

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Perubahan pola pikir masyarakat yang dipengaruhi semangat reformasi dan dampak globalisasi membuat kesadaran masyarakat untuk menuntut hak-hak sebagai warga negara seperti kebebasan keterbukaan menjadi kuat. Keadaan ini menuntut pemerintah untuk segera melakukan penyesuaian budaya yang dahulu bersifat dilayani menjadi melayani. Peningkatan peran pemerintah yang berfungsi sebagai pelayanan sangat penting untuk menjaga kredibilitas dan sebagai kewajiban terhadap masyarakat selaku pembayar pajak dan pemilik kedaulatan di Indonesia, maka kinerja organisasi pemerintahan diharapkan dapat memenuhi kebutuhan masyarakat dan organisasi layanan publik harus inovatif untuk memenuhi permintaan masyarakat untuk meningkatkan layanan yang baik, efektif, efisien, dan akuntabel.

Organisasi yang baik dan melayani menjadi sangat penting, sehingga perlu ada perubahan yang menyeluruh. Maka dengan dengan munculnya kesadaran ini, pemerintah secara bertahap mulai melakukan upaya perbaikan dengan melakukan reformasi birokrasi, diungkapkan oleh Deputi Bidang Kelembagaan dan Tata Laksana Kementerian PANRB (www.menpan.go.id, 14 Nopemeber 2018) bahwa reformasi birokrasi menyangkut reformasi kelembagaan dan reformasi aparturnya sebagai salah satu pengungkit Visi Indonesia tahun 2045, penguatan ini bertujuan untuk mencapai kelembagaan birokrasi yang andal dan modern dengan ASN yang profesional dan mampu mengelola perubahan

dengan baik dan menjadikan organisasi yang mampu melayani kebutuhan masyarakat.

Kondisi umum permasalahan birokrasi yang sudah berlangsung sangat lama sejak dari dulu sampai saat ini, terjadi sebagaimana dibahas dalam Dokumen Grand Desain Reformasi Birokrasi 2010-2025 (Perpres. No.81 Tahun 2010) yaitu:

1. Dalam hal perwujudan pemerintahan yang bersih dan bebas korupsi, kolusi, dan nepotisme, masih banyak hal yang harus diselesaikan dalam kaitan pemberantasan korupsi, Indeks Persepsi Korupsi (IPK) Indonesia masih rendah (2,8 dari 10) pada tahun 2009.
2. Dalam hal pelayanan publik, pemerintah belum dapat menyediakan pelayanan publik yang berkualitas.
3. Dalam hal kemudahan berusaha (*doing business*), menunjukkan bahwa Indonesia belum dapat memberikan pelayanan yang baik bagi para investor yang berbisnis atau akan berbisnis di Indonesia.
4. Dalam kaitan dengan kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi, kondisinya masih banyak dikeluhkan masyarakat, berdasarkan penilaian terhadap Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP), pada tahun 2017 instansi yang sudah mendapat nilai baik atau B (rentangnya antara 60-70) adalah sebanyak 67,5% (<http://rbkunwas.menpan.go.id>) sisanya masih dibawah nilai tersebut.

Kebijakan yang diambil adalah dengan menetapkan pandangan kedepan untuk merubah sistem dan budaya organisasinya yang dituangkan dalam kebijakan rencana pembangunan jangka panjang, sebagai berikut; (a) penataan

kembali fungsi-fungsi kelembagaan pemerintahan agar dapat berfungsi secara lebih memadai, ramping, luwes dan responsif; (b). Peningkatan efektivitas dan efisiensi ketatalaksanaan dan prosedur pada semua tingkat dan antar tingkat pemerintahan; (c). Penataan dan peningkatan kapasitas sumberdaya aparatur agar sesuai dengan kebutuhan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya untuk memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat (Visi dan Arah PJP 2005-2025).

Kondisi tersebut sangat perlu diperbaiki dan inovasi harus dapat ditingkatkan. Namun kenyataannya dalam konteks global, menunjukkan bahwa Negara Indonesia masih jauh tertinggal dibanding negara lainnya, yaitu berada pada posisi 88 pada tahun 2018 dan naik ke posisi 85 pada tahun 2020 (*Global Innovation Indeks, 2020*) sementara Singapura ada di ranking ke 8 dunia saat ini, berikut rangking Indonesia dalam indeks inovasi global:

Tabel 1.1
Rangking Inovasi Indonesia tahun 2020

Global Innovation Index 2020 rankings, continued

Country/Economy	Score (0–100)	Rank	Income	Rank	Region	Rank	Median 30.94
Iran (Islamic Republic of)	30.89	67	UM	19	CSA	2	
Colombia	30.84	68	UM	20	LCN	5	
Uruguay	30.84	69	HI	42	LCN	6	
Qatar	30.81	70	HI	43	NAWA	9	
Brunei Darussalam	29.82	71	HI	44	SEAO	13	
Jamaica	29.10	72	UM	21	LCN	7	
Panama	29.04	73	HI	45	LCN	8	
Bosnia and Herzegovina	28.99	74	UM	22	EUR	38	
Morocco	28.97	75	LM	8	NAWA	10	
Peru	28.79	76	UM	23	LCN	9	
Kazakhstan	28.56	77	UM	24	CSA	3	
Kuwait	28.40	78	HI	46	NAWA	11	
Bahrain	28.37	79	HI	47	NAWA	12	
Argentina	28.33	80	UM	25	LCN	10	
Jordan	27.79	81	UM	26	NAWA	13	
Azerbaijan	27.23	82	UM	27	NAWA	14	
Albania	27.12	83	UM	28	EUR	39	
Oman	26.50	84	HI	48	NAWA	15	
Indonesia	26.49	85	LM	9	SEAO	14	
Kenya	26.13	86	LM	10	SSF	3	
Lebanon	26.02	87	UM	29	NAWA	16	
United Republic of Tanzania	25.57	88	LI	1	SSF	4	
Botswana	25.43	89	UM	30	SSF	5	
Dominican Republic	25.10	90	UM	31	LCN	11	
Rwanda	25.06	91	LI	2	SSF	6	
El Salvador	24.85	92	LM	11	LCN	12	
Uzbekistan	24.54	93	LM	12	CSA	4	
Kyrgyzstan	24.51	94	LM	13	CSA	5	
Nepal	24.35	95	LI	3	CSA	6	
Egypt	24.23	96	LM	14	NAWA	17	

Sumber : The Global Innovation Index 2020 rankings

Skala nasional yaitu data di dalam negeri menunjukkan pada tahun 2017 ada 99 inovasi di kementerian/lembaga/pemerintah daerah dan desa (Top 99 Inovasi Pelayanan Publik Indonesia-Kemenpan-RB, 2017), khusus dalam jajaran pemerintahan daerah, secara umum baru ada 5 provinsi, 10 kabupaten dan 10 kota yang terinovatif melalui Penghargaan *Innovative Government Award* (IGA) tahun 2018. (<http://www.neraca.co.id>), data ini masih jauh dari jumlah propinsi dan kabupaten yang ada di Indonesia.

Pemikiran yang cerdas dan kreatifitas yang tinggi dari para pegawai agar dapat mendorong inovasi. Temuan-temuan baru atau pengembangan dalam organisasi dapat bermanfaat bagi proses tata kelola pemerintahan dan peningkatan pelayanan umum untuk mendorong kemajuan wilayah, negara dan bangsa.

Tantangan lainnya adalah terkait dengan revolusi industri 4.0 yang harus diantisipasi sekaligus peluang yang harus dimanfaatkan dengan baik, dimana semua bidang pekerjaan akan mengalami berbagai perubahan dari manual ke digital. Kedepan perlu dipahami bahwa semua organisasi fokus pada penciptaan produk, proses, dan prosedur digital. Konsep dan istilah revolusi industri 4.0 muncul pertama kali dalam suatu pertemuan di Hanover, Jerman tahun 2011 yang kemudian berkembang ke beberapa negara di dunia seiring berjalannya waktu. Revolusi industri generasi keempat ini dideskripsikan (Ślusarczyk, 2018) sebagai Industri yang memanfaatkan teknologi dengan *Internet of Things* (IoT) dan layanan (IoS), Sistem Fisik Cyber (CPS), otomasi industri, konektivitas dan informasi berkelanjutan, keamanan dunia maya, robotika cerdas, PLM, semantik

teknologi, data besar industri dan visi komputasi untuk meningkatkan produktivitas.

Kondisi demikian tentunya juga akan dapat berpengaruh dan mendisrupsi berbagai aktivitas manusia dalam berbagai bidang, tidak hanya teknologi namun juga bidang yang lain, termasuk ekonomi, sosial dan politik. Sehingga perlu diantisipasi agar kita bisa bertahan di masa sekarang dan yang akan datang. Adapun peluang dari revolusi industri 4.0 ini adalah bahwa dengan kemudahan teknologi informasi dan jaringan internet. Revolusi Industri 4.0 membuka peluang yang luas bagi siapapun untuk maju. Teknologi informasi yang semakin mudah terakses hingga ke seluruh pelosok, menyebabkan semua orang dapat terhubung dengan dunia, apapun kebutuhannya akan mudah didapat ketika terhubung dengan jejaring sosial, dengan demikian semakin membantu manusia dalam berkreasi dan menciptakan inovasi.

