



FAKTOR-FAKTOR PENDORONG DAN PENGHAMBAT IMPLEMENTASI INOVASI SEKTOR PUBLIK DI KOTA PADANG PANJANG**Adhityo Nugraha Barsei¹**Badan Riset dan Inovasi Nasional¹Penulis Korespondensi: tyobarsei92@gmail.com

Informasi Artikel**Article History;**

Submitted: 12-11-2022

Accepted: 18-11-2022

Published: 30-12-2022

Kata Kunci;

Inovasi; Faktor pendorong; Faktor penghambat; Kota Padang Panjang..

Abstrak

Pandemi COVID-19 telah memberikan dampak terhadap akses pelayanan kepada masyarakat. Pemerintah Kota Padang Panjang bekerjasama dengan Lembaga Administrasi Negara menyelenggarakan kegiatan Laboratorium Inovasi. Kegiatan ini bertujuan agar Pemerintah Kota Padang Panjang tetap dapat memberikan pelayanan kepada masyarakat meskipun dilanda Pandemi. Namun, tidak semua inovasi yang dihasilkan dapat dilaksanakan dan memberikan manfaat. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis apa saja faktor-faktor pendorong dan penghambat pelaksanaan inovasi di Kota Padang Panjang. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif. Adapun penelitian dilakukan di Kantor Badan Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan (Bappedalitbang) Kota Padang Panjang. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara secara mendalam, dokumentasi, dan studi literatur. Pemilihan informan dilakukan menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu inovator-inovator yang telah menghasilkan inovasi dari setiap OPD Kota Padang Panjang. Teknik analisis data menggunakan tahapan memilih, menyusun, dan menarik kesimpulan. Dari hasil penelitian ini ditemukan faktor-faktor pendorong yaitu dukungan Kepala Daerah, terintegrasi dengan misi daerah, SOP/Juknis yang jelas, *knowledge transfer* inovasi, dan keterlibatan *stakeholders*. Sementara, terbatasnya jumlah pengelola inovasi, terbatasnya kemampuan pengelola inovasi, dan adanya mutasi / rotasi pegawai yang kompeten terhadap inovasi menjadi faktor penghambat.

Abstract

The COVID-19 pandemic has had an impact on access to public services. The Padang Panjang City Government, in collaboration with the State Administration Institute, held an Innovation Laboratory activity. This activity aims to ensure that the Padang Panjang City Government can continue to provide services to the community despite the pandemic. However, the Innovation Laboratory activities not running well. This study aims to analyze the factors driving and inhibiting the implementation of innovation in the city of Padang Panjang. This research is descriptive qualitative research. The research was at the Office of the Planning, Research, and Development Agency (Bappedalitbang) of Padang Panjang City. The researcher collects data through in-depth interviews, documentation, and literature studies. informan was chosen by using a purposive sampling technique, namely innovators who have produced innovations from each OPD of Padang Panjang City. The data analysis technique uses selecting, compiling, and drawing conclusions. This study's results found the driving factors, namely the support of the Regional Head, align with regional mission, clear SOPs / technical guidelines, knowledge

Keyword;

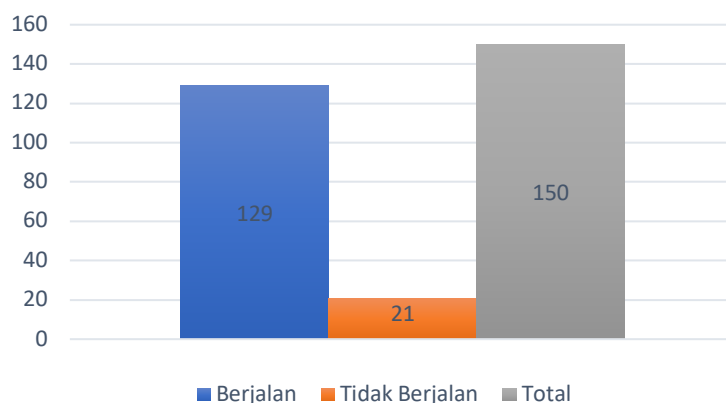
Innovations; Driving factor; Barrier Factor; Padang Panjang City

transfer of innovation, and stakeholder involvement. Meanwhile, the limited number of innovation managers, the limited ability of innovation managers, and the mutation/rotation of employees who are competent towards innovation become barriers factors.

PENDAHULUAN

Masuknya *Coronavirus Disease 2019* (selanjutnya disebut COVID-19) telah menimbulkan banyak perubahan pada aspek kehidupan manusia (Kevaladandra & Martha, 2021). Berbagai aktivitas manusia harus dibatasi karena penyebaran virus ini melalui kontak fisik sangat cepat dan berdampak terhadap akses pelayanan kepada masyarakat (Amin et al., 2021; Rohman & Larasati, 2020). Namun, dampak yang luas tersebut menjadi keharusan untuk merespon pandemi seefektif dan seefisien mungkin. Apalagi dengan tuntutan masyarakat terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik semakin besar (Hamirul, 2019; Herwanto, 2015). Setiap instansi pemerintah juga dituntut memberikan pelayanan kepada masyarakat karena berada pada garda terdepan dalam pemberian pelayanan (Srimarchea & Aziza, 2021).

Hal ini menjadi tantangan pemerintah daerah untuk berinovasi guna mengatasi berbagai persoalan daerah (Aminah & Wardani, 2018). Inovasi dipandang sebagai kebutuhan karena dapat mengatasi masalah patologi birokrasi, meningkatkan kualitas pelayanan publik, memaksimalkan potensi aparatur, dan mengembalikan kepercayaan publik (Cinar et al., 2019, 2021; Pradana et al., 2022; Sofianto, 2019; Widodo et al., 2022). Maka, pemerintah Kota Padang Panjang pada tahun 2020 melakukan perbaikan layanan dan kinerjanya melalui kegiatan Laboratorium inovasi sektor publik. Kegiatan yang dilakukan Kota Padang Panjang sejalan dengan amanat Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2017 Tentang Inovasi Daerah, (2017) bahwa inovasi daerah bertujuan untuk meningkatkan kinerja penyelenggaraan pemerintahan. Inovasi menjadi salah satu strategi pemerintah dalam mewujudkan pelayanan yang baik (Melinda et al., 2020).



Gambar 1. Jumlah inovasi Kota Padang Panjang

Sumber: Bappeda Kota Padang Panjang, 2021

Kegiatan yang bekerjasama dengan Lembaga Administrasi Negara (LAN) ini telah menghasilkan 150 ide inovasi dari 24 OPD (Bappeda Padang Panjang, 2020). Pelaksanaan inovasi sektor publik sudah berjalan sejak tahun 2020. Laporan tersebut ditemukan bahwa sebagian inovasi lainnya dinyatakan berhasil dan mencapai tujuan dan manfaat. Inovasi “Rumah Susu (RS)” telah memiliki manfaat bagi masyarakat khususnya peternak sapi dalam memberikan peningkatan kualitas dan pemasaran produk susu mengingat susu sebagai potensi unggulan di Padang Panjang. Sehingga inovasi ini dapat meningkatkan perekonomian peternak susu dan adanya jaminan kualitas susu bagi masyarakat pengkonsumsi susu. “SALIMAH (Satpol PP Muslimah)” juga telah memberikan manfaat bagi masyarakat secara langsung dengan layanan himbauan kepada laki-laki untuk meninggalkan segala aktivitasnya agar dapat menunaikan sholat jumat di pusat keramaian

seperti pasar tradisional dan kawasan pertokoan. Inovasi tersebut juga memberi dampak dalam memakmurkan masjid dan menciptakan suasana kota Serambi Mekkah yang kental di Kota Padang Panjang. Namun, terdapat 21 inovasi yang belum berjalan (diagram 1). Inovasi yang belum berjalan ini tentu saja akan berimplikasi terhadap kinerja pemerintah Kota Padang Panjang. Contohnya adalah inovasi “Batik Kapur Padang Panjang” yang belum terlaksana karena belum ada pembiayaan untuk melakukan pembinaan dan pendampingan keterampilan Batik Kapur bagi masyarakat SPNF (Satuan Pendidikan Non-Formal). Selanjutnya inovasi “Kaba Warga” mengenai data informasi kependudukan Kecamatan Padang Panjang Barat belum bisa diakses masyarakat karena data belum sampai pada tahap pengolahan dan publikasi data. Sehingga, inovasi tersebut masih belum mampu memberikan solusi bagi permasalahan pelayanan publik ke arah yang lebih baik.

