

Inovasi Budaya Organisasi Dalam Menciptakan Perilaku Inovatif Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Mandailing Natal

M. Fernanda¹, Aldri Frinaldi²

Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Padang

Article Info

Article history:

Received : 11 January 2023

Publish : 01 Maret 2023

Keywords:

innovation, organizational culture, and innovative behavior of employees

Abstract

Organizational Culture Innovation in this study is the organizational/company value system adopted by members of the company/organization, which then influences the way the members work and behave. Innovation is related to changes and improvements. Change is closely related to innovative behavior that leads to produce, introduce and apply new things. This research is a qualitative research with a non-positivistic approach that seeks to find out how a culture of innovation can create innovative employee behavior. Researchers conducted observations, documentation, and interviews with the Head of the Mandailing Natal Regency Regional Personnel Agency and the Head of the Personnel Subdivision of the Mandailing Natal Regency Regional Personnel Agency. The research subjects are focused on the Head of the agency and Employees, because the Head of the Agency has a culture of innovation while the Employees are directed to have innovative behavior. The results of the study show that the Mandailing Natal Regency Regional Personnel Agency has implemented a culture of innovation. This can be seen from the culture of innovation that has been carried out by the Mandailing Natal Regency Regional Personnel Agency in improving the management of the Regional Personnel Agency, including creating administrative system arrangements such as compensation, etc., then carrying out human resource development through skills training activities, as well as implementing system innovation. innovative personnel management information. With the culture of innovation implemented by the Mandailing Natal Regency Regional Personnel Agency, it is proven to be able to foster a spirit of leadership and responsibility or innovative behavior for employees. This indicates that a culture of innovation can create innovative behavior, because the existence of this culture of innovation makes employees have innovative behavior.

Info Artikel

Article history:

Received : 11 January 2023

Publish : 01 Maret 2023

Abstrak

Inovasi Budaya Organisasi dalam penelitian ini adalah sistem nilai organisasi/perusahaan yang dianut oleh anggota perusahaan/organisasi, yang kemudian mempengaruhi cara bekerja dan berperilaku para anggota perusahaan. Inovasi berkaitan dengan terjadinya perubahan dan perbaikan. Perubahan erat kaitannya dengan perilaku inovatif yang mengarahkan untuk menghasilkan, memperkenalkan, dan mengaplikasikan hal-hal yang baru. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan nonpositivistik yang berusaha mengetahui bagaimana budaya inovasi dapat menciptakan perilaku inovatif karyawan. Peneliti melakukan observasi, dokumentasi, dan wawancara pada Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Mandailing Natal dan Kepala Sub Bagian Kepegawaian Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Mandailing Natal. Subjek penelitian difokuskan kepada Kepala badan dan Pegawai, karena Kepala Badan yang memiliki budaya inovasi sedangkan Pegawai diarahkan untuk memiliki perilaku inovatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Mandailing Natal telah menerapkan budaya inovasi. Hal ini dapat diketahui dari budaya inovasi yang telah dilakukan Kepada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Mandailing Natal pada perbaikan manajemen Badan Kepegawaian Daerah, diantaranya menciptakan penataan sistem administrasi seperti adanya kompensasi, dst, kemudian melakukan pengembangan SDM melalui kegiatan-kegiatan pelatihan keterampilan, serta melakukan inovasi sistem informasi manajemen kepegawaian yang inovatif. Dengan budaya inovasi yang diterapkan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Mandailing Natal tersebut terbukti dapat menumbuhkan jiwa kepemimpinan dan tanggung jawab atau perilaku inovatif bagi Pegawai. Hal ini menandakan bahwa budaya inovasi dapat menciptakan perilaku inovatif, karena dengan adanya budaya inovasi ini menjadikan Pegawai memiliki perilaku inovatif.

This is an open access article under the [Lisensi Creative Commons Atribusi-BerbagiSerupa 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)



Corresponding Author:

M. Fernanda

Universitas Negeri Padang

Email : muhammadfernanda68@gmail.com

1. PENDAHULUAN

Latar Belakang

Inovasi Budaya Organisasi merupakan sistem nilai organisasi atau perusahaan dan akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan para karyawan berperilaku yang dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan budaya inovasi dalam penelitian ini adalah sistem nilai organisasi atau perusahaan yang dianut oleh anggota perusahaan atau organisasi, yang kemudian

mempengaruhi cara bekerja dan berperilaku dari para anggota perusahaan. Inovasi berkaitan dengan aktivitas penciptaan perubahan dan perbaikan. Perubahan yang berarti juga mengenalkan sesuatu yang baru dengan menggantikan yang lama menuju ke suatu hal yang lebih baik. Perubahan erat kaitannya dengan perilaku inovatif yang mengarahkan untuk menghasilkan, memperkenalkan, dan mengaplikasikan hal-hal 'baru'. Oleh karena itu perubahan sebuah proses yang pasti terjadi, dan untuk bisa menyesuaikan dengan perubahan harus ditanggapi dengan perilaku inovatif.

Inovasi juga merupakan sumber pedoman keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan pedoman untuk perkembangan ekonomi, sehingga menjadi pedoman untuk perusahaan atau organisasi yang fokus pada kondisi perkembangan pola pikir masyarakat. Budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang dapat merangsang untuk berinovasi (Martins & Terblanche, 2003).