Perkembangan ini dalam konteks pemerintahan, bahwa dengan revolusi industri menciptakan fenomena kekuasaan semakin bergeser kepada kedaulatan masyarakat, karena masyarakat dengan mudah mengontrol pemerintahan dan pelayanan publik. Dengan demikian inovasi menjadi keharusan dalam administrasi dan yang paling pokok dalam pelayanan kepada masyarakat. Untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, pemerintah membuat kebijakan desentralisasi yaitu dengan diberlakukannya otonomi daerah. Dengan langkah ini diharapkan pemerintah dapat menyelenggarakan pemerintahan secara otonom dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia, kelurannya dapat dilihat dari aspek ekonomi berupa pertumbuhan, kemudian kualitas pelayanan publik,

dan program pembangunan. Hasilnya adalah berupa peningkatan partisipasi masyarakat yang tinggi dalam aspek kehidupan bermasyarakat.

Pelaksanaan desentralisasi pemerintahan saat ini diatur oleh Undang-Undang Nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah yang mengatur kewenangan daerah otonom. Dengan undang-undang tersebut penyelenggaraan pemerintahan daerah diarahkan untuk mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat, melalui peningkatan pelayanan, pemberdayaan, dan peran serta masyarakat serta peningkatan daya saing daerah dengan mengamanatkan adanya inovasi. Dengan kata lain bahwa pemerintah daerah perlu mengembangkan inovasi agar tercipta daerah yang memiliki daya saing dan memiliki keunggulan kompetitif dalam pelayanan masyarakat, pemberdayaan dan peningkatan partisipasi masyarakat di daerah juga diharapkan bisa meningkatkan kemandirian daerah dalam pengelolaan pemerintahannya (PP Nomor 38 tahun 2017).

Dorongan sangat diperlukan agar setiap Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bogor dapat mengembangkan inovasi masing-masing, sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya sehingga dapat menjalankan organisasi secara terpercaya, meskipun berbeda dengan sektor swasta yang lebih mengutamakan efisiensi dalam meraih keuntungan yang besar, inovasi dalam organisasi pemerintah adalah untuk efisiensi, disamping itu bahwa inovasi pemerintah daerah dipandang sebagai upaya mencapai kesejahteraan masyarakat dan daerahnya.

Hakikatnya bahwa hari ini dan kedepan, organisasi pemerintah dan pemerintah daerah yang harus bisa menyesuaikan dengan perubahan, yang

mampu beradaptasi dengan lingkungan sosial masyarakat di sekitarnya, dan hal ini dilakukan karena pelayanan publik sudah menjadi perhatian.

Gambaran umum pada pemerintah daerah yang akan dijadikan tempat penelitian yaitu Pemerintah Kabupaten Bogor dengan segala potensi dan permasalahannya terkait bagaimana inovasinya. Wilayah ini yang merupakan salah satu dari 24 Kabupaten/kota di Jawa Barat Kondisi Geografis Wilayah Kabupaten Bogor terletak di antara $6^{\circ}18'0''$ – $6^{\circ}47'10''$ Lintang Selatan dan $106^{\circ}23'45''$ – $107^{\circ}13'30''$ Bujur Timur, dengan luas wilayah $\pm 298.838,304$ Ha.

Batas-batas wilayah administrasinya yaitu: Sebelah Utara berbatasan dengan Kota Tangerang Selatan, Kabupaten Tangerang, Kota Depok, Kabupaten/Kota Bekasi; Sebelah Barat berbatasan dengan Kabupaten Lebak; Sebelah Timur berbatasan dengan Kabupaten Karawang, Kabupaten Cianjur dan Kabupaten Purwakarta; Sebelah Selatan berbatasan dengan Kabupaten Sukabumi dan Kabupaten Cianjur; sedangkan di Bagian Tengah berbatasan dengan Kota Bogor. Secara administratif, wilayah Kabupaten Bogor terdiri dari 40 kecamatan yang di dalamnya meliputi 416 desa dan 19 kelurahan (435desa/kelurahan), yang tercakup dalam 3.882 RW dan 15.561 RT, dengan Jumlah Penduduk sampai dengan Tahun 2018 yaitu 5.840.907 jiwa yang terdiri dari: Laki-laki 2.983.278 dan Perempuan 2.857.629 (Informasi laporan Penyelenggaraan pemerintahan Daerah, 2018) .

Organisasi perangkat daerah di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bogor memiliki 30 buah Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang terdiri dari Sekretariat Daerah/DPRD, Dinas, Badan, Kantor dan Kecamatan (Perda

Kabupaten Bogor Nomor. 12 tahun 2016). Dengan jumlah ASN atau PNS sebanyak 19.383 orang dengan karakteristik sebagai berikut:

Tabel 1. 2

Keadaan/Bezzeting Pegawai Negeri Sipil Kabupaten Bogor

KEADAAN PEGAWAI	JUMLAH	
PER GOLONGAN	GOL. I	384
	GOL. II	3487
	GOL. III	7932
	GOL. IV	7580
PER TINGKAT PENDIDIKAN	SD	382
	SLTP	573
	SLTA	3614
	D.I	292
	D.II	3004
	D.III	1232
	D.IV	60
	S.1	8721
	S.2	1480
	S.3	13
GENDER	L	10026
	P	1022
JABATAN	JFT	12088

Sumber: Roadmap ASN Kab. Bogor, 2016.

Data tersebut merupakan gambaran besarnya potensi sumber daya manusia khususnya ASN yang dimiliki oleh pemerintah Kabupaten Bogor sehingga apabila dapat dimanfaatkan dengan optimal dalam keinovatifannya dapat menghasilkan inovasi-inovasi yang mendukung penyelenggaraan pemerintahan.

Kegiatan penyelenggaraan pemerintahan daerah di Kabupaten Bogor sesuai Peraturan Daerah Kabupaten Bogor Nomor 12 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah, secara hierarki ASN dibagi dalam struktur organisasi yang terdiri dari:

- a. Pejabat Eselon II yang terdiri dari Sekretaris Daerah, Asisten Sekretaris Daerah, Sekretaris DPRD, Inspektur, Kepala Dinas/Badan, dengan jumlah sebanyak 37 jabatan. Posisi ini disebut juga Jabatan Tinggi Pratama (JTP) yang merupakan manajer lapis pertama yang berfungsi sebagai pengambil kebijakan strategis dan penanggung jawab pelaksanaan seluruh urusan sesuai tugas dalam aturan penyelenggaraan otonomi daerah, langsung dibawah Bupati.
- b. Pejabat Eselon III, sebanyak formasi, yang terdiri dari camat, sekretaris, kepala bagian, kepala bidang di masing-masing instansinya, yang merupakan jabatan manajer lapis kedua yang berperan sebagai administrator, berfungsi sebagai penyusun program dan kegiatan yang diturunkan dari kebijakan strategis sesuai bidang tugas masing-masing yang merupakan penjabaran rencana strategis eselon di atasnya sekaligus juga berperan sebagai pengendali, koordinator dalam pelaksanaan tugas dibawahnya. Terdiri dari eselon III/a dan III/b baik di dinas/badan maupun kecamatan sejumlah 235 jabatan.
- c. Pejabat Eselon IV, yang juga disebut Pejabat Pengawas, terdiri dari kepala seksi, kepala sub.bagian/sub.bidang, kepala unit pelaksana teknis (UPT) dan lurah. Jabatan ini berfungsi sebagai pelaksana teknis kegiatan atau dalam aturan pengelolaan keuangan disebut dengan Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) yang berperan sebagai penanggung jawab teknis kegiatan. Untuk Dinas/Badan semuanya eselon IV/a sementara kecamatan

dan kelurahan serta UPT dan rumah sakit terdapat eselon IV/b dengan jumlah keseluruhan 922 jabatan.

Urutan tersebut secara umum semuanya memiliki tugas dan tanggung jawab yang sama sebagai ASN yang mengabdikan kepada masyarakat dengan jenjang yang diatur untuk memudahkan penyelenggaraan pemerintahan yang memiliki cakupan cukup luas.

Posisi Eselon IV atau jabatan Administrator, menjadi sangat strategis karena inovasi dalam pelaksanaannya lebih terfokus pada hal-hal teknis penyelenggaraan kegiatan, dimana ASN eselon IV menjadi penanggung jawab dalam kegiatan teknis tersebut seperti atau dengan istilah Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK). Dengan demikian apabila para pegawai tersebut memiliki perilaku yang inovatif dapat membuat program dan kegiatan yang efektif, efisien dan memiliki hasil yang lebih berdayaguna.

Kondisi dan permasalahan dalam pengembangan perilaku inovatif di kalangan pegawai ASN di Kabupaten Bogor yang dilihat dari inovasi di dalam organisasi perangkat daerah, Pemerintah Kabupaten Bogor hanya menduduki peringkat ke 9 dari 10 Kabupaten yang mendapat penghargaan dari Kementerian Dalam Negeri melalui program *Innovative Government Award* (IGA) 2019 dan naik menjadi peringkat 3 pada tahun 2020 (<https://adeyasin.net>).

Dalam tata kelola pemerintahan selama tahun 2019 dari 36 organisasi hanya 16 Dinas/badan yang menghasilkan Inovasi, dan dalam pelayanan publik 10 Dinas/badan, dan kecamatan hanya 2 buah. Beberapa Inovasi dimaksud memang menerima penghargaan Top 99 Inovasi dari Kementerian

Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PAN-RB). Namun secara umum belum merata dan belum signifikan.