Penelitian sebelumnya dari Purnamasari et al (2020) menemukan bahwa kepemimpinan visioner dan inovatif dapat mempengaruhi keberhasilan inovasi layanan bidang perizinan Kota Malang. Kemudian inovasi dapat berjalan merupakan hasil kolaborasi dengan OPD yang memiliki kesamaan tujuan. Tidak dapat dipungkiri bahwa kolaborasi akan memberikan berbagai efektivitas bagi setiap stakeholder yang terlibat (Febriyan et al., 2019). Kemudian penelitian dari Hutagalung & Hermawan (2018) menemukan bahwa faktor pendukung inovasi pelayanan kesehatan gratis (P2KM) di Kota Bandar Lampung adalah karena adanya dukungan Walikota Bandar Lampung dalam pengobatan gratis dan kolaborasi antar OPD yang diatur melalui Peraturan Walikota. Sedangkan faktor penghambatnya adalah kurangnya kesadaran masyarakat untuk membawa dokumen persyaratan sehingga pelayanan menjadi terhambat. Penelitian serupa lainnya dari Rafinzar (2020) ditemukan bahwa faktor pendukung inovasi e-Musrenbang Kota Surabaya berupa kuantitas SDM dan adanya SOP program, sementara faktor penghambat inovasi disebabkan oleh kesenjangan antara pelaksanaan dengan usulan masyarakat, sehingga kebijakan pemerintah kurang sesuai dengan prioritas masyarakat. Kemudian penelitian dari Srimarchea & Aziza (2021) menemukan bahwa faktor penting tumbuhnya inovasi adalah pemimpin dan kepemimpinannya, baik kepala daerah, pimpinan OPD maupun pimpinan tim inovasi daerah. Beberapa penelitian di atas hanya menggambarkan faktor-faktor pendorong dan penghambat satu bidang/jenis inovasi saja. Penelitian sebelumnya belum pernah melakukan analisis faktor-faktor pendorong dan penghambat inovasi daerah berbagai bidang/jenis seperti inovasi pelayanan publik, inovasi pemberdayaan masyarakat, inovasi tata kelola pemerintahan, dan inovasi daerah lainnya.

Berangkat dari permasalahan di atas, penulis melihat bahwa pelaksanaan inovasi di Kota Padang Panjang dapat disebabkan oleh faktor-faktor pendukung dan penghambat. Sehingga, dalam penelitian ini penulis tertarik untuk mengetahui apa saja faktor-faktor pendorong dan penghambat pelaksanaan inovasi sektor publik di Kota Padang Panjang. Hal yang menjadi kebaruan dari penelitian ini adalah ruang lingkup penelitian tidak hanya dilakukan terhadap 1 inovasi dalam 1 OPD saja seperti penelitian-penelitian sebelumnya, melainkan 150 inovasi dari 24 OPD yang terdiri dari inovasi pelayanan publik, inovasi pemberdayaan masyarakat, dan inovasi lainnya dan telah memasuki tahap implementasi (*deliver*) dalam kegiatan laboratorium inovasi. Ruang lingkup penelitian ini akan sangat menarik diteliti karena memiliki keragaman berdasarkan urusan, jenis dan bidangnya. Ini tentu saja akan memperkaya temuan penelitian bidang inovasi sektor publik. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor pendorong dan penghambat pelaksanaan inovasi di Kota Padang Panjang. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi lokus penelitian dan menambah *knowledge* baru inovasi sektor publik.

Inovasi sudah sering kita dengar di kehidupan sehari – hari. Namun, secara konsep tentu saja masih banyak yang belum memiliki pemahaman yang sama. Inovasi masih identik dengan penemuan seperti yang dilakukan oleh Alexander G. Bell yang menemukan telfon genggam atau James Watt yang menemukan lampu. Menurut Utomo (2018), inovasi dimaknakan sebagai penyederhanaan prosedur, waktu, dan biaya. Prosedur pelayanan perizinan yang panjang dan harus mengisi berbagai macam formulir, kemudian disederhanakan dengan hanya mengisi satu

formulir perizinan saja itu dapat dikatakan inovasi (Damanik et al., 2016). Kemudian contoh lainnya adalah memberikan layanan administrasi kependudukan pada malam hari untuk masyarakat pabrik yang bekerja shiftting atau sistem pelayanan jemput bola juga termasuk inovasi (Dewi, 2020; Prastya & Sunaningsih, 2020). Inovasi merupakan sesuatu yang baru atau hasil modifikasi proses atau produk yang memiliki perbedaan dengan bentuk atau proses sebelumnya (OECD & Eurostat, 2018). Sementara inovasi menurut Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah (2014) adalah segala bentuk pembaharuan dalam penyelenggaraan pemerintah daerah. Kemudian Lewis et al (2018) mengartikan inovasi sebagai sebuah proses dari ide hingga berhasil dijalankan dan mampu memberikan erbedaan pemahaman organisasi terhadap kebutuhan dan layanan yang diberikan. Menurut Albury (2003) dalam Suwarno (2008), ciri dari inovasi yang berhasil adalah adanya bentuk penciptaan dan pemanfaatan proses baru, produk baru, jasa baru, dan metode penyampaian baru, yang menghasilkan perbaikan signifikan dalam hal efisiensi, efektivitas maupun kualitas. Kemudian Fuglsang & Pedersen (2011) dalam Asmara & Rahayu (2019) menyatakan hal senada bahwa inovasi sektor publik harus memiliki manfaat baik ekonomi dan sosial bagi masyarakat sebagai pengguna layanan. Sementara sektor publik yang dimaksud mencakup pemerintah pusat, pemerintah daerah dan asuransi sosial (Warsaw School of Economics, 2015). Maka dapat dimaknai bahwa inovasi pada sektor publik berkaitan dengan ide baru atau hasil modifikasi yang digunakan pemerintah dalam memenuhi kebutuhan menjadi solusi permasalahan masyarakat melalui pelayanan publik pemerintah pusat, pemerintah daerah dan asuransi sosial. Dalam prakteknya, inovasi sektor publik berinovasi bukan dalam rangka survival, namun lebih untuk menjaga kepentingan publik (Suwarno, 2008).

Untuk mengidentifikasi faktor-faktor pendorong dan penghambat inovasi sektor publik, penelitian ini melihat dari empat dimensi utama yang mempengaruhi proses inovasi, yaitu: (1). Politik, adanya keterkaitan dengan aktor politik atau agenda politik; (2) Manajemen publik, peranan organisasi sektor publik (pimpinan, SDM, dan tata kelola) dalam berinovasi; (3) Karakteristik inovasi, yaitu signifikansi, manfaat, dan keterkaitan inovasi dengan agenda pembangunan; (4) Lingkungan eksternal, dimana adanya keterlibatan pihak lain, atau program/kebijakan di luar organisasi (Pradana et al., 2022).

