

ELEMEN DAN FAKTOR GOVERNANSI INOVASI PELAYANAN PUBLIK PEMERINTAH

ELEMENT AND FACTOR GOVERNANCE INNOVATION IN GOVERNMENT PUBLIC SERVICE

Lesmana Rian Andhika

Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Padjadjaran
Jl. Bukit Dago Utara No. 25 Bandung 40135
E-mail: lesmana15001@mail.unpad.ac.id

Dikirim 10 Oktober 2018 Direvisi 09 November 2018 Disetujui 21 November 2018

Abstrak: Banyak inovasi yang telah dihasilkan dalam pelayanan publik pemerintah namun tidak dapat menunjukkan inklusivitas manfaat yang lebih besar. Governansi inovasi memberikan kerangka kerja bagaimana inovasi dapat dikelola untuk dapat menunjukkan manfaat yang lebih besar. Penelitian ini bermaksud untuk mendeskripsikan elemen dan faktor yang mempengaruhi governansi inovasi pelayanan publik pemerintah. Metode kualitatif deskriptif digunakan dalam penelitian ini, sumber data dikumpulkan secara deduktif dari beberapa sumber ilmiah dan peraturan pemerintah. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa governansi inovasi memberikan kontribusi pengelolaan inovasi menjadi lebih baik dalam sektor pelayanan publik pemerintah. Di sisi yang lain governansi inovasi dapat diimplementasikan dengan menganalisis faktor kelembagaan sebagai pelaksana, aktor kebijakan sebagai pengambil keputusan dan partisipasi masyarakat sebagai penerima inovasi layanan pemerintah.

Kata kunci: Governansi, Inovasi, Pelayanan Publik.

Abstract: Many innovations that have been produced in the government public services but was not able to demonstrate a more significant benefit. Governance innovation provides the framework of how innovation can manage. A qualitative descriptive method used in this research, the source of the data collected in deductive from some scientific literature and government regulations. This study aims to describe the elements and factors governance innovation in public service. The results of this research show that the governance innovation contributes to the better in the government public service. Governance innovations can implement by analyzing institutional factors as executor, an actor as policy decision makers and citizen participation as a recipient of the government public service innovation.

Keywords : *Governance, Innovation, Public Service*

PENDAHULUAN

Kata governansi adalah akronim dari tata kelola (*governance*), kata yang umum diungkapkan untuk menilai usaha mengelola berbagai bidang pemerintahan, yang lebih spesifik dikaitkan dengan kegiatan tata kelola dalam inovasi, dan administrasi publik (lihat lebih lanjut Santoso, Hanif, & Gustomy, 2004). Penggunaan kata governansi (*governance*) telah menyebar luas diberbagai disiplin ilmu pengetahuan (Bevir, 2012). Penelitian ini tidak membahas definisi governansi dari berbagai studi, namun penelitian ini lebih fokus untuk menelusuri hubungan antara

governansi dan inovasi sektor pelayanan publik pemerintah. Konsep governansi inovasi yang tersedia menunjukkan gagasan, pengelolaan, eksperimen dan praktik baru yang dapat membantu mencapai koordinasi yang lebih baik dan hasil yang lebih umum. Maka, governansi inovasi tampak sangat berbeda dari inovasi dalam bentuk produk, layanan, dan proses (Moore & Hartley, 2008; Anttiroiko, Bailey, & Valkama, 2011; Scupola & Zanfei, 2016).

Beberapa teori administrasi publik seperti *new public service theory*, *administrative reform*, *contingency theory*,

innovation theory, institutional theory, governance theory (Caiden, 2009; Bovaird & Löffler, 2009; Anttiroiko, Bailey, & Valkama, 2011; Bevir, 2012; Torfing & Triantafillou, 2016), berkontribusi menghasilkan hubungan antara bentuk interaktif governansi dan inovasi sektor publik. Governansi inovasi dapat mempromosikan kapasitas inovasi sektor publik, dengan alasan bahwa sering dipandang sebagai alternatif seharusnya lebih dipandang sebagai pelengkap. Pengelolaan inovasi terkait dengan bagaimana inovasi dikelola dengan cara inovatif, dan bagaimana sebuah organisasi bergerak dari sebuah gagasan ke produk jadi atau layanan. Oleh sebab itu memahami dan mengelola inovasi adalah salah satu isu yang paling banyak dalam kajian administrasi publik saat ini (Osborne & Brown, 2005; Torfing & Triantafillou, 2016).

Lebih lanjut pengelolaan inovasi dapat ditarik atau didorong oleh kemampuan birokrasi untuk mengadopsi berbagai bentuk inovasi berdasarkan tingkat kebutuhan yang mendesak (Kim & Han, 2014). Oleh sebab itu birokrasi akan lebih mudah untuk menanggapi kemungkinan tekanan dari internal, dan eksternal. Sebagai contoh, setiap aktivitas pemerintah selalu berdasarkan kebijakan sebagai landasan hukum. Namun fakta mengungkapkan bahwa banyak kebijakan tingkat lokal yang bertentangan dengan kebijakan yang lebih tinggi. Laporan Kementerian Dalam Negeri ada sekitar 3.143 peraturan yang dibatalkan, 1.765 Perda/Perkada yang dicabut/direvisi Menteri Dalam Negeri, 111 Peraturan/Putusan Menteri Dalam Negeri dicabut/direvisi Menteri Dalam Negeri, dan 1.267 Perda/Perkada yang dicabut/direvisi oleh Gubernur (Kemendagri, 2016). Fakta ini mencerminkan, mungkin saja diantara kebijakan yang dibatalkan tersebut terdapat kebijakan yang menghambat inovasi. Argumentasi ini juga didukung oleh Patanakul dan Pinto (2014) dengan hasil penelitiannya mengklaim bahwa kebijakan dan peraturan pemerintah dapat

mempromosikan atau menghambat inovasi. Lingkup pelayanan, inovasi dipercaya akan meningkatkan kualitas pelayanan lebih efektif dan efisien (Vries, Bekkers, & Tummers, 2015). Ombudsman Republik Indonesia tahun 2017 melaporkan, ada sebanyak 86,33 persen atau 4.258 produk layanan di 107 pemkab belum mampu menyediakan pelayanan khusus, terkait dengan sarana pengukuran kepuasan pelanggan, dan terdapat 3.611 atau 58,74 persen produk layanan yang tidak menyediakan sarana pengukuran kepuasan pelanggan (Ombudsman, 2018).

