

## Membudayakan Inovasi Pelayanan Publik: Refleksi Atas Upaya Pemimpin Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Di Pemerintah Kota Malang

Fathur Rahman<sup>1\*</sup>, Wawan Sobari<sup>2</sup>, Ibnu Asqori Pohan<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> FISIP Universitas Brawijaya

\*) Korespondensi: [fathur\\_rahman@ub.ac.id](mailto:fathur_rahman@ub.ac.id)

### Abstract

*The leader factor in the policy innovation process in government organizations has been discussed a lot. However, it is still rare to discuss the efforts that can be made by a leader to get used to public service innovation. The study aimed to explain the efforts made by leaders in local governance organizations (OPD) to cultivate public service. The research used a descriptive qualitative approach, and a case study method and the data were collected through observations of each service unit, interviews with leaders, and technical managers of innovation units in each OPD, and a study of documentation of regional innovation database reports. The findings, leaders must have a commitment to the institutions and employees to innovate; are adaptive, and dare to take risk; accepts users' complaints so they changed; collaborate and integrate with stakeholders to design public service innovation. Innovation is the result of collective work; leaders and employees have an influence on the sustainability of public service innovation.*

#### Article History:

Received: 28/8/2022

Revised: 30/9/2022

Accepted: 19/10/2022

Published: 24/10/2022

**Keywords:** *Leaders, Regional Apparatus Organizations, Innovate, Public Service*

## Abstrak

Faktor pemimpin dalam proses inovasi kebijakan di organisasi pemerintahan telah banyak dibicarakan. Namun, masih jarang membahas upaya yang dapat dilakukan oleh seorang pemimpin untuk membiasakan diri dengan inovasi pelayanan publik. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan upaya yang dilakukan pimpinan organisasi pemerintahan daerah (OPD) dalam pembudayaan pelayanan publik. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, metode studi kasus, dan pengumpulan data dilakukan melalui observasi ke masing-masing unit pelayanan, wawancara dengan pimpinan, manajer teknis unit inovasi di masing-masing OPD dan studi dokumentasi laporan basis data inovasi daerah. Temuannya, pimpinan harus memiliki komitmen kepada institusi dan karyawan untuk berinovasi; yang adaptif dan berani mengambil risiko; menerima keluhan pengguna sehingga mereka berubah; berkolaborasi dan berintegrasi dengan pemangku kepentingan merancang inovasi pelayanan publik. Inovasi adalah hasil kerja kolektif; pimpinan dan pegawai memiliki pengaruh terhadap keberlangsungan inovasi pelayanan publik.

**Kata Kunci:** Pimpinan, Organisasi Perangkat Daerah, Berinovasi, Pelayanan Publik

### 1. PENDAHULUAN

Inovasi di sektor publik bukan lagi urusan administrasi saja melainkan sudah menjadi agenda politik (Borins, 2008). Pemerintah pusat pun melalui Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 38 Tahun 2017 telah mendorong Pemerintah Daerah (Pemda) agar penyelenggaraannya berbasis inovasi. Hal ini bertujuan supaya ada perbaikan kinerja dan pertumbuhan serta penyebaran praktik-praktik baik (J. & D. J. Hartley, 2007). Maka, supaya sektor publik dapat menciptakan praktik baik tadi dapat bercermin pada sektor privat tentang proses pembelajaran memunculkan perubahan tata kelola pelayanan.

Dalam sektor privat ternyata memiliki kecenderungan secara inklusif dan terbiasa mulai dari bawah (*bottom-up*) untuk melahirkan inovasi. Sektor ini tidak tabu apabila seorang staf perusahaan, pegawai biasa saja mampu menelorkan gagasan inovatif, dimana kemudian, CEO dan Dewan Direktur menerima, dan mengembangkan gagasan inovatif sebagai

instrumen bisnis perusahaan (Kanter, 2001). Dalam perusahaan bidang teknologi, inovasi merupakan hasil pikiran dari ilmuwan atau tenaga ahli yang telah melakukan penelitian dan pengembangan (*Research and Development*) produk, proses bisnis perusahaan (Borins, 2002). Peneliti kajian Inovasi, (Hamel, 2000) juga menjelaskan inspirasi perusahaan komputer terkenal, IBM, bagaimana telah memunculkan cara baru supaya komputer terkoneksi internet, ternyata ide cerdas ini lahir dari dua orang manajer kelas menengah, satu manajer bidang pemasaran dan satunya seorang programmer saja.

Begitu juga (Hamel, 2000), Sony Playstation, produsen video game, ide cemerlang di perusahaan teknologi tersebut diinisiasi dari seorang peneliti di tingkat menengah, dan di perusahaan minyak dan gas, Shell dimana akhirnya terlibat dalam produksi energi terbarukan, inovasinya berasal dari seorang staf perencana tingkat menengah. Maka jelas, inovasi di sektor

privat tidak datang dari seorang pemimpin, pemilik bahkan direktur perusahaan dimana prosesnya sering disertai drama politik dan birokrasi yang panjang agar ide inovatif menjadi nyata.

Hal ini bertentangan dengan temuan dari (Wilson, 1989) bahwa ide inovasi di sektor publik, sering muncul dari pimpinan tertinggi terlebih dahulu, terobosan dioperasionalkan oleh pegawai yang ada di bawahnya. Tulisan ini menegaskan bahwa inovasi di sektor publik itu bersifat eksklusif artinya terobosan hanya dapat lahir dan dimanifestasikan oleh seorang pemimpin. Berdasarkan studi terdahulu tersebut, maka bisa digaribawahi ada perbedaan tentang proses kemunculan inovasi.

Upaya yang dapat diimplemetasikan oleh Organisasi Perangkat Daerah (OPD) untuk menstimulus inovasi sehingga tidak berhenti di tingkat gagasan maka melalui penyelenggaraan kompetisi bisa jadi salah satu opsi. Ajang kompetisi inovasi diselenggarakan baik mulai desa, kabupaten atau dan kota, provinsi bahkan tingkat nasional. Perhelatan ini untuk mengakselerasi lahirnya bibit-bibit baru karya inovasi maka diselenggarakan melalui kompetisi. Kompetisi Inovasi Pelayanan Publik (KIPP) merupakan ajang yang telah didesain untuk mendukung dan mengapresiasi berbagai karya inovasi yang telah muncul.

**Tabel 1. Jumlah Peserta Pada Kompetisi Inovasi Pelayanan Publik**

No	Tahun	Jumlah Peserta
1	2014	515
2	2015	1.189
3	2016	2.476
4	2018	2.824
5	2019	1.651
6	2020	2.250
7	2021	1.609

Sumber: Diolah dari data Inovasi Kemenpan & RB

Sejak tahun 2014, peserta yang ikut berjumlah 515 kompetitor, sedangkan di tahun 2015 naik signifikan 130 persen dimana berjumlah 1.189 pendaftar, bahkan di tahun 2016 mencapai 2.476 pendaftar (Kemenpan & RB, 2014), untuk periode tahun 2018 terekam ada 2.824 pendaftar (Kemenpan & RB, 2018), tahun ada 2019 ada 1.651 pendaftar terverifikasi, tahun 2020 ada 2.250 pendaftar dan tahun 2021 ada 1.609 pendaftar yang diterima Sekretariat KIPP (Kemenpan & RB, 2021). Selanjutnya kompetisi ini (Imanuddin, M. & Hartini, 2014), inovasi ini bertujuan menggugah pegawai pemerintah supaya

berlomba-lomba melakukan inovasi demi kemajuan pelayanan publik di lingkungan masing-masing. Kompetisi menjadi penting karena merupakan citra diri yang menonjol dalam masyarakat maju dan modern (Lauer. R.H, 2004).