Laboratorium inovasi. Laboratorium inovasi merupakan kegiatan fasilitasi yang diberikan oleh LAN kepada daerah untuk menghasilkan inovasi pelayanan publik (LAN, 2021). Kegiatan ini dilaksanakan melalui 5 tahapan (5D), yaitu Drum Up, Diagnose, Design, Deliver, dan Display. Drum up, tahap pertama untuk menginspirasi dan menggugah semangat OPD dalam berinovasi; diagnose, tahap kedua untuk mengidentifikasi dan menemukan ide inovasi; design, bertujuan untuk merancang rencana aksi inovasi dan siap untuk diimplementasikan; deliver, tahap launching (pelaksanaan inovasi) dan monitoring pelaksanaan inovasi; display, tahap akhir yaitu melakukan festival inovasi sebagai bentuk akuntabilitas OPD (LAN, 2018).

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan unit analisis yaitu Pemerintah Kota Padang Panjang. Penelitian ini menggali dan menganalisis apa saja faktor-faktor pendorong dan penghambat inovasi di Kota Padang Panjang. Adapun penelitian ini dilakukan di Kantor Badan Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan (Bappedalitbang) Kota Padang Panjang. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara mendalam, dokumen dalam bentuk form monitoring internal dan laporan pelaksanaan inovasi serta studi literatur. Informan ditentukan dengan menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu penentuan informan berdasarkan pertimbangan tertentu yang berkaitan dengan studi kasus yang dipilih (Sugiyono, 2013). Wawancara dilakukan terhadap narasumber yang memiliki ide dan menjalankan inovasi (inovator dan tim inovasi). Adapun kriteria inovasi yang diteliti adalah inovasi yang telah diluncurkan oleh WaliKota Padang Panjang dan sudah mengikuti tahap drum up, diagnose, design, dan deliver yaitu

sebanyak 132 inovasi dari 24 OPD. Teknik analisis meliputi tiga tahapan dari Miles et al. (2014), yaitu data *condensation* (memilih dan menyederhanakan data), data display (menyusun data secara sistematis), dan drawing and *verifying conclusions* (menarik kesimpulan).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil analisis penelitian menunjukkan bahwa terdapat 111 inovasi yang sudah berjalan. Diantaranya 90 inovasi yang terimplementasi dengan baik dan memiliki nilai manfaat, 21 inovasi belum memiliki nilai manfaat dan belum mampu menyentuh permasalahan, dan 21 inovasi lainnya teridentifikasi tidak berjalan (diagram 1). Data tersebut menunjukkan bahwa adanya faktor-faktor yang mempengaruhi mengapa inovasi tersebut ada yang berjalan dan tidak berjalan

Tabel 1. Jumlah Inovasi Kota Padang Panjang

Tahapan	Jumlah Inovasi
Berjalan dan memiliki manfaat	90
Berjalan namun belum memiliki manfaat	21
Belum berjalan	21
Total	132

Sumber: Data olahan penelitian, 2022

Setiap pelaksanaan inovasi ditemukan pasti memiliki hambatan dan kendala masing-masing. Berdasarkan hasil wawancara dan dokumentasi penulis, keempat dimensi utama yang mempengaruhi proses inovasi menghasilkan faktor-faktor pendorong dan penghambat pelaksanaan inovasi di Kota Padang Panjang. Faktor ini diperoleh dari hasil proses penyederhanaan data dan verifikasi data yang ditemukan baik melalui wawancara maupun dokumentasi.

Tabel 2. Faktor-faktor pendorong dan penghambat inovasi

Dimensi	Indikator	Temuan	Inovasi
Politik	Dukungan kepala daerah	Adanya dukungan kebijakan dalam bentuk perwako dan perda (Faktor Pendorong)	Pena Kerja ASN, E-TPP, KURENAH
Manajemen publik	Keterbatasan jumlah pengelola inovasi	Pelaksana inovasi jumlahnya terbatas dan memperlambat proses inovasi (Faktor Penghambat)	TAMBO, Tiger C 24 Jam
	Keterbatasan kemampuan SDM	Kemampuan pengelola inovasi yang spesifik tidak didukung kompetensi (Faktor Penghambat)	SI UDA, Kaba Warga
	Mutasi/rotasi pegawai	Tingginya pergantian pegawai dan pejabat publik (Faktor Penghambat)	Satu Jam Saja, PECAH
	SOP/Juknis	Membantu inovasi berjalan sesuai dengan tahapan dan kompetensi yang sesuai (Faktor Pendorong)	TRC Rescue, SPENFIVE.tv
	Knowledge transfer	Adanya transfer informasi inovasi kepada tim pengelola (Faktor Pendorong)	TRC Rescue, SPENFIVE.tv
Karakteristik inovasi	Terintegrasi dengan program dan kebijakan di atasnya	Inovasi menjadi bagian dalam strategi pencapaian RPJMD; sejalan dengan kebijakan pemerintah pusat (Faktor Pendorong)	E-TPP, KURENAH, Warung Baca, TRC Rescue, SALIMAH
Lingkungan Eksternal	Adanya keterlibatan stakeholders	Adanya keterlibatan stakeholders membantu keterbatasan sumber daya inovasi untuk mencapai tujuan (Faktor Pendorong)	Warung Baca, SPENFIVE.tv, SELALU SAMAWA

Sumber: Data olahan penelitian, 2022

a. Faktor Pendorong

Pertama, faktor yang mendorong pelaksanaan inovasi adalah **dukungan Kepala Daerah**. Bentuk dukungan kepala daerah dapat dilihat dari penerbitan SK Inovasi dan Tim pengelola inovasi bagi hampir seluruh OPD. Inovasi “PENA KERJA ASN dan e-TPP (Penilaian Kinerja ASN dan elektronik Tunjangan Tambahan Penghasilan)” didukung oleh Peraturan WaliKota Padang Panjang Nomor 3 Tahun 2020 tentang Penilaian Kinerja untuk Pemberian Tambahan Penghasilan bagi PNS di Lingkungan Pemerintah Kota Padang Panjang. Penilaian kinerja ASN di Kota Padang Panjang diwajibkan mengikuti ketentuan-ketentuan dalam Perwako ini, seperti pedoman dan kewajiban ASN dalam menyusun SKP, hingga penilaian kinerja. Hal ini diatur pada Peraturan WaliKota Padang Panjang Nomor 3 Tahun 2020 Tentang Penilaian Kinerja Untuk Pemberian Tambahan Penghasilan Bagi PNS Di Lingkungan Pemerintah Kota Padang Panjang pasal 5 poin 4 bahwa setiap Pejabat Penilai wajib melakukan penilaian kinerja atas SKP. Melalui Perwako ini, kemudahan penghitungan Tambahan Perbaikan Penghasilan (TPP) juga dapat dirasakan oleh ASN Kota Padang Panjang dalam mempermudah penghitungan TPP secara otomatis dan mampu menciptakan perbaikan pelayanan manajemen ASN yang lebih efektif, efisien dan transparan serta mendorong termanfaatkannya layanan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE).

Inovasi “KURENAH (Kunjungan Rekreasi, Edukasi Anak Hebat) adalah inovasi yang pelaksanaannya didukung oleh Peraturan WaliKota Padang Panjang Nomor 48 Tahun 2020 tentang Pedoman Pengelolaan Layanan Kunjungan Rekreasi Edukasi Ramah Anak di Perpustakaan Daerah Kota Padang Panjang. Hasil wawancara dengan Inovator KURENAH, Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Padang Panjang, 27 Oktober 2021 pukul 09:45) menyampaikan bahwa:

"Alhamdulillah inovasi ni mendapat perhatian dari Pak Wali dengan diterbitkannya Perwako mengenai pengelolaan layanan KURENAH" dst....

