



JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK
FISIP UNIVERSITAS JENDERAL SOEDIRMAN



ADMINISTRASI PUBLIK

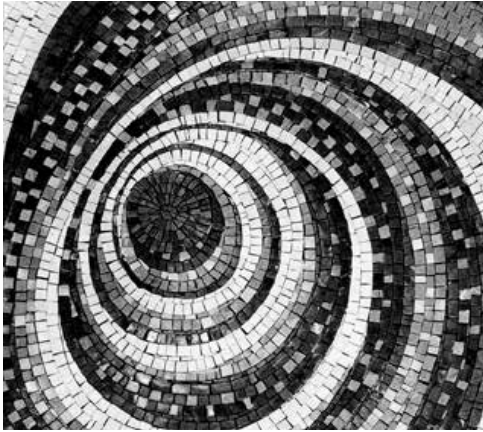
NEW NORMAL

Editor:

Dr. Slamet Rosyadi, M.Si.

Dr. Dwiyanto Indiahono, M.Si.





Administrasi Publik ***New Normal***

Editor:

Dr. Slamet Rosyadi, M.Si.

Dr. Dwiyanto Indiahono, M.Si.



Administrasi Publik *New Normal*

Editor: Dr. Slamet Rosyadi, M.Si.
Dr. Dwiyanto Indiahono, M.Si.

Perancang Sampul dan Isi: Tim Desain SIP Publishing

ISBN 978-623-6793-29-9

ISBN 978-623-6793-40-4 (sumber elektronik)

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh buku
tanpa izin penerbit dan penulis

Diterbitkan oleh



Jl. Curug Cipendok Km 1. Kalisari Cilongok.

Kab. Banyumas. Jawa Tengah

Customer Service:

+62 812 2909 2844 / +62 831-3991-2110

Fanspage: Satria Indra Prasta- SIP Publishing

Twitter: @SIPPublishing

Instagram: @sippublishing

Email: sippublishing@gmail.com

Isi di luar tanggung jawab percetakan

Ucapan Terima kasih

Penulisan buku ini difasilitasi oleh anggaran pengembangan bahan pembelajaran yang disediakan oleh Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jenderal Soedirman. Oleh karena itu, ucapan terima kasih kami sampaikan kepada pimpinan fakultas yang telah memberikan perhatian yang besar bagi pengembangan kinerja akademik dosen Jurusan Administrasi Publik. Terima kasih juga kami haturkan kepada Ketua Jurusan Administrasi Publik yang telah mengusulkan program penulisan buku ini ke dalam program pengembangan Jurusan Administrasi Publik.

Daftar Isi

iii	Δ		Ucapan Terima kasih
v	Δ		Pengantar Editor
1	Δ	I	KONTESTASI TEORITIK EPISTEMOLOGI DAN RELEVANSINYA TERHADAP STUDI ADMINISTRASI PUBLIK KONTEMPORER DALAM MENGHADAPI KENORMALAN BARU - Tobirin
25	Δ	II	<i>BIG DATA</i> DAN ANALISIS KEBIJAKAN PUBLIK - Dwiyanto Indiahono
50	Δ	III	GOVERNANSI PUBLIK ERA <i>NEW NORMAL</i> - Slamet Rosyadi
80	Δ	IV	INOVASI PELAYANAN SEKTOR PUBLIK: TANTANGAN PADA ERA <i>NEW NORMAL</i> - Muslih Faozanudin
121	Δ	V	<i>PUBLIC PRIVATE PARTNERSHIP</i> DALAM KAJIAN ADMINISTRASI PUBLIK Perkembangan Konsep, Penerapan, dan Penelitian <i>Public Private Partnership</i> pada Sektor Publik - Denok Kurniasih

156	Δ	VI	MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA SEKTOR PUBLIK DI ERA <i>NEW NORMAL</i> (Membaca Peluang Riset) - Wahyuningrat
194	Δ	VII	DAMPAK PANDEMI COVID-19 TERHADAP PENGELOLAAN KEUANGAN NEGARA - Lilis Sri Sulistiani
222	Δ	VIII	AKUNTABILITAS PUBLIK DALAM PENYALURAN DANA BANTUAN COVID-19 - Hikmah Nuraini
249	Δ	IX	KETAHANAN KELUARGA DI MASA PANDEMI COVID-19 DAN KEBIJAKAN PENYELAMATANNYA - Dyah Retna Puspita
280	Δ	X	EVALUASI KEBIJAKAN PUBLIK DI ERA PANDEMI COVID-19 - Sukarso
292	Δ	Biodata Penulis	

BAB IV

INOVASI PELAYANAN SEKTOR PUBLIK: TANTANGAN PADA ERA *NEW NORMAL*

Muslih Faozanudin

Abstrak. Inovasi sektor publik sedang menjadi pembicaraan yang cukup populer khususnya bagi pemerintah terutama untuk memberikan solusi terkait dengan penyediaan layanan publik yang lebih baik kepada masyarakat. Kondisi ini bukan hanya karena adanya pandemi Covid-19, tetapi juga karena tuntutan perkembangan zaman yang telah memasuki era Revolusi Industri (RI) 4.0. Karakteristik RI.4.0 yang sarat dengan kemajuan sistem informasi yang didukung dengan perkembangan teknologi yang semakin canggih menjadi tantangan yang berat bagi sektor publik. Seolah seperti kebetulan, pandemi Covid-19 yang mulai merebak pada awal tahun 2020 menjadi peringatan lebih keras lagi bahwa untuk mengidentifikasi, menerapkan bahkan membudayakan inovasi untuk memperbaiki pelayanan publik. Sehingga masa ini merupakan momentum yang justru dapat sebagai pemantik dan pendorong bagi percepatan pengembangan inovasi sektor publik. Namun demikian, karena sektor publik adalah kompleks, dan melingkupi hampir seluruh aspek kehidupan masyarakat, proses inovasi mengalami banyak tantangan dan hambatan. Hambatan terkait dengan perilaku ditengarai birokrasi menjadi kendala utama bagi proses pengembangan inovasi, disamping adanya kendala lain seperti kebijakan, kepemimpinan, iklim dan budaya organisasi, infrastruktur, dan tidak kalah pentingnya adalah mindset masyarakat. Padahal dinamika kemajuan sistem pelayanan pada sektor publik sangat tergantung kepada bagaimana organisasi sektor publik melakukan reformasi diri menyesuaikan dengan dinamika zaman.

Kata kunci: *inovasi, pelayanan, sektor publik, new normal*

A. Pendahuluan

Inovasi sebagai pendekatan baru dalam pengembangan kualitas pelayanan sektor publik semakin mendapatkan perhatian bukan hanya oleh para praktisi tetapi juga para akademisi. Berbagai kebijakan dan uji coba terkait dengan inovasi dalam sektor publik pun sudah mulai dikembangkan, terutama untuk menanggapi dan menjawab keresahan masyarakat terkait isu pelayanan sektor publik yang cenderung lambat dan kurang responsif. Di Indonesia, sejak tahun 2014 telah menggagas untuk mengembangkan inovasi pada sektor publik, yang selanjutnya ditandai dengan diterbitkannya buku Top 99 inovasi pelayanan publik pada tahun 2016. Buku ini menggambarkan adanya upaya untuk semakin mengembangkan dan meningkatkan kualitas terhadap pelayanan sektor publik.¹

Namun demikian, mengembangkan inovasi pada sektor publik bukanlah hal yang mudah, banyak tantangan dan hambatan, untuk mengimplementasikan. Tantangan dan hambatan tersebut semakin kompleks, bukan saja disebabkan karena adanya tuntutan untuk menyesuaikan terhadap perkembangan teknologi yang sudah memasuki era Revolusi Industri (RI) 4.0, tetapi juga karena dihadapkan pada situasi yang tidak normal, yaitu adanya pandemi Covid-19. Pandemi yang melanda di hampir seluruh belahan dunia telah membawa dampak yang cukup besar terhadap hampir semua sektor kehidupan, baik pada sektor private maupun pada sektor publik. Pada sektor *private* terjadi penurunan yang drastis pada kegiatan produksi, baik barang maupun jasa, dengan dampak turunannya adalah terjadinya Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) secara masal, dan semakin sulitnya lapangan pekerjaan. Hampir semua negara mengalami kontraksi ekonomi, yang berpengaruh terhadap pertumbuhan ekonomi.²

Sektor publik yang mencakup organisasi pemerintahan baik di pusat maupun di daerah dan semua lembaga dan organisasi termasuk perusahaan yang berada di bawah kendali pemerintah, menghadapi masalah yang krusial dalam masa pandemi

1 Layanan Publik, edisi LIV 2016

2 <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2020/08/12/bank-dunia-proyeksikan-pertumbuhan-negatif-pdb-per-kapita-dunia-imbis-covid-19>, akses 12 Agustus 2020

Covid-19 ini. Sehingga tugas dan fungsi pelayanan yang harus dilakukan, yang meliputi kegiatan pelayanan administrasi, dan pelayanan dasar seperti pada sektor keamanan dan ketertiban, sektor pendidikan, sektor kesehatan, dan sektor lainnya yang menyangkut kepentingan warga negara mengalami gangguan.

Pada sektor pendidikan, terutama pelayanan proses pembelajaran, mulai dari jenjang pendidikan PAUD sampai perguruan tinggi seolah lumpuh, yang melayani sekitar 45,3 Juta jiwa³, tidak dapat berjalan dan terpaksa harus menerapkan sistem online/jarak jauh. Permasalahan semakin terasa karena program pembelajaran ini sangat erat dengan teknologi, yang dalam situasi yang serba mendadak bukan tanpa masalah. Permasalahan tersebut diantaranya: (1) keterbatasan akses dari peserta didik, karena tidak semua wilayah memiliki infrastruktur yang memadai. (2) Keterbatasan penguasaan teknologi pembelajaran baik oleh guru maupun siswa. (3) Keterbatasan kemampuan masyarakat terutama dikaitkan dengan kemampuan untuk mengakses jaringan seperti pulsa, (4) Minimnya anggaran yang disediakan oleh pemerintah, karena kondisi yang serba mendadak, dan (5) belum siapnya mental dan perilaku masyarakat dalam proses pembelajaran jarak jauh (Aji, 2020). Kondisi yang demikian, tentu saja ini menambah beratnya permasalahan bagi sektor pendidikan.

Sektor pelayanan publik lain juga mengalami hal yang sama, karena harus mengubah model pelayanan dari yang sebelumnya tatap muka menjadi pelayanan jarak jauh (online). Serentetan kebijakan pun dikeluarkan untuk merespon pandemi Covid-19. Mulai dari pembatasan hubungan sosial (*social distancing*), mengalihkan pekerjaan di rumah (*work from home*) bagi sebagian besar Aparatur Sipil Negara (ASN), meniadakan kegiatan ibadah, kebijakan pembatasan aktivitas masyarakat pada hampir semua sektor berupa Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) (Surat Edaran PANRB Nomor 46 Tahun 2020).

Munculnya pandemi Covid-19 dapat diinterpretasikan dari dua sisi. Di satu sisi pandemi tersebut merupakan musibah besar yang mengancam terhadap keberlangsungan kehidupan manusia, yang juga mendisrupsi norma kehidupan

3 <http://statistik.data.kemdikbud.go.id>, akses 12-08-2020

yang sudah mapan, karena mampu merubah kebiasaan dan perilaku yang telah lama dipraktikan dalam masyarakat, dengan norma-norma yang baru. Pola pergaulan manusia yang sebelumnya ditandai dengan keeratn kohesi sosial, tiba-tiba harus menghindari kontak secara fisik antar individu, baik dalam aktivitas pergaulan sosial, bisnis maupun aktivitas lainnya.

Di sisi lain, pandemi ini justru menjadi anugerah bagi proses internalisasi RI. 4.0. seperti gayung bersambut dengan desakan implementasi RI.4.0 yang sedang dalam proses internalisasi, pandemi ini seolah merupakan sekenario besar dari era disrupsi yang sengaja diciptakan untuk mempercepat proses revolusi ke arah terbangunnya budaya Post-modernisme. Kecepatan perubahan bahkan bisa dikatakan melebihi dari apa yang diperkirakan sebelumnya. Kemunculan tatanan kehidupan yang baru (*New Normal*) diinduksi untuk menjadi pola pergaulan baru dalam kehidupan sosial dan ekonom masyarakat, yang tentunya ini sangat berpengaruh terhadap pola komunikasi dan pergaulan antara sesama manusia, baik secara individu maupun secara kelompok.