Produk inovasi cenderung menjadi layu, mati, setelah kompetisi inovasi selesai, layanan inovasi berhenti pasca kepala atau penggagasnya dipromosikan ke sebuah instansi lain. Berdasarkan (Sekretariat Daerah, 2021) aspek operasional, telah terungkap profil eksisting inovasi daerah di Kota Malang di sektor Kesehatan dan Pendidikan tahun



2020. Dari 13 inovasi yang digagas oleh 12 OPD dan unit pelaksana, sebanyak 9 inovasi yang mengalami perkembangan (*blooming*), 4 inovasi stagnan (tidak berkembang). Di samping itu, benih inovasi mulai bermunculan tetapi ada masalah di tingkat kepemimpinan dan tata kelola kelembagaannya. Maka muncullah pertanyaan kritis, bagaimana upaya dari pemimpin di Organisasi Perangkat Daerah (OPD) untuk membudayakan inovasi dalam melayani publik? Pertanyaan ini menjadi penting sebagai bagian dari kerangka alternatif (*alternative framework*) poin evaluasi dari praktik dan kebijakan inovasi selama ini. Diskursus inovasi kebijakan dan implementasinya itu merupakan satu paket-dimana tidak bisa dipisahkan. Kajian inovasi saja tidak cukup, tanpa adanya praktik atau implementasinya. Selain itu, tantangan terbesar lainnya adalah motivasi pemimpin lokal (*local leader*) di pemda dalam menciptakan budaya inovasi. Namun ternyata, banyak juga pemda di Indonesia dengan kelembagaan demokratis yang kuat telah terbukti mengimplementasikan inovasi kebijakan namun tidak berkesinambungan (Fossati, 2016). Maka artikel ini bertujuan menjelaskan upaya apa saja yang dapat dilaksanakan oleh pemimpin di Organisasi Perangkat Daerah (OPD) untuk membudayakan inovasi dalam pelayanan publik. Selain itu, untuk mendorong OPD lainnya supaya terus melakukan perubahan, inovasi demi kemajuan pelayanan publik.

## 2. KAJIAN LITERATUR

### Pemimpin dan Pegawai Dalam Memunculkan Inovasi

Perilaku inovatif dari seorang pegawai muncul dari proses inovasi melalui ide-ide

baru dimana dikembangkan, dipromosikan dan diubah menjadi nyata oleh mereka, untuk tujuan memperbaiki organisasi (Jenssen, 2003; Thurlings, M., Arnoud, E., & Vermeulen, 2015). Perilaku inovatif masuk dalam kategori sebagai tipe perilaku ekstra, karena tindakannya bersifat sukarela, melebihi tugas dan fungsi seorang pegawai (Katz, 1964; Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Paine, J. B., & Bachrach, 2000).

Munculnya inovasi dalam organisasi publik tidak lepas dari efikasi pribadi kreatif dari para pegawainya. Efikasi pribadi kreatif (*creative self-efficacy*) seorang pegawai tumbuh jika pemimpin di organisasi mendengar, melindungi dan mempromosikan kreativitasnya. Pemimpin harus memberikan fasilitas sehingga pegawai tersebut lebih percaya diri untuk menggali kreativitasnya. Karena itu, efikasi pribadi kreatif di abad 21 ini penting (Dess, G & Picken, 2001), melambungkan pegawai ke tingkatan lebih tinggi, termotivasi dan mau terlibat dalam perilaku-perilaku kreatif (Tierney, P & Farmer, 2011).

Efikasi diri kreatif dideskripsikan dalam bentuk rasa percaya diri tentang kemampuan untuk menciptakan hasil berupa tindakan dan pikiran kreatif (Tierney, P & Farmer, 2002). Kreatif berupa perilaku yang bukan hanya temuan inovatif dan konsep berguna saja melainkan kreasi prosedur-prosedur bernilai (*valuable*), barang dan berbagai pelayanan (Woodman, R., Sawyer, J and Griffin, 1993).

### Inovasi Kebijakan di Pemerintahan Daerah

Inovasi pertama kali dikenalkan oleh Schumpeter di akhir tahun 1920 (Ziemnowicz, 2013). Inovasi merupakan

kombinasi baru dari pengetahuan, kapabilitas dan sumber daya (Schumpeter, 1934), tindakan baru (Altchuler, A. and Behn, 1997), ide, praktek atau objek yang dianggap baru (Mulgan, G & Albury, 2003), produk atau adopsi, jasa baru, teknologi proses produksi baru, sistem dan administrasi atau rencana baru bagi anggota organisasi (Damanpour, 1992; Hartley, 20005; Gao dkk, 2017), penemuan (*invention*) berbeda dengan inovasi (Bessant, 2003). Juga bisa berupa perbaikan pada hal-hal yang sudah ada atau penciptaan produk, proses, layanan, atau model organisasi untuk mendorong pertumbuhan ekonomi jangka panjang dan perbaikan kualitas hidup (Ezell, S.J. & Atkinson, 2010). Jadi, inovasi merupakan ide baru tentang tata kelola sektor publik yang dikemas dalam sebuah konsep komprehensif kemudian dibuktikan dalam aksi nyata.

Tipologi inovasi kebijakan bisa dibedakan dari sisi teknik, administratif atau organisasi (Damanpour, 1993). Namun juga ada dari sisi pelayanan, produk, dan proses (Wolfe, 1994). Hartley (2005) membagi jenis inovasi menjadi tujuh jenis yaitu inovasi produk, inovasi pelayanan, inovasi proses, inovasi posisi, inovasi strategis, inovasi tata kelola, inovasi retorik. Inovasi tata kelola pemerintahan daerah, inovasi pelayanan publik, dan inovasi daerah lainnya (PP 38 tahun 2017). Sedangkan peneliti yang lain, menyebutkan bahwa inovasi dibedakan menjadi dua tipe yaitu radikal dan inkremental (Simon, dkk, 2003; Damanpour & Wischnewsky, 2006; Liefer dkk, 2001; Albernathy & Utterback, 1978, Dewar & Dutton, 1986, Germain, 1996; Ettl dkk, 1984).

Inovasi kebijakan selama ini dipersonifikasi dengan produk teknologi informasi (Halvorsen, T., Hauknes, J. Miles, I., & Roste, 2008) yang esensinya terdiri dari dua unsur antara sifat kebaruan (*novelty*) dari produk inovasinya dan berkaitan dengan aplikasi komersil di sektor bisnis. Inovasi kebijakan pada kurun tahun 2014-2016 merupakan hasil *amalgamation* dimensi teknologi dan administrasi (Pratama, 2020).

Inovasi kebijakan memiliki tahapan-tahapan di dalamnya, peneliti (Dente, B. & Colleti, 2011) membagi ke dalam empat tahapan yaitu inovasi agenda, inovasi proses, inovasi produk, inovasi simbolik. Sedangkan (Lewin, 1951) membagi inovasi dalam tiga tahapan antara lain *unfreezing, changing, refreezing*. (Lewin, 1951) juga telah menyebutkan ada dua poros besar agar terjadinya perubahan yaitu kekuatan untuk mendorong perubahan (*driving force*) dan kekuatan untuk menentang perubahan (*restraining force*). Kekuatan penentang terhadap perubahan antara lain ketakutan terhadap kegagalan, ketakutan dengan kehilangan status, kebiasaan yang sudah menetap, atau kurangnya sumber daya (Soemarto, 2003). Kata Lewin (1951), ada tiga langkah dalam proses perubahan antara lain *unfreezing* yaitu proses perubahan pencairan kebekuan dari kondisi status *quo*, *change* yaitu perubahan itu sendiri, *refreezing* yaitu proses konsolidasi kondisi baru yang sudah berubah.