Peraturan ini sangat mendukung keberhasilan inovasi KURENAH karena berisi mengenai pedoman pelaksanaan layanan, sumber daya manusia pelaksana layanan, pengawasan dan pengendalian layanan. Dalam perwako tersebut pada pasal 15 juga diatur mengenai monitoring dan evaluasi layanan KURENAH dalam rangka mengidentifikasi tantangan dan hambatan dalam pelaksanaan layanan. Sehingga, layanan termanfaatkan oleh anak-anak dalam menggunakan layanan perpustakaan daerah. Menurut inovator, layanan KURENAH mengalami peningkatan jumlah kunjungan pemustaka.



Gambar 2. Pelaksanaan Inovasi “KURENAH”
Sumber: DPK Padang Panjang, 2021

Gambar diatas adalah layanan bercerita dalam dua bahasa (salah satu jenis layanan KURENAH) yang diberikan oleh seorang pemustaka kepada pengunjung. Hasil penelitian

juga menemukan bahwa dukungan kebijakan dari kepala daerah tidak terlepas dari bagaimana strategi komunikasi pimpinan OPD kepada kepala daerah. Bentuk komunikasi yang disampaikan adalah mengenai signifikansi sebuah inovasi. Adanya dukungan kepala daerah mendukung penelitian sebelumnya bahwa keberhasilan inovasi dipengaruhi oleh dukungan manajemen dan tingkat prioritas atau urgensi inovasi tersebut (Hutagalung & Hermawan, 2018; Srimarchea & Aziza, 2021; Urquhart et al., 2021). Dukungan pimpinan melalui regulasi akan mendorong komitmen untuk melaksanakan inovasi (Baptista et al., 2020; Pradana et al., 2022; Widodo et al., 2022). Kemudian, dukungan kepala daerah melalui regulasi juga mendukung penelitian dari Natário & Couto (2022) bahwa kualitas regulasi adalah unsur penting dalam inovasi sektor publik. Semakin tinggi kualitasnya, semakin memadai suatu inovasi untuk dijalankan.

Kedua, inovasi **terintegrasi dengan kebijakan atau program di atasnya**. Inovasi KURENAH dan Warung Baca memiliki signifikansi dalam pencapaian misi kelima RPJMD yaitu meningkatkan pelayanan publik yang berkualitas dan melayani sehingga dapat meningkatkan indeks kepuasan masyarakat dan misi kedua RPJMD dalam rangka meningkatkan SDM yang berdaya saing melalui peningkatan minat baca masyarakat. Selain itu, inovasi TRC Resque dan SALIMAH juga dapat berjalan dengan baik karena tujuannya memiliki kaitan erat dengan RPJMD Kota Padang panjang sekaligus misi politik kepala daerah dalam menciptakan keamanan dan ketertiban masyarakat serta mewujudkan masyarakat yang Agamis sesuai dengan citra Padang Panjang sebagai “Kota Serambi Mekkah”. Berdasarkan hasil wawancara, inovasi-inovasi yang memiliki keterkaitan langsung dengan agenda pembangunan dan janji politik kepala daerah mendapatkan perhatian khusus dari Walikota. Ini semakin meyakinkan temuan Mergel (2018) bahwa inovasi yang selaras dengan misi organisasi meningkatkan peluang keberhasilan inovasi. Namun, berkaitan dengan selarasnya inovasi dengan kebijakan dan misi organisasi sebagai faktor pendorong tidak ditemukan dalam penelitian sebelumnya.

Ketiga, faktor pendorong inovasi adalah adanya **Standar Operasional Prosedur (SOP)/Juknis** yang jelas. SOP/Juknis inovasi dibentuk untuk membantu tim pengelola inovasi dalam melaksanakan tahapan-tahapan inovasi dengan tepat. Inovasi “TRC (Tim Reaksi Cepat) *Rescue*” merupakan salah satu inovasi yang memiliki SOP/Juknis yang jelas, mulai dari petugas menerima laporan pengaduan dari masyarakat, melakukan koordinasi dengan TRC *Rescue*, hingga turun ke lokasi dan melakukan tindakan *rescue*. SOP/Juknis juga membantu tim pengelola inovasi dalam memahami kompetensi apa yang harus dimiliki.

Rescue tidak selamanya ditugaskan untuk keadaan darurat bencana alam saja seperti banjir dan gunung meletus, tapi juga kondisi bencana non alam seperti kebocoran tabung gas, sampai penyelamatan binatang berbahaya yang masuk pemukiman dan membahayakan keselamatan masyarakat sangat membutuhkan SOP yang jelas dan prosedural. Sebab kondisi tersebut memiliki prosedur penyelamatan berbeda di setiap kondisi karena memiliki resiko cukup tinggi. Dalam penelitian sebelumnya juga ditemukan bahwa SOP dan pedoman teknis adalah penentu keberhasilan inovasi, karena pedoman dapat memberikan keseragaman kompetensi tertentu (Rafinzar, 2020; Zica & Fanida, 2022). Penelitian ini juga membuktikan penelitian dari Palm & Algehed (2017) bahwa Proses inovasi yang baik diatur dalam sebuah SOP. Hasil wawancara dengan Inovator TRC *Rescue*, Satpol PP Damkar Kota Padang Panjang, 26 Oktober 2021 pukul 13:45) menyampaikan bahwa:

"Jadi ndak cuma pemadam kebakaran yang punya SOP pak, kami Tim TRC juga ada SOP mulai dari pengaduan hingga kami melakukan penyelamatan di lokasi kejadian, karena dalam penyelamatan SOP itu penting sangat" dst...



Gambar 3. Pelaksanaan Inovasi “TRC Rescue”
Sumber: Diskominfo Padang Panjang, 2021

Gambar diatas merupakan salah satu dokumentasi pelaksanaan inovasi TRC *Rescue* yang sedang menebas pohon tumbang yang menyebabkan gangguan lalu lintas jalan. Dari hasil wawancara, manfaat yang dirasakan langsung oleh masyarakat adalah terciptanya suasana yang tenang serta berkurangnya resiko yang ditimbulkan oleh bencana maupun non bencana.

Faktor pendorong keempat adalah adanya **knowledge transfer** inovasi. *Knowledge transfer* dapat diberikan oleh inovator atau pimpinan OPD kepada tim pengelola inovasi. Tujuannya adalah untuk memastikan pelaksanaan inovasi dilakukan atas pengetahuan, pemahaman dan kemampuan teknis dimiliki oleh tim pengelola inovasi. Selain itu, *knowledge transfer* juga berguna untuk mencegah ketidaktahuan pimpinan atau tim inovasi yang baru ketika inovator atau tim inovasi sebelumnya mengalami mutasi / rotasi pegawai. Bimbingan teknis merupakan salah satu strategi dalam memberikan kompetensi inovasi tertentu. Inovasi SPENFIVE.tv SMPN 5 Padang Panjang yang melakukan bimbingan teknis terhadap pengelola inovasinya mengenai bagaimana pengelolaan studio tv mulai dari peralatan dan perlengkapan hingga proses produksi program tv yang harus memiliki keterampilan khusus. Hasil wawancara dengan Inovator SPENFIVE.tv SMPN 5 Padang Panjang, 27 Oktober 2021 pukul 11:24) menyampaikan bahwa:

"Waktu tu kami hanya diajarkan oleh Jurnalis yang kebetulan Putra Daerah, setelah itu kami sering lakukan belajar bersama dan semuanya harus bisa di bidangnya sendiri-sendiri" dst....

Dengan adanya bimbingan teknis, gap pengetahuan dan keterampilan yang tadinya ada di tim pengelola inovasi menjadi tertutupi karena inovasi ini memiliki pengetahuan dan keterampilan khusus dalam bidang broadcasting yang mana sekolah umum tidak memiliki pengetahuan tersebut. Adanya *knowledge sharing* sebagai faktor pendorong inovasi mengkonfirmasi bahwa kapabilitas inovasi menjadi elemen keberhasilan inovasi (Natário & Couto, 2022). Ibidunni et al (2020) juga menyampaikan bahwa kegiatan *knowledge transfer* dapat dalam bentuk pelatihan, penelitian dan pengembangan.



