

PELAJARAN INOVASI DARI KABUPATEN BANGKA

(LESSON LEARNED FROM INNOVATIONS OF BANGKA REGENCY)

Yan Megawandi Adani

BKPSDMD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

e-mail: ymegawandi@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini ingin melihat bagaimana Pemerintah Kabupaten Bangka mampu melakukan inovasi sehingga sering mendapatkan penghargaan ditingkat nasional. Metode penelitian yang dipergunakan adalah kualitatif dengan pendekatan deskriptif – analitik untuk menggambarkan dan mengklarifikasi suatu peristiwa. Pengumpulan data berupa *study* literatur, wawancara kepada informan di Bappeda dan perangkat daerah terkait. Adapun Langkah yang dilakukan kabupaten Bangka mendorong inovasi yaitu: membentuk Laboratorium Inovasi Daerah dengan menerapkan konsep 5D; Merumuskan program Satu Instansi satu Inovasi (*One agency One Innovation*); Membentuk Forum Inovasi Daerah antar OPD; dan Melakukan pembinaan dan pelatihan kepada OPD. Sedangkan faktor penghambat inovasi yaitu: masih ada PD yang belum mampu memahami betapa pentingnya inovasi; terbatasnya kapasitas SDM OPD khususnya terkait gagasan inovasi yang berbasis teknologi informasi; adanya perubahan kelembagaan struktur OPD dan mutasi SDM; rendahnya komitmen para kepala OPD; dan keterbatasan dukungan anggaran dan SDM.

Kata Kunci: Laboratorium inovasi, kolaborasi dan berkelanjutan.

Abstract

This research is to study how the Government of Bangka Regency is able to create innovations that have brought the regency to get nominations and awards at the national level. The research method used is qualitative with a descriptive - analytic approach to describe and clarify events. Data collection was conducted through literature study and interviewing informants at Bappeda as well as related regional officials. The steps taken by Bangka Regency to encourage innovation, namely: forming a regional innovation laboratory by applying the 5D concept, formulating One Agency One Innovation program, establishing regional innovation forums for regional apparatus organizations (OPD), and conducting coaching and training for OPDs. Meanwhile, the constraints for innovation are: lack of understanding toward the importance of innovation in several OPDs, limited capacity of OPD's human resources particularly in relation to innovation ideas based on information technology, changes in the OPD institutional structure as well as the transfer of human resources, low commitment of the heads of OPD, and limited budget and human resource supports.

Keywords: *innovation laboratory, collaboration, sustainability.*

A. PENDAHULUAN

Beberapa tahun belakangan kata inovasi telah sangat sering digunakan. Ia laksana kata ajaib yang dapat menjadi solusi pada semua masalah yang dihadapi utamanya oleh jajaran birokrasi. Hal tersebut setidaknya tergambar dari beberapa kebijakan pemerintah pusat terkait inovasi. Pertama, keluarnya Undang-Undang nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah, di mana pada Bab XXI terdapat pengaturan tentang inovasi daerah yang kemudian amanat dalam bab ini diturunkan ke dalam Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2017 Tentang Inovasi Daerah. Sebenarnya jauh sebelum itu telah ada juga pengaturan ditingkat menteri berupa Peraturan Bersama Menteri Riset dan Teknologi dan Menteri Dalam Negeri Nomor 03 & dan 36 tahun 2012 Tentang Penguatan Sistem Inovasi Daerah.

Kondisi-kondisi tersebut setidaknya menggambarkan betapa inovasi telah menjadi salah satu hal penting dalam pengelolaan birokrasi masa kini. Bahkan inovasi juga sudah masuk ke dalam kurikulum pendidikan dan latihan yang dilaksanakan oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN), Kementerian Dalam Negeri, serta kementerian dan Lembaga termasuk lembaga kediklatan lainnya di tanah air.

Di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung khususnya sejak lima tahun belakangan Kabupaten Bangka cukup gencar melakukan perbaikan atas mutu pelayanan publik yang diberikan melalui berbagai upaya dan terobosan inovasi. Inovasi dimaksud antara lain dapat dipergunakan sebagai ikhtiar untuk mampu mengatasi kesenjangan dan perbedaan kepentingan yang terjadi dalam pelaksanaan pelayanan publik. Tujuan selanjutnya ialah memberikan pelayanan publik yang prima kepada masyarakat. Inovasi daerah berasal dari berbagai proyek perubahan oleh para pejabat yang

menjalankan tugas mengikuti Pendidikan dan Latihan, maupun kegiatan-kegiatan yang diciptakan langsung oleh organisasi perangkat daerah sebagai upaya mempercepat dan meningkatkan mutu layanan.

Beberapa penghargaan untuk inovasi daerah belum lama ini berhasil diraih oleh Pemerintah Kabupaten Bangka yaitu Penghargaan Top 45 Sistem Inovasi Pelayanan Publik (SINOVIK) dari KemenPAN-RB untuk Aplikasi “Ransel si Dora” tahun 2019 yang merupakan aplikasi pelayanan kebutuhan darah (Rangkul Calon Pendonor, Stok Darah Terintegrasi Dalam Aplikasi Donor Darah) yang juga menerima penghargaan dari Kementerian Kesehatan dan Indonesia *Health Forum* (IndoHCF). Selain itu penghargaan juga diberikan kepada Bupati Bangka sebagai Pemerintah Daerah dengan Pelayanan dan pengelolaan PSC atau Pelayanan Penanggulangan Kegawatdaruratan terbaik dan terinovatif di Indonesia. Untuk urusan yang satu ini Kabupaten Bangka berhasil mengalahkan Kabupaten Cirebon, Bantul, dan Tulungagung sehingga mendapatkan *Platinum Award* dan sekaligus pemenang favorit pilihan *netizen* Indonesia. (Lasida Kabupaten Bangka, 2021).

Dengan berbagai prestasi yang telah diraih oleh Kabupaten Bangka maka daerah ini menjadi kabupaten berprestasi yang paling banyak melakukan inovasi dan meraih penghargaan di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Berikut deretan prestasi Kabupaten Bangka yang diperoleh khusus dalam pengembangan inovasi daerah.

