

Analisis Kegagalan Inovasi Pemerintah Daerah

Dzunuwanus Ghulam Manar¹ dan Laila Kholid Alfirdaus²

^{1,2} Program Studi Ilmu Pemerintahan, Universitas Diponegoro Semarang

Received: (4 September 2022)

Revised: (27 Februari 2023)

Published: (30 April 2023)

Abstrak:

Artikel ini mendiskusikan berbagai penjelasan tentang kegagalan inovasi yang dilakukan oleh pemerintah daerah. Selama ini, aspek kegagalan belum mendapatkan perhatian sebagai pembelajaran (*lesson learned*) bagi peningkatan inovasi. Fokus utamanya seringkali diarahkan pada inovasi yang dianggap berhasil atau yang dikenal dengan praktik baik (*best practice*). Padahal dari kegagalan inovasi di sebuah tempat, berbagai pelajaran penting dapat diidentifikasi untuk gagasan-gagasan inovasi di tempat lain. Artikel ini menggunakan ilustrasi tentang inovasi yang telah dilakukan oleh beberapa pemerintah daerah yang pada akhirnya mengalami kegagalan. Pengertian gagal di sini merujuk pada gagasan inovasi yang tidak dapat diimplementasikan, tidak dapat dilanjutkan, maupun memerlukan perombakan gagasan. Terlepas dari faktor politik, temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa faktor-faktor strategis, seperti kebijakan dan sumber daya sebagai penopang pelaksanaan kebijakan, memerlukan pendekatan dan tata kelola yang strategis pula; lebih banyak mendominasi terjadinya kegagalan inovasi daripada faktor-faktor teknis, seperti teknologi, fasilitas, dan tata kelola.

Keywords :

kegagalan inovasi; inovasi kebijakan; pemerintah daerah

Pendahuluan

Catatan tentang keberhasilan inovasi pemerintahan, baik yang dilakukan di tingkat nasional maupun lokal telah banyak tersaji dan menjadi bagian dari diseminasi (lihat Pratiwi, 2021, Gumilar, 2019 dan Tahir dan Harakan, 2018). Pemerintah meyakini, inovasi adalah terobosan penting untuk mendukung *good governance* dan *good public service*. Tak kurang dari unsur pemerintah sendiri menggunakan momentum keberhasilan inovasi sebagai sarana unjuk kinerja dan keberhasilan. Bahkan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara/Reformasi Birokrasi (Kemenpan RB) mengeluarkan publikasi tentang 99 inovasi pemerintahan setiap tahunnya, yang dilakukan oleh berbagai jenjang organisasi pemerintahan di Indonesia (<https://www.menpan.go.id>). Berbagai upaya ini memperlihatkan dorongan yang besar dari pemerintah pusat, agar pemerintah daerah semakin berdaya guna.

Korespondensi:

Program Studi Ilmu Pemerintahan FISIP Universitas Diponegoro, Prof. Soedarto, SH, Kampus UNDIP Tembalang, Semarang 50275
Email: ghulam@lecturer.undip.ac.id

Inovasi yang dilakukan oleh pemerintah daerah maupun kementerian/lembaga, utamanya yang kemudian menjadi praktik baik (*best practices*) diharapkan menjadi inspirasi bagi organisasi pemerintah untuk mengembangkan inovasi (Setijaningrum, 2017).

Kementerian maupun lembaga, seperti Lembaga Administrasi Negara (LAN) juga mempublikasikan inovasi yang dilakukan oleh jajarannya di seluruh Indonesia. Bahkan mendirikan Pusat Inovasi Administrasi Negara, dengan harapan mampu menyediakan perumusan kebijakan, koordinasi, sinkronisasi, monitoring serta evaluasi inovasi (<https://www.lan.go.id>). Pendek kata, ekspose atas keberhasilan sebuah inovasi menjadi sesuatu yang sangat penting untuk dirayakan dan disebarluaskan. Tujuannya, tak lain mendorong sebanyak mungkin kelahiran gagasan-gagasan inovatif baru lainnya, guna perbaikan kebijakan dan pelayanan publik depan, dan mengakselerasi penerapan inovasi di berbagai lapis pemerintahan (Munro, 2015:224). Berbagai upaya tersebut menjadi bagian dari upaya pemerintah yang memungkinkan terjadinya pembelajaran kebijakan (*policy learning*), demi penyebaran gagasan inovasi yang lebih luas, yang biasa disebut dengan *innovation diffusion* (Walker, 2006:312).

Namun, bagaimana jika yang terjadi sebaliknya? Tentu, kegagalan inovasi juga menjadi sumber pelajaran yang berharga. Tidak dapat dipungkiri bahwa inovasi sebagai sebuah hasil olah pikir manusia tidak semuanya berhasil. Memandang kegagalan inovasi sebagai sebuah aib tentunya sudah tidak relevan lagi, ketika meyakini bahwa inovasi adalah sebuah proses kesinambungan dari satu tindakan ataupun kebijakan. Justru dengan adanya kegagalan dapat dijadikan sebagai batu pijakan pembelajaran bagi inovasi berikutnya agar tidak menemui masalah dan kesalahan yang sama. Sebagaimana studi Marzocchi dan Ramlogan (2019), dari kegagalan inovasi, tidak jarang justru dapat dihasilkan gagasan-gagasan inovasi strategis yang spesifik, tergantung pada keterbukaan pemikiran para pemangku kebijakan merespon kegagalan tersebut.