Langkah-langkah yang telah dilakukan sebagai upaya mengembangkan Inovasi di Pemerintahan Kabupaten Bogor, adalah sebagai berikut:

- a. Menetapkan kebijakan terkait Inovasi, berupa rencana pengembangan inovasi dan kerjasama-kerjasama untuk mendorong pengembangan inovasi di Kabupaten Bogor, datanya tersaji sebagai berikut:

Tabel 1.3

Daftar peraturan daerah sebagai bentuk kebijakan terkait Inovasi

No	Jenis peraturan	Keterangan
1.	Surat Kerjasama No.K119/64/KB/KS/IV/2017 dan No.05/P2/KS/2017	Terkait kerjasama dengan PUSPITEK untuk Sinergi penelitian, pengembangan dan inovasi teknologi di Kabupaten Bogor
2.	Peraturan Daerah Nomor 4 tahun 2019	Terkait RPJMD 2018-2023 yang menetapkan kebijakan bidang inovasi di Kab. Bogor
3	Rencana Strategis Bappedalitbang 2018-2023	Dokumen Rencana Strategis yang di dalamnya berisi peta jalan pengembangan inovasi daerah

Sumber: Bappedalitbang Kab.Bogor, 2019

- b. Mengembangkan Sistem pengembangan Inovasi melalui aplikasi SINOVA JELITA (Sistem Informasi Inovasi dan Jaringan Penelitian) dikelola oleh Bapedalitbang Kabupaten Bogor, walaupun hasilnya

belum dapat optimal menjadi media pengembangan Keinovatifan pegawai.

- c. Menyelenggarakan Gelar Inovasi Daerah sejak tahun 2016, yang secara rutin diadakan setiap tahun, kegiatannya berupa seminar pengembangan inovasi daerah dan penghargaan bagi para inovator terbaik dari berbagai kategori, dengan tujuan mengembangkan inovasi di daerah, baik dikalangan birokrat maupun inovator masyarakat pada umumnya, yang bisa mendorong pencapaian visi dan misi pemerintah daerah. Berikut data jumlah Inovasi yang terdaftar pada Gelar Inovasi Daerah Kabupaten Bogor mulai tahun 2016 sampai dengan tahun 2019:

Tabel 1.4

Jumlah Inovasi 2016-2019

No	Tahun	Jumlah Inovasi	Target Indeks inovasi daerah (poin)	Keterangan
1	2016	33	-	Belum ditetapkan
2	2017	44	-	Belum ditetapkan
3	2018	77	4,280	Tercapai
4	2019	160	6,420	tercapai

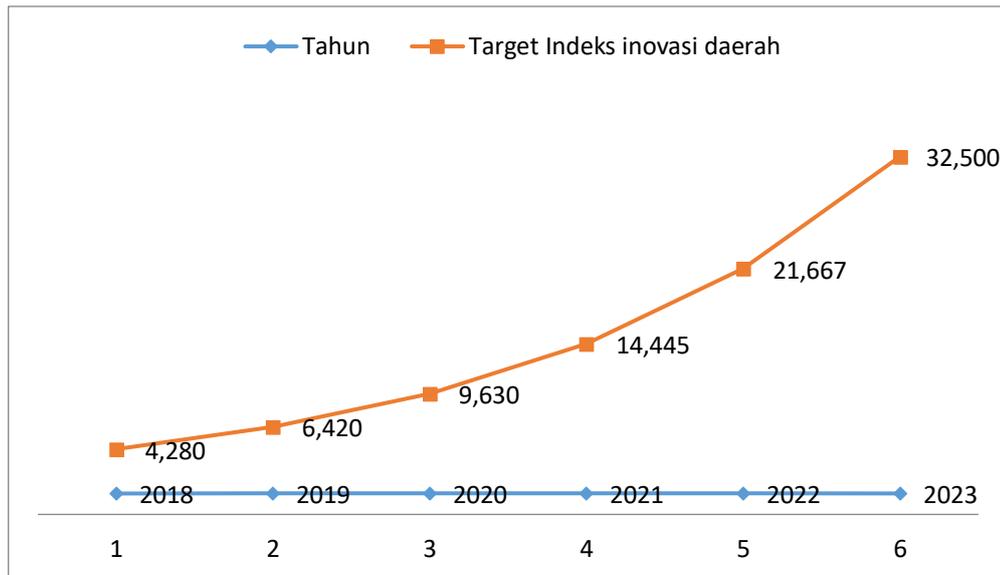
Sumber: Diolah dari data Bappedalitbang, 2019

Sejauh ini berdasarkan data tersebut menunjukkan perkembangan yang baik dan sudah memenuhi target yang ditetapkan sejak tahun 2018 yang tertuang dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD). Namun dengan adanya target tersebut perlu ada upaya pengembangan lebih intensif agar setiap tahunnya dapat terjadi peningkatan dan memenuhi target akhir sampai 2023 dengan nilai

indeks inovasi daerah sebesar 32,500 poin (Lampiran Perda Kab. Bogor No. 4 tahun 2019) sebagaimana dalam gambar berikut:

Gambar 1.1

Target inovasi Kab. Bogor 2018-2021



Sumber: Diolah dari RPJMD Kab. Bogor, 2019

Grafik diatas menunjukkan telah ada berbagai inovasi yang dibuat dan dikembangkan, namun target yang ditetapkan cukup besar dalam rangka mewujudkan visi Kabupaten Bogor menjadi kabupaten termaju, nyaman dan berkeadaban, salah satu ciri termaju tentunya adalah dengan banyaknya inovasi yang bermanfaat.

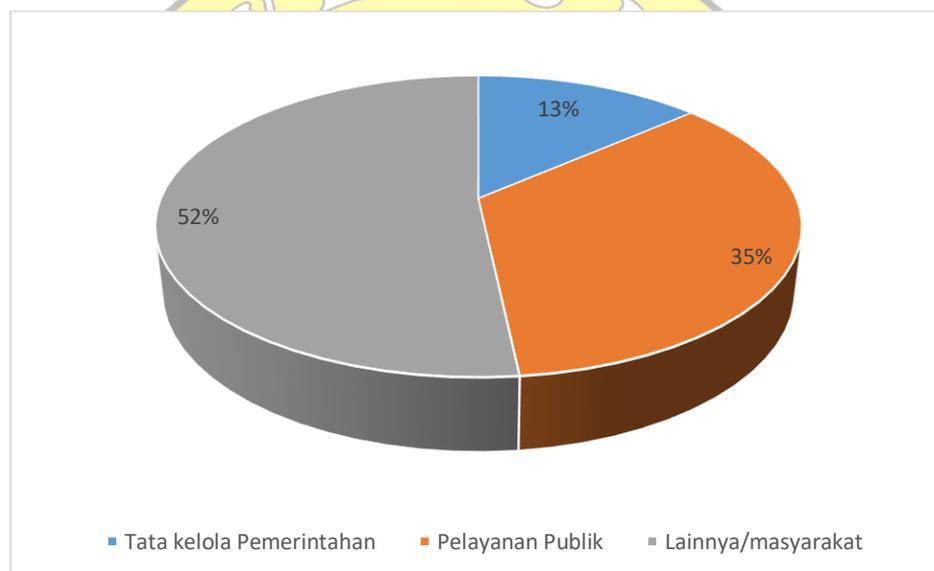
Inovasi yang sudah ada memang sampai saat ini bahwa belum ada satu pun dari hasil inovasi tersebut yang terdaftar memiliki hak paten, sehingga skalanya masih bersifat lokal dalam daerah, belum diakui secara umum oleh masyarakat luas namun sudah merupakan perkembangan yang cukup baik dan harapan untuk terus ditingkatkan. Perlunya hak paten selain untuk melindungi hak

kekayaan intelektual, juga dapat menjadi ciri khas organisasi serta kebanggaan individu pegawai yang menciptakan inovasi tersebut, sehingga diharapkan dapat memberi motivasi dan perangsang tumbuhnya inovasi lainnya.

Data lainya dalam grafik sumber inovasi yang diprakarsai oleh pegawai ASN dibandingkan yang diprakarsai oleh masyarakat sebagai berikut:

Gambar 1.2

Grafik perbandingan Inovasi Tata Kelola Pemerintahan,
Pelayanan Publik dan lainnya/masyarakat



Sumber: diolah dari data Inovasi 2016-2019 Bapedalitbang

Berdasarkan data dan grafik tersebut menunjukkan bahwa Inovasi dalam tata kelola pemerintahan masih rendah, masih diangka 13% dan Inovasi dalam pelayanan publik baru mencapai 35%. Artinya bahwa kreatifitas dalam berinovasi yang bersumber dari para pegawai atau Aparatur Sipil Negara/PNS masih jauh dibawah Inovasi yang berasal dari luar atau bersumber dari masyarakat/inovator (52%).

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa ASN di Kabupaten Bogor masih kurang dalam menciptakan ide dan kreatifitas, demikian juga penerapannya dalam bidang tugas pemerintahan dan pelayanan kepada masyarakat.