Tabel 1. Daftar Penghargaan Kabupaten Bangka Inovasi Daerah 2016 – 2020

JODUL INOVASI	PERANGKAT DAERAH	PRESTASI
SIM data AMPL Bangka, Tak Lekang oleh Waktu	BAPPEDA	TOP 99/2016
Nyaman Stop BABS (Buang Air Besar Sembarangan) Dibalik Kocokan Arisan "Ibu"	DINKES	TOP 45/2016
Kurangi Risiko Kecacatan dan Kematian Melalui Layanan Gawat Darurat oleh PSC SPGDT yang berbasis IT.	SPGDT	TOP 99/2016
BANG MUDA (Bangka Mudah Dapat Akta) – Solusi Layanan Akta Kelahiran dan Akta Kematian	DUKCAPIL	1 inovasi TOP 99/2017
"SIMPANAN CANTIK" (Sistem Pelayanan Cepat Akurat dan Tepat Medik) RSUD DEPATI BAHIRIN Kabupaten Bangka	RSUD DEPATI BAHIRIN	Top 99/2018
Ojek Lansia	DINKES	Top 45/2019
Ransel Si Dora	DINKES	Top 99/2019
ABANG TIMAH UNTUK BU DISA (LAHAN BEKAS TAMBANG TIMAH UNTUK BUDIDAYA PADI SAWAH)	DINAS PANGAN DAN PERTANIAN	TOP 35/2020

Sumber: Bappeda Kabupaten Bangka

Selain itu pada tahun 2019 Pemerintah Kabupaten Bangka mendapat peringkat 27 Indeks Inovasi Daerah (IGA) terbaik di Indonesia dan terbaik pertama di Bangka Belitung. Demikian pula di tahun 2020 Pemerintah Kabupaten Bangka mendapat peringkat 10 Indeks Inovasi Daerah (IGA) terbaik di Indonesia dan Terbaik pertama di Bangka Belitung.

Secara harfiah yang dimaksudkan sebagai inovasi daerah yang diatur di dalam Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2017 didefinisikan sebagai semua bentuk pembaharuan dalam penyelenggaraan Pemerintahan Daerah. Persoalannya bagaimanakah kondisi inovasi itu dalam pelaksanaannya sehari-hari di birokrasi pemerintahan daerah.

Karena itu tulisan ini mencoba melihat praktik inovasi yang dilaksanakan di wilayah Pemerintah Daerah Kepulauan Bangka Belitung khususnya di Kabupaten Bangka dengan mencermati bagaimana

tahapan pengelolaan inovasi yang terjadi. Untuk itu maka akan dilihat pelaksanaan inovasi di daerah Kabupaten Bangka dengan menggali permasalahan penelitian yang terkait dengan: Bagaimana upaya yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Bangka untuk meningkatkan inovasi dan bagaimana pula pemanfaatannya? Serta apa yang menjadi penghambat dan pendorong adanya inovasi di pemerintah Kabupaten Bangka?

Diharapkan dengan mengetahui apa yang dilakukan di Kabupaten Bangka maka diperoleh *best practise* yang mungkin pula diaplikasikan di daerah lain.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif yaitu sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati (Maleong,2006). Penelitian dilakukan serta secara deskriptif – analitik untuk menggambarkan dan mengklarifikasi suatu peristiwa atau kenyataan sosial dan menemukan fenomena kunci (William F. Whyte dalam Yin, 2012). Karenanya penelitian ini berusaha memahami dan menafsirkan makna menurut informan terhadap suatu peristiwa dalam suatu situasi tertentu melalui cara indepth interview dan melalui hasil observasi.

Lokasi penelitian di Kepulauan Bangka Belitung yaitu di Kabupaten Bangka dengan narasumber dari para pejabat di Bappeda serta pejabat di instansi perangkat daerah lainnya yang terkait dengan penelitian, serta masyarakat pengguna layanan hasil inovasi daerah.

Adapun sumber data yang dipergunakan berasal dari data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam yang diharapkan mampu menggali motif, suasana, kondisi, serta latar belakang untuk menggali pemahaman yang diperlukan baik dari unsur pemerintahan maupun masyarakat.

Bagian ini berisi metode, proses atau cara yang dipilih secara spesifik untuk menyelesaikan masalah yang diajukan dalam penelitian atau kajian.

C. KERANGKA TEORI

INOVASI

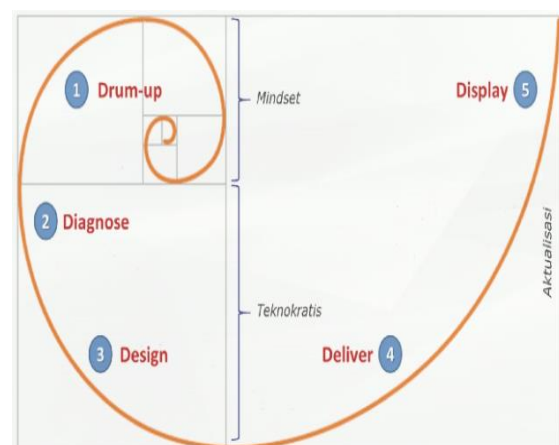
Inovasi memiliki cukup banyak pengertian. Jika merujuk pada apa yang disampaikan oleh Mckeown, 2008 dalam Ancok (2012) maka inovasi didefinisikan sebagai suatu bentuk perubahan dari suatu hal, baik yang bersifat incremental (sedikit demi sedikit), maupun perubahan yang radikal.

Selain itu ada pula sarjana yang menyatakan bahwa inovasi tersebut setidaknya berhubungan dengan dua hal yaitu: (1) melakukan sesuatu yang baru dan (2) mengembangkan sesuatu yang baru yang dapat berjalan sesuai dengan konteksnya (Fugslang & Pedersen, 2011 dalam Widya (2018)). Dengan kata lain tafsiran yang disampaikan Fugslang & Pedersen lebih mengarah pada penciptaan kebaruan serta bagaimana kebaruan tersebut dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Sementara itu inovasi yang disimpulkan oleh Ancok (2012) ialah: suatu proses memikirkan dan mengimplementasikan pemikiran tersebut, sehingga menghasilkan hal baru berbentuk produk, jasa, proses bisnis, cara baru, kebijakan, dan lain sebagainya. Dengan demikian secara umum dapat dinyatakan bahwa secara prinsip jika dilihat dari sisi manfaat maka inovasi adalah untuk meningkatkan atau menambah fungsi dari penggunaan suatu produk atau sumber daya sehingga orang mendapatkan lebih banyak manfaat.

Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LAN RI) sebagai Lembaga Negara berdasarkan Perpres Nomor 79 Tahun 2018 yang antara lain bertugas untuk meneliti, mengkaji dan

melakukan inovasi manajemen ASN sesuai dengan kebutuhan kebijakan, telah mengeluarkan semacam panduan dalam melakukan inovasi di daerah dalam Basseng (ed, 2015) yang disebutkan sebagai lima tahap atau 5D sebagai berikut: pertama, *Drum up* merupakan tahapan pertama sebagai instrumen penggugah semangat bertujuan untuk menginspirasi dan mengembangkan semangat inovasi para calon innovator (*innovation practisioner*) baik secara individu maupun kolektif. Kedua, *Diagnose* merupakan tahapan kedua yang bertujuan untuk mengukur tingkat kesiapan Perangkat Daerah dalam berinovasi dan memfasilitasi calon inovator (*innovation practisioner*) untuk menemukan ide inovasi yang dapat meningkatkan kinerja organisasinya. Untuk menggali potensi dan mengerahkan segala kompetensi dalam rangka menemukan ide inovasi guna mencapai tujuan. Ketiga, *Design* merupakan tahapan ketiga yang bertujuan untuk menghasilkan rencana aksi Inovasi termasuk pemetaan *stakeholder* berikut strategi komunikasinya. Keempat, *Deliver* merupakan tahapan keempat yang bertujuan untuk melaksanakan Inovasi sesuai dengan rencana aksi yang telah didesain. Kelima, *Display* merupakan tahapan kelima yang bertujuan untuk memperkenalkan, mensosialisasikan dan mendapatkan masukan mengenai inovasi yang telah dilakukan agar selanjutnya dapat dikembangkan menjadi lebih baik.





Gambar 1.

Teknik 5 D DRUM UP Tahapan Laboratorium Inovasi (Basseng, ed, 2015)

Selanjutnya dalam Bahasa yang lebih terasa ringan disampaikan oleh Bupati Banyuwangi, Azwar Anas yang selama dua periode membuktikan bagaimana jika inovasi dijadikan bagian dari solusi dalam menghadapi permasalahan di dalam mengelola pemerintahan. Menurutnya dengan melakukan inovasi maka hasilnya akan sangat mengagumkan. Untuk menghasilkan kinerja yang luar biasa, tidak bisa hanya menggunakan cara-cara yang biasa. Cara-caranya harus luar biasa dan keluar dari kelaziman (Anas: 2020).

Kiatnya sebagai bupati dalam membangun Banyuwangi dilakukan dengan dua hal yaitu 5 prinsip inovasi Banyuwangi dan 5 Strategi Inovasi Banyuwangi (Azwar: 2020). Adapun 5 Prinsip inovasi tersebut terdiri atas: 1) Inovasi itu mencari jalan terpendek. Inovasi diperlukan manakala cara-cara biasa tak mampu mencapai tujuan dengan cepat. Pemimpin harus berani menggunakan cara-cara yang tidak biasa dan melawan arus agar dapat potong kompas dan mencapai tujuan dengan cara terpendek. 2) Inovasi itu *fun*. Inovasi hendaknya dilakukan secara menyenangkan dan riang gembira sehingga terasa lebih ringan dan penuh tantangan.

Melibatkan masyarakat dalam berinovasi akan menjadi factor kunci kesuksesan. 3) Inovasi itu menyelesaikan beragam masalah sekaligus. Inovasi hendaknya juga bisa menjadi solusi beragam persoalan sekaligus. Sekali mendayung dua tiga pulau terlampaui. Sekali aksi untuk aneka masalah yang dihadapi. 4) Inovasi itu terus menerus. Inovasi harus dilakukan terus menerus. Bukan sekali setelah itu berhenti. Ciptakan inovasi besar lalu lakukan inovasi kecil secara terus menerus. 5) Inovasi itu tugas semua orang. Setiap pemimpin harus menciptakan para pemimpin inovatif lain di seluruh unit dan level organisasi.

Selain memegang 5 prinsip tadi Abdullah Azwar Anas juga mengedepankan bagaimana caranya menjalankan inovasi yang dirumuskannya ke dalam 5 strategi inovasi yang diterapkan di Banyuwangi. Strategi itu ialah: 1) Gunakan logika terbalik. Menggunakan logika terbalik dalam melakukan inovasi akan melihat masalah yang sekilas seakan bertentangan, namun sesungguhnya justru menguatkan. 2) Kelemahan adalah kekuatan. Innovator hendaknya melihat bahwa kelemahan itu bukanlah bawaan yang tidak bisa diubah. Ia justru harus memikirkan bagaimana caranya agar kelemahan itu muncul menjadi sebuah kekuatan. 3) Berani beda, bukan mengikuti arus. Kunci inovasi itu adalah berani berbeda karena dengan berbeda tersebut orang akan lebih memberikan perhatian jika dibandingkan jika hal yang dilakukan sudah umum atau biasa biasa saja. Hasil yang luar biasa tidak mungkin terwujud jika menggunakan cara-cara biasa. Dalam berinovasi harus berani beda dan menentang arus. Bukan sekedar berbeda tetapi beda yang menciptakan keunggulan baru. 4) Memodifikasi lebih ampuh dari mencipta. Kita tidak perlu memulai segala sesuatu dari nol sama sekali. Pengalaman orang lain dapat dilihat sebagai cara baru dengan mengadopsi dan memodifikasinya. Kuncinya ialah harus banyak melihat dan

mengamati keberhasilan orang lain. Belajar dari mereka dan menyesuaikannya dengan permasalahan yang sedang kita hadapi. 5) Jemput bola bukan tunggu warung. Agar berhasil melakukan inovasi harus memiliki pola pikir yang proaktif, bukan reaktif. Masalah yang dihadapi oleh masyarakat harus juga didekati dengan merasakannya dan berempati, lalu secara proaktif menyiapkan solusinya. Inovasi yang hebat selalu berasal dari masalah riil yang dihadapi.

KOLABORASI

Sebagaimana yang telah diungkapkan di awal tadi bahwa Inovasi pemerintah merupakan suatu ide/gagasan/metode ataupun peralatan yang dipergunakan oleh pemerintah dalam melakukan perbaikan terhadap perumusan dan pelaksanaan kebijakan. Inovasi dalam pemerintahan merupakan sebuah ide kreatif dalam melakukan pembaharuan dalam sistem pemerintahan guna meningkatkan kinerja pemerintahan itu sendiri. Salah satu cara dalam mewujudkan inovasi dapat dilakukan pemerintah daerah adalah antara lain dengan menggunakan pendekatan konsep kolaborasi dan *e-literacy* (Rozikin dkk. 2020).