Inovasi tidak selalu memberikan hasil yang diharapkan serta-merta pada kesempatan pertama. Namun setelah melalui proses dan menemukan formulasi yang tepat maka inovasi barulah dikatakan berhasil (Townsend, 2010; Kuyatt, 2011). Inovasi-inovasi yang gagal inilah yang memberikan kontribusi kepada keberhasilan dengan perbaikan dan peninjauan kembali atas upaya yang telah dilakukan. Dengan demikian, kegagalan dalam sebuah inovasi pun memiliki nilai dan kontribusi penting bagi keberhasilan pada proses inovasi di masa yang akan datang.

Beranjak dari pemikiran tersebut, maka penting untuk mengidentifikasi kegagalan inovasi sebagai bentuk pembelajaran agar inovasi-inovasi di masa yang akan datang menjadi lebih baik, efektif, efisien, dan membawa manfaat yang lebih besar. Tulisan ini didasarkan pada beberapa pengalaman empirik kebijakan, seperti digitalisasi perizinan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) sebagai kegagalan inovasi di Kota Semarang yang kemudian *mandeg* dan tidak ada tindak lanjutnya,

kebijakan inovasi kepemimpinan yang diprakarsai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Jawa Tengah, serta kebijakan layanan aduan daring *Bekasi Iconic* yang dilakukan oleh Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik, serta Persandian Kota Bekasi. Kasus-kasus ini menjadi pelajaran penting untuk menjelaskan mengapa sebuah inovasi dapat gagal dan faktor-faktor apa yang menyebabkan hal itu dapat terjadi.

Dari penelusuran berbagai literatur, kegagalan inovasi utamanya berasal dari ketiadaan prasyarat-prasyarat yang diperlukan untuk dikonkretkan. Pertama, prasyarat tersebut menyangkut aspek relevansi. Gagasan yang tidak berangkat dari kebutuhan masyarakat (Kuyat, 2011) pada banyak kasus, apa yang menurut pemerintah daerah dianggap “baik”, terkadang tidak dianggap “baik” oleh masyarakat. Inovasi Pemerintah Kota Tegal yang berusaha memberikan perlindungan kepada para gelandangan dan lansia di sekitar terminal kota, melalui program “Ladis Song Malam” dengan menyediakan berbagai fasilitas, nyatanya menemui banyak kesulitan dalam implementasinya. Padahal, inovasi ini sudah mendapatkan penghargaan dari Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Walaupun maksud “baik” dari inovasi cukup mudah dipahami, tetapi kenyataannya inovasi ini kurang mendapat sambutan, dikarenakan gagasan yang tidak merepresentasikan suara masyarakat.

Kedua, kegagalan juga dapat berasal dari gagasan yang tidak searah dengan visi misi pemerintah (Kuyat, 2011). Dalam hal ini, inovasi justru akan rentan dengan konflik dan lemah dukungan politik. Bagaimanapun juga, sebagai produk kebijakan, inovasi adalah produk politik. Ia terikat dengan struktur dan kepentingan politik, termasuk yang sudah dituangkan dalam dokumen perencanaan jangka menengah dan panjang. Gagasan Gubernur DKI Jakarta, Anies Baswedan, yang mengambil langkah responsif dalam penanganan Covid-19 pada awal 2020 misalnya, tidak serta merta dapat diimplementasikan. Bahkan, mendapatkan resistensi dari pemerintah pusat, dengan dalih, arahan kebijakan bencana dan krisis secara nasional merupakan ranah pemerintah pusat.

Ketiga, kegagalan inovasi dapat berasal dari resistensi dari para implementer di lapangan, karena inovasi dianggap membebani kinerja pada birokrat dan aparat pemerintah. Tidak jarang, kemunculan inovasi di daerah membawa konsekuensi implementasi yang tidak mudah. Terlebih, jika inovasi tersebut merupakan gagasan yang benar-benar baru. Konkretisasinya di lapangan akan memerlukan tenaga dan waktu ekstra, karena para implementer dipaksa menginstal sistem baru di ranah implementasi kebijakan.

Studi ini mengajak kita untuk mengelaborasi secara empiris pengalaman kegagalan inovasi dan menemukan jawaban/penjelasannya, guna menjadi pelajaran ke depan. Bagaimanapun, kebijakan adalah proses dinamis dan terus-menerus dan belajar dari kegagalan sama pentingnya dengan belajar dari keberhasilan.

Artikel ini mengandalkan metode kualitatif sebagai pendekatan untuk mendapatkan pengetahuan tentang kegagalan inovasi. Metode pengumpulan data

menerapkan pendekatan studi kasus, dengan studi dokumen (*desk study*) sebagai metode utama. Kajian dan identifikasi tentang faktor-faktor yang mengakibatkan terjadinya kegagalan inovasi, kemudian diklasifikasikan ke dalam aspek teknis maupun non teknis dari inovasi. Selanjutnya, dilakukan analisis kualitatif untuk menemukan akar permasalahan kegagalan inovasi tersebut. Dari proses ini dikerucutkan sebagai simpulan atas penyebab kegagalan inovasi dan rekomendasi bagi inovasi pada masa mendatang.