Gambar 4. Pelaksanaan “SPENFIVE.tv”

Sumber: SMPN 5 Padang Panjang, 2021

Pada gambar 4 terlihat salah satu program podcast yang disiarkan di SPENFIVE.tv dengan narasumber Walikota Padang Panjang dan host dari siswa SMPN 5 Padang Panjang. Inovasi ini memiliki dampak yang cukup luas bagi SMPN 5 Padang Panjang maupun Kota Padang Panjang. Bagi SMPN 5 Padang Panjang, inovasi ini menjadi wadah untuk mengasah minat dan bakat siswa di bidang broadcasting dan media pembelajaran online bagi guru. Bagi Kota Padang Panjang, SPENFIVE.tv menjadi salah satu media informasi OPD yang memiliki program dan kegiatan serta dapat juga menjadi media kolaborasi dengan sekolah lainnya di Padang Panjang. Dengan manfaat tersebut, inovasi ini mampu mengakselerasi ketercapaian RPJMD Kota Padang Panjang dalam menciptakan sumber daya guru dan siswa yang berkualitas di bidang pendidikan.

Kelima, faktor pendukung pelaksanaan inovasi adalah **keterlibatan stakeholders**. Stakeholders memiliki peranan penting dalam pelaksanaan inovasi. Peran dari stakeholders menjadi solusi utama bagi OPD yang memiliki keterbatasan sumber daya inovasi. Tanpa adanya keterlibatan stakeholders, inovasi bisa saja tidak berjalan sesuai rencana. Seperti inovasi “Warung Baca” yang mencoba memberikan layanan pojok baca di beberapa warung dengan melibatkan 3 stakeholders yaitu kelurahan Ganting, kelurahan Bukitsurungan dan Taman Baca Masyarakat Gang Aster melalui perjanjian kerjasama (MoU). Dengan adanya peran stakeholders, inovasi bisa berjalan dan masyarakat bisa membaca buku tanpa perlu harus mengunjungi perpustakaan Kota Padang Panjang.



Gambar 5. Pelaksanaan “Warung Baca”

Sumber: DPK Padang Panjang, 2021

Gambar diatas memperlihatkan suasana salah satu pelaksanaan “Warung Baca” di sebuah kedai milik masyarakat. Keterlibatan stakeholder dengan melakukan MoU dalam inovasi

ini menjadi faktor kunci keberhasilan inovasi “Warung Baca”. MoU mengatur aspek penting mengenai siapa melakukan apa dalam mencapai tujuan yang sama. Pojok baca tidak memanfaatkan fasilitas umum yang ada tetapi memberdayakan warung-warung yang dimiliki masyarakat mengingat warung merupakan salah satu tempat masyarakat berkumpul. Keterbatasan sarana dan prasarana ini mendorong adanya dukungan stakeholders tidak hanya OPD seperti kelurahan tapi juga memberdayakan TMB dan masyarakat pengelola warung. Sehingga, inovasi ini dapat memberikan perluasan jangkauan layanan perpustakaan dan meningkatkan pengetahuan dan minat baca masyarakat.

Inovasi lainnya seperti “SELALU SAMAWA (Setelah Melaksanakan Akad, Semua Dokumen Langsung Dibawa)” memiliki dampak terhadap layanan dokumen pernikahan terbit secara realtime. Layanan ini merupakan salah satu peran penting stakeholder antara Disdukcapil dengan Kantor Kementerian Agama Kota Padang Panjang dengan mengintegrasikan layanan pernikahan (KUA) dengan layanan penerbitan kartu keluarga baru (Disdukcapil). Hasil wawancara dengan Inovator SELALU SAMAWA, Disdukcapil Kota Padang Panjang, 26 Oktober 2021 pukul 10:13) menyampaikan bahwa:

“Masyarakat tidak perlu repot-repot mengurus dokumennya karena data diintegrasikan dengan bekerjasama dengan KUA Padang Panjang” dst....



Gambar 6. Pelaksanaan “SELALU SAMAWA”

Sumber: Dukcapil Padang Panjang, 2021

Inovasi ini memberikan dampak pada peningkatan kepuasan masyarakat karena telah memberikan pelayanan yang sangat efektif dan efisien karena adanya penyederhanaan layanan, cepatnya proses layanan dengan menghasilkan 8 dokumen dalam sekali urus dokumen secara realtime. Dampak inovasi ini juga mendukung pemerintah dalam meningkatkan tata kelola pemerintahan yang responsif dan inovatif serta mendukung termanfaatkannya layanan SPBE.

Kerjasama antar stakeholder akan meningkatkan pencapaian tujuan bersama (Sørensen & Torfing, 2012; Sudrajat & Andhika, 2021). Lebih dalam lagi, dukungan stakeholders akan mendorong terciptanya rasa memiliki inovasi sehingga stakeholders akan berkomitmen untuk melaksanakan inovasi tersebut secara kolaboratif (Baptista et al., 2020; Enciso-Santocildes et al., 2020; Palm & Algehed, 2017; Pradana et al., 2022; Torfing, 2019). Disdukcapil Padang Panjang berupaya menciptakan layanan kependudukan yang inovatif dan KUA Padang Panjang memiliki layanan administrasi kependudukan di bidang pencatatan perkawinan. Kesamaan tujuan ini mendorong terjadinya kerjasama melalui inovasi pelayanan publik. Hal ini juga sejalan dengan hasil penelitian Edo & Mutiarin,(2018); Febriyan et al., (2019) yang menemukan inovasi berjalan dengan baik disebabkan adanya sinergi antar stakeholder dan pembagian peran.

b. Faktor Penghambat

Tidak sedikit inovasi yang mengalami kendala karena berbagai faktor. Berdasarkan hasil penelitian, penulis menemukan faktor-faktor penghambat inovasi Kota Padang Panjang. Pertama, **terbatasnya jumlah pengelola inovasi**. Keterbatasan ini menimbulkan beberapa dampak, yaitu proses sosialisasi hingga pelaksanaan menjadi kurang maksimal dan tidak menyeluruh. Kurangnya sosialisasi menyebabkan inovasi tidak tersampaikan secara efektif. Inovasi “Tambo (Penataan Arsip Masyarakat Berbasis Online)” belum menyentuh nilai manfaat karena masih sedikit masyarakat yang memanfaatkan layanan ini dan masih banyak masyarakat yang belum mengetahui layanan inovasi ini karena kurangnya sosialisasi. Padahal, digitalisasi arsip sangat penting untuk menghindari kehilangan dokumen / surat berharga akibat dari bencana alam mengingat Padang Panjang merupakan salah satu daerah rawan bencana di Sumatera Barat. Hasil wawancara dengan Inovator “TAMBO”, Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Padang Panjang, 28 Oktober 2021) menyampaikan bahwa:

“diakui memang sdm kami tu kurang, sehingga fokus pelaksanaan terbagi antara rutinitas dengan kegiatan sosialisasi TAMBO ini” dst....

Contoh lainnya adalah inovasi “Tiger C 24 Jam” mengalami keterbatasan jumlah personil perhubungan dalam melakukan penjagaan di pos tertentu karena harus bekerja shifting sehingga belum ada personil pengganti dalam menjalankan inovasi ini. Padahal, lalu lintas di Padang Panjang adalah daerah rawan kecelakaan sehingga sangat dibutuhkan penjagaan 24 jam di beberapa titik rawan untuk menghindari terjadinya kecelakaan lalu lintas. Penelitian dari Rafinzar, (2020); Safitri et al., (2021) juga menemukan faktor keterbatasan SDM inovasi menjadi faktor penghambat proses pelayanan pengiriman SAMSAT *Delivery* di Kabupaten Merauke. Kemudian faktor terbatasnya jumlah SDM menandakan bahwa buruknya manajemen proses suatu inovasi (Pradana et al., 2022; Torvinen & Jansson, 2022; Wipulanusat et al., 2019).