Hasil survey pendahuluan, untuk mendalami tingkat keinovatifan pegawai setingkat pejabat pengawas (eselon IV) yang dilaksanakan pada tanggal 23 Agustus sampai dengan 6 September 2019 di Pemerintah Kabupaten Bogor, kesimpulannya sebagai berikut:

1. Terdapat 37% pegawai yang bermasalah dalam inovasi berbentuk barang/fisik, hal ini terlihat dari masih terdapat pegawai yang belum banyak menghasilkan inovasi dalam dokumen/nota dinas/bahan kebijakan /telaah staff dalam tugas/pekerjaannya.
2. Terdapat 50% pegawai yang bermasalah dalam jasa/layanan publik, dimana hal tersebut terlihat dari banyaknya pegawai yang bermasalah dalam menghasilkan, mengembangkan dan meningkatkan kualitas produk jasa/layanan publik sesuai tuntutan masyarakat, sehingga kepuasan terhadap pelayanan instansi pemerintah masih jauh dari harapan.
3. Terdapat 39% pegawai yang bermasalah dalam sistem, dimana hal tersebut terlihat dari banyaknya pegawai yang bermasalah dalam Inovasi sistem dalam mendukung tugas/pekerjaannya, dimana pegawai hanya melaksanakan tugas dengan sistem yang sudah ada sebelumnya tanpa banyak perubahan.
4. Terdapat 30% pegawai yang bermasalah dalam pengembangan organisasi, dimana hal tersebut terlihat dari banyaknya pegawai yang bermasalah

dalam meningkatkan inovasi peran dan fungsi organisasi/struktur sesuai tuntutan tugas/pekerjaan.

5. Terdapat 40% Pegawai yang bermasalah dalam hal membuat prosedur yang inovatif dalam menyelesaikan tugas/pekerjaan, dimana belum banyaknya prosedur operasional standar (SOP) yang memudahkan penyelesaian tugas/pekerjaan.
6. Terdapat 32% pegawai yang bermasalah dalam Inovasi proses manajemen, dimana hal tersebut terlihat banyaknya pegawai yang bermasalah dalam peningkatan fungsi manajemen (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan) sesuai perkembangan terbaru.
7. Terdapat 48% pegawai yang bermasalah dalam Inovasi metode, hal ini terlihat dari banyaknya pegawai yang bermasalah dalam menerapkan tata cara baru pada tugas/pekerjaannya, dimana belum banyak merubah alat/bahan/tata cara lama sehingga penyelesaian tugas hanya sebagai pemenuhan kewajiban saja.

Survey pendahuluan tersebut dilaksanakan dengan metode penyebaran angket terhadap eselon III yang merupakan atasan pegawai eselon IV di beberapa dinas/badan, yang di dalamnya berisi pernyataan-pernyataan terkait penilaian terhadap Keinovatifan pegawai dibawahnya, adapun angket dan hasil survey pendahuluan terdapat dalam lampiran 1 dan 2.

Nilai prosentase tersebut menggambarkan masih belum mamadainya pegawai dalam berinovasi, hal ini berkaitan dengan kemampuan dan perilaku

Keinovatifan pegawai yang mencakup 2 (dua) faktor yaitu inovasi produk dan inovasi proses, sebagai berikut:

a. Hal-hal yang terkait dengan inovasi produk, yaitu:

1. Permasalahan Keinovatifan pegawai dalam menghasilkan dokumen fisik hasil pekerjaan, ini terkait dengan hasil pekerjaan administrasi pegawai, berupa ide-ide yang dituangkan dalam tulisan baik itu berupa laporan bisa berbentuk telaahan staff ataupun kajian permasalahan pekerjaan yang bisa menjadi bahan pengambilan kebijakan oleh pimpinan di atasnya. Dokumen fisik yang berisi gambaran lengkap dalam sebuah permasalahan disertai dengan saran-saran yang inovatif sangat berguna sebagai penguatan pengambilan keputusan oleh pimpinan untuk alternatif strategi pemecahan masalah dalam penyelenggaraan pemerintahan.
2. Permasalahan terkait dengan inovasi dalam layanan publik, ini terkait pemenuhan harapan masyarakat terhadap pelayanan yang baik, murah, mudah dan cepat serta tidak diskriminan. Permasalahan klasik dalam hal ini bahwa pelayanan yang diberikan oleh ASN terutama di instansi pelayanan publik adalah masih bersifat standar sesuai ketentuan yang telah ditetapkan organisasi, belum ada pengembangan yang memberi nilai tambah dari pelayanan dimaksud, atau peningkatan kualitas layanan yang belum tinggi. Pengembangan dan peningkatan kualitas ini dipandang sebagai perilaku inovatif dari pegawai tersebut sehingga masyarakat akan menerima manfaat yang baik dari pelayanan yang diberikan oleh instansi pemerintah.

3. Permasalahan dalam inovasi sistem dikalangan pegawai, terkait dengan bagaimana pegawai belum dapat mengembangkan sistem yang sudah ada menjadi lebih adaptif terhadap perubahan baik perubahan sosial maupun perkembangan teknologi. Idealnya bahwa ketika kondisi sosial masyarakat mengalami perubahan maka sistem dalam penyelenggaraan pemerintahan harus segera dilakukan. Sebagaimana teknologi informasi yang telah mendisrupsi masyarakat saat ini agar segera diatasi dengan melakukan penyesuaian sistem yang sudah ada sehingga pekerjaan akan semakin mudah. Mampu beradaptasi dan dapat mengadopsi perubahan di dalam dan dari luar organisasi kedalam sistem pekerjaan termasuk dalam perilaku inovatif yang diharapkan dari pegawai.
4. Terkait dengan permasalahan Keinovatifan pegawai dalam pengembangan organisasi, yaitu masih kurangnya pemanfaatan secara optimal dari organisasi yang ada menjadi lebih inovatif. Hal ini juga berkaitan dengan belum adanya inovasi dalam bagaimana peningkatan fungsi struktur baku dari organisasi yang sudah ditetapkan menjadi lebih luwes dan fleksibel. Inovasi yang lainnya adalah bagaimana harusnya pegawai berkolaborasi dengan menjadikan organisasi yang sudah ada menjadi lebih kuat dengan melakukan koordinasi pada semua lini sehingga dalam pelaksanaan tugas tidak terkendala dengan egoisme sektoral. Inovasi dalam pembentukan unit atau tim dalam instansi melibatkan berbagai bidang di dinas/badan sehingga semua permasalahan masyarakat akan cepat terselesaikan, contohnya unit pengaduan, unit pengembangan digital dan lainnya yang

dimungkinkan dibentuk namun tidak merubah struktur organisasi yang sudah ada saat ini.

b. Hal-hal yang terkait dengan inovasi proses, yaitu;

1. Permasalahan pegawai yang berkaitan dengan inovasi prosedur, bahwa dalam rangka kebijakan reformasi birokrasi, amanat yang terkandung di dalamnya harus ada evaluasi prosedur secara berkala yang kemudian dapat dilakukan perubahan sesuai dengan kondisi yang berkembang namun tetap dalam aturan ketentuan yang berlaku. Artinya bahwa prosedur bukan sesuatu yang baku lagi, namun bersifat fleksibel yang dapat disesuaikan dengan perkembangan, sehingga organisasi pemerintah dapat melakukan penilaian mandiri terhadap prosedur yang sudah dibuat sebelumnya dan apabila dalam pelaksanaannya terdapat kekurangan/kelemahan maka dapat dilakukan perubahan dan perbaikan. Sehingga dengan adanya pemikiran yang inovatif dari pegawai diharapkan dapat membuat, menambahkan atau sebaliknya mengurangi dan memperbaharui prosedur pada instansi masing-masing.
2. Masalah masih rendahnya inovasi dalam manajemen, hal ini terkait dengan penerapan manajemen dalam tata kelola pemerintahan dan pelayanan, artinya bahwa dengan adanya perilaku inovatif dari pegawai maka penerapan fungsi manajemen dalam pengelolaan instansi dari sejak perencanaan sampai dengan evaluasi akan berguna untuk dapat meningkatkan kinerja secara keseluruhan organisasi baik itu dari unsur sumber daya manusia maupun unsur sumber daya lainnya seperti keuangan,

barang, aset pemerintah daerah serta pemanfaatan potensi lainnya. Dengan demikian apabila hal ini sudah tidak lagi bermasalah akan mendorong kinerja organisasi secara menyeluruh.

3. Kondisi masih kurangnya kemampuan pegawai dalam melakukan inovasi metode kerja, permasalahan ini berkaitan dengan metode yang dipakai, artinya belum ada pengembangan agar tugas pekerjaan lebih efektif dan efisien. Perilaku inovatif pegawai yang diharapkan adalah dapat mengembangkan metode dan penggunaan alat termasuk teknologi informasi untuk penyelesaian pekerjaan dan juga pelayanan kepada masyarakat. Seperti contohnya penggunaan metode manual ke digital atau pemanfaatan teknologi informasi dalam efisiensi anggaran dengan penerapan *e-office/green office* untuk mengurangi penggunaan kertas, air dan listrik yang dapat meminimalkan pengeluaran belanja habis pakai. Namun sejauh ini metode ini belum banyak dikembangkan di kantor-kantor sehingga penggunaan anggaran untuk membiayai kebutuhan tersebut masih ada dan belum ada penghematan.