Kegagalan Inovasi sebagai Pembelajaran

Kegagalan inovasi tidak hanya terjadi pada aspek pemerintahan saja. Bahkan jauh sebelumnya, kegagalan demi kegagalan inovasi banyak terjadi pada sektor *science* atau ilmu pasti berkaitan dengan eksperimen ataupun perintisan produk baru. Kegagalan juga sangat identik dengan sektor swasta/bisnis.

Pada aspek bisnis, kegagalan inovasi banyak dialami oleh beberapa perusahaan besar dengan jenama terkenal. Beberapa nama seperti Kodak, Nokia, Yahoo, dan Blackberry adalah contoh dari kegagalan inovasi bisnis ketika mereka tidak mampu membaca peluang, bersikukuh pada inti bisnis, dan terlambat dalam mengantisipasi perkembangan jaman.

Kodak gagal mengantisipasi revolusi digital dengan tetap berfokus kepada kamera *film*, Nokia terus berkuat pada teknologi komunikasi suara tanpa mempertimbangkan aspek data dan internet, Yahoo tidak mampu mengembangkan skala bisnis karena terlalu mapan dengan *content viewer*, sedangkan Blackberry gagal beradaptasi dengan teknologi layar yang lebih besar karena bersikukuh dengan tombol ketik yang menjadi ciri khasnya. Sebagian dari perusahaan ini mampu bangkit dan memperbaiki diri sehingga terus bertumbuh dan berada/eksis. Sementara sebagian lainnya mengalami kebangkrutan dan harus hilang ditelan waktu. Namun, semuanya memberikan pelajaran yang berharga, termasuk kepada sektor publik, yang tanggung jawab utamanya adalah kebijakan dan pelayanan publik.

Dengan demikian, kegagalan inovasi menjadi istilah yang menarik untuk dikaji semata-mata sebagai sebuah bentuk pembelajaran dan perbaikan kualitas inovasi itu sendiri. Yang kemudian penting adalah membangun respon yang tepat terhadap kegagalan, sehingga kegagalan tidak menghasilkan kerugian yang lebih besar. Kegagalan inovasi harus dilihat sebagai sebuah sistem yang komprehensif dan sistematis yang pada nantinya bisa mengantarkan kepada perbaikan dan keberhasilan (Cozijnsen, Vrakking, dan Ijzerloo, 2000).

Di dalam pemerintahan, inovasi menjadi sesuatu yang penting karena diharapkan dapat menghasilkan peningkatan efektivitas pelayanan publik, dan kinerja pemerintah tidak terjebak melulu pada *business as usual* yang membosankan (Park, Cho, dan Lee, 2020). Inovasi memiliki makna adanya penemuan cara baru dan kebijakan baru yang berasal dari ide-ide baru, untuk menyelesaikan masalah-masalah yang menjadi bagian dari kinerja pemerintahan. Adapun kegagalan dapat dimaknai

sebagai tidak bekerja, tidak berfungsi, tidak sesuai dengan perencanaan, ataupun tidak berguna sama sekali. Pada konteks ini, kegagalan inovasi pemerintahan dapat dimaknai dengan tidak bekerjanya, tidak berfungsinya, atau tidak berhasilnya sebuah upaya baru dalam pelaksanaan fungsi-fungsi pemerintahan.

Dalam hal ini, yang kemudian penting adalah menelisik penjelasan dari terjadinya kegagalan. Dari berbagai literatur, selain minimnya prasyarat, sebagaimana didiskusikan di bagian sebelumnya, kegagalan inovasi juga dapat disebabkan oleh aspek-aspek yang bersifat teknis. Beberapa hal antara lain ketidakcukupan ketersediaan dana, kurangnya komitmen, kurangnya kejelasan pembagian tugas dan peran serta kurangnya pemahaman terhadap visi inovasi (Porter dan Birdi, 2018). Selain itu, kapasitas pelaku inovasi yang kurang serta budaya birokrasi yang kaku juga berkontribusi kepada kegagalan inovasi (Sururi, 2016). Aspek kebijakan juga berkontribusi dalam kegagalan inovasi ketika tidak berhasil dalam aspek desain kebijakan, implementasi, konsistensi dan prediksi (Cirera dan Maloney, 2017). Selain itu, ketidakpastian dalam penyelesaian setiap masalah yang muncul dalam proses inovasi berpotensi menciptakan terjadinya kegagalan (Gourville, 2005).

Dengan demikian, ketika struktur politik sudah cukup mapan bukan berarti inovasi terbebas dari risiko-risiko kegagalan. Kegagalan yang terjadi, baik pada sektor bisnis maupun lembaga publik, sangat penting untuk dikaji karena kaya akan data, serta sangat bermanfaat untuk mengidentifikasi dan menjelaskan sebab-sebab kegagalan inovasi di sektor publik (Christensen, 1997). Walaupun sektor bisnis dan lembaga publik mempunyai perbedaan tujuan dan karakteristik, tetapi dalam kaitannya dengan inovasi, keduanya memiliki benang merah bahwasanya inovasi ditujukan untuk meningkatkan efektivitas pencapaian tujuan organisasi dan lembaga.

Dengan demikian, terbuka peluang pembelajaran dari kegagalan-kegagalan yang telah terjadi serta menjadikannya kunci keberhasilan pada inovasi-inovasi yang akan dilakukan (Seelos dan Mair, 2012). Kegagalan inovasi perlu diperhatikan juga agar dapat menyediakan momentum dan data bagi pembelajaran (BRAC, 2019). Berfokus kepada keberhasilan inovasi sangatlah baik, namun tidak dapat begitu saja melupakan kegagalan untuk keperluan perbaikan, pengembangan, dan pembelajaran.

