

INOVASI ANJAS GO CLEAR BERBASIS MERIT SYSTEM DAN KOMPETENSI UNTUK MENCEGAH INTERVENSI PENEMPATAN PEJABAT

Joko Tri Nugraha ^{*)}, Hardi Warsono ^{**)}, Tri Yuningisih

^{*)} Kandidat Doktor, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro, Semarang, Indonesia, Dosen Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Tidar, Jl. Kapten Suparman No. 39 Potrobangsari Magelang 56116, Indonesia

^{**)} Dosen Departemen Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro, Jl. Prof. Sudarto No. 13 Semarang 50275, Indonesia,

^{***)} Dosen Departemen Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro, Jl. Prof. Sudarto No. 13 Semarang 50275, Indonesia

^{*)}jokotrinugraha@untidar.ac.id, ^{**)}hardie_wsn@live.undip.ac.id,
^{***)}triyuningisih@yahoo.com

Abstract

Innovation in government organizations is a transformation of the main functions of the organization and permanent and fundamental changes in the organizational structure. Meritocracy in the system of placing officials at the central and regional levels is an urgent need. However, today meritocracy is still at the level of discourse that needs to be fought. There are many obstacles surrounding the achievement of a merit official placement system. Political obstacles still revolve around configurations that reduce spoil loyalty between elected officials and their supporters. The culture of nepotism that is still thick in the public bureaucratic system, money politics, also adds to the barriers to the ongoing merit system. The purpose of writing this article is to describe one form of public sector innovation that aims to prevent intervention in the placement public officials. The method used is descriptive qualitative method using researchers as a tool based on library studies. With regard to the level of innovation that reflects the magnitude of the impact caused by ongoing innovation, Anjas Go Clear, which is an Innovation from the City of Bogor to prevent intervention in the placement of officials including in service creation innovation, process innovation, administrative innovation and system innovation.

Keywords: *competency; innovation; human resources management*

1. Pendahuluan

Terdapat banyak kendala dalam Sistem Administrasi Negara Indonesia yang mengikuti idealisme *merit system*. Birokrasi yang telah akut dengan problematika dan patologis menjadikannya terkesan otopi untuk memenuhi meritokrasi tersebut. Sistem penyelenggaraan negara yang lebih banyak terkooptasi proses politik juga menjadi sebuah kendala yang penting untuk diperhitungkan. Di sisi lain, infiltrasi berbagai kepentingan pejabat memberikan nuansa inefisiensi dan inkonsistensi. Semangat memegang jabatan mestinya berkiblat pada sistem negara yang sudah termaktub dalam konstitusi. Akan tetapi terjadi gap antara retorika dan realita. Semangat berkobar melalui slogan maupun agitasi politik berjalan berkebalikan, artinya antara kebijakan negara dengan langkah-langkah tindak lanjut belum tentu berjalan *linear* (Sulistiyani, 2010).

Sistem administrasi negara meliputi birokrasi pusat hingga daerah dengan segala komponen yang ada di dalamnya. Komponen tersebut meliputi ideologi, kelembagaan, aktor atau pejabat dan aparatur, kebijakan, peraturan, hukum, ketentuan administratif lain. Seluruh komponen ini hendaknya memperoleh porsi yang relevan dengan fungsi dan tugas. Adapun dalam

penyelenggaraan negara, semua komponen tersebut diharapkan memiliki kemampuan dan kompetensi yang memadai. Untuk itulah sesungguhnya baik birokrasi pusat maupun daerah sangat membutuhkan praktik meritokrasi. Pada level pusat konfigurasi sangat kental loyalitas politik, sehingga dicurigai dapat menurunkan kadar meritokrasi. Tidak banyak berbeda dengan yang terjadi di daerah, karena proses pilkada juga dapat menyisakan loyalitas hubungan politik yang dapat menginfiltrasi penyelenggaraan birokrasi pemerintah daerah (Toselanika, 2009).

Titik tekan dalam meritokrasi adalah penyelenggaraan segala sesuatu kebijakan dan aktivitas dalam kelembagaan negara pada level pusat maupun daerah yang berpegang teguh pada prinsip profesionalitas. Hal ini dapat dilakukan jika armada pendukung berupa kelembagaan, pejabat dan aparatur memiliki profesionalisme yang diperlukan sebagai bentuk pemenuhan standar sistem merit. Dalam khasanah manajemen SDM yang disebut dengan *merit system*, merupakan suatu kebijakan, ketentuan dan langkah-langkah yang memperhatikan ketentuan kualifikasi minimal, standar kompetensi serta kinerja yang menjadi persyaratan utama dalam perencanaan, pengadaan, seleksi,

penempatan, pemberian kompensasi maupun evaluasi kepegawaian sehingga bentuk profesionalitas yang diharapkan (Sulistiyani, 2010).

Sistem administrasi negara Indonesia yang berkehendak mewujudkan tujuan nasional harus didukung oleh meritokrasi dalam manajemen SDM, baik pada tataran pusat dan daerah. Proses rekrutmen politik yang bersih dari praktik *money politic* menjadi sebuah keharusan. Para pejabat publik yang direkrut dengan berpedoman pada *fit and proper test* secara tegas memungkinkan terbentuknya karakteristik kelembagaan yang lebih profesional (Tjokrowinoto, 2004).

Beberapa organisasi di negara maju telah menunjukkan keberhasilan dengan menggunakan praktek pengelolaan SDM yang efektif melalui cara peningkatan keterampilan dan keahlian SDM organisasi. Beberapa praktek yang telah dikembangkan lembaga konsultan seperti HAY di Eropa (Mitrani, Dalziel and Fitt, 1992) adalah: (a) Mengidentifikasi *skill* dan kualitas SDM yang serasi dengan tuntutan lingkungan; (b) Memilih SDM yang memiliki kinerja tinggi dan potensial; (c) Berusaha memenuhi kebutuhan organisasi dan individu; (d) Menilai kinerja dan keahlian SDM; (e) Memberikan kompensasi yang memadai

kepada tenaga yang terampil dan memiliki keahlian; (e) Membangun lingkungan kerja yang baik dan; (f) Meningkatkan motivasi untuk perbaikan kinerja.

Praktek pengelolaan SDM tersebut menunjukkan bahwa dunia kerja masa kini dan yang akan datang telah mengalami perubahan peran SDM dalam organisasi, mempunyai arti yang sama pentingnya dengan pekerjaan itu sendiri, sehingga interaksi antara organisasi dan SDM menjadi fokus perhatian para manajer. Oleh sebab itu, nilai-nilai (*values*) baru yang sesuai dengan tuntutan lingkungan organisasi perlu diperkenalkan dan disosialisasikan kepada semua individu di dalam organisasi (Usmara, 2008).