(Chase, Aquilano, & Jacobs, 1998) mengatakan bahwa di dalam konsep operasi, strategi inovasi meningkatkan organisasi untuk sampai pada *level competitive* yang berdasarkan pada *non price factors competition* antara lain kualitas, *delivery*, reliabilitas dan *responsiveness*. Karena hal ini maka strategi inovasi dalam konteks operasi dapat diimplementasikan pada industri yang berorientasi pada *profit* dan *non profit* seperti industri manufaktur, industri jasa dan organisasi lainnya. Dalam era global untuk dapat bersaing dalam persaingan global maka terdapat hal yang patut diperhatikan untuk peningkatan produktivitas dan penciptaan *competitive* khususnya inovasi dan pengembangan produk pada perusahaan manufaktur. Penciptaan, pemilihan, dan pengembangan/peningkatan produk, proses dan teknologi merupakan contoh dari Inovasi manufaktur (Zahra & Das, 1993).

Penelitian yang berhubungan dengan strategi inovasi merupakan penelitian yang berkembang terus-menerus dan dampaknya akan menimbulkan ide atau gagasan baru yang berpotensi untuk diteliti lebih lanjut. Hal-hal yang menjadi alasan antara lain: pertama, perlu adanya dinamisasi lingkungan yang menyebabkan perusahaan harus melakukan inovasi secara berkelanjutan. Kedua, terdapat literatur dan data empiris yang membuktikan bahwa inovasi perusahaan memiliki dampak yang positif terhadap kinerja perusahaan (Zahra dan Das, 1993).

Dengan inovasi tersebut sehingga dapat mempengaruhi kinerja bisnis pada organisasi. Kunci pokok guna bertahan pada era yang mengglobal ini adalah kinerja bisnis. Inovasi merupakan salah satu faktor penentuan kinerja bisnis suatu perusahaan atau organisasi. Dengan adanya persaingan yang tinggi dan kemajuan teknologi yang begitu cepat, inovasilah yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja bisnis di perusahaan.

Perusahaan atau organisasi apabila ingin menciptakan produk yang berkualitas maka sebaiknya dapat menerapkan inovasi yang tinggi pada proses dan juga produknya. Kinerja perusahaan atau organisasi ditentukan dari bagaimana kualitas produk yang dihasilkan oleh perusahaan atau organisasi agar dapat menambah kemampuan bersaing. Konsep yang baru pertama kali dipraktekkan dalam suatu kultur yang antara lain meliputi proses teknologis, manajerial dan social yang itu semua bagian dari inovasi. Karena pada era Global ini inovasi menjadi kunci untuk menghadapi persaingan (C. Klein & Gomes, 2016)

(Swan *et al.*, 1999) menyatakan bahwa tujuan utama dari proses inovasi yaitu memberikan dan menyalurkan nilai yang lebih unggul pada pelanggan. Dan fokus utama inovasi yaitu menghasilkan sebuah gagasan yang baru, dan kemudian diimplementasikan pada produk baru serta proses baru. Ada dua pendekatan pada inovasi, strukturalis dan proses. Pendekatan Proses inovasi dilihat sebagai suatu yang kompleks, seringkali melibatkan berbagai kelompok sosial yang ada dalam organisasi, sedangkan Pendekatan Strukturalis adalah inovasi sebagai suatu unit dengan parameter yang tetap seperti praktek manajemen dan teknologi.

Kemampuan inovasi merupakan kemampuan organisasi untuk mengadopsi atau mengimplementasikan gagasan baru, proses dan produk baru. Di sisi lain Inovasi cenderung merupakan aspek budaya organisasi yang terbuka terhadap adanya sebuah gagasan yang baru (Hurley & Hult, 1998). Selain itu, inovasi budaya organisasi menciptakan perilaku inovatif bagi Pegawai di suatu perusahaan atau organisasi. Begitu juga pada Badan Kepegawaian Daerah

Kabupaten Mandailing Natal, inovasi budaya organisasi sangat diperlukan dalam instansi tersebut, terutama dalam menciptakan perilaku inovatif dari para Pegawai.

Berdasarkan pernyataan-pernyataan di atas, penelitian ini bertujuan memaparkan akan pentingnya sebuah inovasi pada perusahaan atau organisasi. Maka peneliti tertarik melakukan penelitian mengenai inovasi dengan judul “Inovasi Budaya Organisasi Dalam Menciptakan Perilaku Inovatif Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Mandailing Natal”.

Rumusan Masalah dan Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat diambil rumusan masalah sebagai berikut ini : Bagaimana Inovasi Budaya Organisasi Dalam Menciptakan Perilaku Inovatif Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Mandailing Natal?

Tujuan dari penelitian ini untuk menganalisis Inovasi Budaya Organisasi Dalam Menciptakan Perilaku Inovatif Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Mandailing Natal.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan nonpositivistik yang berusaha mengetahui bagaimana budaya inovasi dapat menciptakan perilaku inovatif karyawan. Peneliti melakukan observasi, dokumentasi, dan wawancara pada Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Mandailing Natal dan Kepala Sub Bagian Kepegawaian Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Mandailing Natal. Subjek penelitian difokuskan kepada Kepala badan dan Pegawai, karena Kepala Badan yang mempunyai budaya inovasi sedangkan Pegawai diarahkan untuk memiliki perilaku inovatif.

3. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Budaya Organisasi

1. Pengertian budaya organisasi

Budaya telah menjadi konsep penting dalam memahami masyarakat dan kelompok manusia untuk waktu yang panjang. Budaya dalam arti antropologi dan sejarah adalah inti dari kelompok dan masyarakat yang berbeda mengenai cara pandang anggotanya yang saling berinteraksi dengan orang luar serta bagaimana mereka menyelesaikan apa yang dilakukannya (Rivai, 2003).