Pembelajaran dari Beberapa Inovasi

Beberapa kasus kegagalan inovasi yang dikaji dalam tulisan ini adalah kasus-kasus yang terkait dengan terobosan perizinan di daerah, peningkatan kualitas kepemimpinan, dan aduan daring. Inovasi pertama yang dapat disajikan adalah sebuah inovasi aplikasi bernama iJus Melon yang merupakan kependekan dari Izin Usaha Mikro Melalui *Online* yang dikembangkan oleh Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Semarang pada tahun 2016. Inovasi ini bertujuan untuk mempermudah pelayanan perizinan usaha mikro sehingga tidak perlu repot bolak-balik dengan membawa beragam berkas untuk pengurusan izin (Hanintya, 2020). Nama iJus Melon diambil sebagai bahasa unik agar mudah diingat oleh masyarakat sampai kapan pun.

Pada implementasinya iJus Melon ini mengalami beberapa permasalahan sampai dengan tidak dapat diaksesnya aplikasi ini oleh masyarakat yang ingin menggunakannya. Padahal perizinan usaha merupakan prasyarat bagi pelaku UMKM untuk mengakses berbagai fasilitas yang akan mendukung pengembangan kegiatan usahanya, seperti akses untuk pengurusan Pangan Industri Rumah Tangga (PIRT) di dinas kesehatan; guna memastikan olahan pangan UMKM higienis dan layak makan. Selain itu, digunakan juga untuk mengakses kredit di lembaga simpan pinjam, akses untuk mendapatkan pelatihan dari pemerintah kota, maupun akses yang lain yang diberikan oleh berbagai pihak, baik pemerintah, swasta maupun non-pemerintah (lembaga donor dan masyarakat sipil). Beberapa hal yang dapat diidentifikasi dari penelitian, IJus Melon mendapatkan beberapa hambatan, antara lain:

Pertama, kesalahan persepsi bahwa aplikasi ini dapat diakses secara daring oleh masyarakat yang membutuhkannya tanpa ada batasan waktu. Alih-alih dapat diakses secara daring, praktis setelah tahun pertama aplikasi ini diluncurkan, aplikasi ini tidak dapat lagi diakses oleh masyarakat. Hal ini membuat banyak pelaku UMKM bertanya, mengapa terjadi demikian? Setelah ditelusuri, ternyata hal ini disebabkan oleh aplikasi yang dibuat pihak ketiga dan hanya memiliki masa kontrak 1 tahun dengan dinas koperasi dan usaha mikro. Pada tahun kedua pelaksanaan, ketika kontrak habis maka akses terhadap aplikasi ini menjadi tertutup.

Keberadaan aplikasi yang dipihak-ketigakan tanpa skema pemeliharaan yang jelas merupakan sebuah ironi. Sebuah gagasan yang baik, dengan maksud memudahkan masyarakat menyelesaikan perizinan secara daring, mengalami *mandeg* sehingga pada akhirnya tidak memiliki makna apapun bagi pemberdayaan dan kesejahteraan masyarakat. Jelas terlihat bahwa pemerintah tidak memiliki rasa kepemilikan atas apa yang dilakukannya dan tidak cukup siap dengan infrastruktur teknologi pendukung untuk mendorong gagasannya tersebut dapat direalisasikan.

Kedua, dengan *mandeg*-nya aplikasi daring pengurusan perizinan, pelaku UMKM kembali lagi ke mekanisme konvensional, yaitu mengurus perizinan yang dimulai dari kantor kecamatan. Sementara, informasi yang disampaikan kepada masyarakat, aplikasi perizinan daring ini dapat diakses siapa saja dan kapan saja. Dengan adanya persoalan pengelolaan aplikasi dengan pihak ketiga ini, dikarenakan berakhirnya kontrak pengadaan barang dan jasa, maka gagasan tentang aksesibilitas perizinan yang lebih luas akhirnya mengalami kebuntuan. Hal ini menimbulkan kebingungan di masyarakat. Sedari awal, yang masyarakat pahami berdasarkan informasi yang diterima adalah pelayanan perizinan akan berbasis daring. Namun, dalam kenyataannya, pengurusan perizinan harus dilakukan secara luring ke kantor kecamatan. Aplikasi perizinan daring pun menjadi sia-sia dan tidak mampu memberikan manfaat. Padahal pelayanan daring adalah terobosan yang sudah ditunggu-tunggu masyarakat perkotaan di Semarang.

Ketiga, dasar kebijakan aplikasi ini berangkat dari Peraturan Walikota Semarang No. 24 Tahun 2015 tentang Izin Usaha Mikro dan Kecil, yang mana dalam keseluruhan naskah kebijakannya tidak menyinggung sama sekali tentang proses perizinan

berbasis daring. Yang diatur di dalamnya adalah perizinan usaha mikro dan kecil yang berbasis kecamatan, dengan camat sebagai pihak yang berwenang mengeluarkan perizinan ini setelah melalui serangkaian proses dan verifikasi dari pihak kelurahan.

