

## PENERIMAAN INOVASI DALAM KERANGKA ORGANIZATIONAL LEARNING PADA SISTEM DOKUMENTASI MASYARAKAT DI KABUPATEN PURBALINGGA

*Innovation Acceptance of The Organizational Learning Framework In the Society Documentation System at Purbalingga Regency*

**Rengga Vernanda**

Lembaga Administrasi Negara RI

e-mail : rengga.vernanda@gmail.com

### INFORMASI ARTIKEL

*Article history:*

Dikirim Tgl. : 29 Juli 2018

Revisi Pertama Tgl. : 27 Agustus 2018

Diterima Tgl. : 26 November 2018

**Kata Kunci :**

*disrupsi, Sidomas, inovasi, organizational learning.*

**Keywords :**

*disruption, Sidomas, innovation, organizational learning.*

### ABSTRAK

Era disrupsi yang terjadi saat ini menuntut pemerintah untuk beradaptasi dengan melakukan perbaikan-perbaikan organisasi guna meningkatkan akuntabilitas, kinerja, transparansi, serta pelayanan publik. Tuntutan ini ditanggapi oleh Pemerintah Kabupaten Purbalingga dengan meluncurkan inovasi Sistem Dokumentasi Masyarakat (Sidomas) yang berguna untuk memfasilitasi masyarakat dalam menyimpan dokumen keperdataan dan legalitas pendudukannya. Adanya sebuah perubahan, tentu akan ada penerimaan maupun penolakan didalam organisasi. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis proses penerimaan inovasi Sidomas di Kabupaten Purbalingga serta untuk menganalisis pembelajaran yang didapatkan dari pelaksanaan aplikasi Sidomas dalam kerangka *organizational learning*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tahap-tahap proses penerimaan inovasi Sidomas telah dilewati. Kurangnya kolaborasi antar aktor pada pelaksanaan Sidomas menunjukkan bahwa inovasi ini belum dapat diterima oleh internal organisasi di lingkungan Pemerintah Kabupaten Purbalingga. Selain itu, potensi-potensi yang dimiliki oleh aplikasi Sidomas belum dapat dimaksimalkan oleh Pemerintah Kabupaten Purbalingga dalam mereformasi pelayanan publik. Kekurangan yang terdapat pada proses penerimaan inovasi Sidomas dapat menjadi bahan perbaikan Pemerintah Kabupaten Purbalingga dalam kerangka pembelajaran organisasi.

#### Abstract

*The current era of disruption requires the government to adapt the organizational improvements that enhance accountability, performance, transparency and public services. This demand was responded by the local government of Purbalingga Regency by launching an application-based innovation Sistem Dokumentasi Masyarakat (Sidomas) or Community Documentation System, which is to help facilitate the community in storing civil documents and their legality. This innovation will affect the acceptance and rejection in the organization. The purpose of this study is to analyze the process of acceptance of Sidomas innovation in Purbalingga Regency and to analyze the learning gained from the implementation of Sidomas application in the framework of organizational learning. The results of the research show that the stages of the process of acceptance of Sidomas innovation have been passed. The lack of collaboration among actors in the implementation of Sidomas shows that this innovation has not been accepted by internal organizations within the local government of Purbalingga Regency. In addition, the potential possessed by the Sidomas application has not been maximized by the local government of Purbalingga Regency in reforming public services. The shortcomings found in the process of acceptance of Sidomas innovation can be a material for improvement in the local government of Purbalingga Regency in the organizational learning framework.*

### A. PENDAHULUAN

Menghadapi era disrupsi seperti sekarang ini, organisasi harus dituntut untuk melakukan perubahan atau akan mengalami kehancuran (Kilkki et al, 2018). Era disrupsi ini terjadi dikarenakan adanya tuntutan pengguna layanan yang semakin meningkat, penguatan nilai - nilai kepada pengguna layanan, dan segala hal yang

berkaitan mengenai bagaimana memahami kebutuhan pengguna layanan (Reinhardt dan Gurtner, 2014). Selain itu, munculnya teknologi-teknologi baru yang menggantikan teknologi lama sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi juga menjadi faktor munculnya era disrupsi (Sood dan Tellis, 2011; Obal, 2013; dan Nagy et al. 2016). Menghadapai era disrupsi

tersebut, organisasi harus memfokuskan penyelesaian masalah kepada tiga fokus utama yakni, pelanggan, kompetisi, dan perubahan (Bagherzadeh dan Akbari Dibavar, 2010).

Era disrupsi yang terjadi saat ini tidak hanya dihadapi oleh organisasi privat tetapi juga dihadapi oleh pemerintah sebagai regulator suatu negara. Dalam menghadapi era disrupsi, pemerintah dituntut untuk selalu memberi respon mengenai perubahan atau kebaruan dari lingkungan (Baard, Rench, dan Kozlowski, 2013). Selain itu, meningkatnya tuntutan dan kebutuhan masyarakat menjadi dorongan bagi pemerintah untuk selalu memberikan pelayanan yang baik, efisien dan efektif dapat memberikan harapan akan terpenuhinya rasa keadilan di masyarakat (Mursalim, 2018). Pemerintah diharapkan tidak terlambat dalam memberikan respon terhadap perubahan karena semakin lama pemerintah merespon perubahan maka akan mengalami tantangan eksistensi yang semakin meningkat (Lusch, Vargo, dan Tanniru, 2009).

Pemerintah harus dapat beradaptasi dengan memberikan perhatian penuh pada penguatan kepemimpinan (Chien, 2004), penataan kelembagaan organisasi (Sudrajat, 2016), perubahan strategi dan mekanisme organisasi (Busch, 2011), peningkatan transparansi, akuntabilitas, serta berorientasi pada pemberian pelayanan prima, (Hilgers dan Ihl, 2010) dan inovasi (Porter, 2005; Damanpour, Walker, dan Avellaneda, 2009; Reinders, Frambach, dan Schoormans, 2010; Gunday et al., 2011, dan Nagy et al., 2016). Semua upaya adaptasi yang dilakukan oleh pemerintah haruslah mencerminkan komitmen pemerintah untuk memberi kesejahteraan kepada warga negaranya (Hilgers dan Ihl, 2010).

Inovasi saat ini menjadi senjata yang ampuh bagi pemerintah dalam upaya meningkatkan daya saingnya. Melalui inovasi, kekurangan-kekurangan yang terjadi pada sistem pemerintahan akan dapat diperbaiki dan dikembangkan. Melalui inovasi juga pemerintah dapat mengembangkan strategi untuk membuat membuat segala yang ada di dalam pemerintahan baik proses, produk, maupun layanan menjadi semakin mudah (Kaur dan Kaur, 2010). Namun, kalangan akademisi dan praktisi menilai bahwa inovasi-inovasi yang dilakukan oleh pemerintah saat ini kurang menghasilkan solusi yang diperlukan untuk mengatasi tantangan radikal seperti perubahan iklim, masyarakat yang menua, dan krisis keuangan (Harris dan Albury, 2009). Hal ini mengindikasikan bahwa pemerintah perlu menemukan cara baru yang radikal dalam berinovasi (Eggers dan Kumar Singh, 2009; Nambisan, 2008). Kebutuhan akan inovasi yang solutif ini harus menjadi prioritas pemerintah yakni

dengan mendorong dan memfasilitasi munculnya inovasi-inovasi baik pada tingkat pusat, pemerintah daerah, maupun inovasi yang dilakukan oleh masyarakat.

Berbicara mengenai inovasi, proses inovasi di Indonesia tidak hanya menjadi fokus perbaikan di pemerintah pusat namun inovasi juga dilakukan oleh pemerintah daerah. Pemerintah pusat telah mendorong pemerintah daerah untuk melakukan inovasi pada berbagai bidang. Dorongan ini dilakukan melalui berbagai kebijakan yang telah dibuat oleh pemerintah daerah seperti pada Undang - Undang No 23 tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah yang mengharuskan pemerintah daerah melakukan pembaharuan pada penyelenggaraan pemerintahan daerah. Semangat inovasi daerah juga didorong melalui Peraturan Pemerintah No. 38 tahun 2017 tentang Inovasi Daerah. Melalui inovasi daerah diharapkan terjadi peningkatan daya saing antar daerah.

Salah satu daerah yang terdorong untuk melakukan inovasi dalam penyelenggaraan pemerintah daerah adalah Kabupaten Purbalingga. Kabupaten yang terletak di provinsi Jawa Tengah ini melakukan berbagai inovasi untuk membenahi tata kelola pemerintah di daerahnya. Inovasi Pemerintah Kabupaten Purbalingga ini menyentuh berbagai bidang seperti pendidikan, kesehatan, ekonomi, lingkungan, dan lain sebagainya. Berbagai inovasi yang telah dilakukan membuat Pemerintah Kabupaten Purbalingga mendapat berbagai penghargaan seperti Top 35 Inovasi Pelayanan Publik pada tahun 2016 dan Inovasi Administrasi Negara pada tahun 2017.

Salah satu inovasi yang menarik untuk dikaji yakni Sistem Dokumentasi Masyarakat (SIDOMAS). Inovasi diinisiasi oleh Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Kabupaten Purbalingga. Inovasi ini lahir dari kurangnya pemahaman masyarakat di Kabupaten Purbalingga dalam melakukan penyimpanan arsip penting mereka. Penyimpanan arsip yang asal-asalan ini kemudian difasilitasi oleh Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Kabupaten Purbalingga dengan memberikan fasilitas kepada masyarakat untuk menyimpan dokumen penting mereka kedalam sistem penyimpanan digital.

Inovasi Sidomas ini berbeda dengan inovasi e-arsip yang telah digagas oleh beberapa daerah seperti di Provinsi Jawa Tengah, Kota Surabaya, Kota Bukittinggi, dan daerah-daerah lainnya di Indonesia. Hal yang membuat perbedaan adalah kelompok pengguna penyimpanan dokumen dan dokumen yang disimpan di aplikasi Sidomas. Kelompok pengguna layanan yang dapat memanfaatkan aplikasi Sidomas adalah masyarakat

di Kabupaten Purbalingga sedangkan bentuk dokumen yang dapat diunggah pada aplikasi Sidomas berupa Kartu Tanda Penduduk (KTP), Kartu Keluarga (KK), Ijazah, dan dokumen-dokumen lain yang berhubungan dengan keberadaan penduduk.

Inovasi yang mirip dengan aplikasi Sidomas ini telah diterapkan di Negara India dengan nama *Digital Locker* (Digilocker). Sama halnya seperti Sidomas, aplikasi ini juga memfasilitasi masyarakat di India untuk dapat menyimpan dokumen keberadaan mereka pada penyimpanan digital yang difasilitasi oleh pemerintah. Banyaknya stakeholder di India yang berkolaborasi dalam membangun inovasi ini membantu masyarakat untuk semakin mudah mendapatkan pelayanan publik. Melalui inovasi Digilocker ini Pemerintah India mewacanakan akan pembangunan ekonomi india tanpa kertas (Kumar, Chaturvedi, dan Dave, 2018). Hal ini tentu menunjukkan seberapa *powerfull* aplikasi Digilocker yang digunakan oleh Pemerintah India.