Organisasi masa depan akan cenderung berbentuk datar (*flat*) dan ramping (*lean*). Bentuk tradisional yang hirarkhis akan digantikan dengan bentuk jaringan (*network*) yang lebih memberdayakan kerjasama kelompok. Melalui organisasi yang demikian setiap individu akan memiliki informasi dengan mudah sehingga tidak hanya terletak pada pimpinan organisasi. Pengembangan karir akan lebih didasarkan kepada berbagai bentuk tugas-tugas ketimbang urutan (*sequence*) posisi jabatan bagaikan urutan tangga-tangga ke arah atas yang lebih tinggi (Usmara, 2008).

Dalam konteks ini individu akan bekerja pada organisasi kluster di mana individu tidak lagi terikat secara kaku dengan tingkatan management yang hirarkhis. Organisasi yang bersifat kluster tersebut memberikan kebebasan untuk mencapai misi yang diberikan pada unit tersebut. Agar organisasi yang demikian berhasil, ada empat kondisi yang dibutuhkan organisasi, yaitu: (a) *Mission*; (b) Kompetensi; (c) Informasi dan; (d) Budaya.

Kejelasan misi organisasi merupakan prasyarat bagi keberhasilan suatu organisasi dalam bentuk apapun. Aspek kompetensi menunjukkan bahwa perhatian organisasi lebih difokuskan kepada kompetensi SDM. Jika kita menggunakan SDM sebagai sebagai faktor penentu, maka kompetensi menjadi aspek yang menentukan keberhasilan organisasi.

Apabila kerja tim dalam organisasi kluster mereka memiliki kebebasan atau otonomi untuk menentukan seberapa baik mereka mencapai misi, tidak diberikan akses informasi maka organisasi tersebut akan kembali pada bentuk organisasi klasik. Organisasi kluster akan menggantungkan keberhasilannya pada kemauan SDM untuk lebih bertanggung jawab kepada tugas yang didelegasikan kepada kluster masing-masing. Tanggung jawab tersebut membutuhkan

keberanian mengambil resiko dan tanggung jawab atas tindakan-tindakan yang diambil tanpa menyerahkan tanggung jawab kepada tingkat manajemen yang lebih tinggi.

Terkait dengan meritokrasi dalam sistem administrasi negara khususnya dalam penempatan pejabat, keberadaannya tidak terlepas dari manajemen internal. Kesiapan dan kemampuan manajemen internal sangat tergantung dari kompetensi manajemen secara menyeluruh. Adapun manajemen internal adalah meliputi semua faktor organisasi yang berada di dalam organisasi, yang pada hakikatnya adalah realitas manajemen, termasuk di dalam manajemen internal (Hughes, 1994).

2. Metode

Metode yang digunakan dalam membahas artikel ini adalah metode deskriptif kualitatif dengan menggunakan peneliti sebagai alat berdasarkan studi kepustakaan. Menurut Nazir (2005) dalam studi kepustakaan, peneliti bertugas untuk menggali teori-teori yang telah berkembang dalam bidang ilmu yang berkepentingan, mencari metode serta teknik penelitian baik dalam mengumpulkan data maupun menganalisis data yang pernah dilakukan oleh peneliti-peneliti terdahulu, memperoleh orientasi yang lebih luas dalam permasalahan

yang dipilih serta menghindarkan duplikasi-duplikasi yang tidak diinginkan. Penulisan artikel ini menggunakan metode studi literatur, selain mencari dari data sekunder yang akan mendukung penelitian juga diperlukan untuk mengetahui sampai ke mana ilmu yang berhubungan dengan penelitian telah berkembang, sampai ke mana terdapat kesimpulan dan degeneralisasi yang telah pernah dibuat, sehingga situasi yang diperlukan dapat diperoleh.

3. Pembahasan

Sejarah dan Definisi Kompetensi

Konsep kompetensi sebenarnya bukan hal yang baru. Menurut Organisasi Industri Psikologi Amerika (Mitrani, Palziel and Fitt, 1992), gerakan tentang kompetensi telah dimulai pada tahun 1960 dan awal 1970. Menurut gerakan tersebut banyak hasil studi yang menunjukkan bahwa hasil tes sikap dan pengetahuan, prestasi belajar di sekolah dan diploma tidak dapat memprediksi kinerja atau keberhasilan dalam kehidupan. Unsur tersebut sering menimbulkan bias terhadap minoritas, wanita dan orang yang berasal dari strata sosio ekonomi yang rendah.

Temuan tersebut telah mendorong dilakukan penelitian terhadap variabel kompetensi yang diduga memprediksi

kinerja individu dan tidak bias dikarenakan faktor rasial, gender dan sosio ekonomi. Oleh sebab itu beberapa prinsip yang perlu diperhatikan adalah: (a) Membandingkan individu yang secara jelas berhasil di dalam pekerjaannya dengan individu yang tidak berhasil. Melalui cara ini perlu diidentifikasi karakteristik yang berkaitan dengan keberhasilan tersebut; (b) Mengidentifikasi pola pikir dan perilaku individu yang berhasil. Pengukuran kompetensi harus menyangkut reaksi individu terhadap situasi yang terbuka ketimbang menggantungkan kepada pengukuran responden seperti *test multiple choice* (pilihan ganda) yang meminta individu memilih alternatif jawaban. Prediktor yang terbaik atas apa yang dapat dilakukan oleh seseorang adalah mengetahui apa yang dipikirkan individu secara spontan dalam situasi yang tidak terstruktur.

Tantangan yang harus dijawab atas permasalahan tersebut adalah jika cara tradisional menggunakan pengukuran sikap tidak dapat memprediksi kinerja, lalu apa yang dapat dilakukan? Menurut McClelland yang harus dilakukan adalah: *Pertama*, mencari individu yang memiliki kinerja yang tinggi dan membandingkannya dengan individu yang berkinerja rendah. *Kedua*, McClelland's dan Dailey dalam (Mitrani,

Palziel and Fitt, 1992) mengembangkan teknik Behavioral Event Interview (BEI) yang menggabungkan teknik seleksi sebelumnya (*critical incident methods*) dalam teknik yang baru. Flanagan lebih tertarik untuk mengidentifikasi unsur tugas dalam pekerjaan, sementara McClelland lebih tertarik pada karakteristik SDM yang melakukan pekerjaan dengan baik. Teknik BEI meminta individu-individu untuk memikirkan beberapa aspek penting atas hasil yang baik atau buruk. Kemudian keadaan tersebut diuraikan secara rinci sehingga menjawab pertanyaan sebagai berikut: (a) *What led up to the situation*; (b) *Who was involved*; (c) *What did you think about feel, want to have happen in the situation*; (d) *What did you do and*; (e) *What was the outcome*.