Sampai dengan saat ini, situs <https://ijusmelon.semarangkota.go.id> masih dapat diakses tetapi hanya berisikan informasi bahwasanya situs ini tidak lagi digunakan untuk perizinan usaha kecil dan mikro, dikarenakan telah menggunakan sistem baru melalui <https://oss.go.id> yang diselenggarakan oleh Kementerian Investasi/BKPM. Namun, ketidacukupan sosialisasi yang dibarengi dengan minimnya upaya peningkatan kapasitas para pelaku UMKM, menyebabkan berbagai keterbatasan masyarakat di dalam mengakses fasilitas pelayanan perizinan di dalamnya.

Terlepas Ijus Melon merupakan sebuah ironi, kegagalannya tetap menjadi pelajaran penting. Gagasan yang baik dan penting memerlukan dukungan persiapan yang matang dan tidak dapat dilakukan secara pragmatis, seperti mem-*vendor*-kan pengadaannya. Ada kebutuhan penyiapan infrastruktur, termasuk teknologi dan sumber daya manusia yang terlatih, serta dibarengi dengan peningkatan kapasitas masyarakat, sehingga memungkinkan gagasan inovasi dapat diimplementasikan dan membawa manfaat optimal bagi masyarakat.

Studi kasus inovasi selanjutnya adalah terobosan baru dalam pelatihan kepemimpinan yang diselenggarakan BPSDM Provinsi Jawa Tengah, yakni memberikan materi inovasi, yang mana inovasi tersebut harus dilaksanakan oleh para peserta Diklat Kepemimpinan (Diklat Pim) IV Angkatan 1 Tahun 2019. Amanat inovasi ini dimaksudkan agar terjadi peningkatan kompetensi pemimpin untuk dapat menghasilkan dan melaksanakan gagasan yang inovatif. Terobosan dalam diklat ini dilakukan dengan menerapkan pola pelatihan baru yang memasukkan muatan materi inovasi publik. Peserta kegiatan sejumlah 40 orang yang berasal dari hampir seluruh kabupaten/kota di Jawa Tengah. Gagasan inovasi ini harus diajukan selama Diklat Pim berlangsung dan para peserta harus melanjutkan upaya realisasi saat kembali ke daerahnya masing-masing. Gagasan inovasi ini dapat diajukan dalam berbagai bentuk, utamanya yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi sebagai pimpinan dalam membangun relasi dengan bawahan, maupun berkaitan dengan perbaikan layanan di masyarakat.

Pasca selesainya Diklat Pim, hanya 10 peserta yang memberikan konfirmasi ulang terkait kelanjutan dari inovasi yang dilakukan. Sisanya, tidak diketahui status inovasinya, apakah masih berlanjut atau sudah berhenti (Pangestika, 2021). Bahkan, dari 10 peserta yang dapat diperoleh informasinya, hanya 2 peserta yang masih melanjutkan inovasinya. Sisanya dapat dikatakan tidak berlanjut dikarenakan berbagai hal, termasuk kendala regulasi, sosialisasi, integrasi, dan berbagai hambatan lainnya.

Sebab-sebab tidak berlanjutnya gagasan inovasi dapat diidentifikasi dari beberapa hal berikut. Pertama, kurangnya sosialisasi. Hal ini menyebabkan masyarakat atau target inovasi tidak mengetahui adanya inovasi, termasuk bagaimana mengakses atau mendapatkan layanan dari inovasi tersebut. Kedua, tidak tersedianya

anggaran yang memadai dikarenakan tidak tersedia alokasi anggaran untuk keperluan inovasi maupun insentif bagi inovator. Hal ini juga mengakibatkan keengganan inovator untuk konsisten memperbaiki inovasi yang telah dilakukan. Ketiga, tidak adanya payung hukum/regulasi untuk pelaksanaan inovasi sehingga menyulitkan justifikasi administrasi maupun keuangannya. Keempat, resistensi yang tinggi dari pelaksana, operator, maupun para pihak yang belum terbiasa dengan adanya inovasi. Kelima, adanya mutasi jabatan inovator sehingga tidak dapat melanjutkan dan menyelesaikan inovasi yang telah diciptakan.

Sedari awal pelaksanaan terdapat 40 konsep inovasi yang diajukan, tetapi dalam perjalanannya tersisa 2 inovasi saja menunjukkan bahwa ide mengembangkan tata kelola pemerintahan yang baik melalui inovasi belum sepenuhnya berhasil. Apalagi dari informasi yang diterima berkaitan dengan sebab-sebab tidak berlanjutnya sebuah inovasi banyak sekali yang dapat diidentifikasi, mulai dari aspek kebijakan sampai dengan teknis pelaksanaan inovasi. Selain itu, aspek komunikasi dengan masyarakat selaku pengguna inovasi belum dilaksanakan secara optimal.

Kasus inovasi terakhir berkaitan dengan sistem pelayanan pengaduan daring melalui aplikasi *Bekasi Iconic* yang dilakukan oleh Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik, serta Persandian Kota Bekasi. Gagasan awalnya adalah sebagai sarana informasi serta penunjang kebutuhan masyarakat dalam pelayanan publik di Kota Bekasi (Hakim, 2021). Inovasi ini dimulai pada 14 Februari 2018 sebagai sebuah inovasi untuk mewujudkan Kota Bekasi yang *Inovative, Continues, Improvement, Collaboration* guna peningkatan pelayanan masyarakat yang mudah, praktis, dan efisien.

