



3.0 | 2019



STIA LAN
BANDUNG

KONFERENSI NASIONAL ILMU ADMINISTRASI

Model Pengembangan Inovasi Berbasis Pola Fikir Dan Komitmen Pejabat Publik

Baban Sobandi

Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan Kompetensi Aparatur Sipil
Negara - Lembaga Administrasi Negara
e-mail: babansobanfi@gmail.com

Abstrak

Inovasi merupakan suatu keharusan bagi suatu organisasi. Tanpa inovasi organisasi tidak akan berkembang bahkan akan mati. Kenyataannya, organisasi publik di Indonesia masih lemah dalam mengembangkan inovasi, bahkan negara sekali pun, masih berada pada papan tengah peringkat indeks inovasi dunia. Sehubungan dengan hal tersebut, pemerintah mengeluarkan berbagai kebijakan untuk mendorong inovasi khususnya pada sektor publik. Diantara factor penghambat inovasi adalah komitmen dan pola pikir pejabat publik. Hasil penelitian dengan menggunakan metode campuran (mix method) menunjukkan terdapat 4 (empat) kategori pejabat publik dilihat dari komitmen dan pola pikirnya, yaitu pejabat publik yang memiliki komitmen tinggi dan pola pikir berkembang, pejabat publik yang memiliki komitmen tinggi namun pola pikir tetap, pejabat publik yang memiliki komitmen rendah namun pola pikir berkembang, serta pejabat publik yang memiliki komitmen rendah dan pola pikir tetap. Atas dasar hal tersebut ada empat strategi yang dapat dilakukan untuk mengembangkan inovasi berbasis komitmen dan pola pikir tersebut, yaitu: menetapkan kebijakan yang lebih luas untuk berinovasi, mengembangkan reward and punishment system, meningkatkan pembelajaran inovasi, dan melakukan reposisi pejabat publik.

Kata Kunci: Inovasi, komitmen dan pola pikir, pejabat public

Innovation Development Model Based on Mindset and Commitment of Public Officials

Abstract

Innovation is a must for an organization. Without innovation, the organization will not develop, will even die. In fact, public organizations in Indonesia are still weak in developing innovation, even though the country is still in the middle of the world ranking index of innovation. In this regard, the government issued various policies to encourage innovation, especially in the public sector. Among the factors inhibiting innovation are the commitment and mindset of public officials. The results of the study using the mixed method show there are 4 (four) categories of public officials seen from their commitment and mindset, namely public officials who have high commitment and growth mindset, public officials who have high commitment but fixed mindset, public officials who have low commitment but growth mindset, and public officials who have low commitment and fixed mindset. Based on this, there are four strategies that can be done to develop innovation, based on commitment and mindset, namely: establishing broader policies to innovate, developing reward and punishment systems, increasing innovation learning, and repositioning public officials.

Keywords: *Innovation, commitment and mindset, public officials*

A. PENDAHULUAN

Inovasi merupakan ruhnya organisasi. Tanpa inovasi maka organisasi akan mati tergilas oleh perkembangan zaman. Dengan demikian, inovasi merupakan keniscayaan agar suatu organisasi tetap eksis dan berkembang. Meskipun diakui pentingnya inovasi, namun Indonesia hingg saat ini masih berada di papan tengah dalam peringkat

inovasi dunia. Hasil survey pada Tahun 2017, Indeks Inovasi Global Indonesia sebesar 30,1 atau peringkat ke 87 menurut *Global Innovation Indeks (2017)*, di bawah Philipina (peringkat 73), Brunei (peringkat 69), Thailand (peringkat 51), Vietnam (peringkat 47), Malaysia (peringkat 37), dan Singapura (peringkat 7).

Menyadari hal tersebut, pemerintah

me
ndo

KONFERENSI NASIONAL ILMU ADMINISTRASI

rong semua instansi pemerintah dan aparatur untuk terus melakukan inovasi. Berbagai kebijakan dilakukan pemerintah, antara lain: Pemberian penghargaan setiap tahun oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi kepada instansi pemerintah yang berhasil melakukan inovasi terbaik. Penambahan muatan inovasi dalam kurikulum Pelatihan Kepemimpinan Aparatur, dan Program Laboratorium Inovasi, yang dikembangkan oleh Lembaga Administrasi Negara. Bahkan dalam Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah, terdapat bab khusus tentang inovasi daerah.