Istilah kolaborasi sering dipergunakan untuk menjelaskan praktik di mana terdapat dua pihak atau lebih untuk mencapai tujuan bersama dan melibatkan proses kerja masing-masing maupun kerja bersama dalam mencapai tujuan Bersama tersebut. Hal yang menjadi factor pendorong utama biasanya adalah untuk memperoleh hasil-hasil kolektif yang tidak mungkin dicapai jika masing-masing pihak bekerja sendiri-sendiri. Selain seperti halnya dalam kerjasama, para pihak berkolaborasi biasanya dengan harapan mendapatkan hasil-hasil yang lebih inovatif, menemukan terobosan, dan/atau solusi yang istimewa/luar biasa, serta prestasi kolektif yang memuaskan.

Beberapa pengertian dan bagaimana pentingnya kolaborasi dilakukan menurut

para ahli dapat dikategorikan sebagai berikut (LAN RI:2014): Jonathan (2004) mendefinisikan kolaborasi sebagai proses interaksi di antara beberapa orang yang berkesinambungan.

Gray (1989) dalam Rilley (2002) melukiskan bahwa kolaborasi sebagai suatu proses berpikir di mana pihak yang terlibat memandang aspek-aspek perbedaan dari suatu masalah serta menemukan solusi dari perbedaan tersebut dan keterbatasan pandangan mereka terhadap apa yang dapat dilakukan.

Sedangkan Lindeke dan Sieckert, (2005) menyatakan bahwa kolaborasi merupakan proses kompleks yang membutuhkan *sharing* pengetahuan yang direncanakan yang disengaja, dan menjadi tanggung jawab. Lebih jauh Dwiyanto (2015) menjelaskan dengan lebih rinci bahwa dalam Kerjasama kolaboratif terjadi penyamaan visi, tujuan, strategi, dan aktivitas antar para pihak Walaupun mereka memiliki otoritas dalam mengelola organisasinya masing-masing, mereka tunduk pada kesepakatan Bersama.

Konsep kolaborasi dipahami dan dimaknai pula sebagai kerjasama antar aktor, antar organisasi, atau antar institusi dalam rangka pencapaian tujuan yang tidak bisa dicapai atau dilakukan secara independent (Sabaruddin, 2015). Diharapkan melalui konsep kolaborasi yang diimplementasikan oleh pemerintah daerah dalam pelayanan publik maka akan memiliki kualitas yang lebih baik dan akan lebih mampu menjangkau masyarakat luas hingga ke berbagai wilayah pelosok. Dengan demikian akan terjadi perbaikan kesejahteraan rakyat akan terwujud dengan sendirinya (Dwiyanto, 2015).

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Langkah dan upaya yang dilakukan untuk meningkatkan inovasi

Pengelolaan sektor publik yang agak berbeda dengan sektor swasta yang lebih mengutamakan profit. Di sektor publik

sesungguhnya inovasi lebih didasarkan pada semangat untuk meningkatkan mutu pelayanan dibandingkan dengan hanya mengejar keuntungan semata. Dalam konotasi ini maka masyarakat hendaknya diposisikan sebagai pelanggan yang harus diperlakukan secara adil dan setara (Herwanto, 2015). Untuk menanamkan pemahaman yang mengikuti konsep tersebut yang di satu sisi ingin melayani dengan memuaskan dan di sisi lain melakukan inovasi tentu tidak mudah di birokrasi.

Dalam upaya mendorong semua unsur di pemerintahan ikut terlibat membuat inovasi yang dimulai dari masing-masing setiap individu di perangkat daerah yang ada maka telah diinisiasi beberapa kegiatan yang diharapkan mampu memacu dan memicu perubahan.

Beberapa langkah yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Bangka kalau dibandingkan dengan teori inovasi yang ada ternyata lebih mengacu pada penerapan Teknik 5 D *DRUM UP* Inovasi (Basseng; ed 2015). Langkah atau tahapan yang dilaksanakan oleh Kabupaten Bangka berdasarkan penjelasan informan Bappeda, yaitu:

A. Membentuk Laboratorium Inovasi Daerah (LASIDA).

Sebagai upaya pengembangan inovasi lebih lanjut Pemerintah Kabupaten Bangka melalui Badan Perencanaan Pembangunan Daerah menggagas pembentukan Laboratorium Inovasi Daerah. Laboratorium Inovasi ini merupakan program pendampingan, asistensi dan fasilitasi guna mendorong dan menumbuhkan kesadaran, semangat dan aksi nyata inovasi Pemerintah Daerah Kabupaten Bangka di sektor publik. Laboratorium Inovasi ini juga diperlukan untuk memonitoring dan mengevaluasi Inovasi-inovasi yang sudah diciptakan dan dilaksanakan untuk memastikan inovasi-inovasi tersebut selalu berkembang dan disesuaikan dengan perubahan kondisi yang dinamis.

Adapun maksud dibentuknya lembaga Laboratorium Inovasi Pemerintah Daerah Kabupaten Bangka adalah sebagai wadah pemberdayaan, pembelajaran, dan pengembangan serta wadah penyebarluasan ide-ide kreatif, gagasan, dan terobosan pelayanan publik guna percepatan peningkatan kualitas pelayanan publik. Di samping itu melalui adanya Laboratorium Inovasi ini juga diharapkan mampu menghasilkan Inovasi Daerah yang dapat bersaing dan muncul sebagai yang unggul di Tingkat Nasional baik yang diselenggarakan oleh Pihak Kementerian maupun pihak Swasta.

Metode yang digunakan dalam melaksanakan Laboratorium Inovasi Daerah Kabupaten Bangka, merujuk pada Langkah-langkah yang dianjurkan oleh Lembaga Administrasi Negara yang disebutkan sebagai lima tahap atau 5D sebagai berikut:

Langkah 1. Drum up dilakukan dengan menggunakan metode yang diharapkan mampu menginspirasi dan menggugah semangat inovasi para ASN yang ada di jajaran Perangkat Daerah. Hal ini diupayakan antara lain dengan melaksanakan kegiatan-kegiatan:

a.Sosialisasi; b.Kuliah umum; dan c.Visitasi ke Perangkat Daerah dan BUMD yang telah berhasil melakukan inovasi.