Ketiga, McClelland menganalisis transkrip BEI atas informasi tentang keberhasilan dan ketidakberhasilan para pimpinan untuk mengidentifikasi karakteristik yang membedakan kedua sampel tersebut. Analisis biasanya ditekankan kepada perilaku yang menunjukkan kinerja yang tinggi ketimbang yang rata-rata. Perbedaan kedua karakteristik tersebut diterjemahkan ke dalam tujuan dan definisi. Transkrip BEI diberikan skor menurut definisi tersebut dengan

menggunakan *Content Analysis of Verbal Expression* (CAVE) untuk mengukur motivasi. Melalui CAVE para peneliti dapat menghitung dan mengetes perbedaan secara statistik atas karakteristik yang ditunjukkan oleh para individu yang berkinerja tinggi dan rendah dalam berbagai pekerjaan dan jabatan.

Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa semua jenis kompetensi yang bersifat non akademik seperti kemampuan menghasilkan ide-ide yang inovatif, *management skills*, kecepatan mempelajari jaringan kerja dan sebagainya berhasil memprediksi kinerja individu dalam pekerjaannya dan tidak berbeda secara signifikan bila ditinjau dari aspek ras, gender dan status sosial ekonomi. Adapun esensi dari teori McClelland tentang pendekatan penilaian kompetensi terhadap *job analysis* bahwa penelitiannya lebih menekankan kepada orang-orang yang melakukan pekerjaan dan berkinerja baik, dan mendefinisikan *job* berdasarkan karakteristik dan perilaku orang-orang tersebut, ketimbang menggunakan pendekatan tradisional dengan menganalisis unsur yang ada dalam *job* tersebut.

Orientasi dan Penempatan Pegawai

Setelah proses seleksi pegawai dilaksanakan dan dilakukan serta ditetapkan

pegawai baru, maka langkah selanjutnya adalah orientasi dan penempatan. Sebelum penempatan dilakukan terlebih dahulu memberikan kesempatan pegawai baru untuk orientasi, yaitu kesempatan pegawai baru untuk melihat dan mengenal tempat pekerjaannya. Program orientasi dimaksud dapat dibagi menjadi dua kategori, yaitu topik umum yang paling diminati oleh pegawai baru dan topik spesifik, yaitu yang berhubungan langsung dengan pekerjaan (Sinambela, 2016 dan Yani, 2012).

Setelah masa orientasi dilalui, aktivitas terakhir yang akan dilalui adalah penempatan pegawai baru. Menurut Werther dan Davis dalam Yani (2012), penempatan adalah suatu proses penemuan dan penerimaan dari pelamar-pelamar yang cakap untuk menempati posisi suatu jabatan yang diawali dari proses rekrutmen dan berakhir pada penerimaan surat keputusan penerimaan pegawai. Dalam makalah ini, yang dimaksud dengan penempatan adalah penempatan pegawai baru untuk mengisi pos yang telah ditentukan. Dalam penempatan pegawai baru, sebaiknya bagian kepegawaian atau personalia menghantarkan pegawai tersebut di pos yang dituju dan menjelaskan kehadirannya kepada pegawai yang ada di unit atau bagian yang bersangkutan sehingga kehadirannya akan lebih dihargai dan

diterima oleh rekan sekerjanya yang lama. Program penempatan bukanlah hanya berlaku bagi para pegawai baru saja, melainkan juga bagi pegawai yang masuk dalam kategori promosi, mutasi atau demosi.

Pengisian suatu pos dapat diisi dari internal dan eksternal. Apabila dari internal maka tidak terlalu rumit seperti pada para pegawai yang benar-benar baru bergabung mengingat dari bagian kepegawaian sudah memiliki rekam jejak pegawai internal dengan baik, khususnya mengenai kinerjanya, berbagai pelanggaran yang dilakukan serta informasi lainnya. Sementara itu, dari sisi pegawai internal tentu memahami organisasi secara umum hanya posnya saja yang berubah karena promosi, mutasi atau demosi. Oleh sebab itu, proses seleksi akan dilakukan lebih cepat dan dapat diprediksi keberhasilannya ke depan. Program penempatan bukan hanya berlaku bagi pegawai baru saja, melainkan juga bagi pegawai yang masuk dalam kategori promosi, mutasi atau demosi.

Inovasi Pelayanan Publik

Pertanyaan yang tentu perlu dijawab di bagian awal pembahasan ini adalah: Apakah yang dimaksud dengan inovasi? Hingga saat ini, beberapa ahli mencoba untuk menjelaskan konsep dasar inovasi. Salah satu penjelasan mengenai konsep inovasi tersebut

disampaikan oleh Ackoff yang menyatakan bahwa inovasi merupakan antitesis dari perilaku seperti mesin (Ackoff, 1981). Pernyataan Ackoff tersebut mengisyaratkan bahwa inovasi adalah keberanian untuk menunjukkan perilaku yang keluar dari kebiasaan yang itu-itu saja. Dengan kata lain inovasi dapat dipahami sebagai sebuah perilaku yang berorientasi pada kebaruan. Dalam konteks ini yang perlu kita perhatikan bahwa Ackoff menekankan inovasi sebagai sebuah tampilan perilaku. Dalam tulisan lainnya, konsep inovasi dipahami secara lebih kompleks sebagaimana yang disampaikan oleh Kline & Rosenberg (1986).

Kedua penulis tersebut menyatakan bahwa: *Innovation is complex, uncertain, somewhat disorderly, and subject to changes of many sorts. Innovation is also difficult to measure and demands close coordination of adequate technical knowledge and excellent market judgment in order to satisfy economic, technological, and other types of constraints-all simultaneously. The process of innovation must be viewed as a series of changes in a complex system not only of hardware, but also of the market environment, production facilities and knowledge and the social contexts of the innovation organization.*

Dari uraian Kline & Rosenberg, hal *pertama* yang perlu kita pahami mengenai inovasi adalah sesuatu yang kompleks, tidak pasti, tidak terlalu tertata dan tunduk terhadap berbagai macam perubahan. Dengan kata lain, inovasi merupakan sebuah proses yang sifatnya acak, dinamis dan berorientasi pada perubahan. Kemudian, hal *kedua* yang perlu juga diperhatikan bahwa inovasi sulit untuk diukur dan membutuhkan koordinasi yang melekat terkait pengetahuan yang sifatnya teknis dan penilaian yang baik dari pengguna produk organisasi dengan tujuan memuaskan atau memenuhi berbagai tuntutan termasuk ekonomi, teknologi dan tuntutan yang lainnya secara bersamaan. Pernyataan ini menjelaskan bahwa membutuhkan sebuah upaya yang intensif dan berkelanjutan untuk memastikan sebuah perilaku termasuk dalam kategori inovasi.