Komitmen dan pola pikir merupakan dua variabel yang mempengaruhi pengembangan inovasi Sektor Publik. Tanpa komitmen dan pola pikir berkembang, inovasi tidak akan terwujud. *Komitmen berinovasi* adalah keinginan, dukungan, apresiasi, dan kesediaan untuk mengerahkan upaya untuk melakukan inovasi dalam organisasinya (Sobandi, 2018). Komitmen dapat dibuktikan dengan penetapan berbagai kebijakan dan pelaksanaannya, antara lain penetapan *road map* inovasi, pengintegrasian inovasi ke dalam Perencanaan Strategis (RENSTRA), pengintegrasian inovasi ke dalam Perencanaan Kinerja (RENJA), dan penganggaran inovasi. Komitmen juga didefinisikan sebagai kesetiaan pegawai kepada organisasi untuk mengerahkan daya dan upayanya atas nama organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Sinclair et al, 2005; Meyer et al, 2002; dalam Salih Yeşil, Fikret Sözbilir, İbrahim Akben, 2012).

Pola pikir inovasi adalah cara berfikir yang mempengaruhi sikap dan perilaku berinovasi (Sobandi, 2018). Pola pikir inovasi dapat diukur melalui indikator: (1) Pola pikir pegawai bahwa inovasi itu sulit atau tidak selalu sulit, (2) Pola pikir pegawai bahwa inovasi itu mahal atau tidak selalu mahal, (3) Pola pikir pegawai bahwa inovasi itu harus besar atau tidak selalu harus besar, dan (4) Pola pikir pegawai bahwa inovasi itu selalu melanggar aturan atau tidak selalu melanggar aturan.

Inovasi hanya bisa diwujudkan ketika semua komponen organisasi yang terkait

memiliki komitmen untuk pengembangan inovasi tersebut (Trisno Sakti, 2015). Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kemampuan, motivasi dan partisipasi pegawai, sehingga mendorong pegawai berinovasi. Selain itu, penciptaan iklim inovatif akan melahirkan persepsi positif terhadap organisasi sehingga merangsang pegawai untuk memberikan timbal balik kepada organisasi dengan inovasi (Schirin Schimansky, 2014).

Selain komitmen, gaya kepemimpinan situasional yang menekankan jejaring dan lobi dengan setiap level pimpinan publik, menentukan berhasil atau gagalnya impelentasi inovasi di sektor publik (Anna Bos-Nehles, Tanya Bondarouk & Koen Nijenhuis, 2016). Hal ini disebabkan, inovasi di Sektor Publik sering kali tidak bisa dilaksanakan oleh sendiri, melainkan melibatkan berbagai *stakeholder* yang memiliki karakteristik yang berbeda, baik *stakeholder* instansi pemerintah, maupun swasta dan masyarakat.

Dalam konteks inilah, pentingnya kepemimpinan yang mampu menggerakkan semua komponen organisasi dan dapat memobilisasi *stakeholder* agar mendukung penuh inovasi yang dilakukan organisasinya. Pemimpin visioner dan terbuka, pemangku kepentingan yang kolaboratif, dan partisipasi masyarakat menjadi aspek-aspek penting dari kapabilitas inovasi. Keterbukaan pemimpin akan mengundang berbagai pihak untuk bergabung dalam mewujudkan inovasi (Pius Sugeng Prasetyo, Kristian Widya Wicaksono, Trisno Sakti Herwanto, Gusti Mulyadi, Roby Abdul Malik, 2016).

Komitmen yang diperlukan untuk mewujudkan inovasi, bukan hanya dari pimpinan, akan tetapi juga dari seluruh anggota organisasi dan *stakeholders*. Dengan kata lain, komitmen semua pihak merupakan kunci keberhasilan dalam mewujudkan inovasi di sektor publik (Trisno Sakti, 2015).

Pola pikir merupakan faktor kedua yang mempengaruhi pengembangan inovasi. *Belief* menentukan cara berpikir, berkomunikasi dan bertindak seseorang. Dengan demikian jika ingin mengubah pola pikir, yang

KONFERENSI NASIONAL ILMU ADMINISTRASI

harus diubah adalah *belief* atau kumpulan *belief*.