Banyak elemen yang memengaruhi pelaksanaan inovasi agar dapat menunjukkan hasil yang lebih besar, dan beragam pandangan mewarnai diskusi tentang governansi inovasi hingga saat ini. Beberapa studi yang pernah dilakukan seperti Hartley (2005) menemukan dalam studinya, inovasi sektor publik dapat diperbaiki dengan mengkaitkan dan didukung oleh *innovation, improvement, role of policy-makers, role of public managers, and role of population*. Norris (2014) dalam studinya menyoroti mode tata kelola yang inovatif, kolaboratif, atau eksperimentalis, berkontribusi meningkatkan akuntabilitas model pemerintahan yang efektif. Scupola dan Zanfei (2016) dalam penelitiannya menemukan bahwa tata kelola inovasi memerlukan partisipatif pengguna untuk mencapai inklusivitas yang lebih besar. Selain itu mereka juga menemukan implikasi kebijakan publik merupakan faktor kunci inovasi yang efektif dalam layanan untuk transisi menuju mode tata kelola jaringan. Walaupun beberapa studi terdahulu telah memberikan informasi yang penting untuk memahami governansi inovasi, namun pada umumnya membahas tentang inovasi dan pengelolaan dengan cara yang inovatif, dan hanya sedikit membahas elemen dan faktor yang memengaruhi. Artikel penelitian ini akan memberikan perbedaan dalam mendeskripsikan governansi inovasi sektor pelayanan publik pemerintah dengan fokus untuk menelusuri elemen dan faktor yang

memengaruhi yang jarang dipublikasikan terutama publikasi ilmiah tingkat lokal. Tujuan penelitian ini berupaya untuk mengeksplorasi pelaksanaan governansi inovasi (*governance innovation*) lebih jauh pada sektor pelayanan publik pemerintah. Beberapa alasan dapat dikemukakan mengapa governansi inovasi perlu dideskripsikan; *pertama*, berbagai inovasi sektor publik pemerintah telah banyak dilakukan, namun dalam implementasinya sering tidak dapat menunjukkan hasil yang lebih besar. *Kedua*, governansi atau tata kelola merupakan elemen sentral dalam inovasi penyediaan layanan publik. *Ketiga*, inovasi dianggap kebutuhan yang obyektif untuk meningkatkan efektivitas pelayanan publik. Oleh sebab itu artikel penelitian ini akan mendeskripsikan dan mempertanyakan bagaimana elemen-elemen dan faktor-faktor yang dapat memengaruhi keberhasilan implementasi governansi inovasi pelayanan publik pemerintah.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif untuk menjawab pertanyaan utama penelitian yang telah diusulkan sebelumnya. Alasan dibalik itu, metode kualitatif dapat dipertahankan oleh fakta dari berbagai fenomena yang mengelilingi objek penelitian (Creswell, 2013). Selain itu, pengumpulan data dilakukan secara deduktif, penggunaan tabel, garis, simbol, dan angka dilakukan untuk menunjukkan realitas hubungan dari berbagai sumber data yang ditemukan dari beberapa temuan literatur ilmiah dari buku, jurnal artikel, dan peraturan pemerintah untuk mengembangkan deskripsi konseptual pengetahuan. Kemudian penelitian ini menggunakan pendekatan yang digerakkan oleh teori, menggunakan sejumlah teori untuk mempertahankan penyelidikan dan analisis topik yang diajukan. Untuk mengembangkan argumentasi yang tepat, penelitian ini juga merujuk pada sejumlah kasus yang dipilih secara sengaja dan

diperlakukan sebagai bukti. Data yang dikumpulkan kemudian dianalisis dan ditafsirkan, langkah terakhir adalah menyajikan interpretasi melalui diskusi deskriptif untuk menggambarkan suatu fenomena dan karakteristik nya untuk menarik kesimpulan dengan cara hati-hati menggunakan analisis triangulasi (Flick, 2009; Creswell, 2013; Nassaji, 2015).

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Elemen Governansi Inovasi

Pertama, peneliti akan menunjukkan beberapa kebijakan yang menjadi dasar bagi pemerintah daerah untuk melakukan berbagai bentuk inovasi dalam aktivitas nya. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah pada BAB XXI pasal 386 ayat 1, Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 tentang Inovasi Daerah. Serta Peraturan Bersama Menteri Riset dan Teknologi Republik Indonesia dan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 03-06 Tahun 2012 tentang Penguatan Sistem Inovasi Daerah. *Kedua*, inisiasi inovasi dalam aktivitas pemerintah sebagian besar didasari dari sebuah gerakan reformasi di suatu negara. Reformasi ada karena masalah dalam aktivitas pemerintah yang terus berulang, selain itu reformasi juga terlahir karena adanya tekanan sosial dari publik kepada pemerintah untuk memperbaiki segala aktivitas yang dilakukan termasuk pelayanan publik. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 sebagai landasan hukum melakukan reformasi. Dalam pelaksanaannya ditetapkan landasan hukum operasional dalam Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 20 Tahun 2010 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2010-2014.

Ketiga, penelitian dan laporan dari *United Nations* pada tahun 2015 tentang *Innovative Public Service Delivery*:

Learning from Best Practice menemukan bahwa governansi (tata kelola) merupakan elemen sentral dalam inovasi penyediaan layanan publik. Penyediaan layanan publik yang inovatif membutuhkan penguatan tata kelola dan kapasitas sektor publik, yang paling utama adalah masalah analisis kelembagaan, aktor kebijakan dan masyarakat dalam sistem tata kelola. Oleh sebab itu pada bagian ini akan ditelusuri berbagai teori yang dapat menggambarkan governansi inovasi pelayanan publik pemerintah berdasarkan analisis kelembagaan, aktor kebijakan dan masyarakat.

1. Analisis Kelembagaan

Lembaga pemerintah (*civilized organization*) bertugas dan menjadi penghubung antara pemerintah dan masyarakat. Dalam konsepsi pelayanan publik lembaga pemerintah tersebut adalah organisasi yang memberikan, menyelenggarakan pelayanan publik kepada masyarakat. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah pada BAB XXI pasal 386 ayat 1 menyebutkan bahwa dalam rangka peningkatan kinerja penyelenggaraan Pemerintahan Daerah, Pemerintah Daerah dapat melakukan inovasi. Mengacu pada prinsip peningkatan efisiensi, perbaikan efektivitas, perbaikan kualitas pelayanan, tidak ada konflik kepentingan, berorientasi kepada kepentingan umum, dilakukan secara terbuka, memenuhi nilai-nilai kepatutan, dan dapat dipertanggungjawabkan hasilnya tidak untuk kepentingan diri sendiri.