Selain itu ditegaskan pula bahwa inovasi terkait dengan upaya untuk mengatasi berbagai keterbatasan sumberdaya. Hal terakhir yang perlu dicatat bahwa inovasi harus dipahami sebagai rangkaian perubahan dalam sebuah sistem yang kompleks, tidak saja menyangkut hal-hal yang sifatnya terlihat seperti fasilitas fisik yang digunakan di dalam organisasi tetapi juga lingkungan pasar, pengetahuan dan fasilitas produksi dan konteks sosial dari inovasi organisasi.

Pernyataan ini kembali menegaskan bahwa inovasi adalah perubahan sistemik yang komprehensif. Dalam tulisan yang lain Fuglsang&Pedersen menyatakan bahwa setidaknya inovasi berhubungan dengan dua hal yaitu: (1) Melakukan sesuatu yang baru dan (2) Mengembangkan sesuatu yang baru tersebut dapat berjalan sesuai dengan konteksnya (Fuglsang&Pedersen, 2011). Pengertian yang disampaikan Fuglsang&Pedersen menekankan pada penciptaan kebaruan dan bagaimana kebaruan tersebut dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Berdasarkan sejumlah pengertian tersebut maka kita dapat melihat pola yang cukup umum dalam konsep inovasi bahwa inovasi berhubungan dengan kebaruan atau berorientasi pada kebaruan. Sehingga inovasi dalam tulisan ini dipahami sebagai penciptaan kebaruan baik dari aspek masukan, proses maupun keluaran dari organisasi serta hasilnya memberikan implikasi (dalam jangka pendek) dan dampak (dalam jangka panjang) yang positif bagi pemangku kepentingan.

Jenis-jenis inovasi menurut Robertson dalam Nugroho (2003) yaitu sebagai berikut:

1. Inovasi terus menerus. Inovasi terus menerus adalah modifikasi dari produk

yang sudah ada dan bukan pembuatan produk yang baru sepenuhnya. Inovasi ini menimbulkan pengaruh yang paling tidak mengacaukan pola perilaku yang sudah mapan.

2. Inovasi terus menerus secara dinamis. Mungkin melibatkan penciptaan produk baru atau perubahan produk yang sudah ada, tetapi pada umumnya tidak mengubah pola yang sudah mapan dari kebiasaan belanja pelanggan dan pemakaian produk.

3. Inovasi terputus. Melibatkan pengenalan sebuah produk yang sepenuhnya baru yang menyebabkan pembeli mengubah secara signifikan pola perilaku mereka.

Menurut Muluk, dilihat dari segi proses, inovasi dapat dibedakan dalam dua kategori yaitu (Muluk, 2008):

1. *Subtaining innovation* (inovasi terusan) yang merupakan proses inovasi yang membawa perubahan baru namun dengan tetap mendasarkan diri pada kondisi pelayanan dan sistem yang sedang berjalan atau produk yang sudah ada.

2. *Discontinues innovation* (inovasi terputus) merupakan proses inovasi yang membawa perubahan yang sama sekali baru dan tidak lagi berdasar pada kondisi yang sudah ada sebelumnya.

Inovasi dalam pelaksanaannya memiliki atribut didalamnya.

Menurut Rogers (2003) atribut inovasi antara lain sebagai berikut:

1. *Relative advantage* atau keuntungan relatif

Keunggulan relatif yaitu sejauh mana inovasi dianggap menguntungkan bagi penerimanya. Sebuah inovasi harus mempunyai keuntungan dan nilai lebih dibandingkan dengan inovasi sebelumnya. Selalu ada sebuah nilai kebaruan yang melekat dalam inovasi yang menjadi ciri yang membedakannya dengan yang lain. Tingkat keuntungan atau kemanfaatan suatu inovasi dapat diukur berdasarkan nilai ekonominya, atau dari faktor status sosial, kesenangan, kepuasan, atau karena mempunyai komponen yang sangat penting. Makin menguntungkan bagi penerima makin cepat tersebarnya inovasi.

2. *Compatibility* atau kesesuaian

Kompatibel ialah tingkat kesesuaian inovasi dengan nilai, pengalaman lalu, dan kebutuhan dari penerima. Hal tersebut dimaksudkan agar inovasi yang lama tidak serta merta dibuang begitu saja selain karena alasan faktor biaya yang sedikit namun juga inovasi yang lama menjadi bagian dari proses transisi ke inovasi baru, selain itu, dapat memudahkan proses adaptasi dan proses

pembelajaran terhadap inovasi secara lebih cepat, akan tetapi, inovasi yang tidak sesuai dengan nilai atau norma yang diyakini oleh penerima tidak akan diterima secepat inovasi yang sesuai dengan norma yang ada di masyarakat.

3. *Complexity* atau kerumitan

Kompleksitas adalah tingkat kesukaran untuk memahami dan menggunakan inovasi bagi penerima, dengan sifatnya yang baru maka inovasi mempunyai tingkat kerumitan yang lebih tinggi dibandingkan dengan inovasi sebelumnya, namun, karena sebuah inovasi menawarkan cara yang lebih baru dan lebih baik maka tingkat kerumitan ini pada umumnya tidak menjadi masalah yang penting.

4. *Triability* atau kemungkinan dicoba

Kemampuan untuk diujicobakan atau kemungkinan dicoba maksudnya adalah di mana suatu inovasi dapat dicoba atau tidaknya suatu inovasi oleh penerima. Inovasi hanya bisa diterima apabila telah teruji dan terbukti mempunyai keuntungan atau nilai lebih dibandingkan dengan inovasi yang lama sehingga sebuah produk inovasi harus melewati fase uji publik dimana setiap orang atau pihak mempunyai kesempatan untuk menguji kualitas dari sebuah inovasi.

5. *Observability* atau kemudahan diamati

Kemudahan diamati maksudnya adalah mudah atau tidaknya pengamatan suatu hasil inovasi. Sebuah inovasi harus dapat diamati dari segi bagaimana ia bekerja dan menghasilkan sesuatu yang lebih baik, dengan atribut seperti itu maka inovasi merupakan cara baru menggantikan cara lama dalam mengerjakan atau memproduksi sesuatu.

Inovasi Sektor Publik

Setelah kita memahami konsep inovasi, selanjutnya kita akan mengelaborasi konsep Inovasi Sektor Publik. Sudah cukup banyak ahli yang menulis konsep dasar inovasi sektor publik. Salah satunya adalah Lynn yang menjelaskan bahwa inovasi (dalam organisasi pemerintah) merupakan transformasi dari fungsi utama organisasi dan perubahan yang permanen dan mendasar dalam struktur organisasi (Lynn, 1997).

Selain itu, penulis lainnya yaitu Albury menjelaskan bahwa inovasi sektor publik merupakan kreasi dan implementasi baru pada aspek proses, produk, pelayanan dan metode penyampaian yang memiliki implikasi dampak yang signifikan pada efektivitas, efisiensi dan kualitas (Albury, 2005).