Menurut definisi, budaya itu sukar dipahami, tidak berwujud, *implicit* dan dianggap sudah semestinya atau baku. Budaya sebagai suatu pola asumsi dasar yang dimiliki bersama yang didapat oleh kelompok ketika memecahkan masalah penyesuaian eksternal dan integrasi internal yang telah berhasil dengan cukup baik untuk dianggap sah dan oleh karena itu diharapkan untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk menerima, berpikir dan merasa berhubungan dengan masalah tersebut (Rivai, 2003).

Budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya. Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama, yaitu bila budaya organisasi mendukung strategi organisasi. Robbins (2002) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain.

Schein (1985) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok orang selagi mereka belajar untuk menyelesaikan problem, menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal, dan berintegrasi dengan lingkungan internal. Sedangkan Brown (1998) seperti yang dikutip oleh Kenneth *et al.*, (2007) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola kepercayaan, nilai-nilai, dan cara yang dipelajari menghadapi pengalaman yang telah dikembangkan sepanjang sejarah organisasi yang memanifestasi dalam pengaturan material dan perilaku organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi budaya organisasi di atas maka dapat disimpulkan

bahwa budaya organisasi merupakan norma-norma, nilai, asumsi, kepercayaan, kebiasaan yang dibuat dalam suatu organisasi dan disetujui oleh semua anggota organisasi sebagai pedoman atau acuan dalam organisasi dalam melakukan aktivitasnya baik yang diperuntukkan bagi karyawan atau pegawai maupun untuk kepentingan orang lain.

2. Fungsi budaya organisasi (perusahaan)

Budaya melakukan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi, yaitu meliputi (Rivai, Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.

- a. Budaya memberikan identitas bagi anggota organisasi. Artinya setiap anggota organisasi mempunyai sikap dan kepribadian serta watak tersendiri sesuai dengan ruang lingkup organisasinya masing-masing.
- b. Budaya mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dan pada kepentingan individu. Artinya dengan budaya organisasi para individu mempunyai kesempatan dalam mengoptimalkan kapasitas dan pemikirannya demi tujuan organisasi.
- c. Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial. Artinya suatu sistem sosial akan sangat dipengaruhi oleh budaya yang berlaku.
- d. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan. Artinya perilaku karyawan sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi di mana ia berada.

Menurut Sobirin (2007) budaya organisasi dapat memberikan kontribusi terhadap keberhasilan kinerja perusahaan. Selain itu budaya organisasi juga berfungsi untuk mengintegrasikan lingkungan internal dan beradaptasi dengan lingkungan eksternal.

3. Kekuatan budaya organisasi

Di dalam suatu organisasi yang besar memiliki suatu budaya yang dominan dan sejumlah anak budaya. Budaya dominan mengungkapkan nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh mayoritas anggota untuk mencerminkan masalah, situasi atau pengalaman bersama yang dihadapi para anggota. Jika suatu organisasi tidak memiliki budaya dominan, nilai budaya organisasi sebagai suatu variabel yang bebas akan sangat berkurang karena tidak ada penafsiran yang seragam atas apa yang menggambarkan perilaku yang tepat dan tidak tepat, namun juga tidak dapat diabaikan realitas bahwa banyak organisasi juga mempunyai anak budaya yang dapat mempengaruhi perilaku anggotanya. Dengan demikian budaya mempunyai kekuatan pada prestasi kerja organisasi, yaitu (Rivai, 2003):

- a. Budaya organisasi (perusahaan) dapat mempunyai dampak signifikan pada prestasi kerja perusahaan dalam jangka panjang.
- b. Budaya organisasi bahkan mungkin merupakan faktor yang lebih penting dalam menentukan sukses atau gagalnya perusahaan di masa mendatang.
- c. Budaya organisasi yang menghambat prestasi keuangan yang kokoh dalam jangka panjang sering terjadi dan budaya tersebut berkembang dengan mudah.
- d. Walaupun sulit untuk diubah, budaya organisasi dapat dibuat untuk lebih meningkatkan prestasi kerja.

B. Inovasi

1. Pengertian inovasi

Istilah inovasi selalu diartikan berbeda-beda oleh beberapa ahli para ahli. Menurut Trott(2008) inovasi adalah jantung atau pusat aktivitas dari setiap perusahaan karena inovasi berperan penting pada kelangsungan perusahaan, serta Manajemen dari semua aktivitas antara lain proses pembentukan ide, pengembangan teknologi, proses pabrikaan, dan pemasaran atas produk baru atau produk yang dikembangkan.

Menurut Drucker (2012), Inovasi adalah alat spesifik bagi perusahaan, dimana dengan inovasi dapat mengeksplorasi atau memanfaatkan perubahan yang terjadi sebagai sebuah kesempatan untuk menjalankan suatu bisnis yang berbeda. Hal ini dapat dipresentasikan sebagai sebuah disiplin, pembelajaran, dan dipraktikkan.

Menurut Ellitian dan Anatan (2009), secara singkat inovasi diartikan sebagai

“perubahan yang dilakukan dalam organisasi yang mencakup kreatifitas dalam menciptakan produk baru, jasa, ide, atau proses baik yang sudah ada dalam organisasi maupun berkembang dari luar organisasi.