Ada dua macam pola pikir (*mindset*), yaitu Pola Pikir Berkembang dan Pola Fikir Tetap (Dweck, 2017). Pola Fikir Berkembang (*growth mindset*) didasarkan pada kepercayaan bahwa kualitas dasar seseorang adalah hal-hal yang dapat diolah melalui upaya-upaya tertentu. Meskipun manusia mungkin berbeda dalam berbagai hal seperti bakat, kemampuan awal, minat, atau temperamen, namun dapat berubah dan berkembang melalui perlakuan dan pengalaman.

Ciri-ciri dari orang dengan pola pikir berkembang (*growth mindset*) antara lain: Memiliki keyakinan bahwa intelegensi, bakat, dan sifat bukan merupakan fungsi hereditas/keturunan; Menerima tantangan dan bersungguh-sungguh menjalankannya; Tetap berpandangan ke depan dari kegagalan; Berpandangan positif terhadap usaha; Belajar dari kritik; Menemukan pelajaran dan mendapatkan inspirasi dari kesuksesan.

Pola Pikir Tetap (*Fixed mindset*) didasarkan pada kepercayaan bahwa kualitas seseorang sudah ditetapkan dengan inteligensi tertentu, kepribadian tertentu, dan karakter moral tertentu. Ciri-ciri orang dengan Pola Fikir Tetap (*fixed mindset*) antara lain: Memilliki keyakinan bahwa intelegensi, bakat, sifat adalah sebagai fungsi hereditas/keturunan; Mudah menyerah; Menganggap usaha tidak ada gunanya; Mengabaikan kritik; Merasa terancam dengan kesuksesan orang lain.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi pola pikir. Penelitian yang dilakukan Rima Permata Sari, Holilulloh, Hermi Yanzi (2015) menunjukkan lingkungan keluarga, pendidikan masyarakat, sistem kepercayaan masyarakat, pergaulan dengan masyarakat, kualitas hidup pribadi dan kualitas hidup bermasyarakat berpengaruh terhadap pola pikir.

Sementara itu, penelitian yang dilakukan oleh Maria Bella dan Maichal (2018) menghasilkan kesimpulan bahwa *mindset berpengaruh secara signifikan terhadap kepemimpinan, mindset berpengaruh secara signifikan terhadap nilai keluarga, dan budaya organisasi perusahaan, keluarga dapat dibentuk*

oleh mindset pemimpin yang tercerminkan melalui nilai keluarga yang diyakini dan ditanamkan di dalam perusahaan. Temuan ini menegaskan pentingnya mindset untuk mencapai keberhasilan suatu usaha, termasuk dalam pengembangan inovasi organisasi. Rumusan masalah dalam kajian ini sebagai berikut: Bagaimanakah komitmen dan pola pikir pejabat pemerintah terhadap pengembangan inovasi di Indonesia? Bagaimanakah strategi untuk mendorong pejabat publik berinovasi? Kajian ini bertujuan untuk menganalisis pola pikir dan komitmen pejabat publik dalam melakukan inovasi, serta merumuskan startegi untuk mendorong pejabat publik berinovasi.

B. PEMBAHASAN

Metode yang digunakan dalam kajian ini adalah metode campuran (*Mixed Method*). Dimulai dengan kajian kuantitatif untuk melihat komitmen dan pola pikir pejabat publik terhadap pengembangan inovasi. Untuk itu dilakukan survey secara random terhadap 102 pejabat eselon II, eselon III, dan eselon IV dari seluruh Indonesia baik dari Instansi Pusat maupun Pemerintah Daerah, dengan rincian: Eselon II sebanyak 24 orang, Eselon III sebanyak 27 orang, dan Eselon IV sebanyak 51 orang.

Untuk mengukur tingkat komitmen pejabat publik ditetapkan 5 indikator yaitu: memasukan program/kegiatan inovasi ke dalam RENSTRA, memasukan program/kegiatan inovasi ke dalam RENJA, menindaklanjuti inovasi (Proyek Perubahan) hasil Pelatihan Kepemimpinan para pejabat di instansinya, membentuk tim inovasi daerah/SKPD, serta menganggarkan program/kegiatan inovasi dalam DPA. Sementara itu, pola pikir diukur dengan 4 indikator yaitu, anggapan bahwa inovasi itu sulit/mudah, anggapan bahwa inovasi itu selalu mahal/tidak selalu mahal, anggapan bahwa inovasi itu selalu melanggar aturan/ tidak selalu melanggar aturan, dan anggapan bahwa inovasi itu harus besar/ atau tidak selalu harus besar.