Kunci sukses perubahan dari proses *governance* ditentukan beberapa faktor yaitu *Pertama*, mereka yang menciptakan dan memelihara perubahan (Soemarto, 2003); *Kedua*, pemimpin. Seorang pemimpin memiliki peran besar dalam sebuah perubahan karena pemimpin

memiliki kekuatan untuk mengubah banyak hal dalam lingkup kekuasaannya (Soemarto, 2003). *Ketiga*, pegawai. Para pegawai pemerintah dalam program-program yang sukses memperlihatkan dedikasi yang tinggi terhadap pekerjaannya. Dedikasi sebagai faktor yang mempengaruhi adanya kinerja yang baik dan *best practices* (Tendler, 1997: 135-142).

Instrumen yang memengaruhi inovasi kebijakan antara lain teknologi dan pengembangannya, serta regulasi (Mickwitz, Hyva¨ttinen & Kivimaa, 2008). Instrumen ini berkaitan dengan perijinan, aturan hukum, standar dalam proses kebijakan. Penelitian dari, Fan Li, Lynne Butel dan Peiji Wang (2017) bahwa terdapat instrumen dalam inovasi kebijakan yaitu sisi permintaan (*demand side*), sisi penawaran (*supply side*), dan lingkungan (*environmental side*). Sisi lingkungan dicirikan dengan urusan administrasi.

### 3. METODE PENELITIAN

Tulisan ini tersusun melalui penelitian dengan pendekatan deskriptif kualitatif dimana bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis tentang upaya apa saja yang telah dilakukan kepala OPD di Pemerintah Kota Malang dalam membudayakan inovasi pada proses pelayanannya, sedangkan metodenya, peneliti memilih studi kasus. Peneliti hanya fokus pada kasus (*case*) upaya apa yang telah dilakukan oleh pemimpin, pegawai di Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Pemerintah Kota Malang dalam membudayakan inovasi di sektor pelayanan publik. Peneliti telah mengunjungi, mengamati perilaku dan aktivitas pegawai, pengguna layanan

(*users*) dan mewawancarai informan kunci pada pengelola 60 unit inovasi di 30 OPD. Studi dokumentasi dari laporan tahun 2020, 2021 tentang Inovasi Daerah di Sekretariat Daerah Kota Malang. Bahan bacaan yang dikumpulkan dalam satu tema yang sama atau terkait (Snyder, 2019). Lalu, peneliti membaca keseluruhan data karena untuk membangun general sense atas informasi yang diperoleh dan merefleksikan maknanya secara keseluruhan (Creswell, 2010). Langkah berikutnya, menganalisis secara terperinci melalui pengkodean. Coding artinya mengolah informasi yang diperoleh saat pengambilan data baik observasi ke OPD di Kota Malang dan membaca laporan inovasi dari Sekretariat Daerah, serta wawancara. Kemudian, membuat kategorisasi-kategorisasi dan tema yang akan dianalisis lebih mendalam. *Terakhir*, peneliti melakukan interpretasi data atau memaknai data (Creswell, 2010).

### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN Budaya inovasi dalam *Alternative Framework*

Studi inovasi dalam dua dekade ini menjadi primadona bahkan (Godin, 2017) menyebutnya telah menjadi industri. Ratusan bahan kajian inovasi muncul dan tumbuh dengan suburnya bahkan literturnya lahir dengan produktif (Godin, 2017). Organisasi sektor publik pun tidak ragu lagi mengimplementasikan dan mempromosikan karya inovasinya. Namun ada hal yang sering lupa dari hingar-bingarnya inovasi tersebut yaitu risiko rendahnya pengawasan terhadap inovasi. Pandangan publik selalu tertuju pada pola mendukung dan mempromosikan inovasi sehingga memunculkan *pro-innovation bias* (Godin,

2017). *Pro-innovation bias* berupa cara pandang bahwa inovasi baik, selalu baik (*innovation is good, always good*) sedangkan inovasi memiliki kelemahan. Karena itu, (Brandao, T. & Bagattaolli, 2017) menawarkan kerangka alternatif (*alternative framework*) untuk mengevaluasi praktik inovasi antara lain budaya inovasi, kebijakan inovasi dan pendekatan kritis.

Sekarang, tantangan berat Pemda adalah bagaimana caranya menciptakan budaya inovasi dalam organisasi publik. Yang sering terjadi, program atau gerakan inovasi hanya bersifat musiman, setelah kurang menarik kemudian programnya tidak dilanjutkan bahkan mati karya inovasinya. Hasil kajian dari (FISIPOL, 2018) tentang inovasi pelayanan publik pada kurun 2014-2017 ditemukan bahwa organisasi pemerintah yang telah menggunakan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) belum berorientasi pada kebutuhan warga (*citizen-centric*) namun masih berorientasi pada kebutuhan pemerintah (*government-centric*). Maka dari studi Universitas Gadjah Mada (UGM) ini telah terungkap bahwa tidak ditemukan respon aktif pemerintah saat pengguna (*users*) yang menyampaikan *input* pada aplikasi pemerintah (Purwanto, 2019). Maka, kunci sukses perubahan dalam proses *governance* ditentukan oleh mereka yang menciptakan dan memelihara inovasi (Soemarto, 2003).

### **Upaya Pemimpin di Organisasi Perangkat Daerah Dalam Menumbuhkan Budaya Inovasi**

Inovasi tidak muncul secara mendadak. Inovasi dapat pula diinisiasi mulai dari internal organisasi dimana tidak terkecuali, peran dan upaya dari pemimpin dan pegawai supaya

menumbuhkan budaya inovasi. Peran yang dilakukan oleh pemimpin dan pegawai di Organisasi Perangkat Daerah (OPD) dalam menumbuhkan budaya inovasi, antara lain. *Pertama*, Pemimpin harus berkomitmen pada staf dan organisasi untuk selalu berinovasi. Komitmen ini muncul dan terbukti dalam program kerja, sikap agar organisasi berubah lebih baik dan produktif. Bukan pemimpin yang menjadikan organisasi untuk kepentingan pribadi, kelompok bahkan justru menambah masalah lebih kompleks. Maka dibutuhkan komitmen untuk menjamin keberlanjutan dan kemajuan organisasi ke depannya dan menjadi modal bagi organisasi sehingga dapat berdaya saing.

Selanjutnya, pemimpin dapat memposisikan dirinya pada proses penciptaan kreativitas dan perubahan signifikan untuk pegawai dan organisasinya. Dalam organisasi, pemimpin itu memiliki implikasi pada setiap individu, kelompok dan suasana di internalnya (Morrison, E.W., Wheeler-Smith, S.L., & Kamdar, 2011) serta penghargaan pada diri pribadi dan kelompok juga sehingga berdampak pada bagaimana penanganan masalah organisasi (Putz dkk, 2012).

Kemajuan atau kemunduran Organisasi Perangkat Daerah (OPD) bergantung pada sosok pemimpinnya. Etos kerja dalam berinovasi dari Sumber Daya Manusia (SDM) Pemda selaras dengan derajat komitmen kepala daerah, pimpinan daerahnya. Komitmen, motivasi pemimpin daerah menjadi energi, arahan dan *sustains behaviour* (Perry dan Porter, 1982). Karena itu, gairah untuk menciptakan inovasi organisasi tergantung pada faktor pemimpin.