Inovasi terlahir dari sebuah gagasan baru. Sementara kemampuan untuk melahirkan dan membangkitkan suatu gagasan baru yang berguna ini dikenal sebagai kreativitas. Inovasi tanpa kreativitas tidak akan bisa berjalan, karena inovasi dan kreativitas adalah satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan dan biasanya digunakan secara bergantian. Inovasi adalah gabungan dari kreativitas dengan komersialisasi (Stamm, 2008). Perusahaan membutuhkan suatu proses, prosedur, dan struktur yang memungkinkan pelaksanaan tepat pada waktunya dan efektif dari proyek sehingga produk yang dihasilkan sangat inovatif.

2. Tujuan inovasi

Tujuan inovasi secara umum adalah menciptakan suatu kondisi agar bidang usahanya dapat berkembang dengan baik. Menurut Makmur dan Thahier (2015), tujuan inovasi berdasarkan 4 (empat) sisi pandang adalah:

- a. Perspektif anggaran atau financial, yaitu senantiasa mencari inovasi untuk menemukan cara baru dalam menggunakan anggaran yang relatif kecil, tetapi mendapatkan hasil yang banyak.
- b. Perspektif pelanggan, yaitu semua elemen dalam perusahaan senantiasa berinovasi mencari pelanggan yang banyak dan memberikan layanan yang terbaik.
- c. Perspektif pengelolaan bisnis internal, yaitu secara realita bahwa setiap unsur manajemen harus memiliki inovasi untuk menciptakan suasana kondusif internal perusahaan.
- d. Perspektif pertumbuhan atau perluasan bidang usaha.

Inovasi berasal dari kata *innovation* yang memiliki arti pembaruan dan perubahan. Inovasi adalah sesuatu yang selalu didambakan oleh konsumen perusahaan. Karena konsumen selalu ingin perusahaan melakukan inovasi terus menerus agar produk yang dihasilkan perusahaan berbeda dari perusahaan lainnya. Inovasi perlu dilakukan agar dapat menciptakan keunggulan bersaing. Sukses bisnis di abad milenium ditentukan oleh inovasi (Hamel, 1998).

3. Kinerja Inovasi

Menurut Lawson & Samson (2001) kinerja inovasi didefinisikan sebagai keunggulan kompetitif yang didapat dari ide-ide kreatif untuk menghasikan kualitas, efisiensi, kecepatan dan fleksibilitas yang berguna dalam perusahaan. Kinerja Inovasi dapat dilihat di berbagai bidang seperti perbaikan desain, perbaikan proses, dan perbaikan teknologi. Sebuah perusahaan dapat membuat berbagai jenis perubahan dalam metode kerjanya, penggunaan faktor-faktor produksi dan jenis output yang meningkatkan produktivitas dan kinerja komersialnya.

4. Manfaat inovasi

White dan Bruton (2007) menyatakan bahwa terdapat dua jenis manfaat yang diperoleh dari inovasi dan teknologi antara lain:

a. Manfaat inovasi bagi perusahaan

Inovasi dan teknologi mempunyai dampak baik bagi perusahaan dan berpengaruh terhadap beberapa sisi. Teknologi baru memungkinkan perusahaan dapat meminimalisir biaya dan meningkatkan jumlah produk sehingga dapat menawarkan produk perusahaan dengan jumlah yang lebih besar

b. Manfaat inovasi bagi masyarakat

Inovasi dan teknologi mempunyai manfaat bagi masyarakat. Dewasa ini perusahaan dalam bidang teknologi dan inovasi mempunyai prospek yang baik sehingga dapat menyerap tenaga kerja lebih banyak dibanding dengan industri pada sektor lainnya

5. Inovasi budaya

Menurut Martins & Terblanche (2003) model ini memberikan visi awal untuk meningkatkan pemahaman tentang variabel yang mempengaruhi dimensi budaya

inovasi antaralain:

- c. **Strategi:** menunjukkan bahwa misi dan visi, ketika didefinisikan dengan baik, mempengaruhi penciptaan budaya yang kuat, membimbing perilaku dan tindakan aktor organisasi. Prinsip-prinsip yang jelas memudahkan pemahaman mereka yang terlibat dalam organisasi, membuat mereka berjalan ke arah yang sama. Tujuan dan sasaran organisasi mengekspresikan nilai-nilai organisasi dan dapat mendorong atau menghalangi inovasi.
- d. **Struktur:** Meskipun struktur organisasi didefinisikan sebagai jumlah bagian-bagian yang berbeda dari suatu bisnis, beberapa organisasi mengakui bahwa kelompok yang berbeda bertindak dengan cara yang tidak biasa, menghalangi perkembangan inovasi. Ukuran organisasi adalah salah satu faktor yang memengaruhi struktur dan proses inovasi. Organisasi besar memiliki beberapa keuntungan, seperti ketersediaan sumber daya yang lebih besar.
- e. **Mekanisme pendukung:** Mekanisme pendukung harus memadukan budaya organisasi untuk menciptakan lingkungan dengan kondisi untuk mendorong kreativitas dan inovasi (Martins & Terblanche, 2003). Penghargaan dan pengakuan, serta informasi dan kreativitas adalah mekanisme yang melakukan fungsi ini. Budaya organisasi yang mendorong kreativitas dan inovasi harus memungkinkan fleksibilitas waktu sehingga karyawan dapat terinspirasi dan kreativitas dapat menjadi lebih jelas.
- f. **Perilaku yang mendorong inovasi:** Toleransi kesalahan sangat penting dalam pengembangan budaya organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi. Menghargai keberhasilan dan mengenali serta merayakan kegagalan menyebabkan fakta-fakta diingat, dan orang-orang dapat belajar dari kesalahan. Ketika karyawan didorong untuk menghasilkan ide-ide baru tanpa dirugikan, ada insentif untuk kreativitas dan inovasi. Dengan demikian, mereka merasa dikelilingi oleh atmosfer tanggung jawab oleh kinerja yang menguntungkan dari pengembangan organisasi, yang didasarkan pada tim multidisiplin yang memberikan perasaan dukungan kepada anggota (Martins & Terblanche, 2003).
- g. **Komunikasi:** Budaya organisasi yang menyajikan komunikasi yang jelas, berdasarkan kepercayaan, memiliki pengaruh positif pada kreativitas dan pengembangan inovasi. Merasa percaya diri dan aman secara emosional dalam organisasi, karyawan dapat menyimpang di beberapa titik, memungkinkan kemungkinan-kemungkinan baru itu dikandung dengan cara yang kreatif dan inovatif. Ini terjadi ketika para pemangku kepentingan yakin, memungkinkan komunikasi terbuka (Martins & Terblanche, 2003).