Berdasarkan uraian tersebut, maka tampaknya masih terdapat permasalahan atau kesenjangan (*gap*) dalam pengembangan perilaku inovatif pegawai ASN. Sehingga harus ada upaya mengatasi permasalahan ini karena peningkatan Keinovatifan pegawai ini penting bagi pemerintah daerah termasuk di dalamnya organisasi perangkat daerah untuk dapat menghasilkan inovasi dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah sekaligus sebagai bagian dari proses perubahan organisasi dalam mengantisipasi perubahan dan perkembangan

teknologi dalam menghadapi tantangan era revolusi industri 4.0. Pada sisi lainnya juga sebagai lembaga pemerintahan yang bertugas sebagai pelayan publik adalah bagaimana menyesuaikan dengan tuntutan masyarakat.

Inovasi dalam pelaksanaan tugas pemerintah daerah yang melayani masyarakat baik langsung maupun yang tidak langsung saat ini yang belum menyeluruh dan belum mencapai apa yang menjadi harapan masyarakat menjadi tantangan bagi organisasi, termasuk perlunya kesiapan pegawai dalam memenuhi target jangka menengah yang sudah ditetapkan sebagai kebijakan pemerintah daerah.

Inovasi dapat berkembang dikalangan pegawai ASN telah menjadi salahsatu tujuan, maka untuk itu perlu ada kekuatan untuk menumbuhkan dan mendorongnya, sehingga dapat mengarahkan perilaku inovasi pegawai yang ada dalam organisasi, hal ini berkaitan dengan motivasi pegawai dalam bekerja (*work motivation*), bahwa karyawan dengan Motivasi kerja lebih cenderung menghasilkan perilaku inovatif, dan ini berdampak langsung terhadap peningkatan inovasi organisasi tempat orang tersebut bekerja. Motivasi dapat berupa pemenuhan kesejahteraan pegawai atau kondisi lingkungan pekerjaan yang memadai sebagai dorongan dari luar.

Motivasi kerja yang paling mendasar adalah pemenuhan kebutuhan hidup, yaitu mendapat gaji dan tunjangan, berkaitan hal ini terdapat data mengenai tambahan penghasilan sebagai tunjangan bagi ASN di Kabupaten Bogor, selain gaji yang di terima tetap sesuai pangkat/golongannya, sebagai berikut:

Tabel 1.5

Jenis dan Tunjangan ASN Kab. Bogor

Jenis Tunjangan	Dasar Hukum	Besaran untuk eselon IV
Tunjangan Jabatan (Pusat)	Perpres 26 Tahun 2007	Rp. 540.000,-/bulan
Tunjangan Perbaikan Penghasilan (daerah)	Perbup Bogor Nomor 6 tahun 2018 (dirubah dengan Perbup No.42 tahun 2019)	Rp. 13.130.000,-/Bulan (maksimal)
Tunjangan keluarga (pusat)		Tunjangan Istri:10 Persen dari gaji pokok Tunjangan anak : 2% dari gaji Pokok untuk 2 Orang anak maksimal
Gaji ke-13 dan 14		Sebesar gaji pokok dan tunjangan jabatan/tahun

Sumber. Diolah dari data BKPP Kab. Bogor, 2019

Data tersebut menunjukkan secara normatif pemerintah sudah memberikan hak pegawai selain gaji dengan memberikan insentif berupa tunjangan sesuai ketentuan yang berlaku yang dapat menjadi motivasi pegawai dalam melaksanakan tugas.

Faktor berikutnya yang memainkan peran yang sangat berarti adalah Budaya organisasi, berupa nilai, asumsi dan kepercayaan dalam organisasi yang dapat mengarahkan semua orang dalam organisasi. Sehingga segala sesuatu yang dianggap penting dalam organisasi tersebut dapat memberi arah perubahan menuju organisasi yang inovatif.

Norma atau aturan di kalangan ASN secara normatif sudah diatur secara nasional untuk mengatur pegawai secara umum. Disiplin, kode etik yang mengatur perilaku ASN sudah dibuat agar seluruh pegawai dapat menjalankan

tugas dengan sebaik-baiknya, meskipun kecenderungan mengikat dan membatasi, namun hal tersebut bertujuan agar ASN bekerja secara profesional, tabel berikut adalah ketentuan pokok kepegawaian ASN;

Tabel 1.6

Peraturan pokok kepegawaian bagi ASN

No	Jenis aturan	Nomor aturan	Keterangan
1	Undang-Undang	5 tahun 2014	Tentang Aparatur Sipil Negara
2	Peraturan Pemerintah	53 tahun 2010	Tentang Disiplin Pegawai
3	Peraturan Pemerintah	30 tahun 2019	Tentang Penilaian Kinerja PNS
4	Peraturan Presiden	11 tahun 2017	Tentang Manajemen Pegawai Negei Sipil

Sumber: BKPP Kab. Bogor, 2019

Pengembangan lebih lanjut dengan Budaya organisasi lainnya yang sudah dibuat oleh Pemerintah Kabupaten Bogor, adalah berbentuk tata nilai berupa “GERCEP”, dalam penerapannya diatur melalui Surat Edaran Bupati Bogor Nomor 061/881-RBAK yang juga akronim dari kata GESIT, EFEKTIF, RESPONSIF, CERMAT, EFISIEN dan PROFESIONAL.

Kata-kata tersebut diasumsikan bahwa *Gesit* ialah cekatan dalam menuntaskan masalah dan memberikan pelayanan terhadap masyarakat serta adaptif terhadap perubahan. *Efektif*, memberikan pelayanan terhadap masyarakat dengan cepat dan terintegrasi. *Responsif*, merespon dengan cepat setiap keluhan masyarakat. *Cermat* yaitu ketepatan dalam mengambil kebijakan. *Efisien*, memberikan kepuasan pelayanan masyarakat dengan maksimal dan *Profesional* adalah memiliki kompetensi, loyalitas dan integritas. Budaya organisasi ini diharapkan menjadi tuntunan setiap pegawai ASN dalam bekerja

menyelenggarakan roda pemerintahan dan memberikan pelayanan kepada masyarakat sebagai pelengkap aturan yang sudah ada sebelumnya.

Faktor selanjutnya adalah adanya struktur organisasi yang dapat menumbuhkan kreatifitas, sehingga mampu menghasilkan inovasi di dalam lingkungan tempat kerja. Struktur organisasi yang ada saat ini sesuai dengan Peraturan Daerah Kabupaten Bogor Nomor 12 tahun 2016 , organisasi perangkat daerah (OPD) bentuknya adalah sebagai berikut:

1. Sekretaris Daerah, sebanyak 1 unit kerja, yang mempunyai tugas sebagai penyusun kebijakan dan pengoordinasian serta pelayanan administratif semua perangkat daerah.
2. Sekretariat DPRD, sebanyak 1 unit kerja, bertugas sebagai pelayanan administrative dan pemberian dukungan terhadap tugas Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD).
3. Inspektorat, sebanyak 1 unit kerja, yang merupakan unsur pembina dan pengawas penyelenggaraan pemerintahan daerah.
4. Dinas daerah sebanyak 23 unit, yang bertugas sebagai penyelenggara urusan pemerintahan yang menjadi wewenang pemerintah daerah sesuai ketentuan otonomi daerah.
5. Badan daerah sebanyak 4 unit, yang bertugas sebagai lembaga penunjang kegiatan pemerintahan daerah.
6. Kecamatan sebanyak 40 Unit, yang merupakan perangkat daerah unsur kewilayahan.

Gagasan atau Ide inovasi dapat juga muncul dari dorongan tempat bekerja, berupa penghargaan, berdasarkan pengamatan data empirik di Pemerintah Kabupaten Bogor untuk penghargaan terhadap pegawai yang secara formal saat ini berupa pemberian penghargaan Satya Lencana Satya dari mulai 10 tahun sampai dengan 30 tahun yang secara rutin dan sejauh ini sudah sesuai dan melebihi target yang sudah ditentukan (Renstra BKPP, 2018-2023). Namun penghargaan ini masih terlalu formal dan hanya menilai dari lamanya waktu kerja, disiplin, dan tidak memiliki masalah administrasi atau hukum. Pemberian penghargaan ini tidak menyangkut kinerja dan prestasi lainnya. Hal ini diduga menyebabkan pegawai ASN kurang termotivasi untuk memunculkan ide kreatif dalam pekerjaannya. Berikut adalah Penghargaan yang diberikan kepada pegawai ASN di Kab. Bogor:

Tabel 1.7

Jenis penghargaan ASN selama tahun 2018-2019

No	Jenis Penghargaan	2018	2019
1	Satya Lencana Karya Satya 10, 20, 30 tahun	284 Pegawai	876 Pegawai
2	Penghargaan dalam HUT RI	294 Pegawai	245 Pegawai
3	Bantuan Izin Belajar/Tugas Akhir	63 Orang	28 Pegawai

Sumber: diolah dari Data BKPP 2018-2019

Data diatas memberikan gambaran bahwa sudah ada penghargaan dari pemerintah daerah, namun sejauh hal yang diberikan belum secara optimal dapat memacu pegawai untuk melakukan inovasi dan berkinerja dengan baik.