Penggunaan aplikasi Sidomas yang mirip dengan aplikasi Digilocker di Kabupaten Purbalingga ini menjadi menarik untuk dikaji. Perbedaan sistem pemerintahan, budaya, dan sumber daya masyarakat menjadi hal yang membuat penelitian ini memiliki nilai kebaruan. Selain itu, inovasi organisasi dapat menyebabkan resistensi (Burke, 2008) begitu pula dengan aplikasi Sidomas sebagai bentuk kebaruan pemberian pelayanan publik diasumsikan memiliki resistensi. Munculnya resistensi dapat menjadi penghambat pada berjalannya implementasi aplikasi Sidomas. Joachim, Spieth, dan Heidenreich (2018) membagi resistensi menjadi dua yakni pertama resistensi secara aktif dimana penolakan inovasi dilakukan sebelum adanya evaluasi. Hal ini tentu menjadikan inovasi berakhir pada tahap awal inovasi. Resistensi yang kedua adalah resistensi aktif dimana individu atau kelompok yang resisten terhadap inovasi masih mau menerima perubahan namun dengan menggunakan ajakan. Resistensi terhadap inovasi ini dapat terjadi baik pada kelompok pengguna inovasi, anggota internal organisasi, maupun pada hubungan dengan organisasi lain.

Berdasarkan uraian yang telah disampaikan tersebut muncul pertanyaan penelitian yakni bagaimana proses penerimaan inovasi Sidomas di Kabupaten Purbalingga, serta pembelajaran apa yang didapatkan dari pelaksanaan aplikasi Sidomas dalam kerangka *organizational learning* di Pemerintah Kabupaten Purbalingga. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis proses penerimaan inovasi Sidomas di Kabupaten Purbalingga serta untuk menganalisis pembelajaran

yang didapatkan dari pelaksanaan aplikasi Sidomas dalam kerangka *organizational learning*. Kontribusi penelitian ini adalah memberikan masukan kepada pemerintah daerah dalam rangka pengembangan inovasi daerah khususnya perbaikan dan pengembangan inovasi Sidomas. Selain itu penelitian ini juga dapat dijadikan sebagai referensi bagi peneliti lain yang ingin mengembangkan penelitian mengenai inovasi dan *organizational learning* pada bidang administrasi publik.

## B. LANDASAN TEORITIS

Tren dunia administrasi publik saat ini adalah mendorong munculnya inovasi-inovasi pada sektor publik. Inovasi ini diharapkan dapat menciptakan strategi baru yang berkaitan dengan perbaikan berbagai dimensi dalam memberikan pelayanan publik. Inovasi di sektor publik berkaitan dengan perbaikan pada proses organisasi, implemmentasi produk baru, perbaikan prosedur, peningkatan pelayanan, kebijakan maupun sistem (Damanpour, Walker, & Avellaneda, 2009).

Banyak penelitian telah dilakukan dengan fokus inovasi pada sektor publik. Seperti penelitian Cavalcante dan Camoes (2016) yang melihat terjadinya transformasi manajemen publik di Brazil dengan menggunakan berbagai teknologi dalam meningkatkan kualitas dan efisiensi pelayanan publik. Selanjutnya penelitian mengenai kapasitas inovasi sektor publik yang dilakukan oleh Lewis, Ricard, dan Klijn (2017) di tiga kota yakni Copenhagen, Rotterdam, dan Barcelona menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki efek terbesar dalam menguatkan kapasitas inovasi sektor publik dari pada *innovation drivers* (struktur, proses dan faktor kontekstual yang menghambat atau membantu inovasi) dan jejaring. Penelitian yang dilakukan oleh Dieguez-Soto, Manzanegue, dan Rojo-Ramirez (2016) menemukan bahwa *family management* berpengaruh secara signifikan dalam memberikan kontribusi peningkatan pencapaian inovasi teknologi pada kinerja jangka panjang. Masih berkaitan dengan manajemen inovasi, Rasmussen dan Hall (2016) melakukan penelitian mengenai adopsi manajemen inovasi pada tata kelola organisasi. Temuan dari studi ini adalah ada tiga fase dalam proses adopsi inovasi yakni inisiasi, implementasi dan *outcome*.

Selain pada dimensi manajemen organisasi, penelitian mengenai inovasi juga dilakukan pada dimensi kebijakan publik. Magro dan Wilson (2018) melakukan penelitian mengenai *policy-mix evaluation* di Basque Country Spanyol. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa *policy-mix* disuatu daerah dipengaruhi oleh kearifan lokal, arah daerah, karakter eksperimental dan potensi

terhadap tantangan masyarakat serta pemerintahan yang kompleks. Pada pembuatan strategi *policy-mix* evaluation di Basque Country terdapat peran yang kompleks dari institusi dan aktor pemerintahan. Frank et al. (2018) melakukan penelitian inovasi kebijakan *Renewable Energy Systems* (RES). Hasil penelitiannya menunjukkan pembuat kebijakan harus fokus pada pembangunan pengetahuan lokal dan penguatan aktivitas aktor lokal dalam kerjasama antara publik dan privat. Penelitian mengenai inovasi kebijakan juga dilakukan oleh Patanakul dan Pinto (2014) dengan melakukan studi literatur mengenai peran kebijakan pemerintah pada inovasi. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kebijakan dan peraturan pemerintah dapat menjadi alat promosi inovasi tetapi juga dapat menjadi alat yang menghambat inovasi. Studi literatur ini juga menawarkan implikasi kepada para pembuat kebijakan serta manajer publik.

Penelitian inovasi tidak hanya berfokus pada manajemen dan kebijakan publik tetapi juga penelitian mengenai inovasi dilakukan pada tingkatan *stakeholder*. Penelitian mengenai efek *stakeholder* pada proyek inovasi sektor publik yang dilakukan oleh Godenhjelm dan Johanson (2016) menunjukkan bahwa 275 program yang didanai oleh Uni Eropa dapat bertindak sebagai pusat dimana produksi informasi berharga dihasilkan. Selain itu program tersebut juga dapat menghasilkan inovasi. Hal ini disebabkan karena adanya jaringan *stakeholder*, pengaruh dan penyebaran pengetahuan, serta sumber konsultasi berperan dalam memprediksi inovasi program. Penelitian selanjutnya mengenai perspektif *stakeholder* pada inovasi sektor publik menunjukkan bahwa organisasi perlu membedakan *stakeholder* yang berbeda dalam proses adopsi inovasi. Dalam hal ini seorang manajer harus sadar akan bias yang terjadi dalam persepsi *stakeholder* (Vries, Tummers, dan Bekkers, 2017). Studi literatur yang dilakukan oleh Bekkers dan Tummers (2018) juga mengindikasikan bahwa inovasi pada sektor publik merupakan proses kolaborasi antar *stakeholder* di berbagai organisasi sehingga pada proses inovasi perlu adanya keterlibatan *stakeholder*.

Berbagai penelitian terdahulu mengenai inovasi sektor publik telah dijabarkan namun masih sedikit sekali penelitian yang berfokus pada penerimaan maupun penolakan inovasi oleh kelompok sasaran. Penelitian yang dilakukan oleh Frishammar et al. (2018) memberi gambaran mengenai peluang dan tantangan inovasi. Beberapa peluang dan tantangan inovasi diantaranya mengenai proses inovasi, sumber daya dan kapabilitas, budaya inovasi, dan bisnis model. Sekian banyak peluang dan tantangan inovasi tersebut belum menggambarkan mengenai

bagaimana inovasi itu dapat diterima oleh masyarakat maupun *stakeholder*. Penelitian yang dilakukan oleh Gurviez dan Sirieix (2013) membahas mengenai resistensi terhadap perdagangan yang adil (*Fair Trade*) sebagai bentuk inovasi sosial. Resistensi ini terjadi karena bertentangan dengan kebiasaan, konflik dengan system kepercayaan, atau berbeda dengan tujuan yang dikejar. Jika penelitian Gurviez dan Sirieix ini menyoroti resistensi terhadap inovasi, penelitian mengenai inovasi Sidomas ini memfokuskan pada proses penerimaan inovasi oleh berbagai *stakeholder* seperti pengguna aplikasi dan kolaborasi dengan Organisasi Pemerintah Daerah (OPD) lainnya.

### Konsep Inovasi

Dewasa ini tren inovasi pada organisasi publik mendapatkan banyak perhatian (Eveleens, 2010; Hartley Sorensen dan Torfing, 2013). Hal ini disebabkan karena semakin meningkatnya tuntutan masyarakat kepada organisasi publik untuk semakin meningkatkan kualitasnya kinerja dan layanannya (Albury, 2005). Inovasi di organisasi publik juga terjadi akibat masalah yang memiliki implikasi luas kepada komunitas, sektor bisnis, kebijakan publik dan politik (Marsh, 2010).

Banyaknya penelitian mengenai inovasi pada organisasi memunculkan berbagai konsep inovasi. Sudut pandang pengetahuan mendefinisikan inovasi sebagai sebuah pengetahuan baru (Quintane et al., 2011). Sedangkan Badilescu-Buga (2013) mengartikan inovasi sebagai sebuah kreasi desruptif yang membutuhkan perubahan secara radikal dalam melakukan sesuatu. Baregheh, Rowley, dan Sambrook (2009) mendefinisikan inovasi sebagai sebuah proses yang mana organisasi mengubah ide kreatifnya menjadi produk, layanan maupun proses. Lebih terperinci lagi, inovasi didefinisikan sebagai proses produksi atau adopsi, asimilasi, dan eksploitasi mengenai kebaruan dan nilai tambah pada bidang ekonomi, sosial yang dapat dikonversikan pada pembaruan dan perluasan produk, pengembangan metode produksi, pembenahan sistem manajemen, layanan, dan pasar yang menekankan pada proses dan outcome inovasi (Crossan dan Apaydin, 2010). Berdasarkan beberapa pengertian ini dapat disimpulkan bahwa inovasi menjadi keharusan dalam meningkatkan standard individu, kelompok, maupun masyarakat karena inovasi memiliki kecenderungan untuk membuat segalanya menjadi lebih mudah (Kaur dan Kaur, 2010).

Secara garis besar inovasi diklasifikasikan menjadi produk, proses, dan inovasi pelayanan (Albury, 2005; Friedrich et. al, 2010). Selain itu, inovasi juga diklasifikasikan menjadi inkremental

inovasi dan radikal inovasi (Eveleens, 2010). Lebih lanjut, Matei dan Bujac (2016) mengklasifikasikan inovasi menjadi empat kategori yakni: *pertama*, inovasi produk yakni pembaruan atau peningkatan barang atau layanan dalam peningkatan fitur maupun kemudahan dalam cara menggunakannya. *Kedua*, Inovasi proses yakni pembaruan atau peningkatan proses produksi atau pemberian layanan. *Ketiga*, inovasi pemasaran merupakan metode pemasaran dengan melibatkan perubahan pada desain produk dan layanan, promosi produk dan layanan, serta inovasi pada harga. *Terakhir*, inovasi organisasi yakni pembaharuan atau peningkatan metode baru organisasi baik dalam hubungan internal organisasi maupun hubungan eksternal organisasi.