Diawali dari berbagai perkembangan teori kelembagaan seperti *Merton's and Selznick's Institutional Models*, *Hughes and the Chicago School*, *Parsons' Institutional Approach*, *Simon and the Carnegie School*, juga didasari dari perkembangan *foundation of neoinstitutional theory* maka Scott (2014) memberikan tiga pilar utama analisis kelembagaan berdasarkan *regulative systems*, *normative systems*, *cultural-cognitive systems*, diilustrasikan pada Tabel 1.

a) *Regulative systems*

Sistem regulasi yang baik akan meningkatkan dan mengawasi kinerja lembaga secara terus menerus dengan berbagai kebijakan sebagai landasan hukum. Lebih lanjut studi yang dilakukan oleh Siddiquee (2008) menjelaskan untuk mengelola inovasi pelayanan publik pemerintah, terdapat sebab akibat antara pelayanan publik dan implikasi kebijakan. Oleh sebab itu ia menyarankan implikasi kebijakan yang diusulkan harus membantu perumusan strategi dan langkah-langkah untuk lebih meningkatkan penyampaian inovasi layanan dan tata kelola pelayanan publik. Daniels, Ustyuzhantseva, dan Yao (2017) penyelidikannya di negara BRICS (*Brazil, Russia India, China and South Africa*) menemukan, tidak ada kebijakan publik khusus dan dukungan kebijakan mengakibatkan kesenjangan dan ketidakmampuan untuk mengkonseptualisasikan inovasi sebagai mekanisme yang lebih luas dalam aktivitas pemerintah, sosial-ekonomi dan pembangunan, atau kurangnya penghargaan terhadap peran potensial yang dapat dimainkan inovasi dalam pembangunan. Pemerintah harus memastikan bahwa kebijakan dan proses internal seimbang dalam kapasitasnya untuk mengurangi risiko sekaligus melindungi sumber daya dan memungkinkan untuk melakukan inovasi.

b) *Normative systems*

Nilai dan kepatuhan aparatur penyelenggara pelayanan publik dengan berbagai keputusan dan kebijakan dapat mempermudah capaian tujuan yang telah direncanakan sebelumnya. Seperti misalnya komitmen pimpinan politik (Bupati, Wali Kota, Gubernur), kepemimpinan politik merupakan wujud dari seberapa besar pemimpin akan berpihak kepada rakyat, mewujudkan nilai-nilai keberpihakan untuk mensejahterakan masyarakat, dan seberapa besar politik akan menunjukkan kedekatannya dengan rakyat.

Tabel 1. *Three Pillars of Institutions*

	<i>Regulative</i>	<i>Normative</i>	<i>Cultural-Cognitive</i>
<i>Basis of compliance</i>	<i>Expedience</i>	<i>Social obligation</i>	<i>Taken-for-grantedness</i> <i>Shares understanding</i>
<i>Basis of order</i>	<i>Regulative rules</i>	<i>Binding expectations</i>	<i>Constitutive schema</i>
<i>Mechanism</i>	<i>Coercive</i>	<i>Normative</i>	<i>Mimetic</i>
<i>Logic</i>	<i>Instrumentality</i>	<i>Appropriateness</i>	<i>Orthodoxy</i>
<i>Indicators</i>	<i>Rules</i>	<i>Certification</i>	<i>Common beliefs</i>
	<i>Laws</i>	<i>Accreditation</i>	<i>Shared logics of action</i>
	<i>Sactions</i>		<i>Isomorphism</i>
<i>Affect</i>	<i>Fear guilt/Innocence</i>	<i>Shame/Honor</i>	<i>Certainty/Confusion</i>
<i>Basis of legitimacy</i>	<i>Legally sanctioned</i>	<i>Morally governed</i>	<i>Comprehensible</i>
			<i>Recognizable</i>
			<i>Culturally supported</i>

Sumber: Scott (2014)

Namun, budaya yang telah dibentuk oleh sistem masa lalu mengakibatkan para pemimpin daerah dan wakil rakyat memosisikan diri sebagai orang yang perlu dilayani dan bukan melayani masyarakat. Namun yang cukup penting bagaimana mereka menjadi pemimpin yang menampilkan sikap *servicing, enabling, empowering*, setelah terpilih. Dalam konteks inovasi, pengetahuan menjadi syarat mutlak untuk memproduksi *tacit knowledge* yang tinggi seperti gagasan, persepsi, cara pikir, wawasan, keahlian dan pengalaman terutama bagi pimpinan sebagai eksekutor berbagai kebijakan dan aktivitas pemerintah daerah.

Studi Jiang dan Chen (2016) menunjukkan pentingnya fungsi integrasi kepemimpinan dalam meningkatkan inovasi kolektif, dan memiliki efek positif pada inovasi ketika para pemimpin mendorong dan berupaya mentransformasikan nilai-nilai yang dianut untuk belajar dan mentransfer pengetahuan lintas batas. Secara keseluruhan, pengembangan dan pelatihan perilaku transformasional dapat meningkatkan kemampuan mereka untuk mengelola dan meningkatkan inovasi.

c) Cultural-cognitive systems.

Beberapa argumentasi seperti yang dikemukakan oleh Merrill (2015); McLaughlin dan Kennedy (2016) menyatakan, budaya inovasi cenderung berada pada perilaku dalam diri seseorang (*behavioral component*). Merrill (2015) menyebut, hal ini biasanya didefinisikan sebagai sikap (*attitudes*), pengalaman (*experiences*), kepercayaan (*beliefs*), kebiasaan (*habits*), dan nilai (*values*), yang dimiliki oleh orang-orang di dalam organisasi pemerintah dan para pemangku kepentingan. Kwan, Leung, dan Liou (2014) memberikan penegasan *creativity has been studied largely as an intrapersonal cognitive process*. Untuk memunculkan kreatifitas seseorang setidaknya seorang memenuhi syarat dalam pengetahuan. Bukan hanya dengan meningkatkan kapasitas kemampuan melalui pendidikan dan pelatihan sebagai sebuah proses kognitif. Kreativitas seseorang hanya akan muncul dengan mengeksplorasi kemampuan dengan pendidikan formal maupun informal. Di sisi lain, budaya inovasi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari berbagai unsur dalam organisasi dan budaya inovasi dari masing-masing organisasi cenderung

berbeda dalam berbagai hal (Oliveira et al., 2017).

2. Aktor Kebijakan

Aktor kebijakan yang terlibat dalam perumusan kebijakan akan menentukan produk kebijakan itu sendiri. Studi baru-baru ini juga mengungkapkan bahwa produk kebijakan yang buruk dapat memengaruhi kehidupan masyarakat (Aghion et al., 2010; Bovens & Hart, 2016). Artinya bahwa, kebijakan yang ada belum tentu dapat dinilai berhasil dalam implementasinya. Namun di beberapa kondisi seperti situasi politik yang kondusif dapat menghasilkan berbagai kebijakan dan kesepakatan sumber daya untuk mengelola inovasi dengan cara-cara inovatif. Selain itu kontribusi pimpinan daerah untuk mendorong dan mendukung inovasi juga diperlukan. Kesuksesan inovasi tidak hanya didukung kebijakan namun harus juga didukung oleh berbagai pihak lintas batas, sumber daya manusia, kolaborasi, dan *civil society* dapat mendorong dinamisme proses politik lebih kondusif. Organisasi sektor publik dan pejabat publik diberbagai tingkat pemerintahan merupakan pelaksana hasil dari proses politik. Aparatur birokrasi dan politikus sangat terlibat dalam analisis kebijakan, pada saat yang sama birokrasi sendiri sangat dipengaruhi oleh pengambilan keputusan politik. Proses politik yang baik akan memberikan kemudahan dalam menghasilkan berbagai kebijakan, dan kesepakatan pengesahan anggaran yang mendukung inovasi. Namun, proses pengusulan dan pembuatan berbagai aturan pendukung inovasi pada umumnya masih memperlihatkan relasi kekuasaan birokratis.