Pemimpin dalam suatu organisasi juga menjadi sangat penting, yaitu proses dimana terdapat seseorang yang dapat mempengaruhi anggota lainnya, bahwa dengan adanya pemimpin dan manajemen yang kuat, organisasi dapat berjalan secara efektif untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan diharapkan berperan dalam inovasi melalui sejumlah besar perilakunya dan menempatkan sebagai apa pengikut/bawahannya, sehingga apapun perubahan dalam organisasi sangat ditentukan oleh pemimpinnya termasuk inovasi dalam organisasi yang dipimpinnya.

Sesuai ketentuan, pemerintah daerah sebagai daerah otonom, maka penyelenggaraan pemerintahan dipimpin oleh Bupati dan Wakil Bupati sebagai kepala daerah, kemudian dibawahnya dinas atau badan kepala dinas dan badan dipimpin oleh pegawai eselon II sebagai penanggung jawab efektifitas organisasi. Kemudian secara berjenjang dilakukan pengendalian oleh eselon III dan sebagai penanggung jawab teknis kegiatan dilakukan oleh eselon IV dan pelaksanaannya dibantu oleh staff.

Pertimbangan selanjutnya adalah proses kepemimpinan, dimana dalam organisasi masing-masing mempunyai gaya dan karakternya masing-masing, Adapun pendekatan kepemimpinan yang dipakai saat ini adalah Kepemimpinan transformasional, karena model kepemimpinan ini dipandang efektif. Terdapat banyak bukti bahwa Kepemimpinan transformasional berkaitan dengan kreativitas karyawan dan kemudian berdampak pada inovasi organisasi dan akhirnya berpengaruh juga terhadap kinerja organisasi. Hal ini berkaitan dengan perilaku pemimpin dalam organisasi, diantaranya adalah; menumbuhkan kesadaran diri

yang lebih besar, realistis, optimis, andal, gigih, tidak memihak, perhatian, berintegritas, jujur, pemecahan masalah, pengambilan keputusan, komitmen, dukungan, menginspirasi orang lain, koordinasi yang efektif, persuasif, komunikasi, ketahanan, kesopanan & rasa hormat.

Pengaruh lainnya yang dianggap memiliki nilai positif adalah kelompok kerja (*teamwork*), persepsinya bahwa faktor ini berperan dalam mempengaruhi inovasi dalam organisasi, bahwa organisasi semakin dituntut untuk memulai dan mempertahankan inovasi untuk bertahan hidup di lingkungan yang serba ketidakpastian saat ini. Maka penggunaan *teamwork* dipandang sangat efektif, artinya bahwa pegawai/karyawan yang bekerja dalam sebuah kelompok yang efektif dapat mendorong inovasi.

Pentingnya bekerja bersama dalam *teamwork* yang solid, menjadi perhatian Bupati Bogor, dimana Beliau sering mengamanatkan hal ini, pernyataannya bahwa semua ASN dalam menjalankan roda pemerintahan dibutuhkan kerja sama tim yang “Saya ingin kerja sama yang kuat diberbagai sektor, kita ini *superteam* bukan *superman*, kalau supermen itu kan individual, kalau kita kan bekerja secara tim”(https://www.suarakarya.id).

Upaya mendorong Inovasi pegawai terutama sektor pelayanan publik juga dipengaruhi oleh bagaimana memberdayakan pegawai, menekankan pentingnya karyawan yang diberdayakan, yang sering disebut menjadi salah satu sumber penting keberhasilan inovasi.

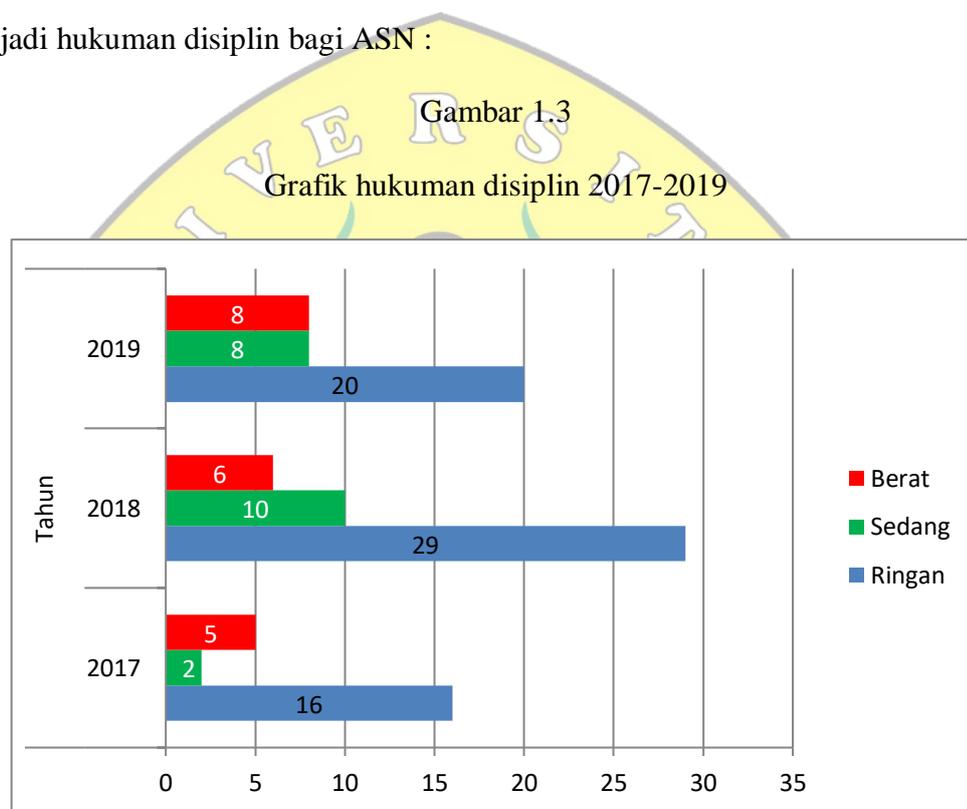
Pengaruh faktor yang terdapat dalam diri seseorang individu seperti kesesuaian dalam bekerja, keterbukaan dalam pandangan terhadap pengalaman

adalah sifat-sifat kepribadian individu (*personality traits*) yang secara signifikan berkaitan dengan faktor pembangkitan gagasan dalam perilaku inovatif. Faktor individu lainnya juga berpengaruh terhadap perilaku inovatif pegawai dalam organisasi pemerintahan walaupun tidak terlalu besar, banyak temuan empiris yang menunjukkan bahwa profesionalisme dan kompetensi pegawai berpengaruh terhadap keinovatifan, meskipun dianggap tidak terlalu signifikan berhubungan dengan persepsi inovasi.

Faktor individu dalam berinovasi juga dapat berkaitan dengan tingkat pengetahuan, tingkat pendidikan pegawai yang dapat menjadi gambaran profesionalismenya dalam bekerja. Berdasarkan data pada tabel 1.2 diatas, pendidikan pegawai yang paling besar berpendidikan sarjana, kondisi ini memungkinkan pegawai sudah memiliki daya analisis yang memadai dalam menyelesaikan permasalahan dan memungkinkan dapat berkreasi dan menghasilkan inovasi dalam bekerja. Adapun untuk pengembangan kompetensi selanjutnya dilaksanakan pendidikan dan pelatihan bagi pegawai yaitu 1) Diklat Kepemimpinan, 2) Diklat Fungsional dan, 3) Diklat Teknis.

Perilakunya dalam bekerja yang sering menjadi sorotan publik adalah terkait etika dan moralitas yang dimiliki oleh ASN, yang juga dapat mempengaruhi tingkat keinovatifan dalam melaksanakan tugas. Kecenderungan apabila seorang ASN banyak melakukan pelanggaran maka akan sulit untuk mengembangkan daya pikir dan kreatifitasnya, karena kinerjanya pun tidak akan maksimal.

Pencegahan terjadinya pelanggaran dan penyimpangan secara normatif sudah diatur dalam bentuk peraturan pemerintah yang mengatur disiplin ASN termasuk kode etik yang sudah dibuat di organisasi masing-masing. Sejauh ini untuk menegakan ketentuan tersebut secara tegas pemerintah daerah sudah melakukan tindakan apabila terjadi pelanggaran, agar pegawai dapat bekerja dengan sebaik-baiknya, berikut grafik jumlah pelanggaran yang sudah diproses menjadi hukuman disiplin bagi ASN :



Sumber: Diolah dari data Hukuman Disiplin BKPP 2017-2019

Gambar diatas menunjukkan bahwa masih terdapat pelanggaran setiap tahunnya, hal ini menjadi tantangan bagi para pimpinan di unit organisasi masing-masing untuk dapat menekan penyimpangan tersebut agar pegawai secara menyeluruh dapat bekerja sesuai ketentuan dan menghasilkan yang terbaik untuk kemajuan organisasi.

Faktor-faktor tersebut dapat mendorong perubahan pada Organisasi Perangkat Daerah, menjadi organisasi yang inovatif, yang dihasilkan dari perilaku para ASN yang inovatif, sehingga diharapkan pemerintah daerah dapat mewujudkan tatanan pemerintahan yang baik (*good government*), melayani dengan sepenuh hati, mampu menunjukkan kemandirian, dan memiliki daya saing. Inovasi dalam pelayanan umum jelas diperlukan dalam pengembangan pelayanan, kehadiran inovasi sebagai produk yang relatif baru dan sifatnya menggantikan cara-cara yang lama, artinya pelayanan publik prinsipnya memuat inovasi baru. Yang paling utama adalah meningkatkan pelayanan yang mudah dan terjangkau serta bersifat adil kepada seluruh lapisan masyarakat, guna mewujudkan tujuan dan menciptakan kesejahteraan masyarakat secara berkelanjutan.