C. Perilaku Inovatif

1. Pengertian perilaku inovatif

Secara etimologis inovatif adalah usaha seseorang dengan mendayagunakan pemikiran, kemampuan imajinasi, berbagai stimulan, dan individu yang mengelilinginya dalam menghasilkan produk baru, baik bagi dirinya sendiri ataupun lingkungannya. Sedangkan menurut De Jong, dkk (2008) perilaku inovatif atau Innovative Work Behaviour (IWB) adalah perilaku individu yang bertujuan untuk mencapai tahap pengenalan atau berusaha mengenalkan ide-ide, proses, produk atau prosedur yang baru dan berguna didalam pekerjaan, kelompok atau organisasi. Perilaku kerja inovatif didefinisikan sebagai pembuatan, pengenalan, dan penerapan ide atau gagasan baru dalam pekerjaan, kelompok, atau organisasi untuk meningkatkan kinerja peran individu, kelompok, atau organisasi tersebut (Janssen, 2000).

Perilaku inovatif juga didefinisikan sebagai sebuah tindakan yang dilakukan untuk menciptakan dan mengambil ide-ide, pemikiran, atau cara-cara baru untuk di terapkan dalam pelaksanaan dan penyelesaian pekerjaan (Gaynor, 2002). McGuirk, Lenihan dan Hart (2015) mendefinisikan perilaku kerja inovatif sebagai penciptaan model bisnis, teknik manajemen, strategi dan struktur organisasi diluar dari yang sudah ada. Perilaku inovatif mengacu pada kemampuan untuk menciptakan sebuah ide yang original, menggunakan hasil

kerja sebagai sebuah ide yang berpotensi dan menerapkan ide-ide baru kedalam praktek kerja (Birdi, Leach, & Magadley, 2016).

2. Aspek-aspek perilaku inovatif

Janssen (2000) memaparkan tiga dimensi untuk pengukuran perilaku inovatif di tempat kerja yaitu :

a. Menciptakan Ide (Idea Generation)

Karyawan mampu mengenali masalah yang terjadi dalam organisasi kemudian menciptakan ide atau solusi baru yang berguna pada bidang apapun. Ide atau solusi tersebut dapat bersifat asli maupun dimodifikasi dari produk dan proses kerja yang sudah ada sebelumnya. Contohnya ketika muncul masalah di dalam organisasi, karyawan mampu untuk menemukan ide-ide sebagai pemecahan masalah.

b. Berbagi Ide (Idea Promotion)

Karyawan berbagi ide atau solusi baru yang telah diciptakan kepada rekan-rekan kerja, sehingga ide tersebut dapat diterima. Selain itu, terjadi pula pengumpulan dukungan agar ide tersebut memiliki kekuatan untuk diimplementasikan dan direalisasikan dalam organisasi. Contohnya ketika karyawan sudah menemukan ide sebagai sebuah pemecahan masalah, maka selanjutnya karyawan berbagi ide tersebut untuk mendapatkan dukungan yang nantinya dapat diterapkan di organisasi.

c. Realisasi Ide (Idea Realization)

Karyawan memproduksi sebuah prototipe atau model dari ide yang dimiliki menjadi produk dan proses kerja yang nyata agar dapat diaplikasikan dalam lingkup pekerjaan, kelompok, atau organisasi secara keseluruhan sehingga dapat meningkatkan efisiensi kerja organisasi. Contohnya ketika karyawan sudah mendapatkan dukungan dari rekan kerja untuk ide yang diciptakan, maka selanjutnya penerapan atau aplikasi ide tersebut kedalam sebuah organisasi sebagai sebuah pemecahan masalah.

Berdasarkan aspek-aspek perilaku kerja inovatif, maka dapat disimpulkan bahwaspek menciptakan ide (idea generation), berbagi ide (idea promotion), dan realisasi ide (idearealization) adalah dasar dari munculnya perilaku kerja inovatif.

