

# MENUMBUHKAN BUDAYA BIROKRASI YANG INOVATIF DAN BERDAYA SAING GLOBAL

**Etih Henriyani**

FISIP Universitas Galuh Ciamis

[henriyanietih@gmail.com](mailto:henriyanietih@gmail.com)

## ABSTRAK

*Inovasi dalam sektor publik dapat diasumsikan sebagai upaya untuk menuju keadaan yang lebih baik. Dimana semakin inovatif suatu penyelenggaraan pemerintahan, maka semakin besar pula manfaat atau nilai tambah bagi masyarakat. Oleh karenanya, dalam mewujudkan inovasi diperlukan individu, kelompok dan organisasi yang memiliki keberanian mengambil resiko. Dengan kata lain, inovasi bukan sekedar “kebaruan” dan “keunikan”, akan tetapi berhubungan dengan tingkat kinerja dan dampak yang dipertemukan dengan kepentingan publik.*

*Meningkatkan kapasitas inovasi sektor publik menjadi keharusan jika Indonesia tidak ingin ketinggalan dalam persaingan global. Apabila kapasitas inovasi dapat ditingkatkan, maka bukan hanya kepuasan masyarakat terhadap pelayanan publik saja yang meningkat. Namun legitimasi pemerintah di mata warga juga dengan sendirinya akan menjadi semakin tinggi. Dengan demikian, perlu adanya perubahan mindset dari budaya birokrasi lama yang cenderung Paternalistik, kaku, tertutup dan ingin dilayani ke budaya birokrasi baru yang lebih fleksibel, terbuka dan memiliki inovasi dan daya saing yang tinggi.*

**Kata Kunci : Budaya Birokrasi, Inovasi.**

## I. PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi terhadap aparatur pemerintah bertujuan untuk menciptakan pemerintahan yang efektif dan efisien, terbuka berbasis informasi dan teknologi, partisipatif dan melayani masyarakat dengan didukung SDM aparatur yang kompetitif. Adapun cerminan ASN yang profesional adalah tidak mudah puas pada hasil kerja yang serba standar, rutin dan tradisional, jika dimungkinkan diperoleh hasil dan kualitas kerja yang lebih baik dengan mengoptimalkan bakat dan intelegensi sesuai dengan kewenangannya.

Berdasarkan hal tersebut, birokrat perlu mereposisi peran dan mentransformasi fungsi untuk meninggalkan tubuh serta jiwa birokrasi lama (Dwiyanto, 2011). Konsekuensi menjadi pelayan rakyat, mesti diikuti pula dengan adanya perubahan yang signifikan pada aparatur berkaitan dengan kinerjanya. Yaitu kinerja pelayan yang selalu mendahulukan kepentingan rakyat. Jika dahulu lamban, kini harus menjadi lebih gesit. Jika sebelumnya dikenal bergantung pada pemerintah, kini penuh inisiatif dan kreatif dalam mengemban fungsinya dengan sungguh-sungguh. Jika dahulu koruptif, sekarang harus bersih dan akuntabel. Jika dahulu hanya menunggu peran, kini terlibat aktif mencari cara dan upaya demi memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat.

Inovasi menjadi bagian yang tak terpisahkan sebagai pendukung gerakan

reformasi setelah terjadi pergeseran paradigma reformasi birokrasi yang mengedepankan hasil, partisipasi, berorientasi pelanggan, digerakan oleh misi dan desentralisasi. Menurut Howie (2011), “Inovasi merupakan sebuah proses di mana beberapa individu atau sekelompok orang mengidentifikasi masalah yang dianggap paling krusial kemudian mengembangkan solusi terhadap masalah tersebut”. Bahkan konsep dari IDEa sebagaimana dikutip Prasjo (2017 : 35), bahwa inovasi bukan hanya menghasilkan solusi tetapi juga dapat menghasilkan kontribusi signifikan bagi peningkatan terhadap efektivitas, efisiensi serta kualitas pelayanan publik.

Pada beberapa Negara seperti Korea, menunjukkan bahwa penerapan inovasi pada Negara tersebut telah meningkatkan kualitas penyelenggaraan pemerintahan di tingkat lokal (Yoo, 2002). Keberhasilan yang sama, juga terjadi di Kanada (Robertson and Ball, 2002). Berikutnya di China, bahwa inovasi telah dianggap sebagai bagian dari tradisi China (Shenkar, 2006). Inovasi birokrasi tersebut sangat mendukung terhadap perkembangan ekonomi dan teknologi China. Kemudian Australia banyak mengarahkan inovasi sektor publik dalam bentuk rekayasa pelayanan publik secara lebih terintegrasi (Prasjo, 2017).