Kedua, faktor penghambat inovasi adalah **terbatasnya kemampuan pengelola inovasi**. SI UDA (Sistem Informasi UKM dalam Angka) belum bisa berjalan ke tahap selanjutnya karena belum adanya tim pengolah data UKM di lingkungan Dinas Perdagkop UMKM Kota Padang Panjang. Kondisi ini disebabkan karena belum adanya tim inovasi yang memiliki kemampuan IT dan mengolah data untuk mengelola website SI UDA sehingga progres inovasi sangat bergantung kepada Diskominfo. Hasil wawancara dengan Inovator “SI UDA”, Dinas Perdagangan, Koperasi, Usaha Kecil Dan Menengah Padang Panjang, 28 Oktober 2021) menyampaikan bahwa:

“selama ini kami bergantung ke diskominfo, pak. Karena kami belum punya orang yang bisa mengolah data mentah yang sudah kami peroleh” dst....

Akibatnya, inovasi terhenti pada proses penginputan database UMKM saja dan penyajian data masih bergantung pada tim IT dari diskominfo. Data yang kami peroleh dari hasil wawancara menemukan bahwa terbatasnya kemampuan SDM bidang IT sangat berpengaruh besar terhadap keberhasilan dan kemajuan inovasi SI UDA. Hal ini juga sejalan dengan hasil penelitian Lewis et al. (2018) yang mengatakan bahwa kapasitas inovasi sangat berpengaruh terhadap berjalan atau tidaknya sebuah inovasi. Dalam *teri logic model* juga disebutkan bahwa kemampuan SDM sebagai input sangat menentukan bagaimana output yang dikeluarkan, semakin mumpuni SDM semakin bagus hasil atau output yang dikeluarkan suatu organisasi (Kellogg, 2004). Faktor terbatasnya kemampuan SDM juga memperkuat temuan Hossain & Yasmin, (2022); Torvinen & Jansson, (2022) bahwa adanya kesenjangan keahlian dengan kebutuhan inovasi menunjukkan bahwa

manajemen inovasi kurang memadai dan mengalami asimetris informasi tentang inovasi (Baptista et al., 2020; Wipulanusat et al., 2019).

Ketiga, hal yang menyebabkan terhambatnya pelaksanaan inovasi adalah **adanya mutasi / rotasi pegawai** sepanjang tahun. Perpindahan pegawai memang merupakan bagian dari manajemen ASN dan itu adalah kebutuhan organisasi. Namun, ketika pimpinan / inovator yang mengalami mutasi tidak melakukan serah terima informasi mengenai inovasi di bidang tersebut menjadi permasalahannya. Sehingga, penggantinya tidak memiliki pengetahuan mengenai inovasi dan menyebabkan inovasi tersebut tidak dilanjutkan sama sekali. Salah satu OPD yang inovasinya terkendala akibat perpindahan pegawai adalah inovasi dari Dinas Kesehatan “Satu Jam Saja” yang mengedepankan efisiensi waktu berobat pasien melalui aplikasi pada ponsel pintar, dan inovasi PECAH “Pembayaran *Cashless*” mengalami hambatan karena dampak pergantian pimpinan RSUD. Adanya gap informasi mengenai inovasi menyebabkan proses inovasi seperti penyelesaian SOP pelayanan dan proses kerjasama BPD dalam pembayaran cashless menjadi tertunda. Seharusnya, ada pertukaran informasi inovasi pada saat serah terima tugas agar inovasi dapat tetap ditindaklanjuti. Inovasi sejatinya bukanlah milik perorangan. Jika inovator mengalami perpindahan, seharusnya inovasi tetap melekat pada suatu OPD dengan melakukan serah terima informasi. Temuan ini mengkonfirmasi penelitian dari Gardner et al., (2010) yang menemukan bahwa tingginya *turnover* pegawai dan pimpinan organisasi mengakibatkan tahapan implementasi inovasi menjadi terhambat.

Inovasi merupakan salah satu strategi Kota Padang Panjang dalam mengakselerasi pencapaian RPJMD, hal ini dapat dilihat dari inovasi yang berhasil memiliki nilai kemanfaatan yang berkaitan dengan Visi Misi Padang Panjang 2018-2023. Berbeda dengan Sinurat & Sumanti (2020), inovasi di Kota Sabang berfokus hanya pada pencapaian kinerja OPD masing-masing terutama dalam melakukan pelayanan kepada masyarakat tanpa mempertimbangkan agenda pembangunan RPJMD.

Tidak semua inovasi yang dilakukan pemerintah daerah berhasil (Hutagalung & Hermawan, 2018). Hal ini sejalan dengan penelitian Nadolna & Beyer (2021) bahwa hambatan-hambatan di sektor publik seringkali tidak hanya mengganggu, tapi bahkan menghentikan proses inovasi. Dalam penelitian tersebut juga menyebutkan bahwa hambatan inovasi disebabkan oleh resistensi staf, minimnya pengetahuan staf dan terbatasnya anggaran. Dalam penelitian ini, terdapat satu aspek yang menjadi temuan baru penulis jika dibandingkan dengan penelitian serupa lainnya, bahwa adanya perpindahan pegawai dapat menyebabkan proses pelaksanaan inovasi terganggu bahkan prosesnya bisa berhenti. Hal ini disebabkan oleh ketidaktahuan pejabat pengganti dan tim pengelola inovasi yang memiliki keterbatasan informasi mengenai inovasi meskipun di unit kerja sendiri. Sehingga inovasi yang ditinggalkan sulit untuk ditindaklanjuti perkembangan selanjutnya. Jika dikaitkan dengan dimensi utama yang mempengaruhi inovasi dari Pradana et al., (2022), mutasi dan rotasi pegawai bisa menjadi indikator tambahan dalam dimensi manajemen publik selain indikator jumlah dan kemampuan SDM. Hasil analisis penelitian juga melihat bahwa dimensi manajemen publik sangat berpengaruh besar dalam terlaksananya proses inovasi. Hal ini terlihat dari adanya tiga faktor penghambat inovasi yang tergolong dalam dimensi manajemen publik, yaitu berkaitan dengan jumlah pengelola inovasi, kemampuan SDM, dan tingginya *turnover* SDM. Selain itu, besarnya pengaruh manajemen publik dalam proses inovasi juga berkaitan erat dengan penelitian Cinar et al., (2019) bahwa proses dalam organisasi merupakan hambatan paling utama dalam proses inovasi. Artinya, jumlah dan kompetensi SDM sebagai modal organisasi dan mutasi/rotasi SDM sebagai proses organisasi terkonfirmasi menjadi faktor yang berpengaruh besar dalam proses inovasi (Cinar et al., 2021).

Sementara itu, faktor pendorong inovasi dari aspek dukungan kepala daerah juga ditemukan dalam hasil penelitian Lewis et al. (2018) di Pemerintah Kota Barcelona,

Kopenhagen dan Denmark bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang lebih besar dari kapasitas inovasi, proses dan struktur. Kemudian, studi yang dilakukan Sørensen & Torfing (2012) pada Layanan Rumah Sakit di Norwegia menunjukkan bahwa peningkatan kolaborasi antar aktor di berbagai bagian organisasi dapat menjadi sumber inovasi. Artinya, keterlibatan stakeholders sangat menentukan keberhasilan suatu inovasi. Namun, hasil penelitian ini menemukan adanya aspek lain yang mampu mendorong inovasi sektor publik dapat berjalan, yaitu adanya knowledge transfer inovasi. *Knowledge transfer* bertujuan untuk menutupi gap pengetahuan dan keterampilan antar koordinator dan sesama pengelola inovasi. *Knowledge transfer* dapat dilakukan melalui bimbingan teknis, diskusi, paparan, dan sebagainya.