Konsepsi inovasi mengajarkan bahwa ekosistem inovasi penting untuk mendukung inovasi. Ketika inovasi diterapkan pada daerah berlainan belum tentu hasil yang diharapkan mendapatkan hasil yang sama. Tidak hanya konseptualisasi yang dituangkan dalam rencana kerja, namun implementasi inovasi dalam aktivitas pemerintah akan

membutuhkan sumber daya. Perilaku para elit politik sering merepresentasikan pola penyelenggaraan negara yang tidak baik walaupun mereka memunyai alasan yang jelas. Konsekuensi logis yang diterima birokrasi adalah rencana kerja berupa program yang telah direncanakan sebelumnya dapat terganggu. Budaya politik yang baik akan memberikan energi bersama untuk membangun perubahan, melahirkan berbagai kebijakan sebagai landasan hukum. Oleh sebab itu budaya pimpinan daerah akan mencerminkan bagaimana mereka akan melakukan, dan menerapkan pola hubungan yang kondusif. Bagaimana mereka berinteraksi untuk mengambil keputusan dan memengaruhi orang lain. Semua itu akan mendorong lahirnya budaya dalam memimpin, untuk memahami tujuan mereka dan organisasi yang mereka pimpin.

Pemimpin transformasional akan memahami bahwa budaya pemimpin tidak dimulai dengan dokumen tertulis, melainkan oleh model perilaku yang mereka tampilkan setiap hari apakah dalam urusan perencanaan, mengelola, memimpin, pengawasan, pengambilan keputusan atau bahkan pelimpahan wewenang kepada bawahannya untuk membangun relasional perubahan yang riil. Lebih lanjut, pentingnya budaya kepemimpinan dalam inisiasi inovasi turut memengaruhi iklim memunculkan ide/cara yang dianggap baru, dibentuk dari kekuatan informasi, koneksi, dan kekuasaan internal yang mendorong fleksibilitas perubahan. Kekuatan itu akan memunculkan persepsi orang bahwa inovasi akan muncul ketika budaya kepemimpinan menjadi dominan dalam menginisiasi inovasi.

3. Masyarakat

Tema partisipasi masyarakat menunjukkan bahwa masyarakat tidak berperan dalam sistem tata kelola, khususnya partisipasi langsung masyarakat dalam pelaksanaan isu-isu kebijakan publik, dan proses pelayanan untuk peningkatan kualitas pelayanan. Tidak hanya faktor

pendorong dari masyarakat seperti sifat apatis, budaya, tingkat pendidikan yang menjadi sebab partisipasi masyarakat rendah. Bahkan beberapa studi terdahulu meneliti tentang keterlibatan masyarakat dalam inovasi sektor publik. Michels (2012) dalam studinya mengungkapkan, partisipasi masyarakat meningkatkan dan memerdalam pengambilan keputusan kebijakan. Thapa et al., (2015) menemukan bahwa tantangan utama keterlibatan masyarakat dalam inovasi sektor publik berada pada kemampuan (keahlian/pengetahuan) masyarakat dalam inovasi.

Oleh sebab itu penyedia layanan (pemerintah) sering merasakan ketidakcocokan antara keahlian masyarakat dengan kompleksitas masalah. Kemampuan masyarakat yang rendah untuk memahami kompleksitas inovasi memang tidak dimungkinkan. Namun setidaknya dalam prinsip tata kelola pemerintah yang baik partisipasi masyarakat diperlukan untuk pengambilan keputusan dan pengawasan. Walaupun tata kelola pemerintah yang baik sudah sering disampaikan, namun pemerintah sebagai penyedia sering tidak memberikan ruang kepada masyarakat untuk ikut memberikan tanggapan, mengkritisi, memberikan saran apakah pelayanan yang mereka terima benar-benar sesuai dengan harapan.

Penerapan *mobile government, open government, social media for government* memberikan jalur yang luas dan pembaruan dalam meningkatkan partisipasi masyarakat dalam aktivitas pemerintah. Studi Mergel dan Bretschneider (2013) misalnya, dalam penggunaan sosial media dapat meningkatkan partisipasi dan kolaborasi masyarakat secara inovatif. Mereka mengklaim cara ini lebih efektif untuk menawarkan mobilisasi masyarakat dalam pengambilan keputusan, proses anggaran, eksekusi program yang dibutuhkan oleh masyarakat (Lihat lebih lanjut Mergel, 2013). Bahkan bila ditelusuri lebih jauh, masyarakat adalah objek inovasi pelayanan publik. Sebelum inovasi itu bekerja

seharusnya berbagai kemungkinan dapat direncanakan secara detail oleh penyedia layanan. Termasuk konsekuensi dari partisipasi masyarakat, apakah masyarakat diposisikan hanya sebagai objek, atau masyarakat diperlakukan sebagai mitra untuk pengembangan inovasi lebih jauh.

Banyak elemen yang memengaruhi pelaksanaan inovasi akan sukses, dan inovasi juga mengilustrasikan elemen-elemen tersebut. Elemen ini membantu meningkatkan dan mengembangkan inovasi untuk diaplikasikan. Karl Ulrich dalam presentasinya dalam sebuah acara yang bertajuk “*Think with Google*” ia membahas tiga elemen kunci untuk inovasi yaitu pengetahuan, budaya, dan proses. Pembahasannya secara umum menyimpulkan bahwa ke tiga elemen kunci tersebut berlaku di semua jenis organisasi. Inovasi telah menjadi landasan dari banyak program pemerintah untuk reformasi administrasi dan pelayanan publik. Untuk itu tingkat pengadopsian inovasi dalam aktivitas pemerintah semakin meningkat. Bagi organisasi publik memahami elemen inovasi sama pentingnya dengan merencanakan adopsi inovasi. Oleh sebab itu beberapa pandangan memberikan elemen kunci yang terpenting dalam mengadopsi inovasi dalam aktivitas pemerintah. Afuah (2003) misalnya, menyebut elemen kunci inovasi adalah *strategies, organizational structure, systems, and people, local environment, dominant managerial logic, type of innovation in question*. Osborne dan Brown (2005) menyebutkan elemen kunci inovasi terdiri dari *design of the service, structure of PSOs providing, management or administration, skills required to provide and manage the public service*. Edquist (2005) memberikan pandangan bahwa elemen kunci inovasi sektor publik berada pada *laws, regulation, cultural norms, social rules, and technical standards*. Torfing dan Triantafillou (2016) juga memberikan pandangannya bahwa elemen kunci dari inovasi sektor publik terletak pada *societal problem or challenge*,

solution, initiation and process, management, collaboration, and result.