Di Indonesia sendiri berbagai upaya pemerintah untuk mendorong inovasi pada birokrasi terus diupayakan melalui beberapa penghargaan dan penerapan kebijakan *One Agency One Innovation*. Pengembangan

kompetensi ASN melalui pendekatan *Corporate University* dan model-model pertukaran pegawai antar instansi baik pemerintah maupun non pemerintah ke depan juga akan memberikan peluang bagi SDM aparatur untuk memiliki kapabilitas, kompatibel, akseptabel, akuntabel dan responsif. Dengan demikian penguatan kapasitas aparatur ini mesti terus dilakukan secara berkelanjutan, sehingga tumbuh budaya birokrasi yang inovatif dan berdaya saing global.

## II. Kajian Literatur

Bergulirnya reformasi birokrasi yang dijalankan oleh Pemerintah saat ini memberikan peluang yang besar bagi daerah untuk terus melakukan perubahan. Dimana perubahan ini bisa terkait dengan perubahan perilaku, perubahan sistem nilai, tata nilai dan penilaian, perubahan dalam metoda dan cara kerja, perubahan pola pikir, perubahan penggunaan teknologi serta perubahan yang lainnya.

Manajemen perubahan merupakan mekanisme kerja organisasi yang sistematis untuk mengubah pola pikir serta budaya kerja individu atau unit kerja agar organ-organ di dalamnya menjadi lebih baik, sehingga akan tercipta komitmen dari seluruh elemen pemerintahan (pimpinan dan pegawai instansi pemerintah) untuk melaksanakan reformasi birokrasi, mengubah pola pikir dan budaya kerja, serta menurunkan risiko kegagalan dan resistensi dalam pelaksanaan reformasi birokrasi. (Kumolo, 2017 :252).

Perubahan menjadi sangat penting, apabila organisasi ingin mempertahankan dan berupaya untuk melakukan daya saing yang kompetitif. Hal ini sejalan dengan pendapat Sedarmayanti ( 2009 : 232), “Jika perubahan dalam organisasi tidak atau terlambat dilakukan maka organisasi akan tertinggal, karena tidak mampu bersaing dan akhirnya mati”.

Perubahan teknologi yang sangat pesat dan persaingan yang semakin ketat di era global ini menuntut birokrasi pemerintah untuk merespon perubahan tersebut. Dimana birokrasi pemerintah membutuhkan sistem nilai dan budaya baru. Secara umum dalam konteks penataan aparatur birokrasi, pemerintah pusat maupun daerah, wajib mengubah budaya kerja ASN dan para pejabat publik dari sikap dan perilaku yang tertutup, *single majority*, dan otoritarian menjadi sikap transparan, akuntabel dan demokratis (Kumolo, 2017 :237). Memang cukup beralasan jika pemerintah memberikan penekanan pada area pengelolaan sumber daya aparatur pada program-program percepatan reformasi birokrasi.

Karena Aparatur Sipil Negara merupakan komponen penggerak administrasi Negara yang bersentuhan langsung dengan penerima layanan publik sehari-hari.

Budaya birokrasi penting untuk dibangun dan dikembangkan agar mampu memberi petunjuk, menginspirasi dan mendorong perubahan menuju pada pencapaian visi dan misi birokrasinya. Dan mengubah budaya birokrasi dapat dilakukan dengan membebaskan para pejabat publik dari belenggu penyakit birokrasi Weberian Plus (Dwiyanto, 2016). Hal lainnya juga ditegaskan dalam buku saku ASN (2015), apabila sebelumnya aparatur dari pejabat tinggi hingga pejabat paling bawah dikenal bermental priyayi (dilayani), saat ini harus berubah menjadi abdi dengan mental yang melayani, artinya pejabat Negara harus bertransformasi menjadi pelayan Negara atau lebih tepatnya pelayan rakyat.

Adapun gambaran aparatur sipil pemerintahan yang ideal menurut Roskin, *et al.* (2012), yaitu :

- Menghindarkan pendekatan kekuasaan dan kewenangan untuk menghadirkan pengayoman yang melayani;
- Organisasi modern, ramping, efektif, dan efisien;
- Menyelenggarakan sistem dan prosedur kerja yang lebih berorientasi pada pelayanan cepat, tepat, akurat dan terbuka;
- Sebagai fasilitator pelayan publik; serta
- Strukturnya lebih desentralistis, inovatif, fleksibel dan responsif.