Terdapat 28 *platform* layanan yang disediakan, antara lain menu pelayanan publik, menu pengaduan, menu panggilan pemadam kebakaran, *call center*, serta Sistem Penanggulangan Gawat Darurat (SPGD). Namun, dalam waktu 2 tahun sejak diluncurkan, banyak menu-menu yang tidak dapat diakses dan digunakan oleh masyarakat. Menu-menu yang bersifat daring dan memudahkan masyarakat untuk memanfaatkan layanan pemerintah kota ternyata tidak dapat diakses sehingga praktis masyarakat tidak dapat memperoleh manfaatnya.

Ada beberapa kendala yang terjadi berkaitan dengan tidak berjalannya inovasi yang telah dimulai sejak tahun 2018 lalu. Pertama, adanya perubahan struktur birokrasi dikarenakan pergantian kepala daerah, termasuk pergantian di dinas komunikasi, informatika, statistik, dan persandian. Hal ini berdampak kepada kesinambungan program dan sumber daya yang menyokong inovasi ini sejak awal. Kedua, kurangnya tenaga ahli dalam mengawal dan mengembangkan aplikasi *Bekasi Iconic*, sehingga aplikasi ini masih berada pada versi 1, tidak berkembang, dan tidak dapat digunakan. Ketiga, tidak adanya koordinasi antar organisasi perangkat daerah terkait penggantian *server* dan *IP address* yang berdampak pada ketidakmampuan sistem beroperasi, berintegrasi dan ber-interoperabilitas; dalam pemberian layanan secara daring kepada masyarakat. Keempat, aplikasi yang dibuat belum memiliki payung regulasi yang memadai, kaitannya dengan siapa yang akan bertanggung jawab beserta kewenangan yang dimiliki, alokasi sumber daya yang didedikasikan atau

disediakan, dan durasi waktu yang diperlukan untuk memastikan inovasi ini dapat berjalan. Kelima, pada tahun 2019 terjadi pemangkasan anggaran yang mengakibatkan biaya operasional, pemeliharaan, maupun pengembangan aplikasi tidak dapat dilaksanakan. Hal ini berakibat program inovasi ini tidak berjalan lagi.

Pelajaran penting dari kasus *Bekasi Iconic* adalah gagasan baik dari sebuah inovasi yang dimaksudkan untuk memudahkan masyarakat berpartisipasi dalam perbaikan layanan pemerintahan, terhambat oleh aspek-aspek birokratis dan administratif, yang cenderung tidak kompatibel bagi tumbuh kembang gagasan untuk di-diseminasikan. Apabila kita melihat syarat dan prasyarat inovasi yang berhasil adalah harus mendapatkan dukungan politik yang memadai, dukungan infrastruktur dan sumber, agar dapat ditindaklanjuti (Walker, 2006). Jika Ijus Melon terhambat persoalan pengelolaan, BPSDM Jawa Tengah terhambat komitmen dan dukungan kebijakan, maka *Bekasi Iconic* terhambat persoalan birokratis dan administratif.

Analisis tentang Kegagalan Inovasi

Inovasi pada dasarnya adalah sebuah upaya yang dilakukan dengan tujuan baik, yakni memudahkan tata kelola pemerintahan dalam memberikan layanan kepada masyarakat secara langsung maupun tidak langsung. Inovasi Ijus Melon dan *Bekasi Iconic* sebagai contoh inovasi yang berbasis kepada layanan langsung kepada masyarakat, sedangkan inovasi diklat merupakan proses inkubasi inovasi di internal pemerintah daerah guna merangsang munculnya inovasi baru dalam penyebaran inovasi kepada calon pimpinan organisasi pemerintahan daerah.

Semua inovasi yang dilakukan praktis tidak berlanjut dan mengalami kegagalan dikarenakan ketiadaan dukungan berupa kebijakan yang memungkinkan tersedianya sumber daya pelaksana yang menangan, mengawal, dan mengembangkan inovasi-inovasi yang telah dibuat. Kebijakan menyediakan dukungan berupa instrumen, seperti landasan hukum, desain inovasi, anggaran, sumber daya manusia maupun advokasinya. Meski bukan satu-satunya faktor penting dalam inovasi, tetapi dapat dipastikan bahwa tanpa adanya kebijakan maka tidak akan tersedia infrastruktur inovasi yang memadai dan menjamin adanya kesinambungannya (Taylor, 2007). Variabel kebijakan dengan sumber daya (legal/hukum, keuangan, sumber daya manusia, dan advokasinya) merupakan hal penting guna memastikan inovasi kebijakan dapat dilaksanakan. Tanpa dukungan sumber daya yang mencukupi inovasi hanya akan menjadi konsep belaka.