Dalam tulisan yang berbeda, Mulgan menyatakan bahwa inovasi sektor publik merupakan ide atau gagasan baru yang dapat diterapkan di sektor publik dan ide-ide tersebut hendaklah merupakan ide yang baru minimum sebagiannya baru dan berguna (Mulgan, 2007).

Berdasarkan sejumlah konsep inovasi sektor publik yang telah disinggung di atas, maka terdapat pola yang umum yang dapat kita lihat yaitu membicarakan perubahan yang dapat diterapkan secara efektif dalam proses, produk, pelayanan dan metode penyampaian pelayanan kepada masyarakat.

Tipologi Inovasi Sektor Publik

Hal lain yang dapat kita elaborasi lebih lanjut adalah mengenai tipologi inovasi sektor publik. Setidaknya terdapat 6 buah tipologi inovasi sektor publik (Halvorsen, Hauknes, Miles, & Roste, 2005), yaitu:

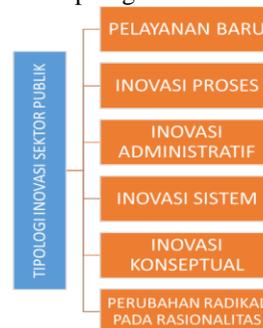
1. Penciptaan pelayanan yang baru atau pengembangan sebuah pelayanan. Misalnya pengembangan layanan kesehatan reproduksi remaja di Puskesmas.
2. Inovasi proses yang menekankan pada perubahan cara dalam menghasilkan sebuah pelayanan atau produk tertentu. Misalnya menggunakan mesin yang mencetak nomor antrian bagi pasien yang hendak mengambil obat di apotik.

3. Inovasi administratif yang memfokuskan pada perubahan kebijakan. Misalnya merubah kebijakan agar lebih berorientasi pada pertumbuhan investasi melalui *tax holiday*.
4. Inovasi sistem yaitu perubahan pada struktur organisasi atau merubah cara kerjasama dan interaksi di dalam organisasi. Misalnya merampingkan struktur organisasi atau pimpinan organisasi mendelegasikan kewenangan kepada unit tertentu di dalam organisasi.
5. Inovasi konseptual yakni perubahan pada cara pandang dari aktor yang terlibat sehingga lebih komprehensif dalam menyelesaikan masalah. Misalnya penataan pemukiman kumuh yang tidak saja memperhatikan aspek peningkatan kualitas kesehatan, tetapi juga pemberdayaan ekonomi bagi warganya.
6. Perubahan radikal pada rasionalitas yaitu merubah cara pandang dari pemberi pelayanan. Misalnya dengan memberi penyadaran kepada aparatur pemerintah bahwa mereka hidup dari gaji yang bersumber pada pajak yang dibayarkan warganegara sehingga mereka diharuskan memberikan Pelayanan yang terbaik.

Berdasarkan penjelasan mengenai tipologi inovasi sektor publik tersebut, maka

kita dapat mengabstrasikannya ke dalam model berikut ini:

Gambar 1. Model Tipologi Inovasi



Sumber: Halvorsen, Hauknes, Miles, & Roste (2005)

Menurut Sherwood (2002), inovasi sebagai suatu proses memerlukan empat tahapan yakni:

- a. Tahap pengajuan gagasan yaitu mempunyai ide lebih dahulu
- b. Tahap evaluasi terhadap gagasan yang akan ditindaklanjuti
- c. Tahap pengembangan yaitu memperbaiki gagasan tersebut dari konsep menjadi realitas yang menghasilkan sesuatu
- d. Tahap implementasi yaitu mengupayakan gagasan tersebut sungguh-sungguh terwujud.

Berdasarkan pembagian jenis inovasi tersebut, Windrum (2008), memberi penjelasan bahwa jenis inovasi yang pertama sampai dengan ketiga yakni *service innovation*, *delivery innovation*, dan *organizational innovation*, merupakan jenis inovasi yang telah lama dikenal dan diujikan studi-studi sektor swasta. Namun selanjutnya

dalam rangka pengembangan analisis terhadap inovasi dalam suatu organisasi, terutama organisasi sektor publik, maka digunakan jenis atau kategori berikutnya, yakni *conceptual innovation* (inovasi konseptual), *policy innovation* (inovasi kebijakan), dan *systemic innovation* (inovasi sistemik).

Beberapa tantangan dalam melakukan inovasi menurut Oluwayemisi Adebola Oyekunle (2016) antara lain: (a) Kesulitan dalam menemukan ide-ide yang tepat; (b) Tidak ada struktur proses yang fungsional dalam berkolaborasi; (c) Tidak ada model yang ideal untuk mengukur suatu inovasi; (d) Kesulitan memilih ide yang tepat; (e) Terbatasnya kesempatan bagi para pegawai untuk berkontribusi; (f) Kurangnya koordinasi dan wawasan mengenai pelanggan; (g) Beberapa jalan yang digunakan untuk mensosialisasikan kepada khalayak luas.

Gambar 2. Enam Dimensi Model Inovasi Pelayanan

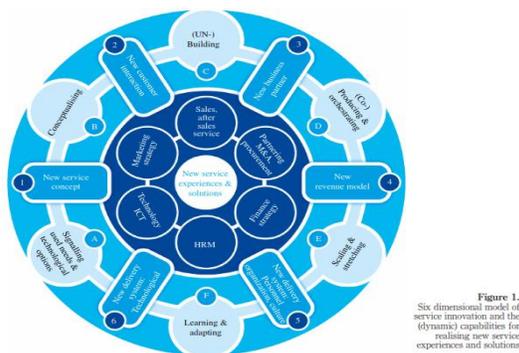


Figure 1. Six dimensional model of service innovation and the (dynamic) capabilities for realizing new service experiences and solutions

Sumber: Oluwayemisi Adebola Oyekunle (2016)

Menggunakan teori dari perspektif Schumpeterian (C Heng-Hua T Zeng, 2009) membagi inovasi ke dalam tiga aliran utama, antara lain: aliran *capability*, aliran *entrepreneurship* dan aliran kultural. Pada aliran *capability* berkaitan dengan perspektif ekonomi dalam melakukan inovasi. Inovasi berkaitan dengan kemampuan kelembagaan. Pada aliran *entrepreneurship*, inovasi berangkat dari perspektif sosial tentang inovasi. Dorongan dari bawah menyajikan pola inovasi perusahaan. Dorongan dari bawah muncul dari rasa identitas dan melibatkan banyak orang. Inovasi dari bawah lebih menekankan improvisasi dalam tindakan. Sementara pada aliran ketiga, berkaitan dengan budaya. Perspektif budaya dalam inovasi misalnya mengenai penerapan teknologi yang canggih, yang menjadi visi bagi suatu organisasi.