Kondisi ini tentunya perlu dikelola melalui pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perilaku Organisasi, agar permasalahan ini dapat dipecahkan, dan perubahan menjadikan organisasi berjalan dengan baik sebagai upaya pencapaian organisasi pemerintah daerah yang efektif, efisien dan mandiri secara berkelanjutan. Sehingga studi ini dapat menghasilkan suatu model bagi pengembangan Inovasi.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, maka permasalahan yang terkait dengan Keinovatifan pegawai ASN dalam organisasi dengan faktor yang dapat mempengaruhinya, dapat diidentifikasi sebagai berikut:

a. Motivasi berupa Motivasi kerja mempengaruhi pegawai dimana kurangnya motivasi dari dalam diri pegawai dapat mengurangi upaya kerja yang maksimal, sehingga dapat mengakibatkan rendahnya keinovatifan. Sejauh ini perhatian pemerintah terhadap pegawai khususnya di Kabupaten Bogor sudah ada dalam bentuk tunjangan penghasilan, tunjangan keluarga dan tunjangan hari raya yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan pegawai, sehingga dengan demikian diharapkan Motivasi kerja terutama motivasi intrinsik dapat meningkat, dengan demikian apabila Motivasi kerja tinggi akan dapat mempengaruhi Keinovatifan pegawai.

Kondisi saat ini terkait dengan motivasi pegawai ASN dalam pengamatan di Kabupaten Bogor menunjukkan Motivasi kerja pegawai masih banyak dipengaruhi oleh besaran penghasilan yang didapat dalam bekerja meskipun dilakukan diluar ketentuan yang berlaku, contohnya banyak pegawai yang menginginkan organisasi yang basah atau banyak menghasilkan uang seperti di Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) alasannya karena mendapatkan Upah Pungut (UP) dari pendapatan Pajak Daerah yang nilainya bisa melebihi dari gaji ASN tersebut. Begitu pula pegawai ASN yang hanya menginginkan bekerja di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) karena berharap dapat menjadi makelar dalam perizinan sehingga mendapat penghasilan lebih walaupun mungkin menyimpang dari aturan, sedangkan pegawai sudah mendapatkan haknya dalam menerima gaji dan tunjangan atau insentif.

- b. Budaya organisasi, berupa nilai dan norma yang disepakati sebagai konsensus bersama organisasi yang menuntun anggotanya berbuat dan tidak berbuat sesuatu untuk kepentingan organisasi, sehingga dapat mendorong kinerja pegawai bekerja untuk mewujudkan tujuan organisasi. Dengan adanya berbagai aturan yang sudah jelas dan terperinci dari pemerintah pusat berupa aturan-aturan kepegawaian kemudian dilengkapi dengan nilai-nilai budaya organisasi “GERCEP” sebagai kebijakan lokal, dapat menjadi Motivasi kerja dan mempengaruhi Keinovatifan pegawai sesuai tujuan yang telah ditetapkan. Pemahaman ASN terhadap Budaya organisasi menjadi sangat penting agar dapat menjadikan norma/nilai/aturan organisasi tersebut dapat dilaksanakan dengan seksama karena apabila tidak dipahami secara benar, apa yang telah dibuat tersebut tidak akan menjadi pengaruh dalam bekerja mencapai tujuan organisasi.
- c. Iklim organisasi yang kondusif akan mendorong pegawai bekerja giat, sebaliknya iklim organisasi yang tidak kondusif dapat menghambat kinerja pegawai, selanjutnya dapat mengakibatkan rendahnya Keinovatifan pegawai ASN. Pengamatan iklim organisasi di Kabupaten Bogor pada saat ini cukup kondusif namun dalam manajemen kepegawaian belum menerapkan iklim kompetitif di dalam organisasi, kondisinya bahwa tidak ada penghargaan yang seimbang sesuai dengan hasil yang diperoleh oleh seorang pegawai meskipun secara teknis mampu bekerja dengan baik, yang terjadi adalah baik antara pegawai yang bekerja dengan baik, dengan yang malas disamakan dalam pemberian penghargaan sehingga tidak memacu pegawai untuk berkompetisi

dalam bekerja dan melahirkan inovasi yang bermanfaat baik untuk menunjang proses penyelesaian pekerjaan maupun dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

- d. Struktur organisasi yang tidak sesuai dengan kondisi yang ada akan menjadi kendala terhadap proses-proses pengambilan keputusan, hal ini juga akan menghambat perkembangan Keinovatifan pegawai ASN. Kondisi yang terjadi di Kabupaten Bogor dalam pengamatan empirik bahwa struktur organisasi pemerintahan dipandang masih kaya struktur miskin fungsi artinya memiliki struktur yang sangat besar dan rentang kendali yang panjang namun sedikit fungsional, hal ini terlihat dari jumlah Organisasi Perangkat Daerah sebanyak 30 Buah. Namun demikian diharapkan dengan struktur yang ada dapat mengakomodasi berbagai urusan yang memang cukup banyak termasuk cakupan luas wilayah yang bisa melayani masyarakat secara keseluruhan, sehingga Keinovatifan pegawai dapat berkembang karena tuntutan tugas dan tanggung jawab dalam organisasi sesuai kewenangannya masing-masing.
- e. Penghargaan merupakan bentuk perhatian terhadap pegawai, dengan diberikan penghargaan yang sesuai akan menjadi awal pengungkit kreatifitas dalam bekerja dan ini adalah bentuk memanusiakan pegawai, maka apabila pegawai tidak mendapat penghargaan yang tinggi akan menurunkan dorongan perilaku keinovatifan dari pegawai ASN.
- f. Kepemimpinan, yang dianggap sebagai penentu keberhasilan pegawai dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya untuk mencapai tujuan organisasi, maka kepemimpinan yang yang efektif bisa menjadi pendorong Keinovatifan

pegawai ASN. Kondisi kepemimpinan dalam manajemen pemerintah daerah di Kabupaten Bogor belum memberikan sumbangan yang sangat signifikan terhadap peningkatan Keinovatifan pegawai ASN. Permasalahan yang sering muncul adalah konflik antara para kepala organisasi/kepala bidang dengan staffnya disebabkan karena permasalahan internal terkait dengan ketidakadilan masalah kesejahteraan. Konflik muncul karena para pemimpin dalam organisasi tersebut merasa paling benar sehingga mengabaikan staff yang dipimpnnya. Akibat sikap dan kepemimpinan yang demikian dianggap bukan yang efektif sehingga tidak bisa mendorong pegawai untuk melakukan kinerja dan berinovasi dengan baik.

- g. *Team work* adalah bagaimana pegawai bekerja dalam satu kelompok untuk bekerja bersama-sama, hal ini juga dapat merangsang pegawai menunjukkan kemampuannya dalam bekerja, maka apabila *team work* tidak baik akan sangat berakibat tidak adanya Keinovatifan pegawai ASN. Kondisi dalam pengamatan di Kabupaten Bogor menunjukkan bahwa ASN di Kabupaten Bogor belum menerapkan kerja dalam kelompok, ego sektoral masih ada sehingga koordinasi menjadi tidak berjalan sinkron. Akibatnya banyak kegiatan hanya untuk mengejar pencapaian anggaran dan mengesampingkan efektifitas. Sehingga kepala daerah menekankan pentingnya efektifitas kelompok dalam bekerja pada berbagai arahan.
- h. Pemberdayaan karyawan mampu mendorong kebebasan berekspresi dalam bekerja dengan sebaik-baiknya, maka bagi seorang pegawai ASN yang merasa tidak diberdayakan dalam pekerjaannya dapat menurunkan keinovatifan dalam

bekerja. Sejah ini pemberdayaan pegawai di Pemerintah Kabupaten Bogor masih belum optimal, pegawai ASN masih dibatasi dengan berbagai aturan kepegawaian terkait disiplin dan garis perintah dari pimpinan, sehingga pegawai masih banyak menunggu perintah dalam menjalankan tugas, belum diberdayakan oleh organisasi dan pemimpin di organisasinya, dengan demikian setiap pegawai belum sepenuhnya diberi kebebasan untuk melakukan hal-hal yang baru dalam setiap pekerjaannya.