Di luar faktor kebijakan, mengingat inovasi yang dilakukan berbasis kepada teknologi, maka dibutuhkan sumber daya yang relevan dengan teknologi yang digunakan, baik sumber daya manusia yang mumpuni di bidang teknologi maupun sumber daya anggaran yang mencukupi, mengingat kebutuhan anggaran atas teknologi sangat besar (Yuwono, Alfirdaus, dan Manar, 2020). Pada awal inovasi memungkinkan dilakukan *outsourcing* maupun *contracting out* dengan melibatkan pihak ketiga mengingat keterbatasan yang dimiliki oleh pemerintah daerah. Namun, kedua

hal ini harus diikuti dengan skema perencanaan alih teknologi pada tahun kedua dan ketiga sehingga pemerintah daerah dapat meneruskan dan mengembangkan inovasi yang telah dimulai tanpa adanya hambatan yang bersifat teknis. Oleh karena itu kemitraan tahun jamak dengan berbagai lapisan pemerintahan dan penyedia (swasta/pihak ketiga) (*multilayer governance*) perlu digunakan sebagai skema tata kelola inovasi (Galvin, 2019, Pitt dan Bassett, 2014). Dengan demikian, diperlukan sinergi dan kolaborasi dengan sektor-sektor di luar pemerintah untuk menjamin kelancaran inovasi, khususnya pada aspek-aspek yang bersifat teknis.

Berikutnya, perlu mengantisipasi aspek-aspek birokratis dan administratif. Inovasi memerlukan fasilitasi proses dan prosedur yang mudah. Terlalu birokratisnya prosedur, menyebabkan inovasi kesulitan untuk direalisasikan. Demikian pula, mutasi yang tidak disiapkan dengan mekanisme transfer tugas dan tanggungjawab yang memadai juga rentan dengan ancaman *kemandegan*. Birokrasi yang sederhana, administrasi yang memudahkan, dan transisi kepemimpinan maupun personil yang matang adalah kunci bagi realisasi inovasi (Zelenbabic, 2015). Oleh karena itu dibutuhkan rasionalitas dalam kinerja birokrasi dan administrasi dalam mengelola sebuah inovasi, mengingat inovasi adalah sebuah proses yang membutuhkan sumber daya waktu dan sumber daya lainnya yang sifatnya tidak sedikit dan tidak sederhana. Dukungan birokrasi dan administrasi bersifat mutlak supaya inovasi dapat berjalan dan memberikan hasil.

Mengingat inovasi merupakan upaya perbaikan dan penyediaan tata kelola dan layanan pemerintah yang menjadikan kinerja menjadi lebih efektif, efisien, transparan dan akuntabel; maka perlu disediakan insentif bagi para inovator melalui ketersediaan anggaran yang memadai, kepastian waktu dalam mengawal proses inovasi sampai dengan berjalannya *by system*, serta tim kerja yang mengawal inovasi sampai dengan mengembangkan pada level terbaru.

Penutup

Kegagalan inovasi menjadi pelajaran berharga pada konteks tata kelola pemerintahan, yakni menjadi sebuah sumber pembelajaran bagi kesinambungan inovasi dan perbaikan inovasi di masa yang akan datang. Identifikasi faktor-faktor yang menyebabkan kegagalan inovasi pemerintahan seperti ketiadaan kebijakan, kelangkaan sumber daya maupun ketidakmampuan birokrasi, dan administrasi dalam merespons inovasi; menjadi dasar untuk tidak mengulangi hal yang sama tatkala melakukan sebuah inovasi. Aspek kebijakan, infrastruktur teknologi, dan insentif; hendaknya juga menjadi perhatian serius para pemangku kepentingan yang terlibat dalam inovasi di pemerintah daerah. Belajar dari kegagalan yang terjadi, maka hal-hal yang berkaitan dengan kebijakan, sumber daya, responsivitas birokrasi dan administrasi; menjadi prioritas untuk disediakan secara memadai dalam membangun dan mengembangkan inovasi di tingkat daerah.

Ucapan Terima Kasih

Terima kasih atas diskusi dan insight yang sangat komprehensif tentang inovasi pemerintah daerah kepada Anggita Putri Hanintya, Mochammad Alif Taufiqul Hakim, Reza Pangestika, Tangguh Hakam Digdayana, Sucahyo, Arif Sofianto, Nana Storada, dan Hernowo Budi Luhur.

Pendanaan

Penulis tidak menerima bantuan pembiayaan untuk penelitian, kepenulisan (authorship), dan publikasi dari pihak manapun.

Daftar Pustaka

- Cirera, X and Maloney, W. (2017). *The Innovation Paradox: Developing-Country Capabilities and the Unrealized Promise of Technological Catch-Up*, International Bank for Reconstruction and Development. Washington D. C.: The World Bank.
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Massachusetts: Harvard Business School Press Boston.
- Cozijnsen, A. J., Vrakking, W. J. and van IJzerloo, M. (2000). Success and Failure of 50 Innovation Projects in Dutch Companies. *European Journal of Innovation Management* Volume 3 Number 3, hlm. 150-159
- Galvin, P. (2019). Local Government, Multilevel Governance, and Cluster-Based Innovation Policy: Economic Cluster Strategies in Canada's City Regions. *Canadian Public Administration/ Administration Publique Du Canada* Volume 62, Nomor 1, hlm. 122-150 (Maret).
- Gourville, J. T. (2005). The Curse of Innovation: A Theory of Why Innovative New Products Fail in the Marketplace. *Harvard Business School Marketing Research Papers* No. 05-06
- Gumilar, M. (2020). Inovasi Pemerintah Daerah Jogja Smart Service dalam Menciptakan *Smart and Liveable City* di Kota Yogyakarta, *Jurnal Gama Societa*, Volume 3 Nomor 1, hlm. 19-27. doi:10.22146/jgs.50012
- Hakim, M. A. T. (2021). *Implementasi Inovasi Dinas Komunikasi Dan Informatika Statistik serta Persandian Kota Bekasi melalui Sistem Pelayanan Pengaduan Online pada Aplikasi Bekasi Iconic*. Skripsi, Universitas Diponegoro
- Hanintya, A. P. (2020). *Kegagalan Inovasi Daerah di Kota Semarang (Studi Kasus Inovasi Aplikasi i-Jus Melon Dinas Koperasi dan UMKM Kota Semarang)*. Skripsi, Universitas Diponegoro.
- Kuyatt, A. (2011). Managing for Innovation: Reducing the Fear of Failure. *Journal of Strategic Leadership* Volume 3 No. 2, hlm. 31-40.
- Marzocchi, C., & Ramlogan, R. (2019). Forsaking innovation: addressing failure and innovation behaviour variety. *Technology Analysis & Strategic Management*, 31(12), 1462-1473.