Tabel 1. Perbedaan Tiga Aliran Utama Inovasi

No	Perbedaan	Aliran <i>Capability</i> (perspektif ekonomi)	Aliran <i>Entrepreneurship</i> (perspektif sosial)	Aliran Budaya (perspektif budaya)
1	Sifat inovasi	Dilembagakan kemampuan	Inovasi sebagai dorongan dari bawah	Inovasi sebagai keterampilan
2	Logika inovasi yang melekat	Evaluasi	Mengikuti	Membayangi
3	Hubungan antar anggota	Berbasis hubungan instruksi	Berbasis hubungan identitas	Hubungan antar generasi

4	Fokus perhatian	Lembaga terafiliasi	Suara otentik	Identifikasi afektif
5	Penangkapan waktu	Jalan ketergantungan	Improvisasi	Perasaan temporalitas yang dalam

Sumber: (C Heng-Hua T Zeng, 2009)

			inovasi dalam layanan berdasarkan definisi produk yang baru
--	--	--	---

Sumber: Morar (2014)

Ada tiga pendekatan dalam inovasi di sektor pelayanan antara lain: asimilasi, demarkasi dan sintesis antara asimilasi dan demarkasi (Morar, 2014), perbedaanya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2. Tabel Konseptual Untuk Inovasi Pelayanan

Perspektif	Asimilasi	Demarkasi	Integrasi
Tipe inovasi	Teknologi	Non teknologi	<ul style="list-style-type: none"> • Kompleks • Arsitektural
Karakteristik inovasi	<ul style="list-style-type: none"> • Menyamakan atau mengurangi inovasi dalam layanan dengan adopsi dan penggunaan teknologi • Mempertimbangkan mode teknologi atau inovasi produk dan proses yang terlihat 	Mengarah ke tipologi baru untuk inovasi dalam pelayanan, jenis inovasi non teknologi seperti inovasi organisasi dan inovasi pemasaran	<ul style="list-style-type: none"> • Menunjukkan konvergensi antara barang dan jasa yang diproduksi dalam hal inovasi • Termasuk inovasi teknologi dan inovasi non teknologi
Kerangka inovasi	Upaya untuk mengasimilasi layanan dalam kerangka kerja konsolidasi yang digunakan untuk sektor manufaktur dan produk manufaktur	Berupaya mengembangkan kerangka kerja spesifik untuk inovasi layanan, sembari berupaya menyoroti semua kekhususan dalam produk layanan dan proses produksi	<ul style="list-style-type: none"> • Upaya untuk mengembangkan kerangka konseptual yang umum, pandangan inovasi yang berlaku untuk setiap produk berwujud atau tidak berwujud • Mengusulkan taksonomi baru

Menurut Stanka Setnikar Cankar, Veronika Petkovšek (2013), inovasi memainkan peran yang sangat penting di sektor swasta dalam hal daya saing. Namun, inovasi semakin penting di sektor publik juga, karena dapat meningkatkan kualitas pemberian layanan juga serta mengurangi biaya. Peningkatan kinerja dan efisiensi adalah faktor penting untuk mempromosikan sektor publik inovasi, bersama dengan sejumlah faktor spesifik lainnya, seperti tantangan sosial, kepatuhan dengan yang baru peraturan dan kebijakan, dan sebagainya.

Dalam beberapa hal (Stanka Setnikar Cankar, Veronika Petkovšek, 2013) inovasi sektor publik sebanding dengan inovasi sektor swasta; dalam hal lain, itu hampir identik dengan itu. Ada kesamaan, perbedaan dan sinergi antara sektor swasta dan sektor publik dalam melakukan inovasi. Namun, proses pengambilan keputusan sektor publik dapat terlihat obstructif, menghindari risiko dan menghabiskan banyak waktu dibandingkan dengan sektor swasta. Ini adalah kasus khususnya dengan inovasi

kebijakan, di mana pemerintah harus memikul tanggung jawab yang jauh lebih besar daripada yang ditanggung oleh sektor swasta. Saat mempertimbangkan bagaimana berinovasi secara efektif, penting untuk memperhatikan di mana, kapan, dan bagaimana sektor publik mungkin perlu melibatkan sektor swasta untuk memanfaatkan keterampilan dan keahlian khususnya.

Kasus Inovasi Penempatan Pegawai

Pemerintah Kota Bogor berkomitmen untuk memastikan penempatan pejabat harus sesuai dengan sistem merit, sehingga penempatan pejabat sesuai dengan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja. Untuk mewujudkan itu, Pemerintah Kota Hujan ini menerapkan inovasi yang dinamakan Aplikasi Nominatif Jabatan Struktural *Government – Clear* (Anjas *Go Clear*). Dengan aplikasi yang masuk Top 99 Inovasi Pelayanan Publik 2018 ini, secara otomatis akan mengeluarkan peringatan jika seorang pegawai dicalonkan mengisi suatu jabatan struktural. “Sistem akan menganalisis secara otomatis dengan mengeluarkan tiga kemungkinan warna,” jelas Walikota Bogor, Bima Arya Sugiharto, saat presentasi dan wawancara Top 99 Inovasi Pelayanan Publik 2018 di Kementerian PANRB (dikutip dari

www.kemenpan.go.id diakses tanggal 19 April 2020)

Inovasi dari Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Aparatur (BKPSDA) ini memberikan tanda berupa warna, apakah kualifikasi pegawai yang dirotasi sesuai dengan jabatan yang akan ditempatinya. Warna hijau menandakan bahwa pegawai tersebut tepat ditempatkan pada posisinya, karena sudah sesuai dengan kualifikasi dan persyaratan. Sedangkan warna kuning, merupakan tanda peringatan tidak direkomendasikan, misalnya yang dicalonkan akan pensiun dalam enam bulan kedepan, atau bahkan pernah dikenakan sanksi disiplin. Adapun sinyal berwarna merah menandakan untuk menolak sama sekali nama calon pejabat struktural karena terjadi ketidaksesuaian atribut. Misalnya golongan yang belum cukup, belum dua tahun untuk dapat dipromosikan sebelumnya atau golongan bawahan lebih tinggi dibanding nama yang dicalonkan.

Anjas Go Clear juga memiliki fitur menu jabatan kosong dan lepas jabatan. Dengan menu ini, tidak akan pernah terjadi lagi jabatan kosong yang terlewat diisi karena akan ada notifikasi dan setiap jabatan kosong akan diprioritaskan. Menu lepas jabatan juga membantu memastikan tidak akan pernah terjadi lagi satu orang mengisi dua jabatan

atau bahkan satu jabatan diisi oleh dua orang. Sistem akan otomatis melepas jabatan tersebut apabila pejabat struktural yang bersangkutan dirotasi ke jabatan yang lain.