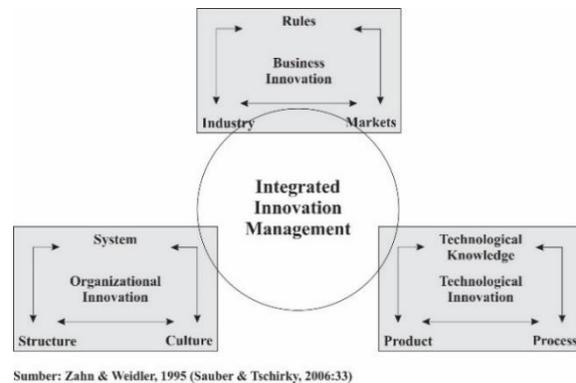
Selain beberapa elemen yang telah dikemukakan di atas, masih banyak elemen lain yang disebutkan oleh para praktisi dan akademisi, namun Torfing dan Triantafillou (2016) mengingatkan bahwa elemen inovasi bukan sesuatu yang absolut, elemen tersebut akan berubah ketika didasari kepada tipologi inovasi. Namun kita dapat mengkaitkan beberapa pandangan di atas dengan menelusuri hubungan inovasi dan governansi. Secara umum governansi merupakan pola dari keseluruhan aturan (Anttiroiko, Bailey, & Valkama, 2011; Norris, 2014), hal ini merupakan prinsip dasar yang diterapkan dalam organisasi apapun. Sebagai contoh, governansi dalam pemerintah biasanya akan membuka dan melemahkan konsep negara sebagai entitas monolitik.

Pada domain governansi inovasi, konsekuensi logis yang dapat ditarik dari argumentasi di atas bahwa elemen inovasi sektor publik akan merepresentasikan kebutuhan atau tindakan yang mengarah kepada tujuan inovasi itu sendiri. Berbagai unsur terlibat dalam hubungan antara pemerintah, cara mengelola, pengetahuan dan masyarakat untuk menghasilkan produk. Dalam konsepsi ilmu administrasi publik makna menghasilkan produk adalah “*public service*” (Borins, 2008; Farazman, 2009; Denhardt & Denhardt, 2015) atau setiap kegiatan pemerintah akan menghasilkan pelayanan publik sebagai produk. Bagi pemerintah, inovasi menjadi kebutuhan untuk menghadirkan pelayanan publik yang baik. Inovasi tidak hanya dipandang hanya sebagai media perubahan, inovasi harus dikelola dengan cara inovatif, dikembangkan, dievaluasi sehingga inovasi dapat menghasilkan pelayanan yang baik dan dimanfaatkan secara berkesinambungan.

B. Faktor Keberhasilan Inovasi

Zahn & Weidler (1995) seperti dikutip Sauber dan Tschirky (2006) keberhasilan

inovasi terletak pada pengelolaan inovasi yang terintegrasi antara organisasi, bisnis, dan teknologi, divisualisasikan pada Gambar 1:



Gambar 1.

Integrated Innovation Management

Pada gambar 1. mendeskripsikan pengelolaan inovasi dapat dilihat sebagai definisi lengkap integratif. Namun dibeberepa kondisi yang memengaruhi keberhasilan inovasi justru terjadi dari masing-masing bidang organisasi, bisnis, dan teknologi (Sauber & Tschirky, 2006; Afuah, 2003; Torfing & Triantafillou, 2016). Luthans (2011) memberi argumentasi, *organization structure represents the skeletal framework for organizational behavior*. Bila inovasi mengarah pada perubahan struktur organisasi maka arahnya menuju bagaimana perilaku sebuah organisasi ketika strukturnya diubah apakah lebih efektif atau tidak. Clegg (1997) menjelaskan, *organization structure as a necessary factor in the determination of organization practice*. Struktur menjadi sebuah entitas keberadaan organisasi (Daft, 2008; Scott, 2014; Denhardt & Catlaw, 2015). Ketidakefektifan struktur dapat memberikan efek timbulnya masalah lain dalam kegiatan aktivitas pemerintah. Berbagai pemikiran perubahan struktur seperti *adhocracy* dipandang sebagai antitesis dari birokrasi dan bentuk organisasi yang paling tepat untuk organisasi berbasis pengetahuan. Salah satu aspek reformasi birokrasi mengindikasikan adanya perubahan struktur yang sering

dikenal dengan “ramping struktur kaya fungsi”. Konsep *adhocracy* pada tatanan pemerintahan daerah seperti ini kurang diminati, konsep ini hanya sering dilakukan pada tingkat pusat. Contoh, Kabupaten Sragen, dalam bidang reformasi birokrasi, program yang dilaksanakan oleh Pemerintah Kabupaten Sragen terbagi dalam berbagai aspek yakni aspek struktur pemerintahan, aspek budaya SDM pemerintahan, aspek *e-government* serta aspek pengelolaan anggaran daerah. Pada aspek struktur, Pemerintah Kabupaten Sragen melaksanakan berbagai program seperti restrukturisasi satuan kerja perangkat daerah yang miskin struktur tapi kaya fungsi dan sesuai dengan kebutuhan daerah. Pembentukan lembaga *ad hoc* seperti *marketing unit* dan *engineering services* yang tidak masuk struktur tetapi mengemban fungsi yang justru menunjang pelaksanaan fungsi-fungsi pemerintahan lainnya secara lebih optimal (Prasojo & Kurniawan, 2008).

Oleh sebab itu perubahan sistem dilakukan melalui gerakan reformasi birokrasi. Tujuannya hanya untuk menyelenggarakan kegiatan pemerintah dengan baik (*good government, good governance*). Lingkungan organisasi didefinisikan sebagai semua elemen yang ada di luar organisasi dan memiliki potensi untuk memengaruhi semua atau sebagian dari kegiatan organisasi. Lingkungan umum mencakup sektor-sektor yang mungkin tidak memiliki dampak langsung. Pemerintah, sosial budaya, kondisi ekonomi, teknologi, sumber daya dan keuangan, merupakan sektor-sektor yang memengaruhi semua organisasi (Laegaard & Bindslev, 2006; Daft, 2010).