Melihat klasifikasi yang telah dijabarkan tersebut dapat dipahami bahwa setiap inovasi pasti terdapat proses peningkatan maupun pembaharuan baik pada produk, tata kelola maupun hubungan organisasi. Proses inovasi sendiri didefinisikan sebagai pengembangan dan pemilihan ide-ide inovasi serta mentransformasikan ide-ide tersebut kedalam inovasi organisasi (Jacobs dan Snijders, 2008). Kahn (2018) menggambarkan siklus inovasi menjadi tiga tahapan yakni *discover*, *develop*, dan *deliver* (gambar 1).

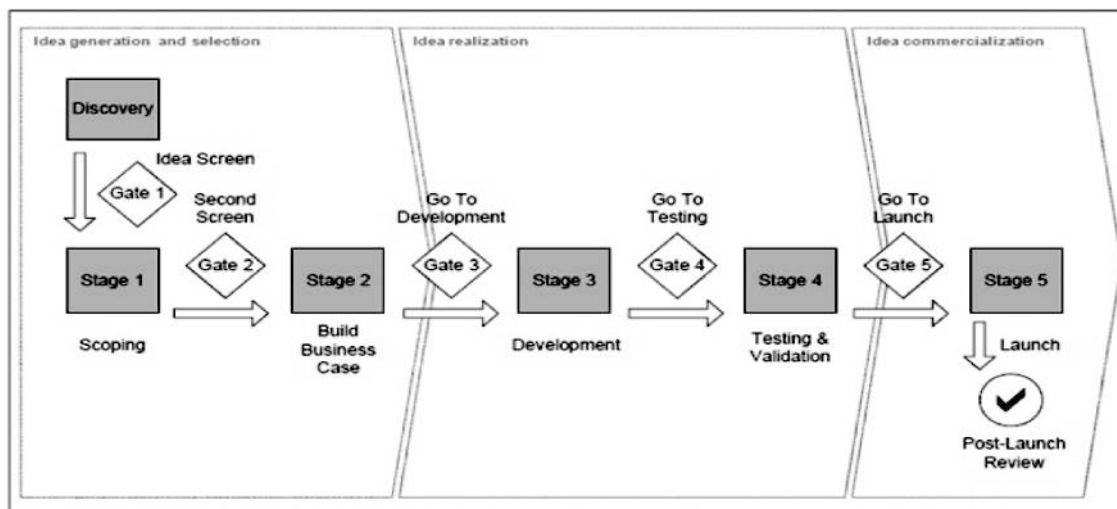
Siklus inovasi yang dirancang oleh Kahn (2018) ini dimulai dari tahapan *deliver* dimana peluang potensial dari organisasi diidentifikasi dan kemudian dikembangkan menjadi ide inovasi di tahap *develop* untuk menyusun desain dan teknis pelaksanaan pemanfaatan ide inovasi organisasi. Tahapan selanjutnya adalah tahapan *deliver* yang mana merupakan tahapan paling penting dalam siklus ini. Pada tahap *deliver* ide inovasi yang telah dibuat ditawarkan kepada pengguna layanan untuk mengetahui penerimaan pengguna layanan terhadap inovasi. Tanpa tahapan *deliver* ini organisasi belum melakukan inovasi. Tahapan

*deliver* ini juga mengindikasikan bahwa inovasi yang telah disampaikan kepada pengguna layanan akan mendapatkan umpan balik dari pengguna layanan untuk terus mengembangkan inovasi dan khususnya mengembangkan organisasi.



Gambar 1. Siklus Inovasi (Kahn, 2018)

Berbeda dengan tahapan inovasi yang disampaikan oleh Kahn (2018), Cooper (2008) lebih merincikan lagi tahap-tahap proses inovasi pada organisasi. Model ini terdiri dari lima fase yakni mengeksplorasi ide (*discover*), menentukan ruang lingkup (*scoping*), membangun masalah organisasi (*building business case*), pengembangan inovasi (*development*), pengujian dan validasi (*testing and validation*), dan peluncuran (*launch*). Model yang disusun di sektor bisnis oleh Cooper (2008) ini menawarkan tahap-tahap inovasi yang lebih rinci dengan memberikan tahap percobaan inovasi sebelum inovasi dijalankan. Tahapan ini bertujuan untuk melihat respon dari pengguna inovasi serta mengetahui masukan-masukan yang diberikan oleh pengguna inovasi sebelum inovasi dijalankan secara menyeluruh sebagai inovasi organisasi. Selain itu fase-fase inovasi selanjutnya akan dapat berjalan apabila syarat-syarat khusus yang tertera pada pintu-pintu disetiap fase telah dilaksanakan.



Gambar 2. Fase-fase utama proses inovasi Cooper (Sattler dan Brettel, 2011:13)

## Konsep *Organizational Learning*

Organisasi diharuskan untuk dapat belajar dari pengalaman-pengalaman yang telah dilalui oleh organisasi (Argote, 2011). Selain itu, organisasi juga diharuskan untuk meningkatkan pengetahuan mengenai lingkungan guna menciptakan perkembangan organisasi yang luas untuk dapat bertahan (Golmoradia dan Ardabili, 2016). Proses belajar yang dilakukan oleh organisasi inilah yang disebut sebagai *organizational learning*. Secara sederhana *organizational learning* didefinisikan sebagai proses identifikasi kesalahan organisasi dan cara memperbaikinya (Argyris dan Schon, 1996; Alvani, 2008). *Organizational learning* juga dapat diartikan sebagai satu set kegiatan organisasi untuk memperoleh pengetahuan, berbagai informasi, menafsirkan informasi yang dilakukan secara sadar maupun tidak sadar oleh organisasi (Salarian, Baharmpour, dan Habibi, 2015). Pengertian lain dari *organizational learning* adalah proses perubahan organisasi khususnya dalam pengetahuan untuk menjawab atau melengkapi informasi yang dipertanyakan organisasi (Cinar dan Eren, 2015). Hal ini dapat dipahami bahwa output utama dari *organizational learning* adalah pengetahuan yang mana pengetahuan tersebut merupakan informasi yang dibutuhkan oleh organisasi. Selanjutnya, berdasarkan pengertian *organizational learning* yang telah dikemukakan, maka dapat disimpulkan bahwa *organizational learning* ini berkaitan dengan hasil karya yang diciptakan dari pengetahuan organisasi (Spender, 2008) yang berhubungan dengan proses dan perilaku organisasi serta tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan kinerja organisasi (Hanaysha, 2016).

*Organizational learning* ini memberi banyak manfaat bagi organisasi. Kolaborasi yang terjadi antara aktor-aktor didalam *organizational learning* memungkinkan organisasi untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan mengembangkan produk-produk baru dari organisasi (Liao, Fei, dan Liu, 2008; Tushman et al., 2010; Easterby-Smith dan Lyles, 2015; Brix dan Peters, 2015; serta Burton, Obel, dan Håkonsson, 2015). Melalui *organizational learning*, organisasi juga dapat menemukan sumber – sumber penting yang dapat digunakan sebagai peningkatan daya saing organisasi (Allameh dan Moghaddami, 2010), penguatan kapabilitas organisasi (Flores et al., 2012), serta perbaikan kinerja organisasi (Brockmand and Morgan, 2003). Dengan kata lain, agar organisasi dapat terus bersaing dengan organisasi lain maka organisasi harus cepat belajar mengenai kesalahan dan bagaimana cara memperbaiki kesalahannya melalui pemanfaatan pengetahuan yang berada di organisasi.

Dalam pelaksanaan *organizational learning*, terdapat tiga proses (Argote, 2011) yakni penciptaan pengetahuan (*knowledge creation*), penyimpanan pengetahuan (*retention knowledge*), dan penyampaian pengetahuan (*transfer knowledge*). Proses penciptaan pengetahuan terjadi ketika individu dan kelompok sadar akan kebutuhan organisasi sehingga perlu untuk menyusun, mengembangkan, dan melahirkan pengetahuan baru maupun memodifikasi pengetahuan yang telah ada guna merumuskan strategi baru organisasi (Von Krogh et al., 2012). Pengetahuan yang diciptakan didalam organisasi bergantung kepada proses interaksi dan aksi yang terjadi diantara individu maupun kelompok (Lyles, 2014). Selanjutnya pada proses penyimpanan pengetahuan, organisasi berperan sebagai repositori dari pengetahuan-pengetahuan yang telah diciptakan (Argote, 2011). Repositori pengetahuan dalam organisasi oleh Terzieva (2014) disebut sebagai memori organisasi. Lebih lanjut, Terzieva (2014) menjelaskan bahwa memori organisasi terletak pada individu, teknologi, struktur organisasi, budaya, dan semua kegiatan rutin organisasi. Proses terakhir didalam *organizational learning* adalah penyampaian pengetahuan. Proses ini merupakan proses berbagi pengetahuan didalam organisasi yang dapat dilakukan melalui berbagi pengalaman unit satu dengan unit lain untuk menghasilkan pengetahuan baru baik secara individu maupun secara kelompok (Argote, 2011; Mubako, Rodgers, dan Hall, 2016).

*Organizational learning* memiliki tiga tingkatan yakni individu, kelompok, dan organisasi (Bell et al., 2010; Jyothibabu et al., 2010; Golmoradi dan Ardabili, 2016; Brix, 2017). *Organizational learning* pada tingkat individu mengacu pada proses dimana individu mampu untuk menghasilkan wawasan dan pengetahuan baru dari informasi dan pengetahuan yang bersifat tacit maupun eksplisit yang ada pada organisasi (Barba-Aragon, Jiménez-Jiménez, Sanz-Valle, 2013). Pengetahuan yang dibangun pada level pembelajaran individu ini mengacu kepada latar belakang pendidikan dan pengalaman individu (Brix, 2017). Lebih lanjut, pembelajaran level individu ini akan terjadi tergantung kepada kemampuan dan kompetensi individu untuk beres eksperimen, menggenerasi wawasan baru, dan mengerti akan cara untuk membangun dan mengembangkan organisasi.

Pada tingkatan kelompok, pembelajaran yang dilakukan melibatkan individu-individu yang saling berbagi pengetahuan kemudian pengetahuan tersebut diolah kedalam kelompok dan menghasilkan pengetahuan bersama (Kiessling et

al., 2009). Pada level ini pengetahuan diciptakan dan dipusatkan sebagai "negosiasi makna" serta proses penginderaan dan kepekaan yang dilakukan secara kolektif oleh setiap individu didalam kelompok (Brix, 2017).

Pada tahap pembelajaran organisasi hal yang paling utama adalah terjadinya dialog dan kerja bersama sehingga mencerminkan sehingga mencerminkan wujud kerjasama didalam kelompok yang efektif (Barba-Aragon, Jiménez-Jiménez, Sanz-Valle, 2013). Pada level organisasi, pembelajaran bagi organisasi dapat terjadi apabila pengetahuan yang dimiliki oleh individu dan kelompok dijadikan sebagai nilai-nilai dan masukan organisasi dalam menyusun sebuah keputusan. Dengan kata lain, pembelajaran pada level organisasi mengintegrasikan pengetahuan yang diperoleh oleh individu dan kelompok kedalam aspek-aspek organisasi seperti sistem, struktur, strategi, budaya, dan prosedur (Bontis et al., 2002).