Fitur lainnya adalah *Manual Sorting Attribute*, yang membantu pengguna jika ingin mengurutkan calon pejabat struktural berdasarkan tujuh atribut kepegawaian seperti pangkat golongan, tingkat pendidikan, keikutsertaan diklat kepemimpinan, jenjang jabatan, masa kerja, pengalaman dalam unit kerja, serta umur pegawai. Bahkan untuk lebih memenuhi suatu kompetensi jabatan struktural ditambahkan atribut bidang pendidikan. Sebagai contoh untuk mengisi suatu jabatan struktural pada Dinas Pertanian dapat diatur calon-calon pejabat struktural yang memiliki latar belakang pendidikan di bidang pertanian saja.

Draft pelantikan pejabat struktural yang sudah disetujui dapat langsung diunduh dari sistem ke dalam bentuk *spreadsheet excel* untuk ditandatangani Baperjakat dan Walikota Bogor dengan fitur yang diberi nama Otomasi Laporan. Setelah pelantikan pejabat struktural selesai dilaksanakan, datanya secara otomatis dapat meng-*update* bagan organisasi pada sistem informasi kepegawaian (SIMPEG). Untuk menjamin kerahasiaan data, agar tidak

sembarang pengguna dapat mengakses aplikasi, *Anjas Go Clear* dilengkapi dengan sistem *Password Ganda Terenskripsi*. Semua perubahan data yang terjadi tercatat dalam *log* sistem sehingga jika terjadi peretasan dapat ditelusur melalui akun siapa dan pada waktu kapan terjadinya peretasan tersebut.

Dengan sistem rotasi jabatan modern ini, akan mengurangi intervensi dan kepentingan pribadi pada proses pengisian jabatan struktural. Dengan fitur utama, yakni *Auto Warning System*, setiap calon pejabat struktural yang dipaksakan oleh pemangku kepentingan tidak bisa mengisi jabatan karena akan ditolak oleh sistem lantaran tak sesuai aturan. Aplikasi ini sempat mencuri perhatian pejabat struktural BKPSDM Kota Cilegon saat mengunjungi Pemkot Bogor. Mereka pun akan mereplikasi aplikasi ini. Bahkan mereka berkunjung untuk kedua kalinya, khusus untuk mempelajari lebih dalam penggunaan aplikasi nominatif jabatan struktural ini. “Akhirnya mereka juga bermaksud mereplikasi aplikasi ini pada BKPSDM Kota Cilegon di Tahun 2018, (dikutip dari www.kemendpan.go.id diakses tanggal 19 April 2020).

Inovasi Manajemen ASN: Bagaimana Kemungkinannya?

Bagaimana cara menumbuhkan inovasi? Teori Peter F. Drucker dapat dijadikan rujukan (ada tujuh sumber inovasi). Selain ketujuh sumber tersebut menurut Utomo (2018), inovasi dapat digali dan dikembangkan dari dua hal yakni permasalahan yang dihadapi dan mandat kebijakan yang memerintahkan secara eksplisit maupun implisit untuk dilakukannya inovasi.

Faktor *pertama*, yakni permasalahan adalah alasan pertama dan terpenting dari lahirnya inovasi. Masalah ini pada umumnya berupa kebutuhan manusia yang harus dipenuhi dan menjadi faktor pendorong (*push factors*) lahirnya inovasi. Ketika orang misalnya, merasa capek dengan menimba air di sumur, terciptalah mesin pompa air manual. Ketika sudah bosan dengan pompa air manual, muncullah mesin *jet-pump* sehingga cukup dengan menekan tombol, air sudah mengalir. Begitu pula ketika orang ingin makan nasi panas-panas tanpa harus memasak terlebih dahulu, maka lahirlah *rice-cooker* atau *magic-jar* yang tidak hanya berfungsi untuk menanak nasi, namun juga untuk menghangatkan. Dalam kasus yang lain, pengalaman mencuci dengan cara menyikat dan menggilas dengan cara yang sangat melelahkan, telah memicu lahirnya mesin cuci otomatis. Begitu seterusnya,

inovasi selalu menjadi jawaban terhadap masalah yang dihadapi umat manusia. Tanpa adanya masalah kecil kemungkinan tumbuhnya ide-ide inovatif. Bahkan operasi *face-off* pertama di Indonesia terjadi karena adanya kasus penyiraman air keras dari seorang suami kepada istrinya.

Atas dasar pemahaman inovasi lahir dari rahim problematika sosial, maka untuk mendorong inovasi dalam bidang pemerintahan atau administrasi negarapun dapat dimulai dengan mengidentifikasi masalah yang ada (seperti kasus di Kota Bogor di atas). Secara umum permasalahan administrasi negara terbentang dari rendahnya daya saing dan efektivitas pemerintahan (*government competitiveness and effectiveness*), tingginya persepsi dan kasus korupsi, rendahnya indeks pembangunan manusia (*human development index*), layanan investasi dan usaha yang lambat (*easy of doing business*), disparitas pembangunan yang tinggi antar sektor dan antar daerah, lemahnya koordinasi kebijakan dan sinergi lintas instansional dan sebagainya. Pendalaman karakteristik masalah diharapkan akan menghasilkan inovasi yang sesuai untuk mengatasi masalah tersebut.

Faktor *kedua*, adalah mandat peraturan perundang-undangan. Salah

satunya adalah UU No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN). Pada pasal 44 UU ini memberikan tugas kepada LAN untuk melakukan inovasi manajemen ASN sesuai dengan kebutuhan kebijakan. Karena sifatnya yang *mandatory*, maka meskipun tanpa didahului oleh situasi problematik tertentu, inovasi harus tetap dilakukan. Masalahnya, aspek-aspek manajemen ASN apa yang dapat dilakukan inovasi, apa wujud konkret inovasi manajemen ASN itu, bagaimana melakukan inovasi manajemen ASN dan siapa yang harus melakukan inovasi manajemen ASN, apakah hanya LAN saja, atukah juga setiap instansi terkait dan pegawai ASN? Jika inovasi manajemen ASN bukan monopoli LAN, bagaimana pembagian peran antar aktor inovasi dalam manajemen ASN tersebut? Dua faktor inilah yang harus diperhatikan oleh pemerintah untuk menumbuhkan inovasi di masing-masing instansi yang saat ini sudah bukan kebutuhan namun menjadi tuntutan masyarakat agar pelayanan menjadi lebih baik.

4. Simpulan

Mengingat wilayah yang sedemikian luas *scope* inovasi manajemen ASN, maka menentukan bidang prioritas dalam inovasi manajemen ASN menjadi sangat penting. Dalam konteks

menentukan prioritas tadi, kita dapat menentukan kritik-kritik krusial (*critical points*) dalam manajemen ASN menjadi sangat penting. Titik kritis ini adalah aspek manajemen ASN yang jika tidak ditangani dengan segera akan mengakibatkan semakin memburuk. Selain menetapkan titik-titik kritis, kita juga dapat memanfaatkan *seven source innovation* dari Peter F. Drucker, antara lain: (1) *The Unexpected*; (2) *The Incongruities*; (3) *Process Needs*; (4) *Changes in Industry and Market Structure*; (5) *Faktor Demographic*; (6) *Changes in Perception* dan; (7) *New Knowledge*.