Langkah 2. Diagnose dilakukan untuk menggali potensi dan mengerahkan segala kompetensi dalam rangka menemukan ide inovasi guna mencapai tujuan. Pada tahap *diagnose* ini metode yang dipergunakan adalah *workshop diagnose*. Berdasarkan hasil *workshop diagnose* selanjutnya dilakukan proses validasi tahap pertama terhadap ide-ide inovasi melalui kegiatan presentasi dan review ide inovasi. Kegiatan lain untuk melakukan Langkah kedua ini ialah dengan melalui kegiatan konsultasi (*desk consultation*).

Langkah 3. Design merupakan tahapan ketiga digunakan metode *workshop*. Berdasarkan hasil *workshop design*

dilakukan validasi tahap kedua terhadap rencana aksi inovasi melalui kegiatan presentasi dan *review* ide inovasi atau melalui kegiatan konsultasi (*desk consultation*).

Langkah 4. Deliver merupakan tahapan keempat yang dilakukan dengan melaksanakan inovasi yang diawali dengan peluncuran inovasi melalui acara yang didesain secara seremonial baik dalam bentuk yang formal maupun informal. Pelaksanaan inovasi ini juga disertai dengan kegiatan monitoring untuk mengetahui berbagai kendala dan hambatan dalam implementasi inovasi. Pada tahapan ini dimaksudkan agar dapat dipastikan bahwa pelaksanaan inovasi tetap berjalan sampai inovasi selesai. Kegiatan monitoring dilakukan secara langsung yaitu dengan observasi dan survey lapangan atau secara tidak langsung yakni dengan menggunakan media komunikasi secara *online*.

Langkah 5. Display merupakan tahapan kelima dilakukan guna memperkenalkan dan mensosialisasikan serta mengundang masukan dan umpan balik agar inovasi dapat disempurnakan menjadi lebih baik. Kegiatan yang dilaksanakan untuk Langkah ke lima ini melalui : a. Pameran inovasi; b. Talkshow inovasi; c. Seminar inovasi; atau d. Gabungan dari kegiatan pada ketiga bentuk tersebut pada huruf a, huruf b, dan huruf c.

Adapun Tujuan dari pembentukan Laboratorium Inovasi Daerah ini adalah:

- a. Untuk mencari dan menggali ide-ide inovasi dari Organisasi Perangkat Daerah;
- b. Untuk mengumpulkan berbagai Inovasi yang telah diskusikan, diciptakan dan dilaksanakan oleh Pemerintah Kabupaten Bangka;
- c. Untuk memonitoring, mengevaluasi dan menganalisis pengembangan inovasi yang sudah berjalan untuk perbaikan dan penyesuaian terhadap dinamika kebutuhan layanan public yang semakin berkembang;

- d. Untuk memberikan rekomendasi terkini terkait pemanfaatan dan pengembangan Sistem Inovasi Daerah.

B. Merumuskan program Satu Instansi Satu Inovasi (*One agency One Innovation*), atau yang selanjutnya disebut *One agency One Innovation*

Hal ini adalah merupakan program yang ditetapkan dalam rangka membangun budaya kerja, minimal satu inovasi yang dilakukan setiap tahunnya yang harus dikembangkan oleh masing-masing Perangkat Daerah dan BUMD.

Untuk mewujudkan hal ini menurut Pejabat Administrator yang membidangi Inovasi di Bappeda, maka setiap PD melaporkan kepada Bupati melalui Bappeda, apa yang akan dijadikan inovasi di bidang tugas masing-masing. Sebagai contoh misalnya Dinas Kesehatan dulu mengusulkan inovasi dalam mengatasi sanitasi khususnya jamban/toilet yang waktu itu masih menjadi persoalan di beberapa desa. “Dinas mengusulkan model arisan pembuatan jamban tersebut di antara sesama warga desa. Atau Dinas Dukcapil yang membuat inovasi agar masyarakat lebih mudah dan cepat memperoleh akte kelahiran dan kematian. Yang baru-baru ini dapat juara adalah usulan inovasi Dinas Pertanian. Mereka mencoba membuat lahan pertanian yang berasal dari bekas tambang yang banyak sekali terdapat di Bangka. Memang tidak semuanya berhasil menjadi juara tetapi itu membuat semacam ada persaingan antar PD untuk melakukan inovasi,” (wawancara dengan informan Bappeda 05/03/2021). Walaupun diakuinya pula bahwa masih ada PD yang belum menyampaikan gagasan inovasi seperti yang diharapkan.

C. Membentuk Forum Inovasi Daerah antar OPD

Forum ini secara rutin dan intensif melakukan pertemuan dalam bentuk rapat,

mingguan, bulanan dan tahunan untuk menjaring inovasi-inovasi yang diusulkan oleh OPD serta melakukan pembinaan dan pengarahan kepada OPD dalam merumuskan dan merancang inovasi yang bersifat lebih kompetitif.

Di dalam kegiatan seperti ini biasanya sudah diperoleh gambaran awal mengenai inovasi mana saja yang akan mendapatkan perhatian yang lebih serius. Berbagai masukan dan usulan dari berbagai PD mengenai penyempurnaan bentuk inovasi biasanya dilakukan pada waktu pertemuan rutin ini yang biasanya langsung dipimpin oleh Kepala Bappeda. Hal tersebut juga sekaligus untuk melihat mana saja inovasi PD yang akan diintervensi melalui program kegiatan pada anggaran PD tersebut Bersama instansi lain yang mungkin pula terlibat.

D. Melakukan pembinaan dan pelatihan kepada OPD

Perangkat daerah yaitu Bappeda dan Bagian Organisasi Setda Kabupaten Bangka ditunjuk untuk melakukan pembinaan dan pendampingan kepada seluruh OPD yang mengusulkan inovasi dalam setiap kompetisi yang diselenggarakan oleh kementerian dan lembaga terkait. Pendampingan seperti ini kemudian terbukti menghasilkan proposal inovasi yang lebih kuat, lebih berkualitas dan kompetitif. Pembinaan dan pendampingan dimaksud diberikan dalam bentuk teknik penulisan, sistematika, serta substansi inovasi yang diusulkan oleh perangkat daerah.