### Inovasi dalam Kerangka *Organizational learning*

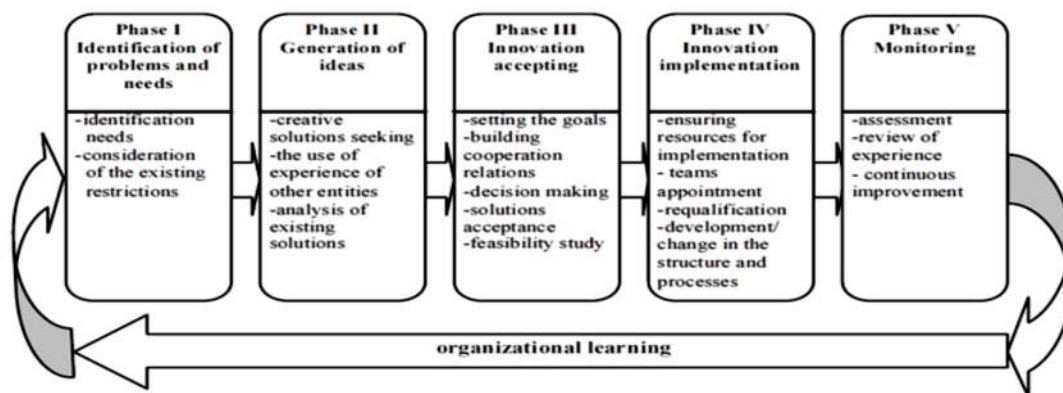
Seperti yang telah dibahas pada bagian sebelumnya, organisasi selalu dituntut untuk dapat menciptakan pengetahuan-pengetahuan baru agar semakin meningkatkan kinerja organisasi (Tushman et al., 2010; Brix dan Peters, 2015). Proses penciptaan pengetahuan organisasi inilah yang oleh para akademisi dan praktisi menyebutnya sebagai *organizational learning*. Lebih lanjut, Zappa dan Robins (2015) mengemukakan bahwa pengetahuan yang telah dieksploitasi dalam proses *organizational learning* diterjemahkan menjadi inovasi organisasi. Hal ini dapat disimpulkan bahwa *output* utama dari proses *organizational learning* adalah inovasi organisasi (Liao dan Wu, 2010; Onağ, Tepeci, dan Başalp, 2014).

Keterkaitan positif antara *organizational learning* dan inovasi telah banyak dibicarakan oleh para akademisi (Calantone et al., 2002; Akgün et al., 2007). Dasgupta dan Gupta, (2009) mengatakan bahwa kapabilitas inovasi di organisasi dapat

ditingkatkan melalui *organizational learning*. Berhubungan dengan perbaikan kinerja organisasi, banyak studi yang menyatakan bahwa kekuatan daya saing organisasi dipengaruhi oleh *organizational learning* dan inovasi. (Jiménez-Jiménez dan Sanz-Valle, 2010). Selanjutnya, Giniuniene dan Jurksiene (2015) mengemukakan bahwa *organizational learning* dapat menjadi mediator antara kapabilitas dinamis organisasi dengan inovasi dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Dalam perspektif sistem, inovasi organisasi ditempatkan sebagai output dari proses *organizational learning* dengan manajemen pengetahuan sebagai inputnya (Liao dan Wu, 2010). Melihat kesederhanaan proses produksi inovasi ini seharusnya setiap organisasi dapat dengan mudah memproduksi inovasi (Lyles, 2014). Namun, proses produksi inovasi melalui *organizational learning* ini ternyata tidak mudah dilakukan di organisasi sektor publik. Kompleksnya permasalahan publik dan penguatan pada manfaat serta nilai-nilai sosial menjadi hambatan tersendiri bagi organisasi publik untuk dapat berinovasi Wodecka-Hyjek (2014). Perlu adanya tahapan serta kondisi organisasi yang mendukung barulah inovasi pada sektor publik dapat diproduksi.

Berdasarkan pengalaman-pengalaman dari penelitian mengenai hambatan replikasi inovasi di organisasi publik, Wodecka-Hyjek (2014) merumuskan lima fase proses kondisi inovasi di organisasi publik dalam kerangka *organizational learning*. Kelima fase yang dirumuskan oleh Wodecka-Hyjek (2014) dalam proses kondisi inovasi di organisasi publik adalah: identifikasi masalah dan kebutuhan organisasi (*identification of problems and needs*), merumuskan ide inovasi (*generation of ideas*), penerimaan inovasi (*innovation accepting*), pelaksanaan inovasi (*innovation implementation*), dan pemantauan (*monitoring*). Pelaksanaan fase inovasi ini tidak dapat melompati fase lain sebelum kondisi-kondisi didalam fase terpenuhi.



Gambar 3. Proses Kondisi Inovasi di Organisasi Publik dalam Kerangka *Organizational Learning* (Wodecka-Hyjek, 2014)

Identifikasi masalah dan kebutuhan organisasi menjadi fase pertama dari kerangka yang dirumuskan oleh Wodecka-Hyjek (2014). Tahap awal ini dibutuhkan karena didalam produksi inovasi organisasi membutuhkan informasi dan pengetahuan baru (Raj dan Srivastava, 2013). Berkaitan dengan hal tersebut, organisasi harus dapat menggali merumuskan informasi-informasi yang berkaitan dengan masalah, tuntutan, serta kebutuhan dari organisasi publik. Selain itu, organisasi juga dapat berinteraksi dengan lingkungan eksternal seperti sistem sosial, kondisi ekonomi, dan kebijakan yang bertujuan untuk mendapatkan tambahan informasi (Gomes dan Wojahn, 2017). Selanjutnya informasi dirubah menjadi pengetahuan organisasi untuk dijadikan sebagai inovasi (Cohen, Rosenblatt, dan Buhadana, 2011). Tahapan ini menjadi penting karena kebenaran dari hasil identifikasi dan transformasi informasi akan menjadi masukan bagi organisasi dalam menentukan inovasi yang terbaik bagi masalah organisasi.

Tahapan kedua adalah merumuskan ide-ide alternatif. Pada tahap ini Wodecka-Hyjek (2014) merekomendasikan kepada organisasi untuk memfokuskan pada pencarian solusi yang kreatif dan inovatif yang dapat dilakukan dengan melihat pengalaman organisasi lain dalam menyelesaikan permasalahan dan kendala yang dihadapi oleh organisasi saat ini. Ide-ide kreatif dan inovatif yang dihasilkan oleh organisasi bergantung kepada strategi organisasi, kapabilitas teknologi di organisasi, dan kemampuan organisasi untuk mengeksplorasi ide-ide dari anggota maupun unit organisasi (Koc dan Ceylon, 2007). Selain itu, pada tahap ini organisasi disarankan menggunakan berbagai metode maupun prosedur untuk menghasilkan lebih banyak ide-ide kreatif dan inovatif (Gomes dan Wojahn, 2017). Selanjutnya, ide-ide kreatif dan inovatif yang dihasilkan harus dapat dikolaborasi dengan pengetahuan awal yang tersimpan didalam memori organisasi, teknologi yang dimiliki oleh organisasi, dan mekanisme *organizational learning* (Guadamillas et al., 2008).

Pada tahap selanjutnya, tahap ketiga ini merupakan tahap penerimaan inovasi. Agar inovasi lebih mudah diterima oleh organisasi maka Wodecka-Hyjek (2014) menyarankan untuk merumuskan tujuan secara rinci dan jelas, menghilangkan konflik serta menyederhanakan komunikasi. Pada tahap ini organisasi dapat melakukan sosialisasi agar terjadi proses pemahaman bersama (tacit inovasi menjadi eksplisit inovasi) mengenai inovasi yang sedang dirancang baik pada level individu maupun kelompok (Basten dan Haamann, 2018).

Pada tahap implementasi, menurut Wodecka-Hyjek (2014), hal yang terpenting adalah memastikan sumber daya organisasi cukup untuk melaksanakan inovasi. Selain itu perlu adanya tim pelaksana dengan menetapkan peran serta tanggung jawab pada pelaksanaan inovasi. Tahapan terakhir dari proses inovasi ini adalah melakukan evaluasi dan monitoring dari pelaksanaan inovasi. Pada tahap ini pengalaman dan penilaian yang terjadi pada saat inovasi diimplementasikan harus menjadi dasar pembelajaran berkelanjutan dan merumuskan perubahan yang diperlukan dalam upaya meningkatkan inovasi. Ukuran keberhasilan inovasi adalah adanya keberlanjutan inovasi di organisasi melalui perbaikan-perbaikan yang dilakukan dalam proses *organizational learning* (Liao, Fei, dan Liu, 2008).

### C. METODE

Pada penelitian ini digunakan desain penelitian kualitatif. Tidak ada definisi yang pasti mengenai metode penelitian kualitatif dikarenakan banyaknya pendekatan yang berbeda dan tujuan yang berbeda (Laumann, 2018). Sale dan Thielke (2018) mendefinisikan penelitian kualitatif sebagai sebuah proses penelitian yang berfokus pada interpretasi dan eksplorasi makna pada permasalahan sosial maupun manusia. Penelitian kualitatif juga didefinisikan sebagai sebuah kegiatan pencarian dan pengumpulan data secara sistematis dan terorganisir yang dilakukan melalui wawancara maupun observasi (Malterud, 2001; Maxwell dan Reybold, 2015) serta dapat juga dilakukan melalui analisis data secara kontekstual seperti menganalisis dokumen-dokumen (Cepeda dan Martin, 2005; Levitt et al., 2017). Konteks data yang ditemukan didalam penelitian kualitatif bergantung pada dimana fenomena tersebut terjadi (Tracy, 2010; Barusch, Gringeri, dan George, 2011; Morse, 2015; Yardley, 2017).

Penggunaan desain kualitatif pada penelitian ini dikarenakan pencarian data yang sesuai dengan fokus penelitian serta dibutuhkan eksplorasi dan interpretasi data secara mendalam. Dalam penelitian kualitatif, peneliti harus mampu untuk mendeskripsikan data serta mampu melakukan interpretasi dari data-data yang ditemukan dilapangan (Brantlinger et al., 2005; Levitt, 2015; Levitt et al., 2017). Melalui penggunaan interpretasi, penelitian kualitatif akan memberikan keuntungan kepada peneliti untuk mengetahui dan memahami lebih dalam alasan dibalik suatu fenomena (Kozleski, 2017; Taguchi, 2018). Selain itu, keuntungan menggunakan desain kualitatif juga dijelaskan oleh Patton (2002:152) yakni desain

penelitian kualitatif dapat menceritakan kisah dibalik angka - angka, menangkap dampak yang tidak diduga, serta memberikan pemahaman kepada dimensi yang sulit untuk diukur. Metode kualitatif dapat membantu peneliti menemukan temuan atau jalan tak terduga (McDuffie dan Scruggs, 2008).

Pada penelitian ini teknik pengumpulan datanya dilakukan melalui wawancara dan dokumentasi. Data diambil dari dua sumber yakni sumber primer (pengelola aplikasi Sidomas) dan data yang berasal dari sumber sekunder yakni berupa dokumen (Kerangka Acuan Kerja, Peraturan Bupati, Dokumen Petunjuk Teknis Pelaksanaan, Dll.) dan video yang berkaitan dengan aplikasi Sidomas. Batasan penelitian ini hanya melihat proses penerimaan inovasi dalam kerangka *organizational learning*. Proses penerimaan inovasi ini terdiri dari lima aspek Wodecka-Hyjek (2014) yakni studi kelayakan (*feasibility study*), penetapan tujuan (*setting the goal*), membangun hubungan organisasi (*cooperation relations*), pembuatan keputusan (*decision making*), dan penerimaan solusi (*solutions acceptance*).