- Munro, J. (2015). Accelerating innovation in local government. *Public Money & Management* Volume 35 Nomor 3, hlm 219-226. DOI: 10.1080/09540962.2015.1027498
- Pangestika, R. (2021). *Efektivitas Diklat dalam Menentukan Inovasi (Studi Kasus Diklat PIM IV Angkatan 1 Tahun 2019 BPSDMD Provinsi Jawa Tengah)*. Skripsi, Universitas Diponegoro.
- Park, N., Cho, M. and Lee, J. W. (2020). Building a culture of innovation: How do agency leadership and management systems promote innovative activities within the government? *Australian Journal of Public Administration*. Edisi Maret, hlm. 1-21. DOI: 10.1111/1467-8500.12474
- Pitt, D. and Bassett, E. (2014). Innovation and the Role of Collaborative Planning in Local Clean Energy Policy. *Journal of Environmental Policy and Governance* Volume 24, 377–390.
- Porter, J. J., Birdi, K. (2018). 22 Reasons Why Collaborations Fail: Lessons from Water Innovation Research. *Environmental Science and Policy* 89, 10–108.
- Pratiwi, D. K. (2021), Inovasi Kebijakan Pemerintah Daerah dalam Penanganan Covid-19 di Indonesia. *Amnesti Jurnal Hukum*. Volume 3 No. 1, hlm. 37-52. <https://doi.org/10.37729/amnesti.v3i1.929>
- Robinson, J. A., Iqbal, S., and Siddiqua, S. A. (2019), Failure Report, BRAC Research Institute, Dhaka, Bangladesh
- Seelos, C. and Mair, J. (2012). Innovation Is Not the Holy Grail, *Stanford Social Innovation Review*, Fall hlm. 45-49, Website: https://ssir.org/articles/entry/innovation_is_not_the_holy_grail
- Seelos, C., & Mair, J. (2012). Innovation is not the Holy Grail. *Stanf Soc Innov Rev*, 10(4), 44-49.
- Setijaningrum, E. (2017). *Inovasi Kebijakan Pelayanan Publik: Best Practices di Indonesia*. Univeritas Airlangga Press, Surabaya.
- Sururi, A. (2016). Inovasi Kebijakan Publik: Tinjauan Konseptual dan Empiris. *Jurnal Sawala*. Volume 4 Nomor 3 (September – Desember), hlm. 1-14.
- Townsend, W. (2010). Innovation and The Value of Failure. *International Journal of Management and Marketing Research*. Vol. 3 No. 1, hlm. 75-84.
- Tahir, M. M., & Harakan, A. (2018). Inovasi Program Kesehatan 24 Jam dalam Mewujudkan Good Health Care Governance di Kabupaten Bantaeng. *Muqoddimah: Jurnal Ilmu sosial, Politik dan Humaniora*, hlm. 13-22. <https://doi.org/10.31227/osf.io/m83cu>
- Taylor, M. Z. (2007). Political Decentralization and Technological Innovation: Testing the Innovative Advantages of Decentralized States. *Review of Policy Research*. Volume 24, Number 3, hlm. 231-257.
- Walker, R. (2006). Innovation Tyoe and Diffusion: An Empirical Analysis of Local Government. *Public Administration*. Volume 84 Nomor 2, hlm. 311-335.

- Yuwono, T., Alfirdaus, L. dan Manar, D. (2020). Semua Berawal dari IT: Terobosan Banyuwangi dalam Menata Ulang Tata Kelola Pemerintahan. *Politika: Jurnal Ilmu Politik*. Volume II No. 2, hlm. 148-162. doi: 10.14710/politika.11.2.2020.148-162
- Zelenbabic, D. (2015). Fostering innovation through innovation friendly procurement practices: a case study of Danish local government procurement, Innovation. *The European Journal of Social Science Research*. Volume 28, Nomor 3, Hlm. 261-281, DOI: 10.1080/13511610.2015.1056724.

Tentang Penulis

Dzunuwanus Ghulam Manar adalah dosen pada Program Studi S1 Ilmu Pemerintahan, Departemen Politik dan Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro. Penulis memiliki area riset seputar tema inovasi pemerintahan, kebijakan publik, dan akuntabilitas.

Laila Kholid Alfirdaus adalah dosen pada Departemen Politik dan Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro. Penulis memiliki area riset seputar tema kebijakan publik dan tata kelola, seperti berkaitan gender dan pembangunan, tambang dan industri ekstraktif umumnya, biofuels dan perubahan iklim, serta pemuda dan digital entrepreneurship.