Di sisi yang lain Budaya dalam organisasi tidak hanya berbicara tentang harapan, pengetahuan, filosofi dengan nilai-nilai organisasi yang mengikutinya (Schein, 2004), tapi didalam pandangan *culture as system idea* memberikan gambaran perbedaan dalil dari wilayah budaya yang berbeda dimanifestasikan dalam struktur

kognitif, proses atau produk. Sebaik apapun inovasi akan tidak bermakna bila budaya inovasi sebagai dasar inovasi tidak menunjukkan perubahan (Ahmed, 1998; Herbig & Dunphy, 1998). Herbig dan Dunphy (1998) mengatakan, *culture has a profound influence on the innovative capacity of a society*. Budaya bukan hanya berbicara tentang sesuatu entitas yang melekat pada setiap individu atau kelompok yang akan memengaruhi kelangsungan kinerja birokrasi. Lebih jauh budaya adalah sistem komunikasi inklusif yang menggabungkan perilaku biologis dan teknis manusia dengan sistem perilaku ekspresif verbal dan nonverbal. Oleh sebab itu perilaku biologis manusia, kemampuan teknis dan peran individu dalam pelaksanaan inovasi sangatlah penting, dengan berbagai sumber daya dan informasi yang ada pada individu akan membantu menerjemahkan inovasi. Kemampuan seseorang tidak akan muncul dengan sendirinya apabila tidak didukung oleh pengetahuan yang cukup. Merrill (2015) memberi pandangan, *creativity is only one of the attributes required for successful innovation, creativity is a way of accessing new knowledge*, keseimbangan antara *soft skill* dan *hard skill* seharusnya dijadikan modal berharga dalam memunculkan kreativitas seseorang. Budaya inovasi perlu dikembangkan, tujuannya hanya *culture to achieve a government focused on citizens* (OECD, 2011). Budaya inovasi dalam organisasi akan muncul ketika semua individu diberikan kesempatan untuk mencari cara baru yang lebih efektif secara konsisten yang melampaui dari batas kemampuan yang mereka punya (Zennouche, Zhang, & Wang, 2014).

Walaupun pada awalnya inovasi untuk kebutuhan bisnis namun sektor publik telah mengadopsi berbagai cara swasta dalam penyelenggaraan pelayanan hingga saat ini. Sebagai contoh, akses teknologi pada *e-government* digunakan untuk kepentingan masyarakat, bisnis dan pemerintah. Penerapan *e-government* untuk merespon buruknya pelayanan publik dan tidak

transparannya dalam pengelolaan anggaran, menyederhanakan prosedur, sebagai alat anti penyimpangan untuk memudahkan interaksi antara pemerintah dan masyarakat, meningkatkan efisiensi internal dalam penyampaian informasi pelayanan publik yang dipengaruhi oleh lingkungan. Pada tahap ini *e-government* sering merupakan acuan dalam penyediaan pelayanan publik, dan mencerminkan penyediaan informasi dan layanan serta interaksi antara institusi pemerintah (Wirtz & Daiser, 2015).

Implementasi *e-government* dalam aktivitas pelayanan pemerintah memberikan multi efek. Swasta adalah salah satu sektor yang mendapat keuntungan. Sederhananya implementasi *e-government* membutuhkan koneksi internet, pengelolaan jaringan pada umumnya dilakukan oleh pihak swasta dengan orientasi *markets*, selain dari itu industri aplikasi dirancang oleh pemerintah bersama swasta sebagai produk yang diaplikasikan dalam aktivitas pemerintah. Oleh sebab itu selain swasta yang juga mendapatkan keuntungan secara komersial, pemerintah juga mendapatkan keuntungan dengan upaya meningkatkan kualitas pelayanan lebih mudah dengan tata cara pengelolaan dari manual ke elektronik yang diyakini lebih efektif dan efisien (Wirtz & Daiser, 2015; Caloghirou, Protogerou, & Panagiotopoulos, 2016). Agar menghindari monopoli atau kerjasama yang tidak saling menguntungkan maka aturan menjadi pedoman yang harus dipatuhi. Aturan juga menjadi landasan hukum untuk memberikan tindakan kepada mereka yang melanggar.

Afuah (2003) berpendapat bahwa pengetahuan adalah elemen penting yang perlu dipertimbangkan dari sebuah sistem inovasi. Karena itu, penggunaan teknologi dalam organisasi diindikasikan sebagai cara baru untuk mengembangkan, menerapkan, memelihara, dan secara keseluruhan penggunaan teknologi akan meningkatkan kualitas dan produktivitas produk. Pemanfaatan teknologi akan menciptakan sistem integrasi lebih mudah di antara beberapa bagian dalam organisasi,

menerapkan, dan mendistribusikan pengetahuan hampir tidak dapat dihindari dari kekuatan perubahan lingkungan organisasi. Maka jembatan penghubung berbentuk infrastruktur pendukung akan memberikan dorongan suksesnya inovasi. Lebih lanjut, pemanfaatan teknologi harus didasari oleh kebijakan pemerintah, hal ini menggambarkan pemerintah ikut mendorong pemanfaatan teknologi dalam meningkatkan efisiensi aktivitasnya. Bila dibandingkan dengan kemajuan teknologi, maka teknologi menjadi alat transformasi diberbagai bidang pelayanan pemerintah antara penerima dan penyedia layanan. Teknologi umumnya dimanfaatkan dalam aktivitas pemerintah untuk memperbaiki sektor pelayanan publik, saat ini inovasi lebih sering dikaitkan dengan pemanfaatan teknologi. Alasannya model ini diyakini lebih berupaya untuk memudahkan administrasi dan prosedur, pada akhirnya akan menjunjung tinggi prinsip-prinsip *good governance*.

Beberapa bukti tertulis dapat dijumpai dari berbagai pelaksanaan inovasi dalam aktivitas pemerintah daerah pada umumnya terpusat pada pemanfaatan teknologi informasi yang bertujuan untuk menyederhanakan prosedur administrasi, beberapa contoh pelaksanaan inovasi yang pernah dilakukan skala nasional dapat ditelusuri dari penetapan top 99 inovasi pelayanan publik oleh Kemenpan RB. Namun inovasi bukan hanya dilakukan secara parsial tetapi inovasi merupakan sebuah paket utuh yang berkaitan antara beberapa faktor yang mempengaruhi (Sauber & Tschirky, 2006; Torfing & Triantafillou, 2016). Proses inovasi melibatkan beberapa elemen dalam organisasi yang akan berkembang menjadi inovasi dan merupakan siklus dari proses inovasi (Hummel, 2015; McLaughlin & Kennedy, 2016). Faktor lain keberhasilan inovasi dapat ditelusuri dari sisi kebijakan (Caloghirou, Protogerou, & Panagiotopoulos, 2016), keberhasilan inovasi dilihat dari tata kelola inovasi (Alberti & Bertucci, 2007), keberhasilan inovasi dilihat dari faktor kepemimpinan

(Borins, 2002), keberhasilan inovasi dilihat dari faktor individu (McLaughlin & Kennedy, 2016). Faktor-faktor penentu keberhasilan inovasi birokrasi penting dikemukakan karena inovasi bercerita tentang semua komunikasi yang menggabungkan perilaku biologis dan teknis manusia (Herbig & Dunphy, 1998).