Berkenaan dengan level inovasi yang mencerminkan besarnya dampak yang ditimbulkan oleh inovasi yang berlangsung, Anjas *Go Clear*, Inovasi dari Kota Bogor untuk Cegah Intervensi Penempatan Pejabat termasuk ke dalam inovasi penciptaan pelayanan, inovasi proses, inovasi administratif dan inovasi sistem (Halvorsen, Hauknes, Miles, & Roste), serta termasuk inovasi sistem pelayanan dan inovasi inkremental (Muluk, 2008).

Inovasi inkremental berarti inovasi yang terjadi membawa perubahan-perubahan kecil terhadap proses atau pelayanan yang ada. Sementara jika dilihat

dari proses inovasi, Inovasi dari Kota Bogor untuk Cegah Intervensi Penempatan Pejabat tersebut juga masuk ke dalam *sustaining innovation* (Muluk, 2008). Merupakan proses inovasi yang membawa perubahan baru namun dengan tetap mendasarkan diri pada kondisi pelayanan dan sistem yang sedang berjalan atau produk yang sudah ada. Serta termasuk ke dalam inovasi integrasi (Morar).

Daftar Pustaka

- Ackoff, R. (1981). *Creating The Corporate Future: Plan or Be Planned For*. John Willey and Sons.
- Albury, D. (2005). *Fostering Innovation in Public Services*. Public Money and Management, 51-56.
- Amusan, Lere and Oluwayemisi Adebola Oyekunle. (2016). *Conceptualizing Innovation Management Development Through Organizational Learning in the Public Service: any lessons for developing states? Problems and Perspectives in Management*, (14) 3.
- Fachrian, Fafa Afief dan Samsul Ode. (2018). *Inovasi Pelayanan Transportasi Publik Kereta Commuter Indonesia di Wilayah Jabodetabek*, Jurnal of Government, JOG, (4) 1.
- Fuglsang, L., & Pedersen, J. S. (2011). How Common is Public Sector Innovation and How Similiar is It to Private Sector Innovation? Dalam V. Bekkers, J. Edelenbos, & B. Steijn, *Innovation In the Public Sector: Linking Capacity and Leadership* (hal. 44-60). New York: Palgrave MACmillan.
- Halvorsen, T., Hauknes, J., Miles, I., & Roste, R. (2005). *Innovation in the Public Sector: on the Differences between Public and Private Sector Innovation*. Oslo: Publin.
- Hua T Zeng, C Heng. (2009). *A Review of Contemporary Innovation Literature: A Schumpeterian Perspective*, Innovation: Management, Policy & Practice 11, 373–394.
- Hughes, O.F. (1994). *Public Management and Administration: An Introduction*. London: St. Martin's Press.
- Kline, S., & Rosenberg, G. (1986). *An Overview of Innovation: The Possitive Sum Strategy*. Washington, DC: National Academy Press.
- Lynn, L. (1997). Innovation and the public interest: Insight form the Private Sector. Dalam A. A. Altshuler, & R. D. Behn, *Innovation in American Government: Challenges, Opportunities, and Dilemmas* (hal. 83-103). Washington, DC: The Brookings Instituions.
- Mirnasari, Rina Mei. (2013). *Inovasi Pelayanan Publik UPTD Terminal Purubaya-Bungurasih*. Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik, (1) 1.
- Mitrani, A., Daziel, M. And Fitt, D. (1992). *Competency Based Human Resource Management: Value-Driven Strategies for Recruitmen, Development and Reward*, London: Kogan Page Limited.
- Morrar, Rabeh. (2014). *Innovation in Services: A Literature Review*. Technology Innovation Management Review.
- Mulgan. (2007). *Ready or Not? Taking Innovation in the Public Sector Seriously*. Dalam NESTA Provocation.
- Muluk, Khairul. (2008). *Knowledge Management: Kunci Sukses Inovasi*

- Pemerintah Daerah*. Malang: FIA UNIBRAW.
- Nazir, Moh. 2005. *Metode Penelitian*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Permata Sari, Maria Agustini. (2014). *Inovasi Pelayanan Publik di Badan Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu (BPMPT) Kabupaten Kubu Raya*, Jurnal Borneo Administrator, (10) 2.
- Pramusinto, Agus. (2016). *Inovasi-Inovasi Pelayanan Publik Untuk Pengembangan Ekonomi Lokal: Pengalaman Beberapa Daerah*. Jurnal Kebijakan Administrasi Publik, (10) 1.
- Raharjo Jati, Wasito. (2011). *Inovasi Pelayanan Publik Setengah Hati: Studi Pelayanan Publik SAMSAT Kota Yogyakarta*. Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, (15) 1.
- Rogers, Everett M. (2003). *Diffusion of Innovations 5th edition. Free Pass*: New York.
- Setnikar Cankar, Stanka and Veronika Petkovšek. (2013). *Private And Public Sector Innovation And The Importance Of Cross-Sector Collaboration*. The Journal of Applied Business Research, (29) 6.
- Sinambela, Lijan Poltak. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Membangun Tim Kerja yang Solid Untuk Meningkatkan Kinerja*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Sulistiyani, Ambar Teguh. (2010). *Meritokrasi Dalam Sistem Administrasi Negara* dalam Reformasi Aparatur Negara Ditinjau Kembali, Yogyakarta: Gava Media.
- Toselanika. (2009). *Pembaharuan Rekrutmen Politik dan Profesionalisme dalam Politik*, dalam Pramusinto, A. dan Kumorotomo, W. (eds), *Governance Reform in Indonesia: Mencari Arah Kelembagaan Politik yang Demokratis dan Birokrasi yang Profesional*. Yogyakarta: MAP UGM dan Gava Media.
- Tjokrowinoto, M. (2004). *Birokrasi dalam Polemik*. Yogyakarta: Pusat Studi Kewilayahan UMM dan Pustaka Pelajar.
- Usmara. (2008). *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia (Artikel-Artikel Pilihan)*. Amara Books: Yogyakarta.
- Utomo, Tri Widodo. (2018). *Inovasi Harga Mati Sebuah Pengantar Inovasi Administrasi Negara*. Jakarta: Rajawali Pers Indonesia.
- Wicaksono, Kristian Widya. (2018). *Tipologi Inovasi Sektor Publik Pada Tiga Program Inovatif Pemerintah Daerah Kota Surabaya*, Jurnal Manajemen Pelayanan Publik.
- Yani. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Kemenpan (tanggal 19 April 2020) Anjas Go Clear, Inovasi dari Kota Bogor untuk Cegah Intervensi Penempatan Pejabat diunduh dari www.kemenpan.go.id