Hasil survey dipetakan ke dalam 4 kategori, yaitu: pejabat publik yang memiliki komitmen tinggi dan pola pikir berkembang (TB), pejabat publik yang memiliki komitmen

KONFERENSI NASIONAL ILMU ADMINISTRASI

tinggi namun pola pikir tetap (TT), pejabat publik yang memiliki komitmen rendah namun pola pikir berkembang (RB), dan pejabat publik yang memiliki komitmen rendah dan pola pikir tetap (RT). Setelah responden tersebut dipetakan ke dalam 4 (empat) kategori, selanjutnya dilakukan kajian kualitatif untuk menentukan strategi yang tepat untuk pengembangan inovasi sektor publik.

Pemetaan Pejabat Publik Berdasarkan Komitmen dan Pola Fikir Inovasi

Pemetaan hasil survey terhadap 102 orang pejabat publik, dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1
Pemetaan Pejabat Publik Berdasarkan Komitmen dan Pola Fikir
(Jumlah Sampel: $n = 102$)

		Pola Fikir	
		Tetap	Berkembang
Komitmen	Rendah	RT = 6	RB = 24
	Tinggi	TT = 20	TB = 52

Sebagian besar pejabat publik masuk kategori TB (Komitmen Tinggi dan Pola Fikir Berkembang) yaitu sebanyak 50%. Ini merupakan indikasi positif bagi pengembangan inovasi Sektor Publik di Indonesia ke depan, karena sebagian besar pejabatnya memiliki komitmen yang tinggi dan mereka optimis bahwa inovasi bukan sesuatu yang sulit, tidak selalu mahal, tidak melanggar aturan, dan tidak selalu harus besar. Sementara itu, tingginya komitmen dapat dimaknai bahwa, para pejabat publik selalu berupaya memasukkan program/

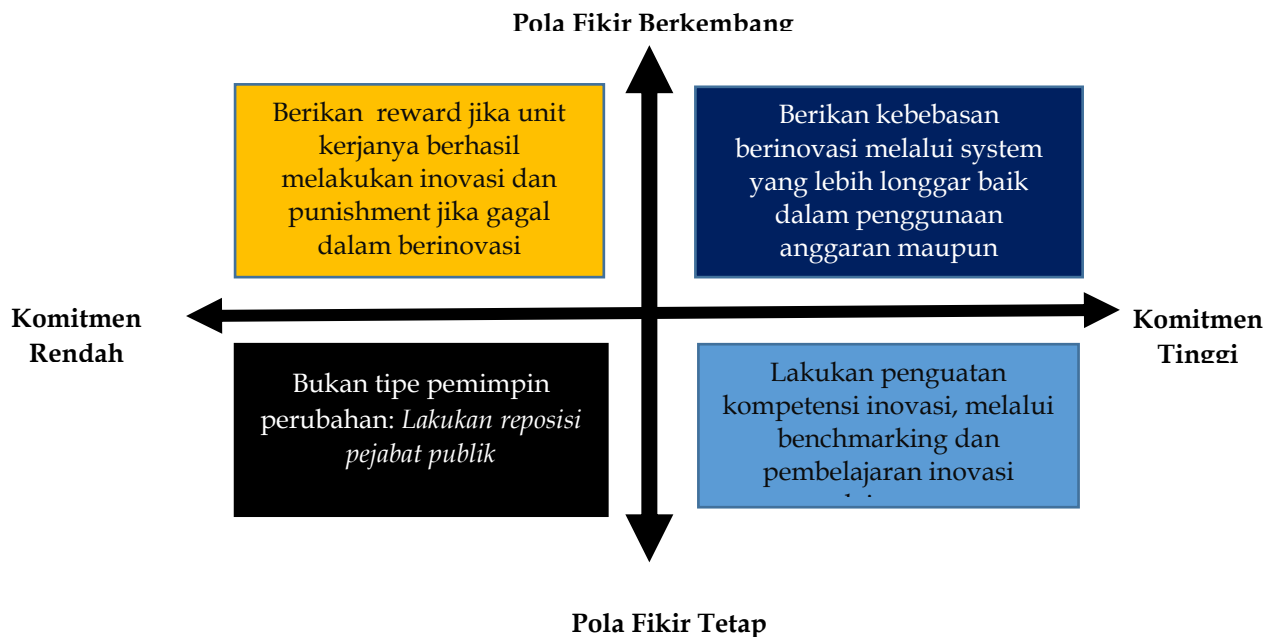
kegiatan inovatif ke dalam dokumen perencanaan mereka, menindaklanjuti inovasi yang dilakukan oleh para peserta pelatihan kepemimpinan, serta mengalokasikan anggaran untuk pengembangan inovasi.