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku inovatif

De Jong and Kemp (2003) memaparkan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi perilaku inovatif, yaitu :

a. Tantangan Kerja (*Job Challenge*)

Ketika karyawan menghadapi tantangan, mereka akan lebih termotivasi secara intrinsik. Rekan kerja dapat dimotivasi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik. Motif ekstrinsik meliputi insentif berdasarkan kenaikan gaji, bonus, dll. Motivator intrinsik termasuk insentif yang diterima oleh partisipasi. Motif intrinsik diharapkan memiliki pengaruh yang lebih signifikan dalam membuat saran dan usaha implementasi.

b. Otonomi (*Autonomy*)

Seseorang akan lebih berinovatif apabila mereka memiliki pemimpin yang cukup mengawasi dan mengontrol ketika mereka bekerja.

c. Perhatian Strategis (*Strategic Attention*)

Perhatian dapat mempengaruhi perilaku inovatif, terutama ditujukan untuk meningkatkan tujuan bisnis yang lebih umum seperti kepuasan kerja dan kinerja. Perusahaan yang mampu memberikan perhatian yang baik untuk karyawan akan menjadikan karyawan menjadi lebih bekerja dengan baik.

d. Situasi yang Mendukung (*Supportive Climate*)

Perusahaan diharapkan mampu mengetahui situasi yang diperlukan dan diharapkan oleh karyawan, karena dengan mengetahui apa yang diharapkan dari mereka, karyawan akan membuang sedikit waktu dalam memutuskan bagaimana bertindak dalam situasi tertentu. Sehingga, karyawan dapat lebih berinisiatif dengan melakukan inovasi.

e. Kontak Luar (*External Contacts*)

Semakin seringnya rekan kerja berinteraksi dengan klien dan kompetitor maka hal

ini memungkinkan pekerja untuk mengidentifikasi peluang pasar dan ancaman dari pekerjaan mereka di lingkungan yang lebih cepat dan menggunakannya untuk pengembangan layanan baru.

f. Perbedaan (*Differentiation*)

Perbedaan situasi, terutama perbedaan situasi pasar akan mempengaruhi perilaku inovatif, karena karyawan tidak ingin perusahaannya tertinggal dari perusahaan lain.

g. Variasi Permintaan (*Variation in Demand*)

Variasi permintaan diharapkan dapat mendorong perilaku inovatif. ketika Pelanggan menginginkan layanan yang berbeda, maka hal itu membuat karyawan di paksa untuk menghasilkan ide baru secara berurutan untuk menghubungkan dengan kebutuhan pelanggan.

Berdasarkan faktor-faktor diatas, maka dapat disimpulkan bahwa factor tantangan kerja (job challenge), otonomi (autonomy), perhatian strategis (strategic attention), situasi yang mendukung (supportive climate), kontak luar (external contacts), perbedaan (differentiation), dan yang terakhir variasi permintaan (variation in demand) merupakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi perilaku kerja inovatif.

D. Inovasi Budaya Organisasi Dalam Menciptakan Perilaku Inovatif Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Mandailing Natal

1. Kondisi pegawai

Kemampuan organisasi atau instansi dalam persaingan global sangat ditentukan seberapa jauh setiap organisasi atau instansi dalam mempersiapkan sumberdaya manusianya (SDM). Memiliki SDM yang bermutu atau inovatif menjadi syarat pokok organisasi atau instansi meraih daya saing masyarakat. Daya inovatif sangat berhubungan dengan visi dan misi organisasi atau instansi. organisasi atau instansi yang memiliki visi jauh dicirikan oleh cita-cita untuk menjadi organisasi atau instansi yang intinya pada kepuasan anggota dan masyarakat. Selain itu pegawai memiliki intuisi berbeda juga memiliki kepribadian aktif. Dan Kepala Badan yang memimpin di depan diposisikan sebagai asset organisasi atau instansi dalam kerangka investasi yang efektif jangka panjang. Selain itu organisasi atau instansi dipandang sebagai sumber inovasi sekaligus sebagai pendukung mutu kinerja individu dan organisasi. Untuk itu mereka harus dikembangkan dan dipelihara. Ujungnya adalah terbentuknya internalisasi inovasi pada setiap jiwa dan perilaku Pegawai atau karyawan (Schulter, 1994).

Program pengembangan Pegawai atau karyawan berkarakter inovatif yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Mandailing Natal melalui beberapa hal: (1) pendidikan dan pelatihan yang bersinambung khususnya disesuaikan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi baru; (2) pemberian penghargaan pada individu dan kolektifitas pegawai atas kinerja yang di atas standar; (3) penyuluhan tentang temuan iptek baru; (4) pemberian penghargaan atas kreatifitas Pegawai baik dalam hal kompensasi finansial maupun nonfinansial. (5) selalu membuka peluang pada Pegawai untuk bertukar pikiran tentang upaya memajukan instansi; dan (6) program riset dan pengembangan untuk menciptakan inovasi baru.