Tuntutan akan perubahan bukan hanya pada teknologi, melainkan juga pada manusia. Peran sumber daya manusia sangat krusial dalam strategi organisasi. Terlebih paradigma manajemen sumber daya manusia terus berkembang, yang pada era ini menempatkan sumber daya manusia sebagai asset dan investasi.

Dengan kualitas sumber daya manusia yang mumpuni, diharapkan birokrasi pemerintah mampu menyelaraskan perubahan internal pada kekuatan perubahan eksternal seperti kemampuan dalam persaingan global. Frinces (2011), mengemukakan bahwa tenaga kerja yang dibutuhkan pada era globalisasi ini adalah :

- Mempunyai keahlian yang tinggi dan mengatasi bidangnya secara profesional dan spesialis.
- Mandiri dalam menyajikan solusi terhadap suatu masalah dan mengajukan pemikiran alternatif.

- Profesional dalam melaksanakan tugas.
- Mempunyai keterampilan praktis untuk mendukung keahlian profesional.
- Mempunyai wawasan yang luas dan bersedia melakukan perubahan secara fleksibel untuk menghargai pendapat pihak lain.

Berdasarkan pendapat tersebut, bahwa aparatur birokrasi yang dibutuhkan saat ini adalah aparatur yang profesional, mandiri dan kaya akan inovasi. Di mana orang inovatif memerlukan pola pemikiran tertentu seperti yang dikemukakan oleh Sutrisno (2015 : 104), antara lain “(1) melahirkan gagasan, (2) menyampaikan hal lain yang signifikan, (3) menjual gagasan secara efektif, (4) merencanakan proses perkembangan, dan (5) mengatasi berbagai rintangan (waktu, uang, relevansi)”.

Di era global ini, kompetensi yang harus dimiliki pegawai juga bersifat global. Terlebih pegawai yang bekerja di lintas benua dan lintas Negara perlu menguasai beberapa kompetensi berikut :

1. Keahlian Berbahasa
2. Intelegensi Sosial
3. Kemampuan untuk Menghadapi Konflik
4. Fleksibilitas
5. Stabilitas Emosi dan Adaptabilitas
6. Kemampuan untuk Mendengarkan dengan baik
7. Sensitivitas
8. Perbedaan Nilai
9. Kemampuan untuk Komunikasi Non Verbal
10. Kesadaran Lintas Budaya  
(Prinasa, 2016 : 42-44)

Dengan demikian bahwa kompetensi global yang harus dimiliki seorang pegawai yakni menguasai bahasa internasional, mudah untuk berbaaur atau bersosialisasi, tangguh dalam menghadapi konflik, mampu menempatkan dirinya di tengah lingkungan yang multikultural, mampu menjaga emosi dengan baik, mampu mendengarkan dengan baik, peka dengan keadaan lingkungan, mampu mengelola isu perbedaan nilai, mampu berkomunikasi secara nonverbal dan paham terhadap perbedaan budaya.

### III. Metode

Metode yang digunakan dalam analisis kajian ini adalah metode kualitatif, dimana dalam penulisan karya ilmiah ini tidak menggunakan prosedur analisis statistik atau metode kuantifikasi lainnya. Namun penulis berupaya

menyajikan suatu pandangan untuk memahami fenomena yang terkait dengan fokus kajian berupa deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa.

Adapun teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui studi pustaka atau penelaahan terhadap berbagai buku, literatur yang berkaitan dengan analisis permasalahan.

### IV. Pembahasan

Menurut Utomo (2018 : 34), “budaya inovasi merupakan seperangkat kebijakan atau aturan, kebiasaan, sikap, kondisi lingkungan dan faktor-faktor organisasi yang memungkinkan tumbuh dan berkembangnya kreativitas dan inovasi secara progresif dan berkelanjutan dalam sebuah organisasi”.

Namun demikian, untuk menumbuhkan budaya inovasi dalam sebuah birokrasi tentu banyak tantangan dan rintangan yang harus dihadapi. Selain ketegasan aturan, inovasi juga butuh keberanian untuk membiasakan pembaruan dan memperbaharui kebiasaan. Sehingga diperlukan sikap terbuka, adaptif, positif, optimis, apresiatif dan demokratis.