Dari berbagai Langkah dan tahapan yang telah dilaksanakan tadi memang kesemuanya telah berjalan dengan cukup bagus jika dilihat secara formal. Namun demikian masih terkesan bahwa perangkat daerah masing-masing berjalan dengan mengandalkan kegiatan yang bersifat rutin saja. Seperti dalam melakukan apa yang diperintahkan yaitu satu perangkat daerah menghasilkan satu inovasi terkesan masih berjalan seadanya. Hal itu terlihat pada

kualitas inovasi yang dihasilkan yang kelasnya sekedar hanya menggugurkan kewajiban saja bahwa perangkat daerah telah melakukan inovasi. Dominasi bidang Kesehatan misalnya yang sangat kelihatan dalam memperoleh penghargaan merupakan bukti bahwa perangkat daerah di bidang lain belum terlalu fokus melaksanakan inovasi.

Fenomena seperti ini diakui oleh informan dari Bappeda. “Salah satu masalah yang masih dirasakan antara lain kesungguhan para kepala PD dan kemampuan SDM yang dimiliki. Kualitasnya belum merata di tiap PD,” ujarnya.

Di sisi lain pola kerja sama, koordinasi dan kolaborasi antar perangkat daerah perlu terus didorong agar inovasi yang dihasilkan lebih baik dan menyentuh layanan kepada masyarakat yang juga lebih luas.

Perkembangan situasi yang terjadi di masyarakat seharusnya memaksa para aparatur untuk semakin meningkatkan kerja sama dalam melayani publik.

Jika dilihat dengan lebih seksama maka terdapat dua model inovasi yang terjadi di Kabupaten Bangka. Pertama, adalah yang menggunakan pendekatan aplikasi/IT. Dan kedua adalah pendekatan yang lebih mengedepankan kerjasama/kolaborasi antar stakeholder mulai dari perencanaan sampai kepada pelaksanaan kegiatan.

Dari delapan inovasi Kabupaten Bangka yang memenangkan penghargaan ternyata enam inovasi atau 75% diantaranya menggunakan pendekatan aplikasi/IT dalam inovasi. Sementara dua inovasi atau 25% yaitu inovasi Nyaman BABS Di Balik Kocokan Arisan “IBU” yang memenangkan Top 45 di tahun 2016, serta inovasi Abang Timah Untuk Bu Disa (Lahan Bekas Tambang Timah Untuk Budidaya Padi Sawah pemenang TOP 35 tahun 2020 oleh Dinas Pangan dan Pertanian.

Menurut penjelasan informan dari Dinas Pangan dan Pertanian. Pelaksanaan untuk model pendekatan yang lebih mengedepankan kolaborasi antar stakeholder dirasakan lebih berat dilihat dari sisi penggunaan waktu dan sumber daya dibandingkan inovasi yang mempergunakan IT.

“Bayangkan kami sudah memulai inovasi itu dari tahun 2015 yaitu Ketika kami menemukan ada kelompok petani yang menggarap sawah di lokasi bekas tambang timah di daerah Sinar Jaya Sungailiat. Salah satu cara untuk menumbuhkan motivasi petani di sana kami memberi bantuan sapi dan mesin perontok padi. Mereka juga dibantu pupuk organik dan pendampingan agar berhasil,” papar sang informan.

Pendekatan dan kolaborasi yang melibatkan beberapa pihak seperti TNI, Lembaga penelitian, pemda dan kelompok tani tersebut berhasil meningkatkan produktivitas dari 3,2 ton gabah per hektar di 2016 menjadi 5,8 ton per hektar di 2019.

Keberhasilan dalam mewujudkan inovasi itu menurut informan karena bukan hanya petani tetapi semua pihak memang benar-benar merasa memiliki tujuan yang sama yaitu ingin melihat suksesnya sawah di lahan bekas tambang tadi. Hal ini menggambarkan bahwa salah satu unsur penting dalam menjamin keberhasilan kolaborasi yaitu ingin mencapai visi yang sama dimiliki oleh pihak-pihak terkait. Kegagalan dalam kolaborasi karena kurang baiknya kesiapan salah satu unsur merupakan pengalaman pahit yang pernah dialami Kabupaten Bangka dan dianggap menjadi kelemahan produk inovasi.

“Waktu itu kami mengusulkan inovasi KKSR (Kebun Kelapa Sawit Rakyat) yaitu program yang mendorong Kerjasama tiga pihak. Pemerintah, swasta dan masyarakat dalam pengelolaan perkebunan sawit. Model yang kita buat itu sebenarnya baru pertama dilakukan di Indonesia. Tapi waktu penilaian petugas pendamping

petani yang dicecar pertanyaan oleh tim penilai terkesan kurang siap. Maka gagal pulalah program KKSR masuk top inovasi,” ungkap informan yang pernah memimpin program inovasi tersebut.

2. Faktor Penghambat dan Pendorong Inovasi di Daerah

Tidak setiap kegiatan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan di awal pelaksanaan. Ada saja kendala yang ditemukan dalam perjalanan waktu ketika melaksanakan inovasi.

Persoalan-persoalan yang masih sering ditemukan oleh Pemerintah Kabupaten Bangka dalam menjalankan inovasi tersebut sebagaimana dijelaskan oleh informan di Bidang Penelitian dan Pengembangan Bappeda (wawancara 05/03/2021) antara lain: *pertama*, Beberapa OPD belum mampu memahami betapa pentingnya inovasi dalam proses mengakselerasi dan menyumbat kebuntuan pembangunan serta dalam melayani masyarakat. *Kedua*, Terbatasnya kapasitas SDM OPD khususnya terkait gagasan inovasi yang berbasis teknologi informasi. *Ketiga*, Perubahan kelembagaan struktur OPD. Perubahan SDM yang terkait dengan inovasi sering kali berubah pada tingkat OPD sehingga perlu upaya pembinaan awal terhadap upaya memperkuat inovasi di tingkat OPD. *Keempat*, Masih rendahnya rendahnya komitmen para kepala OPD terhadap pentingnya inovasi. Padahal komitmen pimpinan OPD menjadi salah satu persyaratan penting dalam mendorong inovasi. *Kelima*, Keterbatasan dukungan SDM. Inovasi disamping memerlukan dukungan anggaran yang kuat secara merata ke seluruh OPD juga membutuhkan peran serta SDM yang mumpuni sehingga mampu menghasilkan gagasan inovasi yang unggul serta memanfaatkan kemajuan teknologi.