2. Penanaman budaya inovasi di Badan Kepegawaian Daerah kabupaten Mandailing Natal

Kepala Badan Kepegawaian Daerah kabupaten Mandailing Natal terkesan unik dalam membuat kebijakan dan keputusan, selain orientasinya untuk meningkatkan kinerja pegawai dan kepuasan masyarakat maupun stakeholder lainnya, juga untuk mengarahkan dan juga mengajarkan kepada Pegawai agar selalu berkreasi, berinovasi dan berani terhadap resiko. Dalam penelitian yang peneliti lakukan pada 20 Oktober 2022. Bentuk wawancara yang telah di ungkapkan oleh Kepala Badan Kepegawaian Daerah kabupaten Mandailing Natal:

"Saya merekayasa pola pikir pegawai, yakni menciptakan sebuah Postulate. Postulate yang pertama berbunyi "Bertaqwa Kepada Sang Pencipta" (Postulate 2), mampu menghormati diri sendiri dan sesama (Postulate 3), profesional (Postulate 4), selalu ingin mendapatkan kualitas kerja yang lebih baik (Postulate 5), selalu ingin belajar dan berpikir (Postulate 6), dan

mampu menjadi insan instansi dengan baik (Postulate 7), saya mewajibkan pegawai mengucapkan Postulate perusahaan supaya nilai-nilai yang ada dapat tertanam di dalam diri pegawai. Untuk menanamkan Postulate tersebut bukanlah proses yang mudah, supaya dapat terinternalisasi maka diperlukan suatu proses reminding (mengingat) yang dilakukan berulang-ulang kepada semua elemen didalam instansi. Proses tersebut terjadi setiap pagi sewaktu melakukan apel pagi dan dilakukan setiap hari. Postulate Badan Kepegawaian Daerah kabupaten Mandailing Natal merupakan shared values (nilai bersama) yang diharapkan dapat menjadi perilaku menyeluruh di BKD Madina".

Apabila Pegawai sudah berperilaku sesuai dengan budaya perusahaan atau organisasi yang ada maka pegawai tersebut membentuk suatu persepsi subjektif mengenai perusahaan atau organisasi berdasarkan pada nilai-nilai yang terdapat didalam budaya perusahaan. Oleh Schein (1992) fenomena ini disebut sebagai unconscious (bawah sadar) yaitu perilaku yang dilakukan tanpa berpikir lebih panjang karena sudah meresap kedalam alam bawah sadar anggota organisasi. Senada dengan uraian diatas, Kepala Sub Bagian Kepegawaian pada BKD Madina menyatakan:

"Awalnya saya agak heran dengan kebiasaan pada instansi BKD ini, kok setiap pagi harus mengucapkan Postulate yang ada pada instansi, akhirnya mau tidak mau saya harus menghafalkan isinya. Tapi setelah dijalani agak lama ternyata isi Postulate ini cukup baik dan konstruktif (bersifat membangun).

Untuk melakukan pembentukan karakter diperlukan proses panjang dan teratur. Awalnya nilai-nilai Badan Kepegawaian Daerah kabupaten Mandailing Natal yang terangkum dalam Postulate ditempel di tempat yang sering dipakai atau dilalui pegawai seperti di mading, di belakang pintu, maupun mushola. Hal ini sebagai wujud pembiasaan kepada pegawai untuk mengerti dan memahami nilai-nilai BKD Madina. Sekarang ritual tersebut mengalami perkembangan yakni, sebelum bekerja dimulai dengan pengucapan Postulate BKD Madina dan setelah itu diungkapkan makna dari filosofi-filosofi BKD yang terangkum dalam Postulate bersangkutan.

Asumsi Kepala Badan Kepegawaian Daerah kabupaten Mandailing Natal ialah apabila pola pikir pegawai sudah dapat didesain sedemikian rupa melalui pengucapan Postulate, maka mudah bagi BKD Madina untuk merealisasikan setiap rencana yang hendak dicapai sebab secara otomatis Pegawai akan melakukan tindakan yang mendukung instansi, sehingga inovasi akan tumbuh dengan sendirinya dari diri karyawan.

3. Perilaku inovatif meliputi kreativitas dan pengambilan resiko

Dalam proses inovasi, individu mempunyai ide-ide baru, berdasarkan proses berfikir imajinatif dan didukung oleh pengarahan internal yang tinggi. Namun demikian sering kali, proses inovasi berhenti dalam tataran menghasilkan ide kreatif saja dan hal ini tidak dapat dikategorikan dalam perilaku inovatif. Dalam mengimplementasikan ide diperlukan keberanian mengambil resiko karena memperkenalkan hal baru mengandung suatu resiko. Yang dimaksud dengan pengambilan resiko adalah kemampuan untuk mendorong ide baru menghadapi rintangan yang menghadang sehingga pengambilan resiko merupakan cara mewujudkan ide yang kreatif menjadi realitas (Bryd & Brown, 2003).

Peneliti melihat dengan adanya budaya inovasi membuat pegawai yang semula tidak memiliki ketrampilan sudah memiliki keterampilan. Hal ini tidak terlepas dari adanya budaya inovasi dalam menciptakan perilaku inovatif seseorang. Dan dengan berperilaku inovatif membuat pegawai selalu berkreasi dan berani mengambil resiko dengan sendirinya. Sistem maupun inovasi yang dibuat oleh Kepala BKD Madina dan juga Postulate yang ada di sangat terasa sekali bagi kemajuan pegawai. Mungkin itu yang membuat pegawai terpacu untuk terus lebih baik lagi dalam bekerja. Sekarang saya lebih tambah punya banyak ide dan target sendiri yang harus dicapai yang nantinya diwujudkan dalam menghasilkan suatu produk yang inovatif. Seseorang dalam mengambil tindakan hendaknya tidak didasari oleh spekulasi, melainkan perhitungan yang matang. Ia berani mengambil risiko terhadap pekerjaannya karena sudah diperhitungkan. Oleh sebab itu, seseorang selalu berani mengambil risiko yang moderat,

artinya risiko yang diambil tidak terlalu tinggi dan tidak terlalu rendah. Keberanian menghadapi risiko yang didukung komitmen yang kuat, mendorong seseorang tersebut untuk terus berjuang mencari peluang sampai memperoleh hasil. Hasil-hasil itu harus nyata jelas dan objektif, dan merupakan umpan balik (feedback) bagi kelancaran kegiatannya (Suryana, 2003: 14-15).