Jumlah terbesar kedua, ketiga, dan keempat berturut-turut sebagai berikut: Komitmen Rendah Pola Fikir Berkembang (23,5%), Komitmen Tinggi Pola Fikir Tetap (19,2%), dan Komitmen Rendah Pola Fikir Tetap (5,9%). Hal yang perlu dicermati adalah bahwasannya masih banyak pejabat publik yang memiliki pola pikir tetap yaitu sebesar 25,1% (19,2% + 5,9%). Jika ini berlaku untuk populasi (seluruh pejabat publik di Indonesia), maka akan menjadi “penghambat” perkembangan inovasi Sektor Publik di Indonesia.

Yang lebih memprihatinkan lagi adalah masih terdapat pejabat publik yang memiliki pola pikir tetap (pesimis) dan memiliki komitmen yang rendah terhadap pengembangan inovasi. Dalam era sekarang, yaitu era kepemimpinan adaptif (*adaptive leadership*), komitmen dan sikap optimis merupakan persyaratan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Dengan kata lain, pemimpin sektor publik yang memiliki sikap pesimis (pola pikir tetap) dan komitmen rendah sebenarnya tidak layak untuk menjadi pemimpin.

Strategi Pengembangan Inovasi Berbasis Komitmen dan Pola Fikir

Temuan di atas, menunjukkan adanya perbedaan komitmen dan pola pikir pejabat publik terhadap inovasi. Perbedaan ini mengharuskan pemerintah menyikapinya dengan kebijakan yang bervariasi juga. Untuk itu, strategi yang harus dilakukan untuk mengembangkan inovasi pada setiap kategori pejabat publik tersebut dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 1
Strategi Pengembangan Inovasi Berbasis Pola Fikir dan Komitmen Pejabat Publik

Dalam konteks makro, tidak mungkin membuat diskriminasi dalam kebijakan. Oleh karena itu, semua strategi sebagaimana dalam matriks di atas harus menjadi kebijakan, jika ingin mengembangkan inovasi pada sektor publik. Artinya, bahwa kebijakan tentang inovasi harus memiliki kriteria sebagai berikut:

1. Memberikan kelonggaran kepada setiap aparat pemerintah untuk berinovasi. Kelonggaran bukan berarti tanpa aturan, namun dalam beberapa hal, misalnya dalam penganggaran, perlu dibedakan untuk program dan kegiatan inovasi.
2. Perlu penguatan kompetensi inovasi bagi para pejabat public, baik melalui pelatihan kepemimpinan, *benchmarking*, ataupun kegiatan lainnya.
3. Perlu penguatan kebijakan *reward* yang jelas kepada instansi ataupun ASN yang melakukan inovasi, dan *punishment* yang jelas bagi instansi pemerintah atau ASN yang gagal dalam melakukan inovasi.

C. PENUTUP DAN REKOMENDASI

Kesimpulan

Atas dasar hasil analisis komitmen dan pola fikir inovasi, ditemukan 4 (empat) kategori pejabat publik, yaitu pejabat yang memiliki komitmen tinggi pola fikir berkembang, pejabat yang memiliki komitmen tinggi pola fikir tetap, pejabat yang memiliki komitmen rendah pola fikir berkembang, dan pejabat yang memiliki komitmen rendah dan pola fikir tetap. Sebagian besar pejabat publik memiliki komitmen tinggi dan pola fikir berkembang. Hal ini memberikan optimisme untuk perkembangan inovasi sektor publik di Indonesia ke depan.

