



# Civil Apparatus POLICY BRIEF

Nomor: 065 Juni 2025

ISSN: 254-4267

## PERILAKU KERJA INOVATIF UNTUK ASN YANG ADAPTIF

### PENDAHULUAN

Inovasi menjadi keharusan untuk dapat bertahan dan berkembang di era disruptif yang semakin kompleks, termasuk bagi organisasi pemerintah. Amanat berinovasi bagi ASN secara gamblang tertuang dalam nilai dasar “Adaptif” pada Ber-AKHLAK, yakni terus menerus berinovasi serta memiliki antusiasme menghadapi dan menggerakkan

perubahan (UU Nomor 20, 2023). Juga kompetensi “Mengelola Perubahan”, yaitu kemampuan menyesuaikan diri, berubah, tidak bergantung pada metode dan proses lama, melakukan inisiatif perubahan, hingga memastikan implementasinya (PermenPANRB No. 38, 2017).

Kompetisi Inovasi Pelayanan Publik (KIPP) oleh Kementerian PANRB kembali digelar pada tahun 2025. KIPP 2025 menargetkan instansi pusat dan daerah, Badan Usaha Milik Negara (BUMN), serta Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). Luaran dari kompetisi tersebut harapannya dapat menjadi inovasi yang tidak hanya kreatif, tetapi juga solutif, dan berdampak nyata untuk masyarakat. Lima hal yang menjadi kriteria, yaitu: (1) memiliki kebaruan; (2) efektif; (3) bermanfaat; (4) dapat ditransfer/direplikasi; dan (5) berkelanjutan (Kemen PANRB, 2025).

Meskipun kompetisi tersebut dapat menjadi gerakan bersama menuju birokrasi yang solutif dan berdampak, akan tetapi tidak dapat dipungkiri dapat tercipta bingkai bahwa inovasi merupakan hal yang kompleks dan strategis sehingga cenderung sulit dilakukan oleh berbagai lapisan ASN. Kajian Khadafi (2022) menyebutkan bahwa inovasi di kalangan ASN masih dilihat sebagai kemewahan yang hanya dapat dilakukan oleh elit tertentu. Hal itu sejalan dengan tema berulang dalam literatur yang menyatakan bahwa perilaku kerja inovatif dipandang sebagai perilaku yang menantang, berisiko, rumit, dan tidak pasti (Afsar & Umrani, 2020).

Inovasi tidak harus selalu bersifat transformasional, namun dapat dimulai dari perbaikan cara kerja menjadi lebih efektif dan efisien. Berdasarkan Khemka (2020), terdapat 3 jenis inovasi berdasarkan tingkat kerumitannya. Inovasi level 1 (*incremental innovation*) adalah yang paling memungkinkan dilakukan, yaitu berbentuk perbaikan kecil namun bermakna pada produk, layanan, atau prosedur

#### RINGKASAN EKSEKUTIF:

- ASN diamanatkan berinovasi sesuai nilai dasar “Adaptif” dan kompetensi “Mengelola Perubahan”.
- Inovasi tidak harus selalu bersifat transformasional. ASN dapat berinovasi dengan melakukan perbaikan sederhana yang bermanfaat di lingkup bidang tugas.
- Inovasi sektor publik menghadapi tantangan dan kendala dalam mempromosikan, merealisasikan, hingga memastikan keberlanjutan inovasi.
- Perlu mengembangkan iklim inovasi yang mendukung perubahan, mendorong ide baru, menstimulasi pendekatan kreatif, serta menciptakan keamanan psikologis.
- ASN dapat lebih proaktif menjawab peluang perbaikan di sekitarnya dan mengasah motivasi belajar, *growth mindset*, resiliensi, dan kelincahan intelektual.

Penulis : Osi Isna Sabela  
Penanggungjawab : Dr. Achmad Slamet Hidayat  
redaktur : Surya Willy  
Editor : Katherin  
Design Grafis : Mochammad Ervin Permana  
Sekretariat : Riatauli Renyati  
Carissa Hanif  
Alamat : Jl. Letjend Sutoyo No. 12 Cililitan  
Jakarta Timur  
Telp : 021-80887011  
Email : ppm.asn@bkn.go.id

dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari, daripada inovasi level 2 (*radical innovation*) yang berbentuk terobosan dengan keunggulan kompetitif yang substansial, maupun level 3 mengubah sistem organisasi (lihat gambar 1).

sudah ada menjadi keseluruhan yang baru (De Jong & Den Hartog, 2010). Selain itu, ide juga dapat bersifat mengadopsi dari praktik yang dilakukan di bidang lain (Scott & Bruce, 1994).