Keharusan untuk menerapkan pola kehidupan baru dengan segala bentuk aktivitasnya yang lebih mengedepankan pada pola dan model komunikasi jarak jauh memang menjadi ciri khas sistem yang harus dibangun. Administrasi dan manajemen sektor publik, yang selalu lekat dengan kehidupan masyarakat, mau tidak mau dituntut untuk senantiasa menyesuaikan dengan adanya perubahan tersebut. Dengan adanya kondisi yang demikian, maka inovasi, walaupun masih merupakan konsep yang relatif baru pada ranah sektor publik, dapat menjadi alternatif konsep yang perlu dikembangkan untuk menjawab permasalahan tersebut. Administrasi dan manajemen publik hadir untuk mengatur dan juga melayani kehidupan masyarakat, dengan menyediakan seperangkat instrumen bagi kemaslahatan bersama. Konsep inovasi dapat dikatakan merupakan pendekatan baru, untuk menjawab kompleksitas dan kerumitan yang dihadapi sektor publik, disamping adanya konsep 'reformasi', sebagai daya ungkit bagi akselerasi perbaikan kualitas pelayanan. Sebenarnya konsep tersebut, selalu menyertai dalam setiap perkembangan paradigma dalam administrasi publik, mulai dari *New Public Management* (NPM), *New Public Service*

(NPS), dan *New Public Governance* (NPG). Ketiga paradigma, baik secara eksplisit maupun implisit selalu mengusung konsep inovasi.

Dalam bab ini akan menfokuskan pada hambatan dan tantangan pelayanan sektor publik, terutama dalam masa pandemi Covid-19. Untuk itu bab ini akan membahas diantaranya: Pertama, pengertian dan dimensi inovasi dalam sektor publik. Kedua, seberapa pentingkah inovasi sektor publik. Ketiga, hambatan dari inovasi dalam sektor publik, Keempat, bagaimana mengembangkan inovasi dalam sektor publik. Tulisan ini juga dilengkapi dengan contoh beberapa kasus inovasi pelayanan sektor publik di daerah. Bab ini ini diakhiri dengan memberikan kesimpulan, dan rekomendasi kajian inovasi berikutnya.

B. Inovasi Sektor publik

Inovasi Sektor Publik: Definisi

Inovasi merupakan sebuah konsep yang telah banyak diaplikasikan di berbagai bidang. Namun demikian, saat ini konsep tersebut telah menjadi populer pada hampir semua kalangan ketika dihadapkan pada suatu keterbatasan dan memerlukan adanya cara baru untuk menyelesaikannya. Kajian terhadap konsep tersebut juga telah banyak dilakukan. Tetapi dari kajian tersebut belum ada pengertian inovasi yang secara universal dapat diterima dan diterapkan dalam semua aspek, yang dapat mencakup untuk semua aspek dan dimensi. Suatu pengertian umum yang telah disepakati ketika inovasi diartikan sebagai suatu aktivitas yang mencakup menciptakan dan merealisasikan gagasan baru “*the generation and realization of novel ideas*” (Van de Ven 1986; Hartley 2005; Torugsa and Arundel 2015; De Vries, Bekkers, & Tummers, 2016; Altschuler & Zegans, 1997).

Konsep inovasi awalnya dimunculkan oleh Schumpeter (dalam Elder, Jakob, & Fagerberg, 2017), dalam dalam karyanya, ‘*theory of economic development*,’ pada tahun 1934. Inovasi dipandang sebagai “*the basic dynamic mechanism of market economy growth and development in a process he called ‘creative destruction.’*” Menurutnya faktor utama yang menyebabkan perkembangan ekonomi adalah proses inovasi dan pelakunya adalah para inovator atau wiraswasta (*entrepreneur*).

Inovasi dilakukan dengan cara perbaikan “teknologi” dalam arti luas. Misalnya, dengan mengembangkan penemuan produk baru, proses inovasi membuka pasar baru. Konsep ini selanjutnya diikuti dan dikembangkan oleh generasi berikutnya oleh kelompok Schumpeterian seperti Rogers (dalam Suwarno, 2008: 3) yang mengartikan inovasi sebagai “sebuah ide, praktek, atau objek yang dianggap baru oleh individu. Sedangkan Tushman dan Nadler (1986) mengartikan inovasi sebagai penciptaan sesuatu yang baru. Mulgan dan Albury (2003) mendefinisikan inovasi sebagai “*new ideas that work*”. Selanjutnya, Daft (1982) dan Zaltman et al. (1973) menjelaskan proses inovasi sebagai proses penciptaan, pengembangan dan implementasi gagasan/ide baru dalam rangka pengembangan usahanya. Dengan demikian, inovasi dipahami sebagai ‘menciptakan model produk baru, pelayanan baru, jaringan baru, proses pasar dan sumber-sumber daya baru untuk menambah kemampuan meningkatkan daya saing barang yang diproduksi.

Inovasi merupakan suatu proses dinamis yang didalamnya para agen, organisasi, lembaga dan struktur makro ekonomi melakukan transformasi guna merealisasikan dan mewujudkan ide atau gagasan baru. Kata kuncinya adalah “*novelty in action*”, yang semua itu dilakukan dalam rangka untuk memberikan solusi atas masalah-masalah mendesak. Dopfer dan Potts (2008) menjelaskan bahwa inovasi merupakan proses dinamika yang terdiri dari tiga tahapan: ‘*Origination*, yaitu tahapan dimana pada wirausahawan memperkenalkan ide baru; Kedua, *adoption*, yaitu proses yang mendorong untuk memilih pasar yang dapat meningkatkan pertumbuhan perusahaan karena adanya konsumen yang berbeda; Ketiga, *Retention* yang merupakan tahap pembiasaan, internalisasi dan institusionalisasi gagasan baru dalam sistem ekonomi. Dari beberapa definisi di atas, menunjukkan bahwa pemahaman tentang konsep inovasi masih didominasi oleh pemikiran-pemikiran yang dikembangkan oleh sektor bisnis. Inovasi dilakukan sebagai upaya untuk merebut pangsa pasar baru dengan cara menyediakan beberapa varian produk baik barang dan jasa, supaya para konsumen dapat memilih alternatif produk barang dari sejumlah produk barang yang ada di pasar. Dengan demikian, inovasi dilakukan dalam rangka untuk memenangkan persaingan bisnis.

Sebaliknya di sektor publik, konsep inovasi sepertinya masih dalam proses pengembangan dan belum mendapatkan pijakan teori yang mapan (Moore,2000; Hartley, Sørensen, & Torfing, 2013). Dilihat dari perspektif perubahan, maka terlihat sektor publik lambat dalam merespon terhadap proses ini. Berdasarkan pengamatan gagasan perlunya inovasi dalam sektor publik sangat erat kaitannya dengan perubahan paradigma dalam administrasi publik, dan perubahan konsep ideologi dalam *governance* dan manajemen publik, yaitu perubahan dari paradigma administrasi publik tradisional (*Old Public Administration-OPA*) menuju manajemen publik baru (*New Public Management-NPM*) dan yang selanjutnya menuju ke arah *New Public Governance-NPG*. Perubahan paradigma tersebut membutuhkan adanya strategi inovasi terutama untuk mengimbangi terhadap perubahan-perubahan dalam praktik administrasi publik dan juga dinamika tuntutan lingkungan (Hartley, Sørensen, & Torfing 2013). Munculnya gagasan konsep tata kelola kolaboratif (*collaborative governance*) tersebut menekankan inovasi kolaboratif dari berbagai aktor di seluruh organisasi untuk menciptakan nilai publik (Hartley 2005; Hartley, Sørensen, & Torfing 2013). Selanjutnya inovasi juga dapat berkembang dalam batas-batas organisasi dan diantara organisasi yang terpisah dalam ekosistem yang multi partai (Benner & Tushman 2015; Lusch & Nambisan 2015).

Melihat perkembangannya, maka sektor publik harus banyak belajar dari sektor privat dalam mengembangkan konsep inovasi dan memodifikasi untuk disesuaikan dengan konteks sektor publik (Chen, Richard Walker & Sawhney (2019). Karena sektor publik memiliki karakteristik khusus, antara lain, *Pertama*, nilai kepublikan (*Publicness*). Inovasi awalnya yang dikembangkan pada sektor private, dengan orientasi pada pengembangan proses dan hasil produksi perusahaan, memiliki perbedaan dengan konsep inovasi yang akan diterapkan pada sektor publik, yang syarat dengan nilai-nilia kepublikan (Damanpour & Aravind, 2012; Osborne, Radnor, & Nasi, 2013). Nilai kepublikan merupakan kondisi yang terkait dengan kualitas kehidupan individu dan kolektif bagi warga negara yang dibentuk dari sebuah konsensus normatif tentang hak-hak masyarakat, dan menjadi prinsip bagi penyusunan kebijakan, dan pemerintahan (Bozeman,2007; Moore, 2013; Yang,

2016; Geuijen et al. 2017). *Kedua*, konsep inovasi dikembangkan masih cenderung memiliki orientasi internal dan kurang menangkap pergeseran ke inovasi kolaboratif dan perubahan dalam tata kelola dan produksi bersama yang menandakan pentingnya hubungan di luar organisasi (Ansell & Torfing 2014; Hartley, Sørensen, & Torfing 2013). Terakhir, konsep inovasi belum dikembangkan secara integratif dan komprehensif, dengan pengelompokan dan klasifikasi yang jelas (Bekkers, Edelenbos, & Steijn, 2013; Hartley, 2005), sehingga merupakan kesulitan tersendiri untuk memilih mana yang sesuai bagi untuk dikembangkan dalam sektor publik (Jiyao, Walker, & Sawhney, 2019). Karakteristik sektor publik yang cenderung kompleks dan rumit merupakan kesulitan tersendiri untuk memilih jenis inovasi yang akan dikembangkan.

Beberapa definisi yang telah dikembangkan dalam sektor publik, digambarkan oleh Pollitt dan Bouckaert (2011) bahwa inovasi pada sektor publik ibarat perubahan dari Sistem administrasi lama menuju Manajemen Publik baru; atau menurut Bekkers dan Homburg (2005) sebagai perubahan dari konsep *government* menuju *governance* atau menurut Rhodes (1996) menuju perubahan ke sistem sistem *electronic government*” dan digambarkan oleh OECD (2017) sebagai penggunaan pendekatan baru dalam penyediaan pelayanan sektor publik kepada masyarakat, dari suatu kondisi yang sebelumnya tidak memungkinkan, menjadi kondisi yang memungkinkan, dan memudahkan pelayanan. Dengan demikian, inovasi dalam sektor publik adalah perubahan yang bersifat di luar kebiasaan untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari sebelumnya (Pollitt & Hupe, 2011). Selanjutnya Palmer (2005) mengartikan secara lebih khusus, inovasi sebagai “pengenalan disengaja dan penerapan dalam peran, kelompok atau organisasi ide, proses, produk atau prosedur, baru ke unit terkait adopsi, dirancang untuk secara signifikan menguntungkan kinerja peran, kelompok, atau masyarakat yang lebih luas”.

Definisi lebih komprehensif juga dikembangkan oleh Jiyao Chen, Richard M. Walker & Mohanbir Sawhney (2019) yang mengadopsi dari sektor privat. Inovasi diartikan sebagai pengembangan dan implementasi gagasan baru dengan organisasi sektor publik untuk menciptakan dan meningkatkan *public Value*” dalam sebuah

ekosistem. Definisi tersebut menekankan pada 3 attribute, yaitu, kebaruan (*novelty*), pengembangan (*development*) dan *pelaksanaan* (implementation); ekosistem; dan outcome dari nilai kepublikan. Pertama, *Novelty* merupakan gagasan-gagasan yang relative baru untuk di gunakan dalam organisasi sektor publik. *Novelty* merupakan konsep yang multifacet yang dapat diterapkan pada segala macam kondisi dan biasanya adalah organisasi publik. Tingkat kebaruan suatu inovasi dapat digunakan untuk membuat klasifikasi dari inovasi itu sendiri. Kedua, inovasi adalah sebuah proses. Oleh karena itu, pengembangan dan implementasinya harus disosialisasikan kepada lingkungan dimana inovasi tersebut akan diterapkan (Damanpour and Aravind 2012; Torugsa & Arundel (2016). Ketiga, proses inovasi ditempatkan dalam suatu ekosistem, dimana berbagai aktor terlibat dalam penciptaan nilai dan kreasi bersama (Lusch & Nambisan 2015). Terakhir, nilai kepublikan merupakan proses pengembangan dan implementasi inovasi dan sebagai hasil yang diinginkan dari inovasi sektor publik (Bozeman 2007; Moore 1995).