KESIMPULAN DAN SARAN

Organisasi publik perlu mengidentifikasi ide-ide baru, mencoba pendekatan baru dan bekerja dengan cara baru, hal ini akan meningkatkan kepercayaan publik terhadap pemerintah. Ada kesadaran bahwa banyak inovasi saat ini terjadi di sektor publik, dan upaya yang lebih sistematis dengan memromosikan inovasi untuk mengatasi tantangan ekonomi dan sosial yang dihadapi sektor publik. Oleh sebab itu pemerintah berusaha untuk terus mendukung adopsi inovasi dalam aktivitas nya. Selain dari tujuan meningkatkan kualitas pelayanan, inovasi dianggap bermanfaat untuk mengubah pola interaksi antara masyarakat dan pemerintah. Dalam konsep tata kelola pemerintah yang telah berkembang beberapa generasi, partisipasi masyarakat dianggap sebagai pendorong utama untuk berkontribusi, dan juga mengawasi setiap aktivitas pemerintah.

Pemerintah modern membutuhkan governansi untuk menerapkan kebijakan diberbagai sektor, melibatkan *stakeholder*, partisipasi masyarakat, dan kolaborasi untuk menciptakan atau menghantarkan pelayanan publik. Sedangkan inovasi pada sektor publik cenderung mengarah kepada perubahan-perubahan yang radikal, dan inkremental, saat ini inovasi pelayanan publik telah menjadi agenda politik yang dapat memberikan perubahan pengaturan dalam pemerintah. Inovasi di bawah pemerintahan akan mengubah peran pembuat kebijakan, pimpinan pemerintah dan partisipasi masyarakat dalam menerjemahkan ide-ide baru ke dalam bentuk-bentuk tindakan baru. Pelaksanaan

governansi inovasi akan lebih mudah dilakukan apabila dapat mengidentifikasi elemen dan faktor governansi inovasi. Elemen governansi inovasi mencerminkan pengaruh terhadap pelaksanaan inovasi akan sukses. Oleh sebab itu penataan kelembagaan, aktor kebijakan, dan masyarakat menjadi hal utama yang mesti diperhatikan. Selain dari pada elemen governansi inovasi, faktor keberhasilan governansi inovasi juga dipengaruhi dari aktivitas inovasi organisasi, bisnis, dan teknologi dalam aktivitas pelayanan pemerintah.

Saran yang dapat diusulkan sebagai inti sari dari pembahasan artikel penelitian ini adalah; *pertama*, bagi pemerintah bahwa inovasi tidak hanya dilakukan dengan menghasilkan produk dan layanan, namun pengelolaan yang tepat dapat meningkatkan inklusivitas kemanfaatan inovasi yang lebih besar terutama untuk sektor pelayanan publik pemerintah. *Kedua*, bagi peneliti masa depan agar dapat melakukan studi yang terkait dengan governansi inovasi namun dengan objek yang berbeda, sehingga diharapkan menambah keberagaman pemikiran untuk memaknai governansi inovasi dalam aktivitas pemerintah.

DAFTAR PUSTAKA

- Afuah, A. (2003). *Innovation Management: Strategies, Implementation, and Profit* (2nd ed.). New York: Oxford University Press.
- Aghion, P., et al. (2010). Regulation and Distrust. *The Quarterly Journal of Economics*, 125(3), 1015-1049. doi:10.3386/w14648
- Ahmed, P. K. (1998). Culture and Climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1(1), 430-43. doi:10.1108/14601069810199131
- Alberti, A., & Bertucci, G. (2007). Innovation in Governance and

- Public Administration: Key Issues and Perspectives. In Department of Economic and Social Affairs, Ed., *Innovations in Governance in the Middle East, North Africa, and Western Balkans: Making Governments Work Better in the Mediterranean Region* (pp. 3-12). New York: United Nations.
- Anttiroiko, A.-V., Bailey, S. J., & Valkama, P. (2011). *Innovations in Public Governance in the Western World*. Amsterdam: IOS Press BV.
- Bevir, M. (2012). *Governance: A Very Short Introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Borins, S. (2002). Leadership and Innovation in the Public Sector. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(8), 467-476.
doi:10.1108/01437730210449357
- Borins, S. (2008). Research on Innovations in Government: What Next? In S. Borins, Ed., *Innovations in Government: Research, Recognition, and Replication* (pp. 199-205). Washington D.C: Brookings Institution Press.
- Bovaird, T., & Löffler, E. (2009). *Public Management and Governance* (2nd ed.). New York, NY: Routledge.
- Bovens, M., & Hart, P. (2016). Revisiting the Study of Policy Failures. *Journal of European Public Policy*, 23(5), 653-666.
doi:10.1080/13501763.2015.1127273
- Caiden, G. E. (2009). *Administrative Reform*. Chicago: Aldine Transaction.
- Caloghirou, Y., Protogerou, A., & Panagiotopoulos, P. (2016). Public Procurement for innovation: A Novel eGovernment Services Scheme in Greek Local Authorities. *Technological Forecasting & Social Change*, 103, 1-10.
doi:10.1016/j.techfore.2015.10.016
- Clegg, S. R. (1997). *Modern Organizations: Organization Studies in The Postmodern World*. London: SAGE Publications.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches* (3th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Daft, R. L. (2010). *Organization Theory and Design* (10th ed.). Boston: Cengage Learning.
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). The New Public Service Revisited. *Public Administration Review*, 75(5), 664-672.
doi:10.1111/puar.12347
- Denhardt, R. B., & Catlaw, T. J. (2015). *Theories of Public Organization* (7th ed.). Stamford: Cengage Learning.
- Daniels, C. U., Ustyuzhantseva, O., & Yao, W. (2017). Innovation for Inclusive Development, Public Policy Support and Triple Helix: Perspectives From BRICS. *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development*, 9(5), 513-527.
doi:10.1080/20421338.2017.1327923
- Farazman, A. (2009). *Bureaucracy and Administration*. Boca Raton: CRC Press.
- Farazmand, A. (2004). *Sound Governance: Policy and Administrative Innovations*. Westport, CT: Praeger Publishers.
- Flick, U. (2009). *An Introduction to Qualitative Research* (4th ed.). London: SAGE Publications.
- Hartley, J. (2005). Innovation in Governance and Public Services: Past and Present. *Public Money &*