Dalam dimensi kepemimpinan daerah maka visi pemimpin, kohesi tim dalam internal organisasi, dan kolaborasi dengan pihak yang multidisiplin berkorelasi dengan penciptaan inovasi (Voet. J.V. der & Steijn. B, 2021). Kepemimpinan visioner dapat mendorong identitas kolektif sebagai tim sehingga menarik bagi anggota yang lain dan menguatkan komitmen pada tugas dalam mencipta inovasi (Voet. J.V. der & Steijn. B, 2021).

Pentingnya kepemimpinan yang kompeten dapat mengelola dan menjaga keberlangsungan daya saing (Michaelis, 2009). Khusus, di negara-negara yang sedang berkembang, gaya kepemimpinan memengaruhi lingkungan kerja secara langsung sehingga dapat berubah (Michaelis, 2009). Bukti kepemimpinan terlihat dari perilaku karyawan sebagai faktor penentu dalam segala aspek, misal, kepemimpinan berkorelasi pada pertumbuhan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) sehingga tidak bisa diabaikan (David dkk, 2021).

Saat akan mendesain inovasi di tingkat lokal, maka dibutuhkan keberanian. Karena sering terjadi ketika inovasi muncul, adalah penolakan (*resistance*), menghilangkan “nafkah” orang lain, spekulatif, bahkan dianggap melanggar peraturan atau menyimpang. Jadi, dibutuhkan diskresi atau fleksibilitas dari seorang pemimpin daerah.

Data dari Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang (Sekretariat Daerah, 2021), inisiator inovasi di setiap OPD didominasi oleh Aparatur Sipil Negara (ASN) sebanyak 60 persen, 30 persen dari kepala daerah dan pimpinan OPD sebagai pendorong terbentuknya ekosistem inovasi. Karena itu, OPD telah

menjadi laboratorium inovasi di tingkat lokal. Lebih lanjut, untuk mendukung budaya inovasi di internal setiap OPD maka di tahun 2021, ada 62 persen OPD yang sedang mengimplementasikan pengembangan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai pengelola inovasi (Sekretariat Daerah, 2021).

Di Kota Malang, Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) telah menciptakan inovasi berupa *Electronic Tax* (E-Tax). E-Tax terbentuk dari hasil komitmen antara pimpinan Bapenda dengan Bank BNI sejak tahun 2013, kemudian jejaring ini diperluas dengan melibatkan Bank Pembangunan Daerah (BPD) Jatim atau Bank Jatim. Inovasi E-Tax bertujuan untuk mengetahui tentang omset dari Wajib Pajak (WP) sehingga Bapenda dapat menetapkan besaran pajak yang harus dibayarkan oleh WP (Sekretariat Daerah, 2021). Dengan adanya inovasi E-Tax ini maka WP dapat secara mudah juga melaksanakan pelaporan dan perhitungan pajak setiap bulannya.

Operasionalisasi E-Tax telah diatur dalam regulasi untuk mengatur transaksi monitoring pajak *online*, termasuk anggaran operasionalisasi pelayanan E-Tax telah ditanggung oleh Bank Jatim. Tim ini beranggotakan 10 orang dan didesain dalam rencana strategis (renstra) Bapenda Kota Malang (Sekretariat Daerah, 2021). Maka jelas bahwa inovasi merupakan hasil akhir dari kerjasama, kolaborasi dan semangat kerja, komitmen dalam tim (Chesbrough, 2003).

*Kedua*, Organisasi Perangkat Daerah (OPD) mesti membiasakan ikut serta dalam kompetisi inovasi daerah. Memang, OPD sudah memiliki tugas pokok dan fungsi (tupoksi) masing-masing. Tetapi tupoksi jangan sampai hanya bersifat rutinitas

melainkan harus dapat menciptakan terobosan dalam pelayanan publik. Melalui berbagai kompetisi, inovasi dapat terealisasi melalui budaya kerja adaptif, mau belajar, mau introspeksi terhadap pelayanan yang selama ini terselenggara, pelayanan berbasis digital untuk pelayanan publik efisien baik dari dimensi waktu, biaya dan kualitas. Selain itu, keikutsertaan dalam kompetisi dapat dimanfaatkan sebagai sarana untuk memperkuat kerja birokrasi dan kebijakan yang lebih baik.

Berdasarkan data Inovasi di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Malang (Sekretariat Daerah, 2021), inovasi pemerintah yang berbasis digital berjumlah 56 persen, non-digital terdapat 25 persen dan 19 persen bauran (*hybrid*). Dominasi digital dikarenakan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan perbaikan layanan dalam bentuk *website* dan aplikasi. Contoh, Inovasi E-BPHTB (*Electronic-Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan*) dibenahi secara terus menerus dari ajang kompetisi ke kompetisi sehingga aplikasi ini mendapat masukan untuk penyempurnaan layanan digital sehingga dapat mencegah pelanggaran dan kecurangan seperti E-BPHTB palsu. Manfaat E-BPHTB yaitu (1). Pelayanan Pajak lebih praktis dan efisien, (2). Waktu layanan dapat diselesaikan pada saat itu juga (*realtime*), transparan, tanpa biaya tambahan. BPHTB merupakan jenis pajak primadona, karena penyumbang 30 persen dari Pendapatan Asli Daerah (PAD) di Kota Malang (Sekretariat Daerah, 2021).

*Ketiga*, Pemimpin harus sensitif terhadap kemajuan teknologi dan sering melihat dunia luar sehingga mampu adaptif. Inovasi diciptakan untuk merespon perkembangan zaman. Peneliti

(Yan, Q., Bligh, M.C., & Kohles, 2014) juga menjelaskan, faktor individu pemimpin sangat memengaruhi cara kerja pegawai dalam organisasi atau perusahaan. Alasan kompetisi global, kemajuan teknologi, tekanan untuk berinovasi, dan tantangan dalam tata kelola urusan publik telah menambah pekerjaan organisasi publik di masa sekarang (Erdogan, B., & Bauer, 2005; Frese, M., 2001; Parker, S.K., William, H.M., & Turner, 2006). Juga, untuk merespon perubahan teknologi, globalisasi pasar bisnis, tuntutan ada terobosan produk dan pelanggan yang membutuhkan gambaran pangsa pasar telah menjadi semangat organisasi untuk berubah (Lovell, K., Shapiro, D.L., 2001; Miron-Spektor, E., Erez, M., & Naveh, 2011). Karena itu, untuk meraih kesuksesan organisasi maka dituntut berbenah, beradaptasi secara cepat dan efektif (Tsameti, A., Bellou, V.M., 2021).

Kemudian, pada saat organisasi mengimplementasikan perubahan maka pegawai pun harus berubah. Pegawai jangan sampai nyaman dengan pola-pola konvensional, anti-teknologi. Kombinasi ini diorientasikan pada perubahan, perilaku inovatif atas nama pegawai merupakan hal yang fundamental (Le Pine, J.A., & Van Dyne, 2001). Membiasakan inovasi sebagai proses kerja harian yang terus dibiasakan, diimplementasikan dan diperbaiki. Di era globalisasi, masalah publik yang kompleks dan dinamis maka bisa jadi alasan ini menjadikan pemda harus melakukan pembiasaan terhadap inovasi. Tidak ada alasan lagi, Pemda untuk menghindar dan bersembunyi dari tuntutan perubahan radikal dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Hal ini karena, perubahan nyata dari praktik desentralisasi adalah perbaikan layanan

publik dan kinerja pegawai pemerintah daerah (Said, 2005: 3).