Beberapa definisi inovasi di atas tampak bahwa inovasi merupakan konstruk yang kompleks telah digunakan dalam perspektif yang lebih luas. Oleh karena itu, belum dapat memberikan rasa kepuasan, karena belum dapat mencakup pengertian yang komprehensif. Sebagai suatu konsep yang telah diterima oleh banyak kalangan dan konsep yang dianggap dapat mewakili konsep perubahan, idealnya dapat disusun suatu definisi yang bersifat multidimensi, dimana definisi tersebut mencakup semua dimensi teoritis yang tersirat dari konstruk tersebut. Dalam perpektif ini, inovasi dimaknai sebagai pengenalan terhadap cara baru sebagai salah satu solusi terhadap masalah, tantangan dan peluang yang muncul dalam lingkungan sosial dan ekonomi, dimana proses inovasi dilakukan melalui proses kombinasi antara pengetahuan, kemampuan, dan sumber daya, baik dengan teknologi rendah maupun teknologi tinggi untuk menghasilkan barang maupun jasa, baik pada sektor publik maupun sektor privat, dengan tujuan untuk lebih mempercepat dan memaksimalkan proses produksi dan pelayanan serta peningkatan kualitas output. Definisi ini, walaupun belum sepenuhnya mewakili semua dimensi, tetapi paling tidak sudah mencakup makna lebih luas.

Dimensi Inovasi pada Sektor Publik.

Hartley (2005) telah mengidentifikasi tujuh dimensi inovasi yang berbeda, yang di ambil dari praktek di Inggris (lihat tabel 1). Dari tujuh dimensi yang dipaparkan, sebagian besar dimensi inovasi dikembangkan di atas layanan, struktur, atau pengetahuan yang sudah ada, sedangkan dua kategori lainnya yaitu dimensi ‘*governance*’ dan *rethorica* terkait dengan bidang sektor publik. Selanjutnya Fuglsang and Pedersen, (2011) menyatakan bahwa tipe dan bentuk inovasi sangat tergantung dari konteksnya. Inovasi bukan hanya inovasi dalam teknologi, tetapi juga meliputi inovasi dalam pelayanan, inovasi organisasi, inovasi pemasaran, inovasi proses dan inovasi konseptual

Dalam Kerangka heuristik, inovasi bisa menduduki sebagai variabel *independent*, antara, dan *dependent*. De Vries, Bekkers, & Tummers (2015) memetakan konsep inovasi organisasi menjadi tiga kategori yang digambarkan melalui kerangka heuristik inovasi sektor publik, yaitu: 4 variabel anteseden, yang meliputi dimensi lingkungan, organizational, karakteristik inovasi, dan variabel individual. Variabel tersebut akan menentukan terhadap tipe/jenis inovasi. Kemudian sebagai *dependent variabel* adalah dampak dan akibat dari inovasi sektor publik. Secara lebih lengkap dapat dilihat Gambar 1. Sejalan dengan De Vries, Bekkers, & Tummers (2015), Demircioglu (2017) juga membagi kajian inovasi menjadi enam dimensi yaitu : (1) inovasi sebagai variabel *dependent*, (2) inovasi sebagai variabel *independent*, (3) sumber-sumber inovasi (4) tipe inovasi, (5) iklim inovasi, dan (6) pengukuran inovasi.

Selanjutnya, Windrum (2008) melakukan identifikasi terhadap enam dimensi yang berbeda dari inovasi. Dimensi inovasi yang dibangun oleh Windrum, diambil dari perkatrk yang salam ini terjadi di Australia.

Table 1: Perbandingan Dimensi Inovasi dalam Sektor Publik

Hartley (2005)	Halvorsen et al. (2005)	De Vries, Bekkers, & Tummers (2015)	Windrum (2008)	Fuglsang, & Pedersen (2011)
<i>Product Innovation</i>	<i>a new or improved service</i>	<i>Proces (administrative & Technology)</i>	<i>Services</i>	<i>Teknologi</i>
<i>Service innovation</i>	<i>process innovation</i>	<i>Product</i>	<i>Service Delivery</i>	<i>pelayanan</i>
<i>Pocess</i>	<i>administrative innovation</i>	<i>Governance</i>	<i>Administratif rr Organizational</i>	<i>organisasi</i>
<i>Position</i>	<i>system innovation</i>	<i>Conceptual</i>	<i>Conceptual</i>	<i>proses</i>
<i>Strategic</i>	<i>conceptual innovation</i>		<i>Policy</i>	<i>marekting dan</i>
<i>Governance</i>	<i>radical change of rationalit</i>		<i>Systematic</i>	<i>konseptual</i>
<i>Rhetorical</i>				

Dari beragam pendapat di atas, maka dapat dijelaskan beberapa dimensi dari inovasi dalam sektor publik, sebagai berikut:

Inovasi produk : perubahan dan pembaharuan terhadap hasil akhir produksi berupa barang atau jasa yang dihasilkan. Biasanya dalam bentuk produk baru, atau model baru, yang merupakan varian baru atau barang yang sama sekali baru

Inovasi proses dan prosedur: meliputi berupa perubahan dalam proses pembuatan barang atau jasa. Kalau inovasi ini terjadi dalam bidang pelayanan jasa, maka proses ini terkait dengan prosedur pelayanan. Kalau inovasi dalam bidang barang, maka proses terkait dengan desain penyelesaian barang.

Inovasi tatakelola dan manajemen, meliputi pembaharuan dalam strategi dan model melibatkan stakeholder dalam pelayanan sektor publik, termasuk didalamnya bagaimana melibatkan masyarakat dalam institusi demokrasi, sedangkan inovasi manajemen terkait dengan penerapan sistem untuk dalam penggerakan sumber daya organisasi dalam pencapaian tujuan.

Inovasi kelembagaan, terkait dengan perubahan terhadap struktur kelembagaan pelayanan sektor publik, yang dapat berupa penyederhanaan, kontrol dan rentang kendali organisasi publik, atau mengganti model organisasi dari bentuk mekanik birokratis menjadi bentuk yang organis dan dinamis.

Inovasi strategi kebijakan, meliputi perubahan orientasi yang dimanifestasikan dalam perubahan visi, misi dan tujuan organisasi, serta strategi cara mencapai visi misi dan tujuan organisasi sektor publik.

Inovasi teknologi, adalah pembaharuan ini meliputi bidang peralatan, sarana dan prasarana yang digunakan untuk pengembangan produk dan proses produksi atau proses pelayanan.

Inovasi dalam pemberian/penyampaian layanan meliputi pembaharuan dalam cara penyediaan dan penyampaian pelayanan kepada pengguna, dengan lebih baik dalam memberikan akses pelayanan.

Inovasi konseptual dan retorika, yaitu perubahan dan pembaharuan terhadap cara pandang dalam menyelesaikan suatu masalah (*A new way of looking at problems*).

Inovasi pemasaran: merupakan perubahan dan pembaharuan terhadap model strategi pemasaran atas produk-produk barang dan jasa yang dihasilkan.

Pemetaan tersebut dapat memberikan gambaran tentang dimensi-dimensi dari inovasi dan sekaligus memberikan informasi dimana area kajian inovasi sektor publik dapat dilakukan. Hal ini memberikan informasi yang penting untuk menjelaskan hubungan korelasi antara inisiatif inovasi (anteseden) dengan bangunan konsepnya. Pemetaan tersebut juga dapat memberikan gambaran tentang konsep inovasi sebagai konstruk yang multidimensi. Tanpa dapat mendekonstruksi konsep inovasi dalam sektor publik, dalam kerangka bangunan konstruksinya, akan sulit untuk memahami posisi inovasi dalam kedudukannya sebagai variabel anteseden dan konsekuensi dari inisiatif inovasi atau membuat perbandingan antar inisiasi. Oleh karena itu, pemetaan tersebut dapat berguna untuk alat analisis tentang berbagai jenis inovasi yang diterapkan dalam berbagai dimensi (Chen, Walker, & Sawhney, 2019:16). Walaupun disadari bahwa kajian tentang inovasi publik yang dilakukan masih terbatas untuk tujuan konseptual dan belum secara empiris. Oleh karena itu,

kajian secara empiris terkait dengan inovasi pada sektor publik menjadi penting dan mendesak untuk dilakukan. Pada sub bab berikutnya akan dibahas mengenai pentingnya sektor publik untuk melakukan inovasi.

C. Urgensitas Inovasi pada Sektor Publik

Pada dasarnya setiap organisasi privat maupun organisasi publik yang ingin selalu eksis, akan selalu mengikuti perubahan dan perkembangan. Lingkungan yang terus selalu berubah dan berkembang menjadi tantangan tersendiri bagi setiap organisasi. Apalagi dalam era globalisasi saat ini, yang semakin kompleks dan teintegrasi dalam segala aspek, akibat adanya perkembangan sistem dan teknologi informasi, maka inovasi bagi sektor publik merupakan suatu keharusan. Perkembangan era digital yang dipicu adanya perkembangan sistem informasi dan teknologi telah merubah pola dan perilaku masyarakat, karena dengan era ini masyarakat sangat dimudahkan untuk mengakses informasi-informasi, yang sebelumnya sulit untuk diperoleh. Perkembangan demokratisasi, yang semakin menumbuhkan kesadaran warga negara terhadap hak-haknya juga menjadi dorongan bagi sektor publik untuk semakin memberikan pelayanan yang terbaiknya. Oleh karena itu, dengan perkembangan tersebut, mau tidak mau sektor publik harus dapat menyesuaikan dengan kebutuhan dan perkembangan yang ada. Organisasi sektor publik tidak dapat menghindar dari adanya perubahan tersebut, karena merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari lingkungan global yang sudah saling terkoneksi. Demikian pula, *stakeholder* yang terlibat dalam pelayanan publik juga semakin luas, yang meliputi warga negara, masyarakat sipil, para pengguna, organisasi publik, lembaga-lembaga privat, dan para staf di internal organisasinya (Bason 2010; Moore 1995; Valkama, Bailey, & Antiroiko, 2013).

Oleh karena itu, Inovasi sektor publik merupakan isu penting dalam agenda pembuat kebijakan, terutama ketika menyangkut tentang peran pemerintah dan negara dalam menangani 'masalah yang krusial yang menyangkut kepentingan publik (Bekkers & Tummers, 2015:32). *Pertama*, inovasi dapat dijadikan sarana untuk melakukan perubahan, baik untuk merespon perubahan-perubahan yang

terjadi dalam organisasi itu sendiri maupun perubahan karena tuntutan lingkungan, atau bahkan sebagai upaya untuk merubah lingkungan dimana organisasi itu berada. Kedua, inovasi sektor publik dapat meningkatkan citra positif di mata masyarakat, karena apa yang menjadi kebutuhan masyarakat dapat terpenuhi. Efek dari citra positif akan meningkatkan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah (Demircioglu, 2017). *Ketiga*, dengan citra yang baik di mata masyarakat organisasi sektor publik dapat meningkatkan legitimasi. Legitimasi bagi organisasi publik merupakan hal yang penting, sehingga mendapatkan dukungan yang penuh dari masyarakat. Keempat, inovasi dapat berkontribusi terhadap kinerja atau efektifitas organisasi (Damanpour, 1992:56), Dalam masa-masa sulit, ketika organisasi publik mampu untuk menciptakan inovasi dan berhasil diimplementasikan, maka akan dianggap sebagai penyelamat masyarakat. Oleh karena itu, inovasi sering dianggap sebagai suatu 'konsep ajaib' (Pollitt & Hupe, 2011). Sebaliknya, manakala kinerja yang ditunjukkan tidak sesuai dengan harapan masyarakat yang disebabkan kinerjanya yang biasa-biasa saja, dan menjalankan tugas dan fungsinya secara datar-datar saja (Suwarno 2008), maka akan menjadi bahan perbincangan.

Perkembangan atas tuntutan terhadap pelayanan sektor publik yang semakin meningkat mengindikasikan bahwa peran dari sektor publik menjadi sangat penting bagi kesejahteraan masyarakat. Peran negara dan pemerintah sebagai penyedia pelayanan sektor publik tidak semakin pudar, bahkan semakin dibutuhkan. Dalam masa pandemi Covid-19 yang terjadi mulai awal tahun 2020, sangat terasa betapa sektor publik menjadi tumpuan untuk kelangsungan bagi kehidupan masyarakat. Oleh karena itu, Jason Potts dan Tim Kestelle (2019) menuliskan tentang lima alasan pentingnya inovasi sektor publik dalam rangka menyesuaikan perkembangan. Pertama, karena ukuran dari sektor publik yang cenderung besar. Besaran sektor publik dilihat dari besaran anggaran yang diperuntukan untuk pemenuhan kebutuhan masyarakat, khususnya kebutuhan dasar untuk memenuhi hajat hidupnya, yang meliputi sektor pendidikan, kesehatan, keamanan, kebutuhan air bersih, penyediaan listrik, dan penyediaan fasilitas publik lainnya yang menjadi komponen dasar bagi pemenuhan ekonomi masyarakat, dan pelayanan publik.