Berbagai temuan tersebut dapat menjadi pertimbangan bagi pemerintah kota Padang Panjang bahwa, aspek manajemen dalam organisasi menjadi faktor yang paling berpengaruh besar dalam menghambat proses implementasi inovasi. Sementara itu, agar mendapat dukungan kebijakan maupun perhatian kepala daerah, inovasi baiknya terintegrasi dengan visi misi dalam RPJMD maupun kebijakan vertikal dari pemerintah di atasnya agar dapat mendapat dukungan berbagai *stakeholders*.

SIMPULAN

Inovasi yang dihasilkan melalui Laboratorium Inovasi di Kota Padang Panjang pada umumnya sudah berjalan. Dari 132 inovasi, sebanyak 68% telah berjalan dan memiliki nilai manfaat, dan 16% berjalan namun belum mencapai nilai manfaat, dan 16% belum berjalan. Faktor-faktor pendorong inovasi sektor publik dapat berjalan adalah adanya dukungan Kepala Daerah, integrasi dengan kebijakan di atasnya, SOP/Juknis yang jelas, adanya knowledge transfer, dan keterlibatan stakeholders. Sementara, faktor-faktor penghambat inovasi diantaranya adalah terbatasnya jumlah dan kemampuan pengelola inovasi, dan tingginya mutasi/rotasi pegawai yang menginisiasi dan menjadi pengelola kunci inovasi.

Adapun saran bagi pemerintah adalah: (1) Pemerintah Kota Padang Panjang perlu melakukan analisis kesesuaian kompetensi, kualifikasi, dan kebutuhan organisasi agar SDM organisasi lebih efektif; (2) Perlu adanya peta jalan (Roadmap) Inovasi Kota Padang Panjang agar dapat memastikan inovasi yang diajukan terintegrasi dan sejalan dengan Visi Misi yang ada di RPJMD Kota Padang Panjang maupun kebijakan vertikal di atasnya; (3) Knowledge Management inovasi perlu dikembangkan di lingkungan Pemerintah Kota Padang Panjang agar informasi dan pengetahuan mengenai inovasi dapat dibagipakai dengan OPD lainnya sehingga terjadinya pemerataan dan pertukaran pengetahuan.

UCAPAN TERIMAKASIH

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada Kepala Pusat Riset Kebijakan Publik, BRIN yang telah memberikan dukungan terhadap penelitian ini. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada Lembaga Administrasi Negara dan Pemerintah Kota Padang Panjang, diantaranya narasumber dari OPD dan staf Bappeda yang telah memberikan bantuan data.

DAFTAR PUSTAKA

- Amin, R. M., Febrina, R., & Wicaksono, B. (2021). Handling COVID-19 from a Collaborative Governance Perspective in Pekanbaru City. *Jurnal Bina Praja*, 1-13. <https://doi.org/10.21787/jbp.13.2021.1-13>
- Aminah, S., & Wardani, D. K. (2018). Readiness Analysis of Regional Innovation Implementation. *Jurnal Bina Praja*, 10(1), 13-26. <https://doi.org/10.21787/jbp.10.2018.13-26>

- Asmara, A. Y., & Rahayu, A. Y. S. (2019). Inovasi Pelayanan Kesehatan Gancang Aron di Kabupaten Banyuwangi dalam Perspektif Matrik Inovasi Sektor Publik. *JPSI: Journal of Public Sector Innovations*, 3(2), 57–67. <https://journal.unesa.ac.id/index.php/jpsi/article/view/4490>
- Bappeda Padang Panjang. (2020). *Inovasi Unggulan Kota Padang Panjang*.
- Baptista, N., Alves, H., & Matos, N. (2020). Public Sector Organizations and Cocreation With Citizens: A Literature Review on Benefits, Drivers, and Barriers. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 32(3), 217–241. <https://doi.org/10.1080/10495142.2019.1589623>
- Cinar, E., Trott, P., & Simms, C. (2019). A systematic review of barriers to public sector innovation process. *Public Management Review*, 21(2), 264–290. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1473477>
- Cinar, E., Trott, P., & Simms, C. (2021). An international exploration of barriers and tactics in the public sector innovation process. *Public Management Review*, 23(3), 326–353. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1668470>
- Damanik, M. I., Agustine, T. E., Prawira, M. Y., Rheza, B., & Febryanti, N. A. (2016). *Penyederhanaan Perizinan Usaha di Daerah*. <https://media.neliti.com/media/publications/263-ID-penyederhanaan-perizinan-usaha-di-daerah.pdf>
- Dewi, I. A. R. K. (2020). Inovasi Pelayanan Publik “Sapaku Malam” di Kecamatan Kuta Utara, Kabupaten Badung. *Public Inspiration: Jurnal Administrasi Publik*, 5(2), 104–120. <https://www.ejournal.warmadewa.ac.id/index.php/public-inspiration/article/view/3017/2159>
- Edo, D. H. A. P., & Mutiarin, D. (2018). Analisis Best Practice Inovasi Pelayanan Publik (Studi pada Inovasi Pelayanan “Kumis MbahTejo” di Kecamatan Tegalrejo Kota Yogyakarta). *Jurnal Manajemen Pelayanan Publik*, 1(2), 156–167. <http://jurnal.unpad.ac.id/jmpp/article/view/16753/9215>
- Enciso-Santocildes, M., Vidu, A., & Gómez-Urquijo, L. (2020). Drivers for a cross-sector successful collaboration: the Basque country model of action. *International Journal of Social Economics*, 47(2), 268–284. <https://doi.org/10.1108/IJSE-06-2019-0378>
- Febriyan, E. D., Wahyu Pradana, G., & Yuyun Eka Kartika Sari, dan. (2019). Digital Inovasi Sektor Publik: Efektivitas Kolaborasi dalam Implementasi Inovasi Desa Digital. *Jurnal El-Riyasah*, 10(2), 127–145. <http://ejournal.uin-suska.ac.id/index.php/elriyasah/article/view/8909>
- Gardner, K. L., Dowden, M., Togni, S., & Bailie, R. (2010). Implementation Science Understanding uptake of continuous quality improvement in Indigenous primary health care: lessons from a multi-site case study of the Audit and Best Practice for Chronic Disease project. *Implementation Science*, 5(21). <https://doi.org/https://doi.org/10.1186/1748-5908-5-21>
- Hamirul, H.-. (2019). Patologi Birokrasi Dalam Pelayanan Pemerintah (Studi pada Kantor Pertanahan Kota Cimahi). *Jurnal Ilmu Administrasi Negara (JUAN)*, 7(2), 91–100. <https://doi.org/10.31629/juan.v7i2.1439>
- Herwanto, T. S. (2015). Pentingnya Komitmen Penuh Organisasi dan Stakeholders dalam Mewujudkan Inovasi Publik. *JlAP (Jurnal Ilmu Administrasi Publik)*, 1(2), 18–26. <http://repository.unpar.ac.id/handle/123456789/1191>
- Hossain, M. Z., & Yasmin, T. (2022). Factors affecting public sector innovation during COVID-19 pandemic in Bangladesh: an analysis on three cases. *International Review of Public Administration*, 27(1), 1–14. <https://doi.org/10.1080/12294659.2022.2044105>
- Hutagalung, S. S., & Hermawan, D. (2018). Evaluation of Local Government Innovation Program in Lampung Province. *Jurnal Bina Praja*, 10(2), 241–250. <https://doi.org/10.21787/jbp.10.2018.241-250>