Ada empat syarat untuk melakukan inovasi (Juliantara, 2006) yaitu *pertama*, memperkuat konsolidasi di antara kelompok epistemik pembaharuan. *Kedua*, membuka ruang diseminasi gagasan yang seluas-luasnya dengan membentuk analisis kebijakan daerah dengan meningkatkan yang intens antar pemerintah daerah, pengusaha lokal, akademisi, media masa dan sebagainya. *Ketiga*, memperkuat kontrak gagasan di antara kelompok masing-masing yang berkepentingan. *Keempat*, memperkuat kapasitas lembaga-lembaga lokal sebagai bagian dari upaya tata kelola pemerintahan daerah.

Hal ini dapat ditemukan dalam inovasi layanan BERSUAMI. BERSUAMI kependekan dari *Bermain Simulasi Administrasi Kependudukan*. Inovasi non-digital ini diinisiasi oleh Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil (Dispendukcapil) Kota Malang. Karya Inovasi ini telah memenangkan dalam Kompetisi Inovasi Pelayanan Publik (KIPP) Kota Malang 2020 (Sekretariat Daerah, 2021). Konsep inovasi melalui permainan berupa *Monopoli* lebih menarik. Inovasi ini didesain memudahkan sosialisasi dan mekanisme layanan tentang administrasi kependudukan pada masyarakat.

*Keempat*, Inovasi muncul dari karena aduan, keluhan masyarakat. Dalam perspektif organisasi, kesalahan telah menjadi bagian penting terkait produktivitas, liabilitas dan reputasi dan konsekuensi mahal, merusak loyalitas dan citra merek serta mengarah pada pemberitaan buruk di publik (Zhao, B., & Olivera, 2006). Kondisi ini harus segera

benahi oleh pemimpin sehingga organisasi publik dapat melakukan monitoring evaluasi dan berinovasi. Keluhan merupakan bukti adanya keterlibatan warga terhadap layanan publik. Temuan OECD (2019: 165) bahwa eksperimen dan keterlibatan warga adalah pilar utama supaya berkembangnya inovasi.

Keterlambatan administrasi berefek pada kinerja organisasi (Kaufmann, W., Taggart, G., Bozeman, 2019) menyebabkan pegawai memperoleh banyak keluhan dari pengguna terkait layanan dan produk yang diperoleh dari organisasi (Kaufmann, W., Taggart, G., Bozeman, 2019). Keterlambatan layanan dalam organisasi publik disebabkan regulasi yang tidak efektif dan tata kelola yang buruk.

Kemampuan belajar dari kesalahan melayani menjadi fungsi penting organisasi untuk berkembang dan berinovasi secara terus menerus dalam pasar kompetitif tinggi (Putz, D., Schilling, J., Kluge, A., & Stangenberg, 2012). Cara untuk menstimulus penciptaan inovasi dalam lingkungan OPD maka bisa dilakukan intervensi berupa implementasi mekanisme insentif dan disinsentif, menciptakan budaya belajar dalam organisasi, membuat payung hukum untuk melindungi karya inovasi. Dari berbagai cara ini, maka praktik pelayanan inovatif dapat menjadi *day-to-day practices* bagi pegawai atau aparatur pemda.

Inovasi, Andokpetis (Antar Dokumen Pelayanan Tetap Gratis) merupakan program inovatif dari Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil (Dispendukcapil) Kota Malang. Inisiasi sejak tahun 2014 melalui layanan jemput bola, dimana proses pengiriman dokumen dilakukan dua cara yaitu, jika memang jaraknya dekat maka dokumen akan

diantar petugas karena memahami tata letak alamat masyarakat sebagai pemohon. Kedua, dikirim melalui Pos Indonesia karena jarak yang ditempuh jauh (Sekretariat Daerah, 2021).

Munculnya inovasi ini karena sebelum tahun 2014, Dispendukcapil menerima keluhan, aduan dari masyarakat karena proses layanan yang lama. Maka Dispendukcapil membuat terobosan, setiap kelurahan di Kota Malang telah disediakan Dispendukcapil *corner* untuk memudahkan urusan administrasi kependudukan dan mengekselerasi inovasi Andokpetis. Pengguna layanan tidak perlu mendatangi Kantor Dispendukcapil lagi.

*Kelima*, Inovasi hadir karena adanya kesadaran dari internal Organisasi Perangkat Daerah (OPD) untuk terus berinovasi. Pemimpin OPD jangan sampai merasa puas dengan layanan yang sudah diberikan atau tidak mau berhenti pada tahap tertentu. Kesadaran ini terasa dan terbukti dari keberadaan inovasi Bilik *One Single Submission* (OSS) di Dinas Tenaga Kerja Dinas Penanaman Modal dan Terpadu Satu Pintu, Disnaker (DPMTSP) Kota Malang yang terus berbenah, berjejaring dalam proses pelayanan publik. Inovasi ini telah terkoneksi dengan Kementerian Investasi dan Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM) di Jakarta (Sekretariat Daerah, 2021). Kesadaran berinovasi muncul dari pelatihan-pelatihan di DPMTSP yang diperuntukkan para pegawai sehingga bisa melahirkan kapasitas dalam desain berpikir. Desain inovatif tentang proses layanan publik lebih mudah, cepat. Bukan zamannya mempertahankan diri pada zona nyaman yang tidak mau berubah, bersikap tertutup dari perkembangan

kondisi eksternal. Setiap permohonan layanan diimplementasikan secara daring karena banyak permohonan yang masuk. Peneliti (McGill, M.E., & Slocum Jr., 1993) menyampaikan bahwa organisasi aktif berbenah, belajar untuk mencapai inovasi ditandai empat ciri utama, *pertama*, jelas dan konsisten dalam berkomunikasi; *kedua*, terbuka terhadap pengalaman; *ketiga*, mendorong rasa tanggung jawab dalam mengambil risiko; *keempat* kemauan untuk mengakui kegagalan dan belajar dari kegagalan. Pemimpin harus dapat mendorong terciptanya inovasi dan kreativitas melalui instrumen *reward* atau *reinforcement*, mendesain kondisi kerja yang kompetitif dan mampu mengakselerasi munculnya inovasi institusinya. Bentuk inovasi daerah pun di Kota Malang terus mengikuti perubahan, perbaikan dimana layanan bertransformasi dari model konvensional menuju digital dan bauran (*hybrid*). Hal ini terkonfirmasi dari data Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang (2021), ada 45 persen bentuk inovasi di sektor pelayanan, 31 persen inovasi dalam bentuk tata kelola, 24 persen inovasi daerah lainnya (Sekretariat Daerah, 2021).

*Keenam*, Organisasi Perangkat Daerah (OPD) melakukan *collaborative governance* dalam penciptaan inovasi daerah. Bapenda Kota Malang sudah lama, tahun 2011, telah menjalin kerjasama dengan perbankan, seperti Bank Jatim, toko waralaba untuk memudahkan pembayaran Pajak Daerah (Sekretariat Daerah, 2021). Pelayanan publik merupakan kegiatan yang diimplementasikan oleh organisasi publik dimana tugasnya untuk memberikan arahan dan menyediakan barang publik untuk warganegara, membuat regulasi, melakukan redistribusi

pendapatan atau sumber daya ekonomi (Farnham, D. & Horton, 1996; Hague, R & Harrop, 1992; Komisi Pemberantasan Korupsi RI, 2017). Kerangka untuk menyediakan pelayanan publik telah mengalami perubahan besar, dahulu dari bentuk tradisional atau weberian sistem menuju arah cara pandang (*paradigm*) baru yang disebut *New Public Management* (Stewart, 2009; Demircioglu & Audretsch, 2017). Dalam paradigma baru, penyediaan pelayanan publik mengikutsertakan berbagai pihak di luar pemerintah secara berkelanjutan, seperti warga sipil, penyedia (*providers*) dan aktor-aktor lainnya (Gurtoo, A. & William, 2015). Di sisi yang lain, penyediaan pelayanan publik membutuhkan perubahan proses bisnis yang lebih efisien dan responsif pada warganegara (Lane, 2000) namun pada praktiknya berbeda dalam melayani sektor swasta (Sousa dkk, 2015).