Kedua, organisasi sektor publik merupakan organisasi yang dibentuk dengan tujuan khusus, yaitu sebagai kepanjangan tangan pemerintah untuk membantu penyediaan pemenuhan pelayanan publik kepada masyarakat. Oleh karena itu, organisasi sektor publik harus melakukan inovasi guna memecahkan masalah yang dihadapi masyarakat, dengan menerapkan manajemen yang responsif, transparan, dan akuntable, serta membuka kesempatan bagi masyarakat untuk ikut terlibat dalam penyediaan layanan publik. *Ketiga*, implementasi inovasi dalam pelayanan sektor publik harus diikuti dengan penerapan standar mutu yang jelas, supaya ada tolok ukur dan alat evaluasi yang jelas. misalnya dengan membuat *benchmarking*. Kontrol tersebut juga dapat dilakukan dengan melakukan perbandingan mengambil contoh pada *'best practice'*, yang telah dilaksanakan di lembaga lain. *Keempat*, akibat adanya ekonomi dan teknologi yang terus berkembang, maka penyesuaian kebijakan yang terkait dengan inovasi pada sektor publik (Pelikan & Wegner 2003). Inovasi pada sektor publik akan menjadi dorongan pula bagi sektor privat untuk melakukan inovasi. Apabila tidak ada inovasi dalam sektor publik, maka akan menjadi penghambat bagi inovasi sektor privat. *Kelima*, adanya tuntutan sistem manajemen yang kolaboratif, yaitu pentingnya keterlibatan sektor privat dan masyarakat dalam pelaksanaan pelayanan sektor publik, maka kebijakan sistem inovasi sektor publik juga harus menyesuaikan dengan perkembangan yang ada.

Kelima alasan di atas merupakan adopsi terhadap pentingnya menumbuhkan inovasi pada sektor private, sebagai implementasi dari pendekatan *'learning organization'* yaitu organisasi dianggap mampu untuk terus menerus melakukan proses pembelajaran mandiri (*self-learning*) sehingga organisasi tersebut memiliki 'kecepatan berpikir dan bertindak' dalam merespon beragam perubahan yang muncul (Argyris & Schön, 1978; Watkins & Marsick, 1993). Perubahan tersebut dilakukan secara berkelanjutan yang mengarah pada peningkatan kepuasan *stakeholder* organisasi (Dixon, 1994). Pendekatan ini juga yang sering diterapkan dalam sektor privat yang selalu berusaha untuk dapat memenangkan kompetisi.

Realitas yang terjadi di Indonesia tentang implementasi inovasi ketika menghadapi pandemi Covid-19 dapat menggambarkan, apakah sudah diterapkan atau masih sebatas wacana? Dengan hadirnya pandemi Covid-19, Pemerintah harus menerima beban yang berat karena dituntut untuk hadir secara penuh mengatasi permasalahan dan dampak yang ditimbulkan dari pandemi tersebut. Tuntutan tersebut misalnya pemerintah diminta untuk memberikan bantuan kepada masyarakat terkait dengan pelayanan dasar dan logistik yang baik secara individu. Demikian pula pemerintah dituntut untuk memperhatikan sektor bisnis, terutama UMKM dan sektor usaha lain yang terkena dampak Covid-19. Dengan segala keterbatasan yang dimiliki, dan dengan kondisi ekonomi yang terpuruk, pemerintahpun akhirnya mengeluarkan kebijakan untuk mengatasi permasalahan tersebut. Berbagai bantuan-bantuan pemerintah diberikan kepada masyarakat yang salah satunya dalam bentuk Program Pemulihan ekonomi Masyarakat (PEN), yang anggarannya mencapai Rp 677 triliun, yang kemudian membengkak menjadi Rp 695,2 triliun (Kompas, 20 Juni 2020). Penggunaan anggaran tersebut digunakan untuk enam bidang dengan rincian dalam Tabel 2 berikut ini.

Table 2: Program dan Anggaran Pemulihan Ekonomi Nasional dalam menghadapi Pandemi Covid-19

Bidang	Jumlah (Triliun Rp)	Keterangan	Capaian *
Kesehatan	87,55	Untuk membiayai penanganan Covid-19, tenaga medis, santunan kematian, bantuan iuran untuk jaminan kesehatan nasional, pembiayaan gugus tugas, dan insentif perpajakan di bidang kesehatan	1,54

Perlindungan Sosial Masyarakat	203,9	Untuk membiayai Progran Keluarga Harapan (PKH), bantuan sembako, Bantuan Sosial (Bansos) untuk masyarakat Jabodetabek, Bansos bagi masyarakat di luar Jabodetabek, Kartu Prakerja, diskon tarif listrik, bantuan langsung tunai (BLT), dan dana desa	28,63
UMKM	123,46	Untuk membiayai subsidi bunga, penempatan dana untuk restrukturisasi dan mendukung modal kerja bagi UMKM yang pinjamannya sampai Rp 10 miliar, serta belanja untuk penjaminan terhadap kredit modal kerja darurat.	6,8
Dunia USaha	120,61	Agar mereka mampu bertahan dengan melakukan relaksasi di bidang perpajakan dan stimulus lainnya.	0,06
Korporasi	44,57	Pendanaan korporasi yang terdiri dari BUMN dan korporasi padat karya	0
Sektoral & kelembagaan	97,11	Program sektoral maupun kementerian dan lembaga serta Pemda	3,65

Keterangan: *Capaian sampai akhir Juni 2020 (kemenku.Go.id,16-6-2020)

Dalam kondisi yang serba sulit, sektor publik harus tetap eksis, yang direpresentasikan dalam kehadiran negara dan pemerintah mengatasi permasalahan dan kesulitan masyarakat. Sektor publik harus dapat menopang terhadap keterpurukan yang dialami oleh masyarakat, supaya kondisinya tidak semakin parah. Pelayanan sektor publik harus berada di depan untuk mengatasi segala keterpurukan yang ada dengan membantu menyediakan kebutuhan masyarakat. Namun yang menjadi permasalahan, kebijakan yang dibuat oleh pemerintah, dengan mengalokasikan anggaran sektor publik yang cukup besar kurang diimbangi dengan kesigapan dari sebagian besar pejabat, aparatur dan lembaga pemerintah untuk mengimplementasikan program-program bantuan bagi masyarakat. Akibatnya, implementasi program tersebut sangat lambat, yang di buktikan dengan daya serap anggaran, yang sampai menjelang akhir Juni 2020 masih sangat kecil (kemenku. Go.id,16-6-2020).

Dengan melihat perkembangan kinerja serapan anggaran yang sangat lambat dalam kondisi krisis, Presiden terpaksa melakukan teguran terhadap para pejabat mentrinya untuk segera melakukan percepatan pencairan anggaran publik tersebut. Hal ini karena para pejabat dinilai masih kurang responsif dan inovatif dalam menghadapi krisis. Pernyataan Delfgaauw (2008) dapat menjadi perhatian bahwa para pekerja di sektor publik memiliki kinerja yang cenderung menganggap bahwa kerja cukup biasa-biasa saja dan cenderung terlihat malas. Oleh karena itu, sudah menjadi hal yang umum apabila sektor publik selalu dianggap sebagai salah satu sumber masalah atas berbagai permasalahan yang selama ini dikeluhkan oleh masyarakat yang masih belum sesuai dengan harapan masyarakat. Misalnya, pelayanan pada sektor publik seperti pendidikan, kesehatan, administrasi dan kewanitas, dan juga pelayanan pada sumber daya ekonomi publik (Niluh, 2018).

Penegasan yang disampaikan oleh Presiden, bahwa masa pandemi adalah masa sulit sehingga sistem yang diterapkan dalam sektor publik harus menyesuaikan dan diubah dari kerja biasa menjadi kerja luar biasa, merupakan hal yang perlu menjadi perhatian. Kemampuan mencari alternatif baru bagi peningkatan produksi menjadi

sebuah keniscayaan dan harus dilakukan. Oleh karena itu, inovasi dalam pelayanan sektor publik diperlukan guna mencari terobosan baru dalam memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat.

Wabah pandemi Covid-19 harus menjadi momentum berharga bagi sektor publik untuk mengembangkan dan membudayakan inovasi, yaitu dengan melakukan perubahan radikal dan fundamental birokrasi menuju birokrasi digital yang semakin ramping, semakin cepat, dan efisien, dan efektif tetapi akuntabel. Para pegawai dipaksa bekerja dengan sistem dan cara-cara baru dengan menerapkan model *online*, sehingga tidak terbelenggu dengan model dan prosedur yang kaku, mengubah budaya dan kebiasaan lama yang takut untuk menciptakan terobosan baru dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini sejalan dengan tuntutan perkembangan era saat ini yang memasuki era Revolusi Industri 4.0. Karakteristik era ini meliputi, berkembangnya digitalisasi, optimasi dan customisasi sistem produksi, otomasi, adaptasi, dan *big data*. Karakteristik lainnya adalah “*big data, internet of things, cloud computing, dan cognitive computing*” (Arsana, 2018). Semakin tersingkirnya posisi manusia dan digantikan dengan mesin, pendeknya masa hidup perusahaan dan semakin tingginya intensitas mobilitas tenaga kerja (*turn over*) (Sugiyanto, 2018). Semua karakteristik tersebut bermuara pada terciptanya *cyber physical system* atau yang dikenal sebagai robotisasi yang mulai banyak digunakan oleh industri. Banyak pekerjaan manusia mulai digantikan dengan mesin. Tenaga manusia menjadi komoditas sekunder karena penggunaan mesin lebih menguntungkan,

Apabila kondisi memang sudah demikian maka adaptasi terhadap perkembangan era tersebut mau tidak mau harus dilakukan. Inovasi merupakan salah satu jalan untuk mengimbangi era percepatan tersebut. Tahap berinovasi dalam sektor publik, maka akan berakibat semakin dalam keterpurukan yang dialami sektor publik, yang ujungnya adalah kesengsaraan warga negara.

D. Mengembangkan Inovasi untuk Sektor Publik

Era pandemi Covid-19 dapat menjadi daya ungkit dan bahkan pendobrak bagi kinerja sektor publik untuk meningkatkan kinerja dan kualitas pelayannya. Era ini

juga merupakan masa ujian bagi sektor publik untuk dapat dikatakan sukses atau gagal dalam mengemban amanat warga negara. Oleh karena itu, pengembaraan gagasan dan kreativitas menjadi hal yang penting untuk dilakukan, bukan hanya dalam tataran teknis, melainkan juga dalam tataran kebijakan. Disinilah tantangan terberat bagi para pejabat dan pemangku tanggung jawab dalam sektor publik, karena akan mempertaruhkan kredibilitas dan akuntabilitas pribadi dan lembaganya.

Banyak hal yang dapat dilakukan pemerintah untuk meningkatkan peluang munculnya ide-ide baru yang bernilai bagi publik. Mereka dapat berbuat lebih banyak untuk mengolah dan mencari dari daerah-daerah bahkan di wilayah pedalaman yang mampu membuat ide-ide baru akan datang (Mulgan, 2007: 5).

Mulgary dan Albury (2003) mengidentifikasi aspek-aspek yang dapat memungkinkan pengembangan inovasi pada organisasi sektor publik. Aspek tersebut meliputi:

1. Perlunya memberikan perhatian yang serius terhadap para pengguna, staf pelaksana dan para manajer menengah (*middle manager*), untuk mengemukakan dan mengembangkan mengemukakan ide kreatif.
2. Perlunya memiliki staf yang memiliki latar belakang kompetensi yang beragam dan memanfaatkan perbedaan tersebut sebagai inspirasi untuk mengembangkan gagasan baru, cara-cara baru, metode baru dan perspektif baru dalam menyelesaikan suatu masalah.
3. Kemauan untuk belajar dari orang lain dan melihat apa yang berhasil di tempat lain.
4. Mengembangkan kapasitas untuk berpikir kreatif dengan menggunakan teknik formal untuk membantu staf menghasilkan ide.
5. Merubah cara berpikir dan bekerja, dengan arah terbaik yang diawali dengan fokus pada *outcome*.
6. Memberikan kesempatan kepada para staf dengan menyediakan waktu khusus diantara waktu kerja untuk memungkinkan mereka berpikir tentang inovasi.