- Management*, 25(1), 27-34.
doi:10.1111/j.1467-9302.2005.00447.x
- Herbig, P., & Dunphy, S. (1998). Culture and Innovation. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 5(4), 13-21.
doi:10.1108/13527609810796844
- Hummel, R. P. (2015). *The Bureaucratic Experience: The Post Modern Challenge* (5th ed.). Oxon: Routledge.
- Jiang, Y., & Chen, C. C. (2016). Integrating Knowledge Activities for Team Innovation: Effects of Transformational Leadership. *Journal of Management*, 44(5), 1819-1947.
doi:10.1177/0149206316628641
- Kemendagri. (2016). *Unggah 3.143 Perda, Mendagri Berterimakasih ke Semua Pihak*. Retrieved from Kementerian Dalam Negeri : <http://www.kemendagri.go.id/news/2016/06/21/unggah-3143-perda-mendagri-berterimakasih-ke-semua-pihak>
- Kemenpan. (2016, Maret 14). *Kementerian PANRB Tetapkan Top 99 Inovasi Pelayanan Publik 2016*. Retrieved from Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi: <https://www.menpan.go.id/berita-terkini/4516-kementerian-panrb-tetapkan-top-99-inovasi-pelayanan-publik-2016>
- Kim, S., & Han, C. (2014). Administrative Reform in South Korea: New Public Management and the Bureaucracy. *International Review of Administrative Science*, 0(0), 1-19.
doi:10.1177/0020852314558034
- Kwan, L. Y., Leung, A. K., & Liou, S. (2014). Culture, Creativity, and Innovation. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 45(4), 671-672.
doi:10.1177/0022022114529381
- Laegaard, J., & Bindslev, M. (2006). *Organization Theory*. Denmark: Bookboon.com.
- Kemenpan, RB. 2010. *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010 Tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2010-2014*. Jakarta: Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi
- Kemendagri. 2012. *Peraturan Bersama Menteri Riset Dan Teknologi Republik Inonesia dan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 03-06 Tahun 2012 tentang Penguatan Sistem Inovasi Daerah*. Jakarta: Kementerian Dalam Negeri
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior An Evidence-Based Approach* (12th ed.). New York: McGraw-Hill.
- McLaughlin, G. C., & Kennedy, W. R. (2016). *A Guide to Innovation Processes and Solutions for Government*. Boca Raton, FL: CRC Press.
- Mergel, I. (2013). *Social Media in the Public Sector: A Guide to Participation, Collaboration, and Transparency in the Networked World*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Mergel, I., & Bretschneider, S. I. (2013). A Three-Stage Adoption Process for Social Media Use in Government. *Public Administration Review*, 73(3), 390-400.
doi:10.1111/puar.12021
- Merrill, P. (2015). *Innovation Never Stop: Innovation Generation the Culture, Process, and Strategy*. Milwaukee: Quality Press.

- Michels, A. (2012). Citizen Participation in Local Policy Making: Design and Democracy. *International Journal of Public Administration*, 33(4), 285-292.
doi:10.1080/01900692.2012.661301
- Moore, M., & Hartley, J. (2008). Innovations in Governance. *Public Management Review*, 10(1), 3-20.
doi:10.1080/14719030701763161
- Nassaji, H. (2015). Qualitative and Descriptive Research: Data Type Versus Data Analysis. *Language Teaching Research*, 19(2), 129-132.
doi:10.1177/1362168815572747
- Norris, J. J. (2014). Rethinking Accountability in New Governance. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 27(3), 199-219.
doi:10.1080/13511610.2014.943165
- OECD. (2011). *The Call for Innovative and Open Government An Overview of Country Initiatives*. OECD Publications.
- Oliveira, L. S., et al. (2017). Analysis of Determinants For Open Innovation Implementation in Region Innovatioan Systems. *Innovation & Management Review*, 1-11.
doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.rai.2017.03.006
- Ombudsman. (2018). *Laporan Tahunan 2017*. Jakarta: Ombudsman Republik Indonesia.
- Osborne, S. P., & Brown, K. (2005). *Managing Change and Innovation in Public Service Organizations*. Oxon: Routledge.
- Patanakul, P., & Pinto, J. K. (2014). Examining the Roles of Government Policy on Innovation. *Journal of High Technology Management Research*, 25(2), 97-107.
doi:10.1016/j.hitech.2014.07.003
- Prasojo, E., & Kurniawan, T. (2008). Reformasi Birokrasi dan Good Governance: Kasus Best Practices dari Sejumlah Daerah di Indonesia. *The 5 th International Symposium of Jurnal Antropologi Indonesia*, (pp. 1-15). Banjarmasin.
- Santoso, P., Hanif, H., & Gustomy, R. (2004). *Menembus Ortodoksi Kajian Kabijakan Publik*. Yogyakarta: Research Center for Politics and Government (PolGov).
- Sauber, T., & Tschirky, H. (2006). *Structured Creativity Formulating an Innovation Strategy*. New York, NY: Palgrave Macmillan.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco, CA: Jossey-Bass.
- Scott, W. R. (2014). *Institution and Organizations: Idea, Interest, and Identities*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Scupola, A., & Zanfei, A. (2016). Governance and Innovation in Public Sector Services: The Case of the Digital Library. *Government Information Quarterly*, 33(2), 237-249. doi:10.1016/j.giq.2016.04.005
- Sesneg. 2014. *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah*. Jakarta: Sekretariat Negara
- Sesneg. 2017. *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 Tentang Inovasi Daerah*. Jakarta: Sekretariat Negara
- Sesneg. 2010. *Peraturan Presiden Nomor 80 Tahun 2010 Tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025*. Jakarta: Sekretariat Negara
- Siddiquee, N. A. (2008). Service Delivery Innovations and Governance: The Malaysian Experience.

- Transforming Government: People, Process and Policy*, 2(3), 194-213. doi:10.1108/17506160810902194
- Thapa, B. E., et al. (2015). Citizen involvement in Public Sector Innovation: Government and Citizen Perspectives. *Information Polity*, 20(1), 3-17. doi:10.3233/IP-150351
- Torfin, J., & Triantafillou, P. (2016). *Enhancing Public Innovation by Transforming Public Governance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ulrich, K. (2011, July). *Key Elements of Innovation*. Retrieved from Think With Google: <https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-resources/key-elements-of-innovation/>
- United Nations. (2015). *Innovative Public Service Delivery: Learning from Best Practices*. Report of the Ad Hoc Expert Group Meeting Innovating Public Service Delivery for Sustainable Development, Department of Economic and Social Affairs Division for Public Administration and Development, Centro de Convenciones, Plaza Mayor, Medellín, Colombia.
- Wirtz, B. W., & Daiser, P. (2015). *E-Government Strategy Process Instruments*. Speyer Germany: German University of Administrative Sciences Speyer.
- Vries, H. d., Bekkers, V., & Tummers, L. (2015). Innovation in the Public Sector: A Systematics Review and Future Research Agenda. *Public Administration*, 94(1), 146-166. doi:10.1111/padm.12209
- Zennouche, M., Zhang, J., & Wang, B. W. (2014). Factors Influencing Innovation at Individual, Group and Organisational Levels: A Content Analysis. *International Journal Information Systems and Change Management*, 7(1), 23-42.

Halaman Kosong