkan berbagai informasi perizinan yang dapat diakses secara langsung (on-line) melalui internet oleh masyarakat dan tersedianya fasilitas untuk download formulir pendaftaran.
3. Telah memiliki Model Pengarsipan secara elektronik (E-Document).
4. Telah memiliki Sistem Pelayanan yang berbasis Data Base
5. Memiliki Layanan informasi melalui (*SMS Center*) untuk status report proses perizinan dan informasi yang berkaitan

Selain inovasi berbasis IT, DPMPTSP Kota Sungai Penuh juga melakukan inovasi berbasis non-IT seperti SMS (*Sunday Morning Service*), penerapan budaya pelayanan CERIA

(Cepat, Efektif, Ramah, Inovatif, dan Amanah), menyediakan loket IKM dan pengaduan, kemudahan prosedur bertemu dan konsultasi langsung dengan pimpinan DPMPTSP Kota Sungai Penuh, penyediaan fasilitas disabilitas, fasilitas minuman kopi gratis lengkap dengan barista-nya, fasilitas bermain anak dan ibu menyusui, serta fasilitas khusus *smoking area*.

Tabel 1. Pengukuran kinerja DPMPTSP Kota Sungai Penuh Tahun 2016-2018

No	Indikator	Satuan	Target			Realisasi		
			2016	2017	2018	2016	2017	2018
1.	Prosentase Nilai Rata-Rata Indeks Kepuasan Masyarakat terhadap Pelayanan Perizinan	%	80	80	82	84,23	87,13	89,75

Berdasarkan tabel 1 di atas terlihat bahwa tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan DPMPTSP Kota Sungai Penuh terus mengalami peningkatan ditengah gencarnya berbagai inovasi yang telah dilakukan. Hal ini tentu mengindikasikan bahwa terdapat hubungan yang positif, langsung, dan relevan antara inovasi dengan tingkat kepuasan masyarakat. Data tersebut merupakan hasil riset peneliti.

Analisis Penerapan Budaya Inovasi di DPMPTSP Kota Sungai Penuh

Inovasi yang dihasilkan DPMPTSP Kota Sungai Penuh jika dicermati banyak yang diadopsi atau direplikasi dari instansi lain, namun sudah dilakukan modifikasi, pembaharuan, atau pengembangan dari model inovasi sebelumnya sehingga menjadi lebih efektif, efisien, mudah, dan sesuai dengan kebutuhan DPMPTSP Kota Sungai Penuh dan pengguna layanan. Meskipun demikian, terdapat pula inovasi-inovasi original yang dihasilkan langsung secara mandiri oleh DPMPTSP Kota Sungai Penuh.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan, diketahui bahwa untuk menghasilkan berbagai inovasi atau pengembangan inovasi yang ada saat ini, kepala DPMPTSP Kota Sungai Penuh membentuk suatu tim inovasi yang khusus mengelola inovasi yang akan dilakukan maupun yang sudah dilaksanakan oleh DPMPTSP Kota Sungai Penuh. Tim inovasi tersebut dibentuk dengan menunjuk perwakilan masing-masing unit kerja di lingkungan DPMPTSP Kota Sungai Penuh yang dianggap memiliki kemampuan merencanakan dan mengeksekusi ide atau gagasan inovasi. Pertemuan rutin untuk menggali ide-ide inovasi baru dilakukan setiap minggunya dengan dipimpin langsung oleh kepala DPMPTSP Kota Sungai Penuh.

Alasan lain dibentuknya tim inovasi ini adalah kemudahan dalam bekerjasama dan berdiskusi terkait rencana inovasi yang akan dikembangkan. Tim inovasi yang dibentuk diharapkan dapat bekerjasama dengan lebih mudah karena diisi oleh para pegawai non-struktural yang secara sukarela bekerja untuk menghasilkan inovasi tanpa diberikan honor. Namun demikian, sebagai apresiasi, pimpinan memberikan dukungan atas kebutuhan yang diperlukan seperti fasilitas, sarana dan prasarana, kemudahan akses, dan lain-lain.