Hal lain yang harus diperhatikan untuk menumbuhkan budaya birokrasi yang inovatif adalah dukungan moril untuk menerima resiko kegagalan dalam berinovasi, kemudian dukungan sumber daya baik sumber daya manusia, keuangan dan perlengkapan lainnya. Perhatian terhadap pengetahuan dan kemampuan pegawai yang berfikir kreatif dan berprestasi juga perlu diapresiasi dengan pemberian *rewards*. Sehingga pegawai terbiasa dengan pengembangan bakat-bakat inovasi dan menghasilkan metode baru yang semakin menyuburkan budaya inovasi.

Perubahan yang begitu cepat dan serba tidak pasti membawa perubahan besar terhadap kelangsungan organisasi. Perubahan yang dilakukan organisasi tentunya tidak hanya pada aspek operasional, sistem, prosedur, namun juga terjadi pada aspek sumber daya manusia. Dengan pemberdayaan Sumber Daya Manusia, organisasi akan dengan mudah mengimplementasikan perubahan budaya. Karena pemberdayaan orang lain pada hakikatnya merupakan perubahan budaya ( Sutrisno, 2015 : 60). Untuk itu, beberapa hal yang harus diperhatikan pimpinan organisasi agar pemberdayaan pegawai berjalan efektif, antara lain : Pimpinan perlu memahami lingkup pemberdayaan berikut dengan unsur penunjangnya, memberikan kesempatan kepada pegawai untuk berkembang, membangun kepercayaan bersama pegawai, mengadakan

evaluasi serta tindak lanjut dengan menilai kemajuan pemberdayaan pegawai.

Seorang pemimpin yang akan melakukan perubahan, akan berperan sebagai seorang agen perubahan. Dan seorang agen perubahan dituntut untuk selalu waspada terhadap situasi atau orang yang membutuhkan perubahan, selalu terbuka terhadap gagasan-gagasan yang cemerlang, dan mampu mendukung implementasi dari gagasan baru tersebut dalam praktik nyata (Schermerhorn, 1996). Penolakan terhadap perubahan bisa saja terjadi dengan berbagai alasan, seperti : Rasa takut dan tidak percaya diri terhadap hal yang baru, merasa nyaman dan tidak mau meninggalkan kebiasaan lama atau merasa beban kerja yang baru lebih berat serta kehilangan kendali. Menyikapi hal ini tentu saja pimpinan organisasi dapat melakukan pendekatan dengan cara : edukasi, komunikasi dan sosialisasi, memberi kesempatan kepada pegawai untuk turut berpartisipasi dalam proses perubahan, memberikan dukungan dan komitmen untuk meminimalisir rasa takut serta cemas terhadap perubahan, dan membangun hubungan yang positif.

Saat ini kinerja birokrasi memang belum memberikan hasil yang signifikan. Namun rasa optimis mesti tetap ditegakkan demi mencapai cita-cita reformasi. Peluang bagi aparatur birokrasi untuk dapat memanfaatkan segala potensi berkaitan dengan pembangunan dan pelayanan publik masih terbuka asalkan mau terus berbenah menghadapi patologi birokrasi. Dan itu semua dapat diawali dengan menumbuhkan budaya inovasi dan iklim yang kompetitif. Sebagaimana yang diungkapkan Banga (2018 : 8), bahwa “iklim kompetitif akan menumbuhkan kreativitas dan pada gilirannya kreativitas akan melahirkan inovasi”.

Melalui figur pemimpin yang kreatif dan inovatif pula, tindakan-tindakan yang kecil dapat menjadi gerakan pembaruan yang besar. Seperti yang telah di lakukan oleh Ridwan Kamil dalam menata Kota Bandung. Berbekal jiwa arsitektur, beliau respon terhadap keindahan alam yang membawa imajinasinya untuk menata Kota Bandung yang indah dan membahagiakan. Perubahan itu antara lain : Taman Tematik, Smart City, Tour on The Bus yang dikenal dengan bus pariwisata Bandros, dan Bandung Creative Hub. Gedung ini difungsikan untuk memberdayakan warga Bandung untuk mengasah kreativitasnya. Bangunan tersebut juga dilengkapi dengan perpustakaan, galeri, museum, studio inovasi tiga dimensi, studio *fashion*, desain museum, desain *store*, *amfiteater*, ruang belajar

dan toko yang menampilkan produk kreatif terbaik Bandung.