7. Menyediakan portal khusus bagi staf sebagai tempat di mana ide dan pengetahuan dapat disimpan, diakses, dan dipertukarkan.
8. Mengembangkan cara berpikir *out of the box* (di luar ketentuan yang ada) yang dapat saja melanggar aturan organisasi (tetapi dengan cara yang terkelola).
9. Mengembangkan sistem kompetisi antara tim dan staf dalam bekerja.
10. Menyediakan sistem insentif yang memadai untuk mendorong staf untuk mengembangkan inovasinya baik secara individu maupun secara kelompok.

Pemerintah Australia juga telah mengidentifikasi bahwa organisasi sektor publik dapat memungkinkan untuk melakukan inovasi, dengan mengajukan sepuluh prinsip sebagai pedoman untuk mengembangkan inovasi pada organisasi sektor publik (Australian Government, 2010). Ke-sepuluh prinsip tersebut meliputi: (1) *Integrate innovation into an agency's strategy and planning*; (2) *Foster and attract innovative people* (3) *Tap into the ideas and experience of stakeholders*; (4) *Develop organisational capacity to facilitate and manage innovation*; (5) *Provide 'safe spaces*; (6) *Facilitate networking*; (7) *Build a supportive culture*; (8) *Use government's influence and advantages to spur innovation*; (9) *Measure and evaluate your results and share what you learn*; (10) *Make public information accessible*. Sejalan dengan hal tersebut, PBB juga ikut memberikan gambaran tentang tentang faktor-faktor yang mendukung bagi inovasi (United Nations ST/ESA/PAD/SER.E/64, 2005), diantaranya: (1) *Increased demand and awareness on the part of the citizenry*; (2) *Accommodating and flexible civil service system*; (3) *Strong institutional, capacity to withstand change*; (4) *Willingness to change traditional methods of operation*; (5) *Presence and continuity of resources*.; *Resilience factor of the civil servants*; (6) *Lack of Transaction Costs*; and (7) *Visionary Leadership*.

Berkaca dari sepuluh prinsip di atas, maka untuk memungkinkan agar sektor publik dapat mengembangkan inovasi, maka seperangkat instrumen dan infrastruktur perlu untuk dipersiapkan. Perbedaan karakteristik antara situasi dan kondisi pada sektor publik dan sektor privat perlu menjadi dasar alasan bagi salah

satu alasan. Hal-hal tersebut meliputi: *Pertama*, era digital yang semakin berkembang harus disikapi dengan serius, dan dapat dimanfaatkan untuk kepentingan masalah bagi pengembangan dan pelayanan sektor publik. Pemerintah dan organisasi sektor publik lainnya harus dapat menganggap bahwa era ini merupakan peluang untuk lebih memberikan perhatian yang serius kepada kepentingan masyarakat. Aplikasi-aplikasi untuk informasi dan pelayanan sektor publik dibuat sedemikian rupa sehingga masyarakat dapat lebih memudahkan untuk akses kesemua jenis pelayanan.

Kedua, perlunya menerapkan kepemimpinan organisasi publik yang terbuka, akomodatif, transformatif dan visioner. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang memiliki pengaruh besar terhadap inovasi (Osborne, 1998; Shin & McClomb, 1998). Dalam pandangan tradisional inovasi pada sektor publik berasal dari atas (pemimpin). Oleh karena itu, gagasan kepemimpinan diharapkan berasal dari atas yang selanjutnya diimplementasikan oleh para staf yang ada di bawahnya. Inovasi akan mudah dikembangkan apabila dalam suatu organisasi, terdapat dukungan dan legitimasi dari orang yang memiliki kekuasaan dan otoritas dalam organisasi tersebut, yaitu pemimpin (Borins, 2001). Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Hammer and Champy, (1993) bahwa “*Re-engineering cannot happen without re-engineering leader. The Leader playing the role of visionary and motivators*”. Artinya, peranan kepemimpinan menjadi sangat penting bagi tumbuhnya inovasi.

Hasil penelitian juga banyak yang merekomendasikan tentang faktor-faktor kepemimpinan yang mampu mendorong individu pegawai dalam memenuhi target kinerjanya, dan melakukan inovasi (Mousa, McMurray, & Muenjohn, 2018; Engelen, Schmidt, Strenger, & Brettel, 2014; Wang, Rode, Shi, Luo, & Chen, 2013). Kehadiran kepemimpinan dinamis menjadi faktor yang penting karena kepemimpinan yang berdedikasi dan visioner sangat penting untuk memotivasi staf agar merangkul inovasi. Tanpa kepemimpinan yang efektif dan manajemen sumber daya manusia yang tepat, hasil dari setiap proyek tidak dapat dijamin sukses. Salah satu model kepemimpinan yang mampu mendorong terjadinya inovasi adalah kepemimpinan transformasional. Hal ini seperti yang dinyatakan oleh Kahai et al. (dalam Mhamoud et.al, 2018) “*A transformational leadership model can assist managers*

to stimulate subordinates to be more creative and innovative in solving problems.” Di samping itu, beberapa karakteristik kepemimpinan yang mampu mendorong inovasi diantaranya adalah pemimpin yang memiliki integritas, terbuka dan kreatif, sehingga mampu menumbuhkan budaya inovasi dalam organisasi (Stanwick & Stanwick, 2003, Trevino & Nelson, 2014).

Ketiga, perlu menciptakan iklim organisasi dan budaya yang mendukung pengembangan inovasi. Kreativitas seorang pegawai akan mudah muncul apabila staff bekerja dalam situasi organisasi yang memiliki iklim yang mendukung, yaitu budaya inovasi. Iklim organisasi dapat dimaknai sebagai pola perilaku, sikap dan perasaan yang berulang yang merupakan indikasi kehidupan dalam organisasi yang lebih terkait dengan suasana dan nilai-nilai perilaku dan tindakan pegawai/staf dan mencerminkan nilai-nilai dan kepercayaan lingkungan tempat tinggalnya (Cooke & Szumal, 1993, Schneider, 2000; Von Treuer, 2006, Aiswarya & Ramasundaram, 2012; Madhukar, Vikas, 2017). Selanjutnya, Moghimi and Subramaniam (2013) juga mendefinisikan iklim organisasi sebagai “.. *values and beliefs that are not visible but exist within the employee’s behaviour and action*”. Iklim organisasi sangat penting bagi organisasi publik untuk mendorong staffnya melakukan inovasi. Ketika iklim organisasi hanya menekankan efisiensi dan efektifitas dan tidak peduli dengan kreativitas dan inovasi, maka para staf mungkin merasa enggan untuk mengambil inisiatif (Yukl, 2010). Hal ini sejalan dengan White Simon (2020) bahwa “*governments should do more than simply fix failing markets. Instead, she calls for “an entrepreneurial state”, that transforms markets and sets directions for the disruption of old markets and the emergence of new ones.*”

Selain iklim organisasi, budaya organisasi yang mendukung pada pengembangan inovasi juga perlu ditumbuhkan, terutama terkait dengan cara berfikir kreatif dan inovatif. Budaya akan membentuk nilai dan pola perilaku para anggota organisasi, yang selanjutnya akan terakumulasi dan terformulasi menjadi budaya organisasi. Apabila masalah budaya dan perilaku organisasi menjadi variabel bebas bagi tumbuhnya inovasi, maka membangun kapasitas untuk memecahkan masalah melalui inovasi akan menjadi pendekatan yang lebih efektif. Ketika budaya organisasi diperlukan

untuk keberhasilan perubahan organisasi dan memaksimalkan nilai modal manusia, maka manajemen budaya harus menjadi kompetensi manajemen yang kritis. Sementara budaya yang tepat mungkin merupakan syarat yang diperlukan untuk keberhasilan organisasi (Onda, 2016).

Keempat, perlu desain kebijakan yang bersifat dinamis dan fleksibel, yang memungkinkan organisasi publik dan para stafnya dapat melakukan dan mengembangkan inovasi untuk memperbaiki pelayanan sektor publik. Kebijakan tersebut merupakan landasan legalitas yang kuat, supaya kegiatan inovasi tidak dianggap menyimpang. Kebijakan tersebut mencakup, tujuan dan ruang lingkup inovasi, tujuan dan penggunaan inovasi. Kebijakan tersebut sebagai dasar legalitas atas penggunaan sarana dan prasarana publik. Tanpa adanya kebijakan yang demikian, inovasi dapat menjadi hal yang mubazir dan dapat menjadi bumerang bagi yang mengembangkannya. Kebijakan ini menjadi fondasi penting bagi pengembangan inovasi. Bagi organisasi publik, pengembangan inovasi tentu saja akan memerlukan sumber daya terutama anggaran publik, yang secara administratif harus dipertanggung jawabkan secara akuntabel.

Tantangan terbesar bagi pembuat kebijakan adalah kemampuan untuk melihat masa depan terkait dengan efek yang muncul dari kebijakan tersebut. Disamping itu, kebijakan yang dibuat harus bersifat holistik, dapat mengakomodasikan juga kepentingan-lembaga lain baik lembaga pemerintah, maupun di luar pemerintah. Inovasi tidak akan efektif kalau dilakukan sendiri-sendiri secara individu pegawai maupun organisasi, sehingga memerlukan adanya sistem yang kolaboratif. Lembaga-lembaga di luar organisasi publik perlu dilibatkan dalam mendorong dan mempercepat proses inovasi, supaya hasil inovasi lebih mudah untuk diterima. Kebijakan yang dibuat juga harus menjamin bahwa hasil pekerjaan dari inovasi tidak dianggap menyalahi terhadap ketentuan-ketentuan yang ada, baik yang mengalami kegagalan maupun yang berhasil. Disamping itu, kebijakan yang dibuat harus mampu mendorong kelancaran mesin pemerintahan, dan mampu memberikan dampak yang positif bagi departemen lain di luar lembaganya untuk ikut serta merampingkan mekanisme operasinya, terutama dalam upaya untuk meningkatkan

kualitas layanannya (*United Nations, 2005*).

Kelima, perlu dibangun kerjasama dengan pihak ketiga dan bersifat lintas sektoral. Disadari bahwa tantangan utama bagi sektor publik, terutama pemerintah adalah kemauan untuk membangun kolaborasi dengan pihak-pihak di luar lembaga sektor publik dalam mengembangkan inovasi. Hal ini dikarenakan inovasi memerlukan pemikiran-pemikiran lebih bebas yang *'out of the box'*, dan cenderung revolusioner. Hal tersebut banyak dilakukan oleh sektor privat, sementara organisasi sektor publik cenderung pada pemikiran yang cenderung konvensional dan *evolutif*.

Kemitraan dengan sektor swasta dan LSM ini merupakan pilihan yang layak bagi organisasi sektor publik, terutama dalam menghadapi era revolusi teknologi, yang memerlukan tanggapan sangat cepat. Kemitraan publik-swasta diharapkan dapat mendorong adanya transfer teknologi dan informasi. Oleh karena itu, lembaga harus diperkuat sebelum reformasi yang luas dapat dilakukan karena dianggap penting untuk keberhasilan masa transisi. Dalam perpindahan ke modernisasi, perubahan harus diakumulasi dari perpindahan nilai-nilai partikularistik ke nilai universalistik. Dalam transformasi menuju ke era yang lebih modern, inovasi akan gagal jika institusi tidak cukup kuat untuk menahan tekanan dari inovasi baru. Dengan demikian, Pemerintah harus fleksibel dan responsif, menyesuaikan rumusan kebijakan sesuai dengan kebutuhan pemerintah yang berubah untuk menahan tekanan milenium ini.

Keenam, sistem insentif dan pengakuan atas hasil karya inovasi yang. Sistem insentif yang dimaksud adalah bentuk pengakuan kepada para staf yang memiliki kontribusi dalam pengembangan inovasi di kantornya. Insentif adalah penghargaan kepada karyawan atas segala jerih payahnya dalam meningkatkan tugas dalam memberikan pelayanan kepada *customer* di luar gaji yang diterima setiap bulan dengan besaran berubah-ubah sesuai dengan hasil kinerja. Beberapa ahli mengatakan bahwa pemberian gaji pokok (*basic salary*) hanya dapat membuat para pekerja merasa aman, namun tidak mampu memberikan motivasi. Upah yang dikaitkan dengan kinerja (insentif) dikatakan mampu memberikan motivasi untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan (Finlay, Martin, Roman, & Blum, 1995, De Santis,

1996). Untuk dapat bekerja dan mampu mengembangkan gagasan inovasi dengan maksimal, memang insentif menjadi salah satu yang menarik bagi para staff apalagi kalau insentif yang disediakan sesuai dengan harapan pegawai.