- Ibidunni, A. S., Kolawole, A. I., Olokundun, M. A., & Ogbari, M. E. (2020). Knowledge transfer and innovation performance of small and medium enterprises (SMEs): An informal economy analysis. *Heliyon*, 6(8). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04740>
- Kellogg, W. K. (2004). *Using Logic Models to Bring Together Planning, Evaluation, and Action*. https://www.naccho.org/uploads/downloadable-resources/Programs/Public-Health-Infrastructure/KelloggLogicModelGuide_161122_162808.pdf
- Kevaladandra, Z., & Martha, E. (2021). Dampak COVID-19 Terhadap Pelayanan KIA Di Kota Cilegon. *Jurnal Keperawatan Muhammadiyah*, 6(2), 10–16. <http://103.114.35.30/index.php/JKM/article/view/7776>
- LAN. (2018). *Pedoman Penyelenggaraan Laboratorium Inovasi*.
- LAN. (2021). *Laboratorium Inovasi*. <https://lan.go.id/?p=5431>
- Lewis, J. M., Ricard, L. M., & Klijn, E. H. (2018). How Innovation Drivers, Networking and Leadership Shape Public Sector Innovation Capacity. *International Review of Administrative Sciences*, 84(2), 288–307. <https://doi.org/10.1177/0020852317694085>
- Melinda, M., Syamsurizaldi, S., & Kabullah, M. I. (2020). Inovasi Pelayanan Administrasi Kependudukan Online (Paduko) oleh Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Padang Panjang. *Nakhoda: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 19(2), 202–216. <https://doi.org/10.35967/njip.v19i2.115>
- Mergel, I. (2018). Open innovation in the public sector: drivers and barriers for the adoption of Challenge.gov. *Public Management Review*, 20(5), 726–745. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1320044>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Source Book* (3th ed.). SAGE Publication.
- Nadolna, K. K., & Beyer, K. (2021). Barriers to Innovative Activity in The Sustainable Development of Public Sector Organizations. *Procedia Computer Science*, 192, 4376–4385. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.09.214>
- Natário, M. M., & Couto, J. (2022). Drivers, Enablers, and Conditions for Public Sector Innovation in European Countries. In *Innovar* (Vol. 32, Issue 83). Universidad Nacional de Colombia. <https://doi.org/10.15446/innovar.v32n83.99255>
- OECD, & Eurostat. (2018). *OSLO Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities* (4th ed.). OECD Publisher. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- Palm, K., & Algehed, J. (2017). Exploring enablers of innovative quality development in public administration. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 9(2), 203–217. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-03-2016-0021>
- Pradana, I. P. Y. B., Susanto, E., & Kumorotomo, W. (2022). Analyzing the critical factors for innovation sustainability in the public sector: evidence from Indonesia. *International Journal of Public Sector Management*. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-02-2022-0044>
- Prastya, Y. R., & Sunaningsih, S. N. (2020). Analisis Penerapan Program Inovasi Pada Disdukcapil Kota Magelang Tahun 2020. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara (JUAN)*, 8(2), 122–132. <https://doi.org/10.31629/juan.v8i2.2686>
- Purnamasari, A. I., Wardani, Y. I., & Hidayah, D. A. (2020). INOVASI LAYANAN TRANSAKSI E-GOVERNMENT PADA BIDANG PERIZINAN TERPADU KOTA MALANG. *Prosiding Simposium Nasional*.

- Rafinzar, R. (2020). Inovasi E-Government Dalam Pelayanan Publik (Studi Faktor Pendukung Dan Penghambat Program E-Musrenbang Kota Surabaya). *Jurnal Administrasi Publik, 6*(2), 228–250. <https://36.89.54.123/index.php/kolaborasi/article/view/3959>
- Rohman, A., & Larasati, D. C. (2020). Standar Pelayanan Publik di Era Transisi New Normal. *Reformasi: Jurnal Ilmiah Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik, 10*(2), 151–163. <https://doi.org/10.33366/rfr.v%vi%i.1952>
- Safitri, E., Reginaldis, M. M., & Dumatubun, N. F. M. L. (2021). Implementasi Inovasi Samsat Delivery Dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan Publik Pada Kantor Bersama Samsat Merauke. *Jurnal Administration and Public Service, 2*(1), 12–27. <http://ejurnal.ung.ac.id/index.php/jjaps/index>
- Sinurat, H. P., & Sumanti, R. (2020). Tantangan Penerapan Inovasi di Kota Sabang. *Spirit Publik, 15*(1), 39–49. <https://jurnal.uns.ac.id/spirit-publik/article/view/37903/27288>
- Sofianto, A. (2019). Inovasi Manajemen Pemerintahan Berbasis Aplikasi Digital di Provinsi Jawa Tengah. *Matra Pembaruan, 3*(2), 99–108. <https://doi.org/10.21787/mp.3.2.2019.99-108>
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2012). Collaborative Innovation in the Public Sector. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal, 17*(1), 1–14. https://www.innovation.cc/volumes-issues/2012_17_1_1_1_eva_sorensen_torfing_intro.pdf
- Srimarchea, D. W., & Aziza, T. N. (2021). Penumbuh-kembangan Inovasi Melalui Laboratorium Inovasi Bagi Pemerintah Daerah di Indonesia. *INOVASI: Jurnal Politik Dan Kebijakan, 18*(2), 169–177. <https://doi.org/https://doi.org/10.33626/inovasi.v18i2.414>
- Sudrajat, A., & Andhika, L. (2021). Empirical Evidence Governance Innovation in Public Service. *Jurnal Bina Praja, 13*(3), 407–417. <https://doi.org/10.21787/jbp.13.2021.407-417>
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Suwarno, Y. (2008). *Inovasi di Sektor Publik*. STIA-LAN Press. <https://zerosugar.files.wordpress.com/2012/04/e-book-inovasi-di-sektor-publik-yogi-suwarno.pdf>
- Torfing, J. (2019). Collaborative innovation in the public sector: the argument. *Public Management Review, 21*(1), 1–11. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1430248>
- Torvinen, H., & Jansson, K. (2022). Public health care innovation lab tackling the barriers of public sector innovation. *Public Management Review*. <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2029107>
- Urquhart, R., Kendall, C., Cornelissen, E., Powell, B. J., Madden, L. L., Kissmann, G., Richmond, S. A., & Bender, J. L. (2021). Identifying factors influencing sustainability of innovations in cancer survivorship care: A qualitative study. *BMJ Open, 11*(2). <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2020-042503>
- Utomo, T. W. W. (2018). *Inovasi Harga Mati* (1st ed.). Rajagrafindo Persada.
- Warsaw School of Economics. (2015). *Poland Competitiveness Report 2015: Innovation and Poland's Performance in 2007-2014* (Patricia Koza & Grzegors Siwicki, Eds.; 1st ed.). Warsaw School of Economics Press. https://sskolegia.sgh.waw.pl/pl/KGS/struktura/IGS-KGS/publikacje/Documents/poland_competitiveness_report_2015.pdf#page=241
- Widodo, S., Marpaung, Z. S., & Santoso, A. D. (2022). What Makes Public Sector Innovation Sustainable?: A Case Study from Indonesia. *TEM Journal, 11*(3), 1376–1384. <https://doi.org/10.18421/TEM113-48>

- Wipulanusat, W., Panuwatwanich, K., Stewart, R. A., & Sunkpho, J. (2019). Drivers and barriers to innovation in the Australian public service: A qualitative thematic analysis. *Engineering Management in Production and Services*, 11(1), 7–22. <https://doi.org/10.2478/emj-2019-0001>
- Zica, T. D., & Fanida, E. H. (2022). Inovasi Pelayanan Administrasi Kependudukan Melalui Aplikasi PANDU CAKTI di Kantor Dispendukcapil Kabupaten Tulungagung. *Publika*, 10(2), 487–498. <https://ejournal.unesa.ac.id/index.php/publika/article/view/45193>