Rekomendasi

Perlu kebijakan yang lebih komprehensif dan terintegrasi, tidak parsial antar instansi yang berwenang mendorong inovasi. Komprehensif maksudnya memuat 3 unsur pokok yaitu system pengelolaan inovasi yang lebih longgar, system reward and punishment, dan system penguatan kompetensi inovasi.

KONFERENSI NASIONAL ILMU ADMINISTRASI

REFERENSI

- Anna Bos-Nehles, Tanya Bondarouk & Koen Nijenhuis, 2016. *Innovative work behaviour in knowledgeintensive public sector organizations: the case of supervisors in the Netherlands fire services*, The International Journal of Human Resource Management, <http://www.tandfonline.com/loi/rijh20>
- Anwar Hidayat, 2012. *Menghitung Besar Sampel Penelitian*, <https://www.statistikian.com/2012/08/menghitung-besar-sampel-penelitian.html>
- Basuki, Hari, 2017. *Penghitungan Besar Sampel*, https://www.academia.edu/10117768/PENGHITUNGAN_BESAR_SAMPEL
- Bella, Maria; Maichal, 2018. *Pengaruh Mindset, Kepemimpinan, dan Nilai Keluarga terhadap Budaya Organisasi Perusahaan Keluarga [Influence of Mindset, Leadership, and Family Values on the Organizational Culture of Family Firms]*, DeReMa Jurnal Manajemen Vol. 13 No. 1, Mei 2018. https://www.researchgate.net/publication/325124413_Pengaruh_Mindset_Kepemimpinan_dan_Nilai_Keluarga_terhadap_Budaya_Organisasi_Perusahaan_Keluarga
- Dweck, Carol S, 2017. *Mindset: Mengerti Kekuatan Pola Fikir Untuk Perubahan Besar Hidup Anda*, Bentara Cahaya Aksara.
- Pius Sugeng Prasetyo, Kristian Widya Wicaksono, Trisno Sakti Herwanto, Gusti Mulyadi, Roby Abdul Malik, 2016. *Proses dan Implikasi Innovative Governance Terhadap Kualitas Pelayanan Publik di Desa Sukalaksana Kecamatan Samarang Kabupaten Garut*, Perjanjian Nomor III/LPPM/2016-02/108-P, http://repository.unpar.ac.id/bitstream/handle/123456789/815/LPD_Pius%20Sugeng_Proses%20dan%20Implikasi%20Innovative%20Governance.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Salih Yeşil, Fikret Sözbilir, İbrahim Akben, 2012. *Affective Organisational Commitment, Individual Innovation Behaviour And Organisational Innovation Performance*, 10th International Conference on Knowledge, Economy and Management; 11th International Conference of the ASIA Chapter of the AHRD & 2nd International Conference of the MENA Chapter of the AHRD PROCEEDINGS, <https://www.researchgate.net/publication/310621773>
- Sari, Rima Permata; Holilulloh; Hermi Yanzi, 2015. *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pola Pikir Masyarakat Terhadap Pentingnya Pendidikan Di Desa Cugung*, Jurnal Kultur Demokrasi, Vol.3 Nomor 7. <https://www.neliti.com/journals/jurnal-kultur-demokrasi?page=8>
- Schirin Schimansky, 2014. *The Effect of a High-Commitment Work System on Innovative Behavior of Employees*, University of Twente, P.O. Box 217, 7500AE Enschede The Netherlands, s.schimansky@student.utwente.nl
- Sobandi, Baban (2018). *Analisis Komitmen Dan Pola Fikir Birokrat Terhadap Pengembangan Inovasi Di Indonesia*, e-Proseding, BPSDM Provinsi Jawa Barat.
- The Global Innovation Indeks (GII) 2017: Innovation Feeding the World*. Tenth Edition, <https://www.globalinnovationindex.org/gii-2017-report>
- Trisno Sakti, 2015. *Pentingnya Komitmen Penuh Organisasi Dan Stakeholders Dalam Mewujudkan Inovasi Publik*, Jurnal Ilmiah Administrasi Publik (JIAP), Vol. 1, No. 2, URL: <http://ejournalfia.ub.ac.id/index.php/jiap>
- Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah.
- Undang-undang Nomor 25 Tahun 2004 Tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional