

STRATEGI INOVASI DI PIHAK BERKUASA TEMPATAN
DI KEDAH MALAYSIA

ROHAIZAD BIN RASHID

KOLEJ UNDANG-UNDANG, KERAJAAN DAN
PENGAJIAN ANTARABANGSA
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA

2014

**STRATEGI INOVASI DI PIHAK BERKUASA TEMPATAN
DI KEDAH MALAYSIA**

ROHAIZAD BIN RASHID

**KOLEJ UNDANG-UNDANG, KERAJAAN DAN
PENGAJIAN ANTARABANGSA
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA**

2014

Kertas Projek yang dikemukakan kepada Kolej Undang-undang, Kerajaan dan Pengajian Antarabangsa, Universiti Utara Malaysia sebagai memenuhi syarat Pengijazahan Sarjana Sains (Pengajian Strategik)

PERAKUAN HAKCIPTA

Hakcipta terpelihara. Tidak dibenarkan mengeluarkan ulang dan atau membuat salinan mana-mana bahagian, bab, ilustrasi atau isi kandungan ilmiah ini dalam apa jua bentuk dan dengan cara apa jua pun sama ada secara elektronik, fotokopi, mekanika, rakaman atau cara lain sebelum mendapat kebenaran bertulis daripada Kolej Undang-Undang, Kerajaan dan Pengajian Antarabangsa.

PERAKUAN PELAJAR

Dengan ini, saya Rohaizad bin Rashid (813226), mengakui bahawa kajian ini adalah hasil nukilan saya sendiri kecuali petikan, huraian dan ringkasan yang terdapat di dalamnya yang telah dinyatakan sumbernya.

Tarikh : _____

Tandatangan Pelajar

KEBENARAN MERUJUK TESIS

Kajian ini dikemukakan sebagai memenuhi syarat pengijazahan Sarjana Sains (Pengajian Strategik), Universiti Utara Malaysia. Saya bersetuju memberi kebenaran kepada pihak perpustakaan university ini untuk mempamerkannya sebagai rujukan. Saya juga bersetuju bahawa sebarang salinan sama ada secara keseluruhan atau sebahagian daripada kajian ini untuk tujuan akademik adalah dibolehkan dengan kebenaran penyelia tesis atau Dekan Pusat Pengajian Siswazah, Kolej Undang-undang, Kerajaan dan Pengajian Antarabangsa (COLGIS). Sebarang bentuk salinan dan cetakan bagi tujuan komersil dan membuat keuntungan adalah dilarang sama sekali tanpa kebenaran bertulis daripada penyelidik. Pernyataan rujukan kepada penulis dan Universiti Utara Malaysia perlulah dinyatakan jika sebarang bentuk dibuat ke atas kajian ini.

Kebenaran untuk menyalin atau menggunakan kajian ini sama ada secara keseluruhan atau sebahagian daripadanya hendaklah dipohon melalui:

**DEKAN PUSAT PENGAJIAN SISWAZAH
KOLEJ UNDANG-UNDANG, KERAJAAN DAN PENGAJIAN ANTARABANGSA
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
06010, SINTOK, KEDAH DARUL AMAN**

ABSTRACT

A culture of innovation is seen as essential if local government organisations are to effectively manage and survive in ever-changing environments. This paper provides an overview of innovation processes and outlines how they are applied in two local government organisations in Kedah Malaysia. A culture of innovation provides an opportunity for local government to respond to pressing local needs within legislative and financial constraints. The paper concludes that for an innovative culture to develop in local government organisations, a number of interrelated factors must combine in a synergistic way for genuine organisational change to occur. Such an innovative culture develops when creative individuals respond to external pressure for change implementing new ways of working gleaned from an extensive network, both within and between organisations. This innovation reflects their personal desire for continuous learning, builds employee capacity across flexible organisations while working with long-term, best interests of the community they serve in mind.

Key words : innovation, local government, strategy

ABSTRAK

Budaya inovasi dilihat sebagai penting jika organisasi kerajaan tempatan mahu mengurus dengan berkesan dan masih bertahan dalam persekitaran yang sentiasa berubah. Kajian ini memberikan gambaran keseluruhan proses-proses inovasi dan menggariskan bagaimana ianya diaplikasikan dalam dua organisasi kerajaan tempatan di Kedah Malaysia. Budaya inovasi memberi peluang kepada kerajaan tempatan untuk bertindak balas terhadap tekanan keperluan tempatan dalam kekangan perundangan dan kewangan. Kajian ini menyimpulkan bahawa untuk budaya inovatif dibangunkan dalam organisasi kerajaan tempatan, beberapa faktor yang saling berkait mesti digabungkan dengan cara sinergistik supaya perubahan organisasi yang sebenar berlaku. Budaya inovatif seperti itu terjadi apabila individu-individu kreatif bertindak balas terhadap tekanan luar yang mahu perubahan dengan melaksanakan cara-cara bekerja yang baru yang dipilih dari rangkaian yang luas, di dalam dan antara organisasi. Inovasi ini mencerminkan keinginan peribadi mereka untuk pembelajaran berterusan, membina kapasiti pekerja seluruh organisasi yang fleksibel, secara jangka panjang, demi kepentingan terbaik masyarakat di mana mereka memberi perkhidmatan.

Kata kunci: inovasi, kerajaan tempatan, strategi

PENGHARGAAN

Dengan nama Allah Yang Maha Pemurah lagi Maha Penyayang serta selawat dan salam ke atas junjungan kita Nabi Muhammad S.A.W., di atas limpah kurniaNya saya akhirnya dapat menyempurnakan Kertas Projek yang bertajuk Strategi Inovasi di Pihak Berkuasa Tempatan di Kedah Malaysia yang mengambil masa selama lebih kurang 4 bulan untuk menyiapkannya. Di sepanjang menyiapkan Kertas Projek ini, banyak pihak yang membantu dan memberikan kerjasama dalam menyiapkan Kertas Projek ini. Pertamanya saya ingin mengucapkan setinggi-tinggi ucapan terima kasih kepada Y.Bhg. Prof. Madya Dr. Dani bin Salleh selaku Penyelia Utama di Kolej Undang-Undang, Kerajaan dan Pengajian Antarabangsa di atas segala khidmat nasihat, tunjuk ajar dan kerjasama beliau di sepanjang penyediaan Kertas Projek ini sehingga ia dapat disempurnakan dengan jayanya.

Dikesempatan ini juga saya mengucapkan terima kasih kepada Yang Dipertua Majlis Perbandaran Sungai Petani, YBhg. Datuk Hj Ismail bin Hj Said dan Yang Dipertua Majlis Perbandaran Kulim, Tuan Hj Mohd Fuzi bin Mohaideen serta semua kakitangan berkenaan yang terlibat secara langsung mahupun tidak langsung dalam memberikan kerjasama dalam menyiapkan Kertas Projek ini. Tidak lupa juga pegawai dan tenaga pengajar di COLGIS UUM dan INSPIN Alor Setar yang nama mereka tidak dapat disebut satu persatu di sini.

Istimewa juga saya ucapkan kepada kedua ibu bapa saya, isteri dan anak-anak saya yang telah banyak berkorban dan sentiasa mendoakan kejayaan saya. Begitu juga dengan rakan-rakan seperjuangan (Pegawai-Pegawai Tadbir Negeri Kedah Darul Aman – KCS) amnya dan rakan-rakan KCS dalam kelas Sarjana Sains (Pengajian Strategik) sesi 2012-2014 di atas bantuan yang dihulurkan selama ini dan seterusnya saya dengan rendah diri memohon ampun dan maaf atas segala kekurangan yang terdapat dalam Kertas Projek ini.

Sekian, terima kasih

**HJ ROHAIZAD BIN HJ RASHID
KOLEJ UNDANG-UNDANG, KERAJAAN DAN PENGAJIAN
ANTARABANGSA,
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
06010 SINTOK, KEDAH DARUL AMAN**

SENARAI KANDUNGAN

PERKARA	HALAMAN
ABSTRAK	
BAB 1 PENGENALAN	1
1.1 Pendahuluan	1
1.2 Persoalan Kajian	2
1.3 Batas Kajian	3
BAB 2 ULASAN KARYA	4
2.1 Pendahuluan	4
2.2 Definisi Inovasi	5
2.3 Peringkat-peringkat Inovasi	7
2.4 Strategi-strategi Inovasi	11
2.4.1 Peranan utama individu yang kreatif	11
2.4.2 Bertindakbalas kepada tekanan luar untuk perubahan	15
2.4.3 Menggalakkan pengujian dan mencari idea-idea baru	17
2.4.4 Rangkaian dengan organisasi lain	18
2.4.5 Membina keupayaan absorptif	21
2.4.6 Membina keupayaan inovatif	23
2.4.7 Menguruskan struktur organisasi yang fleksibel	26
2.4.8 Mempunyai fokus komuniti jangka panjang	28

2.5 Inovasi di pihak berkuasa tempatsn di Amerika Syarikat dan Australia	29
BAB 3 PELAKSANAAN INOVASI DI	35
3.1 Majlis Perbandaran Kulim	37
3.2 Majlis Perbandaran Sungai Petani	41
BAB 4 FAKTOR-FAKTOR YANG MEMBANGUNKAN BUDAYA INOVATIF	
DI PIHAK BERKUASA TEMPATAN DI KEDAH MALAYSIA	45
RUJUKAN	50

SENARAI RAJAH

RAJAH	PERKARA	MUKA SURAT
Rajah 2.1	Peringkat inovasi dan tahap proses inovasi	9
Rajah 2.2	Model untuk penerimaan pakai inovasi teknologi oleh kerajaan tempatan	34

BAB 1

Pengenalan

1.1 Pendahuluan

Pihak berkuasa tempatan sebagai kerajaan ketiga selepas Kerajaan Persekutuan dan Negeri mempunyai kesan langsung dan segera kepada masyarakat di bawah perkhidmatan mereka. Cara di mana organisasi kerajaan tempatan membuat inovasi dan perubahan menentukan kesan ke atas pembangunan ekonomi dan masyarakat tempatan.. Sebagai tahap kerajaan ketiga dengan diberi mandat bertanggungjawab untuk memastikan perkhidmatan asas disediakan dan disenggarakan, keupayaan kerajaan tempatan untuk berubah adalah penting kepada kejayaan masyarakat tempatan secara jangka panjang. Banyak kerajaan tempatan hari ini telah melangkah jauh melebihi mandat yang dinyatakan dalam perundangan dengan melibatkan komuniti mereka dalam dialog mengenai asas-asas kehidupan bermasyarakat, sekarang, dan akan datang (lihat contohnya Leach et al 1996). Walaupun penyelidikan di dalam inovasi dan kreativiti di tempat kerja menunjukkan bahawa strategi itu memberikan jaminan untuk memenuhi cabaran bagaimana untuk membawa perubahan dalam persekitaran kerja (West dan Farr 1990) terdapat minat yang masih kurang bagaimana inovasi dan kreativiti dalam organisasi kerajaan tempatan berfungsi untuk memudahkan perubahan dalam masyarakat.

Jones (1993, p.1) berpendapat bahawa peranan utama kerajaan tempatan adalah untuk membantu masyarakat tempatan untuk belajar membuat pilihan strategik dengan mengimbangi kos dan faedah kecekapan, keberkesanan, pertumbuhan ekonomi, kualiti hidup, keadilan sosial, penglibatan dan kemunasabahan. Peranan ini menuntut tahap inovasi yang tinggi jika organisasi kerajaan tempatan mahu berkesan dalam kerja mereka.

1.2 Persoalan Kajian

Persoalan bagi kajian ini adalah: Apakah factor-faktor yang menjadikan persekitaran budaya inovatif di dalam sesebuah organisasi pihak berkuasa tempatan? Sesebuah organisasi pihak berkuasa tempatan yang berurusan dengan ketidakpastian, membawa idea-idea baru yang membuahkan hasil, menghargai pemikiran kreatif dan pembelajaran, aktif menggalakkan kakitangannya untuk belajar tentang cara-cara bekerja yang baru , menggunakan kekayaan pengalaman dan kecekapan pekerja, dan membawa ke hadapan cara-cara bekerja yang baru dan imaginatif dari seluruh organisasi dengan tekad menerima perubahan . Kesemua ini boleh menjadikan masyarakat sesebuah organisasi pihak berkuasa tempatan itu tempat yang lebih selesa untuk tinggal dan menetap.

Apabila strategi inovasi di dalam kajian ini dilaksanakan, serentak, akan tercipta daya sinergi yang kuat untuk perubahan membolehkan kerajaan tempatan untuk berjaya di luar jangkauan mereka . Persoalan-persoalan kajian ini seterusnya adalah: Bagaimanakah pihak berkuasa tempatan membangunkan budaya inovasi untuk menangani isu-isu pembangunan ekonomi dan masyarakat yang dihadapi oleh

masyarakat mereka? Bagaimanakah inovasi menjadi tertanam sebagai satu cara berfikir dan bertindak dalam organisasi? Kajian ini menganggap bahawa, dari masa ke semasa, organisasi kerajaan tempatan perlu mencapai tahap minimum inovasi jika mereka mahu mengurus dengan berkesan isu-isu pembangunan ekonomi dan masyarakat.

1.3 Batas Kajian

Kajian ini hanya bertumpu di beberapa organisasi pihak berkuasa tempatan di Kedah Malaysia yang dikenalpasti mengaplikasi strategi-strategi yang disebut dalam kajian ini yang menjadikan organisasi berkenaan mengamalkan budaya inovatif.

Bagi membentangkan hasil kajian ini dibahagikan kepada tiga bahagian. Bahagian pertama merangkumi penulisan yang berkaitan dengan konsep inovasi, lebih umum, dan inovasi dalam organisasi kerajaan tempatan, khususnya. Bahagian kedua menggariskan proses inovasi dalam beberapa organisasi kerajaan tempatan yang dianggap sebagai menjadi inovatif. Bahagian ketiga dan terakhir membincangkan proses inovasi dalam kerajaan tempatan dan menggariskan strategi untuk membantu orang-orang yang bekerja di dalam organisasi kerajaan tempatan untuk menjadi lebih inovatif.

BAB 2

ULASAN KARYA

2.1 Pendahuluan

Terdapat kurangnya penyelidikan khusus dalam pendekatan kontemporari untuk inovasi dalam kerajaan tempatan, dan suasana tekanan di Kedah dan Malaysia menghendaki kerajaan persekutuan, negeri dan tempatan melakukan perubahan reformasi. Di bawah kawalan langsung kerajaan negeri, kerajaan tempatan di Kedah telah tertakluk kepada perubahan sebagaimana tekanan yang telah dirasai oleh kerajaan negeri dan persekutuan.

Yang Amat Berhormat Perdana Menteri Malaysia, Dato' Sri Mohd Najib bin Tun Haji Abdul Razak berkata untuk mencapai cita-cita yang telah dirangka, rakyat perlu menukar cara bagaimana sesuatu itu dilakukan. Dengan kata lain, rakyat perlu berinovasi. Penubuhan Agensi Inovasi Malaysia dengan misi "Mencipta kekayaan melalui pengetahuan, teknologi dan inovasi" jelas menunjukkan inovasi adalah agenda penting bagi mencapai aspirasi yang terkandung dalam Wawasan 2020.

Menurut rangka kerja rasmi kerajaan, Strategi Inovasi Malaysia, bagi memandu inovasi di Malaysia, masyarakat inovasi bukanlah semata-mata masyarakat mencipta, malah lebih dari tu. Ia adalah lebih kepada menyesuaikan

negara kepada perubahan minda. Ia adalah berkenaan menyediakan rakyat dengan kemahiran, pengetahuan dan kecekapan yang diperlukan untuk mengatasi masalah, cabaran atau rintangan, menjadikan pembangunan lestari negara berkekalan dan menaiktaraf kehidupan rakyat.

2.2 Definisi inovasi

Definisi bagi inovasi yang digariskan di bawah yang memberi fokus kepada kajian ini tertumpu dengan cara bagaimana proses inovasi menjadi tertanam dalam organisasi kerajaan tempatan sebagai budaya. Bagaimanakah amalan-amalan inovatif ini membantu organisasi kerajaan tempatan untuk memberi tumpuan kepada, dan membawa kepada kesan, pembangunan ekonomi dan masyarakat. Definisi ini mengiktiraf proses memperkenalkan sesuatu atau kaedah yang baru. Ia adalah proses inilah yang memperkenalkan sesuatu atau kaedah yang baru ke dalam pengurusan kerajaan tempatan dan organisasi yang mendorong kajian ini. Yang penting, apakah yang memudahkan dan mengekalkan proses inovasi, dan bagaimana proses ini boleh dipupuk dalam organisasi kerajaan tempatan yang lain.

Rogers (1998) membuat perbezaan penting antara inovasi dan ciptaan. Organisasi inovatif tidak perlu telah mencipta produk baru atau proses yang diguna pakai. Inovasi adalah berkenaan bagaimana cara idea-idea dan produk baru dibawa kepada kesan kerana ia adalah mengenai keunikan konsep asal. Perbezaan antara inovasi dan ciptaan adalah penting untuk kajian ini. Kerajaan tempatan tidak perlu telah mencipta satu produk baru atau perkhidmatan untuk menjadi inovatif.. Proses penambakan yang membawa kepada pengkalan manfaat ekonomi dan masyarakat

adalah satu proses inovatif yang jauh lebih penting.. Inovasi mereka adalah mengenalpasti proses atau produk tersebut dan melaksanakan di dalam organisasi.

Karya berkenaan inovasi adalah luas, mencerminkan minat yang besar dalam perkara ini. Keinginan untuk memahami pertumbuhan dan pembangunan manusia dapat dilihat dalam kajian proses inovasi ini. Ia adalah proses inilah yang sangat mendorong pembangunan masyarakat. Karya berkenaan inovasi mengenal pasti proses inovasi dalam perniagaan sebagai sesuatu yang baru atau yang lebih baik , yang dilakukan oleh mereka untuk mewujudkan nilai tambah ketara sama ada secara langsung kepada perniagaan mereka atau tidak langsung kepada pelanggan (sebagai contoh lihat Carnegie dan Butlin 1993:3).

Van de Ven (1980:712) mendefinisikan inovasi sebagai pengenalan atau pelaksanaan sesuatu produk baru , perkhidmatan atau dasar. Rogers mentakrifkan inovasi dengan cara yang sama sebagai idea, amalan atau benda menurut (1995:11) yang dilihat sebagai baru oleh individu, atau unit lain yang menerimapakai. Adalah suatu perkara kecil sama ada idea itu secara objektif adalah baru seperti yang diukur oleh masa yang telah berlalu sejak penggunaan pertama atau penemuan. Jika idea ini seolah-olah baru kepada individu, ia adalah inovasi. Definisi inovasi dalam perniagaan tradisional adalah apabila, dan jika, ciptaan itu mula-mula diperkenalkan secara komersial oleh firma (Davies 1979:1).

Zaltman , Duncan dan Holbeck (1973:10) memberikan definisi inovasi yang lebih luas dan lebih asas, sebagai apa-apa artifak idea , amalan, atau bahan dilihat sebagai baru oleh mana-mana unit yang mahu menerima pakai. Unit yang mahu

menerima pakai ini boleh terdiri daripada seorang individu hinggalah kepada firma perniagaan , bandaraya , atau badan perundangan negeri .

West dan Farr (1990:9) mengumpulkan semua ciri definisi apabila mereka mentakrifkan inovasi

'sebagai pengenalan dan pelaksanaan yang bersahaja ke dalam sesuatu peranan, kumpulan atau organisasi berkenaan idea, proses, produk atau prosedur, baru kepada unit yang menerima pakai, dirancang untuk memberi manfaat yang ketara kepada individu, kumpulan , organisasi atau masyarakat umum.'

2.3 Peringkat-peringkat inovasi

Karya dalam inovasi juga mengenal pasti 'peringkat-peringkat inovasi '. Pelz dan Munson (1980:4-5) mengenal pasti empat peringkat:

- * Diagnosis adalah terjemahan rasa tidak senang atau aspirasi ke dalam masalah supaya tindakan ke arah penyelesaian boleh dilaksanakan.
- * Reka bentuk adalah pembangunan, menerimapakai, atau pinjaman daripada penyelesaian berinovasi .
- * Pelaksanaan adalah peringkat "ganjaran" proses berinovasi; inovasi tersebut ditempatkan, dan proses menerapkan ia dalam organisasi menjadi aktiviti utama .
- * Penstabilan adalah tempoh di mana inovasi membuktikan dirinya samaada berjaya menjadi status quo atau amalan yang hilang lenyap di beberapa anjakan keutamaan organisasi.

Sudah tentu ini tidak pernah merupakan peringkat yang jelas dan ada pertimbangan memulai semula apabila organisasi memikir semula dan mengitar semula dari peringkat awal.

Pelz dan Munson (1980) juga mengambil kira tahap pembangunan idea-idea baru yang dicuba oleh organisasi. Adakah idea ini dimulakan di dalam organisasi? Sesuatu yang padan dengan kedua-dua aspek definisi inovasi. Kedua-dua idea adalah asing yang tidak pernah terfikir sebelum ini dan dilaksanakan dalam organisasi. Atau adakah ia satu penyesuaian idea lain? Atau sesuatu yang dicuba dan diuji di tempat lain dan hanya dipinjam oleh organisasi? Perbezaan tahap pembangunan ini juga tidak pernah jelas. Walaupun terdapat persamaan mudah dalam idea atau teknik cara di mana individu sebenarnya meminjam idea dan teknik akan berbeza di seluruh organisasi. Satu sebab mengapa kita dapati penggunaan metafora ekologi kabur seperti konsep evolusi untuk membantu pemahaman kita tentang proses-proses perubahan organisasi (lihat, sebagai contoh, Greiner 1972).

Pelz dan Munson (1980) membawa kedua-dua idea bersama-sama : tahap inovasi dan tahap proses berinovasi. Hubungan ini adalah seperti dalam rajah di bawah:

Tahap Proses Inovasi	Peringkat inovasi			
	1. Diagnosis	2. Rekabentuk	3. Pelaksanaan	4. Penstabilan
A. Permulaan				
B. Adaptasi				
C. Pinjaman				

Rajah 2.1 Peringkat inovasi dan tahap proses inovasi

Kajian ini mencadangkan bahawa proses inovasi dalam kerajaan tempatan meliputi beberapa sel dalam rangka kerja ini. Ia mungkin dengan setiap perubahan ada sesuatu yang unik tentang idea itu, idea-idea daripada orang lain adalah disesuaikan dan dipinjam dan proses pembangunan diulang melalui peringkat-peringkat inovasi. Lebih-lebih lagi dari masa ke semasa, dan dengan lebih menyeluruh, inovasi meluas di dalam organisasi. Karya dalam inovasi dan perubahan dalam organisasi, dan, lebih khusus, dalam kerajaan tempatan mencadangkan beberapa faktor yang saling berkait seperti dibincangkan di bawah.

Selaras dengan agenda utama kerajaan untuk mentransformasikan Malaysia menerusi inovasi, Hab Inovasi Sektor Awam (HISA) dibangunkan sebagai repositori hasil inovasi sektor awam yang dapat ditanda aras dan dikongsi bersama oleh semua agensi kerajaan. Menurut Yang Amat Berhormat Perdana Menteri Malaysia, Dato'

Sri Mohd Najib bin Tun Haji Abdul Razak, perkhidmatan awam perlu dilaksanakan di bawah penegasan dan tumpuan CTI (Cepat, Tepat dan Integriti) bagi memastikan perkhidmatan awam tidak lagi bergerak dengan mentaliti 'business as usual'. CTI pula harus disokong dengan PCI iaitu Produktiviti, Creativity dan Inovasi. CTI dan PCI mencerminkan proses pembaharuan yang perlu dilaksanakan oleh perkhidmatan awam.

Kerajaan Malaysia telah memperkenalkan struktur pengiktirafan baharu bagi sektor awam yang merangkumi dua peringkat pengiktirafan. Peringkat pertama ialah Anugerah Inovasi Perdana Menteri (AIPM) yang merupakan anugerah terunggul dan berprestij bagi mengiktiraf penghasilan inovasi yang signifikan dan berimpak tinggi kepada negara selaras dengan aspirasi kerajaan untuk membudayakan inovasi dalam kalangan agensi sektor awam. Peringkat kedua adalah Anugerah Inovasi Sektor Awam (AISA) yang mengiktiraf penghasilan inovasi dalam empat bidang pengurusan khusus iaitu pengurusan kewangan, pengurusan teknologi maklumat dan komunikasi (ICT), pengurusan pihak berkuasa tempatan dan pengurusan pentadbiran daerah dan tanah.

Betapa inovasi amat ditekankan oleh kerajaan dan kajian ini selanjutnya membentangkan strategi-strategi inovasi untuk organisasi.

2.4 Strategi-strategi Inovasi

2.4.1 Peranan utama yang dimainkan oleh individu yang kreatif

Tidak dapat dinafikan bahawa individu adalah penting kepada proses inovasi dalam organisasi. Namun budaya inovatif perlu , mengikut definisi, merangkumi semua ahli organisasi. Malah ia adalah cara di mana individu tertentu bekerjasama di seluruh organisasi, berkongsi kreativiti dan semangat mereka untuk mencari cara-cara baru bekerja yang membawa kepada inovasi organisasi . Kirton (1976) berpendapat bahawa sesetengah individu lebih cenderung untuk membuat inovasi daripada yang lain. Jika individu-individu ini ditempatkan di kedudukan yang baik dalam hierarki organisasi mereka akan kurang dikekang oleh orang lain yang kurang berinovasi. Dalam keadaan tertentu perbezaan individu akan kurang penting berbanding interaksi antara ciri-ciri situasi dan peribadi. Jelas sekali terdapat hubungan penting antara ciri-ciri individu dan organisasi yang memberi kesan kepada pembangunan budaya inovasi .

Dalam menyediakan model inovasi organisasi Amabile (1988) mengenal pasti tiga komponen yang mesti beroperasi pada peringkat individu dan organisasi. Komponen-komponen ini adalah sumber, teknik dan yang paling penting, motivasi. Sumber merujuk kepada bakat individu dan dana organisasi, bahan-bahan dan sokongan. Teknik merujuk kepada kemahiran individu dan kemahiran organisasi dalam pengurusan inovasi. Motivasi merujuk kepada tugas naluri motivasi individu dan organisasi di peringkat tertinggi dalam organisasi. Sebaliknya Staw (1990: 289)

mencadangkan bahawa 'kreativiti dihasilkan daripada kombinasi pelbagai yang tinggi dan pemilihan yang tinggi. Untuk mempunyai tindak balas yang kreatif memerlukan input kepelbagaian yang meluas ke dalam masalah itu. Namun , semakin meluas kepelbagaian input semakin banyak pemilihan perlu digunakan untuk membuat keputusan pilihan yang mana yang perlu dikekalkan.'

Amabile (1988) memberikan gambaran penting dalam ciri-ciri individu yang mempengaruhi kreativiti. Beliau mengenal pasti sepuluh ciri penyelesaian masalah yang berkhidmat untuk menggalakkan kreativiti dan lima yang berkhidmat untuk menghalang kreativiti. Kualiti yang menggalakkan kreativiti adalah:

- *Sifat-sifat personaliti; termasuk ketekunan, rasa ingin tahu, bertenaga, kejujuran intelektual,

- *Bermotivasi; pendorong, teruja dengan kerja itu sendiri, bersemangat, tertarik dengan cabaran masalah, mempunyai daya kepada kerja yang mustahak, dan keyakinan atau iltizam dengan idea,

- *Kebolehan kognitif yang istimewa; bakat istimewa sebagai penyelesaian masalah dalam bidangnya , dan juga berkebolehan sebagai penyelesaian masalah umum dan taktik untuk pemikiran kreatif,

- *Berorientasi Risiko; tidak konvensional, tertarik dengan cabaran itu, berorientasikan ke arah mengambil risiko dan melakukan sesuatu perkara secara berbeza,

- *Kepakaran dalam bidangnya; berbakat, berpengalaman , dan memiliki pengetahuan dalam bidang tertentu,

- *Kualiti kumpulan; sinergi yang timbul daripada intelek, peribadi, dan kualiti sosial individu-individu yang membentuk pasukan projek,

*Pengalaman Pelbagai; pengetahuan umum yang luas dan pengalaman dalam pelbagai bidang,

* Kemahiran sosial; kemahiran sosial dan / atau politik yang baik , hubungan yang baik dengan orang lain, menjadi pendengar yang baik dan pemain pasukan yang baik, dan berfikiran terbuka kepada idea-idea orang lain,

*Pintar; tahap kepintaran umum yang tinggi; dan

*Kenaifan; menjadi naif atau baru dalam bidang, tidak berat sebelah oleh prasangka atau terikat dengan cara lama melakukan sesuatu. (Amabile 1988:128-129)

Kualiti yang menghalang kreativiti adalah:

*Malas; kurangnya motivasi untuk bekerja , tidak tercabar oleh masalah, mempunyai sikap putus asa ke arah hasil yang mungkin, leka, malas,

*Tidak Mahir; kekurangan keupayaan atau pengalaman dalam sesuatu masalah,

*Tegar; tetap dengan cara sendiri, keras kepala, tidak sanggup untuk melakukan sesuatu dengan cara yang berbeza , terlalu dikekang oleh pendidikan atau latihan seseorang individu,

*Bermotivasi luaran; yang didorong terutamanya oleh wang , pengiktirafan, atau faktor-faktor lain selain daripada kerja itu sendiri , bertindak balas terutamanya sekatan matlamat yang ditetapkan oleh orang lain, bersikap berlawanan dan cemburu kejayaan orang lain, dan

*Tiada kemahiran sosial; kekurangan kemahiran sosial atau politik , seperti menjadi pemain yang lemah dalam pasukan. (Amabile 1988:129)

Proses inovasi adalah salah satu yang dimulakan dan digerakkan oleh individu yang mempunyai kedudukan yang baik dalam hierarki organisasi, dan yang didorong oleh rasa ingin tahu secara semula jadi untuk mencari cara-cara baru bekerja, dan memang yakin di dalam keupayaan mereka sendiri untuk berjaya. McGrath et al (1998) memperkenalkan individualistik, pada hakikatnya seorang usahawan penggemar risiko yang superior, sama ada mereka itu individu yang memulakan perniagaan baru atau pengurus di kedudukan yang baik dalam organisasi yang sudah mantap.

Dengan kelebihan mereka di kedudukan kanan secara relatif, pengurus yang inovatif mengambil pandangan terbuka di seluruh organisasi, dan daripada, luar organisasi mereka, tabiat mereka ibarat, 'mari ke serambi', - di mana Heifetz (1994, Heifetz dan Laurie 1997) juga berpendapat adalah ciri utama kepimpinan yang berkesan. Melalui 'pandangan' itu dan rasa ingin tahu, mereka melihat kemungkinan-kemungkinan yang orang lain tidak akan sentiasa pertimbangkan. Gabungan istimewa kedudukan dan personaliti ini adalah asal usul tingkah laku inovatif.

Pengurus memaparkan tingkah laku inovatif dilihat sebagai optimis. Jika mereka sentiasa mencari cara-cara bekerja yang baru, dan untuk meneruskan usaha mereka untuk melaksanakan idea-idea mereka - untuk menjadi 'tidak munasabah' sebagaimana pendapat Handy (1989) - mereka perlu mengekalkan pendirian yakin jika mereka menghendaki sesuatu itu berlaku. Mereka perlu berupaya untuk bertindak balas kepada sikap putus asa dan kolot yang sering mengusulkan birokrasi sektor awam. Bandura (1977) membuat sumbangan penting untuk kita memahami

tingkah laku inovatif individu dengan konsep keberkesanan diri . Jika seorang individu yakin dengan keupayaan untuk berjaya mereka lebih cenderung untuk cuba membuat inovasi dan dengan itu membawa perubahan dalam persekitaran mereka.

Berterusan, yakin, kedudukan yang baik didorong keinginan untuk membangunkan cara-cara bekerja yang baru adalah amat penting dalam mewujudkan budaya organisasi inovatif.

Pengurusan karya berpendapat bahawa tanpa individu-individu tersebut, adalah tidak mungkin strategi inovasi yang kreatif untuk muncul dalam masa-masa krisis dan perubahan.

2.4.2 Bertindakbalas kepada tekanan luar untuk perubahan

Tiada persoalan yang akan timbul apabila Malaysia perlu keluar dari zon selesa dan memacu pembangunan sekiranya Malaysia masih hendak dilihat relevan di arena antarabangsa. Dengan landskap ekonomi global melalui proses transformasi yang cepat, keupayaan mana-mana negara untuk melakukan perubahan akan menentukan kemajuan. Tekanan yang dihadapi oleh Malaysia untuk kekal relevan dengan sendirinya menghendaki kerajaan negeri dan kerajaan tempatan turut sama berganding bahu bersama pihak swasta untuk melaksanakan kehendak dan aspirasi negara.

Dengan penubuhan Agensi Inovasi Malaysia pada tahun 2010 bertujuan untuk:

- *merangka strategi dan halatuju negara berkaitan dengan inovasi
- *mengurus, bekerjasama dan menyelaraskan aktiviti bersama sektor awam dan swasta bagi merangsang inovasi di Malaysia
- *mengatur soal selidik, banci dan analisa data, penyelidikan dan pembangunan berkaitan inovasi dan ekosistem inovasi nasional
- *mempromosi dan mempermudah aktiviti dan inisiatif pelaburan oleh sektor awam dan swasta berkaitan inovasi
- *menyuburkan budaya inovasi sektor awam, swasta dan sektor pelajaran / pendidikan di Malaysia
- *khidmat nasihat kepada kerajaan berkaitan inovasi
- *membuat pengesyoran berkaitan komponen inovasi project strategik nasional semasa dan akan datang

Tekanan luaran untuk perubahan adalah pemacu utama bagi pembaharuan dalam kerajaan persekutuan, negeri dan tempatan di Malaysia.

Inovator mencari, dan bekerja dengan, gelombang perubahan politik, sosial, ekonomi dan teknologi yang berlaku di persekitaran mereka. Mereka mengamalkan strategi terbuka dan menarik dan belajar sebanyak yang boleh tentang apa yang mendorong perubahan dan bagaimana mereka boleh bekerja untuknya, dan bukannya bersengketa dengan aksi barisan belakang yang sia-sia untuk mengembalikan perkara-perkara yang pernah menjadi ideal pada masa lalu.

2.4.3 Menggalakkan pengujian dan mencari idea-idea baru

Inovator perlu mencuba dalam pencarian mereka untuk idea-idea baru . Mereka perlu merasai tahap kebebasan dalam organisasi mereka untuk percubaan , walaupun itu bermakna beberapa idea berubah menjadi tidak sesuai , atas apa jua sebab. Selagi pengujian tidak meletakkan organisasi dan bahagian-bahagiannya dalam keadaan berisiko ; bahawa percubaan itu boleh diterima atas alasan moral dan etika; dan tidak menjadi penghalang dari segi sumber, oleh itu pengujian tersebut adalah sebahagian yang penting dalam budaya inovasi.

Kotler (1994) merujuk kepada idea 'pengambilan risiko produktif' dalam kajian beliau terhadap kepimpinan kumpulan atasan. Penilaian oleh innovator bahawa akan ada hasil yang produktif pada masa jangka panjang. Brockhaus (1998) mengenal pasti bahawa usahawan yang cenderung mengambil risiko sebagai ciri kejayaan mereka. Usahawan-usahawan ini bersedia untuk masuk ke dalam ketidakpastian dan menguruskan kekaburan untuk mencapai hasil mereka. Tingkahlaku ini berlaku tanpa mengira struktur organisasi di mana mereka bekerja.

Suatu ciri innovator dan pengujian mereka adalah pencarian berterusan untuk idea-idea baru. Pengujian bagi inovator adalah lebih daripada hanya satu-satunya acara. Ia adalah siri-siri yang sekali-sekala, kelihatannya acara-acara yang tidak berkait dari masa ke semasa . Inovator sentiasa mencari idea-idea baru yang menghubungkan pembelajaran mereka dari masa ke semasa . Ia adalah berterusan, proses yang tidak berkesudahan. Pada sesetengah individu ia hampir-hampir kepada tingkah laku keterlaluan.

2.4.4 Rangkaian dengan organisasi lain

Peranan yang boleh dimainkan oleh rangkaian bagi meringankan ketidakpastian persekitaran dan menganjurkan pembelajaran sosial berkenaan dengan tindakbalas penyesuaian sesama rantaian organisasi perlu dipertimbangkan dalam proses inovasi. Tidak banyak yang diketahui jika, bagaimana, dan mengapa rangkaian mungkin menjejaskan usaha organisasi untuk berubah apabila berhadapan dengan perubahan persekitaran yang mengancam kelangsungan hidup organisasi (Kraatz 1998). Dengan menjelaskan proses inovasi kita mungkin dalam kedudukan untuk memahami bagaimana organisasi berubah diri mereka dalam menghadapi ketidakpastian persekitaran. Kajian Kraatz (1998) tentang pembelajaran dan perubahan dalam 230 kolej swasta Amerika menyokong dua hujah . Yang pertama bahawa hubungan kukuh dengan organisasi lain dapat mengurangkan ketidakpastian dan menggalakkan penyesuaian dengan meningkatkan komunikasi dan perkongsian maklumat. Kedua bahawa rangkaian boleh menggalakkan pembelajaran sosial tentang tindak balas penyesuaian , dan bukannya bentuk-bentuk lain yang kurang produktif berkenaan dengan meniru antara organisasi .

Rangkaian memainkan peranan dalam mengurangkan ketidakpastian persekitaran dan menggalakkan pembelajaran sosial berkenaan tindak balas penyesuaian di kalangan rantaian organisasi. Penemuan mendapati bahawa adalah jelas walaupun tidak keterlaluan menyokong kenyataan bahawa ikatan yang kuat adalah sangat berguna untuk menggalakkan penyesuaian. Hubungan ini membentuk rantaian maklumat berkapasiti tinggi antara organisasi dan melahirkan motivasi untuk berkongsi maklumat , mengurangkan ketidakpastian dan membenarkan

organisasi yang penting mengambil manfaat daripada pemahaman dan pengalaman daripada rakan-rakan . Kolej-kolej pendidikan swasta tersebut cenderung untuk menerima kursus-kursus profesional yang sebelum ini telah diterima oleh orang lain dalam kelompok yang sama, nampaknya dipengaruhi oleh maklumat yang diterima melalui ikatan sosial itu. Perubahan dalam banyak organisasi kerajaan tempatan boleh mengikut jejak yang sama. Mereka belajar dari sesama sendiri di dalam persidangan dan seminar dan melaksanakan versi mereka sendiri satu inovasi yang dibangunkan oleh pihak berkuasa tempatan yang lain.

Kraatz (1998, p.621) melihat inovasi melalui peniruan. Beliau membuat kesimpulan bahawa hubungan kukuh dengan organisasi lain dapat mengurangkan ketidakpastian dan menggalakkan penyesuaian dengan meningkatkan komunikasi dan perkongsian maklumat, dan, rangkaian boleh menggalakkan pembelajaran sosial berkenaan tindak balas penyesuaian, dan bukannya bentuk yang lain yang kurang produktif, peniruan antara organisasi. Kajian beliau di 230 kolej swasta di Amerika Syarikat menyediakan kesamaan untuk memahami inovasi dalam kerajaan tempatan di Australia. Beliau berkata bahawa hubungan sosial yang stabil mengurangkan dorongan kepada proses peniruan, yang berkembang di dalam keadaan kurang maklumat. Organisasi akan menjadi kurang cenderung untuk menyesuaikan diri ciri-ciri teras mereka sebagai tindak balas kepada ikut-ikutan . Hasil kajian menyokong penjelasan pembelajaran sosial . Peluang organisasi untuk meniru telah ditingkatkan oleh prestasi penerima awal program yang sama, dengan krisis belanjawan (di mana kenyataan Kraatz menimbulkan sikap mencari). Saiz dan reputasi penerima awal tidak menjadikan mereka lebih cenderung untuk ditiru (tidak menyokong teori status didorong). Di tambah pula, tersebar luasnya sesuatu program itu tidak meningkatkan

peluang untuk ditiru, tidak juga kerana dekat dari segi geografi kepada sumber meremehkan kepentingan pembelajaran antara organisasi.

Kraatz (1998) menyatakan bahawa 'tema integrasi yang penting dalam karya adaptasi yang pelbagai adalah pemanduan untuk mengenal pasti kuasa-kuasa utama untuk menggalakkan, mencegah, atau membentuk organisasi' berusaha untuk berubah sebagai tindak balas kepada perubahan alam sekitar.' (p . 621). Dalam transformasi kerajaan tempatan dan perubahan salah satu kuasa-kuasa utama adalah cara di mana organisasi kerajaan tempatan untuk belajar dari satu sama lain .Ia adalah proses pembelajaran inilah dan inovasi yang menjadi tumpuan dalam kajian ini.

Penyelidikan terkini oleh Kloot dan Martin (2000) mengesahkan peranan penting rangkaian antara organisasi dalam proses inovasi dalam kerajaan tempatan Australia. Mereka mendapati bahawa kerajaan tempatan memberi perhatian yang lebih kepada cara jiran sesebuah kerajaan tempatan menangani isu-isu baru daripada melalui proses tanda aras dan mengkaji semula proses mereka sendiri secara bersendirian.

Kraatz (1998) juga membentangkan tiga perspektif alternatif kepada jenis rangkaian intra ini, atau inovasi dengan meniru, termasuk; bandwagoning; status didorong, dan, pembelajaran sosial . Beliau berhujah bahawa hubungan sosial yang stabil mengurangkan bandwagoning dan proses meniru dalam status didorong, yang berkembang di dalam keadaan maklumat yang kurang. Organisasi akan menjadi kurang cenderung untuk menyesuaikan ciri-ciri teras mereka apabila bertindak balas

kepada ikut-ikutan. Hasil kajian menyokong penjelasan pembelajaran sosial. Peluang organisasi untuk meniru telah meningkat ekoran prestasi penerima awal program yang sama, dengan krisis belanjawan (Kraatz berhujah menimbulkan tingkah laku carian). Saiz dan martabat penerima awal tidak menjadikan mereka lebih cenderung untuk ditiru (tidak menyokong teori status didorong). Tambahan pula, tersebar luasnya sesuatu program tidak meningkatkan peluang adaptasi dan juga tidaklah berdekatan secara geografi kepada sumber merendahkan kepentingan pembelajaran antara organisasi.

Sebagai sebahagian daripada rangkaian yang lebih luas, pihak-pihak kerajaan tempatan menyediakan peluang yang luas kepada inovasi bagi mana-mana pihak berkuasa tempatan yang menggalakkan kakitangan mereka untuk bersama dengan kakitangan pihak berkuasa tempatan yang lain mempelajari tentang cara-cara bekerja yang baru dan berbeza.

2.4.5 Membina kapasiti absorptif

Inovator mencari proses-proses ciptaan dan inovasi melampaui organisasi mereka yang boleh diaplikasikan di tempat mereka sendiri. Cohen dan Levinthal (1990) berhujah bahawa 'keupayaan sesebuah firma untuk mengiktiraf nilai sesuatu maklumat luaran yang baru, mencernanya, dan mengaplikasikannya secara komersil adalah penting kepada keupayaan inovatifnya. Mereka merujuk kepada keupayaan ini sebagai 'kapasiti absorbtif firma dan mencadangkan bahawa ia adalah fungsi yang besar bagi peringkat keutamaan pengetahuan berkaitan bagi firma' (p. 128). (p 128) Dengan mengambil maklum bahawa pengetahuan dari sumber-sumber luar

adalah penting untuk proses inovasi Cohen dan Levinthal (1990) merujuk kepada Mac dan Simon (1958) bahawa pemerhatian sebelum ini 'kebanyakan hasil inovasi adalah daripada pinjaman dan bukannya daripada ciptaan.' (p 128).

Sistem kerajaan tempatan di Malaysia di mana terdapat lebih 145 pihak berkuasa tempatan yang beroperasi di bawah rangka kerja perundangan yang hampir sama, di peringkat pembangunan ekonomi dan masyarakat yang sama, dengan penggunaan tahap pendidikan dan latihan professional dan teknologi yang sama, adalah tidak menghairankan innovator melihat pihak berkuasa tempatan yang lain untuk mencari idea-idea baru bagaimana untuk menambahbaik perkhidmatan kepada masyarakat. Cohen dan Levinthal (1990:128) berpandangan bahawa 'kebolehan untuk menilai dan menggunakan pengetahuan luar adalah sebahagian besar fungsi bagi peringkat keutamaan pengetahuan berkenaan' telah menarik minat kajian ini. Ini mencerminkan pepatah bahawa 'pembelajaran melahirkan pembelajaran' .

Adalah tidak memadai rangkaian dengan rakan-rakan di seluruh industri kerajaan tempatan sahaja. Ia mesti dipadankan dengan keinginan peribadi untuk belajar lebih lanjut mengenai cara sesuatu kerja dilakukan dalam industri ini. Penemuan Cohen dan Levinthal ini mencadangkan bahawa terdapat hasil jangka panjang bagi kerajaan tempatan apabila ia melabur dalam pendidikan dan latihan kakitangan, di semua peringkat. Ia menambah nilai kepada pelaburan ini apabila ia menggalakkan pekerja untuk berangkaian dengan kerajaan-kerajaan tempatan yang lain untuk belajar cara-cara baru bekerja.

2.4.6 Membina kapasiti inovatif

Membina kapasiti inovatif adalah suatu strategi sedar untuk menambahbaik secara kualitatif modal insan iaitu pekerja organisasi. Kata kuncinya adalah membina dan kapasiti. Kapasiti inovatif mesti dibina dalam sesebuah organisasi, dan di mana suatu organisasi bermula untuk membina akan berbeza untuk organisasi yang berbeza. Bagi sesetengah organisasi - menggunakan metafora struktur - ia akan bermakna membina dari bawah ke atas, untuk organisasi lain ia akan bermakna pembentukan semula, atau mewujudkan tambahan. Idea membina sesuatu membayangkan bahawa sesuatu rancangan, atau gambaran produk yang telah siap adalah dalam minda pembina. Dalam terma organisasi mempunyai apa-apa gambaran sedemikian pergi kepada teras organisasi inovatif tersebut. Pengurus yang optimis dengan visi masa depan, dengan apa yang boleh dilakukan dari segi terma organisasi, merupakan pendorong utama dalam membina kapasiti inovatif.

Kapasiti adalah konsep yang lebih sukar difahami. Emery (1974) menimbulkan isu ini dalam kerja-kerja penting beliau terhadap penstrukturan kerja. Beliau percaya bahawa keberulangan dalam kumpulan-kumpulan kerja adalah faktor penting yang membolehkan kreativiti dan inovasi muncul. Dalam kritikan terhadap rekabentuk kerja Tayloristic, di mana kerja dipecahkan kepada kerja-kerja yang lebih kecil, keupayaan untuk mencuba cara-cara baru bekerja hilang bersama orang yang ditugaskan untuk melakukan tugas-tugas mudah berulang-ulang. Kami tidaklah mengatakan bahawa semakin kerap keberulangan dalam kumpulan-kumpulan kerja membawa kepada lebih kapasiti untuk inovasi. Sebaliknya terdapat tahap optimum keberulangan, atau masa berfikir melampaui tuntutan segera

pekerjaan, yang membolehkan inovasi berlaku. Pandangan kami adalah bahawa pengurus-pengurus yang secara aktif menggalakkan pemikiran kreatif dan tindakan semasa tempoh keberulangan mewujudkan peluang untuk inovasi.

Inovasi berlaku apabila orang mengalami pemahaman baru yang sangat baik mengenai cara-cara bekerja . Membina kapasiti merujuk kepada proses ini yang membolehkan orang ramai untuk memperoleh dan membangunkan pemahaman mengenai cara mereka bekerja dan menyelesaikan masalah . Membina kapasiti absorptif merujuk terutamanya kepada pembelajaran individu , membina kapasiti inovatif pula merujuk kepada pembelajaran organisasi (Senge 1990).

Senge (1990:10) menyatakan bahawa

'disiplin pembelajaran berpasukan bermula dengan "dialog", keupayaan ahli-ahli pasukan untuk membuat andaian dan memasuki ke dalam "berfikir bersama-sama" yang tulen. Bagi orang Yunani *dia-logos* bermakna pengaliran bebas sesuatu makna di dalam kumpulan, membolehkan kumpulan untuk menemui pemahaman yang tidak boleh dicapai secara individu.'

Mewujudkan dialog di kalangan pekerja pihak berkuasa tempatan tentang bagaimana kita boleh melakukan sesuatu secara berbeza , lebih cekap dan berkesan , akan membina kapasiti dalam organisasi.

Senge (1990) mengatakan bahawa pembelajaran berlaku apabila 'lima disiplin membangun sebagai kumpulan' (ms 12). Lima komponen tersebut adalah Sistem Pemikiran, Kepakaran Diri Sendiri, Model Mental, Membina Visi Bersama dan Pembelajaran Berkumpulan. Beliau menyatakan sistem pemikiran sebagai proses yang membawa disiplin berbeza bersama-sama untuk membentuk organisasi

pembelajaran. Konsep sinergi dan ‘critical mass’ membantu kita untuk memahami bagaimana inovasi menjadi tertanam dalam budaya organisasi.

Hamel (1999) di dalam kajiannya mengenai sifat inovasi di Lembah Silicon menyadari bahawa idea, sumber dan keupayaan berlegar secara bebas di dalam komuniti tersebut yang datang bersama-sama secara kombinasi berkemungkinan besar menjana inovasi dan kekayaan. Hamel percaya syarikat tradisional mesti beralih daripada peruntukan berasaskan sumber, suatu sistem yang fokus utamanya mengelak risiko, kepada tarikan berasaskan sumber, suatu sistem yang memelihara inovasi.

Organisasi tradisional seperti kerajaan tempatan sepatutnya boleh lebih mudah berinovasi berbanding dengan banyak organisasi kecil dengan cara tidak berstruktur kerana organisasi tradisional sudah pun mempunyai sumber, pasaran, dan rangkaian komunikasi dengan ‘stakeholder’ utama.

Inovator berangkaian secara dalaman dan luaran. Adalah tidak cukup untuk mendapat idea-idea baru dari tempat lain. Inovator perlu bekerja dalam pihak berkuasa tempatan mereka untuk membawa hasil kepada idea-idea baru. Membina kapasiti pekerja dengan bekerja di seluruh struktur bahagian akan membina budaya inovatif.

2.4.7 Menguruskan struktur organisasi yang fleksibel

Terdapat banyak perdebatan berkenaan penstrukturan organisasi di dalam karya teori pengurusan dan organisasi (lihat sebagai contoh, Mintzberg 1979). Di peringkat yang paling umum debat ini menyimpulkan bahawa ia adalah satu konsep luar jangka di mana ia bergantung kepada beberapa faktor yang berkaitan dengan saiz, teknologi, produk dan sebagainya.

Isu utama reka bentuk organisasi bagi pengurusan inovatif ialah samada atau tidak terdapat fleksibiliti yang mencukupi di dalam struktur untuk membolehkan orang bekerja di seluruh bahagian organisasi supaya mereka dapat membangunkan cara-cara inovatif bekerja. Sepanjang pemerhatian terhadap usahawan-usahawan, Drucker (1998:149) membuat kesimpulan bahawa 'semua usahawan berjaya yang ditemui mempunyai persamaan bukannya kerana memiliki personaliti tertentu tetapi komitmen untuk amalan inovasi yang sistematik.' Dalam ulasan beliau berkenaan amalan inovasi yang sistematik, Drucker (1998) menyebutkan pembangunan komputer, yang memerlukan tidak kurang daripada enam fasa lapangan ilmu. Walaupun pengetahuan yang diperlukan boleh didapati seawal 1918, ia tidaklah sehingga 1946 'apabila semua elemen tiba-tiba menjurus' dan 'ada kehairahan dan aktiviti yang hebat ' (Drucker 1998:156) di mana komputer yang pertama muncul. Inovasi di seluruh organisasi kerajaan tempatan mempunyai ciri-ciri 'menjurus' yang sama. Struktur organisasi yang fleksibel adalah penting jika penjurusan ini hendak dilihat bekerja.

Dengan disediakan peraturan rekabentuk organisasi, struktur formal akan memadai di dalam kebanyakan situasi kerja di mana ada hubungan kerja yang optima bagi isu-isu dan masalah-masalah yang diketahui yang timbul secara boleh dijangka dan rutin. Inovasi, sebagai suatu proses, bagaimanapun, biasanya di luar parameter boleh diketahui dan boleh dijangka. Secara semulajadinya, sesuatu yang dilihat sebagai baru atau berbeza, inovasi tidak akan sentiasa padan dengan tanggapan awal bagaimana kerja akan dijalankan dan dengan itu organisasi yang telah direkabentuk itu untuk membawa inovasi ini kepada hasil.

Jadi realiti reka bentuk organisasi dan proses inovasi adalah supaya inovasi itu berlaku mesti ada persediaan untuk pengurus-pengurus dan individu-individu dalam bahagian-bahagian organisasi untuk bekerja merentasi sempadan formal bahagian-bahagian organisasi tadi sekiranya mereka hendak meraikan idea-idea baru, mengujinya dan membina cara-cara bekerja yang baru.

Realiti politik kehidupan di dalam banyak organisasi yang dibahagi-bahagikan adalah penghalang utama untuk fleksibiliti. Walaupun kami telah mengenal pasti peranan utama individu yang berkedudukan baik dalam organisasi, iaitu pengurus-pengurus dengan kuasa kedudukan yang memainkan peranan penting dalam inovasi, seringkali kreativiti dan idea-idea datang dari mereka yang sebenarnya melakukan pekerjaan itu. Orang yang melakukan pekerjaan, dari masa ke masa, dapat melihat cara-cara yang berbeza menjalankan tugas-tugas mereka daripada mereka yang asalnya diilhamkan bagaimana ia perlu dilakukan (Emery 1974). Pandangan ini berkenaan pekerjaan atau tugas mereka yang boleh digunakan untuk kelebihan organisasi melalui pengurusan yang cekap, atau ia boleh digunakan

untuk melemahkan organisasi di mana pengurus-pengurus gagal untuk mengenalpasti potensi dan pilihan-pilihan diberikan kepada pekerja-pekerja (lihat Mechanic 1962 pengesanan awal fenomena ini).

Pengurus-pengurus kanan, yang peranannya adalah bekerja merentasi bahagian-bahagian organisasi pihak berkuasa tempatan itu kurang terdedah kepada permainan politik jahat yang dimainkan oleh pengurus-pengurus pertengahan yang melindungi 'kandang' mereka kerana pengurus kanan mereka mempunyai keabsahan menerajui proses inovasi. Cabaran kepimpinan bagi pengurus-pengurus kanan adalah untuk mewujudkan struktur organisasi fleksibel dan amalan-amalan kerja di mana orang-orang di atas dan di bawah hierarki boleh bekerja dengan rakan-rakan mereka di seluruh organisasi pihak berkuasa tempatan (Heifetz 1994, 1997).

2.4.8 Mempunyai fokus komuniti jangka panjang

Walaupun terdapat hujah bahawa individu berinovasi demi inovasi itu, pemacu utama inovasi ada kaitan dengan matlamat arahan yang lebih tinggi. Biasanya mereka berada di dalam pasukan visi pihak berkuasa tempatan. Emery (1974) menyatakan, salah satu faktor utama mewujudkan kerja bernilai dalam organisasi adalah boleh mengaitkan kerja itu dengan tujuan mengapa seseorang itu menumpukan sepenuh hatinya kepada kerja itu. Sebaliknya, kerja yang membosankan dan berulang-ulang , di mana pekerja tidak dapat mengaitkannya dengan apa yang mereka buat dengan matlamat yang lebih tinggi, bermakna bahawa mereka ke arah kekurangan motivasi dan minat dalam kerja itu. Sesebuah organisasi

yang inovatif membina ikatan untuk semua pekerja dengan apa yang mereka lakukan dan mengapa ia dilakukan. Cabaran bagi pemimpin kerajaan tempatan adalah untuk mengambil pandangan yang luas ini dan untuk membina ikatan bagi mereka yang mungkin lebih tertumpu dari segi dalaman dan tidak dapat melihat mengapa mereka melakukan apa yang mereka lakukan untuk masyarakat mereka.

2.5 Inovasi di pihak berkuasa tempatan di Amerika Syarikat dan Australia

Penyelidikan Bingham (1976) tentang penerimaan inovasi teknologi dalam kerajaan tempatan di Amerika Syarikat menyediakan maklumat penting mengenai proses ini. Beliau mengenal pasti tiga pembolehubah yang menyumbang kepada penerimaan inovasi oleh kerajaan tempatan iaitu, persekitaran masyarakat, persekitaran organisasi, dan ciri-ciri organisasi. Apabila digabungkan dengan permintaan terhadap cara-cara bekerja yang baru, produk atau perkhidmatan, inovasi adalah lebih cenderung untuk berlaku. Bingham (1976:216) menyatakan persekitaran masyarakat mempengaruhi penerimaan inovasi dengan ketara, tetapi secara tidak langsung.

‘Persekitaran masyarakat adalah penentu penting daripada ketiga-tiga pembolehubah tersebut tetapi bukanlah penentu secara langsung bagi penerimaan inovasi.’

Ini adalah satu penemuan penting untuk membantu kajian ini. Usulnya adalah bahawa , pada asasnya , apa yang berlaku dalam persekitaran yang lebih luas adalah daya penggerak untuk perubahan dalam organisasi kerajaan tempatan.

Apakah yang telah berlaku dalam masyarakat yang lebih luas yang menyebabkan organisasi bertindak balas?

Apa yang penting yang Bingham (1976) dapati adalah bahawa hubungan yang paling mantap dalam penerimaan inovasi oleh kerajaan tempatan adalah hubungan antara persekitaran masyarakat dan permintaan. Persekitaran ini menjana pembolehubah permintaan dan kerja-kerja melalui faktor-faktor organisasi untuk memberi kesan kepada penerimaan inovasi. Kemudian adalah tidak menghairankan, ciri-ciri organisasi dan persekitaran organisasi 'adalah penentu langsung yang utama bagi penerimaan inovasi dan dengan itu menawarkan kepada pembuat dasar teori yang terbaik untuk campurtangan.' (Bingham 1976:216).

Definisi Bingham (1976:216) mengenai persekitaran organisasi di Amerika Syarikat adalah sama dengan susunatur kerajaan tempatan Australia.

'Persekitaran ini terdiri daripada industrinya, pasaran dan lain-lain. Bagi organisasi awam, ia terdiri daripada hubungannya dengan unit-unit kerajaan yang lain, sektor swasta kerana ia memberi kesan kepada organisasi, dan entiti lain yang serupa. Dalam erti kata lain, persekitaran organisasi adalah persekitaran di mana organisasi beroperasi mengatasi dan melampaui masyarakat tempatan.'

Definisi ini tentang persekitaran organisasi dalam hubungannya dengan kerajaan tempatan Australia adalah yang paling relevan. Sistem di Australia di mana kerajaan tempatan adalah di bawah kawalan langsung kerajaan negeri, persekitaran politik, perundangan dan pentadbiran di peringkat negeri mempunyai pengaruh yang

jelas ke atas setiap kerajaan tempatan. Selain itu, menerusi kerajaan persekutuan Australia, dan mekanisme untuk perkongsian hasil, kerajaan negara-negara Komanwel juga mempunyai kepentingan dan mempengaruhi perjalanan organisasi kerajaan tempatan. Malah, berdasarkan hubungan kerajaan negeri dan kerajaan tempatan di Australia pada tahun 1990-an, persekitaran organisasi, seperti yang didefinisikan oleh Bingham, telah menjadi faktor utama yang memberi kesan kepada perubahan dalam organisasi kerajaan tempatan.

Bingham (1976:11) menyatakan bahawa kebanyakan penyelidikan tentang penerimaan inovasi mencadangkan bahawa ciri-ciri organisasi memainkan peranan yang penting. Beliau mengatakan ciri-ciri organisasi seperti saiz, struktur, dan profesionalisme seringkali menjejaskan penerimaan inovasi. Bingham juga menyatakan bahawa karya teori organisasi adalah gemilang dengan banyak hujah tentang mengapa organisasi berada dalam keadaan yang sentiasa berubah. Sebagai contoh, apabila pembuat keputusan mengenal pasti jurang prestasi, mereka akan memahami perbezaan antara apa yang organisasi lakukan pada masa ini dan apa yang mereka percaya ia perlu lakukan pada masa akan datang, mereka sedang mengenal pasti asas untuk perubahan. Faktor-faktor lain yang telah dikenal pasti termasuklah tahap formaliti dalam organisasi, kerumitan dan cara di mana peraturan dan prosedur saling berkait dengan kerumitan ini. Pemusatan dalam membuat keputusan juga akan menyekat inovasi. Semakin tinggi dalam organisasi untuk membuat keputusan semakin tinggilah pemusatan dan semakin kurangnya inovasi akan muncul.

Bingham (1976:12) juga menyatakan pentingnya kajian Rogers dan Shoemaker yang mengengahkan peranan individu-individu tertentu dalam organisasi untuk penyebaran inovasi berlaku. Orang yang lebih berpendidikan, lebih kosmopolitan, lebih cenderung untuk menjadi pemimpin yang keterbukaan, dan lebih berorientasikan profesional, adalah mereka yang lebih cenderung untuk menyumbang kepada proses inovasi. Pandangan ini sejajar dengan ciri-ciri yang digariskan dalam kajian ini sebelum ini.

Daripada ulasan Bingham (1976:12) berkenaan ciri-ciri organisasi yang memberi kesan kepada proses inovasi beliau merangka lapan hipotesis yang mempunyai kaitan dengan ciri-ciri organisasi bagi penerimaan inovasi. Hipotesis-hipotesis tersebut adalah:

1. Menerima pakai inovasi adalah berkait secara positif dengan badan pembuat keputusan yang dilantik (berbanding dipilih).
2. Unit-unit kerajaan yang diarahkan oleh pegawai-pegawai yang dipilih mempunyai kecenderungan yang tinggi untuk menerima pakai inovasi berasaskan nilai mereka itu.
3. Struktur membuat keputusan rasmi adalah berkait secara negatif dengan penerimaan pakai inovasi.
4. Pemusatan struktur membuat keputusan adalah berkait secara negatif dengan penerimaan pakai inovasi.
5. Saiz Organisasi adalah berkait secara positif dengan penerimaan pakai inovasi.

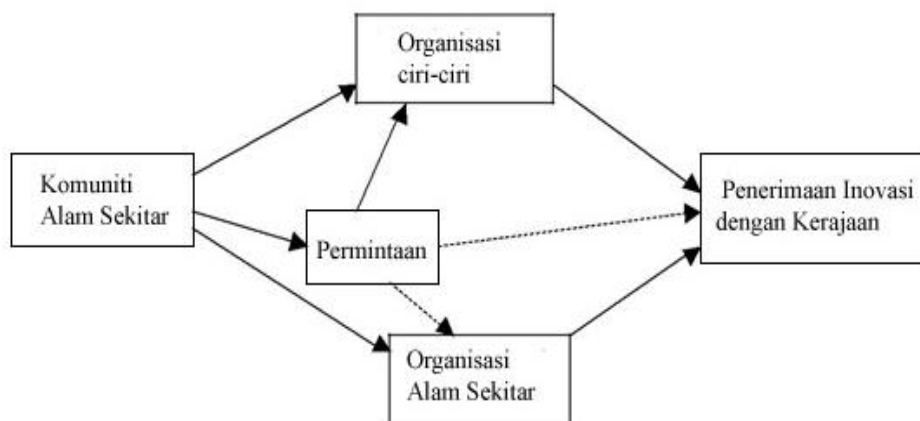
6. Tahap pembiayaan organisasi adalah berkait secara positif dengan penerimaan pakai inovasi.
7. Kehadiran sebilangan besar individu yang berorientasikan profesional dalam sesebuah organisasi adalah berkait secara positif dengan penerimaan pakai inovasi.
8. Dengan adanya struktur perkhidmatan awam dan/atau kesatuan pekerja adalah berkait secara negatif dengan penerimaan pakai inovasi.

Dari hipotesis-hipotesis ini penyelidikan Bingham (1976:213-213) membuat kesimpulan 'ciri-ciri organisasi, dengan tidak mengambilkira saiz organisasi, biasanya tidak memberi kesan kepada tahap penerimaan.' Ini adalah penemuan penting yang berkaitan dengan kerajaan tempatan Australia. Satu ciri perubahan di seluruh sistem kerajaan Australia pada tahun-tahun kebelakangan ini adalah perlunya untuk menyusun semula dan mencantumkan kerajaan tempatan kepada unit-unit yang lebih besar.

Bingham menyediakan beberapa kesimpulan penting mengenai penerimaan pakai inovasi oleh kerajaan tempatan. Beliau membuat perbezaan di antara proses - produk ciptaan . Walaupun terdapat kekerapan dan boleh diramal dalam menerima pakai inovasi proses, inovasi produk diterima pakai secara lebih kerap. Laporan kajian ini lebih berminat dalam penerimaan pakai proses inovasi dalam organisasi kerajaan tempatan yang membawa kepada penambahbaikan dalam pembangunan ekonomi dan masyarakat tempatan.

Yang penting, apabila mempertimbangkan berkenaan sistem kerajaan tempatan Australia, penemuan Bingham yang berkaitan dengan persekitaran organisasi, adalah yang paling berkaitan . Beliau mendapati bahawa bantuan antara kerajaan, fiskal dan sebaliknya, dan tahap sumber adalah penyumbang langsung yang paling penting untuk komitmen inovasi. Beliau berkata 'ketersediaan sumber dalam satu bentuk atau lainnya telah didapati secara langsung atau tidak langsung berkaitan dengan semua inovasi proses dan perkhidmatan. Dalam kes-kes di mana bantuan antara kerajaan secara khususnya ada, bantuan ini juga terbukti menjadi penyumbang penting.' (Bingham 1976:214).

Model Bingham untuk menerima pakai semua inovasi teknologi dalam kerajaan tempatan boleh juga diaplikasikan kepada penerimaan pakai proses-proses inovasi, secara umumnya, dalam kerajaan tempatan. Model inovasi beliau adalah seperti di bawah.



Rajah 2.2 Model untuk Penerimaan Pakai Inovasi Teknologi

oleh Kerajaan Tempatan (Bingham 1976:215).

BAB 3

PELAKSANAAN INOVASI DI MAJLIS PERBANDARAN KULIM DAN MAJLIS PERBANDARAN SUNGAI PETANI

Pemilihan pihak berkuasa tempatan sebagai kes kajian pada mulanya berdasarkan kepada pihak-pihak berkuasa tempatan yang menyertai Konvensyen Kumpulan Inovatif dan Kreatif perkhidmatan awam peringkat negeri dan kebangsaan. Permohonan telah diperolehi daripada kebanyakan pihak berkuasa tempatan negeri Kedah yang membuat persembahan dalam kategori pengurusan, kejuruteraan, infrastruktur dan reka bentuk bandar pada tahun 2010.

Seperkara lagi yang menggerakkan inovasi di pihak berkuasa tempatan di Malaysia amnya dan di Kedah khususnya adalah keperluan setiap pihak berkuasa tempatan untuk melaksanakan semua indicator yang terdapat dalam sistem penarafan bintang pihak berkuasa tempatan setiap dua tahun dalam kategori pengurusan organisasi, kewangan dan sumber manusia; pelesenan premis perniagaan; perancangan bandar; kawalan bangunan; penilaian dan pengurusan harta; pengurusan lalulintas; pengurusan landskap; pengurusan projek; undang-undang dan penguatkuasaan; kawalan persekitaran; pengurusan sisa pepejal dan

pembersihan awam; pengurusan kaunter; pengurusan aduan awam; dan penglibatan komuniti. Semua indicator tersebut sentiasa dikaji semula dan diubahsuai sesuai dengan keperluan semasa untuk pembaharuan dan inovasi oleh pihak Kementerian Kesejahteraan Bandar, Perumahan dan Kerajaan Tempatan

Majoriti permohonan berkenaan inovasi dalam kerajaan tempatan adalah untuk pembangunan teknik-teknik baru atau untuk projek-projek tertentu .Sangat sedikit yang didedahkan dalam aplikasi tentang kesan teknik-teknik baru atau pembangunan projek-projek tertentu kepada budaya organisasi kerajaan tempatan. Aspek ini adalah lebih sukar untuk dinilai dan melampaui tujuan Konvensyen Kumpulan Inovatif dan Kreatif tersebut. Ia adalah kesan inilah, yang menarik minat kajian ini.

Semua pihak berkuasa tempatan dalam kajian kes ini terlibat dalam proses inovatif, dan telah begitu dalam tempoh yang lama. Mereka bukanlah organisasi yang semestinya mencipta teknik-teknik baru, walaupun mungkin menggunakan dan dikaitkan melalui kejayaan kepada teknik tersebut. Yang penting mereka adalah organisasi yang telah mengubah cara mereka berfungsi sebagai hasil daripada inovasi ini. Berasaskan kepada karya inovasi seperti dilaporkan di atas dan inovasi di pihak berkuasa tempatan, suatu penjadualan temuduga disediakan sebagai panduan dengan setiap Majlis berkenaan.

Dua kerajaan tempatan telah dipilih untuk kajian ini iaitu Majlis Perbandaran Kulim dan Majlis Perbandaran Sungai Petani. Kedua-dua pihak berkuasa tempatan telah dikunjungi untuk mengenal pasti bagaimana strategi-strategi inovasi sepertimana dilapor dalam karya pada bab yang lalu telah diaplikasikan di kedua-dua pihak berkuasa tempatan tersebut.

Penerangan ringkas bagi setiap kes kajian pihak berkuasa tempatan disediakan di bawah meliputi:

- *Konteks pembaharuan, kebiasaannya tekanan masyarakat untuk perubahan
- *Para pemain; individu-individu yang menggerak perubahan
- *Strategi inovasi tertentu; dan
- *Kesan pada organisasi

3.1 Majlis Perbandaran Kulim

Majlis Perbandaran Kulim, yang terletak kira-kira 100 kilometer di selatan Alor Setar, mengalami perubahan dramatik dalam tempoh kurang dari sedekad yang lalu menyebabkan penyusunan semula organisasi yang telah mewujudkan keperluan untuk berubah selaras dengan sistem penilaian penarafan bintang semua pihak berkuasa tempatan di Malaysia.

Sebagai tindak balas kepada perubahan ini Majlis Perbandaran Kulim telah memberi tumpuan kepada peningkatan penyampaian perkhidmatan luaran dan proses organisasi dalaman. Ia adalah inovasi yang berlaku dengan proses organisasi dalaman yang Majlis Perbandaran Kulim terkenal, setelah memenangi pelbagai anugerah negeri dan kebangsaan tahun-tahun kebelakangan ini.. Ini adalah, sebenarnya, pengiktirafan bagaimana organisasi Majlis Perbandaran Kulim telah memberi tumpuan melihat semula sendiri untuk memastikan perkhidmatan yang berkualiti tinggi kepada masyarakatnya.

Pada tahun 2009, Majlis Perbandaran Kulim telah menerima Yang Dipertua yang baru yang sangat mengambil berat berkenaan usaha-usaha inovasi untuk diterapkan sebagai budaya. Majlis Perbandaran Kulim juga mempunyai pengurusan pertengahan yang stabil dan muda bertenaga. Keadaan ini dianggap sebagai penting dalam proses perubahan di Kulim, dilihat sebagai strategi perubahan organisasi jangka panjang, bukan tindak balas adhoc berikutan tekanan yang diterima daripada masalah masyarakat.

Komitmen pengurusan atasan adalah sangat penting dan itulah yang berlaku apabila Yang Dipertua yang baru memikul tanggungjawab utama bagi pembangunan dan pelaksanaan proses pembaharuan dan inovasi dalam organisasi Majlis. Sebagai seorang jurulatih dan mentor dalam bidang pembaharuan dan inovasi pengurusan, beliau melatih sendiri staf beliau dan hasilnya beliau menerima sokongan padu daripada pengurusan pertengahan yang muda dan bertenaga untuk sama-sama menerapkan budaya inovasi di dalam organisasi. Kulim memilih strategi

penambahbaikan kualiti di dalam penstrukturan semula organisasi dan pembaharuan menjadi mudah.

Ia adalah fokus kepada penambahbaikan berterusan iaitu proses pengurusan kualiti yang inovatif di dalam Majlis Perbandaran Kulim menjadi penting dalam kajian ini. Pada tahun 2011 Majlis Perbandaran Kulim telah mendapat penarafan 4 bintang di mana penarafan tertinggi adalah 5 bintang. Ia dianggap sebagai sangat berjaya memandangkan tempoh pembaharuan dan inovasi yang bermula pada 2009. Pada tahun 2011 juga, Majlis Perbandaran Kulim telah menjadi johan dalam dua kategori pada Konvensyen Kumpulan Inovatif dan Kreatif peringkat negeri Kedah. Kejayaan-kejayaan ini mengiktiraf kerja-kerja yang berkesan yang dilakukan oleh pengurusan dan staf untuk melaksanakan budaya kualiti, berdasarkan kepada penambahbaikan berterusan dan perkhidmatan pelanggan. Komitmen seperti ini untuk membangunkan budaya kualiti yang benar-benar inovatif dalam Majlis Perbandaran Kulim.

Pada tahun 2009 pengurusan Majlis mengenal pasti empat prinsip utama yang dapat dijadikan asas program kualiti iaitu:

*Memberi fokus kepada pelanggan

*Penambahbaikan berterusan

*Kerja berpasukan

*Data dan pengukuran

Prinsip-prinsip ini dilihat sebagai penggerak yang saling berkaitan untuk perubahan dan telah dibangunkan daripada “coaching, mentoring and managing” yang intensif oleh Yang Dipertua sendiri khususnya kepada pengurusan pertengahan melalui kumpulan fokus, perbincangan, dan pertemuan empat mata antara Yang Dipertua dengan ketua-ketua jabatan Majlis. Proses “coaching, mentoring and managing” ini adalah berdasarkan kepercayaan bahawa mewujudkan kesepaduan di dalam organisasi Majlis itu datang daripada strategi “getting together”. Apabila digabungkan dengan perundingan komuniti yang meluas dan maklumbalas komuniti yang berterusan - visi strategik Majlis menjadi jelas.

Inovasi yang berlegar di sekitar proses pengurusan kualiti Majlis membolehkan Majlis menangani isu-isu penting yang berkaitan dengan penyusunan semula organisasi dan penyampaian perkhidmatan kepada masyarakat. Bahawa empat prinsip utama yang disebut di atas adalah sebenarnya asas pengurusan Majlis dan aku janji staf dengan Majlis. Majlis juga telah memainkan peranan penting menyediakan kemudahan dan perkhidmatan kepada masyarakat hasil daripada inovasi dan perubahan untuk menjadikan Kulim bandar yang sesuai untuk tinggal tetap dan menjalankan perniagaan.

3.2 Majlis Perbandaran Sungai Petani

Majlis Perbandaran Sungai Petani terletak 60 km ke selatan ibu negeri Kedah, Alor Setar. Sungai Petani lebih pesat membangun berbanding Alor Setar. Dengan penduduk hampir mencecah setengah juta orang pada tahun 2014, berbanding Alor Setar hanya 300,000 orang dengan keluasan yang hampir sama, Majlis Perbandaran Sungai Petani menghadapi tekanan yang besar untuk memenuhi keperluan prasarana akibat daripada pembanguna yang pesat. Penggerak utama untuk perubahan ialah pembangunan perbandaran yang rancak ini dan keupayaan Majlis yang terhad untuk membiayai prasarana yang diperlukan untuk menyokong pembangunan tersebut.

Majlis Perbandaran Sungai Petani mempunyai pasukan pengurusan yang dinamik dan inovatif, penggerak utama untuk perubahan di Majlis ini. Antara pemain utama dalam pasukan ini adalah Pengarah Pengurusan Korporat yang membina rangkaian komunikasi yang meluas dan jelas di seluruh organisasi (termasuk strategi pengkomputeran bersepadu yang canggih) dan beliau banyak membantu kerja-kerja analisa untuk Projek Inovasi 2025. Bahagian Perkhidmatan Masyarakat dan Jabatan Perancangan Bandar juga bekerjasama rapat dengan Pengarah Pengurusan Korporat. Pengarah Perancang Bandar adalah penggerak utama perubahan, seorang yang telah lama berusaha mencari cara-cara baru dan penambahbaikan kepada perancangan masyarakat dan proses pembangunan.

Projek Inovasi 2025 adalah untuk menilai kos prasarana Majlis sehingga tahun 2025. Tujuan projek ini adalah untuk memeriksa prasarana dan perkhidmatan kepada masyarakat sediaada dan keperluan akan datang dan seterusnya membangunkan strategi-strategi inovasi untuk memenuhi keperluan-keperluan ini. Proses ini luas skopnya , menganalisis perubahan demografi di peringkat perbandaran dan menggunakan maklumat ini untuk menentukan kos prasarana, penyelenggaraan dan perkhidmatan masa akan datang. Proses ini menyediakan Majlis dengan perancangan kewangan yang strategik untuk dipadankan dengan penyediaan prasarana sedekad yang akan datang.

Selain Projek Inovasi 2025, Majlis Perbandaran Sungai Petani juga mempunyai beberapa inisiatif lain yang mencerminkan pendekatan inovatif pihak berkuasa tempatan. Majlis telah berbincang dengan kerajaan negeri Kedah untuk membangunkan seluas 400 ekar di Semeling, Sungai Petani untuk dibangunkan sebagai Taman Bertema Air, taman awam, zoo, taman bunga-bunga, litar lumba motosikal dan lain-lain berkaitan. Majlis akan bekerjasama dengan bandar berkembarnya iaitu Hatyai dari segi konsep dan rekabentuk.

Majlis Perbandaran Sungai Petani yang mempunyai pengkomputeran bersepadu yang canggih memudahkan staf perkhidmatan masyarakat menumpukan lebih banyak masa bekerja dengan masyarakat berbanding sekadar mengatur program-program.

Projek-projek inovatif yang lain termasuk:

- * Menyediakan perkhidmatan bas henti-henti percuma kepada penduduk bandar Sungai Petani menghubungkan hospital, institusi pengajian, industri, dan tumpuan pelancong;
- * Mengeluarkan lesen premis perniagaan tidak kritikal dalam tempoh paling singkat di kaunter;
- * Mengeluarkan kelulusan pelan pindaan/tambahan bangunan dalam masa 1 hari;
- * Sistem audit lampu jalan yang mengurangkan kos dan bilangan lampu yang rosak;
- * Penjagaan tandas-tandas awam Majlis diserahkan kepada Persatuan Ibu-ibu tunggal;
- * Menawarkan kepada penerima notis saman / mahkamah kompaun letak kereta membeli kupon letak kereta sebanyak harga kompaun daripada sekadar membayar kompaun;
- * Skim Perumahan Awam 1 Malaysia khusus untuk kakitangan bawahan Majlis memiliki rumah dengan harga yang sangat berpatutan dan jauh lebih rendah dari harga pasaran;
- * Panduan komprehensif produk-produk tarikan pelancongan dan premis-premis perniagaan; dan,
- * Sistem satu kaunter untuk semua urusan di Majlis atau "one-door policy"

Budaya inovasi yang diwujudkan dalam Majlis akan memastikan masyarakat mempunyai setiap peluang untuk mendapat perkhidmatan terbaik di bandar mereka yang semakin berkembang.

Kajian kes inovasi dalam kerajaan tempatan di negeri Kedah menunjukkan bahawa proses ini tidak mengikut peraturan yang jumud dan cepat. Inovasi adalah fungsi di dalam konteks di mana ia dibangunkan . Dalam beberapa organisasi kerajaan tempatan , sebagai contoh, apa yang mungkin dilihat sebagai inovatif sebenarnya menjadi rutin dalam organisasi lain . Menjadi inovatif adalah satu persepsi yang berdasarkan apa yang telah berlaku pada masa lalu dan kepercayaan tentang apa yang organisasi itu sedang lakukan secara berbeza untuk menghadapi masa hadapan. Ia sering sukar, atau secara tidak sedar mereka yang terlibat dalam amalan baru dan inovatif untuk mengenal pasti bahawa mereka sedang berinovatif. Ia hanya beberapa ketika selepas itu bahawa mereka yang menggerak inovasi sedar bahawa ia telah berlaku, atau sedang berlaku, dan bahawa budaya organisasi telah berubah, pada asasnya.