Sebaliknya, ada banyak organisasi publik yang sering kurang konsisten dalam menerapkan kebijakan insentif. Organisasi publik sering kurang konsisten menerjemahkan kepentingan ini ke dalam kebijakan yang koheren. Disatu sisi inovasi lebih ditekankan kepada para staf yang non manajerial, sementara insentif atas karya inovasi mereka sering diabaikan. Sebaliknya, staf manajerial hanya melakukannya sebagai hal yang biasa, tetapi mereka mendapatkan yang lebih. Ketidakkonsistenan ini yang sering menjadi salah satu sumber masalah yang menghalangi pembentukan ide-ide baru, dan implementasinya pada organisasi publik (Searle & Kirstie, 2003).

Salah satu contoh terkait *best practice* terkait dengan kebijakan yang dilakukan oleh Universitas Stanford, USA, untuk mendorong inovasi bagi para stafnya adalah dengan menerapkan kebijakan: (1) *Providing Incentives for University Researchers* (2) *Engaging in Intellectual Property Reform*, dan (3) *Embarking on Mission-Oriented Project* (<https://www.gsb.stanford.edu/insights/five-best-policies-promote-innovation-one-policy-avoid>). Insentif diberikan untuk para peneliti yang melakukan pengembangan inovasi melalui riset.

Ketujuh, perlunya penyediaan infrastruktur yang memadai bagi kegiatan pengembangan inovasi. Dalam era digital seperti sekarang ini, sektor publik harus dapat menyesuaikan dengan tuntutan lingkungan. pelayanan publik tidak lagi hanya dilakukan dengan model konvensional, *face to face*, tetapi dilakukan dengan secara *online*. Untuk pelayanan publik tertentu, masyarakat tidak perlu lagi untuk direpotkan dengan penggandaan dokumen secara fisik, atau membawa kesana-kemari dokumen yang sebnarnya sudah bisa dikonversi menjadi bentuk *soft copy*. Penyediaan infrasturktur ini tentunya harus merata dan tidak terpusat hanya pada wilayah perkotaan. Dalam sektor pendidikan, terkait dengan pelayanan proses pembelajaran sangat merasakan bahwa infrastruktur pembelajaran terutama jaringan internet yang ada masih jauh dari sempurna, terutama untuk wilayah yang jauh dari perkotaan. Akibatnya banyak peserta didik, mulai dari tingkat dasar

sampai tingkat pendidikan tinggi mengalami hambatan.

Kedelapan adalah penyediaan sumber daya yang memadai. Sumber daya meliputi manusia dan non-manusia, termasuk anggaran. Urgensitas sumber daya manusia dalam pengembangan inovasi justru vital, terutama manusia yang memiliki kompetensi dan daya kreatif. Untuk mengembangkan inovasi, kreativitas menjadi salah satu modal penting. Secara sederhana, kreativitas dimaknai sebagai proses yang melibatkan transformasi ide, imajinasi, dan impian menjadi sebuah kenyataan. Kreativitas juga dimaknai kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru dan menjadi produk yang bermanfaat (Mumford, 2003) atau memproduksi sesuatu yang asli dan memiliki nilai (Stemberg, 2011) sebagai *'the production of "something original and worthwhile"*. Dengan demikian, kreativitas merupakan bagian dari inovasi.

Selain delapan dimensi di atas, ada dua hal lagi yang perlu diperhatikan dalam mengembangkan inovasi pada sektor publik khususnya dalam masa pandemi dimana kondisi masyarakat sedang dalam kondisi terpuruk baik secara materil maupun mental, yaitu birokrasi yang memiliki *sense of crisis*. *Sense of crisis* dapat dimaknai sebagai suatu kepekaan terhadap sebuah suasana, situasi dan kondisi yang sedang dihadapi oleh seseorang, kelompok atau masyarakat, termasuk juga pemerintah dan negara. Sifat ini tentu saja sangat diharapkan oleh semua warga masyarakat, terutama yang sedang mengalami ketepurukan dan kegundahan akibat adanya bencana. *Sense of crisis* ini ditandai dengan adanya (1) perasaan sepenenderitaan dengan masyarakat (2) cepat bertidak (*responsivitas*) untuk segera berbuat menyelamatkan dan membantu masyarakat yang sedang mengalami musibah, (3) kemampuan menghibur terhadap kesusahan masyarakat, dan (4) membuat kebijakan yang meringankan terhadap beban masyarakat.

Kedua, tidak kalah pentingnya yaitu merubah *mindset* masyarakat terkait dengan adanya proses inovasi ini. Hal ini penting dilakukan, supaya proses inovasi yang dikembangkan oleh sektor publik mudah diterima oleh masyarakat sehingga implementasi inovasi bisa berjalan efektif. Walaupun proses ini tidak mudah dan memerlukan waktu yang cukup lama, tetapi karena situasi kondisi yang ikut memaksa maka mau tidak mau masyarakat harus mengikuti cara tersebut.

Mengembangkan dimensi diatas untuk mendorong inovasi pada sektor publik memang tidak mudah, tetapi dengan berpegang pada prinsip akuntabilitas sebagai lembaga publik dan juga pejabat publik, maka semua dapat dilakukan.

E. Tantangan inovasi pada sektor Publik

Sebagai gerakan untuk mencari dan menemukan gagasan yang baru dalam sektor publik, inovasi dapat membantu organisasi sektor publik, khususnya pemerintah untuk lebih mendekatkan proses pelayanan kepada masyarakat, yaitu menjadi lebih inklusif, mudah, dan dapat dijangkau oleh semua yang menjadi sasaran. Era digital yang sudah dihadapan kita harus disikapi dengan serius, menguasai, dan mengendalikan peran teknologi dengan baik agar era digital membawa manfaat bagi kehidupan. Tetapi bagi sektor publik, melakukan perubahan terhadap apa yang sudah lama berjalan, tidaklah mudah dibandingkan dengan yang terjadi pada sektor privat. Hasil kajian yang dilakukan oleh Taylor (2018) yang terjadi pada sektor publik di UK menyimpulkan tentang kendala yang dialami. **Pertama**, sektor privat beroperasi dan bekerja di lingkungan eksternal persaingan pasar, sementara sektor publik selain berhadapan dengan lingkungan eksternal, juga tuntutan adanya demokrasi dan akuntabilitas yang dicirikan dengan adanya klaim warga negara terhadap pelayanan publik. **Kedua**, orientasi manager sektor privat adalah untuk memaksimalkan nilai organisasinya untuk para *stakeholdernya*, sedangkan manajer pada sektor publik bekerja untuk mencari dan memberikan pelayanan kepada masyarakat, dan ini salah satu kunci dari inovasi. **Ketiga**, target dari manager sektor privat adalah jumlah barang yang terjual, omset dan perkembangan bisninya, sedangkan manajer pada sektor publik ukuran kesuksesan adalah dipilihnya kembali untuk menduduki jabatan. **Kempat**, terkait dengan dimensi politik yang tentu saja berbeda antara sektor private dengan sektor publik. Bagi manager sektor privat sangat minim terhadap orientasi politik, lain dengan manager pada sektor publik. Menurut Mintzberg (dalam Taylor, 2018), bahwa “*political motivation for innovation activity is common to all organisations and these motivations can be difficult to analyse through a rational assessment process*”

Mulgan dan Albury (2003) juga telah mengidentifikasi adanya hambatan yang sering terjadi untuk melakukan inovasi pada sektor publik, yaitu: (a) *delivery pressures and administrative burdens*: yaitu para para manajer pada sektor publik merasa tidak memiliki cukup waktu untuk melakukan inovasi, karena sebagian besar waktu mereka digunakan untuk memberikan pelayanan, sehingga tidak sempat untuk memikirkan hal yang lain; (b) *poor rewards and incentives to innovate*: yaitu kurangnya perhatian pemerintah untuk memberikan insentif untuk staf yang berprestasi menciptakan inovasi, bahkan kadang malah dicibir; (c) *technologies available but constraining culture or organisational arrangements*: organisasi publik memiliki teknologi yang memadai, tetapi sering terkendala dengan adanya budaya dan iklim organisasi yang ada. Selain tentang di atas, ada pengalaman yang dialami oleh sektor publik di Australia, dimana tantangan dan hambatan tersebut meliputi: *Risk aversion; Failure of leadership; Resource constraints; Lack of direction and measurement; Policy conflicts; Hierarchical attitudes; Silo mentality; Legislative limitations, Accountability concerns* (Taylor, 2018).

Dari pengalaman yang terjadi di beberapa negara, tersebut, dapat gambarkan bahwa, sifat dan perilaku birokrasi merupakan hambatan utama (Taylor, 2018; Rogers, Dearing, & Chang, 1991; OECD, 2018). Birokrasi menjadi penghalang terutama terkait dengan perilaku para pejabat dan staf untuk melakukan suatu pembaharuan, karena perilaku pejabat birokrasi yang juga cenderung lamban, karena berusaha untuk mempertahankan suatu kondisi yang telah mapan 'status quo', dengan enggan untuk melakukan perubahan-perubahan atas situasi dan kondisi yang sudah mapan. Salah satu faktor penyebab adalah terlalu amanya proses indoktrinasi kultur birokrasi yang mengarahkan aparat birokrasi untuk selalu melihat ke atas. Birokrasi tidak pernah merasa bertanggung jawab kepada publik, melainkan bertanggung jawab kepada pimpinan atau atasannya.

Hal ini sejalan dengan pernyataan Presiden Joko Widodo, dalam acara perayaan ulang tahun ke-22 Partai Amanat Nasional (PAN) bahwa "Melakukan reformasi sekarang tidak mudah karena sudah terlalu banyak orang yang menikmati situasi yang enak yang nyaman. Banyak orang yang sudah lama menikmati zona nyaman.

Zona nyaman secara ekonomi, zona nyaman karena status sehingga terusik ketika dilakukan perubahan” (Kompas, 23 Agustus 2020). Kondisi ini menggambarkan bahwa melakukan perubahan dan inovasi dalam sektor publik bukanlah hal yang mudah. Ciri khas birokrasi memang sulit untuk melakukan perubahan. Oleh karena itu, inovasi di sektor publik merupakan hal yang kompleks dan menantang bagi pemerintah. Konsekuensinya, hambatan dan tantangan untuk mengembangkan inovasi pada sektor harus menjadi perhatian bagi pemerintah dan semua pihak yang terkait, termasuk para peneliti dan perguruan tinggi. Ketika sektor privat selalu bergerak dinamis mengembangkan produk supaya lebih diminati oleh pasar, tentunya sektor publik juga harus mampu untuk mengembangkan inovasi terkait dengan produk layanan.

Sifat lain digambarkan oleh Kanter (1984), terkait dengan sifat birokrasi yang terkait dengan inovasi, yaitu: *poor communication; lack of resources; top-down dictates; resistance to change; reinforcing a culture of inferiority such as innovation has to be imported to be worthwhile.*

Disamping itu, para pejabat juga cenderung untuk menghindari dari risiko (*risk aversion*) (Taylor, 2018); Bahkan OECD 2018, secara jelas menggambarkan bahwa :

Innovation runs contrary to the perceived role of bureaucratic organisations. Innovation is new, unknown and risky; by contrast governments have a statutory duty, democratic responsibility and political mandate to deliver public services in consistent and equal ways. Managing these tensions can be complicated for governments, where the risk of innovating appears far greater than the risk of maintaining the status quo. Nor does innovation sit well with the control function of hierarchies which, while they ensure stewardship and accountability over the use of resources, they tend to discourage risk-taking”.

Selanjutnya, perilaku birokrasi juga menjadi kendala dalam inovasi, khususnya di Indonesia. Sifat birokrasi yang selalu menuntut adanya persyaratan-persyaratan formal dan legalitas dalam tindakannya. Ini sesuai dengan karakteristik birokrasi Weberian yang memang sulit untuk diubah. Kultur birokrasi yang lebih menekankan pada persyaratan formal dalam setiap kegiatan menjadi tantangan tersendiri bagi inovasi. Kasus pengangan Covid-19 yang dicanangkan pemerintah dengan mengalokasikan

anggaran yang cukup besar, tetapi dalam implementasinya mengalami kelambanan, merupakan contoh dari hal ini. Keengganan untuk mengambil inisiatif dari para pejabat, menghindari adanya risiko, dan kurangnya koordinasi dalam penanganan Covid-19, menambah keyakinan bahwa perilaku birokrasi merupakan salah satu penghambatnya.