Salah satu kendala yang muncul dalam mengembangkan inovasi ini adalah belum meratanya upaya inovasi tersebut

dilakukan oleh masing-masing Perangkat Daerah yang berjumlah 32 unit. Dari data inovasi yang dapat menembus prestasi baik ajang *innovation* 99 dan 45 ternyata hanya dilakukan oleh perangkat daerah yaitu: BAPPEDA, DINKES, SPGTD, DUKCAPIL, RSUD DEPATI BAHRIN, DINKES, DINAS PANGAN DAN PERTANIAN. Artinya dari delapan penghargaan dilakukan oleh tujuh perangkat daerah atau ada perangkat daerah yang melakukan inovasi secara berulang yaitu Dinas Kesehatan. Dari Sembilan prestasi tadi lima inovasi dalam lingkup pelayanan Kesehatan. Dengan kata lain 62,5% inovasi di Kabupaten Bangka dilaksanakan di bidang Kesehatan, 12,5% di bidang perencanaan, 12,5% di bidang dukcapil, dan 12,5% di bidang pertanian.

Data tersebut juga sekaligus menggambarkan bahwa perangkat daerah lainnya belum mampu membuat inovasi bermutu yang berhasil mengangkat citra daerah sekaligus meningkatkan mutu layanannya ke arah yang lebih baik. Bila merujuk pada salah satu prinsip inovasi yang ditawarkan Anas (2020) bahwa inovasi itu merupakan tugas semua orang. Setiap pemimpin harus menciptakan para pemimpin inovatif lain di seluruh unit dan level organisasi. Dengan begitu maka keterlibatan semua pihak dalam inovasi akan lebih mempercepat munculnya kader-kader pemimpin inovasi masa depan. Prinsip inovasi dari Anas selanjutnya yang juga penting diimplementasikan yaitu membuat suasana yang lebih menyenangkan. Pendekatan yang selama ini terjadi memang masih terkesan kaku dan birokratis yang dikhawatirkan justru akan menghambat munculnya ide-ide segar yang lebih kreatif. Suasana fun akan lebih dapat tercipta dengan pelaksanaan rapat serta pembahasan di luar ruang atau dibuatkan dalam situasi *non formal*. Mulai dari suasana, pakaian serta tempat pelaksanaannya.

Disamping menemui berbagai persoalan yang dapat dikategorikan

sebagai hambatan dalam melakukan inovasi di Kabupaten Bangka, dapat ditemukan pula sejumlah hal yang mampu menjadi pendorong dilakukannya inovasi dengan cukup baik. Beberapa hal yang menjadi faktor pendorong inovasi tersebut antara lain adalah:

Pertama, Tingginya komitmen Kepala daerah. Komitmen kepala daerah tersebut dapat ditunjukkan dengan perumusan dan implementasi yang nyata di lapangan. Misalnya dengan diterbitkannya Peraturan Bupati Bangka Nomor 62 Tahun 2019 Tentang Laboratorium Inovasi Daerah Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bangka.

Kedua, Pemberian *reward*/insentif kepada inovator terbaik di Kabupaten Bangka juga mampu menggerakkan inisiatif dan mendorong semangat untuk melakukan inovasi di kalangan ASN.

Ketiga, Iklim perkembangan teknologi informasi yang memfasilitasi kinerja ASN yang cepat dan inovatif. Hal ini sangat dirasakan terutama ketika menghadapi situasi Pandemi Covid 19.

Keempat, Tuntutan masyarakat terhadap peningkatan pelayanan publik dan pembangunan yang baik yang disampaikan dengan lebih massif akan mendorong para ASN meningkatkan mutu layanannya yang antara lain dilakukan melalui inovasi.

Kelima, Iklim kompetisi yang diciptakan oleh pemerintah pusat kepada pemerintah daerah dalam bidang inovasi. Beberapa kementerian mengkompetisikan inovasi di daerah seperti Kementerian RISETDIKTI, Kementerian Dalam Negeri dan KEMENPAN RB.

Keenam, Adanya insentif dari pemerintah pusat dalam bentuk Dana Insentif Daerah yang jumlahnya cukup bermakna bagi daerah. Sebagai gambaran Kabupaten Bangka pernah mendapatkan ganjaran dana insentif sebagai pemenang lomba inovasi ini sebesar Rp. 8 milyar. Hal ini cukup membantu daerah utamanya jika

dibandingkan dengan Pendapatan Asli Daerah (PAD) kabupaten Bangka di tahun 2020 yang hanya berjumlah Rp. 126, 49 milyar.

3. Pemanfaatan produk inovasi dimaksud dalam pekerjaan sehari-hari

Seluruh inovasi yang telah digagas oleh OPD Kabupaten Bangka ini telah diimplementasikan dalam bentuk program dan kegiatan bahkan telah direplikasi oleh beberapa daerah di Indonesia.

Terkait pemanfaatan produk inovasi ini, Pemerintah Kabupaten Bangka telah mendesain metode sebagai langkah menyeluruh proses bisnis inovasi mulai dari hilir sampai ke hulu seperti yang telah dibahas melalui strategi 5D.

Semua inovasi yang sudah menjadi kegiatan di PD dapat berlangsung secara berkesinambungan atau tidak berhenti di tengah jalan karena telah memperoleh penghargaan dan memenangkan perlombaan. “Semua inovasi tadi berjalan secara berkelanjutan karena adanya dukungan sumber daya. Baik dari ketersediaan anggaran maupun SDM,” jelas informan di Bappeda.

Kesemua produk inovasi yang ada juga telah dinikmati oleh masyarakat Kabupaten Bangka secara nyata. Terbukti bahwa semua inovasi yang diperoleh masih dipergunakan secara berkesinambungan yang sekaligus merupakan bentuk dukungan berbagai pihak terutama masyarakat dan pemerintah daerah. Beberapa inovasi bahkan mengalami perkembangan yang semakin menggembarakan. Misalnya sawah yang digarap pada bekas Kawasan tambang timah sekarang telah semakin bertambah luas cakupan arealnya. Program ini juga telah berhasil menjadi objek wisata baru dan menginspirasi tempat-tempat lain untuk melakukannya.