Dimensi terpenting dalam paradigma baru penyediaan pelayanan publik adalah *governance* (J. Hartley, 2013). Gerry Stoker (Kjaer, 2004) telah menjelaskan *governance* sebagai segala aktivitas yang berkaitan dengan tindakan pengorganisasian dalam tata kelola pemerintahan yang dapat dilihat dari adanya saling ketergantungan, pertukaran sumber daya, aturan main dan otonomi yang secara signifikan diberikan oleh negara atau pemerintah madani. Proses *governance* ditentukan oleh arsitektur politik yang mampu menciptakan keseimbangan antara aktor dalam proses pembangunan dan penyelenggaraan negara berpeluang meningkatkan kesejahteraan (McIntyre. A, 2003).

Dalam area politik dan pemerintahan mulai proses pembuatan kebijakan (*policy making process*),

implementasi dan tahapan selanjutnya maka terkait dengan berbagai jaringan pada lintas sektor. Dari sini mulai ada cara berpikir bagaimana menggabungkan dan menghasilkan bentuk, cara baru dalam pengambilan kebijakan dan penyediaan pelayanan publik. Selain itu, ada keterbukaan untuk mengajak pihak luar, praktik saling bertukar sumber daya, menyadari adanya keterbatasan, dan tujuan yang sama untuk menyelesaikan masalah publik. Maka lahirlah kolaborasi dan jaringan (Klijn, 2011: 7) pada pemerintahan untuk mengelola urusan-urusan publik. Keuntungan dari model tata kelola ini yaitu adanya peningkatan pembelajaran, penggunaan sumber daya lebih efisien, peningkatan kapasitas untuk merencanakan dan mengatasi masalah-masalah kompleks, kompetisi yang lebih besar, layanan yang lebih baik pada publik (Provan dan Kenis, 2011: 229). Hal ini lah yang menjadi tujuan utama dari *collaborative governance* untuk menciptakan nilai melalui inovasi (Torfing. J & P. Triantafillou, 2016).

Untuk menciptakan inovasi dalam kerangka *collaboration governance* memang sulit segera cepat terwujud karena mengelola berbagai tujuan, nilai dan kepentingan yang beraneka ragam dari berbagai pihak yang terlibat (Kivleniece, 2012). Yang jadi kunci dari proses ini menurut Ansell & Gash (2008) adalah konsisten melakukan penciptaan dan koordinasi diantara peserta. Dalam manajemen, visi, komunikasi dikenal sebagai kepemimpinan luar biasa (Venus, 2019) juga penting untuk mendorong budaya inovasi melalui penciptaan bersama (DeRue C. & W. Karam, 2010; Eisenbeiss, S.A., 2008).

Dalam kajian inovasi di organisasi pemerintah yang berfokus pada dimensi penyedia inovasi seperti peran pemimpin publik, motivasi aparatur pemerintah, inovasi tata kelola kapasitas sumber daya manusia, kapasitas dan strategi memiliki peran penting pada saat berinovasi (Albury, 2011, Cochran, 2014, OECD, 2017, Grotenbreg & van Buuren, 2018). Sekarang ini, terdapat cara pandang dalam inovasi pelayanan publik teridentifikasi yang melibatkan multi aktor untuk mengelolanya. Dimensi terpenting dalam tata kelola paradigm baru dalam penyelenggaraan pelayanan publik melalui mekanisme governance (J. Hartley, 2013). *Governance* diartikan sebagai *co-creation, co-design, collaboration between public agencies as innovation suppliers and citizen as innovation users* (Arundel, A., Bloch, C. & Ferguson, 2019; Gurtoo, A. & William, 2015). Model ini dikenal sebagai *co-evolutionary process* (Scopila, A & Zanfei, 2016), atau *co-production* (Osborne, 2013). Selain itu, cara ini dipandang sangat cocok untuk menghadapi situasi lingkungan yang penuh keberagaman, kompleksitas dan ketidakpastian (Paquet. G., 2001). Karena itu, melalui proses *collaborative governance* ini, posisi pemerintah fungsinya untuk memfasilitasi, mengkoordinasi bukan memainkan peran utama dalam segala hal, terutama mengarahkan dan mengawasi (Pratikno, 2005).

(7). Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Pemerintah Kota Malang juga telah melaksanakan integrasi dengan berbagai pihak untuk keberlanjutan inovasi. OPD tidak diperkankan “jalan-jalan” sendiri bahkan menguatkan egosentris, *selfish* di internal organisasi pemerintahan sendiri. Dinas Informasi dan Komunikasi (Infokom) Kota Malang (Sekretariat

Daerah, 2021) telah melakukan integrasi dalam penyediaan sumber daya internet untuk mendukung, mempercepat inovasi layanan digital.

Hal ini didasarkan pada argumentasi untuk menjaga keamanan, kemudahan dalam proses penjagaan data dan informasi para pengguna, koordinasi pada saat ada masalah, pemeliharaan dari gangguan layanan digital. Maka, inovasi di sektor publik tercipta bukan dari mekanisme tunggal (Asmara, A.Y. & Rahayu, 2020). Namun ini muncul didukung oleh berbagai jalan seperti pola komunikasi, inovasi pemasaran (Gault, 2018) atau inovasi sistemik (Windrum, 2008). Inovasi dalam paradigma baru mendesain *value* untuk individu dan publik (OECD, 2017). Ada pendekatan baru agar bagaimana Organisasi Publik mampu menyelenggarakan pelayanannya. Melalui pendekatan budaya, pemerintah daerah berupaya agar inovasi daerah dapat diterima, dan didukung oleh publik. Telah ada peleburan antara *informal governance* dan *formal governance* dalam proses keberlanjutan inovasi pelayanan di sektor Kesehatan. Karena itu, inovasi bisa disebut sebagai *new communication* atau *new marketing* atau *new method to introduce public service product* (Gault, 2018), *new strategies* (Windrum, 2018).

Selain itu, perlu adanya desain kebijakan inovasi komprehensif, integratif dalam dokumen-dokumen perencanaan penganggaran baik nasional dan lokal. Inovasi yang integratif dapat menjamin keberlanjutan inovasi kebijakan di pemda. Juga, integrasi ini terjalin dalam sektor sosial, ekonomi, demokratik dan lingkungan menjadi tujuan praksis bentuk baru jejaring pemerintahan (Brownill & Carpenter, 2009).

Berdasarkan data Inovasi Daerah Sekretariat Daerah Kota Malang (2021), bahwa demi mendukung munculnya inovasi daerah, terdapat 47 persen inovasi dapat dihasilkan dalam kurun waktu 1-2 bulan, 23 persen inovasi dapat diproduksi dalam waktu 8 bulan lebih, 30 persen, memerlukan 3-7 bulan untuk menghasilkan produk inovasi (Sekretariat Daerah, 2021). Maka ada tiga kunci waktu proses inovasi antara lain, dukungan penganggaran, kesiapan pegawai, penyediaan infrastruktur inovasi.