Berdasarkan hal tersebut di atas, hasil penelitian menunjukkan bahwa Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Mandailing Natal telah menerapkan budaya inovasi. Hal ini dapat diketahui dari budaya inovasi yang telah dilakukan Kepada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Mandailing Natal pada perbaikan manajemen Badan Kepegawaian Daerah, diantaranya menciptakan penataan sistem administrasi seperti adanya kompensasi, dst, kemudian melakukan pengembangan SDM melalui kegiatan- kegiatan pelatihan keterampilan, serta melakukan inovasi sistem informasi manajemen kepegawaian yang inovatif. Dengan budaya inovasi yang diterapkan oleh Badan Kepegawaian Daerah kabupaten Mandailing Natal tersebut terbukti dapat menumbuhkan jiwa kepemimpinan dan tanggung jawab atau perilaku inovatif bagi Pegawai. Hal ini menandakan bahwa budaya inovasi dapat menciptakan perilaku inovatif, karena dengan adanya budaya inovasi ini menjadikan Pegawai memiliki perilaku inovatif.

4. KESIMPULAN

Dalam menciptakan budaya inovasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Mandailing Natal melakukan banyak hal, yaitu: 1. Kebijakan desentralisasi tujuannya adalah untuk menumbuhkan jiwa pemimpin dan perilaku inovatif bagi pegawai BKD Madina, sehingga tiap bidang diberi kebebasan untuk mengelola bidang masing-masing supaya bibit- bibit inovasi akan tumbuh tidak hanya dari Kepala BKD namun juga dari Pegawai. 2. Penataansistem administrasi, pegawai dilatih untuk bisa menjadi orang yang memiliki disiplin tinggi dan juga memiliki kredibilitas. Kemudian yang ke 3. Menciptakan nilai- nilai BKD yang terangkum dalam Postulate yang bersifat normatif dan merupakan panduan untuk berperilaku bagi tiap individu dan digunakan sebagai faktor penggerak dan alasan kenapa BKD Madina perlu menjaga eksistensinya. Semua itu disebut dengan budaya organisasi atau instansi dan apabila sudah terinternalisir dalam diri pegawai maka perilaku yang terjadi dilakukan secara unconscious (hawah sadar). Inovasi budaya organisasi terbukti menjadi salah satu faktorterciptanya perilaku inovatif pegawai yaitu dengan adanya inovasi budaya organisasi membuat pegawai yang semula tidak memiliki keterampilan mejadi memiliki keterampilan. Hal ini tidakterlepas dari adanya inovasi budaya organisasi dalam menciptakan perilaku inovatif seseorang. Serta dengan berperilaku inovatif membuat pegawai selalu berkreasi dan berani mengambil resiko dengan sendirinya.

SARAN

Badan Kepegawain Daerah Kabupaten Mandailing Natal diharapkan dapat mempertahankan nilai-nilai yang ada dalam inovasi budaya organisasinya agar perilaku inovatif para pegawai tetap dapat dipertahankan serta ditingkatkan walaupun nantinya terjadi pergantian kepemimpinina dalam instansi BKD Madina. Pola pikir sudah merasa paling baik harus sesegera mungkin diubah sebab perubahan bisa terjadi setiap saat dan hanya bisa diatasi dengan terus berinovasi dari waktu ke waktu.

5. DAFTAR PUSTAKA

- Asmara, Yuka, 2012, budaya inovasi sebagai elemen utama pembentuk sistem inovasi daerah (Studi di Provinsi NTB dan Kalsel), Mahasiswa Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, Malang.
- Byrd, J & Brown, P.L. 2003. The Innovation Equation. Building Creativity and Risk Taking in Your Organization. San Fransisco: Jossey-Bass/Pfeiffer. A Wiley Imprint. www.pfeiffer.com.
- De Jong, JPJ & Kemp, R. 2003. Determinants of Co-workers's Innovative Behaviour: An Investigation into Knowledge Intensive Service. International.drarifin.wordpress.com

- Hamidi, 2010. Metode Penelitian Kualitatif Pendekatan Praktis Penulisan Proposal dan Laporan Penelitian. UMM-Press
- Hyland, P.W & Beckett, R.C.2004. Innovation and enhancement of enterprise capabilities International Journal of Technology Management and Sustainable Development. 3 (1) 35 – 46. Diakses melalui EBSCO Publisher 23 Maret 2005.
- Meliala, Indhira, 2009, budaya organisasi dalam daur hidup PT.BlueBird sebagai suatu organisasi (studi pada PT.BlueBird jakarta), Mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial & Politik Universitas Indonesia, Jakarta.
- Moleong, Lexy J. 2005. Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung: PT. Remaja Rsdakarya.
- Ndraha, Taliziduhu. 2003. Budaya Organisasi. Cetakan ke-2, Jakarta: Penerbit PT. Rineka Cipta.
- Nimran, Umar.1997. Perilaku Organisasi. Cetakan ke-1, Surabaya: Penerbit CV. Citra Media.
- Robbins, Stephen P. Organizational Behavior : Concept, Controversies, Applications, Seventh Edition (Prentice-Hall International, 1996).