#### D. PEMBAHASAN

##### Proses Penerimaan Inovasi Sidomas di Kabupaten Purbalingga

Inovasi menjadi senjata utama bagi organisasi untuk semakin meningkatkan kinerja dan mengembangkan organisasi. Adopsi inovasi yang memanfaatkan teknologi informasi menghadirkan cara baru untuk memecahkan masalah dan memanfaatkan peluang organisasi (Hameed, Counsell, dan Swift, 2012). Premis ini kemudian digunakan oleh Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Kabupaten Purbalingga membuat sebuah inovasi yang memanfaatkan teknologi informasi. Pada tahun 2015, Sistem Dokumentasi Masyarakat (SIDOMAS) menjadi salah satu inovasi yang lahir dan menjadi unggulan Kabupaten Purbalingga.

Sidomas merupakan sebuah inovasi yang bertujuan untuk mempermudah masyarakat di Kabupaten Purbalingga untuk menyimpan dokumen penting masyarakat seperti Kartu Tanda Penduduk (KTP), Kartu Keluarga (KK), ijazah sekolah, sertifikat keahlian, sertifikat tanah, akta kelahiran, dan dokumen - dokumen penting lainnya secara digital. Aplikasi Sidomas ini terinspirasi dari system penyimpanan digital milik google yakni *Google Drive* dan penyimpanan digital milik Microsoft yakni *Cloud* namun dengan mengandalkan server milik Pemerintah Kabupaten Purbalingga. Sidomas ini diharapkan dapat mempermudah masyarakat untuk menyimpan

dokumen penting mereka secara digital dan diharapkan juga dapat digunakan sebagai masukan bagi perbaikan dan pengembangan organisasi.

Wodecka-Hyjek (2014) merumuskan proses perjalanan inovasi di organisasi publik sehingga dapat dijadikan senjata untuk meningkatkan kinerja organisasi sekaligus mengembangkan serta memperbaiki organisasi. Sidomas ini tentu tidak luput dari proses penerimaan inovasi (*innovation acceptance*) sebelum memasuki tahap implementasi. Hasil temuan di lapangan mengenai penerimaan inovasi Sidomas ini dikaji dari beberapa aspek yang telah dirumuskan oleh Wodecka-Hyjek (2014) yakni: studi kelayakan (*feasibility study*), penetapan tujuan (*setting the goal*), membangun hubungan organisasi (*cooperation relations*), pembuatan keputusan (*decision making*), dan penerimaan solusi (*solutions acceptance*).

##### Studi Kelayakan (*feasibility study*)

Sebelum muncul aplikasi Sidomas, Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Kabupaten Purbalingga melakukan observasi mengenai kebutuhan masyarakat mengenai arsip. Observasi ini bermula dari dirancangnya Program Arsip Masuk Desa di Kabupaten Purbalingga yang digagas oleh Dinas Kearsipan dan Perpustakaan. Program yang dilaksanakan pada tahun 2009-2014 ini melaksanakan berbagai kegiatan yakni sosialisasi kearsipan, bimbingan teknis, pameran, dan lain-lain. Program ini bertujuan memberikan pemahaman kepada masyarakat desa mengenai pentingnya arsip dan memberi tahu hak-hak apa yang akan didapatkan masyarakat desa melalui arsip yang disimpan tersebut.

Hasil dari implementasi Program Arsip Masuk Desa ini kemudian memunculkan beberapa permasalahan yang melatarbelakangi inovasi Sistem Dokumentasi Masyarakat (Sidomas). Masalah yang *pertama* adalah masyarakat di Kabupaten Purbalingga belum memiliki kesadaran mengenai pentingnya dokumen yang berkaitan dengan keperdataan, nilai sejarah, maupun legalitas kependudukannya. Kurangnya pemahaman masyarakat mengenai pentingnya dokumen ini menyebabkan penyimpanan dokumen pribadinya dilakukan dengan tidak tertib dan tidak terawat dengan baik.

Masalah *kedua* ialah masyarakat di Kabupaten Purbalingga kebanyakan belum mengerti metode penyimpanan dokumen secara digital sehingga masih menggunakan metode penyimpanan yang berorientasi pada penyimpanan fisik. Hal ini sebenarnya merupakan implikasi dari belum adanya media penyimpanan digital yang dimiliki

oleh masyarakat. Orientasi penyimpanan dokumen secara fisik menyebabkan masyarakat belum mempunyai salinan dokumen pribadinya sehingga apabila terjadi kerusakan atau kehilangan dokumen, masyarakat akan kesulitan mengurus dokumennya kembali.

Permasalahan *ketiga* berkaitan dengan penggunaan dokumen sebagai syarat administrasi dalam mengurus pelayanan publik. Dokumen yang masih berbentuk fisik akan merepotkan masyarakat ketika membawanya disetiap pengurusan pelayanan publik. Masyarakat juga akan kesulitan apabila mengurus pelayanan publik yang letaknya jauh dari tempat masyarakat dan masyarakat tidak membawa dokumen yang dibutuhkan tersebut. Melalui berbagai permasalahan yang telah diutarakan tersebut muncullah inovasi Sidomas yang diinisiasi oleh Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Kabupaten Purbalingga.

Sebelum inovasi ini dilaksanakan, Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Kabupaten Purbalingga melakukan studi kelayakan yakni dengan melakukan kajian dari aspek legalitas yang berkenaan dengan kebijakan mengenai penyimpanan arsip masyarakat secara digital, penggunaan data kependudukan secara elektronik, serta kaitannya dengan tugas dan fungsi dari Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Kabupaten Purbalingga. Adapun dokumen legalitas yang telah dikaji dalam pelaksanaan aplikasi Sidomas:

1. Undang-Undang Nomor 43 Tahun 2009 tentang Kearsipan;
2. Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2008 tentang Informasi dan Transaksi Elektronik;
3. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik;
4. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik;
5. Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 2012 tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 2009 Tentang Kearsipan;
6. Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 78 Tahun 2012 tentang Tata Kearsipan di Lingkungan Kementrian Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah;
7. Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 61 Tahun 2015 tentang Persyaratan, Ruang Lingkup dan Tata Cara Pemberian Hak Akses Nomor Induk Kependudukan, Data Kependudukan,

dan Kartu Tanda Penduduk Elektronik;

8. Peraturan Daerah Kabupaten Purbalingga Nomor 12 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Purbalingga.

Semua dokumen kebijakan ini dikaji untuk menentukan mekanisme pelaksanaan aplikasi Sidomas agar tidak bertentangan dengan peraturan yang berlaku maupun kewenangan Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Kabupaten Purbalingga. Hasil kajian tersebut melahirkan Peraturan Bupati Purbalingga Nomor 72 Tahun 2017 tentang Pedoman Penggunaan Aplikasi Sistem Dokumentasi Masyarakat di Kabupaten Purbalingga.

### **Penetapan tujuan (*setting the goal*)**

Berdasarkan masalah - masalah yang dihadapi oleh masyarakat di Kabupaten Purbalingga mengenai penyimpanan dokumen penting masyarakat, Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Kabupaten Purbalingga menetapkan alternatif solusi yakni layanan penyimpanan dokumen yang diberinama Sistem Dokumentasi Masyarakat (Sidomas). Tujuan dari Sidomas ini adalah *pertama*, membuka kesadaran dan motivasi masyarakat untuk peduli dan paham kepada dokumen - dokumen pribadi yang penting. *Kedua*, Sidomas dapat digunakan masyarakat sebagai media penyimpanan dokumen yang praktis dan sistematis serta mudah untuk diakses kapan saja dan dimana saja. *Ketiga*, Sidomas memberikan edukasi kepada masyarakat terhadap penggunaan sistem penyimpanan arsip yang modern.

### **Membangun hubungan organisasi (*cooperation relations*)**

Sidomas merupakan aplikasi berbasis teknologi informasi yang mempermudah masyarakat di Kabupaten Purbalingga menyimpan dokumen penting mereka kedalam sebuah sistem penyimpanan digital. Dalam menjalankan Inovasi Sidomas ini, Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Kabupaten Purbalingga melibatkan beberapa aktor lain diantaranya adalah (1) Arsip Nasional Republik Indonesia, (2) Dinas Komunikasi dan Informasi Kabupaten Purbalingga, (3) Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Purbalingga. Dalam pengembangan dan perawatan aplikasinya Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Kabupaten Purbalingga juga bekerjasama dengan Fakultas Teknik Jurusan Informatika Universitas Jenderal Soedirman dan Fakultas Teknik Jurusan Elektronika Universitas Jenderal Soedirman.

### **Pembuatan keputusan (*decision making*)**

Aplikasi Sidomas sebenarnya telah dilaksanakan sejak tahun 2015 namun baru dibuat kebijakannya pada tahun 2017 melalui Peraturan Bupati Purbalingga No 72 Tahun 2017 tentang Pedoman Penggunaan Aplikasi Sistem Dokumentasi Masyarakat di Kabupaten Purbalingga. Kebijakan ini memuat instansi yang bertanggung jawab terhadap inovasi, deskripsi inovasi, kriteria masyarakat yang dapat menggunakan aplikasi, karakteristik umum aplikasi, dan mengenai masalah keamanan dokumen. Selain itu, kebijakan ini juga mendorong Dinas Kearsipan dan Perpustakaan untuk terus merawat dan mengembangkan aplikasi.

### **Penerimaan solusi (*solutions acceptance*)**

Tahapan penerimaan solusi ini merupakan tahapan dimana inovasi dapat diterima oleh kelompok sasaran inovasi dalam hal ini masyarakat. Meskipun aplikasi ini baru dibuatkan kebijakannya pada tahun 2017, pelaksanaan Sidomas sudah berjalan sejak tahun 2015. Tahapan awal agar inovasi ini diterima oleh masyarakat yakni melalui sosialisasi penggunaan Sidomas kepada Aparatur Sipil Negara (ASN) dan perangkat desa di wilayah Kabupaten Purbalingga, serta disosialisasikan secara langsung kepada masyarakat di Kabupaten Purbalingga. Selain itu, Dinas Kearsipan dan Perpustakaan juga memfasilitasi masyarakat yang ingin menyimpan dokumen pentingnya secara digital melalui sistem jemput bola, penggunaan mobil arsip keliling, dan menyediakan warung Sidomas.

Hasil sosialisasi ini menunjukkan antusiasme masyarakat dalam menggunakan aplikasi Sidomas sebagai media penyimpanan dokumen secara digital. Pada tahun 2016 masyarakat yang sudah memiliki akun di aplikasi Sidomas sebanyak 18.000 pengguna. Jumlah pengguna aplikasi Sidomas juga meningkat menjadi 30.000 pengguna pada tahun 2017 dengan minimal dokumen yang telah diunggah adalah Kartu Tanda Penduduk dan Kartu Keluarga.

Berkaitan dengan proses penerimaan inovasi yang telah diutarakan, dapat dinyatakan bahwa proses penerimaan inovasi Sidomas telah memenuhi kriteria-kriteria penerimaan inovasi yang disampaikan oleh Wodecka-Hyjek (2014). Inovasi ini juga dapat dikatakan telah diterima oleh masyarakat sebagai media untuk menyimpan, menjaga, dan merawat arsip pribadi masyarakat yang berkaitan dengan keperdataan. Namun, dalam konteks kolaborasi antar Organisasi Pemerintah Daerah (OPD) dalam tata pemerintahan daerah,

proses penerimaan inovasi belum dapat dilaksanakan secara optimal.