Figur pembaharu lainnya adalah Bupati Banyuwangi, Abdullah Azwar Anas yang berhasil menata dan mengelola potensi daerah. Kabupaten Banyuwangi meraih berbagai penghargaan karena prestasinya baik di bidang ekonomi, pariwisata, pendidikan, kesehatan maupun pertanian. Dan yang menarik salah satunya adalah inovasi di bidang pelayanan melalui program Smart Kampung. Program tersebut merupakan program pengembangan desa dengan pendekatan Teknologi Informasi (TI) yang dibarengi dengan perbaikan layanan publik dan upaya peningkatan ekonomi warga.

Adapun kunci sukses dari keberhasilan figur-figur pemimpin tersebut adalah kesolidan antara pimpinan dan bawahan. Bahkan bagi Bupati Banyuwangi, bekerja untuk memberikan pelayanan, bukanlah sekedar pencitraan. itu semua dibuktikan dengan antusiasme masyarakat untuk berpartisipasi dalam program pemerintah karena tingkat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah yang tinggi. Berbagai festival di Banyuwangi semuanya berjalan atas kolaborasi semua pihak. Hal ini menandakan bahwa masyarakat merasa puas dan akhirnya legitimasi pemerintah di mata masyarakat juga tinggi. Oleh karena itu, dengan menumbuhkan budaya birokrasi yang inovatif dan berdaya saing global, daerah-daerah lainnya di Indonesia juga dapat melakukan hal yang sama bahkan lebih untuk mempercepat pelayanan publik, penyelesaian masalah, dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

## V. Kesimpulan dan Saran

Budaya memberikan pengaruh yang besar terhadap kinerja reformasi, karena reformasi sangat terkait dengan kepercayaan, nilai-nilai dan sikap yang diadaptasi dan dikembangkan dalam birokrasi. Salah satu budaya birokrasi yang sangat penting bagi reformasi adalah berkembangnya inovasi dalam instansi Pemerintah.

Untuk menumbuhkan budaya inovasi dalam sebuah birokrasi diperlukan sikap terbuka, adaptif, positif, optimis, apresiatif dan demokratis. Melalui figur pemimpin yang kreatif dan inovatif pula, tindakan-tindakan yang kecil dapat menjadi gerakan pembaruan yang besar. Seperti yang telah di lakukan oleh Ridwan Kamil dalam menata Kota Bandung dan Bupati Banyuwangi Abdullah Azwar Anas yang berhasil menata dan mengelola potensi daerah. Dari contoh keberhasilan figur-figur tersebut,

diharapkan daerah-daerah lainnya di Indonesia juga dapat mereplikasinya sehingga mampu mempercepat pelayanan publik, penyelesaian masalah, dan terwujudnya kesejahteraan masyarakat.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Banga, Wempy. 2018. *Kajian Administrasi Publik Kontemporer*. Gava Media : Yogyakarta.
- Dwiyanto, Agus. 2011. *Mengembalikan Kepercayaan Publik Melalui Reformasi Birokrasi*. Kompas Gramedia : Jakarta.
- 2016. *Memimpin Perubahan Di Birokrasi Pemerintah*. Gajah Mada University Press : Yogyakarta.
- Princes, Z. Heflin. 2011. *Persaingan dan Daya Saing*. Mida Pustaka : Yogyakarta.
- Howie, Patrick. J. 2011. *The Evolution of Revolutions : How We Create, Shape, and React to Change*. Prometheus Books : New York.
- Kumolo, Tjahyo. 2017. *Nawa Cita Untuk Kesejahteraan Rakyat Indonesia*. PT Kompas Media Nusantara : Jakarta.
- Prasojo, Eko. 2017. *Reformasi Birokrasi Dalam Transisi*. Kencana : Jakarta.
- Priansa, Donni Juni. 2016. *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Alfabeta : Bandung.
- Roskin, Michael G., et al. 2012. *Political Science : An Introduction*. Harlow, Essex : Pearson Education Limited.
- Schermerhorn, J.R. 1996. *Management*. John Willer & Sons, Inc. Newyork.
- Sedarmayanti. 2009. *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi dan Kepemimpinan Masa Depan*. PT Refika Aditama : Bandung.
- Sutrisno, Edy. 2015. *Budaya Organisasi*. Prenadamedia Group : Jakarta.
- Utomo, Tri Widodo. 2018. *Inovasi Harga Mati*. PT Raja Grafindo Persada : Depok.