Bahan utama bagi tim inovasi untuk bekerja diantaranya berdasarkan pada hasil rapat inovasi internal tim inovasi, hasil studi tiru dari instansi lain di luar daerah, juga dari rapat-rapat koordinasi dengan membahas ide-ide dari pimpinan dan pegawai DPMPTSP Kota Sungai Penuh. Dari berbagai sumber bahan kerja tersebut, kemudian diolah dan didesain rencana pelaksanaannya oleh tim inovasi yang ditunjuk. Perlu digarisbawahi bahwa setiap desain rencana inovasi tersebut selanjutnya akan diputuskan secara bersama-sama dalam rapat internal DPMPTSP serta dilaksanakan secara bersama-sama dengan memperhatikan sisi positif dan negatifnya.

Pembentukan suatu tim inovasi tentu cukup baik untuk lebih memfokuskan eksekusi terhadap suatu ide atau gagasan inovasi. Meskipun demikian, perlu diperhatikan bahwa tim inovasi akan dapat bekerja optimal jika didukung oleh pimpinan dan organisasi secara keseluruhan. Disamping itu, juga perlu dipastikan bahwa tim inovasi tersebut mampu untuk secara terbuka menampung dan mengeksekusi pula ide-ide inovasi yang berasal dari luar tim

inovasi yang telah ditunjuk. Hal ini tentu sangat penting dilaksanakan agar segenap komponen pegawai dalam organisasi juga memiliki semangat untuk berinovasi serta untuk lebih memantapkan internalisasi budaya inovasi kepada seluruh pegawai dalam organisasi.

Keterbukaan pimpinan atas ide dan gagasan inovasi yang diusulkan baik oleh tim inovasi, maupun dari para pegawai sangat tinggi. Hal ini dibuktikan dengan hasil rekapitulasi pertanyaan terbuka dari 32 pegawai DPMPTSP Kota Sungai Penuh yang keseluruhannya memberikan penjelasan bahwa respon pimpinan terhadap ide-ide inovasi yang diusulkan oleh para pegawai adalah sangat baik. Pimpinan menerima ide inovasi tersebut dan akan direspon dengan baik sejauh ide inovasi tersebut sejalan dengan visi dan misi organisasi, kemudian akan ditindaklanjuti oleh tim inovasi untuk mengeksekusinya. Lebih lanjut diperoleh pula penjelasan bahwa pegawai di DPMPTSP Kota Sungai Penuh dapat secara bebas dan terbuka mengusulkan ide inovasi kepada pimpinan, sepanjang sesuai dengan kebutuhan dan tujuan organisasi.

Untuk inovasi-inovasi berbasis IT yang memerlukan pengetahuan dan keterampilan khusus, pimpinan biasanya mencoba untuk mencari tahu sendiri isi dari aplikasi tersebut, dan jika dibutuhkan untuk melakukan studi banding atau studi tiru atau perlu dilakukan pembelajaran langsung ke vendor atau pembuat aplikasinya maka akan segera dilakukan. Hal ini tentu menunjukkan peran serta pimpinan secara langsung dalam mendukung dan mewujudkan inovasi yang telah digagas di DPMPTSP Kota Sungai Penuh. Selain itu, juga menunjukkan karakter pimpinan yang selalu “haus” dan terbuka terhadap perubahan, serta senang mengambil resiko, karena jika hendak berinovasi maka juga harus siap untuk gagal jika tidak berhasil.

Budaya inovasi yang berjalan di DPMPTSP Kota Sungai Penuh telah menghasilkan banyak inovasi yang juga berimplikasi pada banyaknya penghargaan yang diperoleh. Namun demikian, kondisi ini belum mampu dicontohkan atau direplikasikan di seluruh SKPD di lingkungan Pemerintah Kota Sungai Penuh. Budaya inovasi pada OPD lainnya relatif masih terhambat oleh budaya lama di organisasi tersebut, serta keterbukaan akan perubahan oleh pimpinan OPD tersebut yang dinilai masih rendah. Sehingga relatif OPD-OPD lainnya masih jauh tertinggal dibandingkan dengan DPMPTSP Kota Sungai Penuh.

Kota Sungai Penuh terus didorong setiap saat kepada seluruh pegawai. Keterangan ini juga senada dengan hasil wawancara kepada 32 pegawai DPMPTSP yang menyebutkan bahwa DPMPTSP Kota Sungai Penuh rutin menghasilkan inovasi karena setiap pegawainya dituntut untuk melakukan inovasi. Menurut pimpinan DPMPTSP Kota Sungai Penuh, inovasi harus terus berjalan dan tidak boleh terputus sehingga target waktu berinovasi menjadi setiap saat. Hal utama yang menjadi bekal Pimpinan DPMPTSP Kota Sungai Penuh selain karena karakter kepemimpinannya yang kuat adalah kemampuannya untuk memahami secara mendalam arti atau definisi sebuah inovasi. Dari hasil wawancara serta analisis terhadap jawaban dari para pegawai, diketahui bahwa pimpinan DPMPTSP Kota Sungai Penuh memahami secara jelas bahwa inovasi tidak serta merta harus berwujud digital atau berbasis IT tetapi esensi dari sebuah budaya inovasi adalah merubah mental aparatur menjadi lebih baik, responsif, serta memiliki kemampuan berinovasi (*ability to innovate*).

Dapat pula dianalisis bahwa, Pimpinan DPMPTSP Kota Sungai Penuh mendorong lahirnya inovasi di DPMPTSP Kota Sungai Penuh dengan tujuan utama menciptakan pelayanan publik yang semakin efektif dan efisien, bukan semata-mata untuk meraih sebuah penghargaan atau pengakuan. Beliau juga seringkali mengingatkan kepada pegawai DPMPTSP Kota Sungai Penuh untuk tidak cepat puas atas capaian yang dihasilkan namun terus melakukan perbaikan dan improvisasi agar dapat lebih baik lagi dalam menghadirkan inovasi yang semakin mempermudah publik dalam berurusan dengan DPMPTSP Kota dan mempermudah organisasi dalam bekerja.

Faktor Penentu Penerapan Budaya Inovasi di DPMPTSP Kota Sungai Penuh

Berdasarkan penjelasan Permenpan-RB No. 30 Tahun 2014 disebutkan bahwa tumbuhnya model pelayanan publik yang inovatif memerlukan kondisi yang kondusif, baik dari sisi pengelola unit pelayanan maupun dari sisi kepemimpinan Pemerintah Daerah yang

memungkinkan kreatifitas itu tumbuh dan berkembang. Lingkungan kondusif untuk berinovasi dapat dinilai cukup berhasil diterapkan di DPMPTSP. Dari keseluruhan jawaban terbuka dari pegawai DPMPTSP Kota Sungai Penuh menegaskan bahwa semangat berinovasi sangat tinggi karena lingkungan kerja mereka yang selalu positif, team-work yang kuat, serta kepemimpinan yang proaktif dan peduli.

Dari hasil wawancara dan analisis terhadap jawaban seluruh pegawai di DPMPTSP Kota Sungai Penuh dapat diketahui secara jelas bahwa budaya inovasi agar efektif berjalan dalam suatu organisasi maka kunci utamanya terletak pada 4 (empat) hal penting yakni, pimpinan organisasinya, SDM yang handal, budaya kerjasama kerja yang tinggi, serta faktor dukungan anggaran. Keempat faktor ini sangat berkaitan erat dan saling menunjang satu sama lain, sehingga keempat faktor ini perlu untuk terus diperhatikan penguatannya secara berkesinambungan.



Gambar 2. Analisis Faktor Determinan Aktualisasi Budaya Inovasi di DPMPTSP Kota Sungai Penuh

Pimpinan organisasi yang berkomitmen terhadap inovasi, memiliki visi perubahan, berpikiran terbuka dan positif, serta mampu memberikan apresiasi tinggi atas capaian inovasi adalah karakter kepemimpinan inovatif yang sangat dibutuhkan agar budaya inovasi dapat berjalan mulus dan diinternalisasi dengan optimal oleh lingkungan organisasi. Hal ini senada dengan penelitian Trang (2013:209) yang menyebutkan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki hubungan yang sangat erat, karena setiap pimpinan memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda yang pada akhirnya dari situlah akan terbentuk budaya organisasi. Sehingga sering dikatakan bahwa budaya organisasi mencerminkan kepemimpinan dalam organisasi tersebut.

Hasil wawancara ke seluruh pegawai DPMPTSP menyebutkan bahwa pimpinan DPMPTSP Kota Sungai Penuh dianggap visioner dan kreatif, berpikiran terbuka, mampu memberikan contoh, selalu memberikan kontribusi yang besar dalam setiap inovasi yang dilakukan, serta sangat gencar dalam mendorong dan memberikan semangat berinovasi kepada seluruh pegawai. Beberapa pegawai bahkan menyebutkan bahwa tanpa dukungan dari pimpinan organisasi maka inovasi tidak dapat berjalan optimal, karena bisa dikatakan pengaruhnya sangat dominan atas keberhasilan suatu inovasi.

Faktor kunci kedua agar budaya inovasi dapat berjalan optimal dalam organisasi adalah ketersediaan SDM yang handal. Handal disini tidak hanya diartikan sebagai pegawai yang kreatif dan inovatif tetapi secara luas pada kemampuan SDM yang ada untuk menindaklanjuti dan mengeksekusi setiap gagasan inovasi yang diusulkan. Pimpinan DPMPTSP Kota Sungai Penuh mengakui bahwa budaya inovasi tidak dapat berjalan jika tidak mendapat dukungan segenap elemen dalam organisasi khususnya para pegawai yang ada. Untuk itu, Pimpinan selalu memperhatikan kebutuhan pegawai, meningkatkan kapasitas pegawai, dan selalu memberikan apresiasi positif, menghargai, dan bangga terhadap capaian positif yang dilakukan oleh para pegawai terhadap organisasi. Bahkan, setiap bulan dilangsungkan pertemuan dalam format santai antara pimpinan dan seluruh pegawai

DPMPTSP Kota Sungai Penuh dalam rangka evaluasi atas kinerja organisasi secara terbuka dan transparan, serta para pegawai diberikan kebebasan untuk memberikan masukan dan koreksi.

Temuan dua faktor utama inovasi tersebut diatas yakni kepemimpinan dan SDM, juga dihasilkan oleh penelitian yang dilakukan oleh Mirnasasi (2013) yang menemukan bahwa faktor kunci inovasi di UPTD Terminal Purabaya adalah kepemimpinan dengan visi yang jelas dan penyiapan sumber daya manusia. Namun, berbeda pada dua faktor lainnya dimana penelitian Mirnasasi (2013) menemukan faktor pelibatan semua pihak, dan evaluasi secara rutin sebagai faktor yang cukup berpengaruh terhadap inovasi di lokus yang diteliti.

Faktor kunci ketiga agar budaya inovasi dapat berjalan optimal dalam organisasi adalah budaya kerjasama tim yang tinggi. Kerjasama yang sinergis dan saling memperkuat antara pegawai juga merupakan faktor penting untuk mengeksekusi suatu inovasi yang diputuskan. Perlunya kerjasama antara pegawai dalam implementasi inovasi ini diungkapkan oleh sebagian besar pegawai DPMPTSP dalam wawancara terbuka yang dilakukan. Adanya kerjasama tim menunjukkan bahwa setiap orang merupakan elemen penting, serta capaian keberhasilan atas hasil inovasi tersebut menjadi keberhasilan bersama-sama sebagai satu kesatuan.

Selanjutnya, faktor kunci keempat agar budaya inovasi dapat berjalan optimal dalam organisasi adalah faktor dukungan anggaran. Selama peneliti melakukan observasi atas seluruh pelaksanaan inovasi di berbagai pemerintahan daerah dan termasuk di DPMPTSP Kota Sungai Penuh, peneliti berkesimpulan bahwa setiap inovasi pada dasarnya memang membutuhkan dukungan anggaran dalam mewujudkannya. Namun demikian, terdapat inovasi-inovasi yang membutuhkan anggaran yang minimal atau sangat kecil dan terdapat pula inovasi-inovasi lainnya yang membutuhkan anggaran yang cukup besar. Sehingga, kemampuan organisasi untuk menyediakan anggaran untuk berinovasi tersebut sangat diperlukan, namun demikian jika tidak mampu disediakan mandiri oleh organisasi maka alternatif lainnya dapat dilakukan, misalnya dengan bermitra dengan pihak swasta atau mengajak partisipasi swadaya masyarakat langsung untuk bersama-sama mewujudkan inovasi yang diluncurkan tersebut.

Faktor dukungan anggaran juga penting tidak hanya sebagai dukungan terhadap inovasi tetapi juga sebagai bahan untuk memberikan apresiasi kepada pihak-pihak yang terlibat dalam proses pelaksanaan inovasi yang dijalankan. Para pegawai DPMPTSP Kota Sungai Penuh yang berhasil menjalankan inovasinya dan menjadi yang terbaik akan diberikan apresiasi dan bahkan *rewards* dari organisasi. Sehingga dukungan anggaran terkait hal ini juga penting dalam memicu kompetisi berinovasi diantara para pegawai dalam organisasi, meskipun tujuan utama berinovasi tidak untuk sekedar meraih *rewards* tersebut namun apresiasi dan pengakuan tetap perlu diberlakukan untuk *me-maintenance* kinerja yang tinggi.

Akhirnya, dari keseluruhan temuan lapangan tersebut, jika diinventarisir secara mendalam maka dapat diketahui bahwa aktualisasi budaya inovasi pada DPMPTSP Kota Sungai Penuh pada dasarnya juga relatif telah mengakomodir penerapan model holistik budaya inovasi (Gambar 1) yang dikembangkan oleh Wan Ismail dan Majid (2007) yang meliputi kepemimpinan, struktur, strategi, budaya organisasi, hingga tercapai budaya inovasi.

Pada aspek kepemimpinan, pimpinan DPMPTSP dapat digambarkan memahami perlunya perubahan sesuai tuntutan publik, berani mengambil resiko atas suatu perubahan, senantiasa terbuka terhadap gagasan inovatif, mampu memberikan contoh cara berinovasi, proaktif dan berkomitmen terhadap inovasi. Selanjutnya pada komponen strategi, pimpinan DPMPTSP mampu meletakkan arah, orientasi, dan tujuan atas inovasi organisasi. Pimpinan juga senantiasa memberikan dorongan dan petunjuk untuk selalu giat dalam berinovasi. Kemudian secara struktur, pimpinan mampu meyakinkan SDM di DPMPTSP untuk tidak khawatir berinovasi karena organisasi akan memberikannya secara utuh. Mekanisme komunikasi, fleksibilitas, kerjasama tim, dan pengambilan keputusan dilakukan atau dibangun secara terbuka dan bersama-sama.

Akhirnya kreativitas dan inovasi yang sudah distimulasi oleh peran kepemimpinan serta disokong oleh strategi dan struktur yang diperlukan, maka terciptalah budaya organisasi pada organisasi DPMPTSP yang senantiasa positif sesuai nilai-nilai kepemimpinan serta dibentuk atas nilai-nilai dasar struktur dan strategi sebelumnya, sehingga mengarah pada penciptaan budaya kreatif dan inovatif yang mengandalkan nilai-nilai termasuk fleksibilitas, visi ke depan, pemberdayaan, apresiasi ide, toleransi resiko, komunikasi, dorongan, dan pengambilan keputusan bersama.

SIMPULAN

Sebagaimana penjelasan dan uraian sebelumnya dapat disimpulkan bahwa penerapan budaya inovasi di DPMPTSP Kota Sungai Penuh relatif sudah dapat berjalan optimal, terbukti dengan berbagai capaian dan penghargaan yang telah dihasilkan. Pimpinan dan pegawai sudah memahami arti penting inovasi dalam mendukung kinerja organisasi dan senantiasa bersama-sama bekerja, serta saling mendukung dalam mewujudkan inovasi-inovasi yang digagas.

Dapat diketahui pula faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan aktualisasi budaya inovasi di DPMPTSP Kota Sungai Penuh utamanya adalah kepemimpinan visioner dan inovatif, sumberdaya manusia yang handal, kerjasama tim yang tinggi, dan dukungan anggaran. Selain itu, juga dapat dianalisis bahwa budaya inovasi pada organisasi ini relatif sudah menerapkan model holistik budaya inovasi.

Selanjutnya, untuk menumbuhkan budaya berinovasi dalam organisasi sektor publik beberapa upaya yang dapat dilakukan dan diterapkan dalam lingkungan organisasi diantaranya adalah, (1) Pimpinan organisasi perlu untuk terus memberikan motivasi dan dorongan berinovasi kepada seluruh pegawai yang ada; (2) Meningkatkan kapasitas dan daya kreasi dan inovasi para pegawai melalui pelatihan-pelatihan kreatif, *travelling* bersama, hingga studi banding; (3) Meningkatkan kerjasama antar pegawai dan saling mendukung untuk berinovasi melalui upaya menumbuhkan semangat, kebebasan, kepercayaan, dan keberanian untuk berinovasi, berkreasi, dan juga menyuarakannya dalam suatu rapat/ forum inovasi; (4) Perlunya organisasi menyediakan anggaran khusus untuk mendukung pelaksanaan inovasi pegawai, serta (5) Perlunya diadakan *innovation challenge* setiap saat untuk merangsang munculnya ide-ide inovasi yang lebih melimpah, juga upaya memberikan apresiasi kepada pegawai-pegawai yang berinovasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Beck, C. (2004). Developing a Culture of Innovation: A Workshop in Creativity through Communication Climate. *International Journal of Knowledge and Change Management*. 4, 78-94.
- Chavda, A. (2004). *Determinants of an Innovation Supportive Organizational Culture in Local Governments*. Thesis, University of New Jersey..
- Didero, Maïke., Gareis, Karsten., Marques, Pedro., and Ratzke, Mirjam., with contributions from other project partners. (2008). Differences in Innovation Culture Across Europe. *A Discussion Paper*. February 2008.
- Fitriana, Diah Nur. (2014). Inovasi Pelayanan Publik BUMN (Studi Deskriptif tentang Inovasi Boarding Pass System dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Kereta Api PT KAI di Stasiun Gubeng Surabaya). *Jurnal kebijakan dan Manajemen Publik*, 2 (1), 1-10
- Giberson, T. (2001). *Transferring Leader Values: The Creation of Organizational Culture*. Thesis, Wayne State University.
- Han, J.K., N. Kim, and RK Srivastava. (1998). *Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?* *Journal of Marketing*, 62 (4), 30-45
- Hatch, M. (2004). *New Direction in the Study of Organizational Change and Innovation Processes*. New York: Oxford University Press.
- Ismail, Iriani. (2008). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan Pemerintah Kabupaten-Kabupaten di Madura. *Jurnal EKUITAS*, 12 (1), 18-36

- Logahan, Jerry Marcellinus., dan Aesaria, Sherley Marcheline. (2014). Budaya Organisasi dan Keterlibatan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Berdampak pada Kinerja Karyawan pada BTN-Ciputat. *Binus Business Review*, 5 (2), 551-563.
- Martins, E .C and Terblanche, F. (2003). Building Organizational Culture that Stimulates Creativity and Innovation. *European Journal of Innovation Management*. 6 (1), 64-74.
- Mayangsari, Putri Ismie., Soeaidy, M. Saleh., dan Prasetyo, Wima Yudho. (2013). Inovasi PT. POS Indonesia Dalam Menjaga Eksistensi dan Daya Saing Pelayanan Publik. *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, 1 (2), 248-256.
- Mirnasari, Rina Mei. (2013). Inovasi Pelayanan Publik UPTD Terminal Purabaya-Bungurasih. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen Pelayanan Publik*, 1 (1), 71-84.
- Permenpan-RB No. 30 Tahun 2014 Tentang Pedoman Inovasi Pelayanan Publik
- Purba, Sukarman. (2009). Pengaruh Budaya Organisasi, Modal Intelektual, dan Perilaku Inovatif Terhadap Kinerja Pemimpin Jurusan di Universitas Negeri Medan. *Jurnal KINERJA*, 13 (2), 150-167.
- Read, A (2002). Determinants of Successful Organizational Innovation: A Review of Current Research. *Journal of Management Practice*. 3 (1), 95-119.
- Rediyono dan Ujianto. (2013). Pengaruh Inovasi, Budaya Organisasi, dan Team Work Terhadap Kinerja Manajerial Serta Implikasinya Pada Kinerja Bank Perkreditan Rakyat di Provinsi Kalimantan Timur. *Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen*, 9 (2), 103-119.
- Schein E. H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*. 45 (2), 109-119.
- Suhendra, Adi. (2017). Kesiapan Pemerintah Daerah Dalam Mewujudkan Kota Cerdas Di Bandung Dan Surabaya. *Matra Pembangunan*. 1 (1), 1-9.
- Suryo, Bhikku Dharma. (2010). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Inovasi Terhadap Kinerja. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 8 (2), 391-404
- Suwarno, Yogi. (2008). *Inovasi di Sektor Publik*. Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi-Lembaga Administrasi Negara. Penerbit STIA-LAN Press: Bandung.
- Trang, Dewi Sandy. 2013. Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Utara). *Jurnal EMBA*, 1 (3), 208-216.
- UU No. 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik UU No. 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah PP No. 38 Tahun 2017 Tentang Inovasi Daerah.
- Wan Ismail, Wan Khairuzzaman dan Majid, Abd. (2007). Framework of the culture of innovation : A Revisit. *Jurnal Kemanusiaan* bil.9, Juni 2007, 38-49.