Paradoks ini mencadangkan bahawa pengurus-pengurus kerajaan tempatan perlu membangunkan kemahiran 'metakognitif' di sekitar pilihan-pilihan strategik yang terdapat di dalam organisasi mereka. Ia adalah hanya apabila pengurus-pengurus individu mampu 'berdiri dari luar organisasi mereka', secara metafora, untuk melihat cara di mana organisasi mereka bekerja yang membolehkan mereka memilih amalan-amalan inovatif sesuai dengan keadaan organisasi mereka.

BAB 4

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMBANGUNKAN BUDAYA INOVATIF DI PIHAK BERKUASA TEMPATAN DI KEDAH MALAYSIA

Pertama, setiap pihak berkuasa tempatan haruslah focus kepada membantu masyarakat tempatan menangani isu-isu yang sukar berkenaan dengan ekonomi tempatan. Kedua, setiap pihak berkuasa tempatan haruslah ada keinginan berterusan mempelajari cara-cara baru melakukan satu-satu perkara. Ketiga organisasi yang fleksibel haruslah diadakan dan dikekalkan untuk memberi ruang kepada idea-idea dan masyarakat untuk bergerak antara fungsi-fungsi dalam pihak berkuasa tempatan untuk menyelesaikan satu-satu tugas. Keempat, haruslah ada pengurus-pengurus yang optimistic dan berada di kedudukan yang baik dan boleh mempengaruhi membuat keputusan. Hubungan kerja yang baik antara sesama pengurus dan Ahli-ahli Majlis dalam satu-satu pihak berkuasa tempatan dapat memberikan perkhidmatan yang lebih baik kepada masyarakat dari masa ke semasa. Begitu juga, dengan sudah adanya Jawatankuasa Kerajaan Tempatan di peringkat negeri Kedah dan begitu juga negeri-negeri lain akan membolehkan perkongsian maklumat dan pengalaman mengendalikan satu-satu kerja. Penambahbaikan yang berterusan akan menyebabkan lebih ramai staf di pihak berkuasa tempatan mempunyai kekuatan untuk mencari kaedah-kaedah baru dalam melakukan sesuatu pekerjaan. Kelima,

haruslah ada komitmen dan sokongan berterusan pengurusan atasan dan Ahli-ahli Majlis dalam tempoh masa jangka sederhana dan panjang untuk menyelesaikan satu-satu tugas yang besar seperti membangun dan menyelenggara satu system teknologi maklumat yang menyeluruh dan bersepadu, pembangunan organisasi, perancangan dan pembangunan masyarakat.

Pengujian adalah strategi utama di beberapa pihak berkuasa tempatan di Kedah. Pengujian ini adalah satu proses yang menggalakkan orang ramai untuk mencari cara-cara baru bekerja , selalunya masih rasa kabur tentang apa yang mereka cuba untuk capai . Semangat yang mendorong mereka adalah berdasarkan kepada nilai-nilai dan prinsip-prinsip utama, mengatasi hasil-hasil yang konkrit. Ini adalah kerana mereka terus belajar dan selesa dengan kehidupan yang ketidakpastian dan kekaburan yang dihasilkan . Kulim menguji dengan penambahbaikan berterusan melalui proses pengurusan kualiti yang mantap . Sungai Petani menguji dengan amalan perancangan bandar dan penglibatan masyarakat. Ini mencerminkan keperluan spesifik mereka untuk merancang dan membangunkan prasarana bagi sebuah bandar yang berkembang pesat.

Pencarian idea-idea baru dalam pihak berkuasa tempatan yang inovatif adalah berterusan dan dilakukan oleh individu-individu yang membangunkan keinginan , suatu tabiat untuk pencarian itu. Yang penting, ia dilakukan dengan semangat kolektif dan terdapat banyak dialog dalam organisasi kerajaan tempatan itu sebagai idea-idea yang dikemukakan , dibahaskan, dibuang atau diguna pakai.

Proses kualiti yang berlaku di Kulim adalah berdasarkan bahawa kita boleh mencari corak dalam cara kita bekerja dan dengan itu kita cuba mencari cara baru bekerja yang lebih baik. Hakikat bahawa selepas hampir sedekad strategi inovasi ini dilaksanakan Kulim menerimanya sebagai tema terbarunya 'data dan pengukuran', sesuatu yang biasanya ditemui di peringkat awal proses kualiti, yang mencadangkan bahawa pencarian berterusan bagi idea-idea baru dalam proses-proses asas Majlis. Mereka sentiasa menyertai persidangan dan seminar, dalam bidang pengurusan dan teknikal di pihak berkuasa tempatan, untuk memastikan mereka sedar mengenai perkembangan terkini dan mengambil ia untuk pertimbangan dalam Majlis mereka. Strategi umum Sungai Petani pula menggalakkan pengarah-pengarah untuk melakukan lawatan sambil belajar di luar negara dan untuk melaporkan kepada rakan-rakan mereka sekembalinya mereka adalah contoh yang baik pencarian berterusan idea-idea baru dalam organisasi kerajaan tempatan yang inovatif.

Contoh-contoh di atas dalam mencari idea-idea baru juga mendedahkan orientasi rangkaian dalam majlis-majlis tersebut. Kulim mempunyai fokus utama pada rangkaian dalaman manakala Sungai Petani, untuk tahap yang lebih kecil, berorientasikan rangkaian luaran. Sudah tentu semua majlis berkenaan mempunyai kedua-dua jaringan dalaman dan luaran di dalam pencarian tentang cara-cara baru bekerja. Yang Dipertua Majlis Perbandaran Kulim, sebagai contoh, adalah terkenal sebagai seseorang yang mengambil peranan yang aktif dalam bidang latihan "coaching, mentoring and managing" serta meneroka cara-cara bekerja yang baru untuk menambahbaik termasuk pengurusan kerajaan tempatan.

Konsep Cohen dan Levinthal (1990) 'keupayaan absorptif' adalah paling jelas dalam majlis-majlis di atas, yang dipilih untuk kajian ini kerana mereka telah diiktiraf sebagai inovator-inovator. Apa yang ingin dinyatakan di sini ialah idea bahawa 'pembelajaran melahirkan pembelajaran'. Kontra kepada kenyataan ini secara kasarnya boleh dinyatakan sebagai 'kejahilan adalah kebahagiaan'. Semakin ramai pemain utama dalam majlis-majlis ini belajar tentang strategi mereka rangka untuk menangani isu-isu tempatan sebenarnya semakin banyaklah mereka menyedari bahawa mereka perlu tahu dan dengan itu menetapkan mereka di atas jalan yang tidak berkesudahan untuk pembelajaran.

Kedua-dua majlis di atas membina kapasiti di dalam kecekapan pekerja mereka, walaupun dalam cara yang berbeza mencerminkan pendekatan mereka yang unik. Yang penting kecekapan ini adalah gabungan pengetahuan dan kemahiran, dan keupayaan dan sikap untuk melaksanakan perubahan. Untuk mengetahui tentang manfaat daripada proses kualiti, seseorang perlu memahami asas, atau prinsip-prinsip proses-proses ini. Yang Dipertua Majlis Perbandaran Kulim, sebagai contoh, mempunyai keupayaan menerangkan konsep yang menyokong proses peningkatan kualiti dalam cara yang mudah untuk staf di seluruh organisasinya. Gaya pengurusan di mana Pengarah Pengurusan Korporat di Sungai Petani melihat di luar majlis mereka untuk idea-idea baru dan kemudian membuat perbincangan dalam Majlis tentang bagaimana idea-idea ini mungkin digunakan dalam Majlis mereka, adalah strategi yang sangat baik membina kapasiti dalam pekerja. Nilai-nilai tersirat, tidak sepatutnya di pandang remeh di dalam organisasi kerajaan tempatan. Cabaran

pengurusan adalah kedua-duanya untuk membina keupayaan ini dan memastikan ia boleh dicapai untuk kebaikan masyarakat mereka.

Rujukan

Amabile, T. M. (1988) 'A Model of Creativity and Innovation in Organisations' in B Staw and L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organisational Behaviour*, Vol. 10. Greenwich, CN, JAI Press, pp. 123-167.

Bandura, A. (1977), 'Self-efficacy: Towards a unifying theory of behavioural change' in *Psychological Review*, Vol 84, pp 191-215.

Bingham, R. D. (1976) *The Adoption of Innovation by Local Government*, Toronto, Lexington Books.

Brockhaus, R. H. (1998) 'Risk Taking Propensity of Entrepreneurs' in S. Birley, ed *Entrepreneurship* Ashgate, Dartmouth.

Cohen, W. M. and D. A. Levinthal (1990) 'Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation' in *Administrative Science Quarterly*, Vol 35, pp. 128-152.

Drucker, P. F. (1998) 'The Discipline of Innovation' in *Harvard Business Review*, Nov-Dec.

Emery, F. (1974) 'Job Satisfaction and Democratisation' in *Participative Design: Work and Community Life: Occasional Paper No. 4*, Centre for Continuing Education, Australian National University Canberra,.

Greiner, L. E. (1972), 'Evolution and Revolution as Organisations Grow, in *Harvard Business Review*, July/August.

Hamel, G. (1999) 'Bringing Silicon Valley Inside' in *Harvard Business Review*, Sept- Oct.

- Handy, C. (1989) *The age of unreason*, Arrow Books, London.
- Heifetz, R. A. (1994) *Leadership Without Easy Answers*, Belknap Press, Cambridge MA.
- Heifetz, R. A. and D. L. Laurie (1997), 'The Work of Leadership' in the *Harvard Business Review*, Jan-Feb, pp. 124-134.
- Jones, M. (1993). *Transforming Australian local government – making it work*. Allen & Unwin, Australia.
- Kirton, M. J. (1976) 'Adaptors and innovators: A description and measure' in *Journal of Applied Psychology*, Vol 61, pp. 622-629.
- Kloot, L. and J. Martin (2000) *Accountability in Australian Local Government: Explaining Differences Across State Systems*, Paper presented at Western Decision Sciences Conference, Hawaii, April.
- Kottler, J. A. (1994) *Advanced group leadership*, Brooks/Cole, Pacific Grove, CA.
- Kraatz, M.S. (1998). Learning by association? Interorganizational networks and adaptation to environmental change. *Academy of Management Journal*. 41(6) 621-643.
- Leach, S. and H. Davis and Associates (1996) *Enabling or Disabling Local Government: Choices for the Future*, Buckingham, Open University Press.
- McGrath, R. G., I. C. MacMillan and S. Scheinberg (1998) 'Elitists, Risk-Takers, and Rugged Individualists? An Exploratory Analysis of Cultural Differences Between Entrepreneurs and Non-Entrepreneurs' in S. Birley, ed *Entrepreneurship* Ashgate, Dartmouth.

Mechanic, D. (1962) 'Sources of Power of Lower Participants in Complex Organisations, in Administrative Science Quarterly, pp. 349-364.

Mintzberg, H. (1979) The Structuring of Organisations, Prentice Hall, New York.

Pelz, D. C. and F. C. Munson (1980) A framework for organisational innovating, unpublished paper, University of Michigan, Ann Arbor.

Rogers, M (1998) The Definition and Measurement of Innovation, Melbourne Institute of Applied Economic and Social Research, The University of Melbourne, Melbourne.

Senge, P. M. (1990) The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organisation, Doubleday, New York

West, M. A. and J. L. Farr (1990) 'Innovation at Work' in West, M. A. and J. L. Farr eds Innovation and Creativity at Work: Psychological and Sociological Strategies, John Wiley, Chichester.

www.innovation.my

habinovasi.mampu.gov.my

www.mampu.gov.my

www.kpkt.gov.my/kpkt_2013

jkt.kpkt.gov.my - 1 Indikator sistem penarafan bintang PBT