### MENGENAL PERILAKU KERJA INOVATIF

Konsep awal inovasi di organisasi dijelaskan oleh Kanter (1988). Studi pada tingkat individu kemudian dilakukan oleh Scott dan Bruce (1994) yang berpendapat bahwa pekerja sebagai individu yang mengeksplorasi, membawa, serta memodifikasi ide sebagai landasan inovasi, atau kemudian disebut sebagai perilaku kerja inovatif. Lambriex- Schmitz dkk. (2020) mendefinisikan perilaku kerja inovatif sebagai perilaku pekerja berbentuk proses berulang yang mencakup eksplorasi peluang, penciptaan ide, promosi ide, realisasi ide, dan keberlanjutan ide pada prosedur, produk, ataupun proses kerja yang relatif baru dan bermanfaat dalam suatu peran individual, tim, ataupun organisasi. Konsep tersebut bersifat multidimensi (lihat gambar 2)

Berdasarkan definisi dari Lambriex-Schmitz dkk. (2020), inovasi yang dihasilkan dari perilaku kerja inovatif bersifat relatif baru. Dapat diartikan bahwa perilaku tersebut tidak harus selalu menciptakan hal yang benar-benar baru. ASN dapat saja mengembangkan atau memperbaiki sesuatu yang sudah ada, misalnya menyederhanakan prosedur kerja menjadi lebih efisien (Messmann & Mulder, 2012), maupun penataan ulang bagian-bagian yang

Studi empiris menunjukkan pentingnya organisasi mendukung pekerja berinovasi menciptakan hingga mengimplementasikan solusi baru karena memiliki dampak positif yang tidak hanya bagi organisasi tapi juga untuk pekerja. Perilaku kerja inovatif berdampak positif langsung pada performansi organisasi (Jankelová dkk., 2021), kesuksesan pekerja dalam karier (Dan dkk., 2018), peningkatan performansi pekerja (Leong & Rasli, 2014), meningkatnya kepuasan terkait pekerjaan, kemampuan menyeimbangkan sumber daya yang dimiliki dengan tuntutan pekerjaan, dan efektivitas komunikasi interpersonal (Janssen, 2000).

### TANTANGAN INOVASI SEKTOR PUBLIK

Tantangan dalam mengimplementasikan perilaku kerja inovatif sektor publik antara lain *power distance culture* tinggi yang biasanya melekat pada birokrasi pemerintah. Budaya tersebut ditandai dengan atasan yang lebih banyak otoritas dan bawahan yang lebih menerima keputusan tanpa banyak perlawanan. *Power distance* diartikan sebagai jarak otoritas, status sosial, maupun psikologis antara kekuasaan tertinggi dan terendah (Schein & Schein, 2017). Tingginya jarak tersebut dapat menghambat penyebaran inovasi.

Gambar 2. Dimensi Perilaku Kerja Inovatif

Dimensi	Penjelasan	Contoh Perilaku
<b>Eksplorasi Peluang</b>	Mengamati tren dan perkembangan untuk mengidentifikasi masalah dan peluang berinovasi	Berdiskusi dengan rekan kerja atau atasan mengenai peluang pengembangan produk layanan, berbagi ide tentang potensi solusi dari masalah dan kemungkinan perbaikan pola kerja
<b>Penciptaan Ide</b>	Memproduksi gagasan-gagasan baru yang memiliki manfaat dalam bentuk yang bervariasi	Berbagi ide pengembangan kepada rekan atau atasan yang berdampak nyata, mendiskusikan ide pribadi untuk peningkatan kerja, mengusulkan perbaikan atas ide orang lain di tempat kerja
<b>Promosi Ide</b>	Mencari dukungan ke rekan/ atasan, bernegosiasi ke pihak berwenang terkait ijin, dana, atau fasilitas	Meyakinkan orang lain tentang pentingnya ide, mempromosikan ide ke atasan dan rekan kerja, memperkenalkan penggunaan ide dan menggambarkan tahapan penerapan ide
<b>Realisasi Ide</b>	Mewujudkan ide dengan memantau penerapan refleksi untuk pengembangan inovasi	Menentukan kriteria keberhasilan penerapan, memantau kemajuan penerapan secara berkala, mengkritisi prosedur penerapan, dan merancang strategi untuk situasi yang sama di masa depan
<b>Keberlanjutan Ide</b>	Memperluas jaringan dan distribusi penerapan inovasi serta melembagakannya dalam sistem organisasi.	Membandingkan penerapan ide dengan konsep awal, berdiskusi untuk mengembangkan ide lebih lanjut, kolaborasi untuk menerapkan ide ke konteks lain, mengintegrasikan ide ke sistem organisasi.