Pada tahap pelaksanaannya, penggunaan aplikasi Sidomas hanya sebatas media penyimpanan dokumen masyarakat dan belum digunakan sebagai alat bagi pemerintah untuk mempermudah pemberian layanan serta mengurangi biaya administrasi melalui proses tanpa menggunakan kertas (*paperless*). Hal ini dibuktikan dengan masyarakat masih mencetak dokumen yang tersimpan di aplikasi Sidomas ketika mengurus pelayanan publik. Selain itu, belum terintegrasinya sistem aplikasi Sidomas dengan sistem pelayanan milik OPD lain menyebabkan pelayanan masih membutuhkan dokumen fisik untuk kelengkapan administrasinya.

Selanjutnya, aplikasi Sidomas juga belum dimanfaatkan oleh Pemerintah Kabupaten Purbalingga sebagai *role model* reformasi pelayanan publik kearah digital. Aplikasi Sidomas memungkinkan Pemerintah Kabupaten Purbalingga untuk tidak lagi mencetak dokumen keperdataan dan legalitas kependudukan kedalam dokumen fisik melainkan dapat langsung menyimpan dokumen-dokumen tersebut kedalam aplikasi Sidomas yang telah dibuat oleh masyarakat. Langkah ini tentu membutuhkan banyak kolaborasi baik antar OPD di Kabupaten Purbalingga maupun dengan pemerintah pusat.

### ***Organizational Learning* pada Proses Penerimaan Inovasi Sidomas**

Seperti yang telah disampaikan pada bagian sebelumnya, aplikasi Sidomas sangat membantu masyarakat dalam menyimpan dokumen secara digital dengan praktis dan sistematis serta mudah untuk diakses kapan saja dan dimana saja. Aplikasi Sidomas sendiri memiliki potensi yang dapat digunakan untuk mereformasi pelayanan publik kearah digitalisasi. Namun, keinginan untuk reformasi pelayanan publik ini belum dapat terjadi dikarenakan masih belum kuatnya kolaborasi antar OPD daerah. Dalam dunia inovasi, kolaborasi antar aktor sangat dibutuhkan (Dahlin, 2017). Selain sebagai pendorong utama kinerja organisasi (Tajeddini, 2011; Ku, Yang, dan Huang, 2012), kolaborasi juga dapat menjadi kekuatan untuk memproduksi inovasi (Osborne, 2010; Bommert, 2010) serta dapat digunakan sebagai modal kesuksesan mencapai tujuan inovasi (Agger dan Sorensen, 2016). Interaksi kolaborasi antar organisasi akan memfasilitasi terjadinya kesepakatan dan kompromi sehingga dapat mencegah kegagalan inovasi (Sorensen dan Torfing, 2011). Belum kuatnya kolaborasi ini mengindikasikan inovasi Sidomas belum diterima

sepenuhnya oleh OPD di Kabupaten Purbalingga.

Dalam sebuah proses perubahan seperti inovasi di organisasi, beberapa anggota organisasi mendukung terjadinya perubahan tersebut namun beberapa anggota organisasi juga menolak dan melawan terjadinya perubahan di dalam organisasi (Burke, 2008). Fenomena ini dapat dipahami sebagai resistensi inovasi. Resistensi ini terjadi dikarenakan adanya penolakan terhadap ide maupun proses perubahan. Resistensi juga dapat terjadi karena perubahan yang dilakukan mengancam kepentingan seseorang, maupun golongan didalam organisasi tersebut (Yılmaz dan Kilcoglu, 2013). Lines (2005) mengidentifikasi bentuk bentuk resistensi terhadap perubahan di organisasi seperti menyuarakan suara atau pendapat yang berlawanan, mengolok-olok perubahan, melakukan boikot terhadap kegiatan perubahan. selain itu resistensi juga diwujudkan dengan melakukan kegiatan-kegiatan yang bertujuan untuk menggagalkan perubahan yang terjadi (Kreitner dan Kinicki, 2010).

Upaya mengurangi resistensi pada inovasi Sidomas dapat dilakukan melalui penguatan kolaborasi antar aktor. Penguatan kolaborasi ini dapat dilakukan melalui tiga upaya (Wodecka-Hyjek, 2014). *Pertama*, menetapkan tujuan yang jelas dari inovasi Sidomas. Tujuan yang ingin dicapai melalui inovasi Sidomas haruslah ditetapkan dengan mencerminkan prinsip spesifik, terukur, dan realistis. Selain itu, tujuan yang telah ditetapkan haruslah dapat mengakomodir tujuan dan kepentingan aktor lain yang ikut melaksanakan inovasi. Organisasi-organisasi yang terlibat dalam proses kolaborasi inovasi akan berusaha membentuk sebuah tujuan bersama yang mana didalam tujuan bersama tersebut terakomodir tujuan dari masing-masing organisasi. Semakin terakomodirnya tujuan dari organisasi-organisasi yang berkolaborasi maka akan semakin menguatkan integrasi dalam melaksanakan inovasi (Chadwick dan Raver, 2012). Selain itu, kuatnya integrasi yang terjadi antar organisasi akan memunculkan toleransi yang mana ketika terjadi kegagalan proses inovasi organisasi-organisasi yang tergabung didalam proses kolaborasi akan memberikan toleransi kegagalan selama kegagalan tersebut bertujuan untuk memperbaiki inovasi (Chadwick dan Raver, 2012).

*Kedua*, memperkuat komunikasi antar aktor. Melalui komunikasi hal-hal teknis mengenai pelaksanaan inovasi Sidomas dapat dikoordinasikan dengan baik oleh para aktor. Melalui komunikasi yang kuat diharapkan terjadi *knowledge sharing* yang mana dapat dijadikan modal bagi pengelola inovasi Sidomas sebagai perbaikan

dan pengembangan inovasi. *Terakhir*, kolaborasi akan dapat berjalan dengan baik apabila para aktor meminimalisir konflik kepentingan. Perlunya manajemen konflik yang baik ketika melaksanakan kolaborasi inovasi Sidomas akan menjadi kunci meminimalisir konflik. Melalui implementasi tiga solusi penguatan kolaborasi diharapkan inovasi Sidomas dapat berjalan dengan baik dan dapat menjadikan *role model* reformasi pelayanan publik secara digital.

Proses penerimaan inovasi Sidomas masih terjadi kekurangan dalam pelaksanaannya. Namun, apabila hal ini dilihat dari sudut pandang *organizational learning*, banyak pembelajaran yang didapatkan oleh organisasi khususnya pada proses penerimaan inovasi. Pembelajaran organisasi tersebut dapat digunakan sebagai peningkatan daya saing organisasi (Allameh dan Moghaddami, 2010) dan penguatan kinerja organisasi (Brockmand and Morgan, 2003).

Pembelajaran organisasi yang pertama berkaitan dengan kolaborasi antar instansi harus menjadi bahan evaluasi tersendiri bagi Pemerintah Kabupaten Purbalingga agar ketika sebuah inovasi baru dibuat tidak hanya OPD inisiator yang menjalankan sendiri inovasinya. Pembelajaran organisasi selanjutnya yang dapat diambil dari inovasi Sidomas adalah sebuah inovasi yang dibuat harus memiliki *multiple outcomes*. Aplikasi Sidomas yang hingga saat ini hanya menjadi media penyimpanan dokumen masyarakat harus dapat memberikan kemanfaatan lebih terutama pada upaya mereformasi pelayanan publik. Penggunaan dokumen fisik dalam proses pelayanan publik harus sudah mulai ditinggalkan, melalui aplikasi Sidomas proses pelayanan publik seharusnya dapat menjadi lebih mudah, cepat, efisien dan *paperless*. Melalui temuan-temuan ini, Pemerintah Kabupaten Purbalingga sudah mendapatkan bahan mentah untuk diolah menjadi alat pengembangan organisasi, strategi peningkatan kinerja organisasi, perbaikan inovasi, maupun inovasi-inovasi baru.

## E. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

### Kesimpulan

Berdasarkan apa yang telah dijelaskan di bagian pembahasan maka dapat disimpulkan bahwa Aplikasi Sidomas yang diinisiasi oleh Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Kabupaten Purbalingga merupakan inovasi yang sangat membantu masyarakat dalam melakukan penyimpanan dokumen keperdataan dan legalitas pendudukannya secara digital. Namun, potensi-potensi yang dimiliki oleh aplikasi Sidomas belum dapat dimanfaatkan dengan baik khususnya sebagai

upaya mereformasi pelayanan publik secara digital. Belum maksimalnya pemanfaatan inovasi Sidomas ini dikarenakan masih lemahnya kolaborasi antar aktor. Upaya memperkuat kolaborasi antar aktor sebagai wujud penerimaan inovasi dilakukan melalui penentuan tujuan inovasi yang jelas, penguatan komunikasi antar aktor, dan meminimalisir konflik. Selain itu, pengalaman dalam menjalankan aplikasi Sidomas ini dapat dijadikan modal oleh Pemerintah Kabupaten Purbalingga untuk semakin mendorong inovasi dan memperkuat kolaborasi antar Organisasi Perangkat Daerah di lingkungan Kabupaten Purbalingga.

#### Rekomendasi

Rekomendasi yang bisa disampaikan berkaitan dengan penelitian ini adalah Pemerintah Kabupaten Purbalingga harus dapat mengembangkan aplikasi Sidomas menjadi aplikasi yang bisa mereformasi pelayanan publik di Kabupaten Purbalingga. Pemerintah Kabupaten Purbalingga diharapkan dapat menciptakan inovasi-inovasi baru yang memiliki *multiple outcomes* melalui penggunaan teknologi didalam tata kelola pemerintah daerah. Beberapa kekuatan aplikasi Sidomas yang telah dipaparkan pada bagian pembahasan dapat dijadikan referensi oleh Pemerintah Kabupaten Purbalingga untuk mengembangkan aplikasi Sidomas. Berkaitan dengan *organizational learning*, Pemerintah Kabupaten Purbalingga dapat membuat forum inovasi di lingkungan OPD sebagai wadah *sharing knowledge* dalam pengembangan inovasi dan mengurangi kegagalan inovasi di Kabupaten Purbalingga.

#### D. REFERENSI

Agger, A., & Sorensen, E. (2016). Managing collaborative innovation in public bureaucracies. *Planning Theory*, 17(1), 53-73. DOI: 10.1177/1473095216672500

Akgün, A. E., Keskin, H., Byrne, J. C., & Aren, S. (2007). Emotional and learning capability and their impact on product innovativeness and firm performance. *Technovation*, 27(9), 501 - 513. DOI: 10.1016/j.technovation.2007.03.001

Albury, D. (2005). Fostering innovation in public services. *Public Money & Management*, 25(1): 51 - 56. DOI: 10.1111/j.1467-9302.2005.00450.x,

Allameh, M., & Moghaddami, M. (2010). The survey of relationship between organizational learning and organizational performance

.(case study: nirou moharreke unit of Iran khodro company), *Journal of Executive Management*, 10(1).