Pada tingkat mikro, juga dapat ditunjukkan dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Sugiharto dan Hariani yang meneliti inovasi pelayanan kesehatan di Puskesmas di salah satu Wilayah Kecamatan di Kabupaten Banjarnegara (2017). Studinya menggambarkan tentang hambatan inovasi dalam pelayanan kesehatan, yaitu tidak adanya kejelasan struktur birokrasi dalam hal pelayanan kesehatan di tingkat unit. Inovasi yang dilakukan tidak disertai dengan kejelasan struktur birokrasi. Kedua adalah kapasitas sumber daya masih rendah yang ditunjukkan adanya keterbatasan sumber daya yang kompeten di tingkat lokal. Ketiga, rendahnya masih belum terciptanya budaya pelayanan, yaitu bahwa tugas organisasi publik adalah melayani masyarakat dengan ikhlas. Dan yang terakhir adalah masih terbatasnya sumber daya untuk melayani, terutama staf pada tingkat operasional.

Walaupun inovasi dalam sektor publik banyak terkendala, bukan berarti inovasi tidak dapat dilakukan. Perlu ada perubahan cara berpikir dan juga mental dari para pejabat dan birokrat pada sektor publik agar inovasi ini dapat terwujud. Beberapa saran di atas dapat menjadi pegangan bagi organisasi publik ketika berkehendak melakukan inovasi.

F. Kesimpulan

Secara konseptual, walaupun inovasi pada sektor publik sudah mulai dikaji dan dikembangkan untuk sektor publik, tetapi sepertinya belum memiliki kerangka konseptual yang mapan sehingga masih perlu untuk dikembangkan. Kajian-kajian yang ada masih mendasarkan pada praktik-praktik terbaik (*best practices*) yang selama ini diterapkan pada beberapa sektor publik di beberapa negara. Hal ini berkembang tentunya seiring dengan adanya perkembangan dan perubahan paradigma dalam administrasi publik. Paradigma *New Public Management*, yang

secara teoritis banyak mengadopsi praktik pada organisasi privat, menjadi pintu masuk bagi berkembangnya praktik inovasi pada sektor publik. Namun demikian, mengembangkan inovasi pada sektor publik bukanlah hal yang mudah, tidak seperti yang terjadi pada sektor privat. Sektor publik adalah kompleks, dan melingkupi hampir seluruh aspek kehidupan masyarakat sehingga pertanggungjawaban yang harus dikembangkan juga luas.

Selanjutnya, inovasi pada sektor publik khususnya dalam masa pandemi Covid-19 merupakan hal yang tidak dapat dihindari, apalagi dengan adanya tuntutan untuk selalu menjaga jarak secara fisik (*physical distancing*), dalam proses produksi dan proses pemberian pelayanan, antara para stakeholder, pada hampir semua sektor publik. Ini berarti, adanya proses pemaksaan untuk meninggalkan kebiasaan lama dengan menerapkan kebiasaan baru, yang syarat dengan teknologi, terutama teknologi informasi. Pelayanan secara *face-to face* diganti dengan model *face to machine*, yang tentunya juga akan mengubah sistem operasional dan prosedur dalam pelayanan. Namun demikian, proses perubahan menuju ke arah kebiasaan baru tersebut, tidaklah mudah karena banyak tantangan dan hambatan. Dari beberapa hambatan tersebut yang mendesak untuk dilakukan adalah (1) perubahan *mindset* pejabat dan masyarakat; (2) penyediaan infrastruktur dan teknologi; (3) seperangkat kebijakan yang berpihak pada pengembangan inovasi; (4) adanya *sense of crisis* dari birokrasi dan pejabat publik. dan (5) pendekatan kepemimpinan sektor publik yang lebih terbuka dan visioner.

Pekerjaan di atas bukanlah pekerjaan yang mudah. Tetapi karena organisasi sektor publik bersama pemerintah dan negara memiliki tanggung jawab yang besar terhadap keberlanjutan kehidupan warganegara, maka betapapun besar risikonya tetap harus dilaksanakan.

G. Agenda untuk Penelitian ke Depan tentang Inovasi Sektor Publik

Setelah meneliti dan mereview beberapa tulisan terkait inovasi sektor publik, saya dapat menyatakan bahwa penelitian inovasi sektor publik masih belum dapat

dilakukan secara komprehensif seperti di sektor privat. Oleh karena itu, kami menyarankan beberapa hal agar kajian dan penelitian terkait dengan isu ini lebih terfokus. Pertama, konsep inovasi pada sektor publik masih belum memiliki dasar pijakan teoritis yang kuat, karena konsep yang digunakan masih mengadopsi konsep umum yang sebelumnya dikembangkan oleh sektor privat. Oleh karena itu, perlu untuk mengeksplor lebih jauh tentang teori dan konsep inovasi pada sektor publik. Kedua, perlu juga dilakukan penelitian terkait dengan dinamika pengembangan inovasi pada birokrasi, mengingat inovasi dalam praktik memerlukan adanya kreativitas dan kebebasan, mulai dari cara berpikir sampai dengan implementasinya. Sifat birokrasi yang cenderung kaku, tentu akan menyulitkan bagi berlagusngnya inovasi. Sementara dilihat dari praktik yang ada, inovasi pada sektor publik masih terbatas karena ada batasan-batasan yang terkait dengan aturan yang ada. Ketiga, penelitian tentang kebijakan publik yang dinamis dan fleksibel terkait dengan inovasi. Inovasi memerlukan keluwesan, dan tidak bisa ditargetkan menghasilkan sebuah ide baru yang dapat dipaksakan begitu saja. Demikian pula hasil inovasi yang dikembangkan oleh staf juga harus dapat diakomodasi dan diwadahi oleh kebijakan yang ada. Terakhir, perlunya kolaborasi dalam penelitian antara akademisi, praktisi dan juga masyarakat dalam mengembangkan inovasi. Keterpaduan ilmuwan, praktisi dan pengguna akan memberikan hasil yang lebih komprehensif untuk hasil inovasi.

Daftar Pustaka

- Aishwarya, B., & Ramasundaram, G. (2012), "A study on interference of worklife conflict between organisational climate and job satisfaction of women employees in information technology sector", *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 8 (3), 351 – 360.
- Aji, R.H.S. (2020). Dampak Covid-19 pada pPendidikan di Indonesia: Sekolah, Keterampilan, dan Proses Pembelajaran, SALAM; *Jurnal Sosial & Budaya Syari*; FSH UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, Vol. 7 No. 5 (2020), pp. 395-402, DOI: 10.15408/sjsbs.v7i5.15314, 395-402.
- Australian Government. (2010), *Empowering change: Fostering innovation in the Australian Public Service*, Barton ACT.
- Argyris, C. (1982). How learning and reasoning processes affect organizational change. In P. S. Goodman (Ed.), *Change in organizations: New perspectives on theory, research and practice* (pp. 46–86). San Francisco: Jossey-Bass.
- Arsana, I.M.A. (2018) *Peran Akademisi dalam Menghadapi Tantangan Era Revolusi Industri 4.0' Seminar yang diselenggarakan Himpunan Mahasiswa Pascasarjana (HMP) UGM*. <https://ugm.ac.id/id/berita/17203-tantangan-manusia-di-era-revolusi-industri-4-0>
- Altschuler, A. & Zegans, M. (1997). Innovation and public management: Notes from the state house and city hall. In Altchuler, A. and Behn, R. (Eds), *Innovation in American Government*
- Ansell, C., & Torfing, J. (2014). *Public Innovation through Collaboration and Design*. New York, NY: Routledge.
- Bekkers, V.J.J.M., & Tummers, L.G. (2015). Innovation in the Public Sector: A Systematic Review and Future Research Agenda. *Public Administration, Article in SSRN Electronic Journal* · January 2015.
- Bekkers, V., Edelenbos, J., & Steijn, B. (2013). *Innovation in the public sector: Linking Capacity and Leadership*. Basingstoke: Palgrave Macmillan

- Bekkers, V.J.J.M., & Homburg, V.M.F. (Ed.). (2005). *The Information Ecology of E-Government: E-Government as Institutional and Technological Innovation in Public Administration*. Amsterdam: IOS Press.
- Borins, S. (2001). *The challenge of innovating in government*. Arlington, VA: The Price Water House Coopers Endowment for the Business of Government.
- Bozeman, B. (2007). Public values and public interest: *Counterbalancing Economic Individualism*. Washington, D.C.: Georgetown University Press.
- Chen, J., Walker, R.M., & Sawhney, M. (2019). Public service innovation: a typology. *Public Management Review*, DOI:10.1080/14719037.2019.1645874
- Cooke, R. A., & Szumal, J. L. (1993). Measuring normative beliefs and shared behavioral expectations in organisations: The reliability and validity of the organisational culture inventory. *Psychological Reports*, 72(3), 1299–1330. doi:10.2466/pr0.1993.72.3c.1299
- Daft, R. (1982). Bureaucratic versus nonbureaucratic structure and the process of innovation and change' in "Research in the sociology of organizations. S. B. Bacharach (ed.), 129–166. Greenwich, CT: JAI Press.
- Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). "Managerial Innovations: Concpetions, Processes and Antecedents." *Management and Organization Review*, 8: 423–454. doi:10.1111/j1740-8784.2011.00233.x.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal* 34: 555–590.
- Databoks. (2020). Bank Dunia proyeksikan pertumbuhan negatif PDB per kapita dunia imbas Covid-19, diakses 12 Agustus 2020 <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2020/08/12/bank-dunia-proyeksikan-pertumbuhan-negatif-pdb-per-kapita-dunia-imbas-covid-19>.
- Demircioglu, M.A. (2017). Organizational Innovation, in A. Farazmand (ed.), *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, DOI 10.1007/978-3-319-31816-5_3017-1 January 2016 with 7,556
- Delfgaauw, J., dan R. Dur. (2008). Incentives and Workers' Motivation in the Public Sector. *The Economic Journal* 118 (525): 171-191

- De Santis, V.S. (1996) Comparing Job Satisfaction Among Public and Private Sector Employee. *American Review of Public Administration*. 1996; 23 (3): 427-450.
- Dopfer, K., & Potts, J. (2008) *The general theory of economic evolution*. Routledge, London.
- De Vries, H., Bekkers, V., & Tummers, L. (2016). Innovation in the Public Sector: A Systematic Review and Research Agenda. *Public Administration* 94: 146–166. doi:10.1111/padm.12209.
- Dixon, N. M. (1994). *The organizational learning cycle: How we can learn collectively*. New York: McGraw-Hill.
- Dwiyanto, A. (2008). *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta: Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan Universitas Gadjah Mada.
- Elder, J., & Fagerberg, J. (2017). Innovation policy: what, why, and how. *Oxford Review of Economic Policy*, Volume 33, Number 1, 2017, pp. 2–23).
- Engelen, A., Schmidt, S., Strenger, L., & Brettel, M. (2014). Top management's transformational leader behaviors and innovation orientation: A cross-cultural perspective in eight countries. *Journal of International Management*, 20(2), 124–136. doi:10.1016/j.intman.2013.04.003
- Finlay, W., Martin, J., Roman, P.M., & Blum, T.C. (1995) Organizational Structure and Job Satisfaction: Do Bureaucratic Organization Produce More Satisfied Employees ?. *Journal of administration and Society*. 1995; 27 (3): 427- 50.
- Fuglsang, L., & Pedersen, J.S. (2011). How common is public sector innovation and how similar is it to private sector innovation? in Bekkers, Victor; Jurian Edelenbos and Bram Steijn, (2011), *Innovation in the Public Sector: Linking Capacity and Leadership*, PALGRAVE MACMILLAN , p.44-60
- Geuijen, K., Moore, M., Cederquist, A., Ronning, R., & Twist, M.V. (2017). Creating public value in global wicked problems. *Public Management Review*, 19 (5): 621–639. doi:10.1080/14719037.2016.1192163
- More, M.H. (2000). Managing for value: Organizational strategy in for-profit, nonprofit, and governmental organizations, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 29, no. 1, Supplement 2000 183-204 doi:10.1177/0899764000291S009