Peneliti seperti Van den Bergh, Truffer dan Kallis (2011) menyarankan inovasi berkelanjutan dibutuhkan untuk mengatasi berbagai masalah yang ekstra. Pegawai tidak bekerja di tingkat konvensional, hanya kerja harian (Rahman, F. & Tarigan, 2020). Karena itu, dibutuhkan juga penelitian (*research*) sebelum mendesain kebijakan sebagai satu paket untuk lari keluar dari masalah besar tadi. Dalam mengatasi masalah maka harus ada perpaduan antara Organisasi Perangkat Daerah (OPD) dengan implementasi penelitian untuk mengatasi masalah. Organisasi harus memastikan ketersediaan pengetahuan berharga untuk mendesain inovasi, produk baru, dan pelayanan melalui proses *knowledge management* (Helmi, 2020) . Jadi, Inovasi menjadi kunci prasyarat mencapai organisasi yang kompetitif (Esterhuizen, D., Du Toit, A., & Schutte, 2012).

## 5. PENUTUP

Inovasi merupakan keharusan strategi dan kolaborasi semakin dianggap sebagai cara terbaik dalam sebuah pencapaian (Colleti & Landoni, 2018). Peneliti menunjukkan kolaborasi sebagai jalan

relevan untuk membudayakan inovasi. Inovasi dihasilkan kerja keras kolektif (Hill, L.,G. Brandeu, E. Truelove, 2014) karena itu kemitraan sangat penting (Lundvall, 1994). Inovasi kebijakan bertujuan untuk menstimulus dan memonitor *knowledge-driven* kegiatan-kegiatan (de la Mothe, 2002). Keterkaitan antar berbagai pihak, institusi dan kolaborasi telah memberikan keuntungan bagi inovasi, maka ini harus menjadi prioritas bagi pengambil kebijakan (Ponchek, 2016).

Upaya bersama dan integratif oleh semua pihak diperlukan untuk mendorong lahirnya inovasi dan meneruskan keberlangsungannya. Selain itu, perlu ada cara, upaya untuk melembagakan pendekatan yang menjadi pendorong agar inovasi-inovasi baru muncul dan adopsi, transfer inovasi dari hasil pembelajaran di luar.

Berdasarkan perspektif inovasi terbuka (*open innovation*), lokus inovasi bukan lagi urusan, bisnis pribadi melainkan terkait jejaring inovasi (Chesbrough, 2003). Untuk mendukung hal ini, maka pemerintah seharusnya memberikan dorongan pada berbagai aktor dalam jejaring inovasi, *intermediary* pelayanan dan dukungan kolaborasi secara langsung dari pada menganggap inovasi itu adalah urusan internal dari organisasi (Wang, Y., 2012).

Kebijakan seharusnya memiliki pendekatan sistemik untuk mengatasi masalah koordinasi yang sering muncul bersifat kompleks (Warwick, 2013). Sistem ini muncul karena organisasi menjadi bagian dari seperangkat ekonomi (Colleti, M. & Landoni, 2018). Inovasi kebijakan harus memfasilitasi proses ini. Proyek penelitian kolaboratif, *incubator*, *science park*, *clusters*, *university technology-transfer offices* menjadi media dalam mekanisme

menguatkan sistem inovasi dan mengatasi berbagai kegagalan sistemik (Colleti, M. & Landoni, 2018).

Artikel ini masih memiliki keterbatasan karena masih menjelaskan dari satu sisi saja. Peluang penelitian pada waktu ke depan mungkin bisa dibahas, upaya mendorong terciptanya inovasi di dalam organisasi publik dengan mempertimbangan parameter para pegawai (*employees*) dan *governance constellation* di tingkat lokal.

## 6. DAFTAR PUSTAKA

- Altchuler, A. and Behn, R. (1997). Innovation and public management: Notes from the state house and city hall. In R. Altchuler, A. and Behn (Ed.), *Innovation in American Government*. Brookings Institution Press.
- Arundel, A., Bloch, C. & Ferguson, B. (2019). Advancing innovation in the public sector: Aligning innovation measurement with policy goals. *Research Policy*, 48, 789–798.
- Asmara, A.Y. & Rahayu, A. Y. . (2020). Innovation in delivering public health service: Practice in Banyuwangi Regency-Indonesia. *Global Journal Business and Social Review*, 8(1), 12–21.
- Borins, S. (2002). Leading and innovation in the public sector. *Leadership & Innovation*, 23(8), 467–476.
- Borins, S. (2008). *Innovations in Government: Research, Recognition and Replication*. Brookings Institution Press.
- Brandao, T. & Bagattaolli, C. (2017). Best practices' as mimesis? Innovation policies in peripheral countries. In D. Godin, B & Vinck (Ed.), *Critical Studies of Innovation: Alternative Approach to the Pro-Innovation Bias* (p. 48). Edward Elgar Publishing, Inc.
- Chesbrough, H. (2003). The era of open innovation. *MIT Sloan Management Review*, 44(3), 34–51.
- Colleti, M. & Landoni, P. (2018). Collaboration for innovation: a meta-study of relevant typologies, governance and policies. *Economics of Innovation and New Technology*, 7(5–6), 493–509.
- Creswell, J. (2010). *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed* (Kesatu). Pustaka Pelajar.
- de la Mothe, J. (2002). Policy Network in Adaptive innovation systems. In de la Mothe and A.N. Link (Ed.), *Network, Alliances and Partnership in the Innovation Process*. Kluwer Academic Publisher.
- Dente, B. & Colleti, P. (2011). Measuring governance in urban innovation. *Italy Local Government Studies Journal*, 37(1), 43–56.
- DeRue C. & W. Karam. (2010). When too little or too much hurts: Evidence for curvilinear relationship between task conflict and innovation in teams. *Journal of Management Research*.
- Dess, G & Picken, J. (2001). Changing roles: Leadership in the 21st century. *Organizational Dynamics*, 28, 18–34.
- Eisenbeiss, S.A., D. V. K. & S. B. (2008). Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate



- principles. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1438.
- Erdogan, B., & Bauer, T. . (2005). Enhancing career benefit of employee proactive personality: The role of fit with jobs and organizations. *Personnel Psychology*, 58(4), 859–891.
- Esterhuizen, D., Du Toit, A., & Schutte, C. (2012). A Knowledge Management framework to grow innovation capability maturity. *South African Journal of Information Management*, 14(1), 1–10.
- Ezell, S.J. & Atkinson, R. . (2010). *The good, the bad, and the ugly (and the self-destructive) for innovation policy: A policy maker's guide to crafting effective innovation policy*.
- Farnham, D. & Horton, S. (1996). Continuity and Change in the Public Service. In S. Farnham, D. & Horton (Ed.), *Managing people in the public services* (pp. 3–42). McMillan Press.
- FISIPOL. (2018). *Inovasi pelayanan publik pada kurun 2014-2017*.
- Fossati, D. (2016). Beyond "good governance": The multi-level politics of Health Insurance for the Poor in Indonesia. *World Development*, 87, 291–306.
- Frese, M., & F. D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st Century. *Research in Organizational Behavior*, 23(8), 133–187.
- Gault, F. (2018). Defining and Measuring innovation in all sectors of the economy. *Research Policy*, 47, 617–622.
- Godin, B. & V. D. (2017). Introduction: Innovation-from the forbidden to a cliché. In *In Critical Studies Innovation: Alternative Approaches to the Pro-Innovation Bias* (p. 2). Edward Elgar Publishing, Inc.
- Gurtoo, A. & William, C. (2015). Public service delivery-An integrative framework. In C. Gurtoo, A. & William (Ed.), *Developing country perspective on public service delivery* (pp. 271–287). Springer.
- Hague, R & Harrop, M. (1992). *Comparative government and politics: An Introduction*. McMillan Press.
- Halvorsen, T., Hauknes, J. Miles, I., & Roste, R. (2008). *On the differences between public and private sector innovations*.
- Hamel. (2000). *Leading the revolution*. Harvard Business School Press.
- Hartley, J. (2013). Public and Private Features of Innovation. In S.P Osborne & L. Brown (Ed.), *Handbook of Innovation in Public Services* (pp. 44–59). Cheltenham.
- Hartley, J. & D. J. (2007). The shining lights? Public service awards as an approach to service improvement. *Public Administration*, 85, 329–353.
- Helmi, R. . (2020). Knowledge Management Enabler (KME) to promote innovation capabilities in public R & D Centers in Indonesia. *The Asian Journal of Technology Management*, 13(2), 98–112.
- Hill, L.,G. Brandeu, E. Truelove, & K. L. (2014). Collective Genius. *Harvard Business Review*, 92(6), 94–102.
- Imanuddin, M. & Hartini, S. (2014). *Top 99 Inovasi Pelayanan Publik Indonesia Tahun*