Alvani, M. (2008). *Public Management* (32th ed). Tehran: Ney publication.

Argote, L. (2011). Organizational learning research: Past, present and future. *Management Learning*, 42(4), 439-446. DOI: 10.1177/1350507611408217

Argyris, C. and Schoen, D.A. (1996), *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*, Addison-Wesley, Reading, MA.

Baard, S. K., Rench, T. A., & Kozlowski, S. W. (2013). Performance Adaptation. *Journal of Management*, 40(1), 48-99. DOI: 10.1177/0149206313488210

Badilescu-Buga, E. (2013). Knowledge behaviour and social adoption of innovation. *Information Processing & Management*, 49(4), 902 - 911. DOI: 10.1016/j.ipm.2013.02.001

Bagherzadeh M, Akbari Dibavar A. (2010). Relationship between intelligence and organizational agility. *J Bus. Spring*, 2(5), 103-121.

Barba Aragón, M. I., Jiménez Jiménez, D., & Sanz Valle, R. (2014). Training and performance: The mediating role of organizational learning. *BRQ Business Research Quarterly*, 17(3), 161 - 173. DOI: 10.1016/j.cede.2013.05.003

Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47(8), 1323-1339. DOI: 10.1108/00251740910984578

Barusch, A., Gringeri, C., & George, M. (2011). Rigor in Qualitative Social Work Research: A Review of Strategies Used in Published Articles. *Social Work Research*, 35(1), 11-19. DOI: 10.1093/swr/35.1.11

Basten, D., & Haamann, T. (2018). Approaches for Organizational Learning: A Literature Review. *SAGE Open*, 8(3), 215824401879422. DOI: 10.1177/2158244018794224

Bekkers, V., & Tummers, L. (2018). Innovation in the public sector: Towards an open and collaborative approach. *International Review of Administrative Sciences*, 84(2), 209-213. DOI: 10.1177/0020852318761797

Bell, S. J., Mengüç, B., & Widing, R. E. (2010). Salesperson learning, organizational learning, and retail store performance.

- Journal of the Academy of Marketing Science, 38(2), 187–201. DOI: 10.1007/s11747-009-0149-x
- Bommert, B. (2010). Collaborative Innovation in the Public Sector. *International Public Management Review*, 11(1):15–33
- Bontis, N., Crossan, M. M., & Hulland, J. (2002). Managing An Organizational Learning System By Aligning Stocks and Flows. *Journal of Management Studies*, 39(4), 437–469. DOI: 10.1111/1467-6486.t01-1-00299
- Brantlinger, E., Jimenez, R., Klingner, J., Pugach, M., & Richardson, V. (2005). Qualitative Studies in Special Education. *Exceptional Children*, 71(2), 195–207. DOI: 10.1177/001440290507100205
- Brix, J. (2017). Exploring knowledge creation processes as a source of organizational learning: A longitudinal case study of a public innovation project. *Scandinavian Journal of Management*, 33(2), 113–127. DOI: 10.1016/j.scaman.2017.05.001
- Brix, J., & Peters, L. (2015). Exploring an Innovation Project as a Source of Change in Organization Design. *Journal of Organization Design*, 4(1), 29–43. DOI: 10.7146/jod.17574
- Brockman, B. K., & Morgan, R. M. (2003). The Role of Existing Knowledge in New Product Innovativeness and Performance. *Decision Sciences*, 34(2), 385–419. DOI: 10.1111/1540-5915.02326
- Burke, W. W. (2008). *Organization change: Theory and practice*. London: Sage.
- Burton, R. M., Obel, B., & Håkonsson, D. D. (2015). *Organizational design: A step-by-step approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Busch, T. (2011). Organizational adaptation to disruptions in the natural environment: The case of climate change. *Scandinavian Journal of Management*, 27(4), 389–404. DOI: 10.1016/j.scaman.2010.12.010
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515–524. DOI: 10.1016/s0019-8501(01)00203-6
- Cavalcante, P., & Camoes, M. (2016). Do the Brazilian innovations in public management constitute a new model? *RAI Revista De Administração E Inovação*, 14(1), 90–96. DOI: 10.1016/j.rai.2016.07.001
- Cepeda, G., & Martin, D. (2005). A review of case studies publishing in *Management Decision* 2003–2004. *Management Decision*, 43(6), 851–876. DOI: 10.1108/00251740510603600
- Chadwick, I. C., & Raver, J. L. (2012). Motivating Organizations to Learn. *Journal of Management*, 41(3), 957–986. DOI: 10.1177/0149206312443558
- Chien, M.H.. (2004). A study to improve organizational performance: A view from SHRM. *Journal of American Academy of Business*. 4. 289–291.
- Cinar, F., & Eren, E. (2015). Organizational Learning Capacity Impact on Sustainable Innovation: The Case of Public Hospitals. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 181, 251–260. DOI: 10.1016/j.sbspro.2015.04.886
- Cohen, A., Rosenblatt, Z., & Buhadana, T. (2011). Organizational Learning and Individual Values. *Administration & Society*, 43(4), 446–473. DOI: 10.1177/0095399711413080
- Cooper, R. G. (2008). Perspective: The Stage-Gate® Idea-to-Launch Process – Update, What's New, and NexGen Systems. *Journal of Product Innovation Management*, 25(3), 213–232. doi: 10.1111/j.1540-5885.2008.00296.x
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154–1191. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x
- Dahlin, E. (2011). There's No “I” in Innovation. *Contexts*, 10(4), 22–27. DOI: 10.1177/1536504211427861
- Damanpour, F., Walker, R. M., & Avellaneda, C. N. (2009). Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations. *Journal of Management Studies*, 46(4), 650–675. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2008.00814.x
- Dasgupta, M., & Gupta, R. K. (2009). Innovation in Organizations. *Global Business Review*, 10(2), 203–224. DOI: 10.1177/097215090901000205
- Dieguez-Soto, J., Manzaneque, M., & Rojo-Ramirez, A. A. (2016). Technological Innovation Inputs, Outputs, and Performance. *Family Business Review*, 29(3), 327–346. DOI: 10.1177/0894486516646917
- Easterby-Smith, M., & Lyles, M. A. (2015). The

- Evolving Field of Organizational Learning and Knowledge Management. Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management, 1 – 20. DOI: 10.1002/9781119207245.ch1
- Eggers, W. D. and Kumar Singh, S. (2009). The Public Innovator's Playbook: Nurturing Bold Ideas in Government. Deloitte Research.
- Eveleens, Chris. (2010). Innovation management; a literature review of innovation process models and their implications.
- Flores, L. G., Zheng, W., Rau, D., & Thomas, C. H. (2010). Organizational Learning. *Journal of Management*, 38(2), 640-667. DOI: 10.1177/0149206310384631
- Friedrich, T. L., Mumford, M. D., Vessey, B., Beeler, C. K., & Eubanks, D. L. (2010). Leading for Innovation. *International Studies of Management & Organization*, 40(2), 6-29. DOI: 10.2753/imo0020-8825400201
- Frishammar, J., Richtnér, A., Brattström, A., Magnusson, M., & Björk, J. (2018). Opportunities and challenges in the new innovation landscape: Implications for innovation auditing and innovation management. *European Management Journal*. DOI: 10.1016/j.emj.2018.05.002
- Frank, A. G., Gerstlberger, W., Paslauski, C. A., Lerman, L. V., & Ayala, N. F. (2018). The contribution of innovation policy criteria to the development of local renewable energy systems. *Energy Policy*, 115, 353-365. DOI: 10.1016/j.enpol.2018.01.036
- Giniuniene, J., & Jurksiene, L. (2015). Dynamic Capabilities, Innovation and Organizational Learning: Interrelations and Impact on Firm Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213, 985-991. DOI: 10.1016/j.sbspro.2015.11.515
- Godenhjelm, S., & Johanson, J. (2016). The effect of stakeholder inclusion on public sector project innovation. *International Review of Administrative Sciences*, 84(1), 42-62. DOI: 10.1177/0020852315620291
- Golmoradi, R., & Ardabili, F. S. (2016). The Effects of Social Capital and Leadership Styles on Organizational Learning. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 372-378. DOI: 10.1016/j.sbspro.2016.09.047
- Gomes, G., & Wojahn, R. M. (2017). Organizational learning capability, innovation and performance: study in small and medium-sized enterprises (SMES). *Revista de Administração*, 52(2), 163-175. DOI: 10.1016/j.rausp.2016.12.003
- Guadamillas, F., Donate, M. J., & Pablo, J. D. S. de. (2008). Knowledge management for corporate entrepreneurship and growth: a case study. *Knowledge and Process Management*, 15(1), 32-44. DOI: 10.1002/kpm.297
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., & Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of Production Economics*, 133(2), 662-676. DOI: 10.1016/j.ijpe.2011.05.014
- Gurviez, P., & Sirieix, L. (2013). Resistance to a social innovation: An analytic framework for problems of Fair Trade diffusion. *Recherche Et Applications En Marketing (English Edition)*, 28(2), 25-45. DOI: 10.1177/2051570713487479
- Hameed, M. A., Counsell, S., & Swift, S. (2012). A conceptual model for the process of IT innovation adoption in organizations. *Journal of Engineering and Technology Management*, 29(3), 358-390. DOI: 10.1016/j.jengtecman.2012.03.007
- Hanaysha, J. (2016). Testing the Effects of Employee Engagement, Work Environment, and Organizational Learning on Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 289-297. DOI: 10.1016/j.sbspro.2016.07.139
- Harris, M. and Albury, D. (2009). Why radical innovation is needed for the recession and beyond: The Innovation Imperative. NESTA discussion paper, March.
- Hartley, J., Sorensen, E., & Torfing, J. (2013). Collaborative Innovation: A Viable Alternative to Market Competition and Organizational Entrepreneurship. *Public Administration Review*, 73(6), 821-830. DOI: 10.1111/puar.12136
- Hilgers, D. and Ihl, C. (2010). Citizensourcing: Applying the Concept of Open Innovation to the Public Sector, *International Journal of Public Participation*, 4(1), 67-88.
- Jacobs, D., and Snijders, H. (2008). *Innovatieroutine*, Van Gorcum, Assen.
- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, 64(4), 408-417. DOI: 10.1016/j.jbusres.2010.09.010
- Joachim, V., Spieth, P., & Heidenreich, S. (2018).