- Hammer, M & Champy, J. (1993). *Reengineering The Corporation*, New York, Harper Collins.
- Hartley, J., Sørensen, E., & Torfing, J. (2013). Collaborative innovation: A viable alternative to market competition and organizational entrepreneurship. *Public Administration Review* 73: 821–830. doi:10.1111/puar.2013.73.issue-6.
- Hartley, J. (2005). Innovation in governance and public services: Past and present. *Public Money & Management*, 25: 27–34.
- Halvorsen, T., Hauknes, J., Miles, I., & Røste, R. (2005). *On the differences between public and private sector innovation*, NIFU STEP, Oslo, 2005, See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/309760722>
- De Vries, H., Bekkers, V., & Tummers, L.G. (2015), Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. *Public Administration*, Article in *SSRN Electronic Journal* · January 2015 DOI: 10.2139/ssrn.2638618
- Kahai, S. S., Sosik, J. J., & Avolio, B. J. (2003). Effects of leadership style, anonymity, and rewards on creativity- relevant processes and outcomes in an electronic meeting system context. *The Leadership Quarterly*, 14(4–5), 499–524. doi:10.1016/S1048-9843(03)00049-3
- Kanter, R. M. (1984). *The change masters: Innovation and entrepreneurship in the American corporation*. New York: Simon & Schuster.
- Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan. (2010). Rangkuman statistik kependidikan. <http://statistik.data.kemdikbud.go.id>, akses 12-08-2020
- Kementrian Keuangan. (2020). Realisasi anggaran penanganan Covid-19 dan PEN mulai dimonitor. <https://www.kemenkeu.go.id/publikasi/berita/realisasi-anggaran-penanganan-covid-19-dan-pen-mulai-dimonitor/>
- Kompas. (2020). Anggaran Penanganan Covid-19 Membengkak Jadi Rp677,2 Triliun, Ini Rinciannya. <https://nasional.kompas.com/read/2020/06/04/05010011/anggaran-penanganan-covid-19-membengkak-jadi-rp-677-2-triliun-ini-rinciannya>

- Kompas. (2010). Kemenkeu Tegaskan Anggaran Penanganan Covid-19 Rp 695,2 Triliun. <https://money.kompas.com/read/2020/06/20/100200226/kemenkeu-tegaskan-anggaran-penanganan-covid-19-rp-695-2-triliun>.
- Kompas. (2020). Jokowi setelah reformasi terlalu banyak orang di zona nyaman. <https://nasional.kompas.com/read/2020/08/23/14322171/jokowi-setelah-reformasi-terlalu-banyak-orang-di-zona-nyaman>
- Kwaku, A. G. (2012). What is Innovation? *African Business* 390: 66-67.
- Madhukar, V. (2017). Organizational climate: A conceptual perspective. *International Journal of Management, IT & Engineering* Vol. 7 Issue 8, 276-293.
- Mogimi, S. & Subramaniam, I.D. (2013). Employees' creative behaviour: The role of organisational climate in Malaysian SMEs. *Industrial Journal of Business and Management*, 8 (5), 1 – 13.
- Moore, M. H. (2013). *Recognizing Public Value*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Moussa, M., McMurray, A., & Muenjohn, N. (2018). Innovation in public sector organisations, *Cogent Business & Management*, 5:1. <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1475047>
- Mulgary, G., & Albury, D. (2003). *Innovation in the public Sector*, London: Strategy Unit, Cabinet Office.
- Mulgan, G. (2007) Ready or not? Taking innovation in the public sector seriously, dalam Pott, Jason and Tim Kastele, Public sector innovation research: What's next? Pott Jason and Tim Kastele, *Innovation, management, policy & practice* (2010) **12**: 122–137.
- Mumford, M. D. (2003). Where have we been, where are we going? Taking stock in creativity research". *Creativity Research Journal*. 15 (2–3): 107–120. doi:10.1080/10400419.2003.9651403. S2CID 218546467.
- National Audit Office (NAO). (2009). *Innovation across central government, London: The stationery Office*
- Niluh, P.D.R.H.N. (2018). Inovasi pelayanan: Telaah literatur perbandingan sektor privat dan sektor publik. *Berkala Akuntansi dan Keuangan Indonesia*, 2 (2018): 46-62.

- OECD. (2017). *Fostering innovation in the public sector*. OECD Publishing, Paris.
<http://dx.doi.org/10.1787/9789264270879-en>
- Ombudsman. (2020). Dampak pandemi Covid-19 bagi penyelenggara pelayanan publik. <https://ombudsman.go.id/artikel/r/artikel--dampak-pandemi-covid-19-bagi-penyelenggaraan-pelayanan-publik>
- Önday, Ö. (2016) Organization culture theory: From organizational culture of Schein to appreciative inquiry of Cooperrider & Whitney, *Organizational Behaviour Elixir*: 92: 39002-39008.
- Osborne, S. P., Radnor, Z., & Nasi, G. (2013). "A New Theory for Public Service Management? toward A (public) Service-dominant Approach." *American Review of Public Administration*, (2013) 43:135–158.doi:10.1177/0275074012466935.
- Osborne, S. P. (1998). Naming the beast: Defining and classifying service innovations in social policy. *Human Relations*, 51(9), 1133–1155. doi:10.1177/001872679805100902
- Palmer, J. W. (2005). *Innovative Behavior of Frontline Employees in the Public Sector*. Unpublished doctoral dissertation. University of Cincinnati, Ohio, United States.
- Pollitt, C., & G. Bouckaert. (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis -New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State*, 3rd edn. Oxford: Oxford University Press.
- Pollitt, C., & Hupe, P. (2011). Talking about government: The role of magic concepts. *Public Management Review*, 13 (5): 641-658.
- Pott, J., & Kastele, T. (2010) Public sector innovation research: What's next?, *Innovation, management, policy & practice* (2010) 12: 122–137.
- Rhodes, R.A.W. (1996). The New governance: Governing without government. *Political Studies*, 44, 4, 652-667.
- Rogers, E. M., Dearing, J. W., & Chang, S. (1991). AIDS in the 1980s: The agenda-setting process of a public issue. *Journalism Monographs*, 126(April), 1–47.
- Schumpeter, J.A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

- Schneider, B. (2000). The psychological life of organisations. In N. Ashkanasy, C. P. M. Wilderon, & M. F. Peterson (Eds), *Handbook of organisational culture and climate*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Searle, R.H., & Ball, K. (2003). Supporting innovation through HR Policy: Evidence from the UK. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=416129>
- Stanwick, P. A., & Stanwick, S. D. (2003). CEO and ethical reputation: Visionary or necessary? *Management Decisions*, 41(10), 1050–1057. doi:10.1108/00251740310509571
- Sternberg, R.J. (2011). “Creativity”. Cognitive Psychology (6 ed.). *Cengage Learning*. p. 479. ISBN 978-1-133-38701-5.
- Sugianto, C. (2018) ‘Peran Akademisi dalam Menghadapi Tantangan Era Revolusi Industri 4.0’, *Seminar yang diselenggarakan Himpunan Mahasiswa Pascasarjana (HMP) UGM*,. <https://ugm.ac.id/id/berita/17203-tantangan-manusia-di-era-revolusi-industri-4-0>
- Sugiharto, I.N., & Hariani, D. (2017). Inovasi Pelayanan Kesehatan (Proses Inovasi jemput Bola di Puskesmas II Punggelan Kabupaten Banjarnegara, *Journal Of Public Policy And Management Review*, Volume 6, Nomer 3, 154-169,
- Surat Edaran (SE) PANRB Nomor 46 Tahun 2020 ‘tentang Pembatasan Kegiatan Keluar Daerah dan/atau Kegiatan Mudik dan/atau Cuti bagi Aparatur Sipil Negara Dalam Upaya Pencegahan Penyebaran Covid-19
- Suwarno, Y. (2008). *Inovasi di Sektor Publik*. Jakarta: STIA-LAN Press.
- Taylor, S.P. (2018). Innovation in the Public sector: dimension, Process, Barrier and developing A Fosterring Framework, *International Journal of Research Science & Management* , (2018) 5(1): DOI: 10.5281/zenodo.1156261
- Torugsa, N., & Arundel, A.(2015). “The Nature and Incidence of Workgroup Innovation It the Australian Public Sector: Evidence from the Australian 2001 State of the Service Survey.” *Australian Journal of Public Administration (2015)* 75: 202–221
- Trevino, L. K., & Nelson, K. A. (2014). *Managing business ethics* (6th ed.). Hoboken: Wiley.

- Tushman, M.L., & Nadler, D.A. (1986) 'Organizing for innovation'. *California Management Review*, (1986) 28: 74–92.
- UNDESA. (2011). *The Critical Role of Innovative Public Administration in Achieving the Millennium Development Goals*. New York: UNDESA
- United Nations ST/ESA/PAD/SER.E/64, (2005) Compendium of Best Practices: Winners of the United Nations Public Service Awards (2003 to 2005, United Nations ST/ESA/PAD/SER.E/64 , Division for Public Administration and Development Management Department of Economic and Social Affairs*
- Van de Ven, A. H. (1986). "Central Problems in the Management of Innovation." *Management Science*, (1986) 32: 590–607
- Von Treuer, K. (2006). *The relationship between leadership, organisational climate and workplace innovation*. Melbourne, Australia: Swinburne University of Technology.
- Watkins, K., & Marsick, V. (1993). *Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systemic change*. San Francisco: Jossey-Bass .
- White, S. (2020). Supporting innovation in an age of disruption Why governments need to focus on entrepreneurs, not industry <https://www.policyforum.net/supporting-innovation-age-disruption/>, 17 September 2020.
- Windrum, P. (2008), 'Innovation and entrepreneurship in public services', in Windrum P and Koch P (eds), *Innovation in public sector services: entrepreneurship, creativity and management*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 3–20
- Yang, K. (2016). "Creating Public Value and Institutional Innovations across Boundaries: An Integrative Process of Participation, Legitimation, and Implementation." *Public Administration Review* (2016) 76: 873–885 .
- Yunungsih, T. (2019), *Kajian Birokrasi*, Departemen Administrasi Publik Press FISIP-UDIP, Semarang.
- Zaltman, G., R. Duncan, and J. Holbek (1973) *Innovations And Organizations*. New York: Wiley.

Buku yang ada di tangan pembaca merupakan upaya untuk mengidentifikasi perubahan konsep-konsep administrasi publik yang relevan dengan era New Normal. Harapan dari upaya mengenali perubahan konsep ini adalah lahirnya peta baru kajian-kajian administrasi publik. Peta baru kajian administrasi publik ini tentu diharapkan juga membuka jalan banyak pengetahuan pada area praktis seputar administrasi publik di tanah air. Kajian-kajian yang ada di buku ini diharapkan juga dapat memperkuat kajian administrasi publik yang lebih berkonsentrasi pada pencapaian keadilan sosial di Indonesia. Hal ini cukup penting karena karakter keadilan sosial merupakan karakteristik khas yang ingin diperkuat secara internal pada kajian administrasi publik di Jurusan Administrasi Publik FISIP Universitas Jenderal Soedirman, serta selaras dengan cita-cita luhur utama perjuangan bangsa yang ada pada sila kelima Pancasila.



Slamet Rosyadi adalah dosen senior pada Program Studi S1 maupun S2 Administrasi Publik FISIP Universitas Jenderal Soedirman. Memperoleh gelar doktornya dari Institute of Rural Development, Goettingen University, Jerman pada tahun 2003. Penulis memiliki minat penelitian pada isu-isu governansi publik, ekonomi kreatif, dan pembangunan desa. Beberapa karyanya telah terbit dalam jurnal nasional maupun internasional.



Dwiyanto Indiahono adalah associate professor pada Jurusan Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jenderal Soedirman, dan pegiat Indonesia for Bureaucratic Reform [INBRIEF]. Lelaki yang lahir di Jakarta, 8 September 1980 ini menamatkan studi S3 pada Manajemen dan Kebijakan Publik FISIPOL Universitas Gadjah Mada. Penulis memiliki minat pada kajian kebijakan publik dan birokrasi. Buku yang pernah ditulisnya adalah Reformasi "Birokrasi Amplop": Mungkinkah? (Gava Media: 2006), Public Disobedience: Telaah Penolakan Publik terhadap Kebijakan Pemerintah (Gava Media, 2009), Perbandingan Administrasi Publik: Model, Konsep dan Aplikasi (Gava Media, 2009), Kebijakan Publik Berbasis Dynamic Policy Analysis (Gava Media, 2009), Birokrat [Bukan] Pelayan Koruptor (Gava Media, 2016), Kebijakan Publik Berbasis Dynamic Policy Analysis – Edisi Revisi (Gava Media, 2017), dan Kebijakan Publik dan Modal Sosial: Studi Implementasi sebagai Arena Pemberdayaan (Penerbit Unsoed, 2017).



Satria Indra Prasta - SIP Publishing



@SIPPublishing



@sippublishing



+62 812 2909 2844



Jl. Curug Cipendok KM 1 Kalisari Cilongok
Kab. Banyumas Jawa Tengah

ISBN 978-623-6793-40-4



9 786236 793404