Namun demikian pada kenyataannya walaupun telah diupayakan dengan

berbagai cara akan tetapi dalam beberapa situasi ternyata masih juga terdapat kelemahan di dalam pelaksanaan kegiatan inovasi tersebut. Hal ini terlihat untuk beberapa inovasi dimana berlangsung semacam kemandekan pengembangannya. Kemandekan tersebut dapat dirasakan dalam hal lingkup inovasi yang dilakukan oleh perangkat daerah yang dapat dilihat seperti perangkat daerah yang berinovasi bagus hanya didominasi di bidang Kesehatan saja yaitu 62,5%. Di mana bidang-bidang lainnya seperti Pendidikan, komunikasi, pariwisata dan sebagainya terlihat belum menampakkan inovasinya.

Untuk mengatasi Kondisi seperti ini dipandang perlu melakukan upaya perbaikan secara terus menerus seperti yang disampaikan Anas (2020) yaitu Prinsip bahwa inovasi harus dilakukan secara terus menerus dan berkesinambungan. Inovasi harus dipandang sebagai kerja *marathon* yang harus dilakukan dalam jangka panjang dan secara terus menerus oleh rezim pemerintahan mana pun. Karena memperbaiki kinerja pemerintahan dalam melayani masyarakat adalah kerja berkesinambungan yang seharusnya tidak membedakan rezim pemerintahan. Kerja di pemerintahan merupakan kerja estafet yang bersifat meneruskan kerja pada pemerintahan pada rezim sebelumnya. Jika telah cukup baik tinggal menjaga dan meningkatkan sedangkan jika masih belum sesuai harapan maka harus diperbaiki dengan sungguh-sungguh.

Guna menghindari turunnya semangat dalam jangka Panjang dalam inovasi maka hendaknya dipegang prinsip bahwa lebih baik melakukan inovasi yang kecil-kecil secara terus menerus dari pada melakukan inovasi yang besar, namun setelahnya kehabisan energi dan ide baru untuk melakukan inovasi di tahapan selanjutnya. Menggali hal-hal baru dengan memodifikasi apa yang ada serta dapat juga belajar ke pihak-pihak lain guna merangsang semangat baru.

Perlu dievaluasi juga secara terus menerus tentang konsep program Satu Instansi satu Inovasi (*One agency One Innovation*) dalam pelaksanaannya. Antara lain dengan memperhatikan kembali dan memperkuat lagi konsep *reward* dan *punishment* kepada perangkat daerah. Jangan sampai yang terjadi kemudian inovasi hanya sebagai trend untuk mengikuti perlombaan saja, dan bukan kebutuhan untuk memperbaiki kinerja dan mutu pelayanan.

E. PENUTUP

Kesimpulan

Pemerintah Kabupaten Bangka dalam mendorong inovasi melakukan beberapa Langkah yaitu: membentuk Laboratorium Inovasi Daerah dengan menerapkan konsep 5D; Merumuskan program Satu Instansi satu Inovasi (*One agency One Innovation*); Membentuk Forum Inovasi Daerah antar OPD; dan Melakukan pembinaan dan pelatihan kepada OPD.

Faktor penghambat inovasi yaitu: masih ada PD yang belum mampu memahami betapa pentingnya inovasi; terbatasnya kapasitas SDM OPD khususnya terkait gagasan inovasi yang berbasis teknologi informasi; adanya perubahan kelembagaan struktur OPD dan mutasi SDM; rendahnya komitmen para kepala OPD; dan keterbatasan dukungan SDM.

Saran

Sistem penilaian inovasi diharapkan berbasis pengujian data di lapangan yang kuat, serta dengan indikator-indikator kementerian terkait yang tersedia di tingkat kabupaten.

Sistem penilaian inovasi harus menekankan pula aspek keberlanjutan serta berbasis *impact* di lapangan dengan Tim Penilai yang harus melibatkan *stakeholder* kunci pada tingkat lokal sebagai opini alternatif untuk melihat dampak

implementasi inovasi secara nyata dan berkelanjutan.

Guna mempercepat dan memperluas pelaksanaan inovasi perlu terus dilakukan dorongan yang membuat kolaborasi menjadi kebutuhan semua pihak.

DAFTAR PUSTAKA

- Ancok, Djamaludin (2012). *Psikologi Kepemimpinan dan Inovasi*. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Azwar, Abdullah Anas (2020). *Inovasi Banyuwangi Jalan terpendek Mencapai Layanan Publik Prima.*: PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Basseng (ed) 2015: *Pedoman Pengelolaan Laboratorium Inovasi Administrasi Negara*. Penerbit Intan Inovasi Tata Pemerintahan. Jakarta.
- Dwiyanto, Agus (2015). *Manajemen Publik: Peduli, Inklusif, dan Kolaboratif*. Gadjah Mada University Press. Yogyakarta.
- Herwanto, T.S. (2015). Pentingnya Komitmen Penuh Organisasi dan Stakeholders dalam Mewujudkan Inovasi Publik. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik (JIAP)*.
- Laboratorium Inovasi Daerah (2019) Bidang Penelitian dan Pengembangan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bangka.
- LAN RI, (2015). *Koordinasi dan Kolaborasi. Bahan Ajar Diklat Kepemimpinan Aparatur Pemerintah Tingkat IV*, Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. Jakarta.
- Lindeke, L., Sieckert, A. M. (2005) Nurse-Physician Workplace Collaboration, *Online Journal of Issues in Nursing*.
- Maleong, 2006. *Metodelogi Penelitian Kualitatif*: PT Remaja Rosdakarya. Bandung.

Muhammad Gilang Gumilar Inovasi Pemerintah Daerah Jogja Smart Service dalam Menciptakan Smart and Leaveble City di Kota Yogyakarta, Jurnal Gama Societa.

Sabaruddin, Abdul (2015). *Manajemen Kolaborasi dalam Pelayanan Publik*, Graha Ilmu. Yogyakarta.

Yin, 2012, Study Kasus: *Desain dan Metode*, diterjemahkan oleh M Djauzi Muzakir. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Rilley, John M. (2002). *Stakeholder in Rural Development: Critical Collaboration in State-NGO Partnership*, Sage Publication. London.

Widya, Kristian Wicaksono. (2018). Tipologi Inovasi Sektor Publik Pada Tiga Program Inovatif Pemerintah Daerah Kota Surabaya (Tinjauan Reflektif terhadap Tiga Inovasi Pelayanan Publik Pemerintah Kota Surabaya Tahun 2018). *Jurnal Manajemen Pelayanan Publik*, Vol I nomor 2 2018.

<https://jurnal.ugm.ac.id/jgs/article/view/50012/27508>

<http://jurnal.unpad.ac.id/jmpp/article/view/19895>