- Active innovation resistance: An empirical study on functional and psychological barriers to innovation adoption in different contexts. *Industrial Marketing Management*, 71, 95–107. DOI: 10.1016/j.indmarman.2017.12.011
- Jyothibabu, C., Farooq, A., & Bhusan Pradhan, B. (2010). An integrated scale for measuring an organizational learning system. *The Learning Organization*, 17(4), 303–327. DOI: 10.1108/09696471011043081
- Kahn, K. B. (2018). Understanding innovation. *Business Horizons*, 61(3), 453–460. DOI: 10.1016/j.bushor.2018.01.011
- Kaur, K., & Kaur, M. (2010). Innovation Diffusion and Adoption Models: Foundation and Conceptual Framework. *Management and Labour Studies*, 35(2), 289–301. DOI: 10.1177/0258042x1003500209
- Kiessling, T. S., Richey, R. G., Meng, J., & Dabic, M. (2009). Exploring knowledge management to organizational performance outcomes in a transitional economy. *Journal of World Business*, 44(4), 421–433. DOI: 10.1016/j.jwb.2008.11.006
- Kilkki, K., Mäntylä, M., Karhu, K., Hämmäinen, H., & Ailisto, H. (2018). A disruption framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 129, 275–284. DOI: 10.1016/j.techfore.2017.09.034
- Koc, T., & Ceylan, C. (2007). Factors impacting the innovative capacity in large-scale companies. *Technovation*, 27(3), 105–114. DOI: 10.1016/j.technovation.2005.10.002
- Kozleski, E. B. (2017). The Uses of Qualitative Research. *Research and Practice for Persons with Severe Disabilities*, 42(1), 19–32. DOI: 10.1177/1540796916683710
- Kreitner, Robert & Kinicki, Angelo (2010). *Organizational behavior* (9th ed). McGraw-Hill/Irwin, New York, N.Y.
- Ku, E. C. S., Yang, C.-M., & Huang, M.-Y. (2012). Partner choice: Adaptation of strategic collaboration between travel agencies. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. Advance online publication. DOI: 10.1177/1096348012442543
- Kumar, V., Chaturvedi, A., & Dave, M. (2018). A Solution to Secure Personal Data When Aadhaar is linked with DigiLocker. *International Journal of Computer Network and Information Security*, 10(5), 37–44. DOI: 10.5815/ijcnis.2018.05.05
- Laumann, K. (2018). Criteria for qualitative methods in human reliability analysis. *Reliability Engineering & System Safety*. DOI: 10.1016/j.res.2018.07.001
- Levitt, H. M. (2015). Interpretation-Driven Guidelines for Designing and Evaluating Grounded Theory Research: A Constructivist-Social Justice Approach. *Psychotherapy Research*, 455–483. DOI: 10.1007/978-3-7091-1382-0\_22
- Levitt, H. M., Motulsky, S. L., Wertz, F. J., Morrow, S. L., & Ponterotto, J. G. (2017). Recommendations for designing and reviewing qualitative research in psychology: Promoting methodological integrity. *Qualitative Psychology*, 4(1), 2–22. DOI: 10.1037/qap0000082
- Lewis, J. M., Ricard, L. M., & Klijn, E. H. (2017). How innovation drivers, networking and leadership shape public sector innovation capacity. *International Review of Administrative Sciences*, 84(2), 288–307. DOI: 10.1177/0020852317694085
- Lines, R. (2005). The Structure and Function of Attitudes Toward Organizational Change. *Human Resource Development Review*, 4(1), 8–32. DOI: 10.1177/1534484304273818
- Liao, S.-H., & Wu, C. (2010). System perspective of knowledge management, organizational learning, and organizational innovation. *Expert Systems with Applications*, 37(2), 1096–1103. DOI: 10.1016/j.eswa.2009.06.109
- Liao, S., Fei, W.-C., & Liu, C.-T. (2008). Relationships between knowledge inertia, organizational learning and organization innovation. *Technovation*, 28(4), 183–195. DOI: 10.1016/j.technovation.2007.11.005
- Lusch, R. F., Vargo, S. L., & Tanniru, M. (2009). Service, value networks and learning. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(1), 19–31. DOI: 10.1007/s11747-008-0131-z
- Lyles, M. A. (2014). Organizational Learning, knowledge creation, problem formulation and innovation in messy problems. *European Management Journal*, 32(1), 132–136. DOI: 10.1016/j.emj.2013.05.003
- Magro, E., & Wilson, J. R. (2018). Policy-mix evaluation: Governance challenges from new place-based innovation policies. *Research Policy*. DOI: 10.1016/j.respol.2018.06.010
- Malterud, K. (2001). Qualitative research: standards, challenges, and guidelines. *The Lancet*, 358(9280), 483–488. DOI: 10.1016/s0140-

- 6736(01)05627-6
- Marsh, I. (2010). *Innovation and Public Policy - The Challenge of an Emerging Paradigm*. Canberra: Australian Innovation Research Centre.
- Matei, A., & Bujac, R. (2016). Innovation and Public Reform. *Procedia Economics and Finance*, 39, 761-768. DOI: 10.1016/s2212-5671(16)30278-7
- Maxwell, J. A., & Reybold, L. E. (2015). Qualitative Research. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 685-689. DOI: 10.1016/b978-0-08-097086-8.10558-6
- Mcduffie, K. A., & Scruggs, T. E. (2008). The Contributions of Qualitative Research to Discussions of Evidence-Based Practice in Special Education. *Intervention in School and Clinic*, 44(2), 91-97. DOI: 10.1177/1053451208321564
- Morse, J. M. (2015). Critical Analysis of Strategies for Determining Rigor in Qualitative Inquiry. *Qualitative Health Research*, 25(9), 1212-1222. DOI: 10.1177/1049732315588501
- Mubako, G. N., Rodgers, W., & Hall, L. (2016). Knowledge management: The effect of knowledge transfer on professional skepticism in audit engagement planning. *Computers in Human Behavior*, 70, 564-574. DOI: 10.1016/j.chb.2016.12.069
- Mursalim, S.W. (2018). Analisis Manajemen Pengaduan Sistem Layanan Aspirasi Pengaduan Online Rakyat (LAPOR) di Kota Bandung. *Jurnal Ilmu Administrasi (JIA)*, 15(1). 1-17.
- Nambisan, S. (2008). *Transforming Government Through Collaborative Innovation*. IBM Center for the Business of Government.
- Nagy, D., Schuessler, J., & Dubinsky, A. (2016). Defining and identifying disruptive innovations. *Industrial Marketing Management*, 57, 119-126. DOI: 10.1016/j.indmarman.2015.11.017
- Obal, M. (2013). Why do incumbents sometimes succeed? Investigating the role of interorganizational trust on the adoption of disruptive technology. *Industrial Marketing Management*, 42(6), 900-908. DOI: 10.1016/j.indmarman.2013.05.017
- Onağ, A. O., Tepeci, M., & Başalp, A. A. (2014). Organizational Learning Capability and its Impact on Firm Innovativeness. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 708-717. DOI: 10.1016/j.sbspro.2014.09.029
- Osborne, S. P. (2010). *The new public governance?: Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. London: Routledge/Taylor & Francis Group.
- Patanakul, P., & Pinto, J. K. (2014). Examining the roles of government policy on innovation. *The Journal of High Technology Management Research*, 25(2), 97-107. DOI: 10.1016/j.hitech.2014.07.003
- Patton, M.Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods (3rd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 598.
- Porter, B. E. (2005). Time and implementing change. *British Journal of Educational Technology*, 36(6), 1063-1065. DOI: 10.1111/j.1467-8535.2005.00576.x
- Quintane, E., Casselman, R. M., Reiche, B. S., & Nylund, P. A. (2011). Innovation as a knowledge-based outcome. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 928-947. DOI: 10.1108/13673271111179299
- Raj, R., & Srivastava, K. B. L. (2013). The Mediating Role of Organizational Learning on the Relationship among Organizational Culture, HRM Practices and Innovativeness. *Management and Labour Studies*, 38(3), 201-223. DOI: 10.1177/0258042x13509738
- Rasmussen, L., & Hall, H. (2016). The adoption process in management innovation: A Knowledge Management case study. *Journal of Information Science*, 42(3), 356-368. DOI: 10.1177/0165551515625032
- Reinders, M. J., Frambach, R. T., & Schoormans, J. P. (2010). Using Product Bundling to Facilitate the Adoption Process of Radical Innovations\*. *Journal of Product Innovation Management*, 27(7), 1127-1140. DOI: 10.1111/j.1540-5885.2010.00775.x
- Reinhardt, R., & Gurtner, S. (2014). Differences between early adopters of disruptive and sustaining innovations. *Journal of Business Research*, 68(1), 137-145. DOI: 10.1016/j.jbusres.2014.04.007
- Salarian, M., Baharmpour, K., & Habibi, S. (2015). Organizational commitment and its relationship with organizational learning (case study: general directorate of ports and maritime of Mazandaran province). *International Journal of Life Science*, 5(6), 67-73.
- Sale, J. E., & Thielke, S. (2018). Qualitative research is a fundamental scientific process. *Journal of Clinical Epidemiology*. DOI:

10.1016/j.jclinepi.2018.04.024

- Sattler, M., & Brettel, M. (2011). Excellence in innovation management: A meta-analytic review on the predictors of innovation performance. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Sood, A., & Tellis, G. J. (2011). Demystifying Disruption: A New Model for Understanding and Predicting Disruptive Technologies. *Marketing Science*, 30(2), 339-354. DOI: 10.1287/mksc.1100.0617
- Sorensen, E., & Torfing, J. (2011). Enhancing Collaborative Innovation in the Public Sector. *Administration & Society*, 43(8), 842-868. DOI: 10.1177/0095399711418768
- Spender, J. (2008). Organizational Learning and Knowledge Management: Whence and Whither? *Management Learning*, 39(2), 159-176. DOI: 10.1177/1350507607087582
- Sudrajat, Tatang. (2016). Konteks Politik Penataan Kelembagaan Negara. *Jurnal Ilmu Administrasi (JIA)*. 13(1). 23-36.
- Taguchi, N. (2018). Description and explanation of pragmatic development: Quantitative, qualitative, and mixed methods research. *System*, 75, 23-32. DOI: 10.1016/j.system.2018.03.010
- Tajeddini, K. (2011). Customer Orientation, Learning Orientation, and New Service Development. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 35(4), 437-468. DOI: 10.1177/1096348010380599
- Terzieva, M. (2014). Project Knowledge Management: How Organizations Learn from Experience. *Procedia Technology*, 16, 1086-1095. DOI: 10.1016/j.protcy.2014.10.123
- Tracy, S. J. (2010). Qualitative Quality: Eight "Big-Tent" Criteria for Excellent Qualitative Research. *Qualitative Inquiry*, 16(10), 837-851. DOI: 10.1177/1077800410383121
- Tushman, M., Smith, W. K., Wood, R. C., Westerman, G., & O'Reilly, C. (2010). Organizational designs and innovation streams. *Industrial and Corporate Change*, 19(5), 1331-1366. DOI: 10.1093/icc/dtq040
- Von Krogh, G., Nonaka, I., & Rechsteiner, L. (2012). Leadership in Organizational Knowledge Creation: A Review and Framework. *Journal of Management Studies*, 49(1), 240-277. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2010.00978.x
- Vries, H. D., Tummers, L., & Bekkers, V. (2017). A stakeholder perspective on public sector innovation: Why position matters. *International Review of Administrative Sciences*, 84(2), 269-287. DOI: 10.1177/0020852317715513
- Wodecka-Hyjek, A. (2014). A Learning Public Organization as the Condition for Innovations Adaptation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110, 148-155. DOI: 10.1016/j.sbspro.2013.12.857
- Yardley, L. (2017). Demonstrating the validity of qualitative research. *The Journal of Positive Psychology*, 12(3), 295-296. DOI: 10.1080/17439760.2016.1262624
- Yilmaz, Derya & Kilcoglu, Gokhan. (2013). Resistance to change and ways of reducing resistance in educational organizations. *European Journal of Research on Education*. 2013.14-21.
- Zappa, P., & Robins, G. (2016). Organizational learning across multi-level networks. *Social Networks*, 44, 295-306. DOI: 10.1016/j.socnet.2015.03.003