Dimensi pada perilaku kerja inovatif seperti promosi ide dan realisasi ide dirasakan sulit (Jan-kelova dkk., 2021) karena biasanya ide inovatif berbeda dengan persepsi yang berlaku atau sistem yang ada. Bahkan jika ide itu mengisi gap yang ada, manfaatnya belum dapat dipastikan (De Jong & Den Hartog, 2010). Inovasi juga perlu dukungan perizinan, pendanaan, dan fasilitas (Ayoub dkk., 2023) yang terkadang di luar kewenangan pegawai.

## MENDORONG PERILAKU KERJA INOVATIF

Beberapa cara untuk menstimulasi perilaku kerja inovatif, antara lain:

### 1. Organisasi

Organisasi dapat menyebarluaskan iklim inovasi yaitu iklim yang kondusif untuk perilaku kerja inovatif (Newman dkk., 2020). Iklim tersebut mendukung pengambilan risiko dan perubahan, mendorong ide-ide baru, menoleransi keberagaman, memastikan ketersediaan sumber daya, dan menciptakan atmosfer yang menstimulasi penggunaan pendekatan kreatif (Scott & Bruce, 1994). Keamanan psikologis juga perlu diciptakan, yaitu kondisi ketika pegawai dapat mengekspresikan diri atau bertindak tanpa merasa khawatir akan dampak negatif

terhadap citra, status, atau karier mereka (Khan, 1990). Adanya keamanan psikologis dapat mengaktifkan inovasi tanpa ketakutan untuk terpinggirkan, dipermalukan, atau dihukum (Durrah, 2023).

Pemimpin hingga di unit terkecil memegang peranan penting untuk mendorong bawahan agar menggunakan perspektif baru dalam melihat masalah dan menghasilkan ide-ide segar; membangun kolaborasi, menekankan otonomi bawahan disertai dorongan berpartisipasi aktif; berfokus pada peningkatan berkelanjutan melalui pembelajaran dan berbagi pengetahuan; memberikan penghargaan dan sanksi berdasarkan kinerja dan kontribusi; serta memanfaatkan peluang dan membuat keputusan yang berani namun tetap penuh perhitungan untuk mendorong kemajuan (Makhrojan dkk., 2025).

### 2. Pegawai

Untuk dapat berperilaku kerja inovatif, ASN perlu memiliki motivasi belajar (Afsar & Umrani, 2020), kepribadian proaktif (Zuberi & Khatak, 2021), pola pikir berkembang (Liu & Tong, 2022), resiliensi (Caniels dkk., 2022), dan kelincahan intelektual (Malibari & Bajaba, 2022). Selain itu, ASN juga perlu mengasah kompetensi personal seperti memimpin

dan mengorganisasikan serta pengetahuan tentang inovasi. Di sisi lain juga perlu meningkatkan kepedulian, efikasi diri untuk berkreasi, resistensi terhadap perubahan, dan keterlibatan kerja (Srirahayu dkk., 2023).

ASN dapat meningkatkan kepekaan terhadap peluang inovasi di sekitarnya. Studi De Jong dan Den Hartog (2010) menguraikan 7 sumber peluang inovasi, yaitu: (1) keberhasilan, kegagalan, atau ketidak-efektifan prosedur atau program; (2) kesenjangan antara kondisi ideal dan realita; (3) reaksi terhadap masalah; (4) perubahan dalam struktur organisasi; (5) perubahan demografis angkatan kerja; (6) perubahan persepsi, misalnya dengan adanya reformasi birokrasi; dan (7) pengetahuan atau teknologi baru.