- i. Faktor-faktor kepribadian individu adalah pendorong bagi keinginan untuk bekerja dengan sebaik-baiknya, maka kepribadian individu pegawai yang tidak dapat menyesuaikan dengan organisasi dapat menjadi penentu penurunan Keinovatifan pegawai ASN. Kondisi di Kabupaten Bogor dalam pengamatan menunjukkan bahwa berbeda-beda namun secara umum menunjukkan bahwa setiap pegawai secara individu belum menunjukkan kemauan untuk melakukan banyak perubahan. Hanya ketika dipaksa/diperintah atau diprogram dalam pendidikan/pelatihan yang di dalamnya terdapat tuntutan kurikulum membuat aksi perubahan dalam organisasi, sementara yang lainnya cenderung apatis dan status quo.
- j. Profesionalisme adalah kemampuan dalam berbagai aspek sehingga akan menjadi faktor penentu keberhasilan dalam bekerja, maka apabila profesionalisme pegawai rendah akan dapat menurunkan tingkat Keinovatifan pegawai. Sejah ini dalam pengamatan di Kabupaten Bogor terkait profesionalitas pegawai ASN belum secara signifikan sebanding dengan hasil kerja dan inovasi, sehingga profesionalisme pegawai perlu terus menerus

ditingkatkan agar dapat menghasilkan inovasi yang baik dan bermanfaat bagi kemajuan organisasinya. Apabila tetap dibiarkan maka tingkat profesionalitas ASN saat ini tidak mendorong perilaku inovatif. Pada sisi lain potensi daya nalar dan analisis para pegawai sudah memadai yang dapat dilihat dari tingkat pendidikan yang didominasi lulusan perguruan tinggi baik jenjang diploma, sarjana dan strata dua maupun strata tiga, ditambah secara rutin pegawai difasilitasi berbagai diklat yang sudah terjadwalkan dalam rangka peningkatan kompetensi sebagai faktor yang bisa meningkatkan profesionalismenya.

- k. Etika adalah nilai-nilai kebenaran yang akan menuntun pegawai bekerja dengan sungguh-sungguh, maka ketika pegawai tidak memiliki pemahaman etika yang baik dapat menghambat Keinovatifan pegawai ASN dalam menyelesaikan tugas/pekerjaan. Pengamatan di lingkungan pemerintah Kabupaten Bogor, masih terdapat pelanggaran etika yang mengakibatkan berbagai pelanggaran, pelanggaran disiplin, dan aturan kepegawaian lainnya, sehingga akhirnya ikut menghambat perilaku inovatif dan kinerja yang diharapkan.
- l. Moralitas dalam kehidupan pribadi pegawai yang baik menjadi faktor penguat pegawai ASN dalam menjalankan segala tugas/pekerjaan, sehingga ketika pegawai tidak memiliki moral yang baik dapat menurunkan keinovatifan. Moralitas juga terkait dengan keyakinan dan kepercayaan tentang nilai-nilai kebenaran yang bersumber dari agama dan keyakinan, akibatnya lupa untuk menciptakan ide-ide yang kreatif yang dapat diterapkan di lingkungan tempat bekerja karena lebih banyak melakukan tindakan negatif yang menyimpang dari

norma yang berlaku, meskipun aturan dan tindakan kepada pelanggaran telah dilakukan.

Mengingat banyaknya faktor-faktor yang berhubungan dengan peningkatan Keinovatifan pegawai, sementara adanya keterbatasan dari peneliti, maka dilakukan pembatasan masalah agar pelaksanaan penelitian lebih terfokus.

1.3. Batasan Masalah

Banyak faktor yang mempengaruhi perkembangan inovasi dalam Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Kabupaten Bogor serta perilaku pegawai dalam berinovatif. Sehingga perlu dibatasi agar dapat melakukan pengkajian secara mendalam terhadap hal-hal yang mempengaruhinya.

Pembatasan dalam penelitian dilakukan agar lebih tajam dalam analisis dan pembahasannya, maka lingkup penelitian ini adalah meneliti keinovatifan dan variabel-variabel yang diduga mempengaruhinya, yaitu Motivasi kerja, Budaya organisasi dan kepemimpinan transformational. Adapun unit analisis penelitian ini adalah Aparatur Sipil Negara (ASN) Eselon IV pada Dinas dan Badan di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bogor. kajian permasalahan yang akan diteliti adalah Motivasi pegawai dalam meningkatkan Inovasi sebagai variabel mediasi (*intervening*) pada pegawai Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bogor, dengan faktor yang mempengaruhinya yaitu Budaya organisasi dan Kepemimpinan transformasional.

Jabatan pengawas atau eselon IV dijadikan alasan unit analisis penelitian ini adalah bahwa pegawai dalam posisi ini mempunyai tempat strategis dalam melaksanakan kegiatan yang merupakan ujung tombak dalam pelaksanaan

tugas/pekerjaan yaitu sebagai pejabat pelaksana teknik kegiatan di setiap Organisasi Perangkat Daerah. Sehingga diharapkan dengan peningkatan perilaku yang inovatif dapat mendorong efektifitas organisasi dalam menjalankan tugas fungsinya masing-masing.

1.4. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang sudah diuraikan dan identifikasi masalah serta batasan masalah yang sudah disampaikan, maka masalah penelitian yang akan dikaji dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh langsung Motivasi kerja terhadap Keinovatifan pegawai?
2. Apakah terdapat pengaruh langsung Budaya organisasi terhadap Keinovatifan pegawai?
3. Apakah terdapat pengaruh langsung Kepemimpinan transformasional terhadap Keinovatifan pegawai?
4. Apakah terdapat pengaruh langsung Budaya organisasi terhadap Motivasi kerja?
5. Apakah terdapat pengaruh langsung Kepemimpinan transformasional terhadap Motivasi kerja?
6. Apakah terdapat pengaruh *tidak langsung* Budaya organisasi terhadap Keinovatifan pegawai melalui Motivasi kerja?
7. Apakah terdapat pengaruh *tidak langsung* Kepemimpinan transformasional terhadap Keinovatifan pegawai melalui Motivasi kerja?

1.5. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menemukan faktor-faktor yang sangat mempengaruhi dan *determinan* terhadap peningkatan keinovatifan pegawai. Faktor tersebut kemudian diidentifikasi dan dikembangkan, sebagai berikut:

1. Pengaruh langsung Motivasi kerja terhadap Keinovatifan pegawai.
2. Pengaruh langsung Budaya organisasi terhadap Keinovatifan pegawai.
3. Pengaruh langsung Kepemimpinan transformasional terhadap Keinovatifan pegawai.
4. Pengaruh langsung Budaya organisasi terhadap Motivasi kerja.
5. Pengaruh langsung Kepemimpinan transformasional terhadap Motivasi kerja.
6. Pengaruh tidak langsung Budaya organisasi terhadap Keinovatifan pegawai melalui Motivasi kerja.
7. Pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap keinovatifan pegawai melalui motivasi kerja.

1.6. Kebaharuan dan Kegunaan Penelitian

1.6.1. Kebaharuan

Penelitian terhadap budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, dan pengaruhnya terhadap keinovatifan pegawai melalui motivasi kerja yang dilakukan di Pemerintah Kabupaten Bogor, dapat menemukan hal-hal sebagai kebaharuan (*novelty*) sebagai berikut:

- a. Secara teoritis, menemukan sintesis baru tentang keinovatifan pegawai, budaya organisasi, motivasi kerja dan kepemimpinan transformasional.

- b. Bahwa budaya organisasi, kepemimpinan transformasional melalui motivasi kerja dapat menentukan terhadap peningkatan keinovatifan pegawai.
- c. Variabel motivasi kerja bisa berperan sebagai pengungkit (*lverage*) bagi peningkatan Keinovatifan pegawai. Selain sebagai pengungkit, hasil penelitian ini membuktikan bahwa motivasi kerja mampu menjadi variabel perantara budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap peningkatan keinovatifan pegawai
- d. Dapat menemukan model/desain yang tepat bagi upaya penelitian lebih lanjut dalam rangka pengembangan keinovatifan pegawai khususnya ASN pemerintah daerah Kabupaten Bogor yaitu budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional yang memiliki pengaruh tidak langsung terhadap keinovatifan pegawai.

1.6.2. Kegunaan

Kegunaan kebaruan hasil penelitian diharapkan dapat bermanfaat dalam dua aspek, yaitu keilmuan (teoritis) dan dalam aplikasi (praktis), yaitu:

- a. Kegunaan secara teoritis:
 - 1. Sintesis yang berdasarkan kajian literatur yang relatif baru tentang Keinovatifan pegawai, Motiasi kerja secara intrinsik dan ekstrinsik, Budaya organisasi dengan aspek-aspek budaya organisasi prima yang sesuai dengan perkembangan lingkungan global dan Kepemimpinan transformasional dapat menjadi dasar, kajian pustaka atau referensi untuk penelitian lebih lanjut kemudian dapat dikembangkan dengan mengacu pada teori-teori atau artikel pada jurnal-jurnal yang terbaru.

2. Model/konstruk yang sudah teruji hasil penelitian ini, yaitu pengaruh tidak langsung Budaya organisasi terhadap Keinovatifan pegawai melalui Motivasi Kerja dan pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap keinovatifan pegawai melalui Motivasi kerja, dapat dijadikan acuan untuk penelitian dan pengembangan selanjutnya dengan populasi yang lebih luas.

b. Kegunaan secara praktis

1. Bagi Pemerintah Daerah Kabupaten Bogor, hasil penelitian ini dapat menjadi bahan **dasar pemikiran baru** dalam proses pengambilan kebijakan secara umum dalam pencapaian Visi, Misi serta Tujuan yang sudah ditetapkan melalui pengembangan ASN dalam peningkatan keinovatifannya.
2. Bagi Kepala Dinas/badan sebagai organisasi perangkat daerah sebagai **acuan baru** dalam meningkatkan keinovatifan pegawai.
3. Bagi Pegawai ASN khususnya di Pemerintah Kabupaten Bogor, sebagai **wawasan pengetahuan baru** agar dapat meningkatkan perilaku keinovatifan dalam memenuhi kewajibannya melaksanakan tugas/pekerjaan.