2014. Pustaka Grafiti.
- Jenssen, O. (2003). Innovative behavior and job involvement at the price of conflict and less satisfactory relations with co-workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 347–364.
- Juliantara, D. (2006). *Desentralisasi, Kerakyatan*. Pondok Edukasi.
- Kanter, R. (2001). Creating in the culture for innovation. In S. F. Goldsmith (Ed.), *Leading for innovation* (pp. 73–85).
- Katz, D. (1964). The Motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9(2), 131–133.
- Kaufmann, W., Taggart, G., Bozeman, B. (2019). Organizational Delay, Red Tape and Organizational Performance. *Public Performance & Management Review*, 42(3), 529–553.
- Kemenpan & RB. (2014). *Top 99 Inovasi pelayanan publik Indonesia*.
- Kemenpan & RB. (2018). *Top 99 Inovasi pelayanan publik Indonesia*.
- Kemenpan & RB. (2021). *Top 99 Inovasi pelayanan publik Indonesia*.
- Kivleniece, I. & B. Q. (2012). Creating and capturing value in public private ties: A private actor's perspective. *Academy of Management Review*, 37, 272–299.
- Kjaer, A. (2004). *Governance*. Polity Press.
- Komisi Pemberantasan Korupsi RI. (2017). *Survei Penilaian Integritas*.
- Lauer, R.H. (2004). *Perspektif tentang perubahan sosial*. Rineka Cipta.
- Le Pine, J.A., & Van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationship with Big Five personality characteristics and Cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 326–336.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in Social Science selected Theoretical Papers*. Harper and Row.
- Lovelace, K., Shapiro, D.L., & W. L. R. (2001). Maximizing cross-functional new product teams' innovativeness and constraint adherence: A conflict communications perspective. *Academy of Management Journal*, 44(4), 779–793.
- Lundvall, B. . & B. J. (1994). Learning economy. *Journal of Industry Studies*, 1(2), 23–42.
- McGill, M.E., & Slocum Jr., J. . (1993). Unlearning the organization. *Organizational Dynamics*, 22(2), 67–79.
- McIntyre, A. (2003). *The power of institutions*. Cornell University Press.
- Michaelis, B. (2009). *Transformational and Charismatic Leadership-Effects on Performance Outcome: An Analysis of Linking Mechanism and Boundary Conditions*.
- Miron-Spektor, E., Erez, M., & Naveh, E. (2011). The effect of conformist and attentive-to detail members on team innovation: Reconciling the innovation paradox. *Academy of Management Journal*, 54(4), 740–760.
- Morrison, E.W., Wheeler-Smith, S.L., & Kamdar, D. (2011). Speaking up in groups: A coed-level study of group



- voice. *Journal of Applied Psychology*, 96, 183–191.
- Mulgan, G & Albury, D. (2003). *Innovation in the public sector*.
- OECD. (2017). *Fostering innovation in the public sector*. OECD Publishing.
- Osborne, S. . (2013). A service-influenced approach to public servie innovation. In *In Handbook of Innovation in Public Service*. Edward Elgar Publishing.
- Paquet. G. (2001). The new governance, subsidiarity and the strategic state. In *Governance in the 21st Century*. OECD Publishing.
- Parker, S.K., William, H.M., & Turner, N. (2006). Modelling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636–652.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
- Ponchek, T. (2016). To collaborate or Not Calloborate? A Study of the value innovation form a sectoral perspective. *Journal of the Knowledge Economy*, 7(1), 43–79.
- Pratama, A. B. (2020). The landcape of public service innovation in Indonesia: A comprehensive analysis of its characteristic and trend. *Innovation and Management*, 17(1), 25–40.
- Pratikno. (2005). Good Governance dan Governability. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik*, 3.
- Putz, D., Schilling, J., Kluge, A., & Stangenberg, C. (2012). Measuring organizational learning from errors: Development and validation of an integrated model and questionnarie. *Management Learning*, 33, 511–536.
- Rahman, F. & Tarigan, J. S. . (2020). *Inovasi Pemerintahan: Menuju Tata Kelola Pemerintahan Daerah Ideal* (Kesatu). Intrans Publishing.
- Scopila, A & Zanfei, A. (2016). Governance and Innovation in public sector services: The case of the digital library. *Government Information Quarterly*, 33, 237–249.
- Sekretariat Daerah. (2021). *Data Base Inovasi Daerah*.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339.
- Soemarto, H. (2003). *Inovasi, Partisipasi, dan Good Governance: 20 Prakarsa Inovatif dan Partisipatif di Indonesia*. Yayasan Obor Indonesia.
- Thurlings, M., Arnoud, E., & Vermeulen, M. (2015). Toward a model of explaining teachers innovative behavior: A literature review. *Review of Educational Research*, 85(3), 430–471.
- Tierney, P & Farmer, S. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Journal*, 45, 1137–1148.
- Tierney, P & Farmer, S. (2011). Creative self-efficacy development and creative performance over time. *Journal of*

- Applied Psychology*, 96, 277–293.
- Torfing, J. & P. Triantafyllou. (2016). *Enhancing public innovation by transforming public governance*. Cambridge University Press.
- Tsameti, A., Bellou, V.M., & T. (2021). Employee voice and innovative behavior in the public sector. *International Journal of Public Administration*.
- Venus, M. D. S. & van K. (2019). Visions of change as visions of continuity. *Academic of Management Journal*, 62(2), 667–690.
- Voet, J.V. der & Steijn, B. (2021). Team innovation through collaboration: how visionary leadership spurs innovation via team cohesion. *Public Management Review*, 23(9), 1275–1294.
- Wang, Y., W. V. & N. R. (2012). Exploring the impact of open innovation on national system of innovation-A Theoretical Analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 7(3), 419–428.
- Warwick, K. (2013). Beyond Industrial Policy: Emerging Issues and New Trends. In *OECD Science* (Vol. 2). OECD Publishing.
- Wilson, J. (1989). *Bureaucracy: What Government Agencies Do and Why They Do It*. Basic Books.
- Woodman, R., Sawyer, J and Griffin, R. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18, 293–321.
- Yan, Q., Bligh, M.C., & Kohles, J. . (2014). Absence makes the errors go longer: How leaders inhibit learning from errors. *Journal of Psychology*, 222, 233–245.
- Zhao, B., & Olivera, F. (2006). Error reporting in organizations. *Academy of Management Review*, 31, 1012–1030.
- Ziemnowicz, C. (2013). Joseph A. Schumpeter and Innovation. In E.G Carayannis (Ed.), *Encyclopedia of creativity, invention, innovation and entrepreneurship* (pp. 1171–1176). Springer.