Pada awal kariernya, para pegawai khususnya angkatan 2017 dan seterusnya telah melewati pelatihan dasar (latsar) dengan program aktualisasi yang mewajibkannya merancang program inovatif untuk menjawab permasalahan di unit penempatan (Kepka LAN No. 581, 2024). Contoh keluarannya antara lain pembuatan pedoman kegiatan untuk mempermudah pengguna layanan, memperbaiki standar operasional prosedur menjadi lebih efisien, mengonsep *template* suatu kegiatan yang bersifat rutin, merancang video profil unit kerja, dan lainnya. Program aktualisasi tersebut perlu lebih memastikan bahwa produk inovasi yang dihasilkan dapat terus digunakan dan dikembangkan hingga dapat diformalkan. Di sisi lain, lomba-lomba sebagaimana Kompetisi Inovasi Pelayanan Publik (KIPP) juga dapat diadopsi oleh tiap instansi untuk mendorong inovasi yang bersifat strategis, sambil memupuk perilaku kerja inovatif di lingkup terkecil dan bersifat lebih sederhana sehingga lebih mudah dicapai oleh tiap ASN.

### KESIMPULAN

Sebagaimana tertuang dalam nilai dasar “Adaptif dan kompetensi Mengelola Perubahan”, ASN harus berinovasi. Inovasi dapat bersifat sederhana bahkan di lingkup terkecil ASN asalkan memberikan manfaat. Tidak harus hal yang benar-benar baru, namun dapat mengembangkan yang sudah ada, atau mengadopsi dari tempat lain. Inovasi bermanfaat bukan hanya untuk organisasi namun juga untuk mendukung kesuksesan karier ASN. Dalam implementasi-

nya, terdapat tantangan karena terbatasnya kewenangan ASN. Organisasi perlu menyebarluaskan iklim inovasi dan menciptakan keamanan psikologis.

Pemimpin dapat mendorong pekerja menggunakan perspektif baru dalam melihat masalah dan menghasilkan ide-ide segar. Pekerja dapat meningkatkan motivasi belajar, pola pikir berkembang, resiliensi, kelincahan intelektual, dan lebih proaktif menjawab peluang inovasi di sekitarnya.

### REKOMENDASI KEBIJAKAN

- Organisasi dapat mencitrakan perilaku kerja inovatif sebagai sarana pengembangan diri (peluang mempelajari hal baru) yang bermanfaat bagi ASN secara individual daripada hanya sebagai tuntutan atau kewajiban.
- Para pemimpin perlu mempromosikan perilaku kerja inovatif dari lingkup terkecil dan sederhana hingga yang bersifat strategis secara efektif.
- Organisasi dapat membuat program, misalnya *innovation coaching & mentoring, workshop* perilaku kerja inovatif, lomba inovasi untuk pelaksana, pendampingan inovasi untuk pegawai baru, dan program lainnya untuk meningkatkan inklusivitas.

### DAFTAR PUSTAKA

- Keputusan Kepala LAN Nomor 581 Tahun 2024 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Dasar CPNS.
- Lambriex-Schmitz, P., Van der Klink, M. R., Beusaert, S., Bijker, M., & Segers, M. (2020). Towards successful innovations in education: Development and validation of a multi-dimensional Innovative Work Behaviour Instrument. *Vocations and Learning*, 13(2), 313–340. <https://doi.org/10.1007/s12186-020-09242-4>
- Makhrojan, R., Sudiro, A., & Thoyib, A. (2025). Encouraging Employee Innovative Behavior in the Public Sector through Effective Leadership Styles: A Systematic Review. *Jurnal Manajemen Pelayanan Publik*, 9(2), 232–250. <https://doi.org/10.24198/jmpp.v9i2.59666>
- Pedoman Menteri PANRB Nomor 1 Tahun 2025 tentang Penyelenggaraan KIPP Tahun 2025.
- Peraturan Menteri PANRB Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan ASN.
- Srirahayu, D. P., Ekowati, D., & Sridadi, A. R. (2023). Innovative work behavior in public organizations: A systematic literature review. *Heliyon*, 